

## المحاضرة الثالثة: تحديد هيكل الأجور

### تمهيد:

تمر عملية تحديد هيكل الأجور (تصميم نظام للأجور) بالمراحل التالية (سومر أديب ناصر، 2004، ص 24):

1. تقييم الوظائف والأعمال.
  2. وضع الوظائف في فئات (تصنيف الوظائف).
  3. تحديد منحنى الأجر الحالي.
  4. معالجة الفروقات في الأجر.
- وسيتيم من خلال هذه المحاضرة شرح كل خطوة من هذه الخطوات.
- أهداف المحاضرة:** بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يأتي:
- أهمية تقييم الوظائف ومن المسؤول عن التقييم.
  - متى تلجأ المنظمة إلى تقييم الوظائف، وما هي مصادر جمع المعلومات حول الوظائف.
  - كيفية القيام بتقييم الوظائف، وما هي عوامل نجاح عملية التقييم.
  - التفرقة بين الطرق المختلفة لتقييم الوظائف.
  - كيفية وضع الوظائف في فئات.
  - كيفية رسم منحنى الأجور.
  - كيفية التعامل مع الانحرافات الموجودة بين مستوى الأجور السابق والحالي (بعد إعادة التقييم).

### أولاً. تقييم الوظائف:

يعتبر القيام بتقييم الوظائف والأعمال في المنظمة الخطوة الأولى والأهم من بين خطوات تحديد هيكل الأجور. ويمثل تقييم الوظائف التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة وفقاً لعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة، استناداً للمعلومات المستخلصة من تحليل الوظيفة. تستخدم هذه العملية في تصميم هيكل الأجور (راوية محمد حسن، 1999، ص 274).

عرّف معهد الإدارة البريطاني BTM تقييم الوظائف على أنه عملية تحليل وتثمين الأعمال لتحديد قيمتها النسبية واستخدام هذا التثمين كأساس لموازنة هيكل الأجور (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 329).

كما يقصد بتقييم الوظائف، تحديد أهمية الوظائف قياساً بالوظائف الأخرى في المنظمة، ويتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث تستخدم المعلومات والبيانات المتحصل عليها من عملية تحليل الوظائف لتحديد قيمة كل وظيفة في المنظمة قياساً بالوظائف الأخرى. ويتم ترتيب هذه الوظائف المختلفة ووضعها في سلم يعكس قيمتها (ذرة والصباغ، 2008، ص 354).

### 1. ظهور عملية تقييم بالوظائف:

تعود أول محاولة معروفة لتقييم الوظائف إلى عام 1871 والتي قامت بها The United States Civil Service Commission، ويعتبر فريدريك تايلور من أوائل الذين نادوا بوجود تقييم الوظائف، حيث قام بتحليل العملية الإنتاجية أثناء عمله في شركة Midvale Steel Co عام 1881، وتوصل إلى تحديد ماهية الوظائف المطلوبة لسير العمل وإلى تحديد الصفات المطلوبة في من سيشغل كل وظيفة فيها، أما أول محاولة جديدة في تقييم الوظائف والأعمال فهي تلك التي قام بها E.O. Griffenagen لصالح Civil Service Commission في عامي 1910/1909 وكانت عبارة عن تقسيم وتدرج وظائف مكتب البلدية (سومر أديب ناصر، 2004، ص 28).

### 2. أهداف عملية تقييم الوظائف:

يساهم تقييم الوظائف في تفهم الفرد لسياسات ممارسات المنظمة فيما يتعلق بالأجور، كما يمكن من التعرف على مدى جهد الإدارة في بناء نظام للأجور بما يحقق العدالة. يمكن أيضاً من خلال تقييم العمل وتحليله التعرف على مخاطر أو عدم التناسق أو التجانس بين الواجبات الخاصة

بالوظيفة، وعلاج ذلك بما يحقق مصلحة كل من الأفراد والمنظمة. إلى جانب ذلك توجد أغراض أخرى يمكن أن يخدمها تقييم الوظائف ومنها (راوية محمد حسن، 1999، ص 276):

- تقديم أساس معياري لقياس أداء الفرد
  - بناء أساس لتحقيق عدالة الأجور.
  - توضيح العلاقات بين الوظائف، والتي تستخدم في عمليات الاختيار، التدريب، الترقية والنقل.
  - تقدم حافزا للأفراد للسعي نحو الترقية إلى وظائف أعلى.
- 3. أسباب القيام بعملية تقييم الوظائف:**
- وجود تفاوت كبير بين الأجر الذي تدفعه المنظمة لهذه الوظائف والأجر الذي تدفعه المنظمات الأخرى للوظائف نفسها.
  - ضغوطات النقابات العمالية لتحسين أجور الأفراد.
- أثار تقييم الوظائف:** من أهم الآثار التي من الممكن أن تظهر من جراء القيام بتقييم الوظائف (ذرة والصباغ، 2008، ص 99):

- أن القيام بتقييم الوظائف قد يثير حفيظة الأفراد ونقاباتهم فلا بد من استقبال شكاوهم بصدر رحب. فالأمر هنا يتعلق ببناء قواعد لصرف المستحقات التعويضية وسيتم فيما بعد في ضوءها دفع الأجور وهي مسألة حساسة جدا.
- القيام بتقييم الوظائف يمكن أن يثير مسائل ومطالبات جديدة من قبل الأفراد أمام الإدارة مثل الأجور الإضافية، الأجور التشجيعية، مخصصات مخاطر المهنة مثل (العدوى، التلوث، الاختناق)، وهنا لا بد من اعتماد مبدأ المشاركة لكي تصل الإدارة إلى اتفاقية حول هذه المسائل الحيوية
- تتطلب استكمال موضوعية التقييم للوظائف العود للنتائج تحليل وتوصيف الأعمال سعيا لتحديد وتوضيح نواحي معينة في العمل قد تتدخل في تحديد القيم النسبية للأعمال فيما بعد.

#### **4. مسؤولية تقييم الوظائف:**

عادة ما يقوم بعملية تقييم الوظائف أفراد من قسم إدارة الموارد البشرية وحتى أقسام أخرى، وقد تسند العملية إلى قسم الأجور والمرتبات في المنظمات الكبرى. وعادة تكلف لجنة خاصة بتقييم الوظائف تتكون من ممثلين عن إدارة الموارد البشرية والإدارات التشغيلية.

