

بسم الله الرحمن الرحيم

دراسة تحليل سلوكيات الوظيفة من خلال الإنترنت

بينما تتركز جهود الأجهزة المختلفة في عمليات التوطين بالقطاع الخاص إلى زيادة نسبة العاملين السعوديين وصقل مهاراتهم وتدريبهم وتطوير قدراتهم من خلال التدريب المنظم والتدريب على رأس العمل لتمكين العامل السعودي من أداء الأعمال المختلفة والحرف والمهن – بنفس المستوى – التي كان يعمل بها العامل الوافد فإن الحاجة أصبحت ملحة وضرورية للتركيز والتعمق في دراسة عامل رئيس في عملية التوطين ألا وهو بيئة العمل نفسها وتحسينها لكي تتواءم مع المتغيرات التي ستفرض نفسها على سوق العمالة وتأثير ذلك على طبيعة الأعمال في جميع الأجهزة بالقطاعات المختلفة .

ومن المعروف أن أهم مكونات بيئة العمل هي سلوكيات الوظيفة والتي يترتب عليها عدة عوامل من أهمها :

- الوصف الوظيفي
- التقييم الوظيفي
- معايير ونقاط الأجر للوظيفة
- معايير اختيار الأشخاص لأداء الوظيفة
- معايير تقييم أداء لشاغري الوظيفة
- معايير التدريب لشاغري الوظيفة

تعد بيئة العمل من أهم عوامل نجاح وتوسع واستمرار الشركات في سوق المنافسة الذي يعيشه عالم الأعمال في الوقت الحاضر ، لما ستواجهه أكثر الشركات من تحديات في جذب العمالة الماهرة والمدرّبة وضمان استمرارها لدى الشركات مع المحافظة على معدل رواتب متوازن مع الدخل القومي والمؤشرات الاقتصادية الأخرى .

الجدير بالذكر أنه لم تجد بيئة العمل اهتماما كبيرا في السابق من أكثر الشركات بالمملكة العربية السعودية وذلك لعدة عوامل أهمها :

- سهولة الحصول على العمالة من خارج البلاد وبمرتبات متدنية .
- اختلاف جنسيات العاملين في الشركة الواحدة والتي يصل بعضها إلى أكثر من خمسة عشر جنسية والتي لا يزيد عدد العاملين فيها عن مائة عامل .
- سهولة استبدال العمالة بعمالة أخرى مدربة .
- قلة المنافسة وزيادة الطلب على ما تقدمه تلك الشركات من أعمال أو منتجات .
- غياب المقاييس ومراقبة الجودة .
- الاعتماد على الإدارة الأجنبية وغياب الهوية الوطنية .
- أكثر المشاريع قصيرة الأجل .
- توجه أصحاب الأعمال للكسب السريع وغياب النظرة المستقبلية .



ونظرا للجهود المبذولة من قبل الدولة والمتمثلة في قرارات مجلس الوزراء الداعمة لعملية توظيف الوظائف وإحلال العمالة الوافدة بالعمالة الوطنية السعودية في مختلف قطاعات الأعمال بالقطاع الخاص والتنفيذ والمتابعة الجادة من قبل الأجهزة المختلفة لتحقيق نسب السعودة بشركات ومؤسسات القطاع الخاص، فسوف تشهد تلك الشركات تغييرات كبيرة في بيئة العمل التي ستأثر تلقائيا بعمليات الإحلال والتغيير المتوقع في سلوكيات العمل المترتبة على طبيعة العمالة الوطنية التي سوف تحل محل العمالة الوافدة .

وبالرغم من أن القرار السامي الصادر من مجلس الوزراء رقم 50 بتاريخ 1415 ينص على زيادة نسبة سعودة الوظائف بنسبة 5% سنويا لإتاحة الفرصة أمام الشركات والمؤسسات الخاصة بتنفيذ القرار بصورة تدريجية ، إلا أن تأخر الكثير من الشركات والمؤسسات في تنفيذ القرار أدى إلى إلزام تلك الشركات بتحقيق المعدلات المطلوبة والتي بطبيعة الحال أصبحت تتراوح ما بين عشرين وثلاثين بالمائة مرة واحدة .

ومن هنا نجد أن التأثير على سلوكيات العمل وبالتالي على بيئة العمل بجميع الأجهزة الإدارية بالقطاعات المختلفة سوف يواجه تغييرا كبيرا يتطلب إعادة النظر في عمليات وجوانب أساسية في المنهج الإداري وأسلوب إدارة العمل بتلك الشركات والمؤسسات للتقليل من أي اضطرابات قد تؤثر في إنتاجية وربحية تلك الشركات بل واستمراريتها في السوق المحلي .

ويجب على تلك الشركات والمؤسسات تنظيم بيئتها من الداخل للمحافظة على مواردها البشرية والتي هي عماد وأساس وركيزة أداء تلك الشركات واستمرارها .

لذلك كانت فكرة تحسين بيئة العمل بمثابة العامل المساعد لتوجيه الشركات والمؤسسات للتركيز على بعض العناصر الهامة وأخذ التدابير اللازمة لتحسين ظروف العمل لتضمن ثبات العمالة الوطنية بعد تدريبها وكسبها المهارات المختلفة وعدم تسربها وضمان أداء متميز يدعم عامل الانتماء وأخلاقيات مبنية على قيم ومنهجيات تنتهجها تلك الشركات من خلال بيئة عمل صحيحة تجمعها ، وغرس بذورها في تربة سليمة صحيحة تضمن - بإذن الله - ثمارا يانعة ثابتة لا تتأثر بقوة المنافسة وتغييرات الظروف الاقتصادية المختلفة .

كما أن بيئة العمل الصحيحة تورث حب العامل لشركته وتزيد من ولاءه وإخلاصه في العطاء وبالتالي لا يكون الأجر أو الراتب الشهري هو العامل الأساسي في استمرار العامل المواطن لدى تلك الشركات بل تدخل عوامل أخرى أساسية غفلت عنها تلك الشركات وهي عوامل أساسية، فكم من عامل سعودي ترك وظيفة براتب أكبر من الوظيفة الحالية من راتب الوظيفة التي نقل لها وذلك لافتقاد شركته لبعض العوامل المشجعة على إستمرارية العامل ورفع معنويته مثل خطة التدريب و التطوير و بالتالي لم تتمكن شركته من المحافظة عليه على الرغم من دفعها راتبا أكبر .

وفيما يلي نسردها العوامل الرئيسية في تحسين بيئة العمل ، بدءًا بأول مكونات الجهاز الإداري وهي الوظيفة ضمن الهيكل الوظيفي لأي جهاز .

مفهوم الوظيفة و أهميتها في بيئة العمل:

الوظيفة هي اللبنة الأساسية في بناء أي جهاز إداري وهي التي يتكون منها الهيكل التنظيمي لمختلف قطاعات العمل لأي مؤسسة أو شركة لذلك فإن تصميم الهيكل التنظيمي في نهاية الأمر يتوقف على توزيع أنشطة الشركة على الإدارات المختلفة والتي تتكون من وظائف عديدة يتم



تصميمها بشكل متكامل يؤدي في النهاية لتحقيق الهدف المرجو من تلك الإدارات وبالتالي من الهيكل الإداري بشكل عام .

ولكل وظيفة دور مكمل للوظائف الأخرى ويتطلب ذلك دقة بالغة وتوافق وتكامل بين مخرجات الأداء لكل منها ، حيث تعتمد بعض الوظائف على الأخرى فتكون مخرجات إحدى الوظائف هي مدخلات لوظيفة أخرى والتي لا يتم أو يكتمل العمل بدونها ، وعلى قدر تناسق وتناسب تلك المخرجات بين الوظائف المختلفة على قدر ما يكون هناك انسيابا جيدا في أداء العمل وإنجازه من وظيفة إلى أخرى حتى يصل الناتج المطلوب بالسرعة المطلوبة إلى الجهة المستفيدة وبالتالي تكون المؤسسة أو الشركة قد أدت دورها وحققت إنتاجها وربحيتها وفق المعايير المنظمة لذلك .

