

المدارات الوظيفية

قصة "المدارة"

هل صادفت مثل هذا؟

■ التحق "زيد" و"عبيد" بإحدى الشركات الناجحة. لم يمر عاما واحدا حتى بات واضحا لدى الجميع أن "زيد" يعد مكسبا كبيرا للعمل، ينتظره مستقبلا حافلا في الشركة... بينما الآخر عكس ذلك تماما!!!

■ لقد فشلت جميع محاولات الرؤساء لتفعيل طاقات "عبيد" في العمل أو حتى تقليل مشاكله المتزايدة. بات لسان حال الجميع عن "عبيد" أنه: "ورطة للشركة". قال مدير الشركة: "ليت التخلص منه يضمن لي عدم الحصول على مثيله؟ كيف وظفناه أصلا؟"

بالرجوع إلى ملفات التوظيف الخاصة بزيد وعبيد وجد الآتي:

- حاصلين على شهادات من أرقى الجامعات في التخصص المطلوب للوظيفة.
- الدرجات عالية.
- خبرات سابقة في شركات معروفة.
- مقابلات التوظيف قد استوفت كل الشروط.
- فترة اختبار الثلاث أشهر الأولى جيدة.

■ تساءل مدير الشركة: لماذا فشلت الشركة في اختيار عبيد؟ وهل كان نجاحها في اختيار زيد محض صدفة؟ والأهم من ذلك كله "إذا عجزت اختبارات التوظيف التقليدية عن التنبؤ بالجيد من الموظفين قبل التعيين فما الذي يمكنه التنبؤ بذلك".

لست وحدك؟

■ إذا واجهت مؤسستكم مثل هذه المشكلة فقد واجهت الخارجية الأمريكية مثل هذا الموقف في مطلع السبعينات حيث كانت تستخدم اختبارات صعبة لاختيار شاغلي إحدى الوظائف الحساسة والهامة. موظف استعلامات العلاقات الخارجية بسفارات USA. غير أنه تبين - بمرور الوقت - ضعف العلاقة بين نتائج الاختبار، وبين أداء الناجحين فيها لاحقاً على رأس العمل، لذا فقد لجأت الخارجية الأمريكية إلى المستشار الإداري "ماك ماكيلاند" تطلب حلاً لهذه المعضلة.

■ نشر ماكيلاند رأيه في ورقة اعتبرت لاحقا منشأ حركة الجدارة في علم النفس وهي: "الاختبار للجدارة وليس للذكاء Testing for competence rather than for intelligence"، في تلك الورقة قام ماكيلاند باستعراض دراسات تشير إلى أن الاختبارات الأكاديمية التقليدية مثل اختبارات القابلية Aptitude Tests أو اختبارات محتوى المعلومات Knowledge Content Tests شأنها في ذلك شأن الدرجات والشهادات الدراسية يعيبها ما يلي:



أولاً: لم تستطع أن تنبئ مسبقاً عن مستوى أداء العمل أو النجاح في الحياة .
ثانياً: كانت متحيزة كثيراً ضد الطبقات الاجتماعية والاقتصادية الدنيا والأقليات والنساء .

وما هو الحل؟

■ دفعت هذه الاستنتاجات ماكيلاند إلى البحث عن أساليب جديدة يمكنها تحديد "عناصر الجدارة" بحيث تكون قادرة على التنبؤ بإداء العمل دون تحيز للعوامل العرقية والجنسية أو الاجتماعية والاقتصادية أو أقل تحيزا على أدنى تقدير.

■ اهتدى ماكيلاند إلى منهجية جديدة تعتمد على المقارنة بين عينتين معياريتين Criterion Samples إحداهما من الناجحين في العمل والأخرى من الأقل نجاحا وذلك بهدف التعرف على الصفات المرتبطة بالنجاح. ومن ثم تحديد أهم العوامل الفكرية والسلوكية "عناصر الجدارة" التي يمكن اعتمادها أساسا للاختيار بدلا من الوسائل التقليدية التي لم تستطع التنبؤ بالمتفوقين مسبقا.

■ استخدم ماكيلاند حالات مفتوحة النهاية للتعرف على "عناصر الجدارة" بحيث يكون على المستجيب للاختبار أن يستحدث تصرفا ما، لا أن يلزم بالاختيار بين بدائل متعددة في حالات مخططة يندر توفر مثلها في ظروف العمل الحقيقية (مثل: الاختبارات متعددة الاختيارات Multiple-choice tests واختبارات التقارير الذاتية Self-report test).

