

إدارة الموارد البشرية [13]

(تقييم الوظائف)

مفهوم عملية تقييم الوظائف وأهميتها وأهدافها:

- **إن الأجر:** هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل ، وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي ، أو أسبوعي ، أو شهري أو سنوي ، وطريقة الدفع السائدة بالنسبة للعمال العادية هي الأجر اليومي أو الأسبوعي ، أما بالنسبة للإداريين فغالباً ما يكون الأجر الشهري.
- **إن المقصود بالأجر هنا:** هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً، سواء سمي أجراً أو راتباً ، مضافاً إليه الفوائد المالية غير المباشرة مثل استقطاعات التقاعد ، التأمين الصحي ، وبدل السكن ، وبدل التعليم للأبناء وآية بدلات أخرى.
- ويمثل الأجر العادل أهمية: للموظف وللمنظمة وللمجتمع على حد سواء.
- **فالموظف** يهتم بالدرجة الأولى أن يكون أجره متناسباً مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات.
- وكذلك يهتم الموظف أن يحقق له الأجر المستوى المعيشي اللائق ، وأن يتوافق هذا الأجر مع كل زياداته ومسئوليته ، ومع التصاعد في المستوى الاقتصادي العام.
- كما يمثل الأجر **للمنظمة** عنصر تكلفة غالي الثمن فقد تصل مصروفات الأجور إلى (٥٠%) مثلاً من قيمة التدفقات النقدية المسحوبة في بعض المنظمات.
- **ومما سبق فإن الأجر بالنسبة للمنظمة لابد وأن يتوافق مع عدة عوامل مؤثرة منها:**
 - (1) إنتاجية الموظف.
 - (2) خبرة الموظف ومهارته ومستوى المسؤولية المناطة به.
 - (3) أن لا يشكل عبئاً على أصحاب المصلحة ومالكي المنظمة.
 - (4) أن لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات الحكومية.
- **أما بالنسبة للمجتمع:** فإن الأجر هو مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني ، وكلما تحسن مستوى الأجور كلما انعكس ذلك على إنعاش اقتصادي لكامل القطاعات الاقتصادية في المجتمع.
- كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة وسمعتها ، وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية الرفيعة ثم للاحتفاظ بها في المنظمة.
- إن الأجر كما يرى كثير من الباحثين وكثير من العاملين هو الطريق للوصول إلى الانتاجية، والرضا الوظيفي.
- وبمعنى آخر فإن: على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمات أن تدرك انه كلما كان الأجر عادلاً كلما كانت درجة رضا الموظفين عالية ودوافعهم للعمل أقوى وكلما كانوا أقرب إلى تحقيق أهداف المنظمة ، ولكن حينما يعتقد العاملون أن أجورهم لا تتناسب مع مقدار جهدهم فإن ذلك سيؤثر على دافعيتهم ، ورضائهم ، وأدائهم في العمل، وهذا بالتأكيد سينعكس على المنظمة أما في انخفاض الإنتاجية، أو زيادة دوران العمل، وكل هذه تمثل عناصر تكلفة بالنسبة للمنظمة.

المقصود بتقييم الوظائف:

- **تقييم الوظائف يعني:** "أنها العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد أهمية كل وظيفة داخل المنظمة وقيمة ما يدفع لها من أجر قياساً بباقي الوظائف في المنظمة ككل".
- **أو أنها العملية:** "التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة".
- **وبطريقة أخرى فإن هذه العملية:** "تعني ربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل، وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه".

أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للقيام بعملية تقييم الوظائف فهي:

- (1) تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استناداً إلى قيمة الوظيفة للمنظمة.
- (2) توخي العدالة في نظام الأجور الحالي.
- (3) الفصل في النزاعات والشكاوي التي قد تنشأ حول قضايا الأجور.
- (4) وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها.
- (5) تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية.
- (6) التقيد بالأنظمة التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور.