لذلك فإن تصميم الوظيفة من إدارة إلى إدارة ومن نشاط إلى نشاط يعتمد على سلوكيات (BEHAVIORS) ومكونات (ATTRIBUTES) تشترك فيها جميع الوظائف مهما اختلفت أنشطتها (FUNCTIONS) أو مهامها (TASKS) ولذلك فإن تحليل وقياس تلك السلوكيات لكل وظيفة هو المقياس العادل لجميع الوظائف في أي مجال أو نشاط بالقطاعات المختلفة .

وللتحليل الوظيفي أهمية كبرى في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة وأوروبا لما يوفره من معلومات أساسية عن الوظائف لتحديد الأجور ووضع القوانين الخاصة بالعمل والاختبارات المختلفة لعملية الإستقطاب والتوظيف ووضع نظم لتقييم الأداء وتصميم البرامج التدريبية ومعالجة الكثير من القضايا مثل تعيين ذوي الأحتياجات الخاصة ومعالجة القضايا القانونية الخاصة بطبيعة ومخاطر العمل بشكل دقيق من خلال الاستبيان والدراسات والتحليل المستمر لتلك الوظائف وإدراجها في قاعدة البيانات وتحديثها من وقت لآخر كلما دعت الحاجة مع المحافظة على استخدام منهجية موحدة ومقاييس ثابتة تضمن العدالة في التقييم بعيدا عن التأثير الشخصي (SUBJECTIVITY) ومبنية على أصول ثابتة وراسخة .

الوزن الوظيفي:

و كما أن هناك معايير ومقاييس متفق عليها عالميا مثل الكيلو جرام لقياس وزن الأشياء، و الكيلومتر في الساعة لقياس السرعة أو الميل لقياس المسافات، و الدرجة المئوية و الفهرنهايت لقياس درجة الحرارة و الرختر لقياس قوة الزلازل و غيرها من المقاييس المتعارف عليها فالיום يمكننا أن نتحدث عن وحدة قياس قد لا يعلمها الكثير منا و هي وحدة قياس الوزن الوظيفي المعروفة بإسم "PAQ POINTS" نقاط باك و التي تستخدم بالولايات المتحدة و كندا و بعض الدول الأوروبية و الشرق الأوسط. و لقد إكتشف البروفيسور الأمريكي ماكورميك في أوائل الستينات الميلادية العلاقة بين الوظيفة و المهام المناطة بها في التنظيم الإداري و تأثير تلك الوظيفة على مجريات و مخرجات العمل لتلك المنظمات و العوامل المختلفة التي تصنع لها أهمية معينة في التنظيم الإداري. و بالتعاون مع تلاميذه في جامعة بيردو تم وضع مقياس النقاط للوزن الوظيفي لأول مرة من خلال قياس تقديري لبعض أهم العوامل المؤثرة مثل المقدرة الذهنية التي تتطلبها تلك الوظيفة و المقدرة البدنية أو العضلية ، المؤهل أو الدرجة العلمية و الخبرة الزمنية و المقدرة الإشرافية و تحمل المسؤولية تجاه المنظمة و تجاه الغير و مسؤولية الممتلكات و السلامة و التعامل مع الآخرين وغيرها من العوامل المؤثرة في إنجاز المهام لتلك الوظيفة. و من ثم أصبحت عملية قياس الوظائف بالنقاط وسيلة علمية يؤخذ بها في عمليات مختلفة منها إعداد الهياكل التنظيمية و دراسات الأجور و المرتبات و سوق العمالة و غيرها.



و لقد قامت بعض الهيئات و المكاتب الإستشارية مثل HAY Management و Paterson و غيرهم بإستخدام النقاط في عمليات الوزن الوظيفي المبنية على المهام الوظيفية Functional Analysis. و في بداية السبعينات و من خلال الأبحاث و النتائج التي قام بها البروفيسور ماكورميك و زملائه بهيئة التدريس بالجامعة نفسها و منهم بروفيسور ميكام و بروفيسور جنريرت و غيرهم من المساعدين و الطلاب في إيجاد عناصر لتقييم الوظيفة مبنية على تحليل السلوكيات الوظيفية Behavioral Job Analysis حيث أنها متواجدة في جميع الوظائف و الأعمال على جميع المستويات الإدارية و الفنية غير انها تتفاوت في اهميتها من وظيفة لأخرى وفقا لبيئة العمل المحيطة بالوظيفة. و من خلال الأبحاث توصل الفريق الى عملية حسابية معقدة تقوم بمعالجة مائتين عنصر من العناصر المؤثرة في السلوك الوظيفي التي يمكن تحليلها و مقارنتها بواسطة عمليات حسابية و نظريات علم النفس الصناعي و الخروج بعدد من النقاط و المعروفة بـ PAQ POINTS. و لقد حظيت هذه الطريقة للقياس بإهتمام بالغ لدى الشركات و المؤسسات الحكومية و الخاصة بالولايات المتحدة و تم انجاز أكثر من ثلاثمائة الف و خمسمائة تحليل وظيفي في مختلف القطاعات و الأعمال.

و من أهم مزايا هذا الأسلوب في تقييم الوظائف هو ان التقييم يتم بطريقة تحليل عناصر عديدة بواسطة الحاسب الإلكتروني دون التدخل البشري في إحتساب النقاط الناتجة عن التحليل. و بذلك نتخلص من عدة سلبيات كانت تمارس خلال عملية التقييم بإستخدام بعض الوسائل الأخرى و التي تعتمد على الرأي الشخصي (Subjective Opinion) للمختص بالتقييم سواء كان فردا أو فريق تقييم. كما أنه يوفر منهجية علمية مبنية على دراسات سايكولوجية و سلوكية تتعلق ببيئة العمل المحيطة بالوظيفة أينما كانت.

نبذة عن المنهجية:

بادئ ذي بدئ أود التوضيح أن نطاق هذه الورقة لا يشمل دراسه أكاديمية للعوامل المتعلقة بالتحليل الوظيفي و انما استعراض موضوعي للخصائص المتعلقة بمنهجية PAQ و علاقتها الوطيدة ببيئة العمل. إن نظام PAQ هو النظام الوحيد الذي يقوم بتحليل سلوكيات الوظائف بطريقة تتناسب مع من يقوم بأداء العمل نفسه و تحت إشراف رئيسه المباشر حيث يناقش المختص مهام العمل بالتعرف على كيفية أداء العمل و السلوكيات المختلفة المناطة بتلك الوظيفة و المطلوبة اثناء اداء العمل من العامل نفسه، و يسمى هذا النوع من التحليل الوظيفي بتحليل سلوكيات الوظيفة.

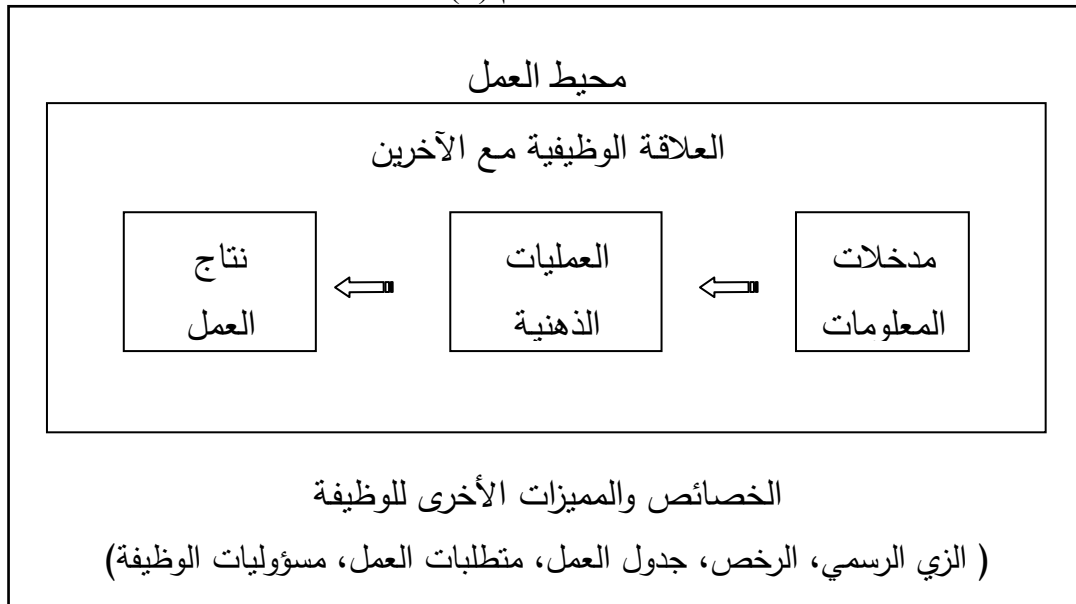


و يبني نظام PAQ على ستة أركان أساسية تحتوي في مجموعها على مائتي عنصرا و هي كالتالي:

- مدخلات المعلومات
- العمليات الذهنية
- ناتج العمل
- العلاقة الوظيفية مع الآخرين
- محيط العمل
- الخصائص و المميزات الأخرى للوظيفة

و يوضح الشكل رقم (1) علاقة تلك العوامل بالوظيفة و التي توضح بيئة العمل المؤثرة في الوظيفة بصفة عامة.

الشكل رقم (1)



مدخلات المعلومات:

وهي الأساليب التي من خلالها يستطيع العاملون تلقي المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالهم و كيفية استخدام تلك الأساليب و المصادر الخاصة لتلقي المعلومات. الطريقتان الأساسيتان اللتان عن طريقهما يتلقى الأفراد المعلومات المتعلقة بالعمل هما من خلال ما يشاهدونه أو ما يسمعونه، أضف إلى ذلك فان بعض العاملين قد يستخدمون حواس اللمس أو التذوق أو الشم أو الأوضاع المختلفة للجسم للحصول على المعلومات المطلوبة لتنفيذ مهام أعمالهم.

العمليات الذهنية:

يهتم هذا الجزء من التحليل الوظيفي بمعالجة المعلومات التي يتم تحصيلها عن طريق المصادر التي وردت بعاليه ، أو التي يحصل عليها الفرد عن طريق التدريب أو الخبرة، حيث أن



العمليات العقلية تشمل صناعة القرار، التفكير، حل المشاكل، التخطيط، والأعمال المتعلقة بمعالجة المعلومات.

نتاج العمل:

يتعلق هذا القسم بنتاج العمل (أو النشاطات الجسدية الخاصة بالعمل). ومصطلح "نتاج" المستخدم هنا يعبر عن عمل تم إنجازه بواسطة استخدام حركات الجسد أو المعدات أو العُد/الأجهزة أو غير ذلك، ولا يعني ذلك إنتاج شيء ملموس بالضرورة.

العلاقة الوظيفية مع الآخرين:

يشتمل هذا القسم من استبيان التقييم الوظيفي على بنود تتعلق بالاتصالات والعلاقات الشخصية مع الآخرين بالإضافة إلى الإشراف المتبادل في محيط العمل.

محيط العمل:

يشتمل هذا القسم من استبيان التحليل الوظيفي على بنود ترتبط ببيئة العمل، ظروف العمل الطبيعية، الأخطار، والجوانب الشخصية والاجتماعية للعمل.

خصائص العمل الأخرى:

يحتوى هذا القسم من التحليل الوظيفي على العديد من البنود المتنوعة بما في ذلك تلك البنود المرتبطة بالزي الخارجي الخاص بعمل ما، جداول العمل، متطلبات العمل، ومسئوليات العمل المختلفة.

العمل الميداني و تجربة استخدام MAQ في المملكة العربية السعودية

بدأ العمل بنظام MAQ للتحليل الوظيفي بالمملكة في منتصف عام 1421 هـ ، و قد كان أول جهاز حكومي يطبق هذا النظام هو هيئة المساحة الجيولوجية السعودية بجدة، و أما بالنسبة للقطاع الخاص فكانت أول شركة تتطبيقه هي شركة الإسمنت العربية في بداية العام 1422 هـ. و لقد بلغ عدد الوظائف التي تم تحليلها حتى الآن بالمملكة العربية السعودية ما يزيد عن الستائة وظيفة من قطاعات مختلفة مثل القطاع الصناعي و التجاري و قطاع الخدمات و معارض السيارات و المعدات الثقيلة و غيرها. و لقد تم عقد أول ندوة للتحليل الوظيفي بهذا النظام بفندق كراون بلازا بجدة بعنوان "التحليل الوظيفي و أثره في بيئة العمل" تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير عبدالمجيد بن عبدالعزيز، أمير منطقة مكة المكرمة و الذي كلف رئيس هيئة المساحة الجيولوجية بتشريفه. كما أقيمت أول دورة تدريبية متقدمة قام بتقديمها الدكتور McPhail ، مؤلف كتاب التحليل الوظيفي بنظام PAQ ، و قد حضرها عدد من المسؤولين في مجال الموارد البشرية من الشركات الكبرى مثل شركة أرامكو السعودية و شركة الخطوط الجوية العربية السعودية و هيئة المساحة الجيولوجية السعودية و غيرها من الشركات الرائدة في مجال التحليل الوظيفي بنظام PAQ مثل شركة سليب هاي و مجموعة عبد اللطيف العيسى و شركة الإسمنت العربية و شركة بن لادن قطاع الصيانة و التشغيل و شركة التوكيلات العربية و مجموعة زينل و غيرها من شركات القطاع الخاص. كما أقيمت دورات أخرى باللغة العربية و ذلك بعد أن تم ترجمة أكثر المطبوعات المتعلقة بعملية التحليل الوظيفي بنظام PAQ.

و من أهم الإستنتاجات و الفوائد الملاحظة من استخدام PAQ بالمملكة الآتي:

أولاً: طريقة الاستخدام:

1. سهولة استخدام النظام لدى الكثير ممن تدرّبوا و قاموا بعملية التحليل الوظيفي.
2. لا يتطلب النظام خبرة طويلة و لكن يعتمد على الإلتزام بمنهجية واضحة في متابعة الأسئلة بالإستبيان المرافق لكل وظيفة.
3. لا تزال بعض الشركات تعتمد في عملها على المستندات الورقية الأمر الذي سهل استخدام النظام في تلك الشركات لأنه إلى جانب استخدام الحاسب الآلي فإنه يوفر أيضاً النماذج الورقية.
4. استطاع الموظف و العامل الماهر بوظيفته شرح سلوكيات الوظيفة بسهولة وفقاً للإستبيان المعد لذلك، و لقد أفاد كثير منهم أن طريقة الأسئلة أتاحت لهم التعبير عن طريقة العمل الذي يؤديه بطريقة زادت من تقديرهم لأهمية عملهم بالنسبة لإداراتهم.
5. استخدام الحاسب الآلي لمعالجة الإجابات المدخلة حسب معادلات رياضية و مقارنات إحصائية أضفى على النتائج مصداقية بسبب عدم تدخل الرغبة الشخصية في تغيير النتائج.
6. تمكن جهة الإختصاص بإعادة التحليل أو تعديله بإتباع نفس الخطوات السابقة و عدم التمكن من تغيير العناصر بشكل عشوائي لضرورة إتباع الكتاب و القواعد الإرشادية.
7. وجود أكثر من إختيار لمراقبة صحة المعلومات المدخلة و توافق طريقة التحليل لدى الأشخاص القائمين على عملية التحليل.
8. يمكن مقابلة أكثر من شخص لشرح مهام و سلوكيات أداءهم للوظيفة.
9. لا يتأثر التقييم بمسمى الوظيفة و إنما يعتمد على الكيفية التي تؤدي بها الوظيفة.