#### **5. عوامل نجاح عملية تقييم الوظائف:**

- ولخصها (سومر أديب ناصر، 2004، ص 30) فيما يلي:
- رغبة الإدارة في حل النزاعات والخلافات التي قد تنشأ بينها وبين الأفراد بسبب الأجور.
- اقتناع الأفراد في المنظمة بأهمية التقييم وفوائده.
- اختيار طريقة التقييم المناسبة.
- تحديد الوظائف التي سيتناولها التقييم.
- توفير دراسات كافية لتحليل الوظائف وتوصيفها.
- اختيار منفعدي عملية التقييم، والذين قد يكونوا إما من داخل المنظمة أو من خارجها، ويشترط أن يكونوا من ذوي الخبرة والكفاءة.
- توفير الإمكانيات المالية اللازمة لتغطية تكاليف التقييم، وتشمل هذه التكاليف: أ. تكاليف وضع نظام التقييم وتطبيقه: وتشمل تكاليف الوقت الذي سينفقه القائمون على عملية التقييم إذا كانوا من داخل المنظمة، وتكاليف الاستشاريين والخبراء الذين قد يتم الاستعانة بهم، إضافة إلى تكاليف الوقت اللازم لتطبيق نتائج التقييم، مع بعض التكاليف الإدارية والمكتبية، مضافا إليها تكاليف زيادة الأجور التي قد تنتج بعد عملية التقييم.

ب. تكاليف متابعة التنفيذ: وتشمل تكاليف الوقت المصروف في متابعة نظام التقييم وتنفيذه من قبل القائمين عليه، لمعرفة مدى تطبيقه والانحرافات التي قد تنشأ أثناء التطبيق والعمل على تصحيحها، إضافة إلى تكاليف القيام بتقييم الوظائف الجديدة أو إعادة تقييم بعض الوظائف الموجودة.

#### 6. طرق تقييم الوظائف:

تعددت طرق تقييم الوظائف التي يمكن للمنظمة أن تفاضل بينها، ولعل من بين معايير اعتماد طريقة دون أخرى ما يأتي:

- حجم المنظمة وطبيعة نشاطها.
  - نوع وعدد الوظائف المراد تقييمها.
  - تكاليف استخدام كل طريقة من حيث الجهد والوقت والمال.
  - صعوبة تنفيذ كل طريقة ودرجة إلمام القائمين بعملية التقييم بها.
- تنقسم الطرق التقليدية في تقييم الوظائف إلى طرق كمية وأخرى غير كمية. تشمل الطرق غير الكمية كل من طريقة الترتيب وطريقة التدرج، حيث ينظر في هذه الطرق إلى الوظيفة كوحدة وليس لمكوناتها. بينما تشمل الطرق غير الكمية كل من طريقة النقط وطريقة مقارنة العوامل وهي تنظر لمكونات الوظيفة.

#### أ. الطرق غير الكمية في تقييم الوظائف:

##### • طريقة الترتيب:

تناسب هذه الطريقة حالة وجود عدد قليل من الوظائف المراد تقييمها. وتنقسم هذه الطريقة إلى أسلوبين الترتيب البسيط والمقارنة المزدوجة.

##### ✓ أسلوب الترتيب البسيط:

تعد أبسط طرق تقييم الوظائف، تناسب المؤسسات الصغيرة التي يكون عدد الوظائف فيها قليل. والأساس في استخدام هذه الطريقة هو المقارنة فيما بين الوظائف باعتبار كل منها وحدة مستقلة سيتم تقييمها حيث يوضع هذا الوصف على بطاقة خاصة دون ذكر اسم الوظيفة. يعتمد المقيم على قراءة بطاقة وصف كل وظيفة، ثم يقوم بإجراء عملية المقارنة بينها، حيث يتم ترتيب الوظائف إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب الأهمية النسبية بحيث يتم وضع الوظيفة الأهم في أعلى التسلسل، والوظيفة الأقل أهمية في التسلسل الأخير، بحيث تعتبر هاتان الوظيفتان معيارين للمقارنة لبقية الوظائف الأخرى التي يتم توزيعها بينهما لاحقاً (مصطفى شاويش، 2000، ص 193). عادة ما يقوم بعملية التقييم أكثر من فرد (لجنة تقييم) أين يتم الأخذ بمتوسط نتائج تقييمهم، على أن يشترط في المقيمين أن يكونوا على كفاءة ومعرفة كاملة بالوظائف المراد تقييمها. ويعاد التقييم أكثر من مرة خلال فترات زمنية متباعدة (عدة أيام) لضمان عدم تأثر عملية التقييم بتقلبات مزاج المقيم.

##### ✓ أسلوب المقارنة المزدوجة:

اعتماداً على بطاقة وصف الوظيفة يتم في هذه الطريقة مقارنة كل وظيفة مع الوظائف الأخرى، بحيث يتم إجراء المقارنة بين كل وظيفتين معا ثم تحديد بوضع إشارة أو خط تحته حتى تتم مقارنة كل وظيفة مع الوظائف الأخرى المراد تقييمها وبعد ذلك يجمع عدد الإشارات أو الخطوط، ومن ثم يتم ترتيب الوظائف حسب مجموع الإشارات أو الخطوط. وتجدر الإشارة أن هذه الطريقة تصلح فقط في حالة وجود عدد قليل جداً من الوظائف المراد تقييمها نظراً للعدد الكبير من المقارنات التي تحتاجها. إذ يمكن حساب عدد المرات التي يتم فيها القيام بالمقارنة المزدوجة للوظائف حسب المعادلة الآتية:

$$R = \frac{N(N - 1)}{2}$$

حيث: N: عدد الوظائف، R: عدد المقارنات الممكنة.

بالرغم من سهولة طريقة الترتيب إلى أنه يؤخذ عليها عدم الدقة في التقييم كون التقييم يتم من خلال مقارنة الوظائف اعتمادا على الوصف الكلي لها (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 180).

