

أهمية منهج غرادار في تحليل وتقييم الوظائف

The Importance of the Gradar Method in Job Analysis and Evaluation

دعلاش دليلة¹ *، مداح لخضر²¹ مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت، dalila.dalache@cuniv-tissemsilt.dz² مخبر سياسات التنمية الريفية في المناطق السهبية، جامعة الجلفة، meddah@univ-djelfa.dz

النشر: 2022/09/24

القبول: 2022/09/17

الاستلام: 2022/05/13

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعريف وتحديد مدى أهمية منهج غرادار لتحليل وتقييم الوظائف في ظل عدم شفافية ومرونة بعض الطرق التقليدية لتقييم الوظائف، واستحداث مناهج جديدة في إطار التطور التكنولوجي وتنامي استخدام شبكات المعلومات بهدف خلق وظيفة عملية ومفهومة ونظام قائم يدمج النتائج الحالية لعلوم العمل والنظرية التنظيمية؛ وخلصت الدراسة إلى بيان ضرورة تطوير نماذج الكفاءة المثلى الخاصة بالمنظمة بناء على المسارات الوظيفية المتدرجة والعائلات الوظيفية والدرجات، وحساب قيمة وضع العمل، بهدف تطوير الوظائف وتنمية الكفاءات وأداء أمثل.

الكلمات المفتاحية: تحليل وظائف؛ تقييم وظائف؛ طرق تقييم وظائف؛ مناهج تقييم وظائف؛ غرادار .

رموز JEL: B16، B19، C52

Abstract:

The study aims to define and determine the importance of the Gradar approach to job analysis and evaluation in light of the lack of transparency and flexibility of some traditional methods of job evaluation, and the development of new approaches in the context of technological development and the enlarging use of information networks in order to create a practical and understandable job and an existing system that integrates the current results of work sciences and organizational theory; The study concluded with a statement of the need to develop optimal efficiency models for the organization based on graded career paths, job families and grades, and to calculate the value of the work situation, with the objective of developing jobs, and competencies and optimal performance.

Keywords: job analysis; job evaluation; job evaluation methods; job evaluation Approach; gradar.

(JEL) Classification : B16, B19, C52.

1. مقدمة:

تقوم المنظمات بجمع المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب الوظيفة من أجل استخدامها في المرحلة الأولى من إنشاء المنظمة بهدف تحديد مجموعة من الوظائف للقيام بأنشطتها وأعمالها، أو في مرحلة نضج

* المؤلف المراسل

وتطور المنافسة المتميزة بإدخال طرق وأساليب عمل حديثة سواء كانت ذات طابع اقتصادي أو تكنولوجي أو غيرها من المجالات، أو في مرحلة إدماج وظائف جديدة وإلغاء أخرى كانت قائمة، أو التغيير في محتوى الصلاحيات والمسؤوليات مثلاً؛ وهذه العملية المنهجية لجمع المعلومات والحقائق تفيد إلى التعريف بالتحليل الوظيفي الذي يعتبر أهم مرتكز رئيسي لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية، وغايته تحديد الأعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة وكيفية تأديتها، والوسائل والأدوات والمناهج التي يستخدمها لإنجاز تلك الأعمال.

كما أن المنظمة تحتاج إلى دراسة الوظيفة ذاتها وتحديد قيمتها النسبية قياساً إلى الوظائف الأخرى والمختلفة من حيث المستلزمات والمتطلبات المتفاوتة المتحصل عليها من عملية تحليل وتوصيف الوظائف، ليتم تقييم الوظائف المعتمد على معايير متباينة مستخدمة خصيصاً لكل مجموعة وظيفية انطلاقاً من العناصر والمقومات المكونة لها من مسؤوليات وواجبات ومستوى الصعوبة والشروط اللازمة لشغلها ووضع معدلات وسلم للأجور تبعاً لأساليب طرق التقييم الإجمالية والتحليلية أو كما تسمى بالطرق التقليدية لتقييم الوظائف من ضمنها طريقة الترتيب، والتدرج، والنقط، وطريقة مقارنة العوامل؛ وكذلك استخدام نواتج معلومات تحليل الوظائف لاستحداث مناهج التقييم الوظيفي، هذا الأخير الذي أصبح يثير باستمرار العلاقة بين الوظيفة والفرد كظاهرة ديناميكية تفاعلية تخضع لتغير متواصل ومستمر تجعلها دائمة التركيز على تحقيق التوازن وفي مواجهة للتحديات المتغيرة المعيقة لأداء العمل والمقابل لنمط البيئة التقليدية التي تتطلب تعاملًا منظمًا وروتينيًا.

ولقد أصبح تقييم الوظائف في عصرنا الحالي أداة حديثة مستندة على الويب نتيجة للتطور التكنولوجي واستعمال شبكات المعلومات (الانترنت) وفقاً لمنهج غرادار الذي يتم من خلاله زيادة التركيز أكثر تجاه بناء نموذج مبني على المسارات الوظيفية وخطط تنمية الأفراد، وتم تطويره بهدف خلق وظيفة عملية ومفهومة ونظام قائم يدمج النتائج الحالية لعلوم العمل والنظرية التنظيمية بالإضافة إلى الخبرة العملية المكتسبة في مشاريع تقييم الوظائف وعدم شفافية ومرونة بعض الطرق التقليدية السالفة الذكر.