10. هناك أكثر من مقياس لتقييم الإجابات المدخلة فمنها مقياس الأهمية لعمل شئ ما، او معرفة معلومة ما، و هناك مقياس تكرر عمل ما، او الحصول على معلومة ما، و هناك مقياس الزمن المستغرق لعمل ما، او الحصول على معلومة ما ... إلخ.

11. يمكن الإحتفاظ بجميع المعلومات على قاعدة بيانات رئيسية يمكن الوصول إليها بواسطة الإنترنت. كما يمكن الإحتفاظ بالمادة الورقية للإعتماد و الحفظ.

12. إستطعنا مقارنة بعض الوظائف مع مثيلاتها في شركات أخرى عالمية ووجدنا تشابه و تقارب في بعض النتائج التحليلية كما وجدنا تباين ملحوظ في وظائف أخرى. فمثلا في بعض الوظائف الهندسية مثل وظيفة مهندس عمليات لاحظنا تشابه في النتائج و الوزن الوظيفي بينما عند مقارنة وظائف المحاسبين وجدنا تباين ملحوظ يقدر بمائة نقطة و أكثر. و بعد مناقشة أسباب التباين مع الخبراء في مركز PAQ بالولايات المتحدة، و مع المسؤولين في الشركات الخاضعة للإستبيان و التحليل إتضح لنا فرق ملحوظ بين ما نسميه محاسب في بعض الشركات و هو ما يسمى كاتب حسابات في بعض الشركات في امريكا مثلا، حيث ان سلوكيات العمل لوظيفة المحاسب هناك تزداد أهميتها في التعامل مع إتخاذ القرارات و التعامل مع الآخرين في المنظمة أو خارجها حيث يتم بصفة مباشرة بدون تدخل المدير إلا في ما ندر و بذلك تزداد أهمية بعض السلوكيات المصاحبة مثل تحمل المسؤولية و الضغط النفسي و التعامل مع المعلومات و ساعات العمل الغير إعتيادية و غيرها كما تتطلب الوظيفة سلوكيات و مهارات من صاحبها مثل القدرة على التفاوض و الإقناع و التعامل مع الغير و مهارات علمية و خبرة أطول في مجالات محددة.

13. كلما زاد عدد الوظائف المدخلة بقاعدة البيانات كلما وفر ذلك قاعدة معلوماتية طالما إنتظرها الباحثون و اعتمد عليها الأخصائون في مجال الموارد البشرية. و لذلك فإن بعض الشركات مثل الخطوط الجوية العربية السعودية و التي لديها باع طويل في مجال التحليل الوظيفي هي الأخرى تريد أن تستفيد من تحليل السلوكيات الوظيفية و قد أوفدت ستة أخصائيين للتدريب على النظام حيث ان تحليل سلوكيات الوظيفة سيضيف لما هو موجود لديها سابقا و يعتبر مكملا له.

14. التأكيد على أن الشركات التي قامت بإستخدام نظم و منهجيات أخرى للتحليل الوظيفي أن إستخدامهم منهجية تحليل السلوكيات سيمكنهم من مقارنة جميع وظائف شركاتهم مع نظرائهم من الشركات الأخرى (Bench Mark) سواء المحلية أو العالمية، خاصة و أننا مقبلين على نظام التجارة العالمية الذي سيفتح باب المنافسة مع الشركات العالمية بشكل أكبر داخل السوق السعودي و بالتالي سيزيد ذلك من الطلب على العمالة الماهرة و المدربة.

15. ضرورة مراجعة الأنظمة المتعلقة بالموارد البشرية مثل التدريب و سلم الأجور و تقييم الأداء و الإستقطاب و التوظيف و غيرها على أساس علمي و منهجية عملية تستطيع من خلالها معرفة الفجوة الحقيقية بينها و بين منافسيها لكي تضع الخطط المناسبة و الفعالة لوقف نزيف تسرب العمالة المدربة و الماهرة و تسد باب الإغراءات أمام منافسيها للمحافظة على ممتلكاتها و اهمها الممتلكات البشرية. فمثلا الشركة التي تدفع راتب لوظيفة محاسب عليها أن تتأكد إن كان هذا المسمى فعلا ينطبق على تلك الوظيفة و إن كان غير ذلك، مثل ما ذكر بعاليه، فعليها أن تراجع مسميات الوظائف لديها بما يمثل الواقع الحقيقي لسلوكيات العمل و لا يكون الإعتماد فقط على وصف المهام الوظيفية " التوصيف الوظيفي". و سوف يوفر ذلك على الشركات التي تدفع راتب محاسب لتحصل على عمل كاتب حسابات الخسارة المترتبة على ذلك من واقع ما وجدناه في بعض الشركات المحلية، كما انها و عند مراجعتها لمتطلبات الوظيفة فإنها قد تحتاج إلى من لديه مؤهل ثانوية



تجارية أو معهد تجاري بدلا من جامعي لشغل تلك الوظيفة. و كذلك في وضع خطط الإحلال بالعمالة السعودية و التدريب و غير ذلك.

16. قامت بالفعل بعض الشركات بإحداث تغييرات في هيكلها الإداري و تعديل مسميات و أوصاف بعض الوظائف بل قام البعض بمراجعة كاملة للوصف الوظيفي لجميع وظائف الشركة مبنية على إستنتاجات التحليل الوظيفي.

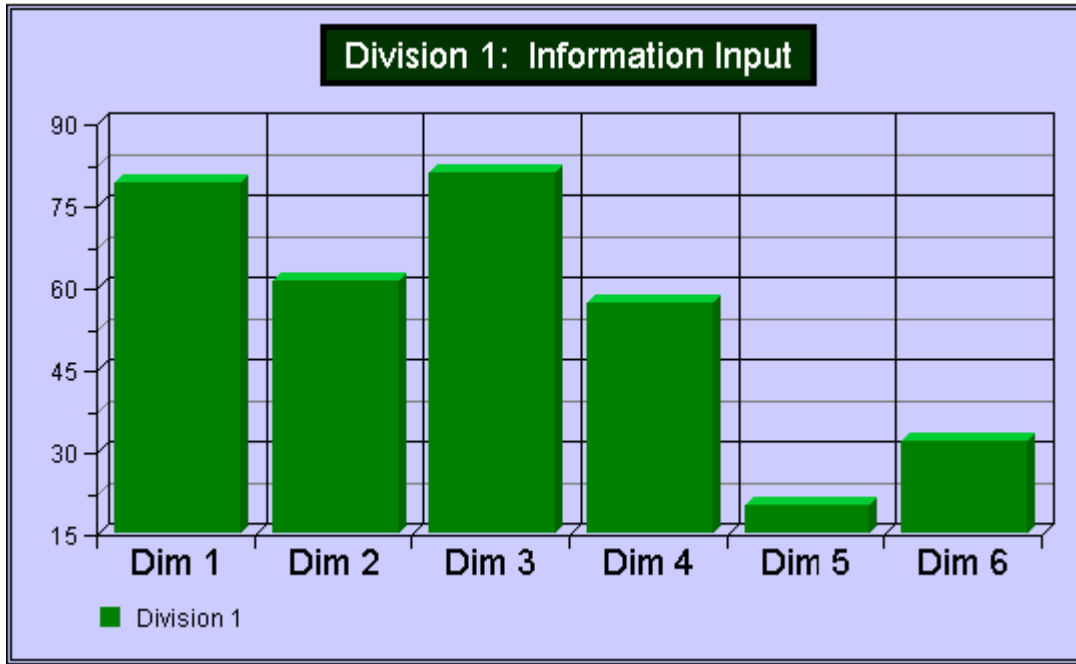
17. في بعض الشركات إقتنع المسئولين لديها بإمكانية سعودة بعض الوظائف التي لم تكن تخطط لسعودتها بعد إطلاعهم على نتائج التحليل الوظيفي الذي أوضح تشابها مع تحليل وظائف أخرى.

ثانيا: مجالات استخدام النظام في الشركات المطبقة له:

1. التقييم الوظيفي أي معرفة العناصر السلوكية الخاصة بكل وظيفة و درجة أهميتها بالنسبة للوظيفة.