■ بساطة كانت الفكرة وراء "عناصر الجدارة" هي أن أفضل مؤشر يمكنه التنبؤ بما سوف يقوم الشخص به مستقبلا (أو ما يمكنه القيام به) هو التعرف على ما قام به فعلا في حالات مماثلة في الماضي أو ما كان يقوم به (أو يفكر فيه) عفويا في حالات غير مخططة.

كيف تم تطبيق هذه المنهجية:

- أولاً : دراسة ميدانية لعينة معيارية .
ثانياً : مقابلات الأحداث السلوكية .
ثالثاً : تحليل موضوعي لتسجيلات المقابلات تفرق بين الموظفين المتفوقين والاقبل تفوقاً .

رابعاً : التنبؤ بنجاح نموذج الجدارة وذلك على طريق:
أ- إعادة التطبيق

ب- اختبارات قياس التعاطف والإحساس الجماعي

ملاحظة:

(التصرفات التي أباها ذوو الأداء المتفوق ولم يباها ذوو الأداء المتوسط ثم يتم ترجمة هذه الفروق الموضوعية على نحو نمطي إلى علامات تقييم موضوعية وترميزها عن طريق العديد من المقيمين بدرجة موثقة ومقبولة) .

الجدارات الخاصة بموظف الاستعلامات الخارجية بأحد السفارات

■ تشمل عناصر الجدارة لهذه الوظيفة والتي تفرق بين متفوق الأداء عن الموظف متوسط الأداء التالية:

- القدرة على التخاطب عبر الثقافات .
- التوقعات الإيجابية من الآخرين .
- السرعة في استيعاب شبكات التأثير السياسي .
- القدرة على خلق عدد من الأفكار التأسيسية .



نموذج الجدارة

قائمة بالخصائص تتعلق

بالأداء وتميز المتفوقين

عن العاديين

العلاقة بين التعريفات الأساسية للجدارة

الجدارة في العمل	مقارنة الجدارة الشخص/الوظيفة	نموذج الجدارة للوظيفة	ملامح الجدارة للشخص	الجدارات (عناصر الجدارة)
هي قدرة الموظف على تحقيق أداء متفوق في وظيفة معينة وفي إطار ظروف تنظيمية معينة.	هو مقارنة بين ملامح الشخص ونموذج الجدارة للوظيفة باستخدام إحدى طرق التقييم المبني على الجدارة.	هو قائمة بالخصائص التي تميز المتفوقين عن الباقين في وظيفة بعينها وفي ظل ظروف عمل بعينها.	هو محصلة الخصائص الشخصية للفرد مضاعفة في صورة تسهل المقارنة مقابل نموذج التفوق للوظيفة.	هي الخصائص الشخصية لشاغلي الوظيفة والتي تتعلق بأداء معياري مطلوب في إطار المنظمة.
				

كلمة جدارة.. ما هو مكون هذا الاصطلاح؟

- **الخاصية الضمنية:** تعني أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد إلى درجة تجعلها قادرة على توجيه أي سلوك معين في العديد من الحالات والمهام.
- **العلاقة السببية:** معناها أنه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تنبئ عن تصرف ما أو أداء معين.
- **المرجع المعياري:** أي قياساً على معيار أو مواصفات معينة معروفة لتلك الوظيفة (مثل حجم المبيعات بالدينار لموظف المبيعات).

نموذج جبل الجليد

جدارات
تدريب

ظاهرة

معلومات

الجامعة، الدرجات، الثقافة

مهارات

الخط، قيادة السيارة، السباحة

مفاهيم ذاتية

الثقة بالنفس، الأفضليات، التطلعات

خصائص وصفات

زمن الاستجابة، رباطة الجأش، بعد النظر

دوافع وحوافز

الإنجاز، الألفة، السلطة

كامنة

جدارات
اختيار

تقييم و اكتساب أسهل

يوضح الشكل السابق:

■ الجدارات الكامنة: صفات أساسية ذاتية تبنى عما يفعله الناس في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة لصيقة. وتشمل: 1- الدوافع.
2- الصفات. 3- المفاهيم الذاتية.