1.1. إشكالية الدراسة:

تم جمع المعلومات وكافة البيانات المتعلقة بالظواهر المدروسة من أجل تفسير مشكلة البحث التي تحددت وفقاً للطرح التالي: ما مدى أهمية منهج غرادار لتحليل وتقييم الوظائف في ظل عدم شفافية ومرونة بعض الطرق التقليدية، واستحداث مناهج جديدة قائمة على المسارات الوظيفية؟

2.1. الأسئلة الفرعية:

انطلاقاً من التساؤل الجوهرى المقترح للبحث يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو التحليل الوظيفي واستخداماته وأهميته بالنسبة للمنظمة؟

- ماهية التقييم الوظيفي كنتيجة لتحليل وتوصيف الوظيفة، وما هي طرق تقييم الوظائف؟؛
- ما هو منهج غرادار المستحدث لتحليل وتقييم الوظائف والقائم على المسارات الوظيفية المبنية على تعيين الوظيفة المرجعية واختيار الكفاءات؟

3.1. فرضيات الدراسة:

- لمعالجة إشكالية البحث المطروح، تم تصميم وصياغة الفرضيات الرئيسية التالية:
- التحليل الوظيفي محدد أساسي لاختيار العاملين وطريق لممارسة أفضل أداء وظيفي وتنميته؛
- يحتاج التقييم الوظيفي إلى إجراء منهجي وقياسي لتحديد قيمة ووزن الوظيفة الناتج عن جمع المعايير المعتمدة للتقييم بالمقارنة مع الوظائف الأخرى؛
- تطبيق التحليل والتقييم الوظيفي للتعريف بمنهج غرادار وإبراز أهميته.

4.1. أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية دراسة العلاقة بين موضوع تحليل الوظائف ومنهج غرادار التحليلي التقييمي في الآتي:
- التعريف بالتحليل الوظيفي كأداة معلوماتية فعالة ودقيقة لتقييم الوظائف؛
- بيان أهمية توفر نتائج التقييم الوظيفي كأساس لإنشاء مستويات محددة في المنظمة ومسارات وظيفية مع المتطلبات المقابلة؛
- التعريف بمنهج مستحدث للتحليل والتقييم الوظيفي قائم على المسارات الوظيفية ألا وهو غرادار.

5.1. أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تقديم تحليل وتقييم الوظائف بصفة عامة وبلورة الطرق والمناهج المستخدمة في عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات وما تفرزه من نتائج تفيد إلى تحديد معايير التقييم لتقدير قيمة كل وظيفة، والتطرق بصفة خاصة إلى منهج غرادار التحليلي والتقييمي للوظائف كهدف رئيسي من هذه الدراسة باعتباره من المناهج المستحدثة لتحليل وتقييم الوظائف على أساس المسارات الوظيفية.

6.1. منهج الدراسة:

من أجل التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن الظواهر المدروسة للتحليل الوظيفي ومنهج غرادار لتقييم الوظائف أستخدم المنهج الوصفي لتحقيق فهم أفضل لها.

2. مفاهيم أساسية للتحليل الوظيفي:

تحتاج المنظمات إلى توفر بيانات ومعلومات مختلفة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة الممارسة فعليا من طرف العاملين باعتبارها طرف أساسي وجوهري في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية بغية أداء معظم

وظائفها قصد تحليل العمل الذي قد يحقق عدة أغراض من بينها إعداد برنامج تدريبي أو استخدامه في دراسة الزمن والحركة بهدف تبسيط إجراءات العمل، أو تقييم الوظائف الذي يعتبر من بين المحاور الأساسية المعالجة في دراستنا هذه.

1.2. تعريف تحليل الوظائف:

تحليل الوظيفة هو الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة عن طريق الدراسة العلمية لكل منها على حدة، وملاحظتها وتسجيل الحقائق التي توضح واجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها، على أن تفرغ هذه المعلومات في كشوف تحليل الوظائف تمهيدا لتوصيفها (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، صفحة 304)؛ ويعتبر كذلك تحليل الوظائف المساهمة الدقيقة في معرفة كافة المعلومات والحقائق المتعلقة بمختلف جوانب الوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها باستعمال طرق جمع وتحليل فعالة، من أجل سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة وشاغلها، والرجوع إلى نتائج التحليل الوظيفي واستخدامه في جميع برامج الموارد البشرية.

2.2. خطوات عملية تحليل الوظائف:

تستند عملية تحليل الوظائف إلى مجموعة من الخطوات الإجرائية الرئيسية لعملية مترابطة ومتكاملة، تتكون بدء من تحديد الهدف من جراء عملية التحليل إلى غاية المراجعة والتحديث والتي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): خطوات إجراء عملية تحليل الوظائف



المصدر: (الحميري، العزاوي، و القرشي، 2015، صفحة 117)

يبين الشكل رقم (01) أعلاه، ترتيب الخطوات العملية للتحليل الوظيفي خطوة بخطوة تبعا للآتي:

1.2.2. الخطوة الأولى (تحديد الهدف من إجراء عملية التحليل): تحدد بدقة ووضوح مستوى التفصيل

المطلوب للهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية تحليل الوظائف، مثل: لو كان الهدف من التحليل

الوظيفي هو تحديد مستوى الأجور أو الرواتب لشاغلي مجموعة من الوظائف تكتفي عملية التحليل بمعرفة المكونات الأساسية للوظيفة أو العمل، أما إذا كان الهدف هو وضع برنامج تدريبي للعاملين أو الموظفين الجدد فإن ذلك يستلزم معرفة تفاصيل دقيقة عن جوانب العمل أو الوظيفة (العزاوي و جواد، 2010، صفحة 28)؛

