

طرق اختيار وتقويم الموظفين من خلال

- المقابلات الشخصية

- مراكز التقويم

- اختبارات الشخصية

- تقويم الأداء

والخدمة سمفونية تحتاج إلى قائد وعازفين

تأليف

فوزي عبد الرحمن أصيل

مكتبة العبيكان

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠

٢٠٠٠ / ٤٠٠٠



محتويات الكتاب

الصفحة

٧	الإهداء
٩	المقدمة
	الباب الأول
١٧	- بعض الطرق التقليدية المستخدمة لاختيار الموظفين المستجدين
٢٦	- أهم العوامل التي تؤثر سلباً في اختيار الموظفين
	الباب الثاني
٤٣	- بعض الأنظمة العلمية في الاختيار الأمثل للموظفين :
٤٥	أ- مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه
٤٦	* استخدامات نظام مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه
٥٠	* عناصر الاختيار الوظيفي الموجه
١٠٨	* مسؤوليات مجربي المقابلات
١٢٥	ب- الاختبارات التفاضلية
١٢٩	* النظرية التي بنيت عليها الاختبارات التفاضلية
١٣٣	* الجوانب السلبية للاختبارات التفاضلية
١٣٧	ج- مراكز التقويم الإداري
١٤٠	* الأغراض التي تستخدم من أجلها مراكز التقويم الإداري
١٤٤	* كيفية إجراء مركز تقويم
١٤٥	* الإجراءات المتبعة في مراكز التقويم الوظيفي
١٤٦	* مميزات مراكز التقويم الإداري
١٥١	* تقارير نتائج الأداء لمراكز التقويم الوظيفي
١٥٥	د- التقويم الإداري المتزامن

الباب الثالث

- الأبعاد الوظيفية

١٧١

الباب الرابع

- الخدمة سمفونية تحتاج إلى قائد وعازفين

٢٢١

* التميز في الخدمة

٢٢٨

* خصائص الخدمة

٢٤٢

* تقويم جودة الخدمة

٢٤٧

* أمثلة لبعض الخدمات المتميزة

٢٥٣

* اللحظات الحاسمة بين العميل والمنظمة

٢٥٧

* نتائج دراسة لماذا لا يعود العميل

٢٦٠

* شكاوى العملاء

٢٧٠

* الدور الذي قامت به حكومة

المملكة العربية السعودية لخدمة الحجاج

٢٧٩

* بماذا يهتم العميل

٢٨٦

* كيفية قياس رضا العملاء

٢٩٨

* دور القيادة في المنظمات لتحقيق التميز في الخدمة

٣٠٧

* دخول صناعة الخدمة تحت دائرة الجودة النوعية الشاملة

٣١٢

* أمثلة لخدمات سلبية من بعض المنظمات

٣٢١

الباب الخامس

- التحليل الوظيفي

٣٣٥

* مناهج التحليل الوظيفي

٣٣٦

* نماذج تقويم الأداء

٣٥٥

إهداء

أهدي كتابي هذا مع الشكر إلى الإنسان الذي حفزني لتأليفه وهو الأستاذ حسن محمد الطيب مساعد المدير العام للخدمات العامة بالخطوط الجوية العربية السعودية الذي قال لي بالحرف الواحد في إحدى المناسبات التدريبية عام ١٩٩٤ : (لو كنت مكانك ولدي القدرات والمعرفة والخبرة التي تمتلكها والمتعلقة بالتقويم الإداري والاختبارات والمقابلات الشخصية، لألفت كتاباً في هذا المجال).

ومنذ ذلك الحين وأنا أعمل على تأليف هذا الكتاب بالصورة التي يستفيد منها القارئ المهتم بهذا المجال وأرباب العمل ورجال الأعمال، وليستفيد منه موظفو الموارد البشرية، والإدارات المختصة باختيار وترقية الموظفين.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان للمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية التي بذلت الكثير في تعليمي من خلال البعثة الدراسية التي منحتني إياها للولايات المتحدة الأمريكية وتدريب من خلال الدورات التدريبية التي لا أذكر عددها (لكثرتها) داخل وخارج الوطن العربي وترشيحي لحضور كثير من المؤتمرات العالمية المتخصصة في المجالات الإدارية والأخرى المتعلقة بالتقويم والاختيار الوظيفي.

وكيف أنسى أن أهدي هذا الكتاب أيضاً لوالدي ووالدتي وزوجتي ورفيقة دربي وأطفالي مع اعتذاري لهم جميعاً على الوقت الطويل الذي اقتطعته وأبعدني عنهم ووظفته في تأليف هذا الكتاب، فشكراً لكم على صبركم وأعدكم أن هذا هو الكتاب الوحيد الذي كنت أريد تأليفه وربما هناك آخر.

المؤلف

المقدمة

أصبحت حياة الإنسان في هذا العصر متعلقة تماماً بنوع أو بآخر من الأعمال المعقدة، وذلك من أجل تأمين لقمة العيش له ولمن يعول من خلال الأجر الذي يحصل عليه في نهاية كل شهر. ولم يكن الحال كذلك في الزمان الأول، حيث كان الإنسان يؤمن طعامه بأبسط الطرق مثل الصيد ورعي الأغنام والزراعة.

ثم تقدم الإنسان قليلاً وبدأ بصناعة بعض الوسائل البسيطة التي مكنته من عمل أشياء أكبر، فصنع المعدات البسيطة ليهذب شكل الحجارة ليتمكن من بناء مسكن يحميه، ونسج القماش ليصنع منه ملابس تقيه البرد والحر، وهكذا بدأ الإنسان ببناء خبراته شيئاً فشيئاً فاكتسب الخبرة ثم اكتشف العلوم وبدأ بتطوير التكنولوجيا التي ساعدته في كثير من المجالات حتى وصل إلى صناعة الطائرة، وبناء ناطحات السحاب والسفن، وغزى الفضاء حتى هبط على سطح القمر. وتطورت التكنولوجيا في شتى المجالات فاخترع أنظمة الاتصال السلكية البسيطة ثم اللاسلكية حتى توصل إلى ابتكار النداء الآلي (البيجر) ثم الهاتف الخليوي.

كما تقدمت التكنولوجيا الخاصة بالاتصالات بالمستوى نفسه أو أكثر قليلاً، حيث أصبح من السهل على سكان نصف الكرة الجنوبي مشاهدة ما يحدث في نصف الكرة الشمالي في حينه عن طريق تكنولوجيا البث المباشر، بل وأصبح بإمكان المشاهدين متابعة الحروب والهجمات المسلحة

والحركات التمردية على الهواء مباشرة وهم مستلقون على أرائكهم في الأجواء المكيفة في بيوتهم وكأنهم يشاهدون أحد الأفلام المصورة والمخرجة في مدينة هوليوود السينمائية .

ولم يتوقف الإنسان عند هذا الحد، بل ذهب إلى محاولة تغيير الطبيعة، فدفن أجزاء من البحر لتوسيع رقعة اليابسة وشق القنوات لإيصال البحار بعضها ببعض وعمل على تكوين البحيرات التي لم تكن على خارطة الأرض من قبل، واكتشف أعماق البحار وزرع اللؤلؤ في أحشاء المحارات من أجل سرعة إنتاج اللؤلؤ المنتظم الموحد القياس .

كل ذلك يدل على إمكانية تغيير وتطوير أي شيء إلى الأفضل، وقد كان لتلك التطورات أكبر الأثر في رقي الإنسان ورفاهيته من ناحية وهلاكه من ناحية أخرى .

لقد أصبح عمل الإنسان عالة على الآلة مما قلل الطلب على الأيدي العاملة البسيطة، ونظرة واحدة إلى قطاع الزراعة وهي من أقدم الحرف التي هدى الله الإنسان إليها ليعيش وتستمر الحياة البشرية، فقد كانت تعتمد اعتماداً كلياً على تعدد الأيدي العاملة المجردة، فتغيرت وأصبحت الآلة المعقدة اليوم هي التي تقوم بجميع الأعمال المتعلقة بالزراعة والري مثل الحرث والبذر والسقاية والحصد والتعبئة، ويدير هذه الآلة المعقدة المتعددة الوظائف شخص واحد ويمكنه معالجة مئات بل آلاف الأمتار المربعة من الأراضي الزراعية .

ولم يترك البحث العلمي مجالاً إلا وطرقه، حتى وصل العلم إلى

معرفة القدرات الكامنة داخل الإنسان وإمكانية إنتاجه للأعمال المختلفة ، مما ساعد كثيراً على التطور المستمر للإنتاج والخدمات وذلك من خلال استخدام أنظمة الاختيار العلمية في الدول الغربية التي تستخدمها بفعالية بعيداً كل البعد عن المجاملات والتوصيات والميول الفطري أو أي ميول آخر ، وأصبحت أنظمة اختيار الموظفين والعاملين عموماً في شتى المجالات مفتاح قضية التقدم والسمو في الإنتاج والخدمات . وقد أوجد لنا التقدم العلمي هذه السبل الميسرة وهي موجودة في متناول أيدي أصحاب العمل و المديرين .

لقد أعددت هذا الكتاب ومكثت متشوقاً لليوم الذي يصل فيه إلى أيدي رجال الأعمال وأصحاب المصانع والمنظمات التي تباع الخدمات ، ليس بهدف الربح المادي ولكنني وبعد أن تعلمت وتدرت وقرأت الكثير عن أنظمة الاختيار بأنواعها المتعددة مثل المقابلات الشخصية المقننة ، والتقويم الوظيفي ، واختبارات الكشف عن القدرات الشخصية الكامنة ، وتقويم الأداء بواسطة الأبعاد الوظيفية ، توصلت إلى استنتاج شخصي مهم وهو أن أي دولة عربية أو إسلامية فيها من الكوادر البشرية الكافية والمؤهلة والمتنوعة والصالحة لأداء مختلف أنواع الأعمال لجعلها في مصاف الأمم المتقدمة ، ولكن المشكلة - في رأيي الخاص - هي أننا لم نتمكن من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الشعار القديم والمتجدد دائماً والذي نلقيه في كل مناسبة) في اعتقادي أننا بإمكاننا تنفيذ ذلك حقيقة إذا تركنا بعض العادات الاجتماعية البالية وراءنا والتي تؤثر تأثيراً سلبياً مباشراً على المدى القصير والبعيد على تقدمنا ، وأحللنا مكانها القرارات الموضوعية

المبنية على أسس علمية ودراسات مستفيضة لأعوام طويلة من قبل المختصين في هذه المجالات ، لتمكنا من الوصول إلى أعلى درجات التقدم . ويتم ذلك بالاختيار العلمي الصحيح للكوادر المناسبة ، والتدريب الأمثل لتلك الكوادر لوضعها متأهبة في أول الطريق إلى النجاح الشخصي ونجاح المنظمات التي يعملون بها ومن ثم النجاح الكلي الذي تحظى به الدول التي تضمها .

ولقد استغرق إعداد هذا الكتاب أكثر من أربع سنوات ، ولذلك قد يلاحظ القارئ أن بعض الدراسات والمراجع التي استفدت من محتوياتها قديمة التاريخ ، ولكن المهم في الموضوع أن تلك الدراسات والمراجع تدعم وتؤيد الموضوعات المطروحة في هذا الكتاب ، ولكنني بدأت منذ عام ١٤١٨ هـ تجميع الدراسات الجديدة والمراجع المتعلقة بموضوع هذا الكتاب نفسه على أمل أن أستفيد منها مستقبلاً لإعداد كتاب آخر إذا تمكنت من ذلك .

المحتويات

يحتوي هذا الكتاب على موضوعات عديدة تتعلق جلها بعنوانه، مثل التقويم الوظيفي من خلال مراكز التقويم الإداري، والمقابلات الشخصية الموجهة، كما أنه يلقي الضوء على بعض الإجراءات التي استخدمت في الماضي والمستخدمة حالياً في بعض المنظمات السعودية والعربية لاختيار الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة مشيراً إلى العوامل التي تؤثر سلباً على عملية الاختيار وما ينتج عن ذلك من ضعف أو عدم القدرة على الأداء المتوقع والذي يؤدي في النهاية إلى تدني المستوى العام للأداء في المنظمة وتدني الروح المعنوية لموظفيها.

ويوضح هذا الكتاب (وهذا هو الموضوع الرئيسي) بعض الطرق العلمية التي تستخدمها بعض المنظمات العالمية للاختيار الأمثل للموظفين الذين يعملون في المستويات الإدارية المتوسطة والإشرافية، مثل الاختبارات المتخصصة والمقابلات الشخصية.

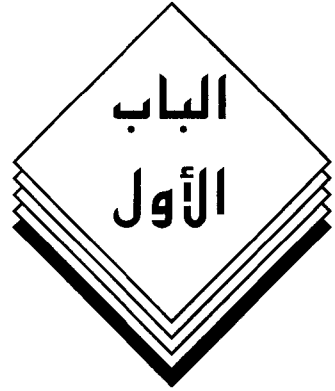
ويشرح الكتاب كيفية عمل نظام متماسك لاختيار الموظفين من ذوي الكفاءة أو ترقية لهم إلى المستويات الإدارية التي تتناسب مع قدراتهم وكفاءاتهم المطلوبة للأداء الوظيفي.

ويشرح الباب الثاني من هذا الكتاب أنظمة اختيار وترقية الموظفين العلمية، منها نظام المقابلات الوظيفية الموجهة، واختبارات قياس القدرات للمتقدمين المستجدين للوظائف الشاغرة وفعاليتها في معرفة الشخصيات

المناسبة للعمل في البيئة العملية التي تتناسب مع اتجاهاتهم الطبيعية، ثم فكرة مبسطة وواضحة عن مراكز التقويم الإداري، ثم التقويم المتزامن.

وسيكون لموضوع الأبعاد الوظيفية (تسمى أيضاً الأبعاد الإدارية أو المعايير الوظيفية) باب خاص وهو الباب الثالث يتناول تعريفاتها وإلقاء الضوء على السلوكيات الإيجابية التابعة لها مع الاستشهاد بالأمثلة التوضيحية لبعض منها، وسيحظى البعد الوظيفي « القيادة » بشرح موسع لأهميته في عالم العمل، أما البعد الوظيفي « الخدمة » وهو عصب كل الأعمال فسيحظى بأهمية كبرى حيث خصص له باب كامل (الباب الرابع) يتناول تعريفات ونتائج دراسات عالمية وأمثلة في تميز بعض المنظمات العالمية في خدماتها.

التحليل الوظيفي إجراء هام للحصول على الأبعاد الوظيفية المتعلقة بأي وظيفة، والذي على أساسه يتم وضع أسئلة الاختيار الوظيفي الموجه، وتصميم التمارين التشبيهية لمراكز التقويم الوظيفي، وهو موضوع الباب الخامس من هذا الكتاب. كما سيشرح الكتاب بإيجاز بعض نماذج تقويم الأداء المستخدمة حالياً في بعض المنظمات العالمية التي تعتمد على تقويم السلوكيات المتعلقة بالأبعاد الوظيفية التي يتطلبها الأداء.



بعض الطرق التقليدية المستخدمة لاختيار الموظفين المستجدين

أ- بعض الطرق التقليدية المستخدمة لاختيار الموظفين المستجدين

هناك طرق تقليدية كثيرة قديمة عرفها الإداريون وأرباب العمل في مختلف المجتمعات على مر السنين في اختيار الموظفين لمنظمتهم في المنطقة العربية . بعض الطرق القديمة تعتمد على ترشيح شخص للوظيفة المتاحة لأنه ينتمي إلى عائلة تتصف بالأمانة أو بالكد في العمل أولاً لأنه ابن لعلم مشهود له بالأداء الجيد والأمانة في العمل فتبنى التوقعات على حسن أداء وأمانة أبنائه لما كان يتصف به والدهم من الصفات نفسها . كما كان الذكاء وقوة الذاكرة وسرعة البديهة والقدرة على التعبير الشفهي من الأسباب التي يتم على أساسها اختيار المتقدمين للوظائف المتاحة . .

وكانت طريقة قياس الذكاء وقوة الذاكرة تتم بطريقة اجتهدانية ولا تعتمد على أي أسلوب علمي ، كما كانت تختلف طرق القياس من شخص لآخر من المكلفين باتخاذ قرارات التوظيف . وتتأثر تلك القرارات إيجاباً أو سلباً بسبب الاجتهادات الشخصية التي يبذلها القائمون على ذلك بسبب الانطباعات التي يتركها المتقدمون للوظيفة في أذهانهم أو في نفس صاحب العمل إذا اتخذ قرارات التوظيف بنفسه .

ولم تكن الطرق السالفة الذكر هي الوحيدة المستخدمة في اختيار الموظفين المستجدين التي كان يعتمد عليها مديرو المنظمات وأرباب العمل ، بل كانت تتم عملية اختيار بعض الموظفين بسبب مصلحة تهدف إليها المنظمة مثل اختيار ابن أوقريب أحد كبار الشخصيات التي قد تستفيد

بواسطة المنظمة في تسهيل بعض أعمالها وهذا ما أسميته (توظيف مصلحة). ولا يهم بعض المنظمات إذا كان هذا الموظف ليس بكفاء للموظفة التي منحت له ، ولكن المهم أن تنقضي مصالحها من خلال النفوذ الشخصي لمعارف أو أقرباء الموظف ، ومن المعروف أن هذا النوع من الموظفين تحتضنه المنظمة وقتياً ثم يتم الاستغناء عنه إما بسبب انقضاء حاجات المنظمة من الجهة التي تعمل بها تلك الشخصيات المرموقة ، وإما بسبب تركهم للمناصب التي كانت تستفيد منها المنظمة .

وقد كان اسم وسمعة عائلة المتقدم للموظفة لهما تأثير كبير في قرارات التوظيف ، بل وربما كانت أهم من المؤهلات الدراسية أو حتى من الخبرات العملية في اختيار الموظفين .

وقد تحدثت مع بعض المسنين من الجيل الأسبق فيما يتعلق بهذا المجال فقالوا لي إن كل ما كان يحتاجه طالب الوظيفة للحصول عليها هو أن يذهب إلى صاحب العمل ويخبره أنه ابن فلان أو قريب فلان أو مرسل له من فلان فيتم قبوله مباشرة في الوظيفة ، وقد يتسلم العمل في اليوم نفسه ، وهذا ما قد يطلق عليه (توظيف التزكية) والجدير بالذكر هنا ، أن صاحب العمل هو الذي يتولى عملية اختيار وقبول المستجدين لشغل الوظائف بنفسه وليس أحد غيره ، أما إدارة شؤون الموظفين إن وجدت آنذاك فليس من مسؤوليتها اختيار أو ترقية الموظفين بصرف النظر عن حجم المنظمة ، وينطبق ذلك أيضاً في حالات ترقية الموظفين إلى المناصب العليا في المنظمة . أن بعض ما ذكر سابقاً من طرق اختيار المنظمات لموظفيها لا يزال يستخدم في بعض المنظمات (على نطاق ضيق) ذات المكانة الرفيعة في المدن وكذلك في الأقاليم

الصغيرة، وثبت لي ذلك خلال دراستي المتواضعة لهذا الموضوع بأنه مازالت هناك منظمات رفيعة المستوى تستخدم مثل تلك الطرق في توظيف وترقية موظفيها، وأن بعض هذه المنظمات تعمل برأس مال المساهمين.

أما بالنسبة للمنظمات التي يديرها أصحابها بأنفسهم، فإن اختيار الموظفين يتم من منظور آخر وهو رقابة الموظف بصاحب المنظمة، فعلى سبيل المثال يرأس إحدى المنظمات العربية الخاصة المالك الفعلي لها ويتقلد شقيقه الأكبر منصب نائب رئيس المنظمة، وشقيقه الأصغر مديراً للحسابات والخزنة، أما الابن الأكبر لصاحب المنظمة فإنه يتقلد منصب المستشار العام للمنظمة، وابنه الأصغر مديراً للتسويق، وصهر صاحب المنظمة يدير إدارة شؤون الموظفين. وكما يلاحظ القارئ أن المناصب الأكثر أهمية في تلك المنظمة تسند إلى أكبر الأبناء وأكبر إخوة مالك المنظمة. وقد تنهار كثير من هذه المنظمات بسبب عدم كفاءة أفراد عائلة صاحب المنظمة للمناصب التي يتقلدونها. ولكن هناك منظمات أخرى ناجحة تدار من قبل أفراد العائلة بسبب فطنة مالكيها وذلك بتوظيفه مديراً عاماً لها، ومستشاراً تسويقياً وآخر قانونياً من ذوي الكفاءة ويتمثل دورهم في إدارة المنظمة بطريقة فعالة ويشكلون مرجعاً هاماً لجميع موظفي المنظمة بما فيهم أقرباء مالكيها، وقد توصلت من خلال تطلعاتي الخاصة ودراستي لعدد من المنظمات أثناء إعداد هذا الكتاب، إلى معرفة بعض الطرق الأخرى المستخدمة لاختيار الموظفين من خلال مقابلة أجريتها مع أحد مديري شؤون الموظفين في منظمة تقدم بعض الخدمات الأساسية وهي أن مدير تلك المنظمة يرشح الموظفين للوظائف الشاغرة حسب الحاجة المادية والاجتماعية

للمتقدمين، أي أنه يوصي بتعيين فلان من الناس لأنه العائل الوحيد لأهله، أو لأنه لم يتحصل على وظيفة منذ أن تخرج من الثانوية العامة قبل عدة سنوات . وهذا يدل قطعاً على أن عواطفنا تؤثر على جودة القرارات المهمة التي نتخذها، وهذا لا يعني بأي حال من الأحوال بأنني أنادي بالتجرد من هذه العواطف التي تدل قطعاً على إدراكنا لحاجات البعض، إذ أن مثل هذه التصرفات الإدارية تدل على أننا نحن المسلمين متماسكون ونعتبر مشاعر وحاجات الآخرين منا، ولكن الترشيح في استخدام العواطف مهم جداً في هذه الأحوال حيث إننا في عصر المنافسة وعصر البقاء للأصلح، ثم إن هذه المنظمات تقدم خدماتها للمواطنين وغير المواطنين، وإن لم يكن القائمون عليها موظفين يتمتعون بالقدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل بالمستوى المطلوب، فقد يتأثر مستوى الخدمات سلباً وبالتالي يتأثر كل من كان يستفيد من خدمات تلك المنظمة وبذلك يزداد عدد المتضررين بسبب قرارات التوظيف العاطفية، وربما يكون ذلك من أحد أسباب تدني مستوى الخدمات في المنطقة العربية .

وأقول في هذا الشأن إنه يجب علينا الاستمرار في مساعدة أبنائنا الشباب ذوي الحاجة الماسة للعمل بسبب ظروفهم الاجتماعية وذلك بإعطائهم الأولوية في تعيينهم على الوظائف التي تناسب قدراتهم وكفاءاتهم وذلك بعد مرورهم في مجموعة الاختبارات اللازمة وليس تعيينهم في أي وظيفة شاغرة عند حضورهم إلى المنظمة حيث إنه من الممكن أن لا تتناسب الشواغر من الوظائف مع كفاءاتهم وقدراتهم وحيث أننا أمة إسلامية ومن قيمنّا أن يشد بعضنا بعضاً كالبنيان المرصوص كما أوصانا به نبينا المصطفى

محمد صلى الله عليه وسلم في كل الأمور، وخاصة فيما يتعلق بإيجاد الأعمال المشروعة والكسب الحلال فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار مساعدة الآخرين الذين يمتلكون كفاءات وخبرات، ومن هم في حاجة إلى العمل وإتاحة الفرصة لهم بتقلد الوظائف التي تناسب قدراتهم.

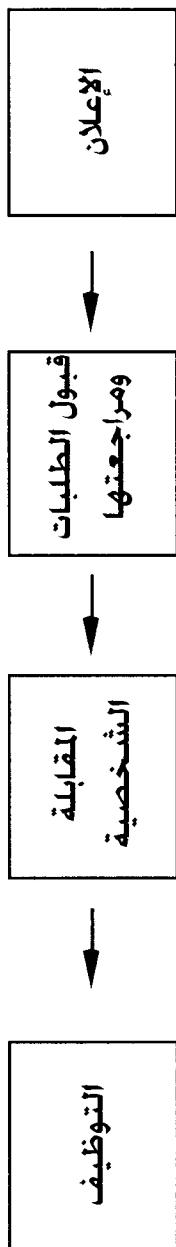
كانت تلك بعض معايير التوظيف أو الطرق التي يتم بها اختيار الموظفين للوظائف الشاغرة في المنظمات، ولكن بعد التقدم والنهضة التي حدثت في الوطن العربي وخاصة في المملكة العربية السعودية، والتنافس سواء في تقديم الخدمات أو بيع المنتجات، اتجهت كثير من المنظمات لإنشاء إدارات متخصصة في اختيار الموظفين للوظائف الشاغرة حسب متطلبات كل وظيفة من خبرات أو مؤهلات دراسية. كما أن لهذه الإدارات مهاماً أخرى مثل التدريب وتقييم الأداء ومراقبة الالتزام بدوام وأنظمة المنظمة وترقية الموظفين في بعض الحالات، وقد كان إنشاء هذه الإدارات خطوة إيجابية في تقدم عملية اختيار الموظفين للمنظمات حسب المتطلبات الوظيفية وحسب توفر القدرات والكفاءات في المنطقة التي تعيش المنظمات على أرضها.