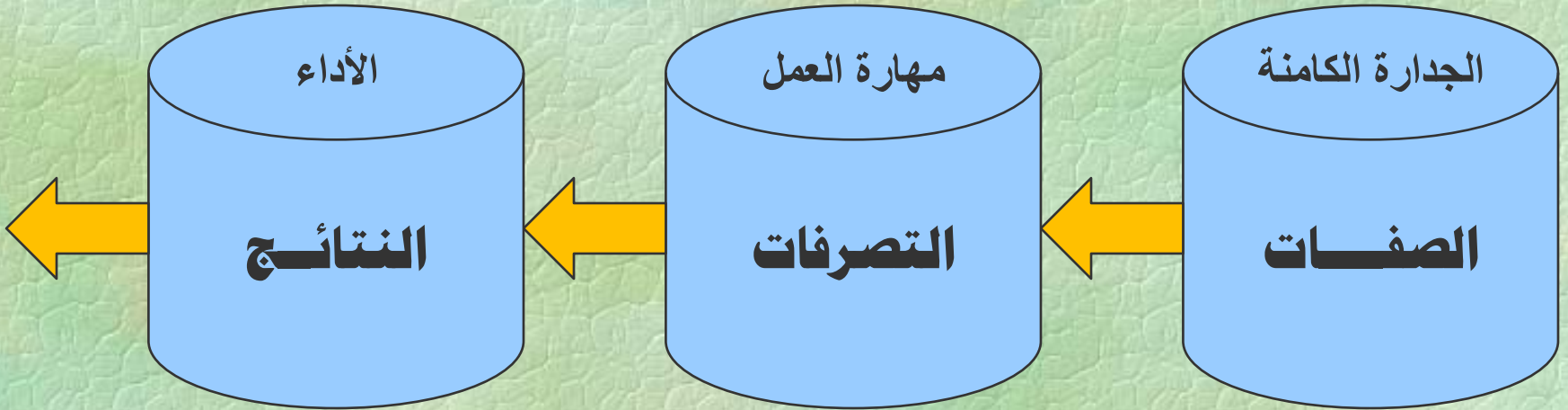
■ الجدارات الظاهرة: وهي الخصائص التي يسهل التعرف عليها وتغييرها لدى الشخص وتمثل: 4- المعرفة. 5- المهارات.

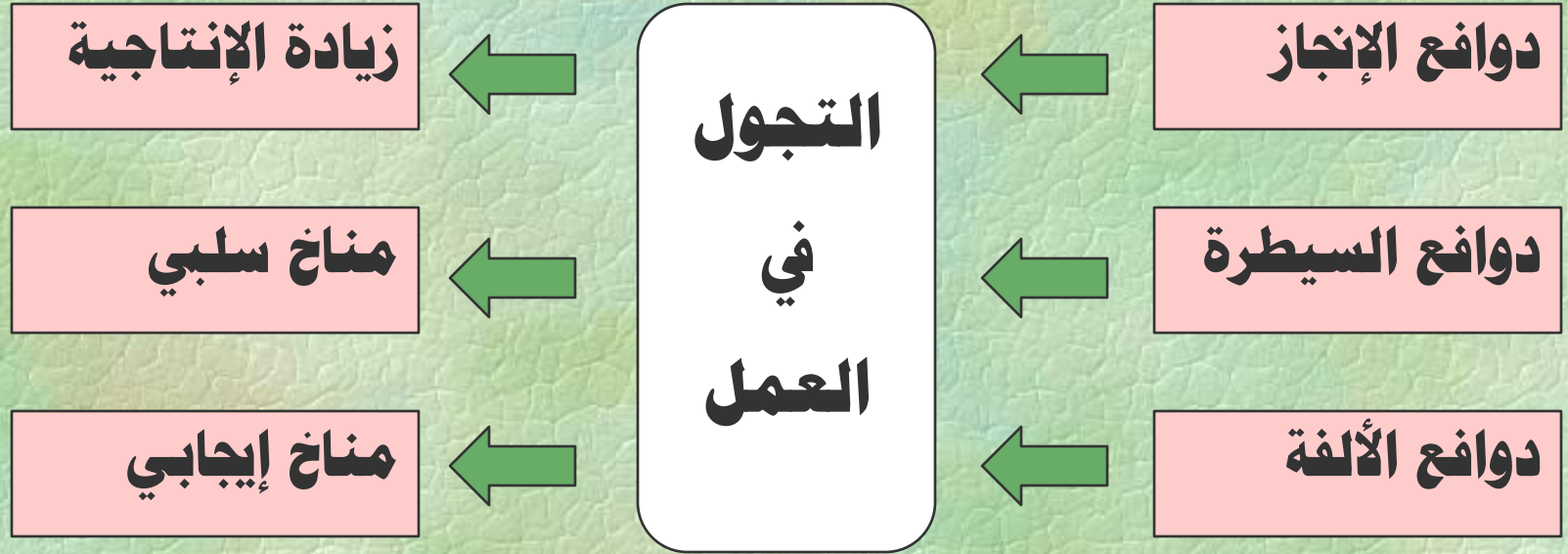
1. **الدوافع:** الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتسبب في إقدامه على تصرف ما. وتقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة.
2. **الصفات:** الخصائص المادية والاستجابة المتسقة للظروف أو المعلومات.
3. **المفهوم الذاتي:** توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية.
4. **المعرفة:** المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين.
5. **المهارة:** القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية.