الشكل رقم (2) يوضح تقييم عناصر السلوكيات المصاحبة لعملية الحصول على المعلومات لأداء وظيفة محددة مثل مهندس مراقبة معدات.

الشكل رقم (2) مدخلات المعلومات



المعيار رقم 1 (Dim 1): تفسير ما يمكن إستشعاره

المعيار رقم 2 (Dim 2): إستخدام مصادر معلومات متعددة

المعيار رقم 3 (Dim 3): مراقبة معدات و أجهزة للحصول على المعلومات

المعيار رقم 4 (Dim 4): تقييم و الحكم على ما يمكن إستشعاره

المعيار رقم 5 (Dim 5): عليما بحالات التغيرات في المناخ

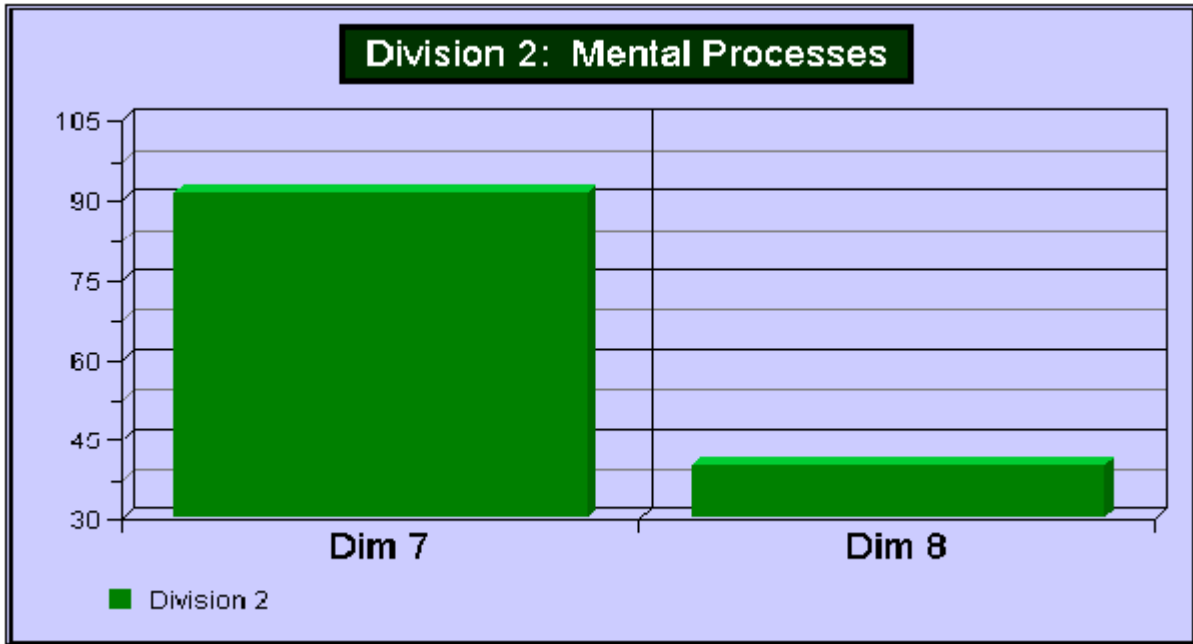
المعيار رقم 6 (Dim 6): إستخدام الحواس المختلفة

يتضح من الرسم البياني أن من يقوم بهذه الوظيفة لا يحتاج للتعرف على تقلبات الجو أو المناخ (المعيار رقم 5) مما قد يعني أن الوظيفة تؤدي في مكان داخلي لا يتأثر بالمناخ الخارجي أو أن سريان العمل لا يتأثر بالمناخ. بينما نجد أن أكثر المعلومات يتم الحصول عليها من خلال مراقبة المعدات والآلات، مما يعني أن هناك متطلبات و مهارات فنية لها علاقة بالمعدات و الآلات التي هي مصدر هام بالمعلومات المطلوبة لأداء الوظيفة و هكذا بالنسبة لباقي الأسس التي يقوم عليها نظام التحليل الوظيفي.

فمثلا، الشكل رقم (3) يوضح نطاق العمليات الذهنية مثل التخطيط و الجدولة و إيجاد الحلول المناسبة لعملية إتخاذ القرارات. كما يوضح من الجانب الآخر ما إن كان المطلوب هو فقط تمرير الموضوع أو المعلومات بدون إتخاذ القرار. و قد تختلف نتيجة التحليل من وظيفة لأخرى في نفس المنظمة، كما قد يختلف الحال من أسلوب إداري معين (بيئة عمل) مقارنة بنفس الوظيفة في بيئة عمل أخرى. و لذلك يتميز هذا النوع من التقييم الوظيفي المبني على عناصر التحليل الوظيفي المعروف بـ PAQ عن غيره من أنظمة التحليل الوظيفي الأخرى لأنه يقيم سلوكيات أداء الوظيفة حسب الواقع الحاضر للوظيفة و سلوكيات أداء العمل المصاحب لها. و بالتالي قد نرى أن الوظيفة التي لا تتطلب إتخاذ قرار يرتفع بها المعيار رقم 8 خلافا لما هو موضح بالرسم البياني. و لذلك قد يتم تقييم نفس الوظيفة في بيئة عمل أخرى تتطلب من صاحب الوظيفة إتخاذ القرارات و عدم رفعها لسلطة أعلى، مثل ما هو موضح بالرسم البياني، و بذلك تقيّم بمقدار أعلى من الأولى بسبب تحمل مسؤولية إتخاذ القرار.

الشكل رقم (3)

العملية الذهنية



المعيار رقم 7 (Dim 7): إتخاذ قرار مبني على المعلومات.

المعيار رقم 8 (Dim 8): تمرير المعلومات دون إتخاذ قرار.

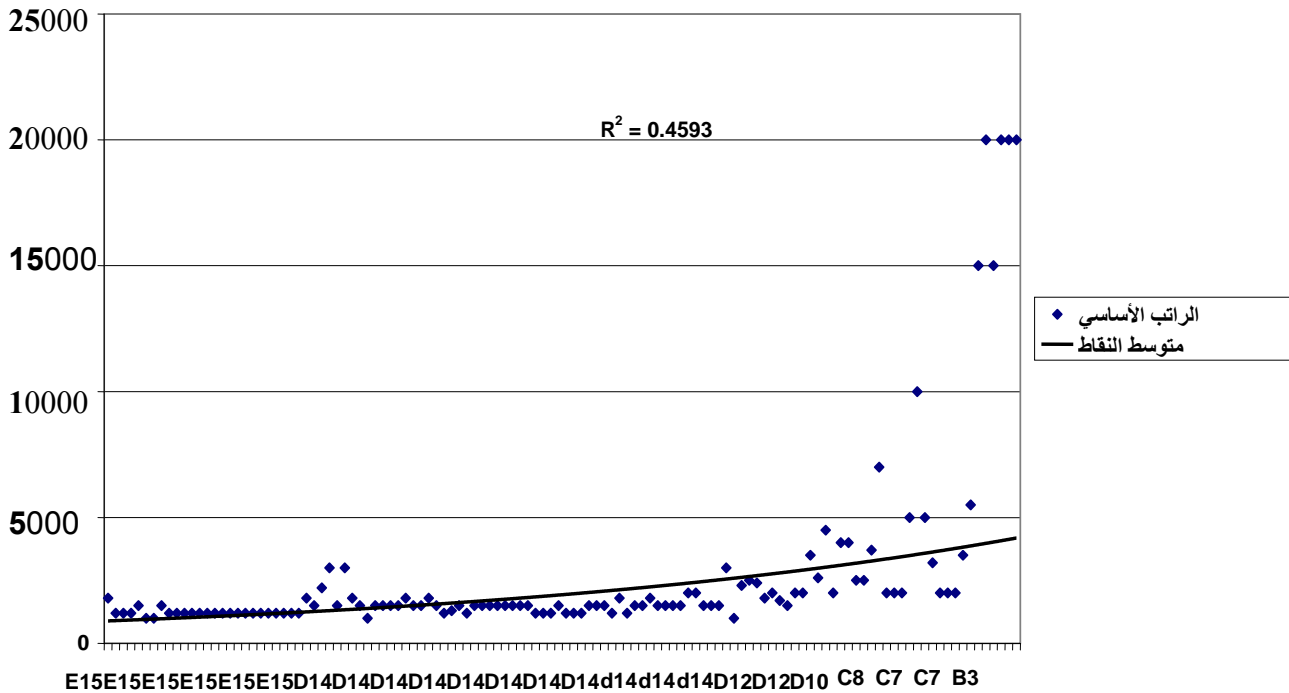
و من هنا يتضح أن بيئة العمل تؤثر في تقييم الوظيفة و بالتالي في قيمة أو "وزن" تلك الوظيفة و ترتيبها في الأهمية بالنسبة للوظائف الأخرى. فمثلا اتضح لنا بعد تحليل وظيفة مساعد المدير العام في إحدى الشركات الصناعية المحلية أنها لم تحصل على الوزن الوظيفي الملائم لها حسب

