**المحاضرة 05 : تصنيف الوظائف**

* 1. **مفهوم تصنيف الوظائف** يقصد بتصنيف الوظائف تلك العملية التي تلي وضع الوصف الوظيفي لسائر الوظائف في المنظمة ،و يراد بالتصنيف ترتيب الأعمال في مجموعات أو فئات على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الأعمال المتشابهة مثل القوى العاملة في شركة المقاولات حيث يمكن تقسيمها إلى مجموعة المديرين المهندسين المشرفين ،رؤساء العمال ،العمال مع ملاحظة وجوب وصف كل فئة و تحديد درجاتها و كذلك وجوب أن تدخل كل وظيفة في الفئة و الدرجة المناسبة لها ،و أن تتضمن مواصفات كل فئة عنوانها و واجباتها و مهامها النموذجية مع تضمين هذه المواصفات كذلك لأعمال كل فئة و خطوط ترقياتها و تدرج مرتباتها و يختلف أسلوب التصنيف من دولة لأخرى تبعا للظروف و العوامل البيئة الحضارية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية في كل دولة.

**2- مبادئ تصنيف الوظائف**

وتتمثل تلك المبادئ مما يلي:  
- يجب أن يكون التصنيف للوظائف وليس للأشخاص.  
- يجب ألا تؤثر الخصائص الشخصية للموظفين على تصنيف الوظائف التي يشغلونها.  
- يجب أن تشكل واجبات الوظائف ومسؤولياتها الخصائص الأساسية التي يتم على أساسها تحديد التماثل بين الوظائف واختلافها بعضها عن بعض.  
- يجب أن تشكل الواجبات والمسؤوليات الوظيفية الأساس لتحديد المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظائف وما يتعلق بها من مؤهلات علمية وخبرات عملية.  
- يجب أن يحمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف في فئة وظيفية واحدة القدر نفسه من التأهيل المطلوب لأية وظيفة أخرى في تلك الفئة.

**3- اهمية تصنيف الوظائف** يمكن تلخيص أهمية تصنيف الوظائف كالآتي:

* **استحداث الوظائف**

يساعد تصنيف الوظائف على تنظيم عملية استحداث الوظائف وقيامها على أسس موضوعية ومعايير منطقية ترتبط بواجبات الوظائف ومسؤولياتها، بأسماء ومراتب مناسبة حسب الحاجة الفعلية إليها. الأمر الذي يساعد على وضع الوظائف في موقعها المناسب في سلم الرواتب، والقضاء على الازدواجية والتداخل في الأعمال، أو احتمال استحداث وظائف تؤدى الواجبات والمسؤوليات نفسها، بأسماء مختلفة.  
 **- فاعلية الأداء**

إن تجميع الوظائف في فئات بناء على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها، يساعد المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم وموضوعي، ويسهل الرقابة والإشراف على أداء الأعمال بشكل فاعل. إضافة إلى أنه يساعد العاملين في معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم، وبالتالي معرفة المطلوب منهم أداؤه. وهكذا فإن التصنيف الوظيفي يسهم في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة، وذلك لوجود نظام عادل يوضح الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات لكل من الإدارة والعاملين.

* **توحيد الأسماء الوظيفية**

يؤدي تصنيف الوظائف إلى توحيد المصطلحات والأسماء الوظيفية وتعميمها، حيث إن أسماء الوظائف تعكس طبيعة واجباتها ومستوى مسؤولياتها، يساعد في القضاء على التباين في أسماء الوظائف المتماثلة في طبيعة واجباتها ومسؤولياتها، وما قد يثيره ذلك من لبس، ومن ثم يسهم في خلق لغة إدارية مشتركة داخل الأجهزة الإدارية وفيما بينها، ويسهل التفاهم والاتصال بينها.

* **التنظيم الموضوعي للأجور**

يساعد التصنيف الوظيفي على تنظيم الأجور والمزايا المادية للموظفين بشكل موضوعي وعادل، وذلك من خلال تطبيق مبدأي الأجر على قدر العمل والأجر المتساوي للعمل المتساوي. إذ إن تصنيف الوظائف يؤدي إلى تقسيم الوظائف في فئات متدرجة وفقاً لصعوبتها وأهمية مسؤولياتها، الأمر الذي يساعد على تحديد أجور ومزايا مالية مناسبة للوظائف وفقاً لمستوى صعوبة وطبيعة واجبات أعمالها والمؤهلات اللازمة لشغلها.  
  