وبالرغم من إيجابية هذه الخطوة على طريق الاختيار الأمثل للموظفين، إلا أن كثيراً من هذه الإدارات (شؤون الموظفين) لا تستخدم الطرق الفعالة للاختيار، حيث يقع بعض المسؤولين في إدارات التوظيف في سلبيات عند اختيار الموظفين للوظائف الشاغرة في المنظمة، ومثال ذلك أن تقوم بعضها بتكوين لجنة لعمل المقابلات الشخصية، يختار أعضاؤها من مديري بعض أقسام المنظمة الذين ينتمون إلى إدارات أخرى، وقد لاحظت من خلال نتائج استطلاعي، أن كل ما يعرفه أعضاء تلك اللجنة من معلومات

عن الوظيفة الشاغرة هو مسمماها، وبعض المتطلبات العلمية أو الخبرات المطلوبة لتقلد تلك الوظيفة، كما قال لي مدير شؤون الأفراد لإحدى المنظمات التي تقدم الخدمات للمواطنين . وفي موعد المقابلة الشخصية، يدخل أعضاء اللجنة إلى غرفة المقابلات الشخصية ويقومون بتوجيه الأسئلة المختلفة للمتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة، التي تعتمد تماماً على الخلفية العملية والمعرفة العامة لكل عضو من أعضاء هذه اللجنة، وسوف يعرف القارئ لهذا الكتاب أن غالبية الأسئلة المطروحة على المتقدمين للوظائف (إن لم تكن جميعها) ليس لها هدف محدد، بمعنى أن السائل لهذه الأسئلة لم يرسم هدفاً محدداً لمعرفة القدرات أو المهارات الخاصة والمطلوبة للوظائف المتاحة والتي قد لا يمتلكها المتقدم للوظيفة، وبذلك يتم اختيارهم من خلال الانطباعات الشخصية لأعضاء تلك اللجنة (وهذا لم يكن معروفاً لديهم) وتأثرهم بقدرات المتقدمين للوظائف في الاتصالات الشفهية، ومن ثم يصدر كل واحد من أعضاء اللجنة حكمه بقبولهم في الوظيفة الشاغرة أو عدم قبولهم .

أريد أن أشير مرة أخرى إلى أن في غالبية الأحيان لا يعرف أعضاء اللجنة التي تجري المقابلات الشخصية أي شيء عن القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بفعالية، إلا أن معرفتهم بمسمى الوظيفة الشاغرة وبالخلفية العملية للمنظمة يمكن لكل واحد منهم وبطريقة اجتهداية تقدير ما هو المطلوب لأداء الوظيفة، إلا أن هذا التقدير سيختلف قطعاً من عضو لآخر من أعضاء اللجنة وذلك بسبب غياب نظام الاختيار العلمي (شكل ١ يبين رسماً لنظام تقليدي لاختيار الموظفين) لاختيار الموظفين حسب المتطلبات الوظيفية للوظائف المتاحة .

مثال لنظام تقليدي لإحدى الشركات الوطنية لاختيار الموظفين المستجدين



(الشكل رقم ١)

والأسئلة التالية هي نماذج لأسئلة تقليدية تستخدم في مثل هذه المقابلات الشخصية وما قد يهدف من السؤال حسب تقدير أعضاء اللجنة:

س: ما هو ترتيبك في الأسرة بين إخوانك؟ (معرفة درجة الدلال أو الاتكالية وتحمل المسؤولية).

س: عند حضورك إلى هذه الغرفة وصعودك من خلال السلم، هل تذكر كم عدد الدرجات من الدور الأرضي إلى هذا الدور؟ (معرفة قوة الذاكرة والملاحظة).

س: حدثني عن طفولتك. (معرفة اتجاهات وميول المتقدم للوظيفة وعقده النفسية).

س: ما هو اسم وزير التجارة في دولة؟ (معرفة المعلومات العامة والثقافة).

س: ما هو الفرق بينك وبين الحيوان؟ (معرفة قوة التحمل للضغوط).

ويستخدم النموذج السابق من الأسئلة في مقابلة الموظفين المرشحين للوظائف التي يتعرضون فيها لضغوط عالية أثناء أداء عملهم مثل ضغوط التعامل في مواجهة العملاء.

س: ما هي صفات الموظف الناجح؟ (معرفة صفات الموظف الناجح نظرياً).

س: هل أنت اتحادي أو وحدائي، نصرائي أو هلائي؟ (معرفة إلى أي فريق ينتمي ومن ثم يتم اختياره أو دعمه من قبل الأعضاء المشجعين لنفس الفريق الذي ينتمون إليه).

س: ما هي الرياضة التي تمارسها أو اللعبة التي تفضل ممارستها أثناء فراغك؟ (معرفة الطاقة والحيوية حسب نوع الرياضة أو اللعبة فإذا كان من

ممارسي لعب الورق (الكوتشينة) فيدل ذلك على خموله وكسله أما إذا كان يمارس رياضة كرة القدم فيدل على طاقاته ونشاطه).

س : ماذا تفعل إذا شتمك رئيسك ؟ (معرفة درجة التحمل والولاء للعمل وصاحب العمل ، والرؤساء في المنظمة).

س : ما هونوع السيارة التي لديك ؟ (معرفة الحالة المالية ومدى احتياج المتقدم للوظيفة).

س : ما هي الأسباب التي دعتك لطلب وظيفة في هذه المنظمة ؟ (معرفة ميوله العملية).

والأسئلة التالية تركز على معرفة الأمور السلبية فقط عند طالب الوظيفة . .

س : كم مرة خلال السنة السابقة خصم من راتبك بسبب تأخرك أو تغيبك عن العمل ؟

س : ما هي الأخطاء التي ارتكبتها في عملك السابق ؟

س : هل تحضر إلى العمل في بداية الدوام ، أم تصل متأخراً ؟

س : هل تلقيت قراراً تأديبياً قط وأنت في الشركة الفلانية ؟

والأسئلة التالية أسئلة نظرية والإجابة عنها بالتالي تكون نظرية :

س : ماذا تفعل لو اكتشفت مرة أن أحد أفضل وأنجح العمال في المصنع الذي

تعمل به يسرق الصابون يومياً من بيت الخلاء في المصنع ويأخذها

لبيته ، كيف يمكن أن تواجه هذه المشكلة مع هذا العامل ؟ (يراد هنا

معرفة حسن التصرف مع العاملين).

س : ما هي صفات المشرف الفعال ؟

س : كيف تتصرف مع الموظف كثير الغياب ؟

وكما لاحظنا أن الأسئلة السابقة التي تستخدم في المقابلات الشخصية مع المتقدمين للوظائف لا تستند إلى منطق ولا يمكن أن تكتشف أي نوع من القدرات أو المهارات المطلوبة للوظيفة المتاحة ، كما لاحظنا أيضاً أن كثيراً من هذه الأسئلة تتركز على معرفة المعلومات السلبية عن المتقدم وليست لمعرفة المعلومات الإيجابية أو قدرات المتقدم الوظيفية التي يمتلكها وقت المقابلة الشخصية . أما الأسئلة الأخرى من فئة الأسئلة النظرية والتي عادة ما يكون الجواب عنها نظرياً ، فإنها لا تشير إجاباتها بأي شكل من الأشكال إلى معرفة أوقياس قدرة المتقدم على الأداء الجيد في الوظيفة المتاحة .

هناك أيضاً عوامل مختلفة وكثيرة تؤثر سلباً على الاختيار الأمثل للموظفين أذكر بعضها في الصفحات التالية .

أهم العوامل التي تؤثر سلباً في اختيار الموظفين:

١- الانطباع الشخصي:

الانطباع الشخصي لمجري المقابلات عن بعض المتقدمين المستجدين للوظائف له أثر سلبي كبير في الاختيار الأمثل للموظفين ، حيث إنه من الممكن لأي إنسان أن يكون انطباعاً سريعاً إيجابياً كان أو سلبياً عن شخص آخر دون أي ضوابط ، ذلك أن هذا البعد الوظيفي هو البعد الوحيد الذي لا يستند على موضوعية أو مقاييس أو أي أسباب منطقية بسبب شكلية أو مظاهر محددة أو خلفيات وثقافات خاصة بالشخص الذي يكون تلك الانطباعات ، ثم يتم الحكم وبسرعة على الآخرين من خلالها سواء أكان ذلك الحكم إيجابياً أم سلبياً وأوضح ذلك بالمثال التالي :

إذا رأيت رجلاً يقود سيارة فارهة وعليها هوائي لهاتف سيار ويضع على عينيه نظارة من الأنواع رفيعة المستوى وكان يرتدي ثياباً نظيفة، فإن الانطباع الأولي الذي سيتكون لديك أنه صاحب ثروة، أو رجل أعمال أودكتور أو شخصية ذات منصب عال في الدولة . وقد لا يتكون لديك الانطباع نفسه عن رجل آخر يقود سيارة متواضعة . ويمكن القول إن كلا الانطباعين ليسا بالضرورة صحيحين حيث ربما بعد التحقق من الشخصية الأولى أن الذي كان يقود السيارة الفارهة ليس إلا سائقاً يقود سيارة أحد أصحاب معارض السيارات، وأن الثياب النظيفة التي يرتديها كان قد أحضرها لتوه من المغسلة، أما تلك النظارات غالية الثمن والتي كان يضعها على عينيه فقد كانت لصاحب السيارة الحقيقي . وليس لدينا القدرة على التحكم في نوعية الانطباعات التي نكونها عن الآخرين لأنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بخلفياتنا وثقافتنا والحالة الاقتصادية السائدة، كما أنه من الصعب التخلص من تلك الانطباعات بسهولة، والأغرب من ذلك، أنه من الممكن أن تتكون عدة انطباعات مختلفة اختلافاً كلياً (إيجابية أو سلبية) عن شخص واحد لدى عدد من الناس في الوقت نفسه . وللتأكد من ذلك أطلب من أحدهم أن يقف عند بوابة الخروج لقاعة المحاضرات في إحدى الجامعات، وأن يسأل عدداً من الذين حضروا تلك المحاضرة عن انطباعاتهم عن شخصية ملقي المحاضرة وعن جودة أو أهمية المعلومات التي احتوت عليها تلك المحاضرة، ستجد أن هناك عدداً من الانطباعات الإيجابية عن المحاضر وموضوع المحاضرة، وعدداً آخر منها سلبية عن المحاضر نفسه وعن المعلومات نفسها التي ألقيت في المحاضرة . وتؤثر خلفية الإنسان العلمية والثقافية

والاجتماعية في تكوين انطباعاته عن الآخرين ، حيث يمكن لزيد من الناس أن يكون انطباعاً عن عبيد أنه ضليع في علم الحاسب الآلي بمجرد أنه صرح بامتلاكه حاسوباً وأنه ينجز كثيراً من أعماله بواسطته وأنه يستخدم (ماكروسوفت ويندوز) Micro Soft Windows ويستقبل ويرسل الفاكسات من خلاله ، هذه المقولة ربما لا تعني لشخص آخر يعرف الكثير في علم الحاسب الآلي إلا أن هذا الشخص مستخدم ومبتدئ في معرفة تشغيل ذلك النظام ، وإن ما ذكره من استخداماته للحاسب ما هي إلا استخدامات السكرتارية . وحيث إن الخلفية الاجتماعية والثقافية لها أكبر الأثر في تكوين الانطباعات السلبية منها أو الإيجابية عن الآخرين ، حيث إن كثيراً من العادات والنظم الاجتماعية والثقافات التي تنتمي إلى مجتمع معين تكون في نظر مجتمع آخر ليست ذات معنى أو حتى أنها يمكن أن تصنف من السلبيات ، مما يساعد على تكوين الانطباعات السلبية عن الآخرين ، ويقول بعض المختصين في علم مراكز التقويم الوظيفي : إن الانطباع الإيجابي أو السلبي يتكون عن الآخرين في الشواني التسع الأولى لرؤيتهم ، ومن خبرتي الشخصية في مجال مراكز التقويم الإداري والمقابلات الشخصية الموجهة ، إن هذا الانطباع يمكن أن يتغير بعد التعامل أو التحدث مع الآخرين أو أثناء المقابلات الشخصية بناء على عوامل أخرى لها القوة نفسها في التأثير أو أكثر ستذكر في الباب الثالث .

الهدف مما ذكرته فيما يتعلق بتأثير الانطباعات الشخصية عند اختيار أحد المرشحين للوظيفة سواء كان من داخل المنظمة أو خارجها ، أنه إذا تم اختيار الموظفين لشغل الوظائف وكان مبنياً على انطباعات شخصية ، ربما لا

يكون ذلك الاختيار في محله ، وربما يكون الموظف الذي اختير للوظيفة الشاغرة غير مناسب من ناحية قدراته أو خبراته أو حتى مستواه التعليمي ولكن لا يتمكن بعض مجريي المقابلات الشخصية التقليدية ، من الذين وقعوا تحت تأثير قوة الانطباع التي لها القدرة نفسها في حجب المعلومات المتوافرة والحقيقية السلبية منها والإيجابية كالحائط الصلب الذي يحجب النور عن أعين الذين يقفون في الجانب الآخر منه ، ولكي يتم التأكد من اختيار المرشح المناسب يتوجب على مجريي المقابلات أو المقومين في مراكز التقويم الوظيفي محاولة التخلص أولاً من الانطباعات الشخصية السلبية منها والإيجابية بقدر الإمكان وذلك بالبحث عن المعلومات الحقيقية عن خلفية وقدرات ومهارات المتقدمين للوظائف المتاحة من خلال المقابلات الشخصية أو الاختبارات المتخصصة في هذا المجال ، وعدم التشبث بانطباعاتهم الشخصية المبدئية وذلك بتبني المرونة في الحوار مع مجريي المقابلات الآخرين . وقد لا يتم التخلص الكلي من الانطباعات الشخصية غير الموضوعية عن الآخرين إلا بصعوبة بالغة وبمساعدة الآخرين من مجريي المقابلات أو المقومين الذين يعملون في المجال نفسه ومن الذين يمتلكون القدرة على التحاور وإظهار الحقائق حيث أرى أن صعوبة التخلص من الانطباع يشبه إلى حد كبير صعوبة التخلص من التدخين .

٢- المظهر العام (الهندام، القيافة، ألوان الملابس وملاءمتها للزمان والمكان):

هناك مقولة أجنبية تشبه إلى حد كبير المقولة العربية التي يتضمن معناها إذا أردت معرفة شخص ما فاعرف جليسه ، ولكن المقولة العربية تختص

بالملابس والهندام، وهي تقول: قل لي ماذا تلبس أقل لك من أنت، أي أن نوعية وألوان الملابس تدل على شخصية مرتديها، ولذلك فإن نظافة وتناسق الملابس والقيافة لها تأثير كبير على تكوين الانطباع لدى الآخرين. وهذا ما يؤكد المثل الذي ضربته أن القيافة والملابس الرفيعة المستوى تكون عند الآخرين أحياناً كثيرة انطباعات ربما تتغير تماماً عند معرفة خلفية مرتديها العلمية والعملية.

٣ - قدرة المتقدم للوظيفة على التعبير الشفهي:

أحد العوامل التي تؤثر أحياناً كثيرة على جودة اختيار الموظفين المستجدين، هو قدرتهم على التعبير الشفهي ولا يقل قوة تأثيره عن قوة الانطباع الشخصي في التأثير إيجاباً أو سلباً على مجري المقابلات الشخصية وأن قدرة المتقدمين للوظائف الشاغرة في التعبير الشفهي تؤثر على جودة قرار لجنة المقابلات الشخصية، حيث يتمتع بعض الناس بتلك الملكة (حتى لو أن شخصياتهم أحياناً لا تدل على ذلك) التي ينبهر بها الآخرون وتقيم ستاراً غليظاً أمام أعين مجري المقابلات لعدم رؤية السلبيات، هذا التأثير الذي يسمى باللغة اللاتينية كما جاء في نظام إجراء المقابلات الشخصية الموجهة Halo Effect، ولا أريد أن أترجم هاتين الكلمتين ترجمة حرفية ولكن أريد أن أطلق عليهما مصطلح جديد وهو (الهيملكة) وقد اقتبستها من الكلمتين (هيمنة الكلام). إن من يتمتع بملكة الكلام (حسن التعبير الشفهي) من المتقدمين المستجدين للوظائف الشاغرة، أو من الموظفين المرشحين للترقيات، يتمكن أحياناً كثيرة من أن يهيمن كلامياً على عقول

مجري المقابلات الشخصية التقليدية ويجبرهم طوعاً على تفضيله على الآخرين فيتم اختياره من قبل الذين تأثروا به بالرغم من احتمالية وجود بعض المتقدمين الآخرين ممن لديهم قدرات وخبرات أكثر ملاءمة للوظيفة المتاحة . وهنا تظهر فعالية وعدالة نظام الاختيار الوظيفي الموجه في اختيار المتقدمين للوظائف ، حيث لا يتوقف اختيار المتقدمين المستجدين للوظائف الشاغرة أو المرشحين من موظفي المنظمة للترقيات المتاحة على تقويم ورؤية شخص واحد مهما كان مستواه الإداري ، وإنما على اثنين أو ثلاثة من مجري مقابلات أو مقومين في مراكز التقويم الوظيفي حتى تكون قرارات التوظيف أكثر عدالة وموضوعية وأقل تأثيراً بالعوامل الجانبية .

والعكس صحيح فيما يتعلق ببعض المتقدمين للوظائف الشاغرة في المنظمات ، حيث لا يستطيع من لديه قصور في التعبير الشفهي إيصال المعلومات بطريقة فعالة إلى مجري المقابلات حتى ولو كان يتمتع بخبرات وخلفيات مناسبة تتناسب مع الوظيفة الشاغرة مما يؤدي إلى عدم اختيارهم بسبب ذلك . وصدق سيدنا محمد ﷺ حيث روى البخاري في صحيحه قوله : «إن من البيان لسحراً» (ففي هذا الحديث سمى الرسول ﷺ الفصاحة في الكلام واللسانة فيه سحراً ، ذلك لأن فيه تصويب الباطل حتى يتوهم السامع أنه حق)* إذن إذا لم تكن هناك ضوابط ونظام محكم يستخدم لاختيار الموظفين بموضوعية فإنه يمكن لبعض العوامل والمؤثرات الأخرى

* كتاب السحر بين الحقيقة والوهم في التصور الإسلامي (ص ٢٥) للدكتور عبد السلام السكري ، الطبعة الدولية ١٤٠٩ هـ - ١٩٨٩ م الحديث رواه البخاري بسنده إلى عبد الله بن عمر رضي الله عنهما ، صحيح البخاري ج ١٠ الصفحة ٢٣٧ .

الآنفة الذكر أن تؤثر في جودة اختيار الموظفين المستجدين للوظائف الشاغرة .

٤ - التحيز والميول الطبيعي أو المكتسب لتخذي قرار التوظيف:

واحد من أقوى المؤثرات على مجريي المقابلات أو على صانعي قرارات التوظيف والترقيات هو التحيز والميول الطبيعي أو المكتسب واللاإرادي تجاه بعض المتقدمين المستجدين للوظائف الشاغرة أو تجاه المرشحين من الموظفين للترقيات الوظيفية ، يتمثل ذلك في تفضيلهم واختيارهم لشخص أوفئة معينة دون أخرى لأنها تنتمي الى أرض أوقبيلة أوتربطهم صلة قري أوأصل يرتبط بشكل أوبآخر بأحد أوبعض أعضاء اللجنة أومن في أيديهم صلاحية اتخاذ قرارات التعيين والترقيات . هذا الميول يسبب في كثير من الأحيان توظيف من لا تتوفر فيهم المهارات أو السلوكيات المطلوبة لأداء العمل . وفي الحقيقة أنه يصعب التخلص من هذا الميول الطبيعي والاجتماعي (Biases) أو التحيز ، حيث إن لكل إنسان تلك الميول أو النزعات أو النمطية (Stereotype) ولا تقل قوتها عن الغرائز التي تولد معنا بالرغم من أنها تكتسب على مدى السنين الطويلة ومن الصعب التخلص منها نهائياً ، إلا أنه بالإمكان السيطرة والحد من هذه الميول عندما يكون لدينا نظام محكم للاختيار مكون من خلفيات علمية واجتماعية متنوعة ولكن من داخل الدولة التي تعيش على أرضها المنظمات وهذا ما سيشرح في الباب الثاني من هذا الكتاب .

٥ - سرعة اتخاذ قرار التوظيف من قبل المسؤولين:

بعض قرارات التوظيف تتخذ بسرعة ، ويحدث ذلك أحياناً عندما

يتخذ المسؤولون قرار توظيف أحد المتقدمين بمجرد مصافحته متأثراً بأحد العوامل الأنفة الذكر . والبعض يتخذ قرار التوظيف بعد عدد قليل من الأسئلة التي قد لا تشير إجاباتها إلى أي مهارات أو خلفيات عملية أو علمية لدى المتقدم وبذلك تكون قد ضاعت الفرصة للحصول على معلومات مهمة من خلال مقابلة المتقدم أو اختبار قدراته على أداء العمل المطلوب . ثم تكتشف المنظمة بعد ذلك أن الموظف غير جدير بالوظيفة ، فإما أن تدخله برنامجاً تدريبياً لدرء خطأ اختياره وهذا بالطبع سوف يكلف المنظمة أموالاً طائلة وإما أن يفصل إذا سمحت قوانين العمل في الدولة التي تعيش عليها المنظمة وإعادة برنامج الاختيار مجدداً . أحياناً أخرى تدفع ظروف المنظمة المسؤولين إلى التسرع في اتخاذ قرار التوظيف ، لوجود مشاريع يجب إنهاؤها في وقت محدد وقريب وذلك بسبب عدم توافر القوى العاملة ، فبالتالي يتم قرار التوظيف لأول مجموعة تتقدم للحصول على الوظائف ، في حين أن الباحثين في هذا المجال يؤكدون أنه كلما تأخر اتخاذ قرار توظيف الأفراد (وخاصة المستجدين منهم) لحين استكمال المعلومات الضرورية عن المتقدمين كان القرار أكثر موضوعية .

٦- تأثير المعلومات السلبية أو الإيجابية على قرار التوظيف:

هناك ميول طبيعية عند الإنسان لمعرفة المعلومات ورؤية السلبيات أولاً عند الآخرين أو عن الأشياء قبل معرفة المعلومات الإيجابية ، ومثال ذلك لوملأت نصف كأس من الماء وطلبت من أحدهم أن يصف لك الكأس غالباً ما سيقول أن الكأس نصفه فارغ ، ولا يقول أن نصفه به ماء ، لذلك عند رؤية السلبيات أولاً من قبل متخذي قرارات التوظيف يؤدي بالطبع إلى

عزوفهم عن اتخاذ قرارات التوظيف لمن تبرز سلبياتهم قبل إيجابياتهم، حيث إن المعلومات السلبية التي تصل إلى أذهاننا ولو كانت قليلة تؤثر بشكل كبير على المعلومات الإيجابية التي قد نحصل عليها لاحقاً عن الآخرين أو عن الأشياء، وقد يتبادر في أذهاننا ونحن في المقابلات الشخصية السؤال مثلاً عن عدد أيام الغياب للمتقدم سواء بعذر أو بدون عذر، أو عدد الشكاوى المقدمة ضده أو عدد خطابات الإنذار التي وجّهت إليه أو الحسميات التي وقعت على راتبه، في حال أنه نادراً ما يخطر ببال أحد أعضاء اللجنة أن يسأل عن إنجازات المتقدم أو مبادراته التي سُجّلت في تاريخه الوظيفي . وفي هذا المجال أجريت دراسة هدفها معرفة تأثير المعلومات السلبية والإيجابية على اتخاذ قرارات التوظيف بواسطة مجموعتين من المديرين حيث أعطيت المجموعة الأولى معلومات سلبية عن أحد المتقدمين وأعطيت المجموعة الثانية معلومات إيجابية عن المتقدم نفسه الذي اتصف بتميّزه في أداء مهام عمله في وظيفته السابقة، وقد اختار الباحثون هذا الشخص خصيصاً للتأكد من تأثير المعلومات السلبية على صحة قرارات التوظيف ومعرفة نتائج التأثير بنوعية المعلومات المعطاة أولاً، وكانت نتيجة هذه الدراسة وفقاً للطبيعة البشرية كالتالي :

أصدرت المجموعة الأولى من المديرين الذين تلقوا المعلومات السلبية عن المتقدم للوظيفة قراراً بعدم قبوله لعدم صلاحيته وضعف كفاءته، بعكس المجموعة الثانية التي قررت بإصرار توظيفه لكفاءته وتوافق خبراته الإيجابية لمتطلبات الوظيفة المتاحة . الهدف من ذكر نتائج هذه الدراسة، هو أن علينا كمجري المقابلات الشخصية في حالة التعيين الجديد أو في حالة الترقيات

تجنب البحث عن المعلومات السلبية الإيجابية منها فقط حتى لا تؤثر على القرارات المتخذة تجاه هذا الموضوع ، كما أنني أنصح القائمين على التخطيط لمراكز التقويم أو المقابلات الشخصية محاولة عدم ذكر أي معلومات عن الأفراد الذين سيكونون موضوعاً للتقويم الإداري أو المقابلات الشخصية حيث إن المعلومات التي يتحصل عليها مجريو المقابلات والحكم الموضوعي الذي يتخذ تجاه جودة أداء المرشحين للوظائف من خلال التمارين التشبيهية أو من خلال المعلومات التي يتحصل عليها أثناء المقابلات ، كفيلة بإصدار قرار عادل لاختيار أفضلهم للوظائف المتاحة في المنظمة .