وضعها في الهيكل التنظيمي، فإنه و بغض النظر عن سماها الوظيفي "مساعد المدير العام". لم تحصل على نقاط أعلى في عنصر يعتبر من العناصر الهامة، مثل إتخاذ القرار. و كثيرا ما يحدث تناقض قد يؤدي إلى إحباط بعض الموظفين في بعض المناصب خاصة بين الوظائف الإدارية و الوظائف الفنية، لعدم معرفة التحليل الصحيح لتلك الوظائف مما يسبب عدم توازن بين الأجور و المميزات لتلك الوظائف مما قد يؤثر سلبا على إنتاجية المنظمة و كفاءتها و يفقدها القدرة التنافسية و بالتالي يضعف من حصتها في السوق و قد يؤدي إلى خسارتها في بعض الأحيان.

2. تحديد الأجور و الدرجات و تصميم هيكل الرواتب من أهم الخصائص التي تؤثر مباشرة في بيئة العمل، كما أنها تعتبر من أهم مميزات التنافس بين الشركات و تعكس الصورة الحقيقية لقدرة الشركة على تحقيق العدالة و التوازن الفعال بين العاملين خاصة إذا ما ارتبط مقدار الأجر بالأداء الوظيفي و تنمية مهارات العاملين. و يتكون السلم الوظيفي من نقاط ذات إحداثيات، فالإحداثي السيني (س) يعبر عن وزن الوظيفة بالنقاط و الإحداثي الصادي (ص) يعبر عن متوسط الأجر الحالي للوظيفة عند إجراء عملية التحليل الوظيفي. و بالتالي فإن متوسط النقاط التي تعبر عن جميع إحداثيات الوظائف التي يشملها التحليل الوظيفي، يكون على شكل خط مستقيم، و يعتبر هذا أساس لعملية المقارنة بسوق الأجور للعمالة في الشركات المنافسة.

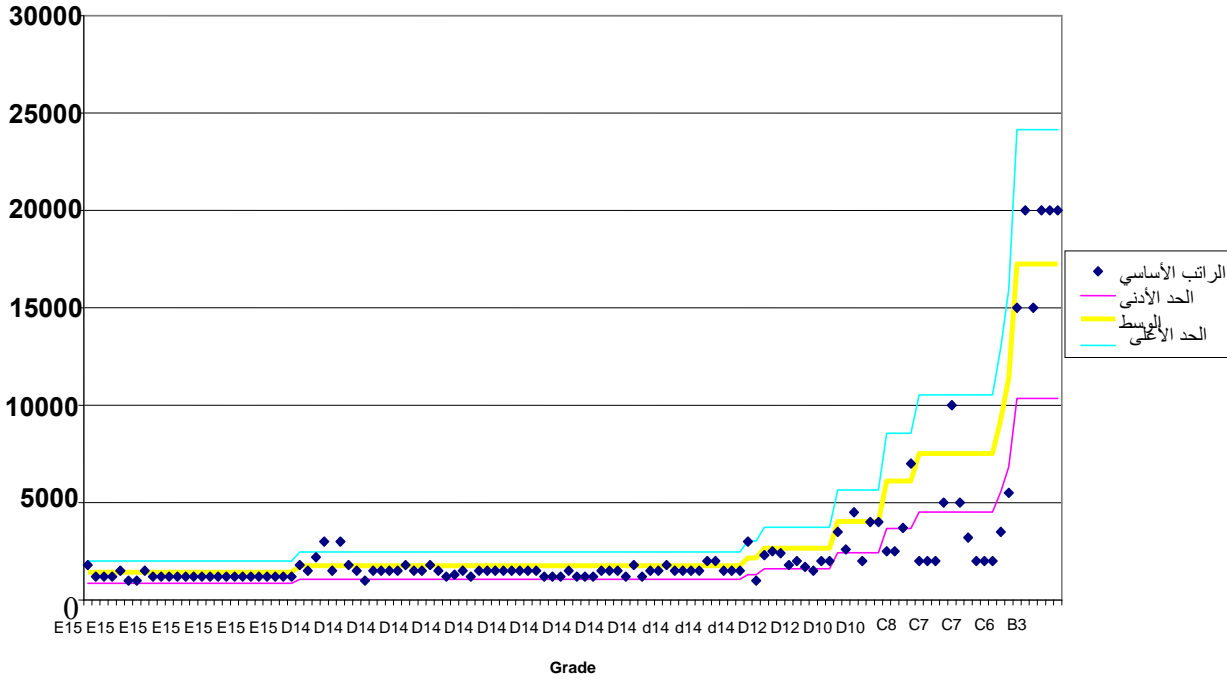
و يوضح الشكل رقم (4) رسم بياني توضيحي للخط الذي يمثل العلاقة بين وزن الوظيفة و الأجر الحالي.

الشكل رقم(4)



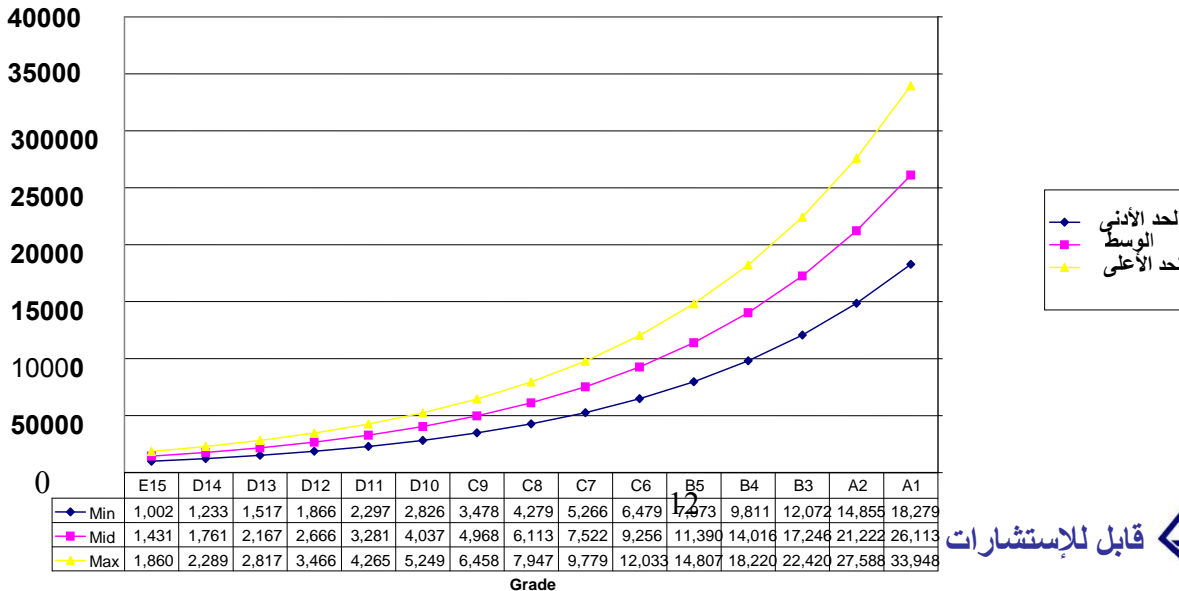
و أما الشكل رقم (5) فيوضح رسم بياني للأجور في إحدى الشركات السعودية مقارنة بالسوق المحلي مستخدمة نقاط PAQ. و يلاحظ أن بعض النقاط تقع خارج الخط الذي يمثل الحد الأدنى للراتب لمثيلاتها من الوظائف بشركات أخرى بالنسبة للسوق المحلي، و البعض الآخر يمثل الوظائف التي يقع متوسط الأجر أعلى من الحد الأعلى للأجر للوظائف المشابهة بشركات أخرى بالنسبة للسوق المحلي.