**- تسهيل التخطيط للقوى العاملة وإعداد موازنات الوظائف**

يساعد التصنيف الوظيفي على تخطيط القوى العاملة بشكل منظم وعلى مرتكزات سليمة. إذ يمكن من خلال تصنيف الوظائف تحديد عدد ونوعية الوظائف التي تحتاجها الأجهزة الإدارية لإنجاز أهدافها وتحديد المؤهلات المطلوبة لشغلها، ومن ثم وضع الخطط المناسبة للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية. إضافة إلى ذلك، فإن التصنيف الوظيفي يسهل من التخطيط للقوى العاملة من خلال مساعدة المؤسسات الأكاديمية والتدريبية على وضع الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية المناسبة من خلال تكييف مناهجها لتتمشى مع الاحتياجات الفعلية للوظائف التي يحددها نظام التصنيف، ومن ثم تحقيق نوع من الترابط والتكامل بين الهياكل الوظيفية والبرامج التعليمية والتدريبية.

**المحاضرة 06 : تقييم الوظائف**

**اولا مفاهيم حول تقييم الاداء الوظيفي**

1. **تعريف عملية تقييم الوظائف:** يقدم التوصيف وصفاً دقيقاً للوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها ومستلزماتها في حين التقييم يهتم بتثمين هذه الواجبات والمسؤوليات والمستلزمات والجهود اللازمة لأدائها. وقد عرف المكتب الدولي للشغل 1984 عملية تقييم الوظائف "على أنها تقنية تسمح بتعيين الطريقة المثلى لتحديد وضعية وظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى في هيكل الأجور بالاعتماد على قاعدة أهمية النشاطات المتعلقة بالمنصب أو الوظيفة".

كما نعني بتقييم الوظائف تحديد الثقل والأهمية النسبية لها على أساس معرفة واضحة و دقيقة لسمات الوظيفة وسمات شاغلها –تحليل و توصيف الوظائف هذا التحديد يهدف إلى :الأمر الأول : يؤسس إلى ترتيب الوظائف وفقا لأهميتها النسبية و مستواها على مستوى المؤسسة ككل والأمر الثاني :ضمان العدالة او العدالة النسبية في تسعير الوظائف و بالتالي تحديد أجورها أما الأمر الأخير يؤكد على تماثل الأجور للوظائف المتجانسة في المؤسسة وعلى تباينها مع الوظائف الأخرى.

وهناك تعريف ركز على دور تقييم الوظائف في تعزيز الميزة التنافسية وعرف على انه الوظائفية التي تكون من خلالها المنظمة قادرة على التعامل مع التغيرات الخارجية الجديدة والتي تؤثر على طبيعة ومحتوى الوظيفة ، وبالتالي مساعدتها على مواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها.

1. **خصائص عملية تقييم الوظائف:** يمكن حصر خصائص عملية تقييم الوظائف في التالي:

* أنها تهتم بالوظيفة ولا تأخذ بعين الاعتبار محددات الأجر الأخرى مثل العرض والطلب في سوق الوظائف تطور تكاليف المعيشة ومستوى الأجور في المؤسسات الأخرى.
* عملية التقييم تهتم بالوظيفة وليس بشاغل الوظيفة أو المهارات الفردية.
* تحديد قيمة الوظيفة ناتج عن عملية معقدة تشمل ( تكوين لجنة للتقييم، وصف الوظائف، اختيار معايير التقييم، تطبيق المعايير المتعلقة بكل وظيفة بطريقة توقعية).
* تتم عملية التقييم عن طريق مقارنة الوظائف ببعضها.
* إن عملية التقييم مسألة تقديرية قوامها مجموعة من الأحكام الشخصية التي يعتمدها المقوم.