#### • طريقة التدرج (تصنيف الدرجات):

لا تختلف طريقة التدرج عن طريقة الترتيب في اعتمادها في التقييم على الوصف الكلي للوظيفة دون الأخذ بعين الاعتبار إلى الأهمية النسبية للعوامل المكونة للوظيفة، إلا أنه في هذه الطريقة يتم مقارنة كل وظيفة مع سلم درجات معد خصيصا لذلك. ولفهم كيفية إجراء التقييم اعتمادا على الطريقة التدرج يتم عرض خطواتها فيما يلي:

- وضع وصف دقيق للوظائف المراد تقييمها.
- إعداد سلم يحوي مجموعة من الدرجات، بحيث تخصص كل درجة لمجموعة من الوظائف المتشابهة، ويختلف عدد هذه الدرجات باختلاف حجم المنظمة وعدد الوظائف المراد تقييمها ودرجة تنوعها.
- وضع وصف واضح لكل درجة، مع معايير لشاغلها. ويكون الوصف عادة على شكل عبارات وصفية قصيرة.
- بعد تحديد الدرجات يتم تحديد أجر كل منها، أو تحديد حدي الأجر الأعلى و الأدنى لكل درجة. في الأخير يقارن وصف الوظيفة مع الوصف المحدد لتحديد الدرجة التي تناسب الوظيفة أكثر.

والجدول الموالي يعرض مثال عن وصف الدرجات:

#### الجدول (01): طريقة الدرجات وارتباطها بمعايير وصف الوظائف

الدرجة الوظيفية	معايير وصف الوظيفة
الأولى	العمل بسيط وكثير التكرار يؤدي تحت ظروف إشراف محكمة يتطلب تدريب محدود ومسؤولية محدودة وقدرة محدودة على المبادرة مثل: البواب، الساعي، كاتب ملفات.
الثانية	بسيط لكنه مكرر يتم تحت ظروف إشراف محكمة يتطلب بعض التدريب والمهارات يتوقع من العامل تقدير المسؤولية، ونادرا ما تكون لديه القدرة على المبادرة مثل: كاتب آلة كاتبة، منظم آلة.
الثالثة	العمل البسيط مع قليل من التنوع يتم تحت إشراف عام التدريب والمهارات من الأمور المطلوبة يكون لدى العامل الحد الأدنى من المسؤولية كما يؤخذ بعض المبادرات للقيام بالعمل.
الرابعة	العمل معقد إلى حد ما مع بعض التنوع يتم تحت إشراف عام يتطلب مهارات عالية العامل مسؤول عن الإعداد والأمان لديه مبادرات في العمل.
الخامسة	العمل معقد ومتنوع يتم تحت إشراف عام يحتاج إلى مهارات متنوعة ومتقدمة العامل مسؤول عن الإعداد والأمان لديه درجة عالية من المبادرة.

المصدر: سيد محمد جاب الرب، 2009، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية).

#### ب. طرق التقييم الكمية:

## • طريقة النقط:

يقوم استخدام هذه الطريقة في تقييم الوظائف على مقارنة الوظائف مع بعضها على أساس مجموعة من العوامل وهي عوامل المقارنة، وتنطلق هذه الطريقة في التقييم من أن الوظائف كلها تحتوي على مجموعة من العوامل، ودرجة تواجد هذه العوامل في الوظائف تكون متباينة، وتكون درجة تواجدها أيضا مختلفة على مستوى الوظيفة الواحدة، وبالتالي فإن الأهمية النسبية لهذه العوامل تكون مختلفة.

ونظرا لأهمية هذه الطريقة سيتم التفصيل في خطواتها فيما يلي:

### أ. تحديد الوظائف المراد تقييمها وتقسيمها إلى مجموعات متجانسة:

تعتبر الخطوة الأولى حيث يتم تحديد الوظائف التي ستقيم، وتصنف في مجموعات متشابهة ومتجانسة، (الوظائف الإنتاجية- الوظائف الإدارية... الخ)، كما يتم في هذه الخطوة تحليل وتوصيف الوظائف المراد تقييمها، الأمر الذي يعتبر من أهم مقومات نجاح هذه الطريقة.

### ب. تحديد العوامل الأساسية المكونة للوظائف المراد تقييمها:

تختلف هذه العوامل باختلاف الوظائف المراد تقييمها، كما تختلف أهميتها وعددها تبعاً لطبيعة المنظمة، ويجب أن تكون هذه العوامل شاملة وموجودة تقريبا في معظم الوظائف، وبعد ذلك يتم توصيف هذه العوامل وتعريفها بشكل دقيق لأنه ستستخدم وبشكل مستمر في عملية التقييم.

وبالرغم من أن عوامل المقارنة مختلفة من منظمة إلى أخرى إلا أن الفكر الإداري يجمع على أن هناك أربع عوامل أساسية تستخدم في تقييم الوظائف (المهارة، الجهد، المسؤولية، وظروف العمل)، يعرفها (أحمد ماهر، 1999، ص-ص 206-212) كما يلي:

- **المهارة:** كل القدرات الذهنية والعقلية سواء كانت طبيعية أو مكتسبة الضرورية لأداء عمل معين بالكفاءة المطلوبة. وأهم العوامل الفرعية التي تتحكم في المهارة هي: التعليم، الخبرة، والتدريب.

- **الجهد:** ذلك النشاط الفكري والعضلي الذي يؤديه الفرد لدى ممارسته لعمله، ويتمثل الجهد الفكري في القدرة على التحليل، التركيز، القدرة على إبداء الانتباه، والمثابرة والتكيف... الخ. أما الجهد العضلي فهو المجهود الجسماني الذي يبذله الفرد في ممارسة العمل مثل تأدية الحركات العضلية، وضعية جسم الفرد لدى أداء العمل (الجلوس، الوقوف، الانحناء)... الخ.

- **المسؤولية:** قد تكون المسؤولية عن النتائج المطلوبة من الفرد وعن نوعية المنتجات وكميتها وعن توفير معلومات معينة أو عن سلامة الأدوات المستخدمة في العمل، كما قد تكون المسؤولية عن الأفراد وعن مستوى تدريبهم وأدائهم، المسؤولية عن الآلات والأجهزة... الخ واعتمادا على ذلك يتم تقسيم العوامل الفرعية المكونة في المسؤولية.

- **ظروف العمل:** وهي الظروف التي تحيط في الفرد أثناء أداء عمله، مثل الظروف الطبيعية كالحرارة، الرطوبة، الضوضاء، التهوية، نظافة المكان... الخ.

بعد تحديد هذه العوامل وتوصيفها وتعريفها بشكل دقيق يتم إعطاؤها قيما رقمية (نقاط) توزع عليها حسب أهميتها بالنسبة لكل وظيفة، وذلك بعد تحديد هذه النقاط بشكل إجمالي، ويكون المقيم حرا في اختيار النقط وفي توزيعها على العوامل تبعاً لأهميتها النسبية.