الشكل رقم (5)



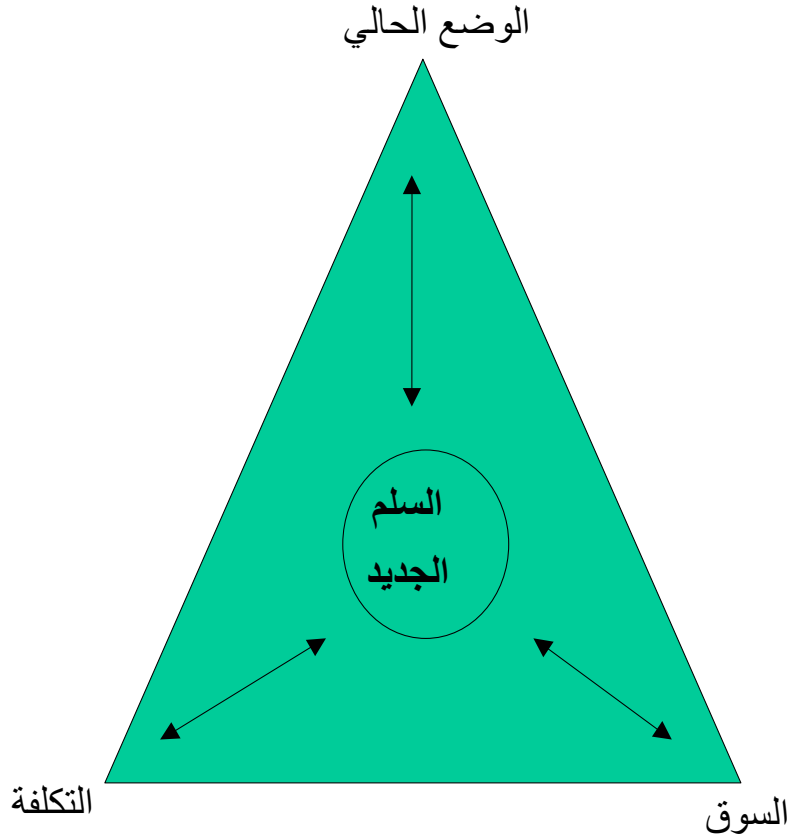
الشكل رقم (6) يوضح الحد الأدنى و الحد الأعلى و متوسط الأجور لشركة سعودية صناعية (صناعة متوسطة/خفيفة) و يمثل التصميم النهائي لسلم الأجور.

الشكل رقم (6)



يوضح الشكل رقم (7) العوامل الرئيسية في تحديد التوازن في عملية تصميم هيكل الأجرور و هي الوضع الحالي و سعر السوق و التكلفة الإضافية لمواكبة السوق

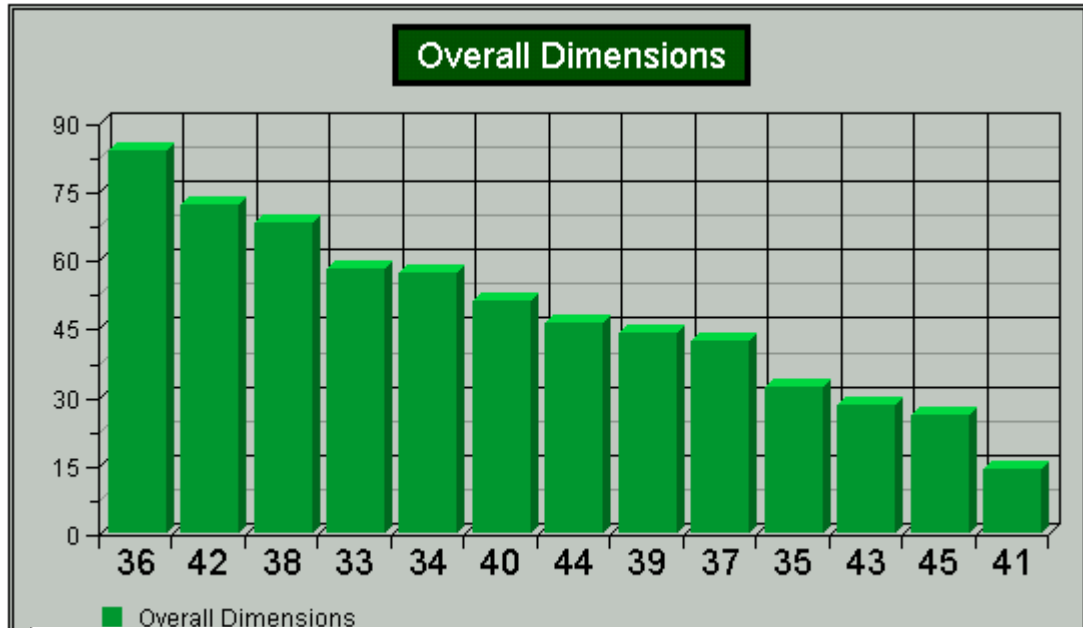
الشكل رقم (7)



3. تحديد متطلبات التدريب من أهم إستنتاجات عملية التحليل الوظيفي بل يمكن تصميم برامج التدريب بناء على تلك المؤشرات التي يوفرها تقرير الإحتياجات التدريبية نتيجة لعملية التحليل الوظيفي. و الشكل رقم (8) يوضح الرسم البياني للعناصر الرئيسية في عملية التحليل الوظيفي و التي توضح نسبة كل منها و أهميتها لتلك الوظيفة، و هذا الرسم البياني يمثل إحدى الوظائف التي تم تحليلها بإحدى الشركات بجدة.

يتضح لنا من النسب المئوية الجوانب السلوكية الأكثر تأثيرا في الوظيفة و يمكن للمختص من إدارة التدريب أو الموارد البشرية الإعتماد عليها عند تصميم أو إختيار برامج التدريب المختلفة لمن سيعمل في تلك الوظيفة. و من أهم ما نلاحظه أن أكثر العناصر المذكورة تستند على تحليل السلوكيات التي يتمكن الموظف من القيام بالمهام المطلوبة بالشكل المطلوب. فبالإضافة لمعرفة التفاصيل الفنية للمعدات و الماكينات، على سبيل المثال، يلاحظ ضرورة أن يشمل برنامج التدريب على النواحي الإشرافية

الشكل رقم (8) الإحتياجات التدريبية للوظيفة



<u>DIM</u>	<u>DIMENSION NAME</u>	<u>SCORE</u>	<u>SEM</u>	<u>%TILE</u>
36	Performing Technical and/or Related Activities	0.98	0.34	84
42	Supervising/Directing/Estimating	0.57	0.31	72
38	Other Work Schedules vs. Working Regular Day Schedul	0.45	0.30	68
33	Having Decision, Communication, and gen responsibili	0.19	0.18	58
34	Operating Machines and/or Equipment	0.16	0.20	57
40	Being Aware of Work Environments	0.01	0.22	51
44	Working in an Unpleasant/Hazardous/Demanding Environ	-0.15	0.31	46
39	Performing Routine and/or Repetitive Activities	-0.20	0.29	44
37	Performing Services and/or Related Activities	-0.24	0.26	42
35	Performing Clerical and/or Related Activities	-0.52	0.35	32
43	Public and/or Customer and/or Related Contacts	-0.64	0.34	28
45	Having a Non-Typical Schedule/Optional Apparel Style	-0.68	0.33	26
41	Engaging in Physical Activities	-1.13	0.33	14