وتخدم عملية تقييم الوظائف المنظمات في تحقيق عدة أهداف أهمها:

- (1) تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجراً أعلى من سواها.
- (2) المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور.
- (3) تلافي شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية.
- (4) استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج ، والحفاظ علي الكفاءات بالداخل.
- (5) تحديد المخاطر الموجودة في بعض الوظائف أو عدم التجانس بين الواجبات وعلاج ذلك بما يحقق مصلحة المنظمة و العاملين.
- (6) الربط بين الوظائف وتحديد العلاقات بينها ، وخطوط السلطة والمسئولية لكل وظيفة ، ومنافذ الترقيية للأفراد شاغلي هذه الوظائف.

مسئولية تقييم الوظائف:

- من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هو إسناد هذه المسئولية إلى "لجنة متخصصة" ورغم ذلك فإن هذه اللجان قد لا تكون موضوعية بالكامل، نظراً لخضوعها عادة لاختلاف المفاهيم في حل المشكلات، وللآراء الشخصية في عرض الأفكار أو المبادئ غير أنه عموماً يمكن القول: بأن معيار اختيار اللجان التي تمثل آراء متعددة قد يكون أفضل بكثير من إسناد هذه المهمة لشخص واحد، أو إدارة واحدة، أو تجاهلها تماماً.

- وتتشكل هذه اللجان عادة من مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية ، وقد تضم أيضاً في عضويتها ممثلين عن الموظفين تختارهم إدارة المنظمة ، إن وجود الخبرات المتنوعة والخلفيات الوظيفية المختلفة سيؤدي بلا شك إلى قدر أكبر من الموضوعية والاقتراب من الدقة في تحديد قيمة الوظائف وتدرجها.
- على أنه يجب أن يراعى في اختيار اللجنة بالإضافة إلى تنوع الخبرات والخلفيات أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة، وعلى علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف، وكذلك على علم بالأجور السائدة والمماثلة في السوق.
- ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاء أعمالها، ذلك أن الأمر قد يستدعي دائماً مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها إما بزيادة مسؤولياتها ، ومتطلباتها ، وإما بتخفيض هذه المسؤوليات والمتطلبات.
- وبطبيعة الحال فإن وجود " لجنة دائمة " تقوم بنفسها بمتابعة تقييم الوظائف التي سبق لها أن حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس خبرة اللجنة السابقة.
- من ناحية أخرى فقد تلجأ المنظمات إلى الاستشارة الخارجية في إسناد عملية تقييم الوظائف، وغالباً ما تتميز هذه الجهات بخبرات مترامية في هذا المجال نتيجة لتكرار الممارسة والقيام بدراسات متعددة للعملاء.
- على أن تشكيل هذه اللجان سواء كانت داخلية أو خارجية لا يعني تخلي إدارة الموارد البشرية عن الموضوع برمته فهي المسؤولة بالدرجة الأولى أمام الإدارة العليا أولاً وأخيراً.
- على أن يترك اتخاذ قرار التقييم لهذه اللجنة، وحينما تنتهي من أعمالها يستدعي الخبير الخارجي مرة أخرى للمراجعة والتعديل إذا لزم الأمر.

طرق تقييم الوظائف:

تتحدث كتب الإدارة والموارد البشرية عن أربع طرق رئيسية تستخدم في عملية تقييم الوظائف ، وهذه الطرق هي:

- 1) طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking .
- 2) طريقة التصنيف أو الدرجات Classification or Grading System .
- 3) طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison .
- 4) طريقة النقط Point System .

1 - طريقة الترتيب البسيط:

- وتعتبر طريقة " الترتيب البسيط" أقدم طرق تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً في المؤسسات والشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات الفنية أو المالية لاستخدام الطرق الأخرى الأكثر تعقيداً.
- وتقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها، فقد تقوم اللجنة باختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود تصاعدياً أو تنازلياً على مستوى الأقسام ومستوى المنظمة.
- وتتميز هذه الطريقة: ببساطتها وسرعتها وسهولة تطبيقها وإمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة.
- غير أن أهم عيوبها: يتلخص في أنها لا تستند على معايير للقياس ، وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة ، ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين.

2- طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي:

- ويتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة وتعطي لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة.
- ويتم تحديد خصائص الفئات أو الدرجات أما على أساس وصف الوظائف، أو تشكيل لجنة تقوم بتحديد الدرجات وتحديد خصائصها، ثم مراجعة ذلك على الدرجات الأساسية المعروفة للوظائف في بعض المنشآت ، أو ما يسمى: بالوظائف النموذجية Benchmark Jobs.
- وتتمثل خطوات هذه الطريقة فيما يلي (٦ خطوات) هي:
 - (1) **تحديد الوظائف** التي ستخضع للتقييم.
 - (2) **إعداد تحليل وتوصيف** الوظائف أو استخدامه إن كان موجوداً بالمنظمة.
 - (3) **اختيار معايير التوصيف** (مثل طبيعة العمل المطلوب ، واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها أو سهولتها ، درجة الإشراف المطلوبة على الوظيفة ، طبيعة ونوعية القرارات التي يتخذها شاغل الوظيفة ، درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة ، مقدار الجهد المطلوب ، ودرجة المسؤولية).
 - (4) **تصنيف الوظائف المراد تقييمها** إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.
 - (5) **مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة** في المنظمات الأخرى (مثل كاتب آلة ، مبرمج حاسب آلي ، مندوب مبيعات ، سكرتير المدير العام .. وهكذا) إن الهدف من هذه العملية هي تحديد أجور الوظائف في المنظمة بطريقة تتناسب مع أجور الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى.
 - (6) **تطبيق نظام التقييم على بقية الوظائف الأخرى** وتحديد الأجر لكل وظيفة داخل الفئات الوظيفية على أساس الحد الأدنى للأجر ، والحد الأقصى ، والزيادات المتتالية التي تمنح نتيجة للأداء حتى يصل الأجر للحد الأقصى.
- وتتميز هذه الطريقة: بشيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي، ومعروف أيضاً استخدامها في فئات الوظائف الإدارية ، والهندسية ، والعلمية في القطاع الخاص ، وهي تفضل عن الطريقة السابقة أي طريقة الترتيب البسيط في أنها تضع معايير للمقارنة بين الوظائف من خلال توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها.
- غير أن من أهم سلبياتها: استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفاً دقيقاً للوظائف، كذلك قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطاءها وصفاً واحداً وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة، وأخيراً فإن هذه الطريقة تتطلب جهوداً ووقتاً كبيراً من اللجنة المسؤولة.

3- طريقة مقارنة العوامل:

- وتتطلب هذه الطريقة من "الجنة تقييم الوظائف" مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى، وتتكون عوامل المقارنة من الجوانب المتعارف عليها في كل الوظائف وهي:
- المسؤولية. - المهارة. - الجهد العضلي. - الجهد الفكري. - ظروف العمل.
- ويقارن كل واحد من هذه العوامل بين وظيفة وأخرى في نفس الوقت، ويسمح هذا الأسلوب للجنة التقييم أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى من خلال إعطاء أجر لكل عامل من عوامل المقارنة ليتحدد في النهاية أجر كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى، وقبل أن يتقرر الأجر النهائي لكل وظيفة يتم مقارنة الأجر المقترح بالأجور المماثلة لنفس الوظائف في السوق.
- ولمزيد من الإيضاح فإن الخطوات الواجب إتباعها في هذه الطريقة هي كما يلي:

✓ الخطوة الأولى:

تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس - وهي الوظائف المماثلة في السوق لتلك المراد تقييمها في المنظمة (مثلاً: سكرتير، مندوب مبيعات متجول، ميكانيكي، كهربائي، كاتب، مأمور ملفات، ... الخ).

✓ الخطوة الثانية:

تحديد عوامل المقارنة، وقد تختلف هذه العوامل بالنسبة لفئات الوظائف الفنية، والإدارية، والبيعية وقد تتراوح هذه العوامل بين أربعة إلى سبعة عوامل، غير أن السائد هو الخمسة العوامل المشار إليها سابقاً، وهي: المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي، الجهد الفكري، وظروف العمل.