٧- تأثر الاختيار بنوعية ومستوى الكوادر المتوفرة محلياً:

تتأثر نوعية اختيار الموظفين للوظائف المتاحة سلباً عندما تكون الكوادر المتواجدة في السوق بمستوى عام أقل من المتطلبات العملية والعلمية للوظيفة المتاحة ، مثال ذلك ، لو أن منظمة ما في حاجة إلى موظف يحمل شهادة جامعية في علم الحاسوب وله خبرة لا تقل عن خمس سنوات في المجال نفسه ، ولكن لم تجد في السوق المحلية موظفاً واحداً لديه هذه المتطلبات الوظيفية ، فتلجأ المنظمة إلى التنازل عن بعض شروطها المتعلقة بطول مدة الخبرات أو المتعلقة بالدرجة وتقبل توظيف ممن لديهم خبرة في هذا المجال لمدة سنتين ويحمل المؤهل العلمي ، أو تختار ممن عمل في هذا المجال لمدة ست سنوات وبدون الشهادة الجامعية ، ويقال حينئذ (هذا فخر الموجود) . إذن تدني مستوى القدرات والكفاءات المتوفرة يؤثر سلباً في اختيار الموظفين . وأذكر أنه عندما كنت مسؤولاً عن تدريب الكوادر الوطنية وسعودة الوظائف في إدارة التموين بالخطوط الجوية العربية السعودية ١٩٨٥ - ١٩٨٩م فقد كنا

نقوم بزيارات إلى المدارس الثانوية في المنطقة محاولين ترويج الوظائف في المنشأة، وحيث كان هذا المجال جديداً (علم الطعام) على منطقتنا، فلم يتمكن من جذب الأعداد المطلوبة من الشباب الجامعي، وكانت الطريقة الوحيدة لاجتذاب الكوادر الشابة للعمل في مجال تموين الطائرات هو تخطيط برنامج تدريبي مكثف وطويل ومكلف نظراً للحوافز التي كانت تمنح للمشاركين فيه وتكلفة الدراسة في المعاهد والجامعات العالمية من حملة الشهادة الثانوية العامة بقسميها العلمي والأدبي وبذلك أجبرنا على قبول هذا المستوى العلمي المتواضع وضمهم إلى ذلك البرنامج، أما الآن فنجد أن السوق تشبعت بالكوادر الوطنية ذات القدرات والمهارات العالية في كل المجالات بما فيها تموين الطائرات بالطعام، وفي علم صحة الطعام وذلك بعد أن أنشئت كثير من المعاهد والكليات المتخصصة مثل الكلية الموجودة حالياً بدولة البحرين . المقصود بهذا هو أنه لو كانت هناك كوادر بشرية تحمل المؤهل المطلوب آنذاك، لما لجأت إدارة وحدة التموين بالخطوط السعودية مضطرة لقبول المتقدمين من حملة الشهادة الثانوية العامة، ولما اضطرت الإبقاء على الشركة الأجنبية المتعاقدة (الشركة الإسكندنافية للتموين) لمدة طويلة حتى يتم تأهيل السعوديين، إذن النقطة التي أريد الوصول إليها مما ذكر سابقاً ومن خلال المثال هو أن إمكانية الاختيار تكون دائماً أفضل عند توافر الكفاءات والخبرات من التخصصات المطلوبة في أي مجال، كما أنه يتأثر سلباً عند نقصها أو عدمها، أما الآن فقد أصبحت فرص الاختيار الأمثل للموظفين أفضل كثيراً نظراً لوجود الكفاءات والقدرات من الكوادر الشابة والمؤهلة في شتى الفروع والتخصصات وأنه بالإمكان اختيار أفضل الكوادر البشرية

للموظائف المتاحة إذا استخدمنا طرق الاختيار العلمية المناسبة ومراكز التقويم الوظيفي . وتعتبر هذه الأيام عصرًا ذهبيًا للاختيار الأمثل لأي وظيفة وذلك بتطبيق أنظمة الاختيار الفعالة لتوافر الكوادر البشرية في شتى التخصصات في العالم العربي كنتيجة لتطور أنظمة التعليم ولكثرة الجامعات وكلياتها ذات التخصصات المختلفة .

بعد استعراض العوامل التي تؤثر سلباً على الاختيار الأمثل للموظفين ، يمكن أن نستخلص النتائج الناجمة عن ذلك على المدى القصير والبعيد وتأثيرها السلبي على المنظمات وعلى المستهلك وعلى سمعة الأرض التي توجد عليها تلك المنظمات . ولكن قبل أن أفعل ذلك ، أود أن أذكر للقارئ استنتاجاً شخصياً لما قد يحدثه الاختيار غير المناسب للموظفين وخاصة في المنظمات التي تتبع لنظام عمل يمنع فصل الموظف عديم أوقليل الإنتاجية ، فإن اختيار الموظف غير المناسب سيؤثر سلباً على أداء المنظمة لمدة أربعين عاماً (مدة خدمة الموظف قبل التقاعد) ، وفي حالة تمكن هذا الموظف من شق طريقه إلى المراكز التنفيذية في المنظمة بعلاقاته الشخصية وليس بكفاءاته ، فإنه سوف يغتال قدرات جميع الموظفين الذين يرأسهم وخاصة اللامعين منهم وذوي القدرات والكفاءات العالية ، وستعرض المنظمات التي تحتوي على مثل هذه النوعية من المديرين للانتقاد من منسوبيها لأنها في نظرهم أصبحت فاسدة وعليلة إدارياً لسوء اختيارها لمديريها ، ويكون المصاب أكثر جلاً عندما يتمكن أكثر من موظف واحد من تلك الفئة للوصول إلى المراكز العليا بأقدميتهم ، ويعتبر هذا بحد ذاته مؤشراً واضحاً على فشل المنظمة ثم

نهايتها . وقد يزيد الأمر سوءاً عندما يحدث التسرب الوظيفي* للكفاءات المدربة في تلك المنظمة وأشباهها إلى المنظمات المنافسة، حيث يعتبر التسرب الوظيفي من أحد مسببات زيادة المصروفات في المنظمة، حيث أصبحت تكاليف الإعلان عن الوظائف عالية، وكذلك الحال بالنسبة للتكاليف الإدارية التي تتبع ذلك ثم تكلفة التوظيف وما يتبعه من تدريب نظري وعملي، ثم تكلفة الغلطات التي يرتكبها المستجدون من الموظفين في العملية الإنتاجية أو الخدمات التي يقدمونها . وهناك تكاليف أخرى تتكبدها المنظمة التي يحدث بها التسرب الوظيفي وهي حقوق الموظف المالية . أضف إلى ذلك ارتباكات الأداء والاتصالات والأنماط الاجتماعية ثم درجة الإحباط الذي تصيب كل موظفي الإدارة لعلمهم بعدم كفاءة وأحقية المديرين في المنظمة، ويعود كل ذلك إلى ضعف نظام الاختيار بسبب تأثيره ببعض العوامل السلبية عند اختيار الموظفين، أولعدم استخدام الطرق العلمية الموضوعية عند التوظيف والترقيات .

كنت قد ذكرت في الصفحات السابقة أن الموظف الذي تختاره المنظمة بالطرق التقليدية (الوساطة - التزكية) وهو غير كفء للوظيفة، قد يشق طريقه ويصل إلى المستوى التنفيذي بالطريقة نفسها، فإن حدث ذلك فيصبح من أخطر الموظفين على المنظمة، لأنه أولاً يعتقد أنه يعرف ويعلم أكثر من الآخرين من ذوي الخبرات والشهادات، وتزداد خطورته على المنظمة عندما يبدأ في تركيز الآخرين ممن لا يملكون القدرات والكفاءات العملية في المراكز الهامة بقوة نفوذه، وفي مثل هذه البيئات العملية يمكن جداً أن يرتفع مستوى

* تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه . تأليف وليام هـ موبلي، ترجمة محمد نجيب المقطوش، مراجعة د. محمود عبد الحميد مرسى .

الإحباط عند الموظفين في سائر قطاعات المنظمة فيصبوا غضبهم عليها ويساهم كل الموظفين على هدمها فتنهار عليهم وعلى الآخرين على طريقة شمشون (علي وعلى أعدائي). أما الموظفون الذين يمتلكون كفاءات رفيعة المستوى فتخطفهم المنظمات الأخرى فينصرفون إليها واحداً تلو الآخر، وينجحون نجاحات باهرة ويرفعون من سمعتها. أما الموظفون الذين يتقلدون وظائف إدارية أو إشرافية متوسطة أو دنيا فإنهم يبقون في مثل هذه المنظمات حتى يمكن أن تستمر حياتهم الوظيفية وهم راضون بوظائفهم وأجورهم ولكنهم غير راضين عن السياسة الإدارية للمنظمة، وتلك الفئة من الموظفين في تصوري هم الذين يألفون ويروجون الإشاعات والأقاويل ضد المنظمة ومديريها ويشوهون ما تبقى من سمعتها للعملاء .

كان ذلك رأيي الخاص في التأثير السلبي الذي يحدث على المدى البعيد للمنظمات التي تبني أنظمة غير فعالة في اختيار وترقية موظفيها، أما على المدى القريب فلا يقل ضرراً عن ما ذكر ومن هذه الأضرار أذكر :

١- انشغال المديرين في تدريب وتقويم ومتابعة أعمال الموظفين الذين لا تتوافر لديهم القدرات والكفاءات الملائمة للوظيفة، وبالتالي ينصرف عن إنجاز أعماله الرئيسية في الإدارة وينشغل عن تحقيق أهداف الإدارة .

٢- تدني الإنتاجية العامة للمنظمة حيث إن اختيار الموظف غير المناسب يسبب تدني مستوى الإنتاج المتوقع وبالتالي يتأثر الدخل العام للمنظمة سلباً .

٣- زيادة شكاوى العملاء بسبب تدني مستوى المنتج أو الخدمة أو انصرافهم إلى التعامل مع شركات أو منظمات أخرى منافسة .

- ٤- ضياع وقت المدير في النصيح والإرشاد والتوجيه والعقاب غير الفعال الذي ينزله بالموظفين .
- ٥- كثرة تغيير الموظفين في المنظمات غير الحكومية وفصلهم ، ثم إعادة توظيف آخرين .
- ٦- إهدار الأموال في عملية تدريب الموظفين الذين يفتقرون إلى القدرات والكفاءات .



بعض الأنظمة العلمية الفعالة للاختيار الأمثل للموظفين

بعض الأنظمة العلمية الفعالة للاختيار الأمثل للموظفين

قامت بعض الشركات ذات الاختصاص في العالم الغربي بتطوير أنظمة فعالة لاختيار الموظفين المناسبين للوظائف الشاغرة حسب ما تتطلبه الوظائف المتاحة من خبرات عملية ومقدرات وسلوكيات مهنية يتم على أساسها اتخاذ قرار التوظيف من خلال مقابلات شخصية هادفة وأسئلة تدل أجوبتها ضمناً على القدرات المتوافرة في المتقدم للوظيفة، وبعيداً كل البعد عن تأثير العواطف أو الميول لفئة دون أخرى. ويتم معرفة القدرات الوظيفية المطلوبة للوظيفة المتاحة من خلال إجراء التحليل الوظيفي لمعرفة الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالأداء في جميع الوظائف الإدارية منها وغير الإدارية. كما طورت أيضاً نظاماً آخر للمتقدمين للوظائف في المستويات الإدارية العليا لتقويم مستوى تلك الأبعاد للمتقدمين للوظائف المتاحة. وتمتاز تلك الأنظمة بأنها تضع المرشحين للوظائف في الجوال العملي المشابه لبيئة الوظائف الشاغرة من خلال تمارين تشبيهية تتضمن معاملات ومشكلات ومعلومات يعالجها المرشحون، فيتم الكشف عن مستوى قدراتهم الوظيفية من خلال معالجتهم للمعاملات، وحلولهم للمشكلات، وسلوكياتهم تجاه الأفراد وخدمة العملاء، ويسمى ذلك النظام بمراكز التقويم الوظيفي وسيأتي شرح مفصل له في هذا الباب.

كما أن هناك أنواعاً أخرى من التقويم الإداري للمستويات الرفيعة من موظفي المستوى الإداري والتي من مميزات أنها لا تستهلك وقتاً طويلاً

لإجرائها , وكذلك لا تعرض التنفيذيين لنفس ما يتعرض له الموظفون من ذوي المستويات الأقل مثل طلب الحضور شخصياً إلى مواقع مراكز التقويم .

ويسمى هذا النوع من التقويم (التقويم المتزامن) وأطلق عليه مؤخراً بعد التعديل على بعض إجراءاته التقويم ذو ٣٦٠ درجة (360 degree assessment). وسيأتي شرح مختصر لهذا النوع من التقويم الإداري في نهاية هذا الباب .

مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه

TARGETED SELECTION INTERVIEW

اختيار الموظفين المستجدين وتحدياته:

إنه من الطبيعي والبديهي أن يسعى كل المديرين وأرباب العمل إلى إنجاح المنظمات التي يديرونها أو يملكونها بكل الطرق الممكنة، وطرق النجاح كثيرة ومتعددة، ولكن أهمها هو اختيار الموظفين الأكفاء .

فإذا تمكن المديرون من فعل ذلك، وتمكنوا كذلك من توفير الجرعات التدريبية اللازمة لوضع الموظفين الذين اختاروهم بعناية في المستوى المهني المطلوب، يعتبر ذلك نصف الطريق إلى النجاح، لأنهم سوف يتمكنون بعد ذلك من قيادتهم والاعتماد عليهم في إنجاز جميع الأعمال المتعلقة بأهداف المنظمة. ولكي يتحقق النجاح الكامل للمديرين في منظماتهم وأرباب العمل في مؤسساتهم أو مصانعهم، عليهم أن يهيئوا المناخ العملي الملائم ليؤدي الموظفون أعمالهم بسهولة ويسر، ومن ثم يكافأ المتميزون منهم حتى يكون ذلك حافزاً لنجاح الآخرين . كل ما ذكر سابقاً فيما يتعلق باختيار وأداء ومكافأة الموظفين يعتبر مسؤولية جسيمة على عاتق المديرين ومعرضة للفشل إذا فشلت الخطوة الأولى وهي الاختيار الأمثل للموظفين . ولا توجد هنالك أي برامج تدريبية يمكن أن تعالج مشاكل الموظفين المتعلقة بسلوكهم السلبي في الأداء التي قد يجلبونها من منظمات أخرى عليية إدارياً، فالتدريب لم يكن قط الدواء الناجح لمعالجة أداء الموظفين المتدني، لكن التدريب يهدف إلى وضع الموظفين الأصحاء على الطريق الصحيح

ل للنجاح ، ومن ثم يكملون طريقهم بجهودهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم الحقيقية التي تتناسب مع الأداء في الوظيفة التي اختيروا لها . وقد يكون من ضرب المستحيلات تحويل الموظفين غير الفعالين إلى موظفين مثاليين مهما كانت فعالية التدريب الذي يتلقونه ، ولكن بالقيادة الحكيمة والتدريب المناسب فنياً وإدارياً ، يمكن أن يرتفع أداؤهم من المستويات الدنيا إلى المستويات المتوسطة أو المقبولة ، كما أن اختيار نوعية المهمات التي تسند إلى الموظفين المستجدين والتي تتناسب مع قدراتهم وتزويدهم بالتوجيهات والإرشادات ، وتساعدهم على أداء واجباتهم الوظيفية بمستوى مقبول .

ولكن السؤال هل تريد أي منظمة وهل يريد أرباب العمل والمديرون ، موظفين من هذا المستوى أو ذلك النوع ؟

إذن فالخطوة الأولى للنجاح التي يجب أن تبدأ بها أي منظمة هي اختيار الموظفين الذين يتمتعون بقدرات وكفاءات مناسبة للأداء ، والخطوات التي تلي تلك الخطوة من تدريب وتفويض ستكون معتمدة عليها اعتماداً كلياً . .

استخدامات نظام الاختيار الوظيفي الموجه

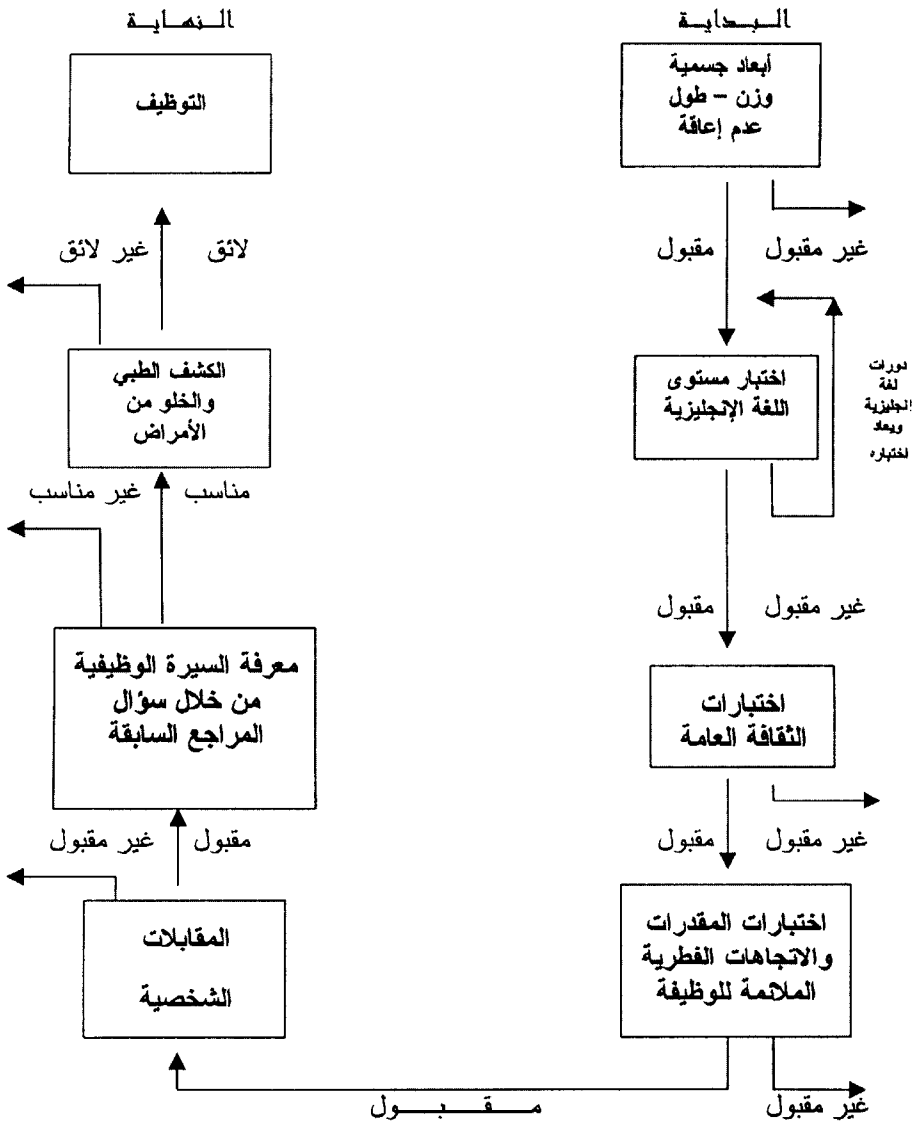
يستخدم الاختيار الوظيفي الموجه للأغراض التالية :

١ - اختيار الموظفين المستجدين من خارج المنظمة

يتم عمل المقابلات الشخصية من خلال برنامج الاختيار الوظيفي الموجه بعد قبول المتقدمين الذين تتوافر لديهم المؤهلات العلمية والعملية والخبرات المطلوبة للوظائف المتاحة ، وذلك من خلال نظام ثابت للاختيار يحتوي على عدد من الخطوات (الشكل ٢) .

مثال لنظام متكامل وثابت لاختيار الموظفين المستجدين

للموظائف الشاغرة في إحدى المنظمات العالية



(الشكل رقم ٢)

٢- اختيار الموظفين من داخل المنظمة للوظائف

في حالة توافر وظائف إدارية أو إشرافية تعلو وظائفهم وذلك عندما يتساوى الموظفون الحاليون في الخبرات والمؤهلات الدراسية ممن يتسابقون على الحصول على تلك الوظائف، حيث تقوم إدارة التوظيف أو إدارة الموارد البشرية أو المختصون في الاختبارات في بعض المنظمات العالمية التي يهتمها الاختيار الأمثل للموظفين للمحافظة على الإنتاجية والخدمة بالمستوى الذي وضعته لها وبروح عالية بين الموظفين الذين يفهمون تماماً بأن منظمتهم تتبع نظاماً ثابتاً وعادلاً في المفاضلة بين موظفيها لتقلد الوظائف العليا الشاغرة، وذلك بعمل عدد الخطوات للراغبين وتتضمن ما يلي:

أ- اختبارات معرفة القدرات الكامنة المطلوبة للوظيفة المتاحة (الجانبية الشخصية) لمعرفة تطابق شخصيات المرشحين مع الجانبية الوظيفية وتسمى الاختبارات التفاضلية (سيأتي شرحها في هذا الباب).

ب- إجراء المقابلات الشخصية الموجهة لمعرفة الأكفاء لتلك الوظائف من ناحية القدرات الوظيفية أو الإدارية وخاصة إذا كانت الوظائف إشرافية أو إدارية.

ج- اختبارات المعرفة الوظيفية، وهي عملية فحص لمعلومات الموظفين ومعرفتهم للمتطلبات والأهداف المطلوبة في الوظيفة المتاحة (مرشحين من داخل المنظمة) والذين رشحوا أنفسهم للوظائف ذات المستوى الإداري المتوسط أو المستوى الإشرافي. (شكل ٣ يوضح نظاماً متكامللاً لاختيار الموظفين من داخل المنظمة).

٣- يستخدم الاختيار الوظيفي عند تدني الأداء

عندما يتدنى الأداء في بعض أو كل الإدارات في المنظمة ويراد تقويم الموظفين ومشرفيهم ومديريهم لمعرفة درجة انحراف الأداء الوظيفي ومن ثم عمل خطط تدريبية لتطوير أداء الموظفين ولتنمية قدرات المشرفين والجهاز الإداري .

٤- يستخدم الاختيار الوظيفي الموجه في حالة تغيير إستراتيجيات المنظمة

عندما تغير المنظمة إستراتيجياتها سواء فيما يتعلق بالخصخصة أو الاتجاه إلى تصغير حجمها من حيث عدد الموظفين أو تقليص الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال إعادة التنظيم فيها (هندرة الوظائف) . ويتم ذلك باستخدام عدد من الاختبارات بجانب مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه مثل اختبارات المعرفة الوظيفية لقياس درجة معرفة الموظف للمعلومات المتعلقة بالأداء في موقعه وبالمهارات الوظيفية المطلوبة واختبارات الاستعدادات أو اختبارات الأداء المميز في حالة وجود منافسة حادة في مجال العمل الذي تؤديه المنظمة .

عناصر الاختيار الوظيفي الموجه

العنصر الأول: الاستفادة من التصرفات الماضية لتوقع السلوكيات المستقبلية

Use past behavior to predict future behavior:

يعرف المديرون وأرباب العمل تماماً أهمية تقويم تصرفات وأعمال الموظفين الماضية، وعلى هذا الأساس يسند المدير مهمة ما إلى موظف مخصوص وليس لأحد غيره، لسببين إما لأن هذا الموظف أنجز في الماضي مثل هذا العمل بنجاح، وإما لأن هذا الموظف يحسن التصرف في كل المواقف والظروف. والغريب أن هذا العنصر وهو (الاستفادة من التصرفات التي حدثت في الماضي لمعرفة وتوقع التصرفات والسلوكيات المستقبلية) نستخدمه نحن العرب وخاصة في الجزيرة العربية ونطبقه كمنهج اجتماعي يتبع كلما تقدم لنا رجل طالباً الاقتران بإحدى بناتنا أو أخواتنا أو قريباتنا، فقد تعودنا أن نطلب من هذا الرجل مهلة قبل القبول أو الرفض، ونستخدم تلك المهلة للسؤال عنه وعن أخلاقه وأصله وفصله... ولكن الحقيقة هي أننا نريد بهذا معرفة أخلاقياته وتصرفاته الماضية مع من حوله من موظفين مرؤوسين ورؤساء وربما سألنا عن دخله المادي حتى يمكننا أن نتوقع المستوى المعيشي الذي سينتظر الفتاة، فإذا كانت تصرفاته الماضية وسلوكياته من تلك التي تتناسب مع مجتمعنا العائلي واتجاهاتنا الإسلامية فإننا نرضى به، وإذا لم تكن كذلك نرفضه... فكيف نتوصل إلى مثل هذه القرارات سواء قرار قبول هذا الشخص زوجاً لتلك الفتاة أو قرار رفضه؟ إذن فقد استفدنا من المعلومات الماضية (التصرفات مع الآخرين، السلوكيات الإسلامية، المقدرات المالية) من خلال معرفتنا لسلوكه الاجتماعي وتصرفاته السابقة ومعاملته للآخرين

وسلوكة العام . ويمكن بهذا أن نتوقع التصرفات المستقبلية . إذن فإن كلمة سلوك (Behvior) في هذا النوع من المقابلات الشخصية هي المفتاح للحصول على التصرفات الماضية وهي المعلومات التي تفيدنا لمعرفة نواح أخرى من شخصية المتقدم للوظيفة بجانب التصرفات الماضية ، وتستخدم كلمة السلوك (التصرفات) لوصف ما فعله الشخص تحت ظروف أو حالات خاصة في الماضي . ويندرج تحت كلمة سلوك الوصف السلوكي (Description of behavior) وهو وصف الحالة / الموقف / أو الظروف التي أدت إلى التصرف ، ومعرفة التصرف نفسه الذي حدث نتيجة الحالة المحيطة بالشخص آن ذاك ، ومن ثم معرفة نتيجة أو رد الفعل جراء ذلك السلوك أو التصرف .

فالسلوك الذي يسلكه الإنسان أو التصرفات التي يقوم بها في الماضي تحت ظروف معينة ، غالباً ما يتكرر في المستقبل عندما تتوافر تلك الظروف نفسها .

وللمثال ، عندما يعلم المدير أن أحد موظفيه يفقد أعصابه ولا يحسن التصرف عند مواجهة العميل الصعب يقوم عندها بوضع ذلك الموظف في موقع بعيداً عن مواجهة العملاء وبعيداً عن الضغوط . وبالمقابل عندما يعرف المدير أن موظفاً آخر أحسن التصرف في الماضي مرات عديدة عند مقابلة كبار عملاء المنظمة وتمكن من تلبية طلباتهم ، فإنه يفوض هذا الموظف للعمل في هذا الموقع دائماً لمقابلة وخدمة كبار عملاء المنظمة وتلبية طلباتهم ، وهذا يعتبر جزءاً من التنظيم ، (سيأتي شرحه في باب الأبعاد الوظيفية) ويعتبر تصرف المدير بتفويض الموظف لذلك العمل مؤشراً واضحاً بأن التصرفات التي حدثت في الماضي تحت ظروف معينة يمكن أن تتكرر مستقبلاً إذا توافرت

تلك الظروف نفسها .

تلك هي القاعدة أو المبدأ الذي يقوم عليه هذا النوع من المقابلات الشخصية ، وقبل أن نتعرف على مميزات مبدأ (استخدام السلوك والتصرفات الماضية لتوقع التصرفات المستقبلية) لتتعرف أولاً على كلمة سلوك Behavior بغرض استخدامها فقط في هذا النوع من المقابلات الشخصية .

