

الفصل الأول

الطرق القديمة والحديثة في انتقاء الموظفين

Old and new selection methods

” لقد قضينا دهرا ونحن نطبقها بهذا الشكل“

لماذا الانتقاء هو أمر مهم ؟

كتب العالم النفسي الشهير كلارك هلّ (Hull ، 1928) في عام 1928 كتاباً عن اختبارات القدرات على الرغم من أنه باحث متخصص في إجراء البحوث على سلوك الحيوانات. لقد كتب هذا العالم هذا الكتاب باستخدام خلفيته القوية في الرياضيات والحساب في استخراج نسب ومعادلات رياضية للتمييز بين الأفراد ذوي الأداء المرتفع وأولئك ذوي الأداء المنخفض. ففي العالم الافتراضي، من الممكن لشخص أن يتوقع أن شخصين يقومان بنفس العمل والمهمات وتحت نفس سوف أن يكون أداءهما متشابهاً إلى حد كبير.

ولكن في عالم الواقع ، نجد أن هذا الأمر ليس صحيحاً لأن الأفراد لديهم إنتاجية مختلفة حتى وان تشابهت الظروف والمهمات. لذلك، كان العالم هلّ هو أول أخصائي نفسي يطرح هذا التساؤل بطريقة علمية محاولاً اكتشاف النسب والفروقات في أداء البشر. لقد اكتشف هلّ منذ مرحلة مبكرة الحكمة الأبدية والتي يجب على كل مدير نقشها بحروف من ذهب على واجهة مكتبة والتي تقول : ”حتى تكون الأفضل عليك أن تبذل جهد ضعفي الشخص الأسوأ“.

كثيراً ما يواجه مدراء الموارد البشرية صعوبات بالغة في إقناع زملائهم من المدراء في الأقسام الأخرى بحجم الإسهام الضخم الذي تضيفه أقسام الموارد البشرية إلى المنظمة ككل. وتعود صعوبة الإقناع هذه إلى أن أقسام الموارد البشرية لا تقدم إسهاماً مباشراً في تصنيع المنتج أو فحص جودته أو حتى بيعه. إلا أن هذه النظرة الضيقة غير صحيحة بالكامل لأنها تنافي واقع الأمر وتغفل عن الحقيقة التي لا مفر منها والتي تشير إلى أن جودة المنتجات ومدى

شيوعتها لا تتعلق بالمواد الأولية أو الآلات التي تصنعها إنما بمدى جودة الأفراد الذين يقومون بتصنيعها. وهذا يعني أن الأفراد هم من أكبر وأهم المصادر أهمية للمنظمة.

لقد ساهم الأخصائيين النفسيين في تطوير أدوات وطرق لتوضيح كيف أن اختيار الموظفين الأكفاء والمحافظة عليهم له مردود اقتصادي كبير على المنظمة. إحدى هذه الطرق هي طريقة الأداء النسبي بين الموظف متوسط الأداء والموظف عالي الأداء (هذه الطريقة موضحة بالتفصيل في فصل 13 من هذا الكتاب).

توفر هذه الطريقة فروقا كمية نسبية بين الأداء الجيد والأداء العالي لأي وظيفة. فعلى سبيل المثال أشار كل من شميدت وروزنبرج وهنتر (Schmidt & Rosenberg & Hunter , 1980) إلى أن مبرمج الكمبيوتر ذو الأداء العالي يتفوق بما قيمته (10000) عشرة آلاف دولار عن المبرمج ذو الأداء المتوسط. لقد أشار شميدت وزملاؤه، إلى أنه وبشكل عام يختلف الأفراد في الأداء بما نسبته 40-70% من مجموع راتب الوظيفة. فمثلا إذا كان راتب الموظف السنوي يساوي 30 ألف دولار فإننا نجد أن نسبة الاختلاف بين الموظف ذو الأداء المتوسط والموظف عالي الأداء تتراوح بين 12-21 ألف دولار مما يعني أن الموظف عالي الأداء يمكن أن يقدم قيمة اقتصادية للمنظمة بما يعادل ضعفي الموظف متوسط الأداء. ومن هنا نجد أن مدير الموارد البشرية يمكن أن يقدم قيمة اقتصادية مضافة للمنظمة تتمثل باختيار الأشخاص ذوي الأداء العالي ابتداء، ومن ثم تطوير أداء الموظفين بالأساليب الأخرى من تدريب، وتطوير، ومن خلال تقليل الضغوط عليهم ورفع روحهم المعنوية وما شابه ذلك.