### ج. تحديد العوامل الفرعية المتفرعة من العوامل الرئيسية وتعريفها:

وتشمل هذه الخطوة تحديد العوامل الفرعية المنبثقة عن كل من العوامل الرئيسية وتعريفها، ثم توزيع نقاط العوامل الرئيسية عليها وذلك تبعاً لأهمية هذه العوامل الفرعية في كل مجموعة من الوظائف المتجانسة، ثم تقسم بعد ذلك العوامل الفرعية إلى مراتب يختلف عددها باختلاف لجنة التقييم وخبرتها في هذا المجال، حيث توزع عليها نقاط العوامل الفرعية. والمثال الآتي يوضح

ذلك (سومر أديب ناصر، 2004، ص 37):

العامل الرئيسي	العامل الفرعي	المراتب
1. المهارة	أ. التعليم	متعلم (مرتبة 1)

يقرأ ويكتب (مرتبة 2)

ابتدائية (مرتبة 3)

إعدادية (مرتبة 4)

ثانوية (مرتبة 5)

جامعية (مرتبة 6)

خبرة من سنة إلى 5 سنوات

خبرة من 5 سنوات إلى 10

سنوات... الخ

ب. الخبرة

أما تقييم النقط التي منحت لكل عامل من العوامل الأساسية بين المراتب التي يتكون منها العامل الأساسي فإما أن يتم على أساس متتالية حسابية أو على أساس متتالية هندسية. وغالبا ما تستخدم المتتاليات الحسابية في تحديد قيمة المراتب، أما القيمة بين المراتب فتحدد استنادا إلى العلاقة الآتية (عبد الفتاح بوخمخ، 2001، ص 44):

$$\text{قيمة أعلى مرتبة} - \text{قيمة أدنى مرتبة} = \frac{\text{قيمة الزيادة بين المراتب}}{\text{عدد المراتب} - 1}$$

#### د. القيام بعملية التقييم

في هذه الخطوة يتم دراسة كل وظيفة وعمل على حدا ثم مقارنة العوامل المكونة لها مع العوامل المحددة للتقييم وتوزع بعد ذلك عليها النقاط، ثم يتم جمع هذه النقاط، وبعد ذلك ترتب هذه الوظائف حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها. يمكن استخدام طريقة النقط مهما كان عدد الوظائف التي تخضع للتقييم، لذا يتم تطبيقها خاصة من طرف المؤسسات الكبيرة الحجم. ولكن تطبيق هذه الطريقة يتطلب جهدا ووقتا كبيرين وذلك لأنه لا بد من تحديد المعايير الأساسية والفرعية التي تستخدم في التقييم، وتحديد مراتب العوامل الفرعية وقيمها.

#### • طريقة مقارنة العوامل:

تعتبر من الطرق الأساسية المستخدمة في عملية تقييم الوظائف وقد وضعها J. Bengue Eugene وتقوم هذه الطريقة على تحديد عوامل للتقييم حيث تقارن الوظائف المراد تقييمها مع كل من هذه العوامل، وبالتالي تختلف هذه الطريقة عن طريقة النقط إذ أنه في طريقة النقط تقارن الوظائف من حيث مكوناتها مع العوامل الأساسية للتقييم المكونة لها، أي مقارنة عامل مع عامل أما طريقة مقارنة العوامل فتقارن كل وظيفة مع كل عوامل لتقييم على حدا أي مقارنة وظيفة بعامل. ويتم التقييم بناء على هذه الطريقة بإتباع الخطوات التالية (سومر أديب ناصر، 2004، ص 39-43):

- تحديد عوامل التقييم.
- تحديد الوظائف المعيارية.
- تحديد أجر الوظائف المعيارية.
- توزيع أجر كل عامل رئيسي على عوامل التقييم.
- وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل.
- تقييم باقي الوظائف في المنظمة.

#### أ. تحديد عوامل التقييم:

ويتم في هذه الخطوة تحديد واختيار عوامل التقييم التي سيتم على أساسها مقارنة الأعمال والوظائف المراد تقييمها، حيث يتم توصيف هذه العوامل وتعريفها بشكل دقيق، وأهم هذه العوامل وأكثرها استخداما هي:

- المهارة.
- المتطلبات الجسدية والفكرية.
- المسؤولية.
- ظروف العمل.

مع العلم أنه من الممكن استخدام عوامل أخرى وذلك حسب طبيعة المنظمة، وطبيعة الوظائف المراد تقييمها.

#### ب. تحديد الوظائف المعيارية:

في هذه الخطوة تحدد مجموعة من الوظائف يطلق عليها اسم الوظائف المعيارية أو الرئيسية والتي تقيم قبل بقية الوظائف في المنظمة وبالتالي يجب أن تمثل أغلب الوظائف في المنظمة، وأن تكون من مختلف المستويات الوظيفية لأنها ستكون معايير لتقييم باقي الوظائف في المنظمة.

#### ج. تحديد أجور الوظائف المعيارية:

هنا يجب تحديد الأجور التي تدفع للوظائف المعيارية، وعادة تكون هذه الأجور عبارة عن الأجور المعروفة والشائعة في مختلف المنظمات، أو يمكن تحديدها من خلال إجراء مسح للأجور بين المنظمات المختلفة.

#### د. توزيع أجر كل وظيفة معيارية على عوامل التقييم:

في هذه الخطوة توزع أجور الوظائف المعيارية على عوامل التقييم تبعاً لأهميتها النسبية بالنسبة لكل وظيفة معيارية، حيث يعطى العامل الأهم الجزء الأكبر من الأجر والأقل أهمية جزءاً أقل وهكذا، كما هو موضح في المثال الآتي:

الوظائف	مدير	رئيس مصلحة	متصرف	عون	عامل مهني
عوامل التقييم					
المسؤولية	22000	23000	18000	7000	6000
المهارة	20000	13000	11000	10000	7000
الجهد العقلي	8000	16000	15000	2000	4000
الجهد الجسدي	8000	5000	6000	30000	15000
ظروف العمل	9000	5000	8000	18000	14000
الأجر الشهري	67000	62000	58000	56000	46000

نلاحظ من المثال السابق اختلاف القيم النقدية الموزعة على عوامل التقييم وذلك تبعاً لأهمية كل عامل بالنسبة للوظيفة المراد تقييمها.