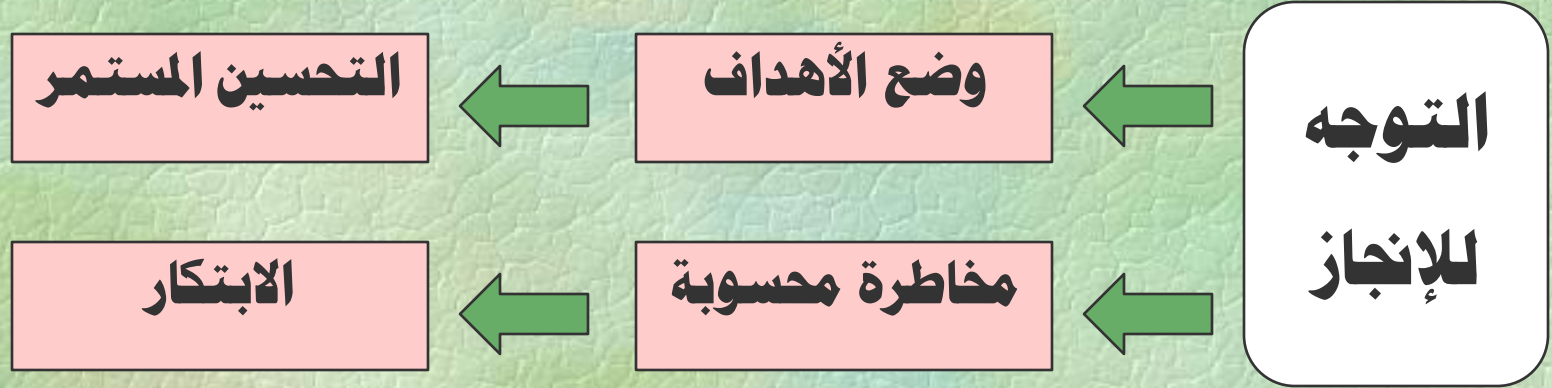
العلاقات السببية

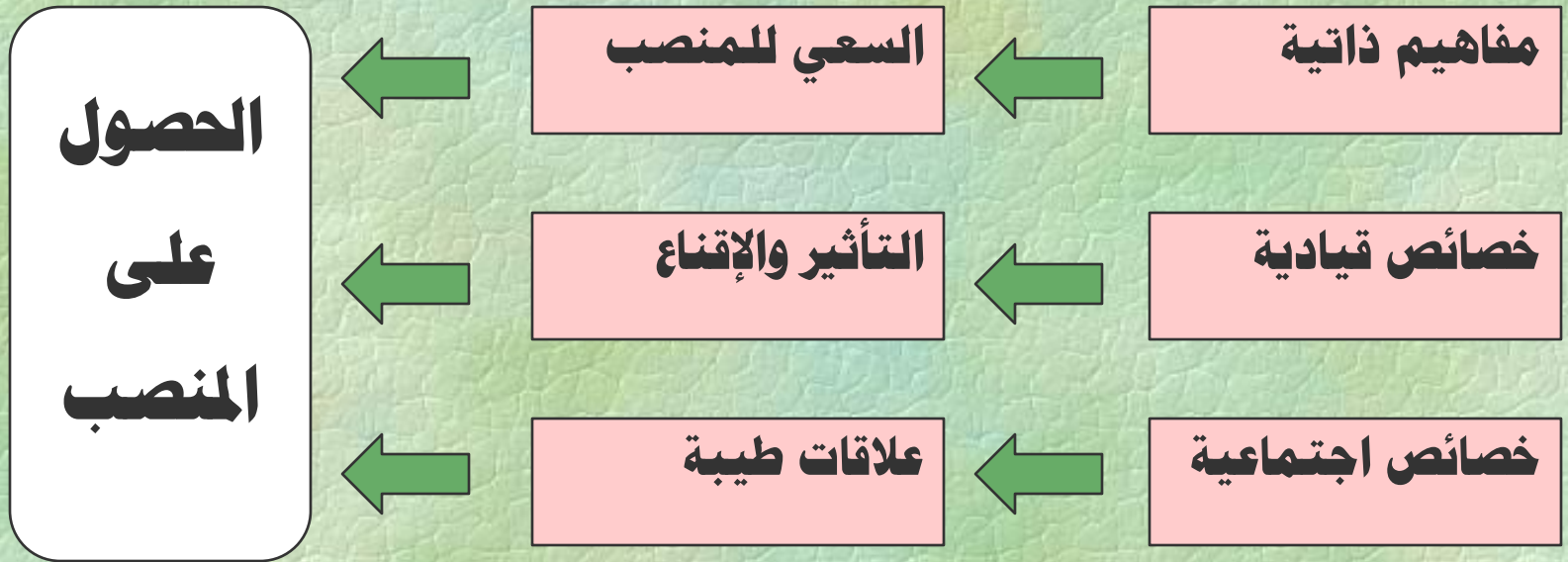
■ تنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفاهيم الذاتية عن أعمال سلوكية للمهارة والتي تنبئ بالتالي عن نتائج أداء العمل. وذلك كما يوضح نموذج السريان السببي الذي ينطلق من الدوافع/الصفات ويمر بالتصرف وينتهي إلى النتائج.

