

## اختبارات الشخصية في التوظيف

كيف تقوم بذلك على نحو صحيح

### إدوارد بريوت

يزداد استخدام الاختبارات النفسية لغربلة طالبي العمل. في دراسة أجرتها جمعية الإدارة الأمريكية في حزيران 1998، كان 45% من الشركات الأعضاء في الجمعية البالغ عددها 1085 تقوم بإجراء اختبار أو أكثر لطالبي العمل، ارتفاعاً من 35% في 1997 (أول سنة تسجل فيها الجمعية إجراء تلك الاختبارات). نظراً للوقت والكلفة التي يتطلبها ذلك، تقع مسؤولية إجراء مثل تلك الاختبارات على كاهل أشخاص يمكن أن يصبحوا مديرين في المستقبل وليس موظفين من الصف الثاني، الذين يكونون أكثر كفاءة لاختبار مهارات العمل.

هل ينبغي لك ولشركتك اللجوء إلى إجراء اختبارات نفسية؟ من ناحية، ينصح الخبراء بتوخي الحذر الشديد. بخلاف امتحانات دخول الكليات الجامعية، لا تعد اختبارات ما قبل التوظيف طريقة لإبعاد مرشحين اعتباطياً. يمكن لهؤلاء تقديم حلول سحرية لمشكلات شركتك. الأهم أنك إذا قمت بإجراء اختبار خاطيء - أو طرحت حتى سؤالاً واحداً غير مناسب - ستعرض شركتك لخطر مواجهة دعوى قضائية.

يقول جيمس ولدروب، عالم النفس في مجال إدارة الأعمال والمدير المساعد لبرنامج إم-ب-إيه MBA (دوري كرة السلة) للتطوير المهني في كلية إدارة الأعمال في هارفارد: «أعرف محامية متخصصة في قانون العمل تشعر بسعادة بالغة عندما تقوم شركات بإجراء اختبارات لانتقاء موظفين - تلك هي الطريقة التي تكسب بها رزقها. نحتاج جميعنا إلى دعم لقراراتنا، لكن الاختبارات عملية تتطوي على مخاطر جمة».

إذاً، لماذا نقوم بإجراء تلك الاختبارات أصلاً؟ سبب واحد وجيه: إجراء اختبارات نفسية مناسبة قد يشير إلى إمكانية النجاح في العمل على نحو أفضل من أي معيار آخر. أجرت باول وفاغنر Powell & Wagner، وهي شركة استشارات نفسية، ثلاث دراسات لاحقة لمديرين كانت قد غربلتهم لمصلحة عملائها من الشركات. وجدت كل الدراسات صلة وثيقة بين تقويمات الشركة لمديرين محتملين كانت قد وظفتهم سابقاً ونسبة إنهاء عقود هؤلاء المديرين لاحقاً (طوعاً وقسراً). إضافة إلى ذلك، أظهرت مقارنة إحصائية أن عملية الغرلة التي تقوم بها الشركة - اختبار نفسي يتبعه مقابلة - تتفوق على كل الوسائل الأخرى لتقويم المرشحين، بما في ذلك المقابلات، والمراجع، وتاريخ العمل، وحتى مراجعة أدائهم بعد ستة شهور من توليهم للعمل.

قد لا تكون نتائج الدراسات التي يتوصل إليها الأشخاص القائمون على الاختبار حاسمة بالطبع. لكن الاختبار بحد ذاته ينطوي على بعض الفوائد - مثل غياب التحيز - التي تميزه عن وسائل انتقاء أخرى. الاختبار يطرح الأسئلة نفسها ويطبّق المعايير ذاتها على

الجميع، ويمكن لهذا السبب أن يكون ثقلاً موازناً للقوالب النمطية السابقة عن الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة.

يقول جيمس مكشيري، وهو شريك أساسي في شركة الاستشارات النفسية مكشيري، ديدرش وستيفنز & McSherry, Diedrich Stevens: «في إحدى الشركات التي عملنا معها، كان الرئيس التنفيذي مهتماً بشيئين: إذا كانوا [طالبو العمل] ثقيلين، ولم يكونوا قد ذهبوا إلى الكلية المناسبة». «لم يكن هؤلاء أفضل المسهمين في تحقيق النجاح. لكن الجميع لديه تحفظات. ما يفعله اختبار جيد [قبل التوظيف] هو طرح أسئلة مشروعة ودقيقة».

يمكن أن تمنح الاختبارات النفسية أيضاً شعوراً بمدى توافق موظف محتمل مع ثقافة الشركة. يقول دوغلاس باول من باول وفاغر: «يحدث غالباً أن يجتاز شخص كل المقابلات، فيحصل على الوظيفة، ويأتي إلى الشركة، ثم في وقت قصير يكتشف أنه لا ينسجم مع بيئتها. هناك كثير من التحولات التي يشهدها الموظف في الشركات؛ لأن ثقافة الشركة وتوقعاته [الموظف الجديد] مختلفة جداً».