1. **أهمية تقييم الوظائف :**

* توفير العدالة و الوضوح لنظام الأجور :لأنها تجعل الاختلافات بين الوظائف ناتج عن الاختلافات في تعقيد الوظائف و مؤهلات من يشغلونها و أهميتها لنجاحها و ليس لإعتبارات التقليد أو الضغط السياسي أو التحيز الإداري .
* المساعدة في القضاء على البطالة المقنعة :من خلال التنبيه إلى الوظائف التي لا تحتاجها المنظمة و من المحتمل أن تكون قد تحولت إلى مجرد وسيلة للتشغيل أي مصدر للبطالة .
* توفير أسس لتحديد أجور و وظائف جديدة لاحقا:كلما حصل تغيير في البيئة تحتاج المنظمة إلى استحداث و وظائف جديدة و هذا ما يعرف بحوسبة عملها و التي قد تحتاج هنا إلى موظفين مختصين لتحديد ذلك .
* توفير أساس عقلاني لنظام الترقية :فإعطاء قيم للوظائف من الأكثر تعقيدا إلى الأقل و من التي تتطلب مؤهلات أكبر أو لا تتطلب ...الخ من الأسس التي يمكن المنظمة وضع نظام للترقية العقلانية .
* جعل نظام الأجور و سيلة تحفيز و تعريف :فمعرفة كل فرد داخل المنظمة بقيمة و ظيفة أمر يجعله يسعى لتهيئة و تطوير نفسه لوظائف ذات قيمة اكبر .

1. **أبعاد تقييم الوظائف:** تنطوي عملية تقييم الوظائف على تحليل و دراسة كل وظيفة و ذلك بالرجوع إلى الوصف الوظيفي و المواصفات الوظائف المعتمدة لدى المنظمة و التي تساعد في النهاية إلى تحديد الأجر لها من خلال إجراء المقارنة و التحليل الأتي:

* القيمة النسبية للوظيفة.
* مستوى المهارات المطلوبة لشاغل الوظيفة.
* درجة الصعوبة و المسؤولية و مقارنة ذلك بالوظائف الأخرى .

**ثالثا :مناهج تقييم الوظائف**

تختلف طرق تقييم الوظائف بعضها عن بعض فلكل منها جوانبه الايجابية والسلبية مما يجعل من أحدها أكثر ملائمة لمشروع أو منظمة دون أخرى ولذا يتم اختيار الطريقة المناسبة بناء على دراسة وافية، وفي ظل الهندسة الوظيفية سنطرق فقط إلى أساليب التقييم الحديثة، لأنها أكثر تلاءما والنظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

**-1 اتفاق قيادة النشاط المهني Accord A.Cap 2000**

ابرم هذا الاتفاق في 17 ديسمبر 1990 بين مجموعة المؤسسات الصناعات الحديثة GESIM و أربع منظمات نقابية فرنسية ،بعد سلسلة مفاوضات متساوية توصلت إلى الاعتراف بالكفاءات الفردية كأساس للتصنيف و إدارة المسار المهني .

و قد أحدثت هذه الاتفاقية نقلة نوعية في مجال التصنيف الوظيفي و ذلك بالانتقال من المنطق التقليدي الذي يولي أهمية كبرى لعلاقة العامل بمنصب عمله من حيث ما يقتضيه هذا المنصب من مؤهلات و أنماط سلوكية و طرق علمية إلى منطق جديد عماده الإنسان ،و ما يحوزه من كفاءات لأداء مهامه ،و من ثم استطاع هذا الاتفاق أن يفصل بين التصنيف و الأجر الفرديين و بين الوظيفة التي يشغلها الفرد .

أحدث هذا الاتفاق إذا انتقالا من منطق التأهيل إلى منطق الكفاءة ،و أنعكس هذا التحول خصوصا على نظام تسيير ا لمسارات المهنية و أسس الترقية الوظيفية ،و على نظام الأجور و تحديد المستحقات الفردية لكل عامل .

**2 طريقة لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي Méthode CEGOS**

خلافا للطرق الأخرى ترفض لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي فكرة وجود طريقة شاملة للتصنيف تصلح لكل الهيئات أو المنظمات ،بل ترى أن أي تصنيف ينبغي أن يراعي خصوصيات المؤسسة و يسعى إلى التكيف مع معطياتها الذاتية و الحصول من خلال ذلك إلى توافق اجتماعي ،و تعتبر أن هذا التوافق هو ضمان نجاح الوظائفية التصنيفية .

و تتلخص الأهداف الأساسية لهذه الطريقة في النقاط التالية :

* المقارنة بين المناصب داخل كل مؤسسة .
* خلق قبول عام لدى الشركاء الاجتماعيين
* السهر على احترام ثقافة المؤسسة .