✓ الخطوة الثالثة:

تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفقاً لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة وفقاً لما هو سائد للوظائف النموذجية في السوق المحلي. و إن على لجنة تقييم الوظائف أن تتأكد من جانبيين وهما:

- تخصيص قيمة الأجر لكل عامل من العوامل المشار إليها.
- ومقارنة كل عامل مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى.

وسنشرح ذلك فيما يلي:

- أولاً: مقارنة أهمية كل عامل مع العوامل الأخرى داخل الوظيفة الواحدة ومن ثم فإن الجزء من الأجر المخصص للعامل يجب أن يعكس أهمية العامل بالنسبة للوظيفة: فمثلاً يتضح من وظيفة ميكانيكي أول، إن أهم عامل ضمن مجموعة عوامل المقارنة هو عامل المهارة ومن ثم فقد خصص له جزء من أجر الساعة أعلى من العوامل الأخرى (١٤ ريال سعودي مثلاً).

- ثانياً: مقارنة كل عامل داخل الوظيفة مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى لتحديد الجزء من الأجر المخصص لهذا العامل. فمثلاً إذا كانت أهمية عامل "المسؤولية" بالنسبة للسكرتير هي تقريباً أربعة أضعافها بالنسبة للفراش فإن هذا يعني أن يكون الجزء المخصص من الأجر لهذا العامل هو أربعة أضعاف، ومن ثم فإن مسؤولية السكرتير تحدد لها أجراً يساوي (٤ ريال سعودي) للساعة أي أربعة أضعاف تقريباً الأجر المخصص لهذا الجزء للفراش (ريال سعودي للساعة) وهكذا.

✓ الخطوة الرابعة:

- وضع الوظائف المختارة على خريطة مقارنة العوامل موزعة على خمسة أعمدة، ومن ثم فإن الوظائف المختارة متناثرة بين الأعمدة الخمسة وتمثل عناصر المقارنة وفقاً لقيمة الأجر المستحق لكل عامل.
- وفي خانة عامل المسؤولية مثلاً نجد أن مسمى وظيفة سكرتير تأتي بمحاذاة الأجر المخصص وهو (٤ ر.س) الأمر الذي يعني الأهمية النسبية لهذا العامل ومقدار الأجر الذي تعطيه المنظمة لهذا الجزء من واجبات وظيفة سكرتير.

✓ الخطوة الخامسة:

- وتمثل الوظائف المختارة نموذجاً للوظائف الأساسية المعروفة في السوق Benchmark Jobs ويتم بالتالي تقييم الوظائف الأخرى في المنظمة بإدخالها في الخريطة بنفس الطريقة.
- فمثلاً إذا أردنا أن نحدد أجر رئيس ميكانيكيين فإنا نتبع التالي:

1- تخصص لجنة تقييم الوظائف عوامل المقارنة ومقدار أهمية كل عامل منها قياساً بالعوامل الأخرى، وقد يتحدد ترتيب أهمية العامل على الأساس التالي:

- أ - المهارة (الأهمية الأولى).
- ب - المجهود الفكري (الأهمية الثانية).
- ج - المسؤولية (الأهمية الثالثة).
- د - المجهود العضلي (الأهمية الرابعة).
- هـ - ظروف العمل (الأهمية الخامسة).

2- وإذا اعتقدت لجنة التقييم إن درجة المهارة المطلوبة لهذه الوظيفة يجب أن تزيد عن مستوى مهارة الميكانيكي الأول فإن هذا سينعكس على مقدار الجزء المخصص من الأجر لهذا العامل، وهكذا يمكن مقارنة العوامل الأخرى.

- وعندما تنتهي اللجنة عملها بوضع قائمة الأجر لوظيفة رئيس الميكانيكيين فإنها يمكن أن تأخذ الشكل التالي:

المهارة	١٥ ر.س
المجهود الفكري	٩
المسؤولية	٧
المجهود العضلي	٥
ظروف العمل	٤
الإجمالي بالساعة	٤٠ ر.س

- وتتميز طريقة "مقارنة العوامل" بالوضوح والسهولة في استنادها على معايير معروفة.
- ولكن من سلبياتها:

- إنه يصعب إقناع الموظفين بعدالتها أحياناً.
- كما أن عدم الدقة في قياس أجر الوظائف النموذجية بالوظائف المماثلة في السوق قد يؤدي إلى عدم الدقة في قياس أجر الوظائف الأخرى بالمنظمة.