2.2.2. الخطوة الثانية (تحديد الوظائف المطلوب تحليلها): تهتم هذه الخطوة بتشخيص وتعيين الوظائف التي تحتاج إلى تحليل عند الضرورة القصوى فقط بسبب تعرض الوظائف إلى تغييرات مهمة وأساسية مثلاً، أو من حيث طرائق الأداء، أو عند إعادة هيكلة المنظمة ككل أو أحد أقسامها أو فروعها، تقاديا لهدر الوقت والجهد والتكلفة (المبييضين و الأكلبي، 2019، صفحة 96)؛

3.2.2. الخطوة الثالثة (شرح عملية التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم فيها): تفيد هذه الخطوة إلى إشراك الموظفين في عملية التحليل لرفع مستوى معنوياتهم عن طريق إعلامهم والشرح لهم أبعاد العملية وما تتضمنه من أهمية وفوائد تعود على المنظمة والأشخاص وجعلهم أكثر تقبلاً للنتائج (المخامرة، 2011، صفحة 54)؛

4.2.2. الخطوة الرابعة (تحديد طرائق جمع البيانات والمعلومات والقيام بعملية جمع البيانات والمعلومات): تحتاج هذه الخطوة إلى اختيار الطريقة أو الطرق الأكثر ملاءمة للتحليل، وتعتبر من القرارات الهامة التي تتطلب معرفة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية للوظائف بصفة خاصة، والمنظمة وأهدافها بصفة عامة، بالإضافة إلى الإلمام بأساليب وطرق جمع البيانات والمعلومات، مثل: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، وغيرها من الأساليب (الساعاتي و العواسا، 2010، صفحة 59)؛

5.2.2. الخطوة الخامسة (معالجة البيانات والمعلومات أو استخدامها في عملية التحليل): بعد جمع البيانات يجب تحويلها إلى صيغ يمكن الاستفادة منها ووضعها على شكل جداول أو أشكال أو نماذج إحصائية معدة مسبقاً أو يمكن إعداد وتطوير نماذج خاصة تتلاءم والبيانات والمعلومات الخاصة بكل منظمة أو وظيفة أو مجموعة وظائف، تتيح معرفة مكونات أو مهمات وواجبات كل وظيفة من الوظائف (الشكرجي و الحسيني، 2015، صفحة 126)

6.2.2. الخطوة السادسة (المراجعة والتحديث): تلجأ المنظمة إلى مراجعة مستمرة للتحليل الوظيفي كل ثلاث أو خمس سنوات إذا لم تتعرض أهدافها وفعاليتها ووظائفها الأساسية للتغير أو التطوير، أما إذا اضطرت إلى الاستجابة لتعديلات ومتغيرات أهدافها وبرامجها وسياساتها ووظائفها المختلفة، فإنها تقوم بتحديث على المعلومات الوظيفية قصد تحليلها وتوصيفها (شكير و الوظيفي، 2018).

3.2. استخدامات تحليل الوظيفي:

تستخدم نتائج التحليل الوظيفي فيما يلي (مازن، 2009، الصفحات 197-201):

- 1.3.2. **التنظيم الإداري:** يساعد تحليل الوظائف في تقسيم العمل، وتحديد السلطات والمسؤوليات والتوازن بينها، وتوضيح خطوط السلطة ونطاق الإشراف، وإصلاح الهيكل التنظيمي في حال احتوائه على عيوب؛
- 2.3.2. **إعادة تصميم الوظائف وتصنيفها:** من خلال تجميع الوظائف المتشابهة في فئات وظيفية، الأمر الذي يساعد على تطوير إجراءات التوظيف، وتقويم الأداء، وتحديد الرواتب، وغيرها من الإجراءات لكل فئة من الفئات الوظيفية، بدلا من تحديدها لكل وظيفة على حدة؛
- 3.3.2. **التعويضات المالية للموظفين:** تسهم المعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي بالاشتراك مع تصنيف وتقييم الوظائف في تحديد القيمة النسبية للوظائف المرتبطة بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها والمهارات المطلوبة لأداء العمل، ومن ثم تطوير هيكل عادل للأجور والرواتب؛
- 4.3.2. **تخطيط الموارد البشرية:** لتحديد أعداد ونوعية الموارد البشرية المطلوبة حاليا والمقدرة مستقبلا، والمستجيبة للمتغيرات المحيطة بالعمل؛
- 5.3.2. **الاستقطاب والتوظيف والمراجعة الواقعية للوظائف:** يتم بواسطة نتائج تحليل الوظائف توفير المعلومات عن مستوى المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الأعمال، وتوجيه العاملين وتكليفهم وتقديم الصورة الواضحة والواقعية للوظيفة؛
- 6.3.2. **تحسين الأداء الوظيفي والاتصالات التنظيمية:** عن طريق توفير الإطار المناسب لتحديد الأدوار وتنسيقها؛
- 7.3.2. **الإجراءات التأديبية:** إن تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها، يساعد على تعيين الإجراءات التأديبية استنادا إلى معايير موضوعية وواضحة؛
- 8.3.2. **تحسين ظروف العمل:** يكشف تحليل الوظائف عن الظروف التي يؤدي فيها العمل ووضع برامج السلامة والأمن بالشكل الذي يقلل من آثار المخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها الموظف أثناء تأدية عمله؛
- 9.3.2. **التدريب:** تمكن معلومات تحليل الوظائف من تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، في حال وجود فجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة، وتصميم برامج التدريب بناء على المهارات المطلوبة لكل وظيفة؛
- 10.3.2. **تقييم الأداء الوظيفي:** تساعد معلومات تحليل الوظائف على تحديد المعايير المناسبة للأداء، والأدوات المناسبة لتقييم الأداء الوظيفي؛

11.3.2. النقل والترقية: فالمعلومات التي توفرها كشوف تحليل الوظائف تساعد إلى حد كبير في تحديد مدى صلاحية من هو مطلوب نقلهم أو ترقية لهم لوظائف معينة.