نموذج السريان السببي للجدارة











المرجع المعياري

- يعتبر المرجع المعياري أمراً في غاية الأهمية في تعريف الجدارة، فالخاصية لا تعتبر الجدارة إلا إذا أنبأت عن شئ له معنى في الواقع العملي.
"الفارق الذي لا يؤدي إلى فارق ليس بفارق".

والمعايير الأكثر استخداما في دراسات الجدارة هي:

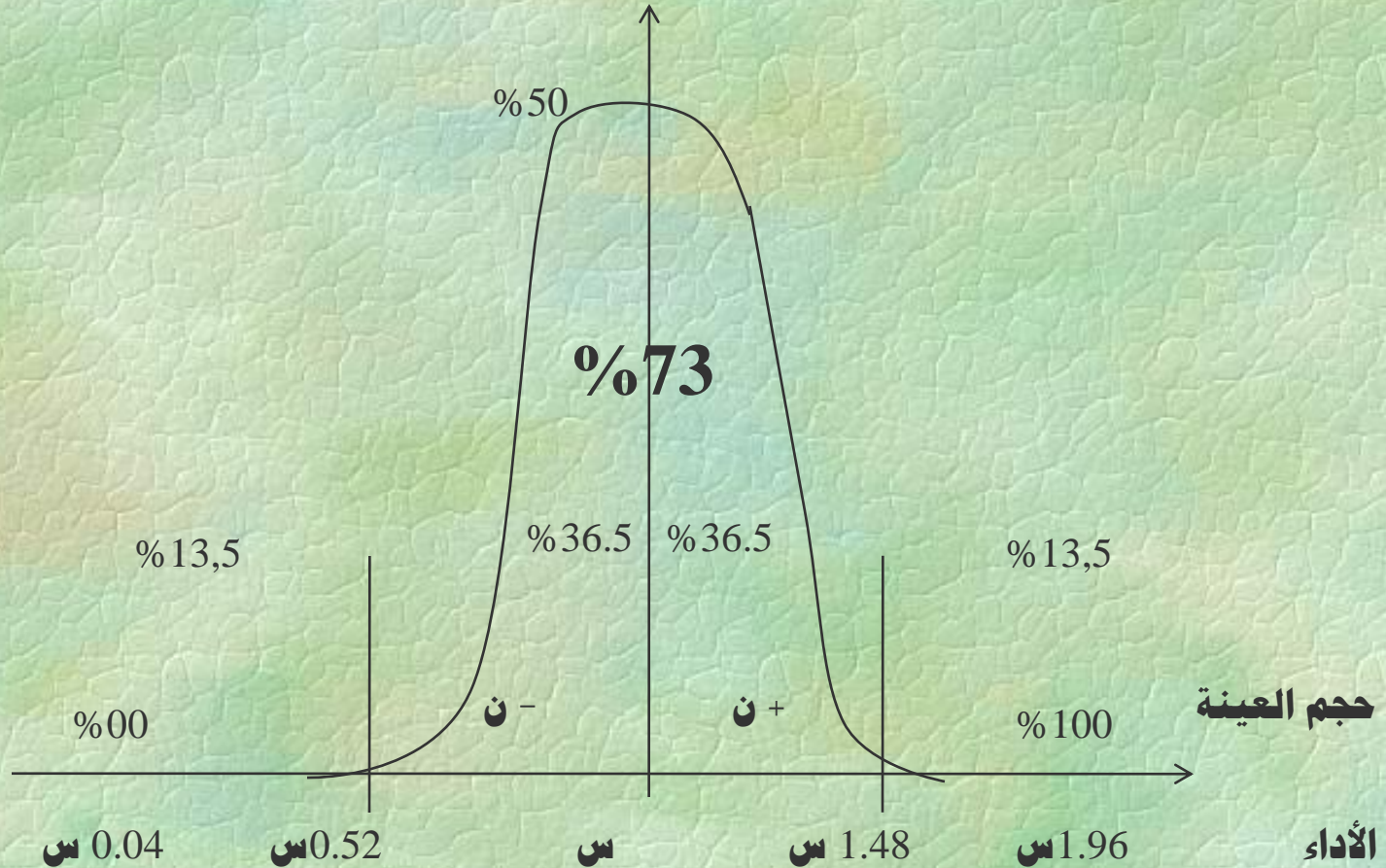
■ **الأداء المتفوق:** ويعرف إحصائياً بانحراف قياسي واحد فوق الأداء المتوسط.