4- طريقة النقط:

- وتعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الاستخدام وهي تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف ، ولكنها تختلف عنها في استبدال النقط، بدلاً من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة، كما أن عوامل المقارنة تكون أكثر تفصيلاً.
- ولمزيد من الإيضاح فإن الخطوات المتبعة في هذه الطريقة يمكن طرحها كما يلي:

❖ الخطوة الأولى:

تحديد عوامل المقارنة أو صفات الوظيفة الرئيسية:

وأهم العوامل الشائع استخدامها في هذه الطريقة هي :

- المسؤولية. - المجهود. - المهارة. - ظروف العمل.

❖ الخطوة الثانية:

تحديد الحد الأقصى من النقط لجميع عوامل المقارنة مجتمعة ولنفرض أن المجموع هو (١٠٠٠) نقطة.

❖ الخطوة الثالثة:

- تحديد مستوى الدرجات لكل عامل ومكوناته ، فمثلاً نظراً لأن درجة المسؤولية ، أو العوامل الأخرى تختلف من وظيفة لأخرى فإن نظام النقاط يتطلب تحديد مستويات من الدرجات لكل عامل ولكل عنصر داخل العامل ، ويمكن أن تحدد المستويات على أساس : درجة عالية ، متوسطة ، أو منخفضة.
- ويجب أن تطور لجنة التقييم دليلاً تفصيلياً لتوضيح مفهوم المستويات والمتوقع من كل مستوى من المستويات الثلاثة.

○ مثال : مسؤولية ضمان سلامة الآلات والمواد:

ويقيس هذا العامل مسؤولية الموظف تجاه الآلات والمواد التي يستخدمها في العمل من حيث: المحافظة عليها وضمان استغلالها الاستغلال الأمثل، ويدخل في إطار هذه المسؤولية:

✓ إشعار المسؤولين بحوادث الأعطال ، أو تلف المواد.

✓ المحافظة على نظافة الآلات ووضع المواد في وضع سليم.

✓ صيانة وإصلاح الأعطال بما يتناسب وواجبات الوظيفة.

- وبطبيعة الحال فإن مستويات الالتزام بهذه المسؤولية لن تكون متساوية بين جميع الموظفين.
- ومن ثم يمكن تخصيص مستويات ثلاثة للتعبير عن درجة التزام الموظف، أو القدر الذي يحتاجه العمل في هذا الجزء من المسؤولية.
- ويمكن أن تصنف المستويات على النحو التالي:

➤ المستوى (١):

ويعطي درجة منخفضة (٢٠) نقطة: وهنا يقوم الموظف بإشعار رئيسه أو المسؤولين بأي عطل في المعدات، أو تلف في المواد.

➤ **المستوى (٢):**

ويعطي درجة متوسطة (٤٠) نقطة: وهنا يحرص الموظف على المظهر الجيد للآلات والمواد، وعلى سلامتها والمحافظة عليها، ولديه القدرة على بعض إجراءات الصيانة الوقائية للآلات، أو إصلاح بعض التلفيات الثانوية في المواد.

➤ **المستوى (٣):**

ويعطي درجة عالية (٦٠) نقطة: وهنا يقوم الموظف بإجراء الصيانة والإصلاحات الأساسية للآلات، وقادر على تحديد الطلبات من المواد من حيث الكمية والنوعية والتوقيت.

❖ **الخطوة الرابعة:**

تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الأربعة الرئيسية وفقاً لمعيار اللجنة ، فمثلاً يمكن أن توزع هذه الأهمية على النحو التالي:

المهارة	٥٠ %
المسئولية	٢٥ %
المجهود	١٥ %
ظروف العمل	١٠ %

❖ **الخطوة الخامسة:**

تحديد مقدار النقط المخصصة لكل عامل رئيسي ويتم ذلك من خلال ضرب النسبة المخصصة للعامل في الحد الأقصى للدرجات ، ومن ثم ستكون الصورة على النحو التالي:

$$\checkmark \text{ المهارة} = 50 \times 100 \div 100 = 500 \text{ نقطة.}$$

$$\checkmark \text{ المسئولية} = 25 \times 100 \div 100 = 250 \text{ نقطة.}$$

$$\checkmark \text{ المجهود} = 15 \times 100 \div 100 = 150 \text{ نقطة.}$$

$$\checkmark \text{ ظروف العمل} = 10 \times 100 \div 100 = 100 \text{ نقطة.}$$

❖ **الخطوة السادسة:**

- توزع النقط المخصصة لكل عامل رئيسي على العناصر الفرعية له.
- فمثلاً توزع نقط المهارة على التعليم ، والخبرة ، والتدريب على النحو التالي:

التعليم	٢٥٠ نقطة
الخبرة	١٥٠ نقطة
التدريب	١٠٠ نقطة

- ويمكن توزيع نقط التعليم على أساس المستويات المتعددة فيه، على أن تخصص الدرجة الأعلى للمستوى الأعلى من التعليم والعكس صحيح .. وهكذا يمكن توزيع بقية النقط على عناصر الخبرة والتدريب وفقاً لسنوات الخبرة وتنوعها ، وفقاً لبرامج التدريب التي حضرها الموظف ونوعها.

○ من مميزات هذه الطريقة :

تبدو أكثر إقناعاً من مميزات طريقة "عوامل المقارنة"، حيث أن طريقة النقط لا تحدد لنا أهمية العوامل بشكل عام، وإنما أيضاً العناصر الداخلية لكل عامل، سواء كان ذلك في إطار المسؤولية، أو المهارة، أو الجهد، أو ظروف العمل، كذلك فإن إعطاء أرقام عديدة لكل عامل ولكل عنصر يجعل الأمر أكثر سهولة عند المقارنة بين أهمية الوظائف وبعضها البعض.

○ أما من حيث سلبيات هذه الطريقة:

فإن أهمها هو: طول الوقت الذي يستنفذ في إعدادها، وكذلك ارتفاع تكلفة الأعداد، وخاصة إذا كانت المنظمة صغيرة وستعتمد على الخبرة الخارجية. وهي إلى جانب هذه السلبيات تعد أكثر صعوبة وتعقيداً قياساً بالطرق السابقة وخاصة الطريقتين الأولى والثانية.

إن خطوات تقييم الوظائف على أساس النقط تتم على النحو التالي:

- (1) تحديد عوامل المقارنة (المسؤولية، المهارة، الجهد، ظروف العمل).
- (2) تحديد الحد الأقصى للنقط التي ستوزع على عوامل المقارنة (مثلاً 1000).
- (3) تحديد مستوى الدرجات (منخفض - متوسط - عالي).
- (4) تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة باستخدام النسب (مثلاً 50% المهارة، 25% المسؤولية).
- (5) تحديد مقدار النقط المخصصة لكل عامل.
- (6) توزيع النقط المخصصة لكل عامل على العناصر الفرعية الداخلية.

أهم مصطلحات المحاضرة:

● تقييم الوظائف Job Evaluation:

وهي عملية تحديد الأهمية النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر المناسب لها، ويتم ذلك على ضوء عدة اعتبارات: أبرزها المهارة، والمسؤولية، والجهد الفكري والعضلي، وظروف العمل.

● طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking :

وتقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها وذلك من خلال تقدير لجنة التقييم لأعلى وظيفة أهمية وأدناها ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود.

● طريقة الدرجات Grading System :

ويتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة، وتعطى لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة ويحدد لها الأجر على هذا الأساس.

● طريقة مقارنة العوامل Factor Comparisons:

وتقوم هذه الطريقة على مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها مثل: المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي والفكري، وظروف العمل ثم تقارن هذه العوامل بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل.

● طريقة النقط Point System:

وهي أكثر طرق التقييم شيوعاً، وتشبه طريقة "مقارنة العوامل" في كونها تستخدم نفس عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف، ولكن بدلاً من إعطاء قيمة مالية لكل عامل نضع مجموعة من النقط لإبراز أهمية كل عامل من عوامل المقارنة.