4.2. أهمية التحليل الوظيفي:

إن الاهتمام بالتحليل الوظيفي يؤدي إلى (عليان و سلامة، 2020، صفحة 120):

- تحديد أسس اختيار العاملين للوظيفة التي تم تحليلها، وتحديد الواجبات والمسؤوليات المؤداة من طرفهم عند التوظيف؛

- تنمية العاملين في الوظيفة ورفع مستوياتهم وكفاءاتهم بوضع الحد الأدنى من المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الأعمال؛

- وضع أسس واضحة لترقية الموظفين ونقلهم؛

- تحديد أفضل الطرق لأداء الوظيفة؛

- تحديد سليم للأجور والمرتبات في ضوء المسؤوليات والمهام؛

- تحديد معايير الانجاز المطلوبة ممن يشغل هذه الوظيفة.

3. ماهية تقييم الوظائف:

يساهم تقييم الوظائف في تحديد هيكل الأجور استنادا على المعلومات المتحصل عليها من تحليل وتوصيف الوظائف لتصنيفها وترتيبها في هيكل يعكس أهمية وقيمة كل وظيفة قياسا إلى الوظائف الأخرى، وسنركز في هذا الجزء على طرق ومناهج التقييم المعتمدة من طرف المنظمة والتي تعتبر وسائل تستند عليها إدارة الموارد البشرية لتحديد التناسق أو التجانس بين الواجبات الخاصة بالوظيفة.

1.3. مفهوم تقييم الوظائف:

هو تحديد قيمة كل عمل مقارنا بالأعمال الأخرى وهو وسيلة منظمة لوضع مستويات للأعمال تمكن من تحديد أجر يتناسب مع قيمة كل عمل وذلك بوضع الجداول التي تبين فئات الأجور والمرتبات بالنسبة للدرجات المختلفة (الحنيطي، 2021، صفحة 85)؛ وهو كذلك وضع هيكل أو سلم (أو درجات) للوظائف في جهاز الدولة الإداري أو منظمات الأعمال بحسب أهميتها، أي بحسب ما تتضمنه من مهام ومسؤوليات وصعوبات وما تستلزمه من توافر قدرات ذهنية وبدنية لحل المشاكل واتخاذ القرارات، ومهارات فنية وإدارية وقيادية معنية، من أجل تحديد هيكل الأجور والمكافآت التي تتلاءم مع كل وظيفة من هذه الوظائف بحسب القيمة النسبية التي قدرت لها وفق نتائج تقييم الوظائف (المببطين و الأكلبي، 2016، صفحة 205).

وبالتالي فإن تقييم الوظائف هو عملية يتم من خلالها استخدام المعلومات والنتائج المتحصل عليها من التحليل الوظيفي كوسيلة أكثر واقعية إلى المقارنة بين وظائف المنظمة والمؤدية إلى ترتيبها وتصنيفها وتحديد هيكل الأجور لوضع قيمة نسبية للوظيفة تبعا لأهميتها.

2.3. طرق تقييم الوظائف:

هناك عدة طرق تستخدم في تقييم الوظائف بعضها غير كمي (طريقة الترتيب، وطريقة التصنيف أو التدرج)؛ والبعض الآخر كمي (طريقة النقط، وطريقة مقارنة العوامل)، ويتضح الفرق بين هذه الطرق من حيث اسم ومجال المقارنة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): طرق تقييم الوظائف

مجال المقارنة		اسم المقارنة
مقارنة المكونات أو العوامل المكونة للعمل (الطرق الكمية أو التحليلية)	العمل كوحدة (الطرق غير الكمية أو الإجمالية)	
(03): طريقة مقارنة العوامل.	(01): طريقة الترتيب.	مقارنة وظيفة بأخرى
(04): طريقة النقط.	(02): طريقة التدرج والتصنيف للدرجات.	مقارنة وظيفة بشريحة أو درجة

المصدر: (حسنين علي، 2013، صفحة 204، بتصرف).

يوضح الجدول رقم (01)، المقارنة بين مختلف طرق تقييم الوظائف كما يلي:

1.2.3. الطرق غير الكمية (أو الإجمالية): تعتمد على التوصيف الخاص بالعمل حيث ينظر إلى الوظيفة

كوحدة وليس لمكوناتها وأنها لا تتطلب استخدام مواصفات العمل، وتشمل الطريقتين التاليتين:

أ. طريقة ترتيب الوظائف (أو طريقة تصنيف البطاقات) (طريقة الترتيب البسيطة وطريقة المقارنة

المزدوجة) (Job Ranking): تتم بواسطة طريقة الترتيب البسيطة مقارنة الوظائف بعضها ببعض بغرض ترتيبها

وفقا لأهميتها، وتعتمد هذه الطريقة على وجود اختلاف بين الوظائف يسهل على القائم بعملية التقييم التفريق