■ **الأداء العادي:** والمعنى الحقيقي له هو "أدنى مستوى مقبول" من العمل، أو الحد الأدنى الذي لو انخفض عنه موظف لم يعتبر ذو جدارة لإنجاز هذا العمل.



قيمة الأداء المتفوق

النسبة العددية للموظفين



الفارق الذي لا يؤدي إلى فارق لا يعتبر فارق

تصنيف الجدارات

■ تقييم الجدارات قسمين: جدارات "استهلاكية"، وجدارات "تميزية"، وذلك وفقا لمعايير أداء الوظيفة التي تنبئ تلك الجدارات عنها:

✓ الجدارات "الاستهلاكية": هي الخصائص الأساسية (وعادة ما تكون معلومات أو مهارات أساسية مثل القدرة على القراءة) التي لا يستغني عنها أي فرد في الوظيفة ليحقق أقل قدر مقبول من الفعالية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين. فمن الجدارات الاستهلاكية لمندوبي المبيعات معرفة المنتج أو القدرة على تعبئة الفواتير.

✓ أما الجدارات "التميزية": فهي تلك العوامل التي تميز ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط. فعلى سبيل المثال يعتبر التوجه للإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع أهداف تفوق تلك المطلوبة من المؤسسة جدارة تفرق ذوي الأداء المتفوق عن ذوي الأداء المتوسط من مندوبي المبيعات.

لماذا «الجدارة»؟

الفارق الجوهرى:

■ لقد طور أسلوب الجدارة الطريقة التي كان علماء النفس يتبعونها في مهمتهم التقليدية لوضع الرجل المناسب في العمل المناسب. سابق، كان علماء النفس يحددون المهام المطلوبة للوظيفة (مثل المهارة الحركية اللازمة من أجل تشغيل السيارات أو الطائرات). ثم يصممون الاختبارات لقياس كل مهارة مطلوبة لأداء تلك الوظائف. ثم يجرون تحليل العوامل على درجات الأداء في تلك الاختبارات، وذلك بعد التأكد من موثوقيتها وأخيرا يحاولون المطابقة بين تلك الدرجات وبين النجاح في العمل، غير أن ذلك لم يسفر عنه نجاحا ملموسا.

■ والسبب وراء هذا الفشل هو أن هذا الأسلوب اعتمد على تحليل للوظيفة، وتحليل آخر مستقل عن الشخص ثم حاول الخبراء التنسيق بينهما . والنتيجة هي نجاح هذا الأسلوب فقط في التنبؤ بالأداء الأكاديمي في الاختبارات ذات النسق الأكاديمي، ولكنه أثبت عدم قدرته تماما على التنبؤ بالأداء في الوظائف العليا ذات الأهمية الكبرى في ميدان الأعمال الحديثة .

■ أما طريقة الجدارة في العمل فإن التحليل فيها يبدأ بالشخص وهو مباشر للوظيفة دون أي افتراضات مسبقة عن الخصائص المطلوبة للنجاح في العمل، ثم تحدد الخصائص المطلوبة للنجاح في العمل، ثم تحدد الخصائص الإنسانية التي ترتبط بالنجاح في العمل، وذلك انطلاقاً من مقابلات أحداث سلوكية مفتوحة النهاية، حددت أي الخصائص الإنسانية ترتبط بالنجاح في الوظيفة، وتركز طريقة الجدارة على مدى صدق المعيار: ما الذي يسبب فعلاً الأداء المتفوق في العمل، وهذا بالطبع خلاف السؤال عن كل خصائص الشخص أملاً في أن يكون لبعض منها علاقة بأداء العمل.

الفارق الاقتصادي

- أظهرت العديد من الدراسات للقيمة الاقتصادية للأداء المتفوق في المؤسسات بأن قيمة انحراف قياسي واحد فوق المتوسط يؤدي إلى زيادة في النتائج تتراوح بين 19 إلى 48% وفقا لمستوى تعقيد الأعمال، عدا مهن المبيعات حيث تصل إلى 120% .