فتعريف السلوك لغرض المقابلات الشخصية الموجهة هو : **الفعل أو رد الفعل في ظروف محددة مع معرفة نتيجة ذلك الفعل ، Action or reaction in a specific situation-with known result** .

إذن السلوك لا يمكن أن يكون :

* ماذا كان يجب فعله تجاه حالة محددة (رأي) .

* ما يود الشخص فعله مستقبلاً (أعمال مستقبلية) .

* ما كان يعتقد الشخص فعله (اعتقاد) .

* الشعور الذي يتكون عند الإنسان تجاه الآخرين (الشعور) .

فإذا تضمن حديث المتقدم للوظيفة أثناء المقابلة الشخصية على رأي أو أعمال مستقبلية أو اعتقاد أو شعور فيطلق على هذا (مثال سلوكي غير حقيقي ، أو وهمي) لأنه يركز على تصورات ممكن أن تكون غير حقيقية أو حتى لا تمت إلى الحقيقة بأية صلة .

ولكي يتحقق هدف المقابلات الشخصية الموجهة وهو اختيار الموظف الأنسب للوظيفة المتاحة ، سنستخدم الأمثلة السلوكية وهي مشتقة من

تعريف السلوك . ولكي نحصل على أمثلة سلوكية كاملة يجب أن تتوافر فيها ثلاثة عناصر هي :

- أولاً: الحالة، أو المهمة

- ثانياً: الإجراء

- ثالثاً: النتيجة

فإذا اكتملت تلك العناصر الثلاثة في كل الإجابات عن الأسئلة التي نوجهها إلى المتقدم للوظيفة الشاغرة، أو الموظف المرشح للحصول على وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، نقول بأن لدينا أمثلة سلوكية كاملة، وهي هدفنا الأول عند إجراء المقابلات الشخصية . وشرح هذه العناصر الثلاثة بالتفصيل هو :

أولاً: الحالة أو المهمة :

والمقصود بها الظروف التي يتم فيها الإجراء أو المهمة التي كان يقوم بها الشخص والتي ظهر أثناءها المثال السلوكي، أو هي تلك الظروف المحيطة التي قادت أو دفعت ذلك الشخص إلى سلوك معين أو تصرف أو رد فعل تجاه موضوع محدد، وعلى مجريي المقابلات تفهم الحالة أو الظروف التي تم فيها ذلك السلوك أو التصرف بالتفصيل وبوضوح تام حيث إنه سيتم تقويم ذلك السلوك من خلال معرفة وتقويم الظروف المحيطة، وكي يتم تقويم سلوكيات وتصرفات المتقدم للوظيفة بطريقة عادلة، فعلى مجريي المقابلات أن يضعوا أنفسهم في تلك الظروف نفسها لمعرفة قيمة ووزن التصرف الذي قام به المتقدم للوظيفة ومن ثم تقويم تلك التصرفات بموضوعية ومعقولة . حيث إننا كمجريي المقابلات الشخصية الموجهة إذا لم نتفهم تماماً الظروف التي

دفعت المتقدم للوظيفة لذلك التصرف (إيجاباً كان أو سلباً) فإن الحكم على هذه التصرفات قد يكون غير عادل .

ثانياً: الإجراء (العمل - التصرف - السلوك - رد الفعل):

من أهداف نظام مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه أن يتعرف مجريو المقابلات على الأعمال والإجراءات والتصرفات التي صدرت من المتقدمين المستجدين للوظائف أثناء أدائهم أعمالاً محددة أو أثناء تكليفهم بتحقيق بعض الأهداف ، وهل تصرف المرشح بطريقة وأسلوب يتفقان مع الحالة أو المهمة التي فوض بها من قبل المنظمة ، والمقصود بالإجراء كما هو واضح أنه التصرف الذي قام به الشخص في ظل الظروف المختلفة (البيئة ، صعوبة المهمة ، صعوبة المجموعات التي تعامل معها ، السرعة المطلوبة لإنهاء المهمة) التي كانت محيطة به آنذاك . فعند معرفة كل الظروف المحيطة ، فإنه من السهل الحكم على جودة الإجراء أو جودة أدائه لتلك المهمة أو تناسب تصرفه في ظل الحالة .

ثالثاً: النتيجة (ما نتج عن ذلك):

ويقصد بها نتيجة ذلك الإجراء أو العمل أو التصرف الذي فعله الشخص متأثراً بالظروف أو الحالة المحيطة ، فإذا تمكن مجريو المقابلة من الحصول على هذه العناصر الثلاثة في المقابلة الشخصية ، نقول إن لدينا مثلاً سلوكياً كاملاً . هذه الأمثلة السلوكية تضع مجريي المقابلات في أحسن وضع للحكم على المتقدم للوظيفة أو الموظف المراد ترقيته إلى منصب أعلى . ويمكن أن يحصل مجريو المقابلات على أمثلة سلوكية كاملة إيجابية وأخرى سلبية .

ولتبسيط هذه العملية لمجريي المقابلات الشخصية الموجهة نستخدم

الرموز التالية :

ح: حالة م: مهمة ا: إجراء م: ما نتج عن الإجراء

هذه الحروف تكون كلمة (حَمَامٌ)، ولذلك يمكن أن نجعل من عمل مجريي المقابلات فرصة للابتسامة والفكاهة، ولكن في نفس الوقت هي تذكير بالعناصر المطلوب الحصول عليها أثناء المقابلات الشخصية فيقول مجريو المقابلات لبعضهم نريد أن نجمع حمام في هذه المقابلة .

ولجمع الحمام أو الحصول على الأمثلة السلوكية أهمية كبيرة، لأنه كلما حصل مجريو المقابلات على عدد كبير من الأمثلة السلوكية، أصبح واضحاً لهم ولمتخذي قرارات التوظيف من هم الأكفاء من المتقدمين للوظائف المتاحة . وسيأتي شرح كيفية اختيار الأكثر ملاءمة للوظيفة المتاحة من المتقدمين لها من خارج المنظمة، أو المرشحين للترقيات من موظفيها . وقبل أن أعطي القارئ الكريم مثلاً عن المثال السلوكي الكامل أود أن أذكر ملخصاً على شكل معادلة للمثال السلوكي :

المثال السلوكي = حالة/ أو مهمة + إجراء + نتيجة

وللتعرف على المثال السلوكي الكامل الذي يحتوي على العناصر الثلاثة السابقة الذكر، فالعبرة التالية هي نموذج يوضح المثال السلوكي الكامل الذي يحتوي على جميع عناصره :

عند مواجهتي للعميل الغاضب بسبب عدم اكتمال صيانة سيارته في الموعد الذي حددته الشركة، حاولت تهدئته، حيث عرضت عليه بعض الخيارات مثل الانتظار في صالة ضيوف الشركة وقراءة الصحف والمجلات

وتناول الشاي أو القهوة وسيتم تخفيض ٥٠٪ من قيمة صيانة سيارته واستلامها بعد ساعة من الزمن ، أو إعطاؤه سيارة مؤقتة لاستخدامها حتى اليوم التالي حيث يتم إنهاء صيانة سيارته وتخفيض ١٠٪ من قيمة الصيانة ، فهدأ العميل ووافق على الانتظار لمدة ساعة وذلك في صالة ضيوف الشركة على أن يتلقى خصماً قيمته ٥٠٪ من إجمالي تكلفة صيانة سيارته . .

ونلاحظ في هذا المثال السلوكي توفر عناصر الحمام كاملة وواضحة حيث ذكرت كذلك بالترتيب المنطقي للمثال السلوكي وهي كالتالي :
الحالة وهي (مواجهة الراكب الغاضب بسبب تأخير استلام سيارته من الصيانة) ثم بعد ذلك ظهر عنصر الإجراء وهو شرح التصرف الذي قام به لتهدئة الراكب وعرض بعض الخيارات عليه (الانتظار في صالة ضيوف الشركة وقراءة الصحف والمجلات وتناول القهوة أو الشاي لمدة ساعة والحصول على تخفيض ٥٠٪ من إجمالي تكاليف الصيانة بسبب عدم التزام الشركة بموعد التسليم ، أو أن يتسلم سيارة مؤقتة إلى اليوم التالي ريثما يستلم سيارته مع تخفيض ١٠٪ من إجمالي تكلفة الصيانة)

والعنصر الأخير وهو عنصر النتيجة أو ما نتج عن ذلك (هدوء العميل ثم موافقته على الانتظار لمدة ساعة وبتخفيض قدره ٥٠٪ من قيمة إجمالي تكاليف الصيانة) بذلك يتحصل مجري المقابلة على مثال سلوكي كامل بالشكل الموضح وبالتسلسل المنطقي للمثال السلوكي (الحمام) ، ولكن هذا لا يحدث إلا نادراً أن يذكر المتقدم للوظيفة المثال السلوكي بالتسلسل المنطقي حيث إنه لا يعلم ما هو نظام ذلك النوع من المقابلات الشخصية ، ولذلك أصبحت من مهام مجري المقابلات الشخصية في نظام الاختيار الوظيفي

الموجه أن يتابع تسلسل الوقائع ويسأل أسئلة متابعة للحصول على جميع عناصر المثال السلوكي الذي لم يذكره المتقدم للوظيفة أو الموظف المرشح للحصول على ترقية في سياق حديثه .

في التمرين التالي أترك للقارئ محاولة معرفة إذا كانت الأمثلة سلوكية أو أنها تفتقد لبعض العناصر لتصبح سلوكية ثم محاولة معرفة ما هي العناصر المفقودة ، وهي تنحصر في التصنيفات التالية :

* مثال سلوكي كامل يحتوي على (الحالة - المهمة - الإجراء - النتيجة)
 * مثال سلوكي كامل ولكنه وهمي لأنه يحتوي على (شعور - كلام نظري - رأي - أعمال مستقبلية) .

* مثال بدون حالة (ويحتاج إلى سؤال متابعة للحصول على عنصر الحالة)
 * مثال بدون إجراء (ويحتاج إلى سؤال متابعة للحصول على عنصر الإجراء) .

* مثال بدون نتيجة (ويحتاج إلى سؤال متابعة للحصول على عنصر النتيجة)
 الأمثلة:

١ - لقد عملت كل ما بوسعي حتى أجعل من المجموعة التي تعمل معي موظفين متآلفين ، وقد نجحت في ذلك بفضل الله . .

٢ - عند محاولتي لتهدئة الراكب الغاضب في محطة القطار الذي تأخر عن الوصول أصلاً إلى المحطة ، عرضت عليه بعض الخيارات مثل إعطائه تذكرة عودة مجاناً أو إعطائه درجة أولى في القطار السريع .

٣ - كل الموظفين الذين يعملون في النوبات الليلية لا يؤدون واجباتهم على

الوجه الأكمل تجاه العمل لذلك قمت بعمل نظام ممتاز أراح الجميع ، بل جعل الموظفين يتسابقون على طلب نوبات الليل .

٤- أقنعت مدير الإدارة بفكرتي للنظام التحفيزي للموظفين ، وقد أعجبتة جداً تلك الفكرة وعمل بها وكانت فعالة وأصبح الجميع متحفزاً في العمل .

٥- لو أصبحت مديراً لهذه الإدارة لغيرت النظام الحالي إلى الأفضل ورفعت إنتاجية الإدارة إلى مائة بالمائة .

٦- أثناء عملي في الإدارة المالية كنت متمكناً جداً من استخدام الحاسوب ، حيث إنه بإمكانني الحصول على آخر الإحصائيات المالية وحساب الخسارة أو الربح بضغط عدد قليل من الأزرار وهذا لا يأخذ من وقتي إلا لحظات . .

٧- لقد خططت أن أبدأ دراستي الجامعية انتساباً من العام القادم عند حصولي على هذه الوظيفة حيث إنني سأقوم باستخدام كل المعلومات النظرية التي سألتقها في الجامعة للنجاح في هذا المنصب .

٨- بينما كنت أعمل في قسم الإنتاج ، قمت بكثير من المبادرات التي طورت نوعية الإنتاج دون أن يطلب أحد المسؤولين عمل ذلك .

٩- عندما تعطل الحاسوب في المطار وكانت هناك أربع رحلات على وشك الإقلاع ، فقامت بختم بطاقات صعود الطائرة يدوياً للرحلات الأربع ، وفي غضون ساعة كانت الأربع رحلات جاهزة للإقلاع وبدون تأخير بفضل الله ثم بفضل تعاون زملائي في النوبة والعمل معي لإظهار صورة مشرفة للشركة أمام العملاء .

١٠- أحمد الله أنني أتمتع بطول البال والحلم ، وخير دليل على ذلك

هو موقفني مع المرأة التي أسمعني جميع أنواع الشوائب بسبب عدم قبولها على الرحلة حيث تأخرت في الوصول الى المطار نصف ساعة بعد إنهاء إجراءات الرحلة ، بل ذهبت لتقديم شكوى ضدي شخصياً بعد محاولة معرفة الأمثلة السلوكية الحقيقية الكاملة والأمثلة السلوكية الوهمية من خلال التمرين السابق وتلك الأمثلة التي تفتقد إلى أحد عناصر المثال السلوكي حالة أومهمة ، وإجراء ، ونتيجة ، ويمكنك التعرف على الحلول الصحيحة التالية :

حل تمرين الأمثلة السلوكية :

- ١- مثال سلوكي وهمي يحتوي على شعور ورأي .
- ٢- مثال سلوكي غير مكتمل ، لأن عنصر النتيجة مفقود .
- ٣- مثال سلوكي وهمي يحتوي على شعور ورأي .
- ٤- مثال سلوكي وهمي يحتوي على شعور ورأي .
- ٥- مثال سلوكي وهمي يحتوي على أعمال مستقبلية .
- ٦- مثال سلوكي وهمي يحتوي على شعور ورأي .
- ٧- مثال سلوكي وهمي يحتوي على أعمال مستقبلية .
- ٨- مثال سلوكي وهمي يحتوي على شعور ورأي .
- ٩- مثال سلوكي كامل ويحتوي على الحالة والإجراء والنتيجة .
- ١٠- مثال سلوكي وهمي يحتوي على شعور ورأي .

مميزات استخدام السلوك والتصرفات الماضية لتوقع التصرفات المستقبلية في المقابلات الشخصية:

- تساعد مجري المقابلات في التأكد من خبرات الموظف السابقة . .
عندما يقوم مجري المقابلة بسؤال المتقدم للوظيفة عن بعض الإنجازات أو الإجراءات التي قام بها تجاه حالة محددة وكذلك بسؤاله عن الظروف المحيطة آنذاك ويحصل على نتيجة تلك الأفعال أو السلوكيات ، فإن المتقدم للوظيفة سيقص عليه قصة حقيقية كاملة عن الظروف التي كانت تحيط به أثناء قيامه بذلك العمل ، كما أنه سيصف عمله والمنظمة التي كان يعمل بها والناس المحيطين به ، وبذلك فهو يذكر بالتفصيل نوعية وكمية أدائه وما كان يقوم به من دور في المنظمة التي كان يعمل بها ، وبذلك فهو يعطي فكرة كاملة عن خبراته السابقة والأعمال أو المهمات التي كان يقوم بها . .

- تمنع أو تقلل من الانطباعات الشخصية (غير الموضوعية) من التأثير على الاختيار . .

عند بدء المقابلة الشخصية ، يكون مجري المقابلة انطباعاً معيناً عن المتقدم للوظيفة ، ويتم ذلك الانطباع في الثواني الأولى من رؤية المرشح أو المتقدم للوظيفة ، هذا الانطباع قد يستمر إلى نهاية المقابلة الشخصية إذا لم يتم الحصول على معلومات قيمة تغير هذا الانطباع سواء كان إيجابياً أو سلبياً إذ أن الأسئلة التي تطرح على المتقدم للوظيفة أسئلة قيمة ومعدة مسبقاً ومن مميزات توضيح الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة المتاحة* وهنا يتمكن

* أحياناً تعتبر بعض القدرات الإيجابية غير مرغوب فيها في بعض الوظائف بينما تشكل أهمية وقوة في وظائف أخرى ، حيث إن لكل وظيفة متطلبات وقدرات تختلف تماماً عن=

مجري المقابلة من التخلص من ذلك الانطباع من خلال معرفة الإيجابيات المتوافرة في هذا المتقدم للوظيفة، ولا يتم ذلك إلا بإلقاء الأسئلة السلوكية (سيأتي شرحها فيما بعد) والتي توضح القدرات الوظيفية من خلال التصرفات الماضية في المواقف المختلفة أثناء أداء عمله في المنظمة التي كان يعمل بها أو من خلال تصرفاته في حياته الاجتماعية أو المدرسية . .

- تقلل من محاولة المتقدمين للوظائف غش مجريي المقابلات . .
من بعض صفات الناس أن يعظموا ويفخموا الأعمال أو الإنجازات التي يقومون بها . ومثال ذلك ما قاله أحد المتقدمين عند اختبارات القبول لإحدى البرامج التسويقية بالخطوط الجوية العربية السعودية في إحدى المقابلات الشخصية أنهم يطلقون عليّ في الشركة التي كنت أعمل بها (رجل المهمات الصعبة) وإن أي عقبة تقابل الشركة التي كنت أعمل بها فيما يتعلق بإنجاز بعض الأعمال المتعلقة بالمرافق الحكومية لا يستعينون بأحد غيري، وعندما أسهب المتقدم للوظيفة في الحديث عن نفسه وإنجازاته، سأله مجري المقابلة سؤالاً من نوع آخر من أسئلة المتابعة تم الكشف من خلاله على كيفية إنجاز المهمات، فتوصل مجري المقابلة إلى حقيقة هامة هي أن الشركة التي كان يعمل فيها المتقدم كانت تتعامل مع إحدى الدوائر الحكومية بكثرة وذلك لطبيعة عملها، ويصادف أن يكون أحد أقرباء المتقدم للوظيفة يعمل في تلك الدائرة الحكومية، فساعدته في سرعة إنجاز معاملتين فقط للشركة، ولذلك

= الأخرى لاختلاف المسؤوليات وطبيعة العمل من وظيفة لأخرى . فمثلاً بعض أهم المتطلبات في وظيفة المذيع والمدرّب والمدرس قوة وارتفاع نبرات الصوت، ونفس هذه الصفة قد تكون سلبية في وظيفة كاتب مكتبة Library clark الذي يتطلب أن يكون صوته منخفضاً وأن يتمكن من الحديث همساً لما يتطلبه من هدوء في مثل هذه المرافق .

أطلق على نفسه ذلك اللقب وأوهم الآخرين في الشركة التي كان يعمل بها أنه حلال العضلات كما أن بعض المتقدمين للوظائف يصفون بعض المشاريع التي تم إنجازها بنجاح في المنظمة التي كانوا يعملون بها ويوهمون مجريي المقابلات بأن لهم باعاً كبيراً في إنجازها وذلك باستخدام كلمات مثل : " لقد عملنا أو أنجزنا ، أكملنا هذا المشروع ، اقترحنا عمل كذا ؛ ولذلك يقوم مجريو المقابلات بتوجيه أسئلة المتابعة التالية :

س ت* : ماذا كان دورك أنت شخصياً بالضبط في إنجاز هذه المهمة . . . أو

س ت : صف لي بالضبط الأعمال التي قمت شخصياً بعملها لإنجاز تلك المهمة . . . أو

س ت : ما هو الجزء الذي شاركت بنفسك في عمله في ذلك الاقتراح .

ومن خلال هذه الأسئلة يمكن معرفة الأعمال أو الإنجازات المحددة التي قام بها المتقدم للوظيفة وكشف أي محاولة للغش في إعطاء المعلومات . .

العنصر الثاني: معرفة الأبعاد الوظيفية المطلوبة للوظيفة المتاحة

لكل وظيفة متطلبات وظيفية ومهارات تختلف عن الأخرى من حيث أهمية القدرات الإدارية وأولوياتها وتسمى الأبعاد الوظيفية - Job Dimension . . كما يطلق عليها القدرات الوظيفية ، أو الأهلية أو الكفاءة أو الجدارة competency ، فما هي هذه الأبعاد الوظيفية وكيف نحصل عليها . . ؟

المنظمة التي ابتكرت هذا النوع من المقابلات الشخصية هي نفسها التي

* س ت : تعني سؤال متابعة .

طورت التقويم الوظيفي هي شركة DDI*، وهي التي طورت أيضاً الأبعاد الوظيفية .

ويمكن الحصول على الأبعاد الوظيفية (أو الأبعاد الإدارية) لكل وظيفة من خلال إجراء يسمى التحليل الوظيفي (سيأتي شرحه مفصلاً في الباب الخامس) ولإعطاء فكرة سريعة عن التحليل الوظيفي وكيف يتم الحصول على الأبعاد من خلاله، ومن يقوم بعمل ذلك، حيث تقوم مجموعة من اختصاصي إدارة شؤون موظفي المنظمة بلقاء مع أفضل الموظفين أداءً من الذين يعملون في نفس الإدارة التي توجد بها الوظائف الشاغرة، والذين يعرفون مهام تلك الوظائف ومسؤولياتها، كما تتم مقابلة الموظفين الذين يعملون في الوظائف المشابهة ليقرروا السلوكيات التي تقود للنجاح في الأداء لهذه الوظيفة . تضع هذه المجموعة من الموظفين مع المختصين من شؤون الموظفين السلوكيات البديهية والمتشابهة الإيجابية لأداء تلك الوظيفة بنجاح ومن ثم تقوم بتسمية هذا البعد بما يتوافق مع طبيعته ووضع تعريف خاص لكل بعد (انظر الشكل ٣) .

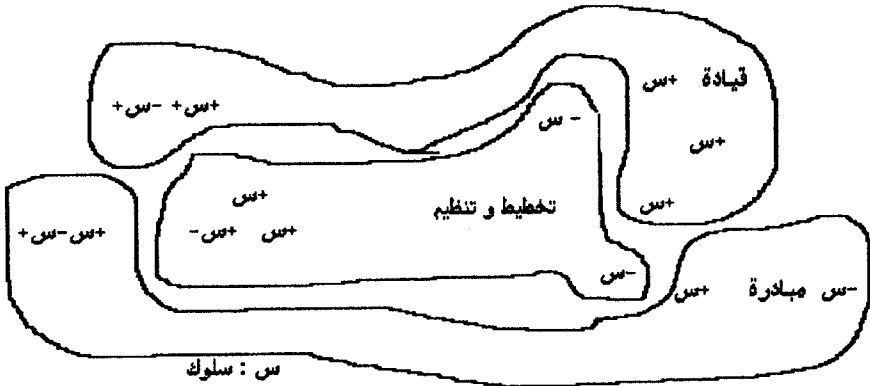
ويعتمد عدد الأبعاد للوظيفة الواحدة على حسب المستوى الإداري لها وحسب مسؤوليات الموظف الذي سيتقلدها ، و يتراوح عددها لكل وظيفة من أربعة إلى عشرة أبعاد وظيفية ، و تحتوي هذه الأبعاد على أهم السلوكيات للأداء المقبول لها .

* منظمة أمريكية مرموقة ولها خبرات طويلة في عمل الدراسات المبدئية في مجال تطوير

المقابلات الشخصية والتقييم الإداري والدورات الإدارية الموجهة هي Development Dimen-

son Internatioal ويرمز لها بـ DDI.

ويعتبر مستوى المتقدمين للوظائف في الأبعاد الوظيفية هدفاً في الاختيار الوظيفي الموجه يتم تحقيقه عند الحصول على معلومات محددة ومتعلقة تماماً بالوظيفة المتاحة من خلال إجراء المقابلات .



شكل (٣)

مميزات استخدام الأبعاد الوظيفية في الاختيار الوظيفي الموجه:

١- استخدام الأبعاد الوظيفية يساعد مجريي المقابلات في الحصول على أهم المؤشرات على جودة أداء المرشحين للوظائف.

باستخدامنا الأبعاد الوظيفية المتعلقة بكل وظيفة، يمكن لمجريي المقابلات الشخصية الدخول إلى أعماق طالب الوظيفة والحصول على المعلومات التي تستخدم في توقع المنظمة لمستوى أدائه مستقبلاً حسب المبدأ الذي بني عليه هذا النوع من المقابلات وهو استخدام السلوكيات والتصرفات السابقة لتوقع التصرفات المستقبلية. وكما أسلفت إن مهمة مجريي المقابلات في برنامج الاختيار الوظيفي الموجه هي الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من خلال الأمثلة السلوكية التي تتعلق بالأبعاد الوظيفية التي ظهرت كنتيجة لإجراء التحليل الوظيفي. فإذا تمكن مجري المقابلة من جذب المتقدم للوظيفة للتحدث عن كل المواقف التي مر بها في وظيفته السابقة والتي تظهر السلوكيات لكل الأبعاد، فإن هذا يدل على نجاح مجري المقابلة في أدائه.

٢- استخدام الأبعاد الوظيفية يضمن حصول مجري المقابلة على المعلومات المهمة والضرورية لاتخاذ قرار المنظمة بتوظيف المرشحين الأكفاء..

يمثل مستوى بعض الأبعاد الوظيفية مفتاح النجاح لقبول المتقدم للوظيفة، ذلك أن درجة أهمية الأبعاد الوظيفية تختلف من وظيفة لأخرى، فمثلاً تعتبر الاتصالات الشفهية من أهم الأبعاد الوظيفية لوظيفة مذيع في الإذاعة، أما البعدين التفويض وتنمية مهارات الرؤوسين فهما من أقل الأبعاد أهمية لتلك الوظيفة. حيث إن المهمة الأولى لعمل المذيع هو التحدث

شفاهة من خلال (الميكروفون) ، وليس مطلوباً منه أن يكون بنفس مستوى الإتيقان في التفويض أو تنمية مهارات الرؤوسين في عمله ذلك لأنه لا يفوض أحداً بأداء عمل معين وليس من مهامه تنمية مهارات الرؤوسين ، وبالمقارنة إلى مهام وظيفة المشرف الذي يترأس مثلاً عدداً من الموظفين في منظمة تقدم خدمات للمواطنين فإن التفويض وتنمية مهارات الرؤوسين يعتبران من أهم الأبعاد الوظيفية في عمله . أما البعد الوظيفي للاتصالات الشفهية فيعتبر مهماً لوظيفة المشرف ، حيث إنه يتواصل مع موظفيه ويعطيهم التعليمات ويوجههم ، وهي أيضاً إحدى الوسائل لإيصال المعلومات إلى الإدارة العليا ، إلا أنها ليست الوسيلة الوحيدة للاتصال حيث يمكنه أيضاً توجيه موظفيه تحريراً ، وفي كلا الحالتين ليس مطلوباً من المشرف نفس درجة الإتيقان في الاتصالات الشفهية المطلوبة من مذيع في الإذاعة ، ولا نفس درجة الإتيقان في الاتصالات التحريرية المطلوبة من الكاتب أو المحرر في الصحف والمجلات ، ولذلك تختلف درجة الأهمية لكل بعد وظيفي حسب نوع الوظيفة والوصف الوظيفي والمسؤوليات التي تقع على عاتق الموظف .