إن الاختلافات في الأداء وقيمه العائدة على المنظمة والتي تتراوح بين 12-42 ألف دولار لكل موظف يعطي في النهاية قيمة مضافة ذات دلالة للمنظمة. قام كل من شميدت وهنتر (Schmidt & Hunter , 1981) بإعطاء بعض الأمثلة على هذا الأمر من خلال بعض الحالات التي تنطبق على القطاع الحكومي في أمريكا كالتالي:

- يمكن توفير ما قيمته 18 مليون دولار سنويا على دائرة شرطة فيلادلفيا البالغ عددهم 5000 آلاف موظف من خلال استخدام الاختبارات النفسية لاختيار الموظف الكفؤ.
- بالمثل يمكن توفير ما قيمته 16 مليار دولار سنويا على الحكومة الاتحادية الأمريكية والتي توظف حوالي أربعة ملايين موظف من خلال اختيار الموظف الأفضل. ويعني هذا الأمر على أرض الواقع أن الحكومة الأمريكية تخسر 16 مليار دولار سنويا جراء عدم اختيار الموظف الأكفأ.

إلا أن بعض الباحثين يرى في مقياس وأسلوب شميدت وهنتر السابق بعض المآخذ. الأمر الأول هو عدم قدرة أية منظمة في الواقع على أن توظف أفضل مبرمجي الكمبيوتر أو أفضل المحاسبين، لأنه لا بد من وجود أحد يوظف البقية. فالانتقاء الجيد لا يزيد من إنتاجية الدولة بشكل كامل إنما يمكن فقط أن يزيد من إنتاجية منظمة معينة والتي توظف الموظفين الأكفاء على حساب منظمة أخرى والتي توظف البقية. وهذا الأمر هو واقع الحال لأنه وضمن سياسة السوق المفتوح لا يوجد ما يمنع أن تأخذ أية منظمة الحصة الأكبر من موظفي البلد الأكفاء. وهذا ما يقوم عليه هذا الكتاب حيث يوضح للمنظمات الطريقة الصحيحة التي يمكن لهم من خلالها اختيار الأفضل للتنافس بشكل أقوى مع المنظمات التي تعمل بنفس المجال.

التعيين

الأساليب التقليدية

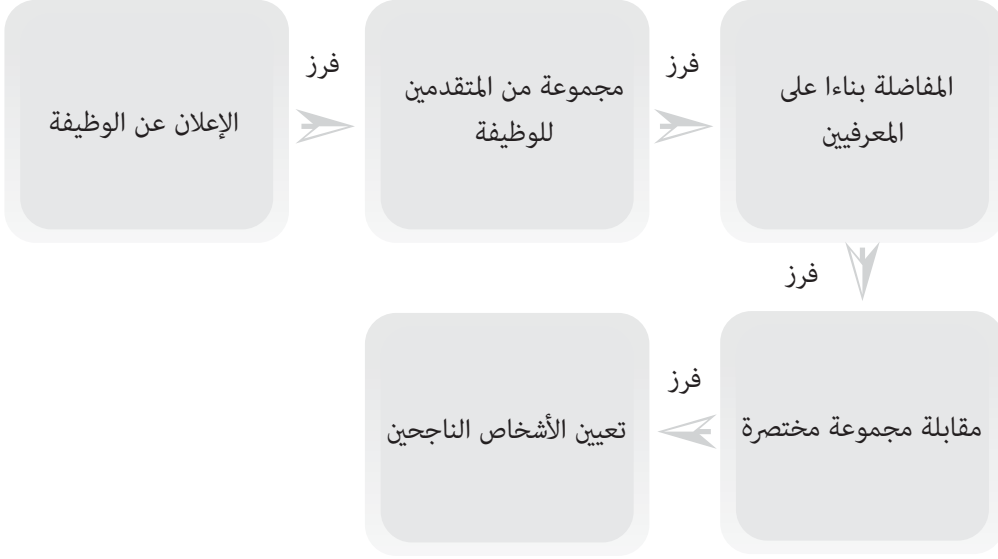
يلخص شكل رقم (1.1) خطوات عملية التعيين (Recruitment) في إحدى مؤسسات التعليم في بريطانيا والتي تمثل منهجية العديد من المنظمات محليا ودوليا، يتم في بداية هذه العملية الإعلان عن الوظيفة من خلال وسائل الإعلان المختلفة، يتقدم مجموعة من المرشحين لهذه الوظيفة ويطلب منهم تعبئة طلب توظيف والذي يحتوي على معلومات عدة عن المتقدم، كما يحتوي طلب التوظيف على إعطاء معلومات عن معرفين يوصون بهذا الشخص. من خلال هؤلاء المعرفين يتم اختيار مجموعة من المتقدمين والذين لديهم رسائل توصية جيدة بينما يتم إقصاء باقي الطلبات. ومن ثم يطلب من المتقدمين الذين وقعوا ضمن القائمة المختصرة الحضور لإجراء مقابلة. وفي نهاية هذه العملية يوظف المتقدمين الذين اجتازوا مرحلة المقابلة بنجاح. وبهذه الطريقة تحاول كل مؤسسة أن تستقطب أكبر عدد ممكن من الطلبات لكي تدخلهم جميعا في عدة مراحل من الفرز لكي تصل في النهاية إلى الأفراد الأكثر ملاءمة للوظيفة.