3 **طريقة معدلات التقييم هاي** Méthode des barèmes d’évaluation Hay

تأسس مكتب هاي الاستشاري في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1943 و هو متخصص في الاستشارات المتعلقة بالتسيير و التنظيم و تطوير الموارد البشرية ،و قد اشتهر عبر العالم بالطريقة التحليلية لتصنيف مناصب الوظائف التي تحمل اسمه (طريقة هاي ) و التي يعود الفضل في ابتكارها إلى عالمي النفس Edourd Hay,Eugene Benge الذين أهتما قبيل الحرب العالمية الثانية بالبحث في إشكالية تصميم طريقة موضوعية لتصنيف الوظائف و تشكل أساسا عمليا لمبدأ التساوي في الوظائف يستلزم التساوي في الأجر .

تعتبر طريقة "هاي" طريقة تقييم تحليلية للوظائف كونها تعتمد على معايير محددة مسبقا ،و تستخدم التصنيف ليس فقط من أجل مقارنة المناصب في المؤسسة الواحدة و إنما لمقارنه المناصب من نفس النوع في مؤسسات مختلفة ،مما دفع البعض إلى اعتبارها طريقة علمية ،و هي لذلك تحضي بانتشار واسع على الصعيد العالمي

تحدد طريقة هاي القيمة النسبية (أو الوزن ) لكل منصب في المنظمة باستخدام مجموعة معايير محددة و معايير فرعية تتميز بالموضوعية و العقلانية و الشمولية ،و من خلال قياس الدرجة النسبية لمساهمة كل منصب في أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية .

**4 مشروع التقييم التحليلي للوظائف Projet EVA**

(Evaluation Analytique des Fonctions)

أمام استعصاء مشكلة التميز الجنسي للأجور ،و صعوبة و ضع حد لاستمرارها،بل و تفاقمها في بعض الحالات ،كما تشير إليه العديد من التقارير المختصة ،و في زمن يتنامى فيه الاهتمام بالنوع Le Genre بغية إزالة كل مظاهر الغبن و التميز و اللامساواة ،شرعت بعض الدوائر الوزارية (في الدول الغربية بطبيعة الحال و الهيئات المختصة الدولية و القطرية في اقتراح مشاريع لتسوية الوضعية المتردية للمرأة في الحياة العامة و الحياة المهنية بوجه خاص .

في هذا السياق انطلق مشروع التقييم التحليلي للوظائف سنة 2001 بمبادرة من مديرية تكافؤ الفرص التابعة لوزارة العدل البلجيكية ،ثم لم يلبث أن حول المشروع برمته إلى معهد المساواة بين النساء و الرجال بعد تأسيسه في 01/06/2003 .

الطموح الأساسي الذي كان وراء تحريك مشروع ُEVA هو تحسيس الشركاء الاجتماعيين و مختلف قطاعات النشاط المهني بمخاطر استمرار التميز بين النساء و الرجال في مجال تصنيف الوظائف و تحديد الأجور ،و قد حدد لها هذا المشروع مدة زمنية كافية استغرقت خمس سنوات (2001-2005) للوصول إلى تطبيق تقييم موضوعي و محايد جنسيا من شأنه أن يزيل الفوارق الأجرية بين الجنسين .

تضمن المشروع ثلاثة محاور أساسية :

* تصميم حزمة أدوات تتعلق بالتكوين في مجال تقييم و تصنيف الوظائف و خلق المساواة الأجرية ،و لو أن هذه الحزمة اقتبست من مشروع "من اجل أجر صحيح لوظيفتك " الذي يعود تاريخه إلى 1996 ،إلا أن المشروع الجديد قد أحدثت فيه تطورات هامة تتماشى و مقتضيات المرحلة الجديدة
* تكوين الشركاء الاجتماعيين المشاركين و توعيتهم على مستوى مركزي، ليتمكنوا من نقل المعارف المكتسبة إلى منظماتهم على المستوى المحلي ،و المساهمة بالتالي في تطبيق النظام الجديد للتقييم والتصنيف الوظيفي المحايد جنسيا .
* تعيين مكتب دراسات خارجي لتحليل و تصميم كيفيات تطبيق النظام الجديد و تقدير انعكاساته على المساواة بين الرجال و النساء في الأجور .