#### هـ. وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل:

بعد توزيع أجور الوظائف المعيارية على عوامل التقييم المختلفة يتم تحويل هذه المعلومات إلى خريطة تسمى خريطة مقارنة العوامل، وهي عبارة عن جدول يحتوي في السطر الأول عوامل التقييم وفي العمود الأول قيم هذه العوامل بحيث تكون فيه قيمة صغرى أقل من أدنى قيمة لعوامل التقييم، وقيمة كبرى أعلى من أكبر قيمة لعوامل التقييم، وذلك للتمكن من تغطية كافة الوظائف الأخرى في المنظمة كما هو مبين في الجدول الموالي:

#### الجدول (02): خريطة مقارنة العوامل

العوامل	المسؤولية	المهارة	المجهود العقلي	المجهود الجسدي	ظروف العمل
1000					
2000			عون		
3000					
4000			عامل مهني		
5000			رئيس مصلحة	متصرف	
6000	عامل مهني		متصرف		
7000	عون	عامل مهني			
8000		مدير	مدير	معاون رئيس شعبة	
9000				مدير	
10000		عون			
11000		متصرف			
12000					
13000		رئيس مصلحة			

عامل مهني				14000
	عامل مهني	متصرف		15000
		رئيس مصلحة		16000
عون				17000
			متصرف	18000
				19000
	عون		مدير	20000
				21000
			مدير	22000
			رئيس مصلحة	23000
				24000

المصدر: إعداد الأستاذة اعتمادا على سومر أديب ناصر، 2004، ص 41.

### و. تقييم باقي الأعمال في المنظمة:

بعد اختيار وتحديد الوظائف المعيارية وأجورها، وتحديد عوامل التقييم، وتوزيع الأجر عليها، وبعد إنشاء خريطة مقارنة العوامل، تأتي الخطوة الأخيرة وهي تقييم باقي الوظائف في المنظمة وذلك بمقارنتها مع عوامل التقييم في خريطة مقارنة العوامل، فمثلا إذا أردنا تقييم وظيفة مدير فرعي، المقيم إلى عمود المسؤولية في الخريطة ويقارن هذه الوظيفة مع باقي الوظائف الرئيسية، فرضا وجد أنها ومن حيث المسؤولية أكبر من مسؤولية مدير أي تقع بين 22000 و 24000 فيعطىها مثلا 23500، ومن حيث المهارة تقع بين رئيس مصلحة ومدير فيعطىها مثلا 19000، ومن حيث المجهود العقلي تقع بين مدير متصرف فيعطىها مثلا 9000، ومن حيث ظروف العمل تقع بين رئيس مصلحة وبين مدير فيعطىها 5400، فيكون أجر وظيفة مدير فرعي هو 63900.

### ثانيا: تصنيف الوظائف "وضع الوظائف في فئات"

ويتم في هذه الخطوة تجميع الوظائف المتشابهة أو المتقاربة "بنتيجة التقييم" في مجموعات أو فئات تمهيدا لتحديد الأجر المناسب لكل فئة، وبالتالي الأجر المناسب لكل وظيفة ضمن الفئة الواحدة، فمن غير المنطقي أن يتم دفع الأجر نفسه لكل الوظائف وخاصة بالنسبة لتلك الوظائف التي تختلف من حيث المسؤولية والمهارة حيث يرتفع الأجر كلما صعبت المسؤولية ومهاراتها، وبالتالي يحدد لكل فئة حد أدنى من الأجر بحيث يجب ألا يقل عنه من سيشغل هذه الوظيفة، وحد أقصى للأجر لا يمكن للفرد أن يتعداه ما دام يشغل الوظيفة، وهو ما يطلق عليه اسم الحد الأدنى والأعلى للفئة.

وقد تم الذكر سابقا أنه وبنتيجة عملية التقييم نحصل على مجموعة من الوظائف تكون، إما مرتبة حسب أهميتها النسبية بناء على طريقة الترتيب، أو موزعة في درجات حسب طريقة التدرج، أو مرتبة حسب عدد النقاط التي تحصل عليها باستخدام طريقة النقط، أو مرتبة حسب قيمة الأجر الذي تحصل عليه باستخدام طريقة مقارنة العوامل، مما يسهل عملية تصنيف هذه الوظائف ووضعها في فئات (سومر أديب ناصر، 2004، ص 44).

ويساعد وضع الوظائف في فئات (أي تصنيفها) على تحقيق مجموعة من الأمور أهمها (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 222):

- يساعد على جعل هيكل الأجور بسيطا.
- يساعد على تحديد الحد الأدنى والحد العلى لأجر كل فئة.
- يساعد رؤساء الوحدات على مراقبة عمل مرؤوسيهم رقابة فعالة، كما يساعد على توحيد المصطلحات الإدارية ونشرها وتعميم استعمالها، وعلى اختيار الأفراد وتدريبهم وإعدادهم للقيام بالعمل.

ولكن تواجه المنظمات في هذه الخطوة مشكلة تحديد عدد الفئات المناسب، حيث يختلف عددها من منظمة لأخرى، وذلك تبعا لمجموعة من العوامل أهمها (سومر أديب ناصر، 2004، ص 44):

1. عدد الوظائف في المنظمة. فكلما كان عدد الوظائف كبيرا، زاد عدد الفئات، وكلما قل عدد الوظائف في المنظمة قل عدد الفئات.
2. حجم المنظمة، فإذا كان حجم المنظمة كبيرا فهذا يعني بأن عدد الوظائف سيكون كبيرا مما يزيد عدد الفئات، وإذا كان حجم المنظمة صغيرا فإن عدد الفئات يكون قليلا.
3. طبيعة نشاط المنظمة، كلما كانت الأنشطة التي تمارسها المنظمة متجانسة كلما أدى ذلك إلى تقليل الفوارق بين الوظائف والأعمال وبالتالي يقل عدد الفئات، وإذا كانت الأنشطة في المنظمة غير متجانسة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الفوارق بين الوظائف والأعمال وبالتالي يزداد عدد الفئات.
4. الفرق بين الحد الأدنى والأعلى للأجر، ويقصد به الفرق بين أقل أجر مقابل للوظيفة التي تحصل على القيمة الأقل بنتيجة التقييم، وأعلى أجر مقابل للوظيفة التي تحصل على أعلى قيمة بنتيجة التقييم، فكلما كان الفارق كبيرا كان عدد الفئات كبيرا، كلما قل هذا الفرق كلما كان عدد الفئات قليلا.
5. السياسة التي ستتبعها المنظمة فيما يتعلق بالترقيات الدورية والترقيات. فإذا كانت سياسة الأجور التي تتبعها المنظمة تسمح بمنح الأفراد ترقيات دورية وترقيات ضمن الفئة الواحدة دون أن يؤدي ذلك إلى انتقال الفرد من فئة لأخرى فإن ذلك يتطلب وجود عدد قليل من الفئات، أما إذا كانت سياسة الأجور تسمح بانتقال الفرد من فئة لأخرى فإن ذلك يتطلب وجود عدد كبير من الفئات.