مصادر التعيين

هناك العديد من الطرق التي يمكن للمنظمة من خلالها استقطاب المتقدمين للوظائف. حيث يمكن للمنظمة استخدام أسلوب الإعلان عن توفر الشواغر من خلال الإعلانات في الجرائد، التلفزيون، الانترنت، كما يمكن استقطاب الطلبات من خلال وكالات التوظيف أو المعارض الوظيفية التي تجري في الجامعات أو مؤسسات التوظيف الحكومية.

وبأي حال كانت الوسيلة الإعلانية، فإن على المنظمة أن تدرس خيارات أسلوب الإعلان المتبع في التوظيف بشكل جيد واختيار أفضل طريقة والتي تصل إلى أكبر قدر من الأفراد وتستقطب أفضل المتقدمين الذين يستمرون معها لأطول فترة ممكنة.

كما يجب على المنظمة التأكد من أن أسلوب الإعلان يوفر مدى متنوع من الطلبات من حيث الجنس، أو العمر، أو العرق.



شكل 1.1 : نموذج لخطوات عملية انتقاء الموظفين في إحدى مؤسسات التعليم العالي البريطانية

الإعلان عن الوظيفة بشكل واقعي

يجب على المنظمات أن تعلن عن الوظيفة وخصائصها بشكل واقعي بحيث ترسم صورة صحيحة في ذهن المتقدم للوظيفة وخصائصها، ومميزاتها ومناطق الصعوبة فيها. فلا يجوز للمنظمة إعطاء صورة وهمية عن الوظيفة لأن المتقدم المخدوع بصورة غير واقعية عن العمل سوف يصاب بالإحباط إذا ما تم تعيينه وشاهد واقع الحال بشكل مغاير لما كان يتخيل.

يشير كل من (Bretz & Judge ، 1981) إلى أن بعض المنظمات تعتمد إلى رسم صورة موهمة عن واقع العمل خوفاً من أن يصد نشر الحقيقة المتقدمين عن التقدم للوظيفة وبالتالي يقل عدد طلبات التوظيف. إلا أن هذا الأمر يجب أن لا يدفع المنظمة إلى التمويه لأن الأمر سينكشف بعد حين.

فعلى سبيل المثال، العمل في مركز اتصالات (Call Center) يعني أن الموظف يجب عليه أن يتوقع أنه سيعمل في بيئة عمل سريعة، ذات إشراف ومراقبة متواصلة، وتحتوي على القيام بمهام روتينية مملة. لذا، كلما تم الإعلان عن حقيقة الوظيفة بشكل واقعي كلما تقدم عدد أكبر من الأشخاص الملائمين لهذه الوظيفة والذين لديهم توقعات حقيقية عن العمل.

التعيين غير الرسمي

كثيرا ما يتم تعيين الأفراد بطريقة غير رسمية وذلك من خلال أحد المتنفذين الموجودين في المنظمة كأن يقوم أحد المدراء بتعيين أحد الأفراد بدون إعلان ودون مفاضلة. يوجد لهذه الطريقة بعض الفوائد مثل توفير نفقات الإعلان والتوظيف. كما تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يعينون بهذه الطريقة يستمرون بالعمل مع المنظمة لوقت أطول (Zottoli & Wanous, 2000).

ويعود هذا الأمر إلى أن الموظفين الذين يعينون بهذه الطريقة تكون لديهم صورة أوضح عن واقع العمل وعن ايجابياته وسلبياته. إلا أن بعض منظمات حقوق العمل تشير إلى أن هذه الطريقة غير عادلة لأن الأفراد عادة ما يوظفون الأشخاص الذين يشبهونهم أو يقعون ضمن نفس العرق أو الأصل أو العائلة، مما يؤدي إلى توظيف جماعات ذات خصائص متشابهة وهذا عكس العدالة.