قد تكون شركتك تقوم أصلاً بإجراء اختبارات في عملية التوظيف - أو ربما تفكر في القيام بهذا. إذا كان الأمر كذلك، فأليك بعض المعلومات من خبراء عن طريقة جعل الاختبار نافعا لك.

### حدّد احتياجاتك من عملية التوظيف

يعمل لدى هيئة الغولف الأمريكية 1000 مدير يشرفون على أكثر من 14.000 موظف آخرين في 270 موقعاً عبر البلاد. كانت هيئة الغولف

الأمريكية قد طلبت طوال أعوام من كل المديرين المحتملين ملء استمارة اختبار شخصية متوافرة تجارياً تدعى «مؤشر التوقعات». يقول توم نورتون، مدير التوظيف: «كان ذلك مفيداً». ما نحرص عليه هو التوافق الشخصي [لطالبي العمل] أو أسلوب العمل مع المشرف الذي سيعملون معه. إذا كان هناك شخص يحب حقاً العمل مع الناس، ويحتاج إلى إشراف مستمر، فربما لا يتوافق/تتوافق جيداً مع شخص انطوائي».

توضح مقاربة هيئة الفولف الأمريكية أحد الاحتياجات (والفوائد) الأساسية للاختبارات النفسية: معرفة ما تبحث عنه. يقول ويليام هاريس، المدير التنفيذي لجمعية ناشري الاختبارات، وهي هيئة تجارية: «من المهم البحث عن الخصائص التي يتم استخدامها في العمل. يساعد ذلك في تحديد الاختبارات التي ينبغي اللجوء إليها». يقول مكشيري إن: «دفع الناس للتفكير فيما يحتاجونه فعلاً في موظف جديد» هو إحدى أهم الخدمات التي تقدمها شركته للعملاء. قيل إجراء اختبارات، تستفسر الشركة من العملاء عن الاحتياجات المحددة للعمل والقيم وأنماط السلوك التي تحدّد ثقافة شركة العميل. «ما نفعله هو العمل على وضع معيار لأفضل سلوك بأوضح طريقة ممكنة».

بالفعل، يظن بعضهم أن التقويم الذاتي الذي تخضع له الشركة استمداداً لإجراء اختبارات ما قبل التوظيف هو العنصر الأهم في العملية. يقول ولدروب: «إذا أردت إجراء اختبارات نفسية، فماذا ينبغي أن أفعل؟ ينبغي أن أوضح تماماً ما أريده، ثم سيكون علي تصميم مقابلة للحصول على تلك المعلومات. حسناً، ذلك ما ينبغي أن أقوم به على أي حال».

## لا تعتمد على الاختبار وحده

يقول باول: «نظن أنه [الاختبار] أحد ثلاث قوائم كرسي صغير، في حين أن القائمتين الأخريين هما المقابلة وسجل عمل المرشح. ليس هناك معيار فاصل واحد لتوظيف شخص ما». يفرل عملاء باول مرشحيهم سابقاً عبر مقابلات، لكنهم يدرّبون بعد ذلك الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلات على أيدي فريق باول لإجراء مقابلات لاحقة مكثفة. في هيئة الغولف الأمريكية، معيار الشخصية «قطعة واحدة ضمن أشياء كثيرة نبحث عنها في كل مرشح» وفقاً لنورتون. «يمكن أن يؤكد [الاختبار] آراءً أخرى نحصل عليها من أشياء مثل مقابلات ومراجع. يمكن أن يثير أحياناً قضية ينبغي التدقيق فيها. [الاختبار] ليس شيئاً نتخذ قرار التوظيف بناءً عليه فقط».

## كلما كان أكثر، كان أفضل (إلى حد معين)

الاختبارات ليست متشابهة وتناسب الجميع. لاختبار سمات نفسية، ينصح خبراء بأدوات مثل «نموذج بحث الشخصية»، «ويز-آر» WAIS-R، أو «الدراسة التنفيذية للشخصية»؛ لمعرفة اهتمامات الشخص، «دراسة جاكسون للاهتمامات المهنية»؛ ولقياس قدرة الإدراك (التعبير الذي كان قد حل محل معامل الذكاء)، يمكن الاستفادة من اختبار مثل «تقويم واتسون - غلاسر للتفكير المنطقي». من الشائع أن تجعل الشركات ومستشاروها المرشحين يخضعون لاختبارات عدّة مختلفة في جلسة واحدة - اختبار لكل من الشخصية، والاهتمامات، والمنطق، وقدرة الإدراك، مثلاً. يقول باول:

«يسأل الناس لماذا لا نقوم بإجراء اختبار واحد فقط. تزودنا الاختبارات الإضافية بتلك الـ 10% الإضافية من المعلومات». يضيف هاريس من جمعية ناشري الاختبارات: «عندما تبدأ إجراء مجموعة من الاختبارات التي تختلف عن بعضها قليلاً، تحصل على المزيد من المعلومات التي قد تفيدك مستقبلاً». يجب القائمون على تصميم الاختبارات (مثل أي مهنيين آخرين) بيع المزيد من خدماتهم، وسترتفع تكلفة تحديد المعايير مع إجراء المزيد من الاختبارات. لكن فيما يتعلق بالمديرين التنفيذيين، قد تكون المبالغ الإضافية قليلة مقارنة بتكلفة موظف سيئ.