بينها، ويلاحظ بأن هذه الطريقة تقارن الوظائف كوحدة قائمة بذاتها، فلا تقارن الوظائف بعد تقسيمها إلى

عوامل معينة كالخبرة والتعليم، وتتطلب الطريقة تجميع المعلومات عن الوظيفة وذلك من خلال إعداد بطاقة

وصف وظيفي لكل وظيفة في المنظمة؛ أما طريقة المقارنة المزدوجة تتم بين كل وظيفتين معا، ثم يبين أيهما

أهم وأصعب من الأخرى، وذلك بوضع خط تحتها، وهكذا تقارن الوظيفة الواحدة مع جميع الوظائف على مرات

متتابعة، وبذلك تعتبر أهم وظيفة تلك التي وضع تحتها أكبر عدد من الخطوط، وأقلها أهمية تلك التي وضع

تحتها أقل عدد من الخطوط (الساعاتي و العواسا، 2010، صفحة 183)؛

ب. طريقة التدرج وتصنيف الدرجات (Job Classification or Grading Method): تقوم هذه الطريقة على أساس تصنيف الوظائف في فئات أو مجموعات، تمثل كل منها درجة أو صنف معين أو فئة محددة، تشترك جميعها في واجبات ومسؤوليات متشابهة أو متقاربة (العزاوي و جواد، 2010، صفحة 308).

2.2.3. الطرق الكمية (أو التحليلية): تعتمد على التفصيلات الخاصة بالعمل حيث يتم اختيار عوامل المقارنة وكيفية قياسها لذلك يتطلب الأمر وجود المواصفات الخاصة بكل وظيفة، وتتضمن الطرق الآتية:

أ. طريقة مقارنة العوامل (Factor Comparison Method): تبنى هذه الطريقة على مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها والمتمثلة في: المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي والفكري، وظروف العمل؛ ثم تقارن هذه العوامل بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل (المرعي و أبو عساف، 2019، صفحة 229).

ب. طريقة تقييم الوظائف بالنقط (Points Method): ترجع هذه الطريقة إلى مبتكرها ميرل لوت (Merrill Lott) سنة 1925، بحيث أن طريقة النقط هي تطوير إضافي لطريقة مقارنة العوامل، يتم من خلال هذه الطريقة تصنيف كل عامل إلى مستويات أو درجات ثم تعيين نقاط لها بعد ذلك، يتم إضافة النقاط لكل عامل لتشكيل مجموع النقاط الإجمالية للوظائف الوظيفية ثم يتم تصنيفها حسب مجموع النقاط وتعيينها إلى درجات الأجور / المرتبات من أجل ضمان إمكانية تجميع الوظائف المصنفة المماثلة في درجات أجور مماثلة (Ndalahwa, 2019, p. 1).

3.3. أهمية تقييم الوظائف:

تتحقق أهمية تقييم الوظائف من خلال إبراز الأهداف المتوخاة منها (الساعاتي و العواسا، 2010، صفحة 59):
- تحقيق نظام عادل للتعويضات تتناسب فيه التعويضات مع أداء العاملين ومسؤولياتهم والمهام الوظيفية وأعباء كل وظيفة؛

- يساعد على بناء هيكل وظيفي متكامل خاص بكل وظيفة تمكنها من الحصول على الموارد البشرية المناسبة؛
- يساعد على العدالة في تحديد التعويضات وذلك من خلال تحديد تعويضات معينة لكل وظيفة تبعاً لأهميتها النسبية للوظائف المختلفة في المنظمة؛

- يساعد في تحقيق الانسجام والتوافق في تعويضات الوظائف المختلفة ضمن المنظمة ومع المنظمات الأخرى؛
- يساعد في معرفة العاملين لمهامهم وواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛

- يقدم فرصاً أفضل للاختيار والتعيين لطالبي الوظيفة، والإسهام في استقرارهم وتحديد فرص التدريب وانتقاء مجالاتها (الكرخي، 2014، صفحة 171).

4. أهمية منهج غرادار التحليلي لتقييم الوظائف:

يوضح هذا القسم التعريف بمنهج القرن الواحد والعشرين لتحليل وتقييم الوظائف الجديد غرادار، وأهميته بالنسبة لتقييم الوظائف الذي أصبح يهتم بتطوير الأدوات تماشياً مع التطور الحاصل في البيئة المحيطة بالمنظمة من حيث إنشاء أساس تحليلي للمسارات الوظيفية وتطوير الكفاءات والمساواة في الأجر.

1.4. تعريف منهج غرادار (أنظر الملحق 01):

هو منتج ألماني من طرف (Quality Personnel Management) QPM ومكون من فرقة البحث التي ابتكرته في الفترة الممتدة بين جوان وأكتوبر 2019 (Philipp Schuch, Ralf Kuklik, Björn Weinbrenner, Zachary Weinberger (Gradar, s.d))، غرادار هو نظام تقييم وظيفي يحل ويقيم الوظائف في ثلاثة مسارات وظيفية مختلفة و25 درجة، وعند تصميم النظام يؤخذ في الاعتبار احتياجات العملاء العالميين والتقليل من تعقيد عملية تصنيف الوظائف، يتم تمكين استخدام النظام لتحليل وتقييم الوظائف ذاتياً، ويتم الدعم بترجمة موحدة إلى مواقف معيارية من دراسات التعويض الرائدة بالإضافة إلى كفاءات من مكتبة الكفاءة TMA المعروفة (ثروة، ب. ت).