وسائل التكنولوجيا الحديثة والتعيين

مع تقدم التكنولوجيا أصبح بالإمكان الإعلان عن الوظيفة، تقديم الطلبات، غربلة المتقدمين وحتى تقييم المرشحين للوظائف عبر الانترنت وبصورة الكترونية بالكامل. هذا الأمر أتاح للعديد من المنظمات بإجراء عملية التعيين بسرعة كبيرة ودقة أعلى. الكثير من الشركات في الوقت الحاضر يمكن أن تصل إلى قرارات التعيين خلال نفس اليوم بينما كانت هذه العملية في الماضي تستغرق أسابيع وحتى شهور. تاليا بعض النقاط المهمة في هذا الموضوع:

- يتم في الوقت الحاضر الإعلان عن الكثير من الوظائف من خلال الانترنت وذلك إما من خلال الموقع الالكتروني الخاص بالمنظمة أو المواقع الالكترونية الأخرى والمتخصصة في هذا الموضوع.
- يمكن الآن للباحثين عن الوظائف من القيام بتزويد المواقع الالكترونية بمعلومات عنهم وعن خبراتهم مما مكن المنظمات من الحصول على العديد من المتقدمين دون الإعلان. لم يكن هذا الأمر متاحا في السابق بينما يمكن الآن للشخص أن يعلن عن نفسه محليا أو عالميا خصوصا مع توفر بعض مواقع التواصل الاجتماعي المتخصصة بالأشخاص الاحترافيين أو الذين يتبعون مهن معينة أو اهتمامات مشتركة.
- تقوم العديد من المنظمات بتوفير طلبات التوظيف الكترونيا دون الحاجة إلى استخدام طلبات التوظيف الورقية التقليدية مما يوفر الوقت والجهد والمال لكل من المتقدم والمنظمة.
- أصبح بالإمكان حاليا إجراء عملية استقطاب للكفاءات (Headhunting) من خلال

الانترنت. على سبيل المثال يمكن إجراء عملية بحث عبر المدونات والمواقع والالكترونية وقواعد البيانات عن أفراد لهم سجل من الانجازات في احد المجالات ومن ثم الاتصال بهم وعرض وظائف عليهم.

غربة الطلبات الكترونية

تقوم العديد من المنظمات بغربة طلبات المتقدمين للوظائف الكترونيا ومن خلال عمليات فترة الكترونية لفرز مجموعة من الأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط بشكل عالي. يشير البحث في هذا الموضوع إلى إن عملية الغربة الالكترونية لم تلغي التحيز، فالعملية سريعة فقط ولكن لا دخل لها بدرجة الدقة. لأن الدقة تعتمد على معايير الغربة التي يدخلها موظف الموارد البشرية. أشارت بارترام (Bartram, 2000) إلى أن أنظمة التوظيف الالكترونية لا تحتاج سوى إدخال بعض الكلمات الدالة ليقوم النظام بالبحث عن الأفراد حسب هذه الكلمات الدالة وإذا اكتشف المتقدمين هذه الكلمات الدالة فإنهم يمكن أن يقوموا بتعبئة معلوماتهم بناء على هذه الكلمات. أشار (McKinzy et al, 2003) إلى إحدى الممارسات التي تحدث عند غربة طلبات التوظيف حسب المعدل في الجامعة. أشار الباحث إلى أن الكثير من المنظمات تفاضل بين الأفراد على أساس معدلهم الجامعية معتقدين أن الأفراد ذوي المعدل الأعلى يكونون ذوي أداء أفضل وذكاء أعلى. يشير الباحث إلى أن هذه الممارسات تعتبر خاطئة في عملية الغربة لان الأبحاث لم تشر بأي شكل إلى أن المعدل في الجامعة او الثانوية العامة قادر على التنبؤ بالأداء في العمل.

دقة ونزاهة عملية الغربة

طرح الكثير من التقارير مشكلة عدم تقديم المتقدمين للوظائف معلومات صحيحة عن أنفسهم أثناء تعبئتهم طلبات التوظيف والسير الذاتية عبر الانترنت. وبما أن المعلومات يمكن أن تكون غير صحيحة فان عملية الغربة الالكترونية ستكون على أساس غير صحيح بحيث تعطي مقترحات لأشخاص لا تنطبق عليهم الشروط على ارض الواقع. أشار (Goldstien, 1971) في بحث قديم له أن المتقدمين لوظائف التمريض كثيرا ما يبالغون في وصف أنفسهم ومهاراتهم والرواتب التي كانوا يتقاضونها. إضافة إلى ذلك وجد الباحث أن 25% من المتقدمين أشاروا إلى أن سبب تركهم للعمل يعود إلى عدم موافقتهم على الإجراءات الطبية التي كانت تتبعها الإدارات في عملهم السابق، و17% أشاروا إلى أنهم كانوا يعملون في مستشفيات ذات سمعة عالية وتبين لاحقا أنهم لم يعملوا بها قط. وفي دراسة احدث أشار كل من (McDanial & Snell, 1997) إلى أنهم قاموا باستطلاع رأي لمجموعة من المحاسبين والعاملين بالتسويق وفي البرمجة الالكترونية حول درجة مبالغتهم عندما تقدموا للوظائف. أشارت النتائج إلى أن نسبة عالية