■ ومن الممكن حساب أدنى قيمة تقديرية للأداء المتفوق بضرب تلك النسب في الراتب السنوي المتوسط للوظيفة، بل أن هذه الحسابات لا تفي بحق الوظائف التي تتحكم في حجم كبير من الأصول والموارد، فعلى سبيل المثال وجد استبيان لـ 44 مؤسسة جنوبية (في الولايات المتحدة) أن مندوبي المبيعات المتفوقين (متوسط الدخل \$14,777)، يبيعون في المتوسط 6,7 مليون دولار وأن مندوبي المبيعات من متوسطي الأداء يبيعون في المتوسط 3 ملايين دولار، وأن مجموعة المتفوقين تبيع 123% أكثر من مجموعة المتوسطين، والفارق لا يساوي 120% وإنما يساوي 8.857% (أي 89 مرة) راتب الموظف المتوسط. توحي هذه البيانات بالقيمة الاقتصادية العملية لنموذج الجدارة الذي قد يساعد المؤسسة على إيجاد مندوب مبيعات متفوق واحد فقط، فإن ذلك يعني 3,7 مليون دولار وهو عائد كاف لتبرير الاستثمار في دراسة الجدارة مهما كان كبيرا.

■ ولتحسين الأداء فإن على المؤسسات استخدام خصائص ذوي الأداء المتميز كقالب أو مخطط لاختيار وتطوير موظفيها، أما النكوص عن ذلك فيعني اختيار أشخاص على مستوى ضحل وتدريبهم، ويعني ذلك مستوى متوسط للأداء في المؤسسة.



حالة تطبيقية

شركة الطفولة السعيدة

”تعين الأشخاص وفق مؤهلاتهم ثم ندير أدايتهم وفق تصرفاتهم“

من هذه الحالة يتبين أن الشركة وقعت في الأخطاء التالية:

1. اختبارات التعيين ركزت على الحد الأدنى للقيام بالوظيفة (مهام العمل) وليس على مقومات التفوق فيها (عناصر المجدارة).
2. التدريب تم وفق نظام الاختيار من القائمة المتاحة بدلا من التعرف على احتياجات الأفراد التطويرية.
3. إدارة الأداء اعتمد على قياس التصرفات والتي لم تكن في الأصل واردة أثناء الاختيار.

■ هذه الأخطاء وغيرها شائعة الانتشار بين الشركات تبرز أهمية استخدام الجدارة كأسلوب موحد لتطبيقات الموارد البشرية.

■ كما أن لنوع الجدارة أو مستواها تبعات عملية بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية. فكما يوضح نموذج جبل الجليد فإن جدارات المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من الصفات بينما تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء و"عمقا" وتمرّكزا في الشخصية.

■ ومن السهل نسبيا تطوير جدارات المعرفة السطحية والمهارات، لذلك فإن التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الموظفين.

■ أما جدارات الدوافع الكامنة والصفات في قاعدة نموذج جبل الجليد الذي يمثل الشخصية، فإنها أصعب تقييما وتطويريا، لذلك فإنه من الأجدى اقتصاديا أن يتم الاختيار وفقا لهذه الميزات.

■ وتقع جدارات المفهوم الذاتي في مكان ما بالمنتصف. ومن الممكن تغيير التوجهات والقيم مثل الثقة بالنفس (كأن يرى الشخص نفسه "مدير" عوضاً عن (فنيي/متخصص) وذلك عن طريق التدريب، أو العلاج النفسي أو التجارب التطويرية الإيجابية وإن كان ذلك يشكل صعوبة أكبر ويتطلب وقتاً أطول.