2.4. مراحل التقييم بمنهج غرادار (أنظر الملحق 02):

يمر منهج غرادار بالمراحل التالية (Gradar, s.d):

1.2.4. المرحلة الأولى (تحليل المنظمة): يتم فحص المنظمة بخصوص نطاقها الجغرافي، ووحدات أعمالها، وإعداد التقارير الخطوط والاعتمادات الأخرى، وتتضمن المرحلة بصفة خاصة اختيار المسار الوظيفي المناسب، والذي يحدد بعد ذلك مختلف عوامل التقييم العامة والخاصة بالوظيفة، بحيث يمكن ببساطة الاختيار من بين المجالات الثلاثة: المساهمة الفردية، إدارة المشاريع، والإدارة.

2.2.4. المرحلة الثانية (تقييم العمل):

من خلال المقابلات مع المديرين ذات الصلة يتم تقييم متطلبات الوظيفة من قبل اختيار مستويات العوامل المناسبة. وتسمح العوامل الخاصة بالوظيفة بتقييم الوظائف داخل المنظمات التقليدية والهياكل الأكثر حداثة أو حتى الرشيقية، وتشمل العوامل المهنية الفرعية المكملة للعوامل العائلية ما يلي:

أ. المساهمة الفردية: المعرفة والخبرة المهنية، التفكير والإدراك (المتطلبات/حل المشاكل)، مسؤولية الأفراد، المعرفة التنظيمية، العمليات والتعقيدات، المسؤولية الوظيفية، نطاق القرارات، الاتصالات.

ب. إدارة المشاريع: المعرفة والخبرة المهنية، التفكير والإدراك (المتطلبات/ حل المشاكل)، مسؤولية المشروع ونطاق القيادة، المعرفة التنظيمية، حجم وميزانية المشروع، نطاق القرارات، الاتصالات.

ج. الإدارة: المعرفة والخبرة المهنية، التفكير والإدراك (المتطلبات/ حل المشاكل)، نطاق القيادة ومجموعة الموظفين الموجهين، المعرفة التنظيمية، العمليات والتعقيدات، المسؤولية التنظيمية، نطاق القرارات، الاتصالات.

3.2.4. المرحلة الثالثة (المقارنة المتقاطعة) (أنظر الملحق 03):

يتم دمج كفاءة TMA (Talents–Motivations–Analyse) المكونة من 53 كفاءة والمقسمة إلى أربعة مستويات فرعية (المستوى العام، المستوى التشغيلي، المستوى التكتيكي، المستوى الاستراتيجي)، تضمن هذه التقسيمات ملاءمة الحياة الواقعية السلوكية مع المستويات المختلفة للوظائف سواء كانت عائلة وظيفية أو سلم وظيفي، ويترجم غرادار متطلبات الوظيفة إلى 7 مهارات خاصة بالوظيفة، من خلال الاستبيانات والمقابلات وكذلك إطار المؤهلات الأوروبية (EQF).

ويتم حساب وضع العمل كما يلي:

أ. المسار المهني (تقييم الوظائف في المسارات الثلاثة) + الدرجات (الدرجة 1-19: للمساهمات الفردية؛ الدرجة 10-21: لإدارة المشاريع؛ الدرجة 11-25: للإدارة) + العائلة الوظيفية (الاختيار بين 24 عائلة وظيفية و 108 عائلة وظيفية فرعية) = تعيين الوظيفة المرجعية.

ب. المسار المهني (تقييم الوظائف في المسارات الثلاثة) + الدرجات (الدرجة 1-3 عام)، 4-9 (تشغيلي)، 10-13 (تكتيكي)، 14-19 (استراتيجي) للمساهمات الفردية؛ الدرجة 10-12 (تشغيلي)، 13-16 (تكتيكي)، 17-21 (استراتيجي) لإدارة المشاريع؛ الدرجة 11-12 (تشغيلي)، 13-15 (تكتيكي)، 16-25 (استراتيجي) للإدارة) + العائلة الوظيفية (الاختيار بين 24 عائلة وظيفية و 108 عائلة وظيفية فرعية) تترجم إلى كفاءات ذات صلة = اختيار الكفاءات.

ج. ولحساب المعدلات الفعلية للأجور يتم المقارنة للراتب الحالي للموظف بمعيّار السوق (التسعير يتم على أساس الوسيط باستخدام معيار Compa-Ratio) كمقياس للعلاقة بين معدلات الأجور الفعلية والمرجعية كنسبة مئوية، مثلاً لدينا بيانات حول الأجر الأساسي هو: 60000 دج، والأجر الحالي الذي يتقاضاه الموظف هو: 55404 دج، وبالتالي فالنسبة المئوية المرجعية تحسب كما يلي: $0.0829 = 55404 / 60000 - 55404 / 55404$ بالتقريب 8%، وهكذا بالنسبة لحساب باقي النسب المرجعية مقارنة بمعيّار السوق للأجر والتعويضات (أنظر الملحق 04).

3.4. فوائد تقييم الوظائف وفق منهج غرادار:

يوفر منهج غرادار فوائد جمة أهمها الآتي (Gradar, s.d) :

- الدرجات الوظيفية المرنة لجميع أنواع الوظائف، بما في ذلك العمل الموجه للمشروع الحديث؛
- المطابقة المثالية للمرشحين للوظائف من خلال متطلبات العمل الدقيقة؛
- التعجيل بتعيين الموظفين الجدد؛
- أساس التعويض العادل والتنافسي؛
- تقييمات وظيفية موحدة تسهل تكامل وحدات المنظمة الجديدة؛
- تخفيض التكاليف الإدارية؛
- سهولة التنفيذ والاستخدام من طرف دول مختلفة أيضا؛
- النتائج شاملة لجميع المعنيين، ونموذج متوافق مع مسوحات التعويض الحالية واتفاقيات العمل.