٣- استخدام الأبعاد الوظيفية يقلل من تأثير أحدها على الآخر .

ذكرت سابقاً إمكانية تأثير الأبعاد الوظيفية بعضها على بعض سلباً أو إيجاباً ، فالبعدان اللذان لهما تأثير سحري على الأبعاد الأخرى ، هما الاتصالات الشفهية والانطباع . حيث يتمتع بعض الناس بقوة التعبير وملكة التأثير على الآخرين شفاهة ، وهذا البعد يؤثر على بقية الأبعاد إيجاباً أو سلباً ، لأن تلك الفئة من الناس عادة ما يغطون سلبياتهم الوظيفية من

خلال قدراتهم على التحدث عن إيجابياتهم بقوة التعبير الشفهي ، وعلى العكس من ذلك بالنسبة للذين لا يحسنون التعبير شفاهة وليس لديهم ملكة التحدث ، فهم غالباً أقل حظاً في اختيارهم للوظائف لأنهم لا يتمكنون من نقل الصورة الحقيقية عن مهاراتهم الشخصية .

أما البعد الوظيفي الانطباع فهو خديعة العين ، وهو بعد غير موضوعي حيث يمكن أن يكون الشخص انطباعاً عن شخص آخر في الثواني الأولى لرؤيته ، هذا الانطباع إما أن يكون سلبياً أو إيجابياً ، وهناك عوامل كثيرة تساعد على الانطباع الإيجابي أو السلبي سيأتي شرحها لاحقاً ، وقصة أبي حنيفة والأعرابي* دليل واضح على تأثير الانطباع في علم تقويم الآخرين .

٤ - استخدام الأبعاد الوظيفية يساعد على تحصيل المعلومات وتقويمها بصورة

ثابتة ومتناسقة..

الاختيار الوظيفي الموجه نظام عادل حيث إنه يقوم التصرفات التابعة للأبعاد الوظيفية المتعلقة فقط بالوظيفة المتاحة ولا يعتبر النواحي الأخرى التي لا تؤثر سلباً على أداء شاغل الوظيفة ، فليس كل الأبعاد الوظيفية مطلوبة لجميع الوظائف ، ولكن وكما أسلفت أن لكل وظيفة أبعاداً وظيفية مخصصة حسب نوعية وكمية الأداء المطلوب لها ، فعند استخدام الأسئلة الخاصة ببعد وظيفي محدد ، سنحصل على السلوكيات الخاصة بذلك البعد ومن ثم نعطي الوزن المناسب له ، وبذلك يمكن معرفة مستوى المتقدم

* قصة أبي حنيفة عندما دخل عليه الأعرابي فبهر بهيئته ، وقد كان أبو حنيفة مستريحاً في جلسته وماداً رجله ، وعندما دخل الأعرابي إلى المجلس ، قبض أبو حنيفة رجله احتراماً لهيئة الأعرابي المؤثرة . وتحدث الأعرابي وسأل أبا حنيفة بعض الأسئلة التي دلت على جهله وقلة حيلته ، فعاد أبو حنيفة إلى سابق جلسته ومد رجله وقال مقولته المشهورة : (أن لأبي حنيفة أن يد رجله) .

للو وظيفة المتاحة إذا كان مقبولاً أو أقل من ذلك في الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة . ويطبق هذا الإجراء نفسه على كل متقدم للوظيفة دون اختلاف مما يجعل هذا النظام في المقابلات الشخصية نظاماً عادلاً وفعالاً . كما أنه نظام ثابت من حيث طريقة حصول مجربي المقابلات الشخصية على المعلومات من خلال استخدام الأسئلة المقتنة حسب الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة المتاحة ، حيث إن الحصول على المعلومات يتم بالتسلسل نفسه لكل متقدم ، هذه المعلومات تقوم حسب معايير موضوعية مسبقاً نتيجة التحليل الوظيفي الذي يجب أن يتم إجراؤه قبل عمل المقابلات الشخصية والذي نتعرف من خلاله على الأبعاد الوظيفية ودرجة الإتقان المطلوبة فيها للوظيفة المتاحة .

العنصر الثالث: استخدام مهارات المقابلات الفعالة ..

قبل الدخول في شرح مهارات المقابلات في نظام الاختيار الوظيفي الموجه ، أريد أن أذكر أهمية عقد دورة تدريبية لكل من يريد أن يشارك في هذا النوع من المقابلات ، حيث يتم في الدورة التدريبية تدريب مجربي المقابلات على كيفية استخدام المهارات الفعالة للمقابلات الشخصية ، وتوضح لهم معلومات كثيرة عن كيفية السيطرة على مجريات أمور المقابلة الشخصية ، وإنهائها بالحصول على المعلومات المخطط لها أصلاً قبل بداية المقابلة . كما يتم إجراء مقابلات شخصية تجريبية تصور تلفزيونياً ثم تعرض بعد ذلك لمعرفة نواحي القوة والنواحي الأخرى التي تحتاج إلى تطوير ، وتستمر هذه الدورة التدريبية لمدة خمسة أيام ، يحصل المتدرب في نهايتها وبعد اجتيازه الاختبار المخصص على شهادة تأهيل للمشاركة في مثل هذا النوع من المقابلات .

علمنا من خلال الصفحات السابقة أن المهارة الأساسية في هذا النوع من أنظمة المقابلات الشخصية، هي الحصول على سلوكيات وتصرفات حصلت في الماضي للمتقدم للوظيفة من خلال تعامله مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه في عمله السابق أو حتى من خلال سلوكياته في المدرسة، (إذا لم يكن للمتقدم خبرات عملية ماضية) وهذا يعني أن على مجريي المقابلات مسؤوليات جسيمة تجاه نجاح هذا النظام في الاختيار يتمثل هذا النجاح في التزام مجريي المقابلات في الحصول على السلوكيات والتصرفات السابقة من خلال المواقف الماضية التي مرت على المتقدم للوظيفة. هذه السلوكيات يجب أن تكون محددة وكاملة وتتكون من العناصر المشروحة سابقاً للمثال السلوكي (الحالة أو المهمة والإجراء والنتيجة) هذه المعلومات المحددة والمطلوب معرفتها عن المتقدم للوظيفة هي من واقع أبعاد وظيفية نتيجة التحليل الوظيفي الذي تم مسبقاً للوظيفة المتاحة، وهذا لا يتحقق إلا باستخدام مجريي المقابلات للمهارات الفعالة للاختيار الوظيفي الموجه وتتلخص في التالي :

أ- الاستخدام الفعال لدليل إجراء المقابلات الموجهة.

من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون الموظفين في المنظمة التي أنهت إجراء التحليل الوظيفي للوظائف الشاغرة، أن تهئ دليل إجراء المقابلات، الذي يجب أن يحتوي على الأسئلة السلوكية المصوغة بشكل يشجع المتقدم للوظيفة مناقشة أدق التفاصيل عن خبراته وإنجازاته الماضية والسلوك الذي اتبعه لتحقيق تلك الإنجازات. ومن خلال تلك الأسئلة السلوكية يمكن لمجريي المقابلات الحصول على أكثر من مثال سلوكي واحد

نتيجة لطرح هذا النوع من الأسئلة بطريقة مناسبة . ومن مميزات الأسئلة السلوكية أنها أسئلة واضحة وليست ملتوية ولا تدل صيغتها أبداً على محاولة الحصول على معلومات غير قانونية . هذا النوع من الأسئلة السلوكية يوجّه للمتقدم للوظيفة لمناقشة الخبرات والمواقف السابقة التي حصلت له مع ملاحظة أنها دائماً تجعله يصف خبرات ومواقف وتصرفات تمت في الماضي من خلال الأمثلة السلوكية . كما أن الأسئلة السلوكية تجنب المتقدم للوظيفة إعطاء الإجابات النظرية التي لا توضح بأي حال من الأحوال قدراته الحقيقية .

نماذج من الأسئلة السلوكية:

- صف لي بعض الحالات التي تمنيت لو أنك لم تتصرف بالشكل الذي تصرف فيه حيال زميل أو صديق في عملك السابق .
- ما هي بعض الحالات التي استشرت فيها رئيسك في العمل قبل اتخاذ قرار معين؟

ومن الملاحظ أن الأسئلة السلوكية التي نستخدمها في نظام الاختيار الوظيفي الموجه تناقش دائماً خبرات أو مواقف سابقة حصلت للمتقدم للوظيفة في الماضي .

أما الأسئلة النظرية المحظور استخدامها في الاختيار الوظيفي الموجه ، والمستخدم في بعض الأنظمة الأخرى من المقابلات فهي لا تدل بشكل أو بآخر على المهارات الحقيقية للمتقدم للوظيفة ، ومثال تلك الأسئلة النظرية :

- ما هي صفات المشرف الفعال؟

وللإجابة عن هذا السؤال يمكن للمرشح للوظيفة أن يذكر لمجري المقابلة كثيراً من أفضل الصفات والقدرات والمهارات التي يتصف بها المشرف الفعال، ولكن ما هي الاستفادة من مثل تلك الأجوبة؟ إنه لم يصف سلوكاً أو خبرة سابقة أو موقفاً إشرافياً أو قيادياً إيجابياً كان المتقدم للوظيفة طرفاً فيه حتى يمكن تقويمه من خلال المعلومات التي يدلي بها، ومن الممكن جداً أن المعلومات التي يستخدمها في إجابته عن ذلك السؤال النظري صحيحة ويكون قد تعرف عليها من خلال قراءته لإحدى كتب الإشراف الفعال، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه، هل يمتلك صاحب تلك الإجابة عن ذلك السؤال النظري بالضرورة القدرات والمهارات الفعالة للمشرف والتي أشار إليها في إجابته؟

والسؤال الآخر هل يفعل أي شخص كل أو حتى بعض ما يقرأه أو يتعلمه؟ ولكي نطبق نظام مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه باستخدام الأسئلة السلوكية فقط، يمكن أن نحول السؤال النظري السابق إلى سؤال سلوكي بتعديله كالتالي:

س: صف لي بعض الصعوبات التي واجهتها مع أحد موظفيك عندما كنت مشرفاً في الشركة الفلانية وكيف تمكنت من التغلب عليها؟
أو طرح سؤال آخر مثل:

س: اذكر لي بعض المواقف التي تمكنت من التأثير فيها على الموظفين الذين يعملون تحت إشرافك؟

وبعد طرح مثل هذه الأسئلة السلوكية التي تبحث عن تصرفات إيجابية

للحصول على الحالة ويشرح الظروف التي واجه فيها المرشح تلك الصعوبات مع موظفه ، ثم يسأله بعد ذلك عن تصرفه تجاه تلك الصعوبات وكيفية تذليلها ، أو أسئلة متابعة للسؤال الثاني للحصول على مواقف تظهر إمكانية المتقدم للوظيفة قيادة الأفراد من خلال التأثير عليهم للوصول إلى الأهداف ، وهذا هو بيت القصيد من الأسئلة السلوكية ، حيث يهمننا جداً كمجري مقابلات ومتخذي قرارات التوظيف معرفة الطرق التي استخدمها المرشحون للوظائف للتغلب على الصعوبات مع الموظفين أو إمكانية التأثير عليهم عندما تكون الوظائف المتاحة في المستوى الإشرافي . وحيث إن مجري المقابلات يعلمون ما هو المستوى المقبول أو المطلوب للوظيفة الإشرافية المتاحة في المنظمة التي يعملون بها ، ومعرفتهم بالموظفين الحاليين في الإدارة التي سيقوم أحد المرشحين بالإشراف عليهم ولمعرفتهم بأسلوب المنظمة في التعامل مع الموظفين ، يمكن لمجري المقابلات الحكم على التصرف الذي استخدمه المتقدم للوظيفة إن كان مناسباً وفعالاً في الظروف والبيئة التي تعيشها المنظمة التي ينتمي إليها مجريو المقابلات ، كما يمكننا أن نتصور أن المتقدم للوظيفة سيقوم بالتصرف نفسه مع أي من مرؤوسيه مستقبلاً إذا مر بهذه الظروف نفسها (مبدأ استخدام السلوك الماضي لتوقع السلوك المستقبلي) فعندها يتمكن أن يقرر متخذو قرارات التوظيف قبول المتقدم للوظيفة أو عدم قبوله . وهنا تظهر الأهمية والسبب الوجيه في ضرورة انتماء مجري المقابلات إلى المنظمة نفسها المتوافرة بها الوظيفة ، لأن الحكم لا يكون موضوعياً في قبول موظف جديد لمنظمة لا ينتمي مجريو المقابلات إليها . فعندما يكون مجريو المقابلات ينتمون إلى المنظمة نفسها

التي تتوافر بها الوظائف الشاغرة، يمكنهم معرفة ما يمكن أن يصلح للمنظمة من الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وذلك لمعرفةهم بالبيئة العملية والسلوكيات المستخدمة في المنظمة والمناخ التنظيمي، وما هو مقبول من سلوكيات، وما هو ممنوع منها نسبة إلى المعلومات المستقاة من المقابلات الشخصية.

أما بالنسبة للعنصر الأخير من عناصر المثال السلوكي وهو النتيجة لذلك التصرف، فهو مهم جداً، وتأتي أهميته في معرفة منطقية التصرف الذي قام به المتقدم للوظيفة تجاه الحالة التي واجهته (الصعوبات التي واجهها المتقدم للوظيفة مع موظفيه) (الطريقة التي استخدمها في التأثير على مرؤوسيه) وهل الأسلوب الذي استخدمه المرشح يتفق مع سياسة وبيئة المنظمة. كل تلك المعلومات توضح لمجري المقابلات ومتخذي قرارات التوظيف إذا كان المتقدم للوظيفة مناسباً للعمل في المنظمة التي ينتمون إليها. فقد لا يكون أسلوب المتقدم للوظيفة تجاه بعض المواقف أو الحالات، أو طرق التأثير التي استخدمها مناسباً لبيئة المنظمة التي توجد بها الوظيفة الشاغرة حتى لو كان الأسلوب الذي استخدمه المرشح للوظيفة قد نجح بالفعل في الشركة التي كان يعمل بها، لأن لكل منظمة بيئتها الخاصة وطرق إدارية وقيادية تختلف عن الأخرى إما بسبب نوعية الأعمال التي يمارسونها، أو بسبب مستوى الموظفين (العاملين) في المنظمة وأهدافها. ولذلك ما قد يكون مناسباً وناجحاً في منظمة لا يكون بالضرورة كذلك في أخرى.

أعود إلى موضوع السؤال النظري الذي حولناه إلى سؤال سلوكي بقليل من التعديل فأصبح يستفسر بوضوح عن تصرف أو موقف حقيقي حدث في الماضي ، وكذلك يمكن تحوير كل الأسئلة النظرية والأسئلة التي تقود إلى الإجابة إلى أسئلة سلوكية . الجدول (١) يوضح الفرق بين الأسئلة السلوكية المقننة والأسئلة غير السلوكية مثل الأسئلة النظرية ، أما الأسئلة التي تقود للإجابة وهي أيضاً من الأسئلة التي لا تستخدم في نظام مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه إلا في حالات خاصة لا يمكن ذكرها في هذا الكتاب حيث إنها من المهارات الهامة والحساسة في الاختيار الوظيفي الموجه .

ومن مميزات الأسئلة السلوكية أنها لا تتيح الفرصة للمتقدم للوظيفة بإعطاء الصورة الجميلة التي يرغب في إعطائها لمجري المقابلات عن قدراته ، حيث يكون هدفه الحصول على الوظيفة بأي شكل من الأشكال ، لذلك نجد أن الأسئلة غير السلوكية عادة تقود للإجابة أو تعطي الفرصة للمتقدمين للوظائف في الإسهاب في سرد المعلومات النظرية . كما أن أهم ما تتميز به الأسئلة السلوكية ، أنها مصممة للكشف عن مستوى الأبعاد الوظيفية لدى المتقدمين للوظائف المتاحة وهي تخدم تماماً الهدف الموضوع من أجله .

أعود إلى دليل إجراء المقابلات وهو أحد مميزات الاختيار الوظيفي الموجه ، والذي يضم الأسئلة السلوكية التي أوضحتها في الصفحات السابقة ، فهذا الدليل يدير معظم سيناريو المقابلة الشخصية . . أما الجزء المتبقي من سيناريو المقابلة فيكملة مجريو المقابلات والذي يتمثل في إلقاء أسئلة المتابعة والتي سأذكرها لاحقاً في هذا الباب .

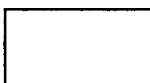
أسئلة سلوكية مخططة	أسئلة (غير سلوكية)
اذكر لي بعض الطرق البيعية التي استخدمتها لبيع سلعة ما وكيف تمكنت من إقناع العميل بشرائها؟	س : ما الذي يجعلك تعتقد أنك بائع جيد؟ سؤال عن الاعتقاد أو الشعور .
اذكر بعض الطرق التي استخدمتها لإقناع المشتري لمروضاتك والتي كانت تختلف عن طرق رجال المبيعات الآخرين .	س : صف لي بعض نقاط الضعف ونقاط القوة التي تتمتع بها كرجل مبيعات؟ سؤال عن شعور أو رأي .
أعطني مثلاً عن يوم (مثلاً) يوم السبت الماضي وقل لي كيف نظمت أعمالك في هذا اليوم .	س : هل أنت منظم؟ سؤال يقود للإجابة .
صف لي مرة عندما أدت عملك دون الاهتمام بقواعد السلامة .	س : هل تخاطر وأنت تؤدي عملك؟ سؤال يقود للإجابة .
س : اذكر لي بعض الأعمال الإدارية الناجحة التي استخدمتها وجعلت منك مديراً ناجحاً في نظر رئيسك ونظر المنظمات الأخرى .	س : ما هي صفات المدير الناجح؟ سؤال نظري بحث ، والإجابة عنه (سواء صحيحة أو خاطئة لا تدل على الإمكانيات والقدرات الشخصية) .

ويتضمن دليل إجراء المقابلات على الغلاف الخارجي (شكل ٤) ويحتوي على:

- * اسم مجري المقابلة .
 - * اسم المتقدم للوظيفة .
 - * اسم الوظيفة المتاحة أو اسم البرنامج .
 - * الأبعاد الوظيفية مرتبة حسب أهميتها للوظيفة المتاحة .
- ويعتبر هذا الغلاف ورقة تفريغ التقديرات لمجري المقابلات . وعليه يتم اتفاق مجريي المقابلات على التقدير النهائي للمتقدم للوظيفة دون مقارنته بأي متقدم آخر للوظيفة نفسها .
- صفحة الخلفية العلمية والعملية (الشكل ٥) وتحتوي على:
- * آخر مؤهل دراسي حصل عليه المتقدم للوظيفة وتاريخه .
 - * معلومات عن المواد التي أحرز المتقدم فيها أفضل الدرجات .
 - * معرفة أحب المواد لدى المتقدم للوظيفة .
 - * السؤال عن الخبرات العملية .
 - * سؤال المتقدم للوظيفة عن رأيه لماذا يعتقد أنه ينفع للوظيفة المتقدم لها .

دليل إجراء المقابلات الموجهة

اسم المتقدم للوظيفة: رقم البطاقة:
 المقوم الأول: التوقيع:
 المقوم الثاني: التوقيع:



الأبعاد الوظيفية	المقوم الأول	المقوم الثاني	إجماع المقومين
الاتصالات الشفهية			
الانطباع			
اعتبار مشاعر الآخرين			
التوجه للخدمة			
تحمل الضغوط			
الانتباه للتفاصيل			

الشكل (٤)

استعراض الخلفية العلمية والعملية

- ما هي آخر شهادة دراسية تحصلت عليها؟

.....

- ما هي المواد التي أحرزت فيها أفضل الدرجات في دراستك المدرسية مؤخراً؟

.....

- ما هي أحب المواد إليك؟

.....

- حدثني عن خبراتك العملية :

.....

.....

.....

- لماذا تعتقد أنك تصلح أن تكون موظفاً لدى هذه الشركة؟

.....

.....

.....

التاريخ الوظيفي (إذا كان لدى المتقدم خبرات عملية)

- كيف حصلت على وظيفتك في . . . ؟

- ما هو أكثر شيء أعجبك (يعجبك) في عملك هذا؟ ولماذا؟

ملاحظة (حاول أن تعرف إذا كانت لديه مشكلة في مواجهة الناس والتعامل معهم)

- ما هي هواياتك؟

الشكل (٥)

صفحة توضح تعريف الانطباع (الشكل ٦) والعوامل التي تؤثر عليه
إيجابياً وهي :

* البشاشة

* الهدام والقيافة

* اللباقة في التحدث والتصرفات

* السلوكيات الإيجابية

* الثقة بالنفس

الانطباع

هو الصورة (الإيجابية/ السلبية) التي يكتسبها مجري المقابلة من اللحظات الأولى عند مقابلة المتقدم والتي تجذب انتباهه .

عناصر تؤثر على الانطباع :

* الابتسامة والبشاشة

* الهدام والقيافة

* اللباقة

* السلوكيات العامة التي تظهر قبل المقابلة

* الثقة بالنفس

* أدبيات الحديث

الشكل (٦)

صفحة تعريف الاتصالات الشفهية والعوامل التي تؤثر فيها (الشكل ٧)

وهي :

* وضوح الأسلوب المستخدم في الحديث

* الصوت (قوي - ضعيف - متقطع)

* سلامة مخارج الألفاظ (لثغة في حرف معين مثل الراء - تأتأة أثناء

الحديث - نطق بعض الحروف عكسياً مثل ش - س - ث)

* تسلسل الأفكار

* النظر إلى مجري المقابلة

* الاستماع إلى الأسئلة بإنصات

* عدد من الصفحات تحتوي على أسئلة الاختيار الوظيفي الموجهة المقننة

حسب الأبعاد الإدارية التي ظهرت من خلال التحليل الوظيفي .

ومن هذه الصفحات يبدأ مجريو المقابلات بإلقاء الأسئلة على المتقدم

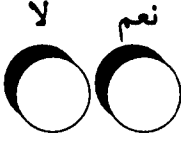
للووظيفة حسب الأبعاد الوظيفية المطلوبة للأداء فيها ، وهي أسئلة سلوكية

مقننة واضحة ، وتسأل عن أمثلة سلوكية من خلال أعمال وتصرفات حدثت

في الماضي .

الاتصالات الشفهية

هي التعبير عن الأفكار والمقترحات شفاهة وبأسلوب واضح ، مع مراعاة تسلسل المعلومات بطريقة مقنعة واستخدام الإيماءات الجسدية المناسبة .



* يستخدم أسلوب واضح في الحديث



* صوته قوي وجمهوري



* انسياب المعلومات متسلسل



* يوجه نظره إلى مجري المقابلة



* إيماءاته الجسدية تتناسب مع موضوع الحديث



* لديه صعوبة في نطق بعض الحروف (س) (ر)



* مخارج الحروف سليمة من (التأتأة) (الجلجلة) أو ترديد الكلمات



الشكل (٧)

وبعد الانتهاء من المقابلة الشخصية، والحصول على الأمثلة السلوكية، يراجع مجري المقابلة صفحة اختتام المقابلة (الشكل ٨) وتحتوي على:

* سؤال المتقدم عن الوظيفة سواءاً يهدف منه الاستفادة من الوقت لمراجعة مجري المقابلات لمذكراته وللتأكد من حصوله على أمثلة سلوكية كاملة من خلال إلقاء جميع الأسئلة المحددة.

* إعطاء المتقدم للوظيفة فرصة للسؤال عن بعض المعلومات التي يريد معرفتها عن العمل أو المنظمة أو الامتيازات التي سيحصل عليها في حالة قبوله في الوظيفة المتاحة.

* صفحة التعليمات بعد إنهاء المقابلة (الشكل ٩) وتحتوي على:

تعليمات لمجري المقابلة عن الخطوات التي يتخذها بعد انتهاء المقابلة واستخدام الأوزان الخاصة بهذا النظام من المقابلات لتقويم الأمثلة السلوكية وهي كالتالي:

٥ : أكثر بكثير من المستوى المقبول (أي أعلى كثيراً وبوضوح من المستوى المطلوب للأداء الناجح).

٤ : أكثر من المستوى المقبول (يتجاوز تقديره في هذا البعد بشكل عام القياس الذي له علاقة بكمية ونوعية الأداء المطلوبة).

٣ : مقبول (هذا المستوى يتمشى بشكل عام مع المقياس الذي له علاقة بنوعية وكمية الأداء).

٢ : أقل من المستوى المقبول (مستواه في الأداء لا يتمشى بشكل عام مع المقياس الذي له علاقة بنوعية وكمية الأداء المطلوبة).

- ١ : أقل بكثير من المستوى المقبول (أقل كثيراً وبوضوح من المقياس المطلوب للأداء بنجاح) .
- ٠ : ويعني أنه لم تكن هناك سلوكيات يمكن أن تقوم ، أو السلوكيات لم تكن كافية لتقويمها .