#### 1- كيفية تشكيل الفئات:

تختلف عملية تشكيل الفئات باختلاف طريقة التقييم المستخدمة في المنظمة، وذلك كما يلي (عبد الفتح بوخمخ، 2001، ص 53):

#### 1-1- بالنسبة لطريقة الترتيب:

في حال كانت طريقة الترتيب هي المستخدمة في عملية التقييم، ولتشكيل الفئات يتطلب الأمر القيام ببعض الإجراءات التكميلية من أجل تصنيف الوظائف المتشابهة من حيث الأهمية تمهيدا لوضعها في فئات، حيث تكون الوظائف والأعمال مرتبة حسب أهميتها.

#### 1-2- بالنسبة لطريقة التدرج:

بما أن طريقة التدرج تعتمد على تحديد مجموعة من الدرجات من الدرجات مسبقا، فإننا لا نحتاج هنا إلى تقسيم الوظائف إلى فئات، إذ تعتبر الدرجات هي نفسها الفئات.

#### 1-3- بالنسبة لطريقة النقاط:

يتم الاعتماد هنا على مجموعة النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة، ويتم تشكيلها بإتباع أحد الأسلوبين التاليين (سومر أديب ناصر، 2004، ص 46):

أ- الأسلوب الأول: ويعتمد على وضع الوظائف التي نالت نقاطا متقاربة في فئة واحدة كما هو موضح فيما يلي:

الوظيفة	عدد النقاط
1	340
2	345
3	420
4	455
5	465
6	525
7	546
8	640

وبالتالي يمكننا وضع الوظائف 1-2 في فئة واحدة مثلا، والوظائف 3-4-5 في فئة ثانية، والوظائف 6-7 في فئة ثالثة، والوظيفة 8 في فئة رابعة وهكذا...

ب- الأسلوب الثاني: ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد مدى كل فئة وذلك بإيجاد الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى للنقط المقابلة، ثم قسمة الناتج على عدد الفئات التي تقررها المنظمة.

بالعودة للمثال السابق، وبفرض أن المنظمة قررت تشكيل ست فئات نجد:

$$\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 640 - 340 = 300$$

$$\text{مدى الفئة} = 300 / 6 = 50 \text{ نقطة.}$$

وبالتالي تكون الفئات كما هو موضح فيما يلي (سومر أديب ناصر، 2004، ص 46):

الفئة	الحد الأدنى للفئة	الحد الأعلى للفئة
1	340	390
2	391	441
3	442	492
4	493	543
5	544	594
6	595	645

ونستطيع بالتالي وضع الوظائف 1-2 في الفئة الأولى، والوظيفة رقم 3 في الفئة الثانية، والوظائف 4-5 في الفئة الثالثة، والوظيفة 6 في الفئة الرابعة، والوظيفة 7 في الفئة الخامسة والوظيفة 8 في الفئة السادسة.

#### 1-4- بالنسبة لطريقة مقارنة العوامل:

يتم الاعتماد هنا على خريطة مقارنة العوامل، وعلى قيم الأجور الواردة فيها في العمود الأول، فلنفرض مثلا أن خريطة مقارنة العوامل تحتوي على 35 قيمة للأجر، وكان الفرق بين كل قيمة وأخرى هو 150 وقررت المنظمة أن تشمل كل فئة على خمس قيم للأجر فيكون عدد الفئات هو:

$$7 = 150 / 35 \text{ فئات}$$

ويكون الفرق بين الفئة والأخرى هو:

$$750 = 150 * 5$$

وتشكل هذه الفئات بحيث تشمل أدنى قيمة وأعلى قيمة واردة في الخريطة لكي تتاح إمكانية شمول كل الوظائف في المنظمة.

لكن وبشكل عام تتخذ الفئات إحدى الأشكال الآتية (سومر أديب ناصر، 2004، ص 47):

#### أ. فئات متداخلة:

حيث يكون الحد الأعلى للفئة أعلى من الحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها، أي هناك تداخل بين الحد الأعلى للفئة مع الحد الأدنى للفئة التالية.

#### ب. فئات متسلسلة:

حيث يكون الحد الأعلى للفئة مساويا للحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها.

#### ج. فئات منفصلة:

حيث يكون هناك فاصل بين كل فئة وأخرى، ويكون الحد الأعلى للفئة أقل من الحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها.

#### ثالثا: تحديد منحنى الأجر الحالي Wage Curve

يعتبر تحديد منحنى الأجر الحالي الخطوة الثالثة من خطوات تحديد هيكل الأجور في المنظمة والخطوة الأولى في تحويل القيم النسبية للوظائف إلى قيم نقدية مقابلة، لذلك يطلق عليه اسم خط التحويل، ويعبر هذا المنحنى عن العلاقة بين القيم النسبية للوظائف، والأجور الحالية المقابلة لهذه الوظائف في المنظمة، ويستخدم هذا المنحنى للحصول على الأجر التي ستدفع للوظائف المقيمة لذلك يجب أن يرسم هذا المنحنى بشكل دقيق بحيث يمثل الوظائف المحور الأفقي للقيم النسبية للوظائف والأعمال والمحور العمودي للقيم الحالية لأجور هذه الوظائف والأعمال.

وهنا لا بد أن نشير إلى أنه في حال كان عدد الوظائف المقيمة كبيرا وبعد توزيعها في فئات يتم أخذ متوسط القيم لكل فئة وبالتالي يجب أخذ متوسط الأجر المقابلة لها حيث ينتج لدينا في النهاية الأجر المناسب لكل فئة.

وعند رسم منحني الأجر الحالي فإننا قد نواجه إحدى الحالتين (سومر أديب ناصر، 2004، ص 58):

- 1- الحالة الأولى: الأجر الحالية المقابلة للوظائف المقيمة في المنظمة معروفة وهنا يتم رسم المنحنى مباشرة بإحدى الطرق التي سنشرحها لاحقا.
- 2- الحالة الثانية: الأجر الحالية المقابلة للوظائف المقيمة في المنظمة غير معروفة وهنا يجب القيام بعملية مسح الأجر التي تدفع لنفس الوظائف والأعمال في المنظمات الأخرى، ويقصد بالمشح القيام بدراسة ميدانية لواقع الأجر التي تدفع لنفس الأعمال في المنظمات الأخرى.