4.4. أساسيات غرادار ومساهمته في المناهج المكتملة لتقييم الوظائف:

يساهم منهج غرادار المعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة الويب بشكل أساسي في تحديث

وإضافة منهج جديد ضمن المناهج المطبقة في تقييم الوظائف وفقا للآتي (Gradar, s.d) :

- يعتبر منهج غرادار هيكل تعويض يلبي متطلبات اليوم من العدالة التوزيعية والإجرائية؛
- مطابقة الوظائف مع وظائف مسح التعويضات؛
- يحقق الأوصاف الوظيفية الحديثة والتخطيط الفعال للقوى العاملة؛
- اختيار الموظفين وإجراءات التوظيف المناسبة؛
- القيادة التحليلية والقرارات القائمة على الأدلة (تحليلات الموارد البشرية)؛
- توفير الكوادر التنافسية وتحقيق التطوير التنظيمي وتنمية الموارد البشرية؛
- الهياكل الموحدة للمسمى الوظيفي والعائلات الوظيفية؛
- تنظيم وتكامل عمليات إدارة الموارد البشرية ويمكن استخدامها بسهولة على نطاق دولي أيضا.

5. الخاتمة:

تناولت الدراسة التأكيد على الجانب الأكثر أولوية وأهمية لتحليل الوظيفي بالتركيز على طرق تقييم الوظائف وأهم المناهج المستحدثة خاصة منهج غرادار التحليلي التقييمي للمسارات الوظيفية نظرا لأهميته التنظيمية في ظل تطور الثورة التكنولوجية وتقدم المناهج التقليدية لتقييم الوظائف.

1.5. النتائج:

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر منهج غرادار ضرورة في ظل التطور التكنولوجي والاستخدام المكثف للإنترنت والمنافسة الإلكترونية الشديدة؛
- المنهج يساهم في تحليل وتقييم الوظائف ويوفر المعلومة في مدة زمنية قصيرة، مما يساعد الهندسة الوظيفية على تطوير الوظائف والكفاءات واستشراف بعض المهن؛
- الاطلاع على سوق العمل الدولية ومتطلبات الوظائف الجديدة ومساعدة المنظمات والأفراد على الاختيار الأمثل لمواردها البشرية الحالية والمستقبلية؛
- تحديد الوصف الدقيق للوظيفة والدرجات الوظيفية الكاملة؛
- هندسة الوظيفة للمسارات والمسميات الوظيفية الخاصة بالمنظمة؛
- التطوير التنظيمي من خلال تحسين قنوات التقارير وهياكل اتخاذ القرار؛
- تطوير نماذج الكفاءة المثلى الخاصة بالمنظمة بناء على المسارات الوظيفية المتدرجة، والعائلات الوظيفية والدرجات وتحقيق الجودة والميزة التنافسية؛
- تحسين عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية؛
- المساواة في الأجر بوضع سياسة مكافآت عادلة وشفافة.

2.5. التوصيات:

توصي الدراسة بضرورة تطوير نماذج الكفاءة المثلى الخاصة بالمنظمة بناء على المسارات الوظيفية المتدرجة والعائلات الوظيفية والدرجات وحساب قيمة وضع العمل وفق منهج غرادار، الهادف إلى تطوير الوظائف وتنمية الكفاءات وأداء أمثل باستخدام الويب كأحدث طريقة إلكترونية وأسرعها حصولاً على المعلومات والحقائق المتعلقة بمجال الوظيفة والكفاءة الملازمة لها مع مراعاة بيئة وقوانين العمل المحلية؛ ويبقى المجال مفتوحاً أمام الآفاق المستقبلية لدراسة موضوع منهج غرادار التحليلي التقييمي باقتراح معالجة مواضيع لها علاقة بتشريعات العمل الدولية وآثارها على هذا المنهج؛ وأثر بيئة العمل المنظمة على تقييم المسارات الوظيفية في سياق تطبيق هذا الأسلوب.

6. المراجع:

- المراجع باللغة العربية:

- أحمد جابر حسنين علي. (2013). الإحباط الإداري: الأسباب والعلاج. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- أحمد عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان، و بشرى بنت بدير المرسي غنام. (2014). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة (الإصدار 10). الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
- اعتصام الشكرجي، و صلاح هادي الحسيني. (2015). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- ثروة. (ب.ت). تقييم الوظائف. تاريخ الاسترداد 2022/03/10، من <https://ar.tharwah.net/job-evaluation>.
- ربحي مصطفى عليان، و عبد الحافظ سلامة. (2020). إدارة مراكز مصادر التعلم. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- شوقي ناجي جواد الساعاتي، و صالح إبراهيم العواسا. (2010). إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. عمان، الأردن: مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- صفوان المبيضين، و عائض الأكلبي. (2019). التخطيط في الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- صفوان محمد المبيضين، و عائض بن شافي الأكلبي. (2016). تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عباس الحميري، نجم العزاوي، و أرزوقي القرشي. (2015). إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- فارس رشيد مازن. (2009). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية (الإصدار 3). الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
- كامل شكير، و عبيس الوطيفي. (2018, 03 23). خطوات عملية تحليل الوظائف. (جامعة بابل، المحرر، و كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية) تاريخ الاسترداد 06 11 2021، من <https://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx?fid=9&lcid=72255>.
- ماهر أمين المخامرة. (2011). هيكله الوظائف القيادية. عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ودار الرمال للنشر والتوزيع.
- مجيد الكرخي. (2014). إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري وتطبيقي. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- نبيل فليح قبلان الحنيطي. (2021). دور إدارة المكتبات الجامعية في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نجم عبد الله العزاوي، و عباس حسين جواد. (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- هيثم عبد الله ذيب المرعي، و مؤيد موسى علي أبو عساف. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