### الاستعانة بمستشار

لا يمكن لغير المختصين إجراء اختبارات نفسية. يتطلب التفسير المناسب للنتائج، حتى إذا كانت نتائج اختبار سابق، تدريباً أكاديمي المستوى في الإحصائيات، وطرق إجراء الاختبارات، والتقييم. تتراوح خدمات عالم نفس استشاري عادة بين 1500 إلى 2500 دولار لكل مرشح، كما يقول باول ومكشري. كلما كانت الغريلة أفضل، كانت التكلفة أكبر، وقد تطلب شركة باول 2500 دولار لاختبار مدير محتمل.

لمنع إساءة استخدامها، لا يتم توزيع أقوى تلك الاختبارات سوى ضمن قيود مشددة. اختبارات مثل «فحص جاكسون للشخصية»، «تقويم 16 ب-إف للشخصية»، ودراسة «غيلفورد-زيمرمان عن المزاج»، متوافرة فقط لأعضاء تظلمات مثل رابطة علم النفس الأمريكية. بالرغم من أنه ليست هناك شروط ترخيص ينبغي أن يتقيد بها منظمومستشارو الاختبارات، إلا أن رابطة علم النفس الأمريكية تعمل في الواقع بوصفها

هيئة ترخيص، ويمكن إيقاف علماء النفس الذين يثبت أنهم قد وضعوا اختبارات غير مناسبة. يقول مكشيري: «الجميع حريص جداً اليوم. لا يمكنك إجراء تلك الاختبارات كيفما اتفق. [العملاء] يختبروننا، ويتحققون من سجل أعمالنا قبل أن يستعينوا بنا».

### احترس من الشركاء

أحد العوامل التي ترغم القائمين على إجراء اختبارات على توخي الحذر الشديد هو خطر الدعاوى القضائية. تقيّد عدّة قوانين وأنظمة تم تشريعها في السنوات الأخيرة -قواعد هيئة عدالة فرص التوظيف، الحظر الذي فرضه الكونغرس على أجهزة كشف الكذب، والأهم قانون المعوقين الأمريكيين لعام 1990 - بشدّة محتويات اختبارات ما قبل التوظيف. يقول باول، الذي كان قد نظم اختبارات نفسية طوال 32 سنة: «لا يمكننا الاستفادة إلا من نحو 10% من الاختبارات التي كنا نلجأ إليها». يتعارض الباقي مع قوانين تحظر التطفل. أخطأت سلسلة متاجر التجزئة تارغت Target، مثلاً، بإخضاع طالبي العمل لاختبار خاص بها، يتضمن أسئلة من اختبارين قياسيين يعود تاريخهما إلى ما قبل إقرار قانون المعوقين الأمريكيين. كان الاختبار يتضمن بضعة أسئلة محظورة الآن عن الصحة، والميول الجنسية، والمعتقدات الدينية. تم مقاضاة تارغت في 1991 بتهمة التمييز في التوظيف، وأبرمت اتفاق تسوية خارج المحكمة بقيمة مليوني دولار.

لتحمي نفسك من الناحية القانونية، ينبغي أن تكون كل الأسئلة الموجودة في اختبار التوظيف «مشروعة»، كما يقول مكشيري. هذا يعني

أن الشخص الذي يضع الاختبار ينبغي أن يتوقع أن عمله يكشف بدقة الصفات التي يسعى إلى قياسها، وأنه يتوقع أيضاً نمط السلوك في الوظيفة المحددة موضع التساؤل. تلك ليست مهمة سهلة، لهذا ينفق مطوّرو الاختبارات دائماً ملايين الدولارات، ويقضون شهوراً أو سنوات في إجراء دراسات ميدانية واسعة النطاق قبل إخراج اختبار إلى النور. يقول هاريس: «كلما كانت وسائل التحكم التي يمتلكها الناشر لضمان طرح الأسئلة المناسبة أكثر، وكلما كان المستشار مؤهلاً تأهيلاً أفضل، كان ذلك أكثر أماناً لك».

يمكن للشركات أن تقوم بوضع اختباراتنا بنفسها، شرط أن تكون أسئلتها مشروعة. يقول ولدروب: «تفعل بروكتر وغامبل Procter & Gamble ذلك، وهم يبيلون بلاءً حسناً. كانوا قد عملوا بجد على تلك المسألة. قاموا بتصميم اختبار يقوم بدقة، ومشروعية أداء مدير علامة تجارية». إذا لم تكن لديك خبرة كبيرة، وأموال طائلة، وامتسع من الوقت تكرسها لتصميم اختبارات داخل شركتك، بأي حال، ينبغي أن تعتمد على اختبارات جاهزة ومستشارين يتمتعون بالخبرة.

### قراءات إضافية

*Model Guidelines for Pre-employment Integrity Testing, Second Edition* (1996, Association of Test Publishers)

“Job Skill Testing and Psychological Measurement,”  
Research Report supplement (1998, American Management Association)