وتتم عملية مسح الأجر بإتباع إحدى الطرق التالية (سومر أديب ناصر، 2004، ص 58):

أ. **طريقة عنوان العمل:** وبناء على هذه الطريقة يكون عنوان العمل هو الأساس في عملية مقارنة الأجر التي تدفعها المنظمات الأخرى للأعمال التي تجري دراستها حيث تجري مقارنة الأجر التي تدفع للوظائف التي تحمل نفس عنوان العمل، وتتميز هذه الطريقة بسهولة وسرعة تطبيقها.

ب. **طريقة تقييم الوظائف:** وتعتمد هذه الطريقة على تقييم وظائف المنظمات الأخرى، وبنفس طريقة التقييم التي تم إتباعها في المنظمة فإذا حصلت على نفس النتيجة التي حصلت عليها وظائف المنظمة أو على نتيجة متقاربة منها عند ذلك يمكن اعتبارها أعمالا متماثلة وتقرن أجورها مع بعضها، ولكن هذه الطريقة قليلة الاستخدام لأنها تتطلب وقتا زنيا أطول.

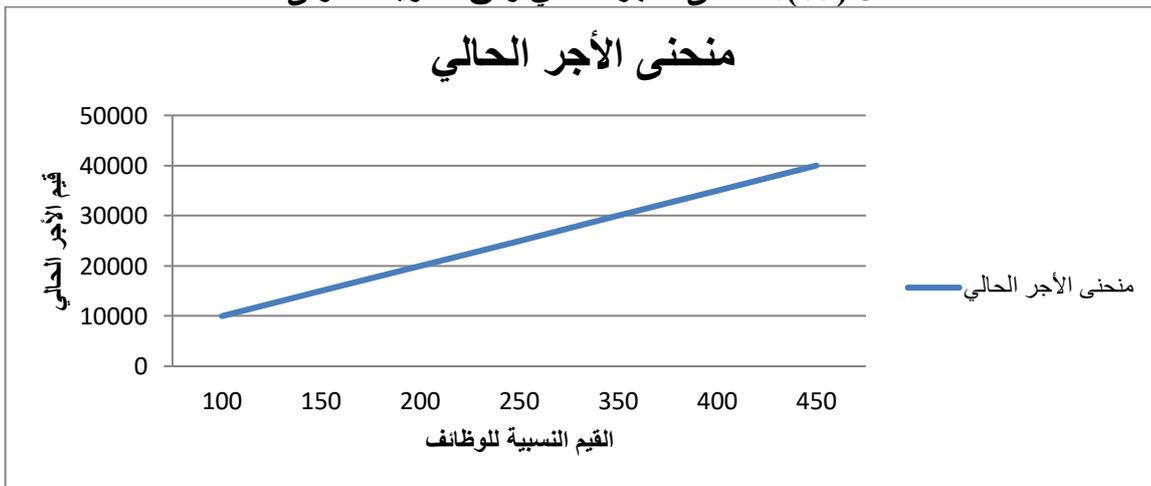
ج. **طريقة وصف العمل:** وتعتمد هذه الطريقة على مقارنة أجر الأعمال التي لها نفس الوصف، وتعتبر هذه الطريقة أكثر استخداما من الطريقتين السابقتين لسهولة تطبيقها.

#### 1- طرق رسم منحني الأجر الإجمالي:

يتم رسم منحني الأجر الحالي بتحديد العلاقة بين الأجر الحالي والقيم النسبية المقابلة لها، بإتباع عدة طرق من أهمها وأكثرها استخداما:

أ. يتم رسم النقاط التي تعبر عن العلاقة بين الأهمية النسبية والأجر الحالي لكل وظيفة وعمل، ثم يرسم هذا المنحنى بحيث يتوسط هذه النقاط كما هو مبين في الشكل الآتي:

#### الشكل (03): منحني الأجر الحالي وفق الطريقة الأولى

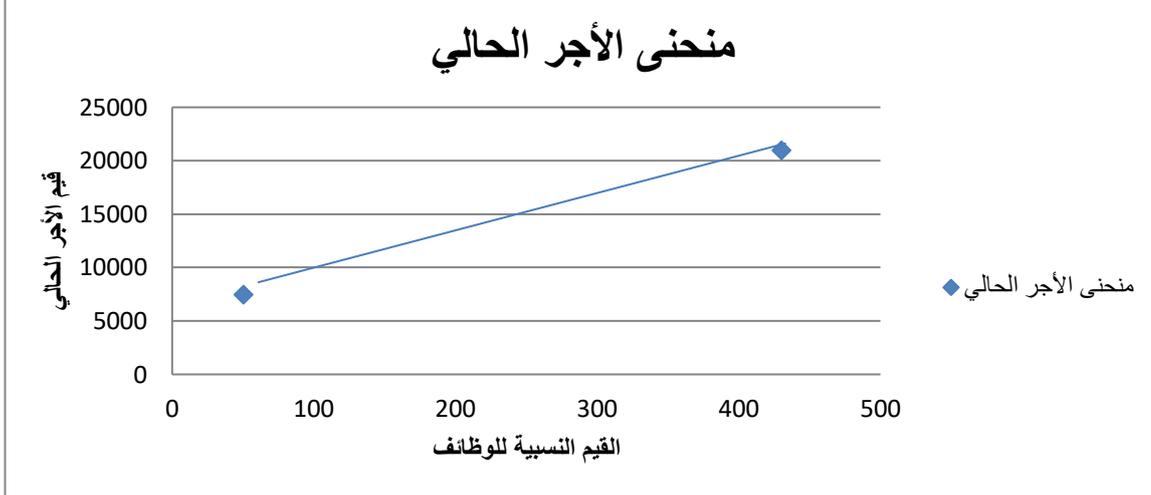


المصدر: اعتمادا على سومر أديب ناصر، 2004، ص 59.