اختتام المقابلة

- ١- اسأل المتقدم للبرنامج السؤال التالي للاستفادة من الوقت وأخبره أن يعطيك الإجابة بعد دقيقة واحدة ريثما تقوم بمراجعة لصفحات الدليل :
أخبرني عن أهم ثلاثة أشخاص في حياتك من الذين احترمتهم ووقرتهم بسبب ما قدموه لك من خدمات أو نصائح أثرت أو غيرت طريقة حياتك .
من هم ؟ وما الذي قدموه لك ؟
 - ٢- راجع مذكراتك .
 - ٣- اسأل المتقدم عن بعض الأسئلة التي لم يجب عنها من قبل .
 - ٤- اسأل أي أسئلة إضافية .
 - ٥- اشكر المتقدم على المقابلة وتمنّ له حظاً سعيداً .
- (ملاحظة هامة : لا توزع للمتقدم بأي شكل من الأشكال أن إجاباته كانت طيبة أو سيئة أو أنه سينجح في المقابلة ، حيث لا يمكن لأحد توقع ذلك إلى اللحظة انتهاء المقابلة) .

تعليمات بعد انتهاء المقابلة

بعد خروج المتقدم من غرفة المقابلة مباشرة عليك كمجري مقابلة عمل التالي :

١- راجع المعلومات التي سجلتها والتي يفترض أنها أمثلة سلوكية كاملة (الحالة أو المهمة والإجراء والنتيجة) وضع علامات مثل (+) ويعني أن المثال السلوكي إيجابي أو علامة (-) وذلك يعني أن المثال السلوكي سلبي .

٢- أثناء مراجعتك للأمثلة السلوكية إذا وجدت سلوكيات أو أمثلة سلوكية كاملة تتعلق ببعد وظيفي آخر ، عليك أن تشير إلى ذلك بكتابة اسم البعد عليه ، ثم انقل السلوكية إلى الصفحة المخصصة لذلك البعد الوظيفي مع استخدام الإشارة الإيجابية أو السلبية المشار إليهما أعلاه .

٣- ابدأ في تقويم الأمثلة السلوكية التي حصلت عليها أثناء المقابلة .

٤- سجّل التقديرات لكل بعد وظيفي في المكان المخصص له في الصفحة الأولى من دليل إجراء المقابلة .

٥- استخدم الأوزان التالية لتقويم كل بعد وظيفي :

صفر : ويعني أن مجري المقابلة لم يحصل على أي سلوكيات في هذا البعد الوظيفي .

٥ : وتعني أكثر بكثير من مقبول (أعلى جداً وبوضوح من المستوى المقبول لأداء العمل بنجاح)

٤ : وتعني أكثر قليلاً من مقبول (يتجاوز مستواه بشكل عام القياس المقبول لأداء العمل بنجاح)

- ٣ : وتعني مستوى مقبولا (يتماشى بشكل عام مع المقياس الذي له علاقة بنوعية وكمية السلوك المقبول لأداء العمل ، وهو أقل درجات النجاح)
- ٢ : وتعني أقل من المستوى المقبول (لا يتماشى بأي شكل مع المقياس الذي له علاقة بنوعية وكمية السلوك المطلوبة)
- ١ : ويعني أقل بكثير من المستوى المقبول (أقل بوضوح من المقياس المقبول لأداء العمل)

توضيح التقديرات الجانبية

- ٣ض يعني أن التقدير مبني على معلومات ضعيفة .
- ٤ / ٢ سلوكيات المتقدم للوظيفة في البعد الوظيفي نفسه تختلف في ظل اختلاف الظروف .
- ع رمز لكلمة عال . أي متفوق أو أكثر من اللازم و المعقول ، مثال ذلك (٥ع)
- + تقدير المتقدم للبرنامج أكثر من التقدير الأساسي في هذا البعد ، مثال ذلك (+٣)
- تقدير المتقدم للبرنامج أدنى من التقدير الأساسي في هذا البعد ، مثال ذلك (-٤)

- توضيح التقديرات الجانبية:

- ض تعني أن التقدير مبني على معلومات ضعيفة، مثال أن يكون المتقدم للوظيفة حصل على (٣ ض) في القيادة.
- ٤ / ٢ توزيع التقدير عند التغيير العكسي تماماً للسلوكيات، ومثال ذلك المدير الذي يعامل موظفيه بقسوة ولكنه أطيّب الطيين مع رؤسائه فيعطي مثلاً ٤ / ٢ في البعد اعتباراً للمشاعر الآخرين.
- ع وتعني عال أي متفوق في هذا البعد الإداري، مثال ذلك يعطى أحد المتقدمين التقدير (٥ ع) في البعد الإداري المخاطرة أي أنه مجازف عند اتخاذ القرارات، أو في الأعمال التي يفعلها.
- إشارة + أو إشارة - وتعنيان أداء الموظف أكثر أو أدنى من التقدير العام المقنن من ٥ إلى ١ ومثال ذلك أن يقدر أداء أحدهم بالتقدير (٤ -) أو (٣ +) في أحد الأبعاد الوظيفية.

ب- استخدام الأسئلة الخاصة بالمتابعة لإكمال الأمثلة السلوكية.

خلال الدورة التدريبية لتأهيل وترخيص مجريي المقابلات يتم عمل مقابلات تشبيهية يجريها المشاركون في الدورة، كما يتم عرض فيلم عن كيفية عمل هذه المقابلات الشخصية والتركيز على المهارات التي من شأنها أن تجعل الاختيار الوظيفي الموجه فعالاً حيث يتم من خلال نتائجه اختيار أفضل المتقدمين للوظيفة المتاحة.

يتم أيضاً في هذه الدورة التدريبية تعلم مهارات استخدام أسئلة المتابعة لاستكمال الأمثلة السلوكية (الحمام). ويستخدم مجريو المقابلات أسئلة

المتابعة لأن المتقدمين للوظائف لا يعلمون ما هي الإيجابيات والسلبيات في إجاباتهم، كما لا يعرفون إذا كانت إجاباتهم تساعد في الحصول على الوظيفة، وكذلك لا يعلمون ما هو المثال السلوكي وم يتكون. ولذلك تجد أن المتقدم للوظيفة يقوم بإجابة السؤال الذي يلقي عليه من مجري المقابلة، وربما لا تحتوي إجابته على مثال سلوكي كامل (حمام) أو قد تفتقد إجابته لإحدى عناصر المثال السلوكي مثل الحالة أو الإجراء أو النتيجة، وفي هذه الحالة يقوم مجري المقابلة بتوجيه سؤال متابعة للحصول على العنصر المفقود من المثال السلوكي.

وهناك ثلاثة أنواع من المعلومات التي يدلي بها المتقدم للوظيفة تقع تحت التصنيفات التالية:

- ١- الأمثلة غير السلوكية (حمام غير حقيقي) تحتوي على شعور، رأي، عمل مستقبلي، أو ما كان يجب عمله في الماضي.
- ٢- أمثلة سلوكية غير كاملة (إحدى عناصر الحمام مفقودة: حالة، إجراء أو نتيجة).
- ٣- أمثلة سلوكية كاملة (حمام كامل) وتحتوي على جميع العناصر التي تكون المثال السلوكي وهي الحالة أو المهمة، الإجراء، والنتيجة.

ففي النوع الأول الأمثلة غير السلوكية تحتوي على شعور المتقدم للوظيفة تجاه أدائه أو تجاه موظفيه وقد لا يكون هذا الشعور حقيقياً لأنه يبقى مجرد شعور، كما أن المشاريع التي سيقوم بها المتقدم للوظيفة أو الدرجات الدراسية التي سيحصل عليها تعتبر أعمالاً مستقبلية ليست بالضرورة أنها

ستحدث ، لذلك تسمى حمام غير حقيقي أي أنها لا تحتوي على عناصر المثال السلوكي وهي الحالة أو المهمة ، الإجراء ، والنتيجة . الجمل التالية توضح نماذج من النوع الأول من الأمثلة غير السلوكية :

أولاً: نجوم غير حقيقية:

١- أكثر الأحيان أقوم أنا بحل كثير من المشكلات التي تحدث بين الموظفين .

٢- عادة ما أكون على حق في الخصم على بعض الموظفين .

٣- أنا دائماً على استعداد لعمل كل ما بوسعي لخدمة الشركة .

وكما يلاحظ في الثلاث جمل السابقة أنه ليس هناك أي سلوك يدل على مهارة أو قدرة إدارية أو غير ذلك ، فهذه جمل وصفية مجردة ويمكن لمجري المقابلة كشفها بسهولة ، وذلك بطرح سؤال متابعة ليظهر حقيقة السلوك المختبئ (إن وجد) خلف هذه الجمل المهمة والتي لا يمكن لمجري المقابلة تقويمها وهنا تظهر أهمية دور سؤال المتابعة ، فإذا أردنا أن نسأل سؤال متابعة على الجملة الأولى كي يظهر السلوك الحقيقي ، فالسؤال التالي يبين ذلك :

س ت : أعطني مثلاً لمشكلة حقيقية حدثت بين بعض الموظفين في إدارتك وتمكنت أنت شخصياً من حلها . . وماذا كانت نتيجة ذلك الحل . .

النتيجة	التاريخ	الإجراء	المشكلة/ الحالة

جدول (٢)

فإذا تمكن مجري المقابلة من الحصول على الحالة أو المشكلة، الإجراء، والنتيجة من خلال سؤال المتابعة، فقد حصل على مثال سلوكي كامل. . . ونلاحظ أن الجدول رقم ٢ قسم إلى أربعة أقسام تمثل عناصر المثال السلوكي المعروفة، ولكننا نلاحظ أن في الجدول رقم ٣ أضيفت خانة صغيرة إلى الجدول وهي التاريخ الذي حدث فيه الموقف أو المشكلة، ولهذا التاريخ أهمية كبيرة سيأتي ذكرها بالتفصيل لاحقاً في هذا الباب وبالتحديد في موضوع مقاييس الأمثلة السلوكية. أما بالنسبة للمثال غير السلوكي الثاني، فيمكن طرح سؤال المتابعة التالي:

س ت : أعطني مثلاً لخطأ عملي ارتكبه أحد موظفيك خصمت فيه من أجره الشهري عقاباً له لارتكابه ذلك الخطأ؟ وهل كانت تلك المرة الأولى التي يرتكب فيها مثل هذا الخطأ؟

ثم يسأل مجري المقابلة المتقدم للوظيفة عن الحالة والإجراء ثم النتيجة ليحصل على المثال السلوكي بكامل عناصره، وبذلك يمكن تقويم أهمية الخطأ بالنسبة للعمل وهل يستحق الموظف الذي ارتكب ذلك الخطأ، أن يحسم من راتبه؟ وهل كانت المرة الأولى التي يرتكب فيها ذلك الموظف مثل هذه الأخطاء؟ كل أسئلة المتابعة هذه يجب أن يتدرب عليها ويتقنها مجريو المقابلات من خلال دورة الاختيار الوظيفي الموجه حتى يمكن تقويم المتقدم للوظيفة تقوياً عادلاً.

أما الإجابة غير السلوكية الثالثة فيمكن لمجري المقابلة طرح سؤال المتابعة التالي للحصول على مثال سلوكي واضح:

س ت : حدثني عن مرة طلب منك رئيسك فيها أداء عمل صعب وقمت به ،
ما هو ذلك العمل ؟ وأين تكمن الصعوبة فيه ؟

العمل / الحالة	تاريخ الحدث	الإجراء	النتيجة

جدول (٣)

وتعتبر الجمل المستقبلية والأمثلة أو الإجابات التي تدل على ما سوف يقوم بعمله المتقدم للوظيفة مستقبلاً من النجوم الوهمية أي أنها نجوم غير حقيقية وهي لا تدل على أي مواقف أو سلوكيات حقيقية ماضية يمكن تقويمه من خلالها ، مثال ذلك :

- ١- في المرة القادمة سأقوم بعمل جميع احتياطاتي لمواجهة العميل الصعب .
- ٢- لقد قررت من الآن فصاعداً أن أحترم المدير ولا أعصي له أمراً .
- ٣- سوف أتمكن في المرة القادمة - بإذن الله - أن أنهي المشروع في الوقت المحدد .

كما أن الجمل التي تحتوي على الآراء الشخصية أو الشعور هي أيضاً غير سلوكية مثل :

- ١- لقد كنت جيداً في أداء عملي .
- ٢- لقد أديت أعمالاً كثيرة وقيمة في شركة المقاولات أكثر مما كان مطلوباً مني .
- ٣- لو كنت مديراً للإدارة لعملت على تطوير الموظفين .

وبعد أن استعرضنا بعض الأمثلة لأسئلة المتابعة، وبعض الجمل التي أطلقنا عليها النجوم الوهمية أو حماماً غير حقيقي، هناك أسئلة متابعة من نوع آخر الهدف منها هو الحصول على أمثلة سلوكية إضافية، بمعنى أنه يمكن أن يحصل مجري المقابلة على أمثلة سلوكية كاملة إضافية من خلال أسئلة المتابعة التي يوجهها للمتقدم للوظيفة، فكلما حصل مجري المقابلات على أمثلة سلوكية إضافية سهلت عليه عملية التقويم. وعندما تكون لدى المتقدم للوظيفة نقاط قوة في أحد الأبعاد الوظيفية فإنه من السهل عليه إعطاء معلومات إضافية تفيد التقويم العام كثيراً، وعندها قد يشعر مجري المقابلات أثناء المقابلة الشخصية أن لدى المتقدم للوظيفة نقاط قوة في أحد الأبعاد الوظيفية بوضوح.

أمثلة على أنواع أسئلة المتابعة:

١- أسئلة متابعة للحصول على عنصر الحالة أو المهمة :

* صف لي الحالة أو السبب الذي دفعك لعمل ذلك .

* ما هي العوامل التي جعلتك تفعل ذلك؟ قارن بين ظروف إجرائك في هذه الحالة إلى ظروف تلك الإجراءات الأخرى .

* مالذي دفعك لفعل ذلك؟

* هل كانت مهمتك أن تقوم بعمل ذلك؟

٢- أسئلة متابعة للحصول على عنصر الإجراء :

* تحت هذه الظروف اشرح لي بالضبط ما الذي قمت بعمله؟

* صف لي بالتفصيل كيف تمكنت من التغلب على مشكلة غياب الموظفين المتكرر؟

* ما هو الإجراء الذي قمت به تجاه تلك الحالة؟

* ماذا كان رد الفعل لديك؟

٣- أسئلة متابعة للحصول على عنصر النتيجة :

* وماذا كانت نتيجة الإجراء الذي قمت به؟

* كيف أثر ذلك على أداء الموظفين؟

* ما هو النجاح الذي حققته من ذلك؟

* ما هي النتائج التي تحققت بسبب النظام الجديد الذي ابتدعته؟

٤- أسئلة متابعة للحصول على أمثلة سلوكية إضافية :

* اذكر لي مثالا آخر يتعلق بالموضوع نفسه .

* أعطني مثالا آخر عندما قمت بعمل صعب وفي ظروف غير صحية .

وهناك أسئلة كثيرة ومتنوعة يمكن أن يطرحها مجربو المقابلات للحصول على أمثلة سلوكية كاملة ، ولها مسميات وطرق مختلفة لطرحها . والأسئلة التي يحتضنها دليل إجراء المقابلات هي أسئلة سلوكية تمكنه من الحصول على الأمثلة السلوكية ، فما هي الأسئلة السلوكية وما هي الأسئلة ذات الأنماط المختلفة واستخداماتها؟

* الأسئلة السلوكية هي أسئلة واضحة ونزيهة تستوضح عن خبرات إدارية أو إشرافية حدثت في الماضي لمعرفة مستوى المتقدم للوظيفة المتاحة أو

الموظف المراد ترقيته في الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالعمل المتاح ، وكل سؤال من تلك الأسئلة السلوكية يستوضح عن موقف أو عن حدث ويبحث عن سلوكيات وتصرفات محددة لأحد الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة ، وتتميز الأمثلة السلوكية التي تستخدم في هذا النوع من المقابلات الشخصية بالاستفسار عن مواقف حقيقية لحالات حصلت في الماضي وكيفية التصرف تجاه تلك الحالات أو المواقف ، يحصل مجريو المقابلات من خلالها على الأمثلة السلوكية التي تحتوي على (الحالة أو المهمة والإجراء ثم النتيجة) .

الأسئلة التالية هي أمثلة سلوكية من واقع دليل إجراء المقابلات للاختيار الوظيفي الموجه ولكن لا يمكن الإشارة هنا في هذا الكتاب إلى أي بعد وظيفي تنتمي هذه الأسئلة حيث إن الحق الذي حصلت عليه للكتابة عن هذه المقابلات الشخصية من الشركة الأمريكية المطورة له ، كان مشروطاً بعدم نشر الأسئلة الخاصة بالأبعاد الوظيفية حتى يمكن أن يستمر هذا النظام فعالاً ويستخدم كمنهج عادل لاختيار الموظفين :

* صف لي حالة أو مشكلة لعميل تمكنت من حلها ولكن بمخالفة قوانين المنظمة .

* صف لي بعض المجموعات/ الإدارات التي تتصف بالصعوبة وتمكنت من التعامل معها وحصلت على دعمهم ومساعدتهم لإنجاز عملك ، ماهي تلك الإدارات وما الذي تمكنت من تحقيقه من خلال دعمهم؟

* ما هو القرار الذي أشركت فيه موظفيك لاتخاذها؟

* أخبرني عن موقف حصل لك عندما جوبهت أفكارك أو مقترحاتك
بالرفض الشديد في اجتماع عمل ، أو في جلسة عائلية وماذا كان رد الفعل
لديك؟

* أعطني مثالا لعدة أعمال قمت بها كانت كلها تتصف بالصعوبة وأنجزتها
في الوقت نفسه .

وكما نلاحظ ، أن جميع الأسئلة السلوكية تسأل عن مواقف حقيقية
حدثت في الماضي ومن ثم نحصل على المثال السلوكي كاملاً بعناصره
الثلاث (حالة أو مهمة ، إجراء ، نتيجة) وبذلك يتم تقييم المتقدم للوظيفة في
أمور حقيقية وتصرفات خاصة به في مواقف يدل كل منها على أحد الأبعاد
الوظيفية المتعلقة بالوظيفة المتاحة . ومن مميزات الأسئلة السلوكية أنها تشجع
المقدم للوظيفة أن يذكر مواقف وأحداث حقيقية قد تحتوي على أمور سلبية
واضحة في أحد الأبعاد الوظيفية دون أن يعلم المتقدم للوظيفة كيفية تقويمه .
وكذلك فإن هذه الأسئلة تظهر السلوكيات والتصرفات الإيجابية للأبعاد
الوظيفية وكذلك السلوكيات والتصرفات السلبية لتلك الأبعاد نفسها وذلك
دون أدنى معرفة من المتقدم للوظيفة عن كيفية تقويم تلك السلوكيات أو
إيجابية التصرفات لكل بعد وظيفي .

أما الأنواع الأخرى من الأسئلة فهي لا تستخدم في نظام المقابلات
الوظيفة الموجهه لأن الإجابة عليها لا تعكس الصورة الحقيقية للمهارات
الإدارية أو القدرات الأخرى التي حدثت في الماضي لتقدمي الوظائف ،
والأمثلة التالية تمثل نماذج لبعض أنواع هذه الأسئلة :

١ - الأسئلة النظرية :

* اذكر لي ماهي صفات المدير الفعال؟

ويمكن أن نحصل على الإجابة النظرية التالية من المتقدم للوظيفة :

للمدير الفعال صفات كثيرة أهمها أن يكون مخططاً لسير عمل موظفيه، ويوزعهم لأداء الأعمال حسب قدراتهم ومهاراتهم، وهو الذي يتمكن من تحفيز موظفيه ويتخذ القرارات بعد مشاورتهم والاستفادة من قدراتهم في اتخاذ تلك القرارات .

وكما نلاحظ، في هذه الإجابة النظرية للسؤال النظري أن المتقدم للوظيفة ربما تعلم من خلال قراءته لكتاب أو من خلال حضوره لبعض المحاضرات عن صفات المدير الفعال وهي إجابة ممتازة جداً من الناحية النظرية، ولكن السؤال هنا، ماذا لو حصل صاحب هذه الإجابة على وظيفة مدير؟ هل سيتمكن فعلاً من ممارسة هذه المهارات الجميلة للمدير الفعال التي ذكرها في إجابته .

إن الإجابات النظرية لا تعكس الصورة الحقيقية لقدرات المتقدم للوظيفة، وأنه ليس كل ما يقال نظرياً يمكن تطبيقه بالضرورة، ولكي نتعرف أكثر على الأسئلة النظرية التي يحظر استخدامها في مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه، الأسئلة التالية هي نماذج منها :

* ما هي معلوماتك عن الأداء الجيد؟

* كيف يمكنك توجيه الموظف المستجد؟

* أخبرني كيف يمكن أن تحسن وضع هذه الإدارة لو كنت مديرها؟

* ماهي الطرق التي يمكنك استخدامها لتحفيز الموظفين الذين ستعمل معهم مستقبلاً؟

٢- الأسئلة التي تقود للإجابة :

هذا النوع من الأسئلة تشجع بل وتقود المتقدم للوظيفة للإجابة عن السؤال بصورة أفضل ومحددة جداً. وإذا استخدمنا مثل هذا النوع من الأسئلة فإننا بذلك نضع الجواب الصحيح والإيجابي في فم المتقدم للوظيفة ويرتاح هو من عناء قول الكثير عن خبراته وتصرفاته الماضية، وتستخدم أحياناً بعض هذه الأسئلة التي تقود للإجابة لوضع أعمال المتقدم للوظيفة في دائرة الضوء، حيث نسأله أحياناً سؤالاً يقود للإجابة، ولكننا نتبعه بسؤال سلوكي حتى نحصل على المثال السلوكي. والأسئلة التالية نماذج من الأسئلة التي تقود للإجابة :

* هل تخطط وقتك؟

* يمكنك أن تعمل في النوبة المسائية أليس كذلك؟

* هل تعاقب الموظف من أول مرة يخطئ فيها؟

* عندما تتسلم العمل لدينا هل ستقوم بمواصلة تعليمك بالدراسة مساءً؟

* هل ستدرب موظفيك على أداء عملهم بطريقة مثالية؟

وكما لاحظنا أننا بهذه الأسئلة التي عادة ماتكون إجاباتها بنعم أو لا نقود المتقدم للوظيفة باختيار الإجابة التي تكون في صالحه في المقابلة.

فسيكون جوابه على السؤال الأول، نعم يمكنني أن أعمل في أي نوبة

من نوبات المنظمة ، أما الجواب البديهي للسؤال الثاني هو أنه لا يعاقب الموظف من أول مرة يخطئ فيها . وبهذا نكون قد وضعنا الإجابات المثالية في فم المتقدم للوظيفة ، كما أننا سنحصل على النتيجة نفسها إذا ألقينا على المتقدم للوظيفة الأسئلة التي تتضمن اختيارين أو أكثر ، وكأن مجري المقابلة يقول له ضمناً : إن الإجابة عن هذا السؤال لا تخرج عن هذه الخيارات . ومثال الأسئلة التي تحمل عدة اختيارات :

* عندما يفوضك رئيسك بمشروع ، هل تقوم بتخطيطه وتنفيذه بمفردك أم أنك تطرحه على طاولة المفاوضات مع مرؤوسيك الذين لهم خبرات في مجال ذلك المشروع وتأخذ آراءهم واقتراحاتهم ومن ثم تسند مهمات تنفيذه لهم ؟

وكما نلاحظ أولاً أن السؤال كان طويلاً لأنه يحمل عدداً من الاختيارات ، وثانياً أنه يضم الإجابة الصحيحة له ، وكأننا بذلك نضع للمتقدم للوظيفة الإجابة البديهية مع أخرى غير منطقية ، فيقوم باختيار الإجابة البديهية .

في الصفحة التالية يوجد تمرين هدفه إمكانية التعرف على أنواع الأسئلة الثلاث التي ذكرت من قبل ، ولحل هذا التمرين ، ضع إشارة (x) في العمود المناسب لتوضيح السؤال السلوكي أو النظري أو الذي يقود إلى الإجابة ، وبعد الانتهاء منه يمكنك مقارنة أجوبتك بالأجوبة الصحيحة في نهاية الباب .

السؤال	سلوكي	نظري	يقود للإجابة
١- ما هي معلوماتك عن الإشراف الفعال؟			
٢- يمكنك العمل ليلاً أليس كذلك؟			
٣- ما هو الأسلوب الذي استخدمته في معاملة موظف لم يؤد واجباته العملية؟ أعط مثلاً لذلك .			
٤- أعطني مثلاً حينما تمكنت من التعامل مع عميل صعب وحقت مطالبه .			
٥- يتطلب منك تقديم تقرير عن المبيعات اليومية للإدارة العامة أليس كذلك؟			
٦- أخبرني عن أصعب العمليات البيعية التي قمت بها .			
٧- كيف يمكنك علاج الغلطات التي يقع فيها موظفوك؟			
٨- ما هي صفات المدير الفعال؟			
٩- اذكر لي متى آخر مرة فقدت فيها أعصابك وما أسباب ذلك؟			
١٠- هل تخطط وقتك؟			
١١- صف لي حالة عندما بدر منك تصرف حيال شخص ما وتمنيت فيما بعد لو أنك لم تتصرف كذلك .			
١٢- ما هي الخطوات التي يمكن اتباعها لاتخاذ القرار .			

الحل في نهاية هذا الباب

التسجيل الكتابي للسلوكيات والتصرفات التي يدلي بها المتقدم للوظيفة:

من أساسيات هذا النظام من المقابلات الشخصية تدوين كل المعلومات التي يدلي بها المتقدم للوظيفة على دليل إجراء المقابلة النموذجي الذي يحتوي على مساحات مخصصة لكل إجابة حسب البعد الوظيفي المتعلق بالوظيفة المتاحة ، يتم تعبئتها بالمعلومات بواسطة مجريي المقابلات الشخصية . والهدف من المقابلة الشخصية في مرحلة وجود المتقدم للوظيفة مع مجريي المقابلات هي تجميع وتسجيل المعلومات فقط ، وأن من واجب مجري المقابلة أن يخبر المتقدم للوظيفة أنه سيسجل المعلومات كتابة حتى تساعده فيما بعد في عملية التقويم العادل ، ولا ينصح أبداً حتى التفكير في تقويم تلك الأمثلة السلوكية أثناء المقابلة ، لأن مجرد التفكير في تقويم البعد الوظيفي من خلال عدة إجابات وقبل انتهاء فعاليات المقابلة سيجعل الحكم غير عادل ، حيث إنه من الممكن ظهور سلوكيات خاصة ببعد وظيفي من خلال أسئلة تتعلق ببعد مختلف ، ولذلك سيتمكن مجريو المقابلات من الحصول على معلومات إضافية ستساعدهم في إعطاء المتقدم للوظيفة الوزن الذي يتناسب تماماً مع مقدراته التي تظهر من خلال الإجابات السلوكية ، كما أن محاولة مجريي المقابلات البدء في تقويم الأمثلة السلوكية أثناء المقابلة يعرضه للانشغال عن تسجيل المعلومات التي يزوده بها المتقدم للوظيفة .