% 84	يقوم بعمل فني / أو أعمال ذات علاقة
% 72	إشرافي / توجيهي / تقديري
% 68	جدول عمل مغاير لجدول العمل الإعتيادي
% 58	يتخذ قرارات ، إتصالات ، مسئوليات عامة
% 57	تشغيل معدات / أو آلات / أو ماكينات
% 51	يعي ظروف أو محيط العمل
% 46	يعمل في ظروف غير مريحة /خطرة
% 44	يؤدي عمل روتيني / أو أعمال متكررة
% 42	تقديم خدمات و أعمال ذات علاقة
% 32	يؤدي عمل كتابي / أو أعمال ذات علاقة
% 28	علاقات مع الجمهور / الزبائن / أو ذات علاقة
% 14	يزاول نشاطات بدنية

4. متطلبات التوظيف و الإستقطاب للوظيفة لإختيار الأشخاص المناسبين للوظيفة يعد من إستنتاجات التحليل الوظيفي الهامة و التي تساعد على تزويد المختصين بالمؤشرات المختلفة التي يقترح النظام تحصيلها من قبل المتقدم للوظيفة ضمن بعض الإختبارات مثل إختبار GATB . و لكي تتمكن من الإستفادة من تلك النتائج فإن الموضوع يتطلب البحث في البدائل المتوفرة محليا و التي من الممكن معادلتها بنتائج الإختبارات التي بنيت عليها نتائج PAQ و ذلك بمشاركة الجهات الإختصاص مثل مراكز البحوث الإدارية بالجامعات و وزارة العمل و الشئون الإجتماعية ووزارة التعليم و غيرها من الجهات ذات العلاقة. و يوضح الشكل رقم (9) نبذة من بعض المعدلات و التحصيل المطلوبة في حالة إجراء بعض الإختبارات و منها إختبارات . GATB

الشكل رقم(9) يوضح نتائج الإختبارات المطلوبة للتأهل للوظيفة قيد التحليل.

الشكل رقم 9

GATB Tests (cont)

Tests That Measure General Mental Ability Constructs

GATB With Similar Tests	Predicted Score Range			Probability Of Use	Predicted Validity Coefficient
	Low	Average	High		
G - Gen. Cognitive Ability	104	118	131	0.564	0.366
-Adaptabilty	17	21			
-Learning Abilt	38	44			
-Wonderlic P.T.	19.5	26.6	33.6		

Tests That Measure Verbal Aptitude Constructs

GATB With Similar Tests	Predicted Score Range			Probability Of Use	Predicted Validity Coefficient
	Low	Average	High		
V - Verbal Aptitude	98	111	125	0.271	0.259
-EAS-Verbal	13	17	22		
-PTI-Verbal	23	32	39		
-SET-Verbal	23	36	45		
-DAT-Verbal Rsn	**	**	**		
-DAT-LU Sentenc	**	**	**		
-DAT-LU Spelling	**	**	**		

Tests That Measure Numerical Aptitude Constructs

GATB With Similar Tests	Predicted Score Range			Probability Of Use	Predicted Validity Coefficient
	Low	Average	High		
N - Numerical Aptitude	101	114	127	0.772	0.287
-Arith Fundmntl	32	36	40		
-Arithmtc Index	41	47	53		
-EAS-Numerical	26	35	43		
-FIT-Arithmetc	29	34	40		
-PTI-Numerical	15	20	25		
-SET-Numerical	30	41	51		
-DAT-Numercl Abil	**	**	**		

التوصيات:

1. أن يقوم مجلس الغرف التجارية بتعريف الشركات بمنهجية السلوك الوظيفي لتطوير قدرة القطاع الخاص ليتمكن من تحديد احتياجاته من الخبرات و المهارات ومن ثم مساعدته على الحصول على الكوادر الوطنية المؤهلة.
2. أن يقوم قسم الدراسات بالغرف التجارية بالتعاون مع الادارة المختصة بالتحليل الوظيفي بالمؤسسة العامة للتدريب المهني باستخدام منهجية موحدة مثل PAQ لإيجاد قاعدة بيانات موحدة و الإستفادة منها لعمل الأبحاث المناسبة لكافة إحتياجات سوق العمالة المحلية خاصة دراسات الأجور و الحوافز.
3. إستخدام منهجية تحليل سلوكيات العمل في تصميم البرامج التدريبية و التعليمية ، و مراقبة بيئة العمل و دراسة الضغوط و المخاطر و أثرها على بيئة العمل.
4. دعم الصندوق السعودي لتنمية الموارد البشرية و التنظيم الوطني للتدريب المشترك لتطوير قدرات العاملين في مجال الموارد البشرية بالقطاع الخاص على تحليل سلوكيات العمل ضمن متطلبات التدريب و التوظيف بالشركات المتوسطة و الكبرى .
5. مشاركة مراكز البحوث في الجامعات للإستفادة من نتائج التحليل و عمل الدراسات اللازمة لمساندة المختصين في مجال الموارد البشرية بالشركات المختلفة للإستفادة منها خاصة في مجال تحديد الأجور و المزايا الوظيفية الأخرى.
6. الإستفادة من الخبراء في هذا المجال و دعوتهم للإستفادة من خبراتهم العملية على غرار الندوة السابقة بجدة.
7. أن تقوم الجمعية السعودية للإدارة بالتنسيق مع الجامعات لعقد دورات مكثفة لطلاب السنة النهائية في تخصصات الإدارة و الإدارة الصناعية و مثيلاتها للتدريب على منهجية PAQ للتحليل الوظيفي و المشاركة في عمل إستبيانات البحوث المختلفة.

الخاتمة:

نتيجة للبحث العملي على مدار السنوات الأربع الماضية و الإنجاز العملي الذي تم بعون الله تطبيقه في العديد من الشركات بالقطاع الخاص و بعض الجهات الشبه حكومية و ما تم تحصيله من بيانات و مابذل من أعمال ترجمة و غيرها لتوصيل الفكرة و ما تم إجراره من نجاحات في مجال تحليل السلوك الوظيفي و لكي يستمر الجهد و تعم الفائدة في مجتمع الأعمال بمملكتنا الحبيبة فإنه مما لا شك فيه أن الكثير من الشركات و المؤسسات بكافة أنواعها أصبحت بحاجة ماسة لإستخدام طرق علمية مدروسة و مجربة للحصول على المعلومات التي تساعد المختصين لديها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين بيئة العمل لضمان الإختيار الأمثل لما تحتاجه من العمالة و تدريبها و تقييم أدائها و إيجاد الحلول لعدم تسربها، خاصة المدربة منها، ووضع أسس لتنظيم عملية الأجور و المزايا مما يكفل العدالة و ترشيد الإنفاق لما يعود بالنفع و الفائدة على تلك الشركات و يعينها على المنافسة الفعالة و الثبات في ظروف السوق المتقلبة خاصة أمام الشركات الأجنبية المحلية و العالمية. إن نظام PAQ المطروح قد إستفادت منه دول رائدة على رأسها الولايات المتحدة و يدرس في كتب الإدارة لتحصيل شهادات الماجستير و يعتبر من أهم مصادر التحكيم في القضايا العمالية بالولايات المتحدة التي تتعلق بالأجور، و الإصابات المهنية، و التوظيف و عمل المرأة وذوي الإحتياجات الخاصة و غيرها، لذا فإن اقتناء مثل تلك النظم المتطورة و تطبيقها سوف يوفر الكثير من الجهد و الوقت و يمكننا من الإستفادة من خبرات الآخرين. و الله الموفق.