ب. نقوم برسم النقطة الممثلة لأدنى قيمة نسبية وبالتالي أدنى أجر مقابل ونرسم النقطة الممثلة لأعلى قيمة نسبية وبالتالي أعلى قيمة للأجر المقابل ثم نصل بينهما فيكون الخط

المستقيم هو منحني الأجر الحالي، لنفرض مثلا أن أدنى قيمة نسبية هي 50 نقطة حصلت عليها وظيفة معينة في المنظمة ويقابلها أجر حال 7500 دج وأن أعلى قيمة نسبية حصلت عليها وظيفة أخرى هي 430 نقطة ويقابلها أجر حالي مقداره 21000 دج فيكون منحني الأجر الحالي كما هو مبين في الشكل التالي:

**الشكل (04): منحني الأجر الحالي وفق الطريقة الثانية**



المصدر: اعتمادا على سومر أديب ناصر، 2004، ص 60.

ويتم تحديد الأجر الجديد لأي وظيفة جديدة بتحديد النقط التي حصلت عليها الوظيفة على المحور الأفقي ثم نرسم منها عمودا يلتقي مع منحني الأجر الحالي، ويعد ذلك نرسم من نقطة التلاقي عمودا على المحور العمودي (قيم الأجر) فتكون نقطة التلاقي معه هي الأجر المقابل لهذه الوظيفة، فلنفرض مثلا أن إحدى الوظائف حصلت على مجموع نقط قدره 300 فيكون الأجر المقابل هو 16000.

#### رابعاً: معالجة الانحرافات عن خط الاتجاه العام للأجر

ذكرنا سابقاً بأنه يجب رسم منحني الأجر الحالي بحيث يتوسط نقاط الانتشار التي يتم رسمها (النقاط التي إحداثياتها نتج التقييم، وقيم الأجور الحالية المقابلة لها) بمعنى آخر يجب أن تكون انحرافات هذه النقاط عن خط الاتجاه العام أقل ما يمكن فبعد رسم منحني الأجر الحالي وتحديد الأجور المناسبة لها التي يجب أن تدفعها المنظمة للوظائف والأعمال التي تم تقييمها أو التي ستقيم مستقبلاً قد ينتج لدينا بعض الحالات لوظائف وأعمال قد تخرج أجورها عن خط الاتجاه العام أي يكون هناك فرق بين الأجر الحالي والأجر المقيم، هذا الفرق قد يكون كبيراً وبالتالي يجب معالجته أو قد يكون صغيراً يمكن إهماله الأمر الذي يتطلب تصحيح هذه الفروقات عن طريق القيام بهذه الخطوة حيث نواجه إحدى الحالتين الآتيتين (جاري ديسلر، 2003، ص 386):

❖ وظائف أجورها الحالية أعلى بكثير من الأجر الناتج عن التقييم.

❖ وظائف أجورها الحالية أقل بكثير من الأجر الناتج عن التقييم.

#### أ- حالة وظيفة أجرها الحالي أعلى من الأجر المقيم:

يتم معالجة الحالة بإتباع إحدى الإجراءات التالية:

- ✓ خصم الفرق من الزيادات أو العلاوات التي سيحصل عليها الأفراد مستقبلاً، إلا أن هذه الخصم قد يؤثر سلباً على معنويات الأفراد وبالتالي على أدائهم في العمل.
- ✓ تخفيض الأجر الحالي بحيث يصبح مساوياً للأجر الناتج عن عملية التقييم، غير أن هذا الإجراء يتشابه مع سابقه في أنه يؤثر على معنويات الأفراد أيضاً وبالتالي على أدائهم مما يتطلب من الإدارات أن تقوم بإيضاح الأمر وشرحه للأفراد والعمل على منحهم بعض التعويضات لاحقاً والتي من شأنها أن تحافظ على أداء الأفراد.

✓ تجميد الأجر الحالي الذي يتقاضاه الأفراد حيث يتم تحديد معدلات الأجر المرتفعة ضمن دوائر حمراء وبالتالي يجمد الأجر أو تدفع زيادات أقل من المعدل حتى يتم تعديل منحنى الأجر باتجاه وضع معدلات الدوائر الحمراء ضمن المجال الطبيعي.

#### ب- حالة وظيفة أجرها الحالي أقل من الأجر المقيم:

ويتم تحديد معدلات الأجر المخفضة ضمن دوائر خضراء، ويمكن معالجة هذه الحالة بزيادة الأجر الحالي حتى يصبح مساويا للأجر المقيم حيث يفضل هنا زيادة الأجر بشكل تدريجي لأن زيادة الأجر مباشرة ودفعة واحدة قد يسبب استياء بعض الأفراد الآخرين لم ترتفع أجورهم بنتيجة عملية التقييم (سومر أديب ناصر، 2004، ص 61).

#### خلاصة:

إن أول خطوة في تحديد هيكل الأجور هو تقييم الوظائف، حيث يستند تقييم الوظائف إلى المعلومات الموجودة في بطاقة وصف الوظيفة بعد القيام بعملية تحليلها. وتوجد عدة طرق لتقييم الوظائف منها ما هو غير كمي مثل الترتيب البسيط للوظائف اعتمادا على أهميتها الكلية، أو الترتيب من خلال المقارنة الثنائية بين الوظائف بشكل كلي، أو من خلال إعداد سلم من الدرجات ومقارنة وصف الوظيفة مع درجات السلم لتحديد مكانة الوظيفة. كما توجد طرق كمية أهمها وأكثرها استخداما هي طريقة النقط التي تعتمد على تحديد العوامل الأساسية المكونة للوظائف المراد تقييمها ثم تقسيمها إلى درجات وإعطاء كل درجة مجموعة نقاط، ليتم فيما بعد مقارنة كل عامل مع الوظيفة وإعطائها النقطة لكل عامل رئيسي وفي الأخير جمع النقاط. وليس مختلفا كثيرا عن هذه الطريقة توجد طريقة مقارنة العوامل بحيث أنه بعد تحديد العوامل الأساسية المكونة للوظائف المراد تقييمها يتم تحديد مجموعة من الوظائف الرئيسية والتي يتم استخدامها كأساس للمقارنة بحيث يتم في هذه الطريقة مقارنة كل عامل مكون للوظيفة مع نفس العامل في الوظائف الرئيسية. وفي خطوة ثالثة من تحديد هيكل الأجور يتم وضع الوظائف التي تم تقييمها في فئات، حيث يعتمد عدد الفئات بشكل أساسي على حجم المنظمة وعدد الوظائف، ومدى تجانس الوظائف، بالإضافة إلى سياسة الترقية في المنظمة. وفي خطوة أخيرة يتم رسم منحنيات الأجور الجديدة ومعالجة الانحرافات بين الأجور القديمة والجديدة.