عودة إلى موضوع هذه الفقرة وهو التسجيل الكتابي للأمثلة السلوكية التي يدلي بها المتقدم للوظيفة فقد يتساءل القارئ ولماذا لا تسجل المقابلة بواسطة مسجل (كاسيت) وبعد ذلك يتم الاستماع إلى أقوال المتقدم للوظيفة من خلال الشريط حتى لا تضيع أي معلومة قد يدلي بها المتقدم للوظيفة؟

والرد على هذا السؤال التقليدي الذي يثار في كل دورة من دورات الاختيار الوظيفي الموجه هو أن المتقدم للوظيفة أو أي شخص آخر لا يرتاح نفسياً حين تسجل حديثاً صوتياً له أثناء المقابلة الشخصية ، لأنه قد يشعر وكأنه تحت استجواب رسمي ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى ، إن المتقدم للوظيفة لا يشعر بالأمان لذكر أي موقف حدث له في عمله السابق وسيكون حريصاً على عدم ذكر أسماء بعض الشخصيات الهامة من الذين كان يتعامل معهم ، والتي من الممكن أن تكون مرجعاً للتأكد من بعض المعلومات الحساسة التي قد تحتاج الى تأكيدها من جهات أخرى . وحيث إن الاختيار الوظيفي الموجه صمم على أن لا يضع المتقدم للوظيفة أو الموظف المراد ترقيته إلى وظيفة أعلى في مواقف أو ظروف حرجية ، بل صمم على كسر الحواجز بين مجري المقابلات والمتقدم للوظيفة ، لذلك من الأهمية بمكان أن تتم هذه المقابلات بشكل ثنائي بين مجري مقابلة واحد والمتقدم للوظيفة بحيث تصبح الظروف مواتية ومشجعة للمتقدم للوظيفة للتحدث عن المواقف السابقة التي حدثت له حتى يصبح تقويمه من خلالها ممكناً . وبهذا الأسلوب يشعر بالأمان وعدم الإحراج لمناقشة أدق التفاصيل عن خبراته والمواقف التي حدثت له والسلوكيات السابقة التي اتبعها في معالجة أو حل بعض المشكلات حتى ولو كانت سلبية .

وعند استخدام الاختيار الوظيفي الموجه كنظام للاختيار في منظمة ما ، واستخدمت الأسئلة السلوكية وكل المهارات الأخرى له حسب الخطوات المذكورة في هذا الباب ، ولكن لم يتم عمل المقابلات الشخصية بطريقة مجري مقابلة واحد مع متقدم واحد والتي تم شرحها ، فإن كل مميزات

الاختيار الوظيفي الموجه تذهب أدراج الرياح ، حيث إن هذا النظام من المقابلات الشخصية ينص على ضرورة إجراء المقابلات الشخصية بانفراد مجري المقابلة مع المتقدم للوظيفة في غرفة المقابلات الخاصة ولا ثالث لهما ، كما أن وضع المقعد الذي يستخدمه مجري المقابلات بالنسبة إلى وضع المقعد الذي يجلس عليه المتقدم للوظيفة يكون بزاوية بحيث يكون المتقدم للوظيفة على يسار مجري المقابلة إذا كان مجري المقابلة ممن يكتبون بيدهم اليمنى ، أما إذا كان مجري المقابلة أيسراً فإن كرسي المتقدم للوظيفة يكون على يمين مجري المقابلة كما هو موضح في الشكل (٩) ، وأذكر للقارئ موقفاً حصل لي شخصياً عندما كنت في يوم من الأيام مرشحاً لوظيفة في منظمة سعودية مرموقة ، اجتمع كبار مديري هذه المنظمة مع بعض من موظفي الشركة الاستشارية لها آنذاك ، فأجلسوني في طرف واحد من طاولة كبيرة على شكل قوس ، وجلس على الطرف الآخر منها اثنا عشر مديراً من مديري تلك المنظمة المرموقين ، الذين دعاهم مدير الموارد البشرية لإجراء المقابلة الشخصية للمتقدمين للوظيفة الشاغرة الوحيدة آن ذاك ، وبمجرد أن جلست في المقعد المخصص ، انهالت علي الأسئلة من كل صوب من تلك المجموعة الكبيرة ، حتى أنني من كثرتها لم أتمكن من إكمال الإجابة عن سؤال إلا ويتم توجيه أسئلة من آخرين وللقارئ أن يتصور كيف كانت حالتي النفسية تحت وابل من الأسئلة من اثني عشر مديراً وخبيراً إدارياً في غرفة واحدة (انظر الرسم الكاريكاتوري ١٠) وقد كانت بعض تلك الأسئلة توجه لي من أعضاء الشركة الاستشارية باللغة الإنجليزية ، وبعضها باللغة العربية ، شعرت بعد هذه المقابلة الشخصية أنني

لم أتحدث عن خبراتي وقدراتي التي تجاوزت العشرين عاماً في مجال اختيار وتدريب وتقويم الموارد البشرية، وانتابني شعور غريب وهو أنهم لم يقتنعوا بي كمدير عام للتدريب في تلك المنظمة. شعرت بذلك الشعور لأنني لم أسأل عن أي إنجاز أو عن أي مواقف إدارية أو تدريبية حصلت لي في الماضي، حيث كانت ٩٠٪ من الأسئلة التي وجهت لي من تلك الأسئلة النظرية أو التي تقود للإجابة التي ذكرتها في الصفحات السابقة. الهدف من ذكر هذه القصة هو نقل الصورة للقارئ، وللتوضيح أنه حينما نجري المقابلات الشخصية بصورة عشوائية وبدون تخطيط مسبق ودون معرفة القدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة أولاً وفي المتقدم للوظيفة ثانياً، فإنه من الصعب التمكن من اختيار الشخص المناسب، وفي اعتقادي الشخصي أن هذا هو أحد الأسباب الذي يؤدي في النهاية إلى تدني الأداء في المنظمات ومن ثم فشلها بسبب عدم تناسب قدرات وكفاءة موظفيها للوظائف التي يتقلدونها. والأسئلة التالية بعض من تلك التي ألقىت عليّ في المقابلة الشخصية التي أجريت لي للحصول على وظيفة مدير عام التدريب في تلك المنظمة:

* كم تتوقع أن تستمر معنا في العمل في هذه المنظمة؟

* هل تعتقد أن لديك القدرة في التعامل مع المديرين في هذه المنظمة من الجنسيات الأجنبية؟

* ماهي الخطوات التي ستبناها لمعرفة الاحتياجات التدريبية لموظفي هذه المنظمة؟

* اذكر لنا بعض صفات المدير الديمقراطي؟

- * هل ترأست موظفين من الجنس الآخر في أي وقت من الأوقات؟ (يوجد موظفات في تلك المنظمة ينتمين إلى جنسيات عربية وغير عربية)
- * هل يمكنك مساعدة الشركة في إيجاد نموذج لتقويم أداء الموظفين والموظفات فيها؟
- * ما الذي تتوقعه من فوائد مالية وأجر شهري من الشركة؟

وكما يلاحظ القارئ أن بعض الأسئلة السابقة هي من الفئة التي تقود للإجابة، وأخرى نظرية والإجابة عنها بديهية. وكثير من الأسئلة التي وجهت لي في تلك المقابلة الشخصية كانت أسئلة مستقبلية (أسئلة غير سلوكية) وهي لا تظهر قدرات المتقدم للوظيفة ولا تستفيد المنظمة من الإجابات عنها في اتخاذ القرار الصائب لاختيار الموظف الكفء للوظيفة المتاحة. فمثلاً لو كانت إجابتي عن السؤال الأول بأنني سأستمر في العمل مع المنظمة إلى أن أقتاعد، أو كانت إجابتي بأنني سأستمر في العمل مع المنظمة لمدة سنتين، فما هو الفرق بين الإجابتين، وما هي أهمية هذا السؤال بالنسبة إلى معرفة قدراتي الإدارية وخبراتي العملية للأداء بكفاءة ونجاح في وظيفة مدير عام للتدريب.

وماذا كانت تعني إجابتي عن السؤال الثاني لمتخذي قرار التوظيف لو قلت لهم إنني بالطبع أتمكن من معاملة الموظفين والمديرين غير السعوديين، أو كانت إجابتي عن السؤال الثالث عن كيفية معرفة الاحتياجات التدريبية لموظفي المنظمة، والتي أجب عنها بكل خبراتي في ذلك المجال ومنها إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية، ولكن هل يعني أنني أستطيع فعلاً إنجاز مثل هذه الأمور بنجاح على الصعيد العملي. أما بالنسبة إلى السؤال الذي

طرحه أحدهم عن صفات المدير الديمقراطي، فمن منا لا يعرف تلك الصفات التي قد تجدها في أي كتاب يتحدث عن الإدارة، وقد قلت لهم الكثير في هذا المجال. أما السؤال الذي أثار انتباهي وكان غريباً من اللجنة أن يطرحوه في تلك المقابلة هو إذا كنت قد ترأست موظفين من الجنس الآخر، وفي الحقيقة لم يحصل لي ذلك الشرف في ترأس موظفات، ولكن حتى ولو سبق لي أنني ترأست موظفات وكانت إجابتي لهم بنعم، فإنهم قد لا يعرفون مدى نجاحي أو فشلي في ذلك طالما أنهم لم يسألون عن تصرفاتي، أو سلوكياتي الماضية من خلال المواقف والمشكلات الإدارية في ذلك المجال ومن هذا الجنس بالذات.

أما السؤال عن الفوائد المالية التي أتوقعها من الشركة، فقد تبين لي أن لجنة المقابلات كانت تهدف لشراء أرخص المتقدمين لهذه الوظيفة، حيث استغرق النقاش في هذا الموضوع أكثر من ٣٠٪ من وقت المقابلة، ولعب مندوب إدارة شؤون الموظفين دور (الشريطي) في المقابلة، حيث أخذ يرفع من الأجر الشهري قليلاً على حساب بعض الفوائد الأخرى.

وعندما أبدت عدم موافقتي على تقليل الامتيازات المالية والاعتبارية الأخرى (نوع وموديل السيارة، بدل سكن متواضع بدلاً من فيلا في السكن الخاص المميز للشركة، دفع تكاليف مدارس الأطفال الخاصة) مقابل زيادة الأجر الشهري، قال لي مندوب إدارة التوظيف ومندوب الشؤون المالية أن هناك من المتقدمين لهذه الوظيفة ممن قبل بأجر وفوائد أقل بكثير مما عرضوه علي. وبعد ذلك التصريح تيقنت من رخص تلك المنظمة وقررت في تلك اللحظة أن أصرف النظر نهائياً عن العمل بها حتى لو عرضوا عليّ

أفضل الأجور والامتيازات الأخرى . ولكي أختتم للقارئ هذه القصة التي تتعلق بتصميم الموضوع الذي نحن بصدده، فقد اتصل بي مدير شؤون التوظيف في اليوم التالي للمقابلة وطلب مني الحضور إلى موقع الشركة لتوقيع العقد (لمدة سنة واحدة) وبالأجر والفوائد الأخرى الممتازة التي دفعوني لمناقشتها أثناء المقابلة الشخصية، ولكنني لم أفعل ذلك .

ومما سبق، يمكن أن يوافق معي القارئ، بأن كل المعلومات التي حصلت عليها لجنة المقابلات في المنظمة التي ذكرت قصتي معها، وكذلك كل نتائج المناقشات والمفاوضات على الأمور المالية والفوائد لا تفيدهم بالضرورة لاختيار الموظف المناسب لوظيفة مدير عام التدريب في تلك المنظمة .

وفي اعتقادي أن هذه المنظمة تضيع وقتها ووقت مديريها في إجراءات التوظيف، كما أنها تنقل إلى الآخرين صورة بشعة عن أنظمة وإجراءات المقابلات، ووضح تماماً أن ليس لها نظام أجور متماسك وأنها تبحث عن أرخص المديرين وليس أكفأهم .

مسؤوليات مجريي المقابلات:

١ - تذويب الحاجز التقليدي القائم بين مجري المقابلة والمتقدم للوظيفة .

هناك حاجز تقليدي دائم بين مجريي المقابلات أو صاحب العمل والمتقدم للوظيفة . حيث يشعر الأخير في كثير من الأحيان (وخاصة المحتاجين منهم حاجة ماسة للوظائف من المستويات الوظيفية المتوسطة) أنهم اليد السفلى، وأن صاحب العمل هو اليد العليا، ولذلك يكون في أقصى

حالات الضغوط والانفعال، والتمني للحصول على الوظيفة، والخوف من الفشل في نقل أفضل صورة عنه لصاحب العمل. وتحت كل هذه الأحاسيس تبنى الحواجز الوهمية. أما بالنسبة للانطباعات والضغوط التي يتعرض لها الطرف الآخر وهو صاحب العمل الذي يحرص أثناء إجراءات اختيار الموظفين على الحصول على أفضلهم لكي تنجح منظمته، فهي لا تقل حدة من تلك التي يشعر بها المتقدم للوظيفة وقد يفشل المتقدم للوظيفة في نقل الصورة الحقيقية عن قدراته ومهاراته بسبب تلك الحواجز، مما يؤثر على جودة قرارات الاختيار. وفي نظام الاختيار الوظيفي الموجه تعتبر مهارة مجري المقابلات في تذويب تلك الحواجز (تسمى حواجز جليدية لقسوتها وسهولة تذويبها في نفس الوقت) من أهم مهارات المقابلات الشخصية التي تساعد المتقدم للوظيفة على الشعور بالارتياح (وخاصة بوجود مجري مقابلة واحد، وليست لجنة مقابلات) ولذلك هناك تمرين خاص للمشاركين في دورة الاختيار الوظيفي الموجه يتدربون فيه على كيفية تذويب تلك الحواجز في بداية المقابلة الشخصية. مما يمكن مجري المقابلة من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الإيجابية والخاصة وذلك يشجع المتقدم للوظيفة في الإسهاب في ذكر كثير من المواقف والسلوكيات الماضية، وكذلك ذكر أسماء بعض الشخصيات الهامة الذين عملوا معهم والتي يمكن أن تستخدم كمرجع للمنظمة عند قرار التوظيف.

٢- التسجيل الكتابي للتصرفات والمواقف السابقة.

يقوم مجري المقابلة الشخصية في نظام الاختيار الوظيفي الموجه

بتسجيل كل الأمثلة السلوكية للمواقف والسلوكيات والتصرفات الماضية التي يذكرها المتقدم للوظيفة بتفاصيلها في الخانات المعدة لذلك، وسيتلقى مجريو المقابلات التدريب المخصص لذلك في الدورة التدريبية التي تؤهلهم لإجراء المقابلات الشخصية، حيث يتم توجيههم إلى طرق أشبه إلى حد كبير بالاختزال (Short hand) حيث يتم كتابة عبارة صغيرة واحدة من كلمتين أو أكثر لموقف محدد على أن يتم كتابة كامل ذلك الموقف بعد انتهاء المقابلة مباشرة. فمثلاً موقف المتقدم للوظيفة مع العميل الذي تطاول عليه وكيف عالج المتقدم للوظيفة هذا الموقف يمكن الإشارة إليه في المكان المخصص بكلمتين يمكن عند قراءتهما تذكر الموقف بسهولة مثل (العميل الصعب).

٣- الحفاظ على مشاعر المتقدم للوظيفة عند إدلائه ببعض المعلومات.

يدلي المتقدم للوظيفة بمعلومات خاصة جداً عن بعض المواقف السلبية أو التصرفات الخاطئة التي قام بها في الماضي، أو ذكر بعض المشكلات الشخصية جداً أو العائلية، ففي بعض الأحيان تكون أسباب تقدمه بطلب للعمل في المنظمات الأخرى هو فصله من شركة سابقة أو بسبب الحكم عليه ببعض العقوبات الشرعية كالسجن أو ما شابه ذلك، هذه الفئة تحتاج إلى مساعدة لإعادة الثقة بالنفس والتشجيع حتى يتمكنوا من استرجاع شخصياتهم الحقيقية ونفسياتهم المجرّحة، وهذه المهارات أيضاً يتدرب عليها المشاركون في الدورة المخصصة لمقابلات الاختيار الوظيفي الموجه.

٤- الالتزام بالوقت المخصص لكل مقابلة.

حيث إن المتقدم للوظيفة سيكون موضوع مقابلة ثانية أو حتى ثالثة، فهناك جدول زمني مخطط بالتاريخ والوقت لجميع المتقدمين للوظيفة

آخذين في الحسبان أنه عندما ينتهي المتقدم للوظيفة من المقابلة الأولى وبعد تلقيه راحة لمدة عشر دقائق، يطلب للمقابلة الثانية ومن ثم الثالثة حسب الجدول المعد لذلك، ولذلك فإن أي تأخير من قبل أحد مجربي المقابلات في إنهاء المقابلة في الوقت المحدد، أو تأخره عن الحضور إلى موقع إجراء المقابلات في الوقت المحدد، سيسبب خللاً في الجدول الزمني لسير المقابلات وسيفقد أهميته ومن ثم تظهر المنظمة بصورة غير جيدة ويمكن أن يخرج المتقدم للوظيفة بانطباع سلبي عنها ومشككاً في قدرتها على التخطيط السليم.

هناك خطوات توضيحية لمجري المقابلات موجودة في كل دليل للمقابلات الشخصية (الشكل ١١) يتبعها مجري المقابلة قبل بدايتها وهي:

١- التحضير للمقابلة:

١- مراجعة المؤهلات العلمية والخبرات العملية للمتقدم للوظيفة.

عند مراجعة مجربي المقابلات للمؤهلات العلمية والعملية التي يحملها المتقدم للوظيفة فإنه يتمكن من ربط الأسئلة السلوكية التي يطرحها عليه، كما أن ذلك سيساعده على إلقاء الأسئلة بشكل أوضح وأسهل على المتقدم للوظيفة، مما سيساعده على تذكر المواقف والتصرفات الماضية بسهولة، فمثلاً إذا علم مجري المقابلة من خلال مراجعته للخلفية العملية للمتقدم للوظيفة أنه كان يعمل في أحد البنوك الوطنية واسمه فرضاً بنك الوادي الأحمر، فالربط بين هذه المعلومة والسؤال يكون كالتالي:

س: عندما كنت تعمل في بنك الوادي الأحمر، ما هي العوائق الروتينية

التي تمكنت من التغلب عليها والتي تشير إلى تقديمك خدمات متميزة
لعميل البنك؟

هذا الأسلوب يجعل المتقدم للوظيفة يشعر بأن مجري المقابلة يعلم كل شيء عن ماضيه العملي، ويساعد أيضاً هذا الأسلوب على تقليل مدة المقابلة وعدم لجوء المتقدم للوظيفة لشرح جميع خبراته العملية، وتعدد المنظمات التي عمل فيها من قبل، وهنا تكمن أهمية مراجعة المؤهلات العلمية والخبرات العملية للمتقدم للوظيفة قبل بداية المقابلة.

٢- مراجعة الأبعاد الوظيفية وتعريفاتها.

دليل المقابلة الشخصية يحتوي على كثير من المعلومات المتعلقة بالوظيفة المتاحة، ففي الصفحة الأولى منه دونت الأبعاد الوظيفية مرتبة حسب أهميتها للوظيفة المتاحة. . كما أن لكل بعد وظيفي تعريفاً كاملاً في الصفحات الداخلية، وهذا يساعد مجري المقابلة لتذكر ما هو مطلوب معرفته من السلوكيات التابعة لكل بعد وظيفي.

٣- معرفة الوقت المحدد لكل مقابلة شخصية.

لكل مقابلة شخصية وقت محدد يتراوح بين ٤٥ إلى ٩٠ دقيقة ويجب أن يكون معلوماً لمجري المقابلة وللمتقدم للوظيفة، فمعرفة الوقت المحدد لبدء المقابلة، وانتهائها في الوقت المخطط لها يساعد على تنظيم حضور المتقدمين للوظائف وانصرافهم في الأوقات المحددة مما يسهل العملية بشكل يعطي الثقة والمصداقية للمتقدمي الوظائف في القائمين على المقابلات والانطباع الذي سيتركه ذلك التنظيم في أنفسهم عن المنظمة.

ب- التمهيد لافتتاح المقابلة.

١- رحب بالمتقدم للوظيفة وتمن له حظاً طيباً في الحصول عليها ثم عرفه باسمك ووظيفتك الحالية في المنظمة .

٢- وضّح للمتقدم الهدف من المقابلة الشخصية وهو يتلخص في التالي :

* التعرف على قدراته ومهاراته وخبراته الإدارية وغيرها من خلال أسئلة كلها تتركز على مواقف وخبرات ماضية عن الوظائف التي تقلدها المتقدم من قبل في منظمات أخرى هذا يعطي المتقدم للوظيفة فكرة سريعة عما هو مطلوب منه في هذه المقابلة الشخصية وبالتالي يكون استعداداه النفسي أفضل .

* توفير المعلومات المتعلقة بخبرات ومهارات المتقدمين للوظائف للمنظمة كي تتخذ القرار المناسب في توظيف المتقدم الأنسب للوظيفة .

ج- وضّح للمتقدم خطة المقابلة التالية:

هناك أمور هامة يجب أن تذكر لمقدمي الوظائف قبل بداية المقابلة وهي كالتالي :

- ١- أن مجري المقابلة سيدون المعلومات التي يتحصل عليها في دليل إجراء المقابلات حتى يتمكن من تذكر كل الخبرات والمعلومات التي يدلي بها المتقدم للوظيفة وذلك لغرض تقويمه فيما بعد مع أعضاء لجنة المقابلات الشخصية .
- ٢- أن مجري المقابلة سيراجع معه الخلفية العلمية والعملية بصورة موجزة .
- ٣- أنه ستطرح عليه بعض الأسئلة لمعرفة معلومات محددة .
- ٤- توضيح مدة المقابلة للمتقدم للوظيفة حتى يتعاون مع مجري المقابلة في الإجابة عن الأسئلة وتذكر المعلومات بأسرع وقت ممكن .

دليل المقابلة

أ) التحضير للمقابلة:

- ١- قبل لقاء المتقدم للوظيفة، راجع مؤهلاته العلمية والعملية في النموذج الخاص الذي توفره إدارة الموارد البشرية.
- ٢- راجع التعريفات الخاصة بالأبعاد الإدارية المتعلقة بأداء الوظيفة المتاحة في الجزء الخاص بأسئلة المقابلة الشخصية.
- ٣- تأكد من الوقت المقرر للمقابلة الواحدة من المشرفين على المقابلات الشخصية وحاول أن تنهي المقابلة في الوقت المحدد.

ب) التمهيد للمقابلة:

- ١- رحب بالمقدم للبرنامج وعرفه باسمك ومنصبك في المنظمة.
- ٢- وضح للمتقدم الهدف من المقابلة وهو كالتالي :
* التعرف على قدرات المتقدمين من خلال الأسئلة .
* مساعدة المسؤولين في المنظمة لاختيار أفضل المتقدمين .

ج) وضح للمتقدم خطة المقابلة التالية:

- ١- إنك ستطرح عليه بعض الأسئلة، وإنك ستكتب إجاباته في المكان المعد لذلك وذلك بغرض عمل تقويم دقيق وعادل فيما بعد مع مجري المقابلة الثاني .
- ٢- إنك ستراجع معه بإيجاز بعض مؤهلاته الدراسية وخبراته العملية (إن وجد).
- ٣- أخبر المتقدم للبرنامج عن المدة الزمنية للمقابلة .

الشكل (١٢)

العنصر الرابع: مناقشة مجري المقابلات وتبادل المعلومات عن المتقدمين للوظائف والإجماع على التقويم.

هذه الخطوة تعتبر من أهم الخطوات في الاختيار الوظيفي الموجه، لذلك على مجري المقابلات الشخصية التحرر من العواطف واللاموضوعية عند بداية هذه المرحلة من الاختيار الوظيفي الموجه، وهي المرحلة الأخيرة للوصول إلى الإجماع العام لتحديد مستوى المتقدم للوظيفة في الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة المتاحة. كما أنه يجب التنويه على أن نتيجة الاختيار الوظيفي الموجه فقط لا تكفي لأن تكون معياراً لقبول أو عدم قبول المتقدم للوظيفة، وأنه من الأفضل الاستعانة باختبارات إضافية أخرى تقوم نواحي مختلفة للمتقدم للوظيفة أو المرشح للترقية، فبعد انتهاء المقابلات الفردية المجدولة للمتقدمين للوظائف من قبل مجري المقابلات الذين سبق وأن تأهلوا لإجراء المقابلات الوظيفية الموجهة من خلال الدورة التدريبية المخصصة لذلك، يأخذ كل مجري مقابلة وقتاً كافياً لمراجعة المعلومات وإكمال الفقرات التي لم تكتمل، وبعد النظر إلى الأمثلة السلوكية الكاملة للأبعاد الوظيفية المخصصة للوظيفة المتاحة، يقوم بوضع الأوزان التي ذكرت من قبل لكل بعد وظيفي وذلك بتعبئة العمود المخصص لكل مجري مقابلة على الصفحة الأولى من دليل إجراء المقابلات. هذه الأوزان وهي من ١-٥ تعطى فقط للأمثلة السلوكية الكاملة ذات العناصر الثلاث (حالة أو مهمة - إجراء - نتيجة) آخذين في الاعتبار المقاييس الأربعة التالية عند وضع الأوزان:

المقياس الأول: الأمثلة السلوكية ذات الأهمية العظمى

بعض الأمثلة السلوكية الكاملة لها أهمية أكثر من الأخريات ، تكمن هذه الأهمية في صعوبة أو درامية الموقف الذي قد يحتوي على سلسلة أحداث هامة في ظروف محيطية غير جيدة ، وحسن التصرف تجاهها ، أو أن تحتوي تلك السلوكيات والتصرفات على موقف إنساني بطولي يتضمن تضحية أو تحمل عناء سواء كان ذلك في المحيط العملي أو المحيط الاجتماعي . وتعطى مثل هذه الأمثلة السلوكية أهمية أكبر من الأخريات التي لا تحتوي على قوة المضمون نفسها .