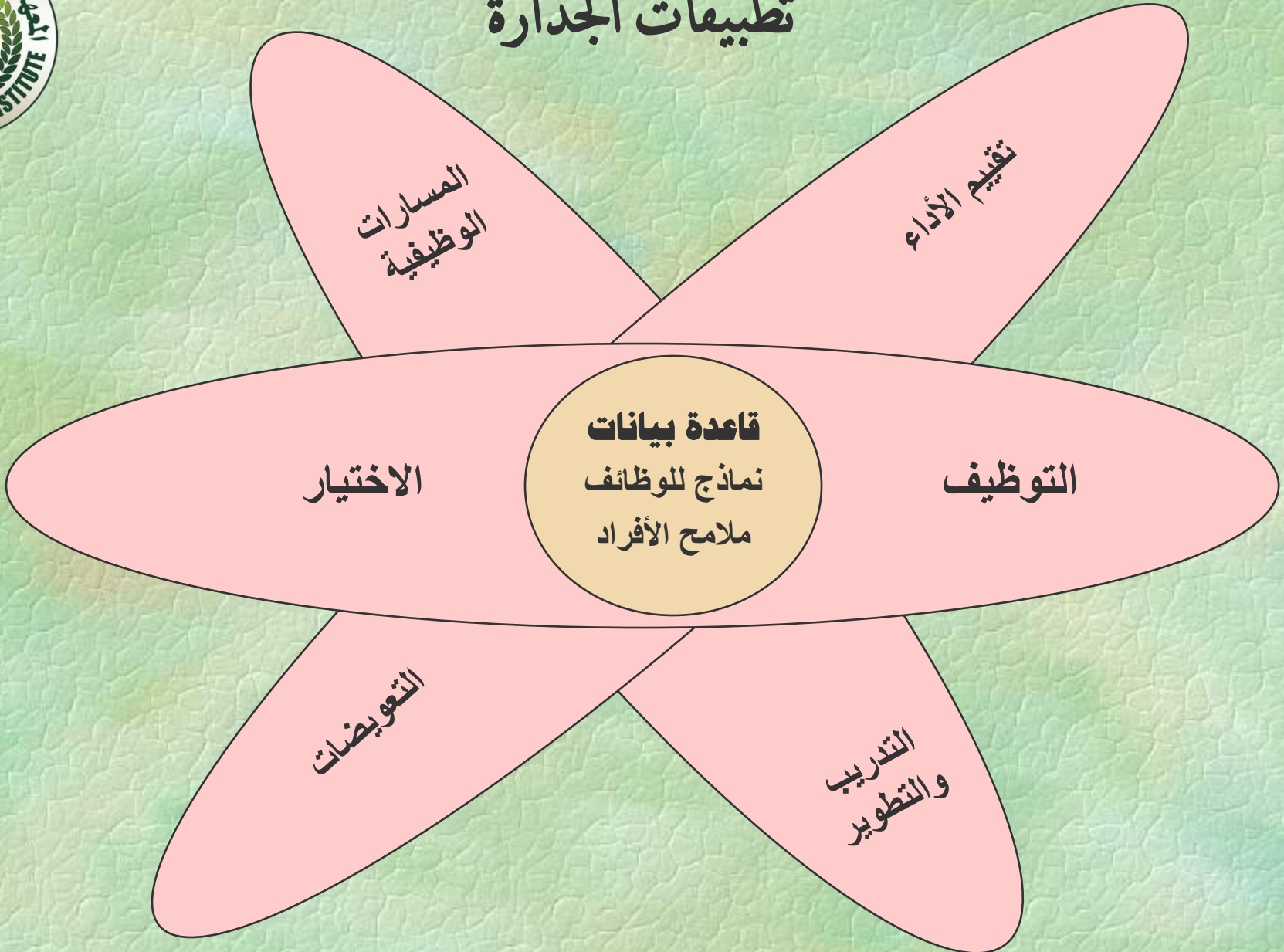
■ وتقوم العديد من المؤسسات بالاختيار على أساس جدارات المعلومات السطحية والمهارات (كأن يقال مثلاً: "نحن نعين خريجين من أحسن الكليات الإدارية"). ثم تفترض أن لدى المعينين على الوظائف الجديدة جدارات الدوافع الكامنة والصفات أو أنه يمكن غرس هذه الميزات عن طريق الإدارة الجيدة. والواقع أن العكس هو الأجدى اقتصادياً فعلى المؤسسات أن تختار وفقاً لجدارات الدوافع الكامنة والصفات. ثم تقوم بالتعلم على المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو كما قال أحد مديري شؤون الموظفين "باستطاعتك أن تعلم الديك الرومي أن يتسلق الشجرة ولكنه من الأجدى أن توظف قطاً".



تطبيقات الجدارة الوظيفية

■ إن مدخل الجدارة يقدم للموارد البشرية طريقة تصلح للتطبيق على الاختيار للتعين والتوظيف وتخطيط المسارات الوظيفية والتدريب والتطوير:

تطبيقات الجدارة



1. الاختيار والتعيين: حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.

2. الترقية والمسارات الوظيفية: يساعد مدخل الجدارة المدير العصري على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص - الوظيفة وبالتالي يرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.

3. التطوير والتدريب: يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلا من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

4. إدارة الأداء: تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله.

5. التعويضات: ينص نظام التعويضات المبني على الجدارة على أن الدفع يكون للموظف لا للوظيفة. فلا يعقل أن يتسلم لاعب خط الوسط في كرة القدم مبلغا ثابتا وفق مركزه وإنما يعتمد ذلك على جدارته في هذا المركز.

6. النظام المتكامل: أهم تطبيقات الجدارة على الإطلاق يكمن في قدرتها على توحيد لغة التطبيق في جميع أنشطة الموارد البشرية.



حالة تطبيقية

1. الجدارات الخاصة برئيس وحدة عمل في محطة توليد طاقة كهربائية.
2. الجدارات الخاصة بمدير إدارة التدريب.