- المراجع باللغات الأجنبية:

- Grada. (s.d). Gradar the job evaluation engine. Consulté le 02/04/2022, sur <https://www.gradar.com/en/job-evaluation>.
- Gradar. (s.d). the job evaluation engine. Consulté le 03/10/ 2022, sur <https://www.gradar.com/fr>.
- Gradar. (s.d). The new, independent way to analyze and evaluate jobs. Consulté le 02/04/ 2022, sur <https://www.gradar.com/en/about-us>.
- Ndalakwa, M. M. (2019). Job Evaluation Workbook: A Practical Guide to Job Evaluation. New Delhi, India: student's edition, NMM printers.

7. الملاحق:

الملحق رقم (01): تعريف منهج غرادار

			25
			24
			23
			22
			21
			20
			19
		خبراء "المعلمون"	18
			17
			16
			15
			14
		المهنيين	13
			12
			11
		العمالة الماهرة	10
			09
			08
			07
			06
			05
		غير ماهرة/ شبه ماهرة	04
		عمالة	03
			02
			01
إدارة	إدارة المشاريع	المساهمات الفردية	↑

المصدر: <https://www.gradar.com/ar>

الملحق رقم (02): مراحل التقييم بمنهج غرادار

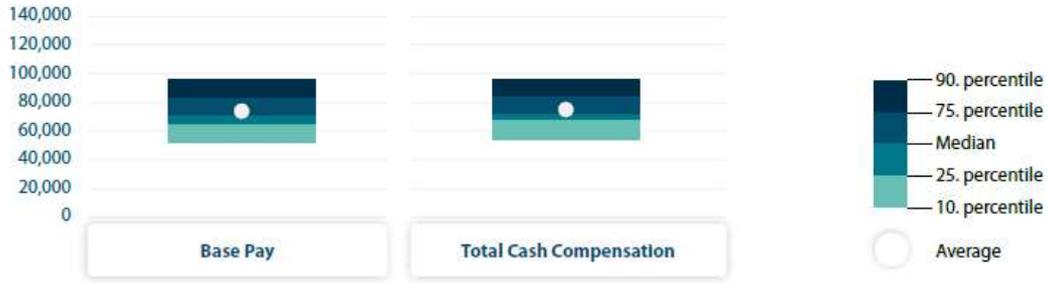
المصدر: <https://www.gradar.com/ar>

الملحق رقم (03): المقارنة المتقاطعة بين كفاءة TMA ومنهج غرادار

العلاقة بين كفاءة TMA ومنهج غرادار.			
استراتيجي			25
			24
توجيه الأعمال، إدارة، الشبكات، رؤية.			23
	استراتيجي		22
	استراتيجي	استراتيجي	21
	استراتيجي	استراتيجي	20
	استراتيجي	استراتيجي	19
	استراتيجي	استراتيجي	18
	استراتيجي	استراتيجي	17
	استراتيجي	استراتيجي	16
	استراتيجي	استراتيجي	15
تكتيكي	تكتيكي	تكتيكي	14
تكتيكي	تكتيكي	تكتيكي	13
تشغيلي	تشغيلي	تشغيلي	12
تشغيلي	تشغيلي	تشغيلي	11
تشغيلي	تشغيلي	تشغيلي	10
تشغيلي	تشغيلي	تشغيلي	09
تشغيلي	تشغيلي	تشغيلي	08
تشغيلي	تشغيلي	تشغيلي	07
تشغيلي	تشغيلي	تشغيلي	06
تشغيلي	تشغيلي	تشغيلي	05
تشغيلي	تشغيلي	تشغيلي	04
تشغيلي	تشغيلي	تشغيلي	03
تشغيلي	تشغيلي	تشغيلي	02
تشغيلي	تشغيلي	تشغيلي	01
إدارة	إدارة المشاريع	المساهمات الفردية	↑

المصدر: - https://www.gradar.com/frontend/gradar/files/gradar_the_job_evaluation_engine_job_grading_easily_done.pdf

الملحق رقم (04): حساب قيمة وضع العمل



Compensation Components	Actual data	Benchmark Data					
		10 th percentile	25 th percentile	Median	75 th percentile	90 th percentile	Average
Base Pay Basic Guaranteed Compensation	60,000	55,404	64,163	69,809	82,626	96,649	73,594
Total Cash Compensation Base Pay + Short Term Incentives	66,000	58,536	67,659	70,931	85,328	96,645	76,035

Market Deviation (Compa-Ratio)					
10 th percentile	25 th percentile	Median	75 th percentile	90 th percentile	Average
8 %	- 6 %	- 14 %	- 27 %	- 38 %	- 18 %
13 %	- 2 %	- 7 %	- 23 %	- 32 %	- 13 %

المصدر: https://www.gradar.com/frontend/gradar/files/gradar_the_job_evaluation_engine_job_grading_easily_done.pdf