المقياس الثاني: الأمثلة السلوكية التي حدثت في الماضي القريب

هناك أمثلة سلوكية جيدة يذكرها المتقدم للوظيفة رداً على سؤال سلوكي لأحد الأبعاد الوظيفية ، إلا أن تلك الأمثلة تكون قد حصلت في الماضي البعيد (٥-١٠) سنوات ، فمثلاً إذا ذكر المتقدم للوظيفة مثلاً سلوكياً في أحد الأبعاد الوظيفية ، وأوضح في ذلك المثال أنه فقد أعصابه عندما كان يناقش مدير الإدارة في موضوع حساس وتسبب ذلك في مشكلة بينه وبين مديره ، وقد حدث هذا الموقف قبل عشر سنوات من وقت المقابلة الشخصية عندما كان عمره ٢٣ عاماً ، فمن غير المعقول أن تصرفه مستقبلاً سيكون مطابقاً لما حدث لو صادف الظروف نفسها التي حدث فيها المثال السلوكي السابق ، حيث إن الإنسان بطبيعته يتغير سلوكه ويكون أكثر نضوجاً كلما تقدم به العمر وفي هذه الحالة لا يمكن تقويم هذا المثال السلوكي من السلبيات لأنه حدث في الماضي البعيد ، ولذلك يطلب مجري المقابلة دائماً من المتقدم للوظيفة التاريخ التقريبي لحدوث الأمثلة السلوكية حتى يمكن أن نطبق هذا

المقياس بشكل صحيح والاعتماد كلياً على الأمثلة التي حدثت في الماضي القريب . وفي حالة ذكر المتقدم للوظيفة أمثلة سلوكية قديمة جداً (من خمس إلى عشر سنوات) يقوم مجري المقابلة بسؤاله عن موقف آخر حصل له في السنتين الماضيتين أو أقل إن أمكن .

المقياس الثالث: الأمثلة السلوكية التي لها علاقة بالوظيفة

الهدف الأول للاختيار الوظيفي الموجه هو الحصول على الأمثلة السلوكية التي تحدث في العمل من خلال مواقف مع المديرين أو الزملاء أو العملاء أو غيرهم من الذين يتعامل معهم المتقدم للوظيفة . هذه الأمثلة السلوكية تعطي أهمية أكبر من تلك التي تتعلق بالأمور الاجتماعية أو غيرها ، حيث إنه من السهل التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للمتقدم للوظيفة استناداً على الأمثلة السلوكية التي حدثت في محيط العمل ، واستناداً على النظرية التي يقوم عليها نظام الاختيار الوظيفي الموجه .

المقياس الرابع: الأمثلة السلوكية المتكررة

أحياناً يدلي المتقدم للوظيفة ببعض الأمثلة السلوكية التي تدل بكل وضوح على قوته في بعد وظيفي معين ، فمثلاً ، يلاحظ مجري المقابلة أن كل مثال سلوكي يذكره المتقدم للوظيفة فيه ما يدل على قدرته القيادية أو قدرته التخطيطية ، فإذا تكررت في الأمثلة السلوكية مثل هذه السلوكيات سواء كان ذلك التكرار إيجابياً أو سلباً ، فإن على مجري المقابلات إعطاء وزن أعلى لتلك الأمثلة السلوكية إذا كانت إيجابية ، وبالعكس إذا كانت سلبية . وبالعودة إلى عنوان العنصر الرابع من عناصر الاختيار الوظيفي

الموجه وهو مناقشة مجريي المقابلات وتبادل المعلومات عن المتقدمين للوظائف والإجماع على التقويم النهائي، أنه بعد مراجعة مجريي المقابلة كل على حدة للأمثلة السلوكية الكاملة واستخدام المقاييس الأربعة التي يتم من خلالها ترجيح الأوزان للأمثلة السلوكية، وبعد تطبيق ذلك على جميع الأبعاد الوظيفية التي وضعت أسئلتها السلوكية في دليل إجراء المقابلة، يقوم الثلاث (اثنين) من مجريي المقابلات بالخطوات التالية:

١- قراءة الأمثلة السلوكية الكاملة في كل بعد وظيفي بينما يقوم مجريو المقابلتين الأخريتين نفس الأمثلة السلوكية في الخانة المحددة لذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

اسم مجري المقابلة : زيد				
اسم المتقدم للوظيفة : محمد علي				
الإجماع	مجري المقابلة الثالث	مجري المقابلة الثاني	مجري المقابلة الأول	الأبعاد الوظيفية
			٤	التعبير الشفهي
			+٤	تحمل الضغوط
			٣	القيادة
			٤	التخطيط والتنظيم
			٢	التفويض
			٢	المتابعة

الشكل (١٣)

وهو يوضح أن مجري المقابلة زيد، وبعد مراجعة للأمثلة السلوكية وأهميتها وتطبيق المقاييس الأربعة السالفة الذكر عليها، وضع الأوزان المناسبة في رأيه للمتقدم للوظيفة محمد علي حسب الأمثلة السلوكية التي تمكن أن يحصل عليها أثناء المقابلة الأولى للمتقدم للوظيفة. وكذلك يفعل مجري المقابلة الثانية، والنموذج التابع له كما هو موضح في الشكل (١٤). ويقوم مجري المقابلة الثالثة بتعبئة النموذج التابع له كما هو موضح في الشكل (١٥).

اسم مجري المقابلة : عبيد				
اسم المتقدم للوظيفة : محمد علي				
الإجمالي	مجري المقابلة الثالث	مجري المقابلة الثاني	مجري المقابلة الأول	الأبعاد الوظيفية
		٣		التعبير الشفهي
		٤		تحمل الضغوط
		٤		القيادة
		٢		التخطيط والتنظيم
		٤		التفويض
		٣		المتابعة

الشكل (١٤)

اسم مجري المقابلة : عبد الله				
اسم المتقدم للوظيفة : محمد علي				
الإجماع	مجري المقابلة الثالث	مجري المقابلة الثاني	مجري المقابلة الأول	الأبعاد الوظيفية
	٤			التعبير الشفهي
	٤			تحمل الضغوط
	٣			القيادة
	٣			التخطيط والتنظيم
	٣			التفويض
	٤			المتابعة

الشكل (١٥)

تلك الخطوات يجب أن تتم قبل اجتماع مجريي المقابلات الثلاثة في مرحلة إجماع مجريي المقابلات على التقويم النهائي . وعند اجتماعهم لهذا الغرض يقوم كل منهم بذكر نقاط القوة والضعف في البعد الوظيفي التعبير الشفهي وما هي السلبيات والإيجابيات . حيث تتم مناقشة الأمور التالية في البعد الوظيفي التعبير الشفهي :

* وصف الأسلوب الذي استخدمه المتقدم للوظيفة في حديثه .

* الصوت (قوي - ضعيف - متقطع) .

* مخارج الألفاظ (سليمة - لثغة في حرف معين - تأثأة - نطق بعض

الحروف عكسية مثل الشين سين) .

* تسلسل الأفكار .

* النظر إلى مجري المقابلة (Eye Contact) .

وبعد الاتفاق على الإيجابيات والسلبيات يضعون إجماعهم في الحانة المخصصة للبعد الوظيفي التعبير الشفهي ، آخذين في الاعتبار طبيعة العمل الذي سيقوم به المتقدم للوظيفة في الوظيفة المتاحة من ناحية النوعية والكمية المطلوبة في هذا البعد الوظيفي .

وتستمر مناقشة الأبعاد الوظيفية التي خصصت لها أسئلة خاصة في دليل إجراء المقابلات ، مثل البعد الوظيفي الثاني في الترتيب التنازلي هو تحمل الضغوط (الأشكال ١٣-١٤-١٥) ويقوم مجري المقابلة الأول بذكر الأسئلة التي طرحها على المتقدم للوظيفة في هذه الأبعاد الوظيفية والإجابات التي تلقاها ، ومن ثم يشير إلى الوزن الذي خصصه لجميع الأمثلة السلوكية للبعد الوظيفي تحمل الضغوط ، وتبدأ مناقشة مجريي المقابلتين الآخرين والموافقة أو عدم الموافقة على الوزن مع ذكر السبب دون التثبت أو التمسك بالرأي الشخصي إذا توفرت البراهين ، حيث يمكن استخدام المناقشة والإقناع بدلاً من ذلك . وفي النهاية وبعد مناقشة جميع الأبعاد الوظيفية المدونة في دليل إجراء المقابلات والوصول إلى الإجماع لكل منهم ، يبدأ مجريو المقابلات مناقشة التقويم العام للمتقدم للوظيفة حسب أهمية كل بعد للوظيفة وهي مرتبة حسب أهميتها في دليل إجراء المقابلة . .

ويمكن لمجريي المقابلتين الآخرين إضافة بعض الأمثلة السلوكية التي تدعم أي بعد وظيفي هم بصدد مناقشته وتقويمه ومن ثم الموافقة على الوزن

المعطى أو عدم الموافقة مع ذكر الأسباب . وتنتهي هذه الخطوات وهي مناقشة مجريي المقابلات وتبادل المعلومات بوضع التقدير العام لكل متقدم للوظيفة (Over all rating) وذلك بقبوله أو عدم قبوله حسب مقياس الاختيار الوظيفي الموجه فقط تعتبر هذه النتيجة مؤشراً مهماً ولكن غير نهائي على أن المتقدم للوظيفة مناسب أو غير مناسب للوظيفة المتاحة إلا بعد الانتهاء من عمل الاختبارات الأخرى والتي ستذكر في الباب الثالث من هذا الكتاب .

وينتهي اجتماع المقيمين الثلاثة بوضع التقدير حسب أوزان الاختيار الوظيفي الموجه وهي من ١ إلى ٥ وكل منها له معنى تقدّم شرحه ، وبذلك تنتهي الخطوة الأخيرة من خطوات مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه .

مميزات مناقشة مجريي المقابلات وتبادل المعلومات والإجماع على التقييم

١- الحد من الاتجاهات والنزعات الشخصية لمجريي المقابلات حتى لا تؤثر على التقييم العام للمتقدم للوظيفة أو للموظفين المرشحين للترقيات في أعمالهم .

٢- زيادة ثقة مجريي المقابلات في التقييم الذي تم لكل المتقدمين للوظائف أو الموظفين المراد ترقيتهم وعدم الشعور بالظلم أو الغبن لأي منهم .

٣- هذه الخطوة تساعد على استمرارية استخدام أسئلة دليل إجراء المقابلات وتسجيل الأمثلة السلوكية فيه حيث سيعتبر مستنداً ومرجعاً للتقييم الفعال .

٤- اشتراك عدد من مجريي المقابلات لاتخاذ قرار نهائي للوزن العام مما يجعل التقييم النهائي يتصف بالموضوعية .

الشكل ٥١ يحتوي على ملخص كامل بطريقة الخريطة العقلية Mind map والتي ابتدعها الدكتور Edward de Bono في كتابه Lateral Thinking وقام بتخطيطها أحد المشرفين في إحدى الدورات التي عقدتها للاختيار الوظيفي الموجه . . وهو عمل إبداعي جيد .

حل تمرين الأسئلة السلوكية

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| ١- سؤال نظري . | ٧- سؤال نظري . |
| ٢- سؤال يقود للإجابة . | ٨- سؤال نظري . |
| ٣- سؤال سلوكي . | ٩- سؤال سلوكي . |
| ٤- سؤال سلوكي . | ١٠- سؤال يقود للإجابة . |
| ٥- سؤال يقود للإجابة . | ١١- سؤال سلوكي . |
| ٦- سؤال سلوكي . | ١٢- سؤال نظري . |

ب- مجموعة بطارية الاختبارات التفاضلية*

MORRISBY DIFFERENTIAL TEST BATTERY

طورت هذه الاختبارات لتحقيق المفاضلة بين المتقدمين المستجدين للوظائف ، وللكشف عن القدرات الكامنة في الإنسان لتوجيهه الى أفضل الحقول والتخصصات العملية والعلمية التي تتناسب مع مؤشرات قدراته الشخصية .

ولذلك تحرص كثير من الدول الغربية المتقدمة علمياً على إجراء مثل هذه الاختبارات للطلبة والطالبات الذين أنهوا المرحلة الثانوية ليتم توجيههم إلى الدراسات الجامعية والتخصصات حسب ما تشير إليه نتائج تلك الاختبارات .

وتعتبر نتائج هذه المجموعة من الاختبارات أفضل بكثير مما كان يمكن الحصول عليه من الاختبارات الأخرى المشابهة . لذلك هناك شروط هامة للحصول على نتائج صحيحة تتعلق بجودة الاختبارات المستخدمة لتحديد المقاييس الأساسية وكذلك في كيفية إجراء تلك الاختبارات ومهارة المشرف الذي يجريها .

والاختبارات التفاضلية ليست مجرد مجموعة وسائل أو ألغاز يقوم المتقدم بحلها ، ولكنها عبارة عن مهمات فكرية قياسية يؤديها الفرد في ظروف قياسية معبراً في تأديته لها عن عمليات فكرية خاصة . وهي سلسلة

* MORRISBY DIFFERENTIAL TEST BATTERY EDUCATIONAL AND INDUSTRIAL TEST SERVICES LTD HEMEL HEMPSTEAD ENGLAND

اختبارات متماسكة وراسخة ومنظمة ، ويمكن أن تعطي نتائج تعكس حقيقة شخصية مؤديها إذا تمت بدقة في المناخ وبالشروط المطلوبة .

والنتائج التي توفرها بطارية الاختبارات التفاضلية صالحة للاستخدام وتوجيه الأفراد إلى الحقول العملية المناسبة ، كما يمكن استخدام تلك النتائج في اختيار الموظفين المستجدين للوظائف المتاحة إذا تطابقت مؤشرات قدراتهم الشخصية مع المتطلبات الوظيفية .

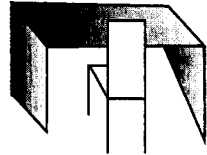
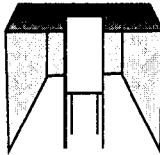
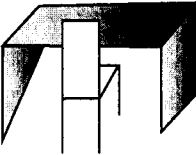
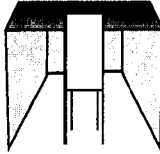
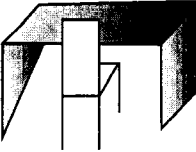
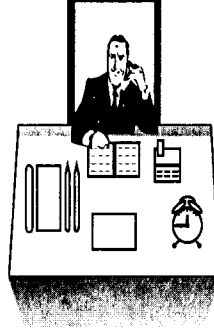
ولكي نحصل على نتائج دقيقة للقدرات الذهنية يجب أن نكتسب مهنية عالية المستوى في إجراء وإدارة تلك الاختبارات ، ولذلك يتعين على المشرفين على هذه الاختبارات التقيد ببعض الأمور الهامة التي تؤثر مباشرة على نوعية النتائج وهي :

- ١- الكشف على قاعة الفحص والتأكد من البيئة المناسبة للأداء بسهولة .
- ٢- التأكد من درجة الحرارة أو البرودة داخل القاعة .
- ٣- أن تكون وضع الطاولة حسب تعليمات هذا النظام من الاختبارات .
- ٤- أن تكون نبرة وقوة صوت المشرف سليمة أثناء أداء الاختبارات .
- ٥- التشديد على الجمل وتوقيتها عند قراءة التعليمات على المتقدمين .
- ٦- تزويد المتقدمين بالتعليمات الهامة المتعلقة بهذه الاختبارات قبل موعدها بأسبوع واحد على أن تحتوي تلك التعليمات على المعلومات التالية :
- أ- أن يكون المتقدم قد تمكن من النوم على الأقل سبع ساعات قبل موعد أداء الاختبارات .
- ب- إحضار النظارات الطبية للذين يستخدمونها عند القراءة والكتابة .

- ج- الاستعداد نفسياً لقضاء حوالي خمس ساعات داخل قاعة الاختبارات .
 - د- ارتداء الملابس المريحة عند أداء الاختبارات .
 - ٧- مراجعة المشرف للكتيبات المستخدمة في الاختبارات والتأكد من كفايتها للمتقدمين .
 - ٨- التأكد من إحضار واستخدام الساعة الخاصة بهذه الاختبارات .
 - ٩- التأكد من عدد المتقدمين لأداء الاختبارات على أن لا يزيد في المرة الواحدة عن عشرين .
 - ١٠- التأكد من تقارب أعمار المتقدمين لهذه الاختبارات .
 - ١١- إجراء الاختبارات في جو هادئ وبعيد عن الضوضاء والأصوات المزعجة .
 - ١٢- التأكد من حصول المتقدمين على جميع المعلومات الخاصة بهذه الاختبارات .
 - ١٣- التأكد من صحة وكفاءة الإنارة داخل قاعة الاختبارات .
 - ١٤- التأكد من خلو القاعة من أي صور أو أثاث أو أي تجهيزات أخرى .
- ويفضل أن تجرى هذه الاختبارات في عزلة تامة عن العالم الخارجي طوال مدة انعقادها كما أنه من المستحسن تقديم فنجان من الشاي أو القهوة في الاستراحة المجدولة في منتصف وقت الاختبارات والتي يجب أن لا تزيد مدتها عن عشر دقائق، كما يجب أن لا تجرى هذه الاختبارات في أوقات متقطعة، كما أنه من الضروري ترتيب الطاولة التي ستستخدم بنفس طريقة الترتيب المسرحي (الشكل ١٧) وأن يكون مقاس كل طاولة

وضع الطاولة في قاعة الاختبارات التفاضلية

مكتب للإداري



٩٠ سم × ٦٠ سم لاستخدام الفرد الواحد، على أن تكون هناك مسافة ١٢٠ سم بين كل طاولة وأخرى .

وترسم نتائج الاختبارات التفاضلية جانبية شخصية لكل من أداها، وهي تعبر عن نقاط القوة ونقاط الضعف في القدرات العامة التي تسلط الضوء عليها مجموعة الاختبارات التفاضلية .

ولا يمكن أن يتخذ قرار بصلاحية شخص ما لوظيفة محددة إلا بعد ظهور الجانبية الشخصية لذلك الشخص نتيجة الاختبارات التفاضلية، وكذلك وجود الجانبية الوظيفية للوظيفة المتاحة ومن ثم مقارنتهما .

وقد يلاحظ القارئ مما تقدم أننا وضحنا في البداية التعليمات الهامة لأداء هذه الاختبارات قبل توضيح أهدافها والقدرات التي تكشف عنها، وذلك لسبب هام وهو أن التعليمات والجوانب التي ذكرت فيما يتعلق بإدارة الاختبارات التفاضلية تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على جودة نتائجها، فإن لم تكن الشروط والظروف السابقة الذكر متوفرة لأداء المتقدمين في الاختبارات، فإننا سنحصل على نتائج غير صحيحة، وعندها يمكن أن نختار الأشخاص الذين لا تتناسب قدراتهم مع المتطلبات الوظيفية، وعندها يمكن أن نقف ونقول المثل الشعبي (وكأنك يا أبوزيد ما غزيت) .

النظرية التي بنيت عليها بطارية الاختبارات التفاضلية:

طور هذا النوع من الاختبارات الدكتور الإنجليزي ج . ر . مورزبي عام ١٩٨٩م وهي على مبدأ نظرية أفضلية وتعتمد بعض القدرات على الأخرى لتناسب مع الأداء . وهي بعكس كثير من الاختبارات الأخرى التي تعتمد

على مبدأ جمع نتائج الاختبارات ومن ثم تفضيل واختيار من حصل على الدرجات الأكثر . وتتكون مجموعة الاختبارات التفاضلية من اثني عشر اختباراً كتابياً مترجمة من الإنجليزية إلى العربية مع مراعاة كثير من الأحوال البيئية العربية .

وقد استخدمت هذه الاختبارات كواحدة من عناصر نظام الاختيار في بعض المنظمات العربية المتقدمة في مجالات الاختيار الوظيفي مثل الخطوط الجوية العربية السعودية ، وقد أثبتت فعاليتها في اختيار موظفي الخدمة الأرضية والملاحين .

وتستكشف هذه الاختبارات الجوانب التالية :

١- المقدرات العامة .

٢- درجة الذكاء والقدرة على الفهم .

٣- القدرة على التعامل مع المفاهيم الكلامية ، والعديدية .

٤- القدرة على رؤية التفاصيل والرؤية العامة للأمور .

٥- القدرة على التعامل مع الأمور المتنوعة .

٦- القدرة الإدراكية ، والمرونة الذهنية ، والمثابرة .

٧- الالتزام والإبداع والثقة بالنفس .

٨- القدرة على تمييز المفاهيم الميكانيكية الدارجة والبسيطة .

٩- القدرة على فهم ومقارنة الأشكال .

وقد عرف تقليدياً في جميع الاختبارات الشخصية والاختبارات

المدرسية والجامعية أن الذين يحصلون على الدرجات العالية هم الذين يفوزون أو ينجحون في المجالات التي أدوا الاختبارات من أجلها . ولا محل في نتائج الاختبارات التفاضلية لذلك على الإطلاق ، حيث يمكن أن يحصل أحد المتقدمين للوظائف على درجة عالية في إحدى القدرات التي تقيسها مجموعة الاختبارات التفاضلية ، وتكون تلك القدرة غير مرغوب فيها ضمن قدرات الوظيفة المتاحة ، بل إن ارتفاع بعض درجات قدرات معينة تؤثر سلباً على الاختيار لوظيفة ما ، والمثل الإنجليزي الذي يقول إنك لا تحتاج إلى خمسة أرجل لتقفز أعلى من الذي لديه رجلين ، حيث إن وزن الأرجل الخمسة يمكن أن يمثل عبئاً على الارتفاع عند القفز . فبالتالي يعتبر ارتفاع درجات بعض القدرات سلبياً على نتائج بعض المتقدمين للوظائف ، ولذلك لا يمكن أن نقول إن فلاناً من الناس رسب في الاختبارات التفاضلية ، أو أن نقول إنه نجح فيها ، وإنما نقول إن فلاناً أنسب من فلان من ناحية القدرات المطلوبة للعمل في مجال ما . أما ارتفاع جميع درجات القدرات لا تعني بأي شكل من الأشكال أفضلية صاحبها في الاختيار ، إلا أن بعض القدرات ذات الدرجات العالية والتي لها صلة مباشرة بالقدرات المتعلقة بالوظيفة المتاحة تعطى أفضلية إذا لم تكن تتعارض مع قدرة عالية أخرى وتمثلان نواحي سلبية على الأداء في بعض الأعمال .

وأضرب مثلاً على ماسبق ، فلو أن حسناً وحسيناً حصلاً على الدرجات نفسها في القدرة العددية ، ولكن حسناً حصل على درجات أقل في القدرة الكلامية من التي حصل عليها حسين ، فإن حسناً سيكون في هذه الحالة الأنسب عند الاختيار لوظيفة تتعلق بالحاسبة أو المالية .

وقد صممت هذه الاختبارات لاستخدامها عند اختيار الموظفين المستجدين للوظائف الشاغرة للتعرف على أنسب الكوادر لتلك الوظائف . أما المقياس الذي يستخدم لمعرفة درجة المتقدمين ، فهو من واحد إلى عشرين .

ولكي نلقي ضوءاً أكثر على كيفية الحصول على النتائج النهائية لمجموعة الاختبارات التفاضلية ، يقوم المشرف المرخص بعد عمل التصحيح الأولي (العددي) لكل قدرة على حدة ، بمقارنة درجات بعض القدرات ببعض عددياً للخروج بوصف كتابي ضمن تقرير الجانبية الشخصية للمتقدم . فمثلاً علاقة اختباري الأشكال والقدرة الميكانيكية تستخدمان للحصول على مستوى القدرة التحليلية للمتقدم ، كما أنهما يوضحان اتجاه المتقدم للوظيفة في رؤية الأمور خطوة خطوة أم يراها بشكل عام .

ويمكن معرفة الكثير من الصفات الشخصية للمتقدم للوظيفة من خلال تقرير الجانبية الشخصية لكل المتقدم للوظائف بكل وضوح ، فمثلاً يمكن أن نتعرف على درجة المرونة بمقارنة نتائج اختبارات معينة من الاثني عشر اختباراً ، كما يمكن أن نتعرف على ميول المتقدم للوظيفة للتعلم ، وهل يفضل التعلم بواسطة المبدأ التقليدي (دراسة ومدرس وتدريب ومدرّب) أم أنه يتعلم من خلال اكتساب المعرفة بجهود ذاتية .

وبتلك المعلومات القيمة عن شخصية المتقدم للوظيفة التي يمكن الحصول عليها من خلال تقرير الجانبية الشخصية ، يمكن التوصل إلى معلومة هامة جداً من المعلومات التي تتركز عليها القرارات التي تتخذها المنظمات عند توظيف المستجدين . وبمعرفة الجانبية الوظيفية للشواغر ، والقدرات

المتطلبة للأداء بدرجة نجاح معينة، يصبح من السهل جداً على متخذي القرارات في أي منظمة أن يختاروا الشخص الذي تتناسب قدراته للوظيفة المتاحة بعيداً كل البعد عن التأثيرات العاطفية أو غير الموضوعية .

ويجب التنويه إلى أن مجموعة الاختبارات التفاضلية لا تقيس جميع القدرات أو الأبعاد الوظيفية، حيث إن هناك قدرات إدارية وإشرافية لا تظهر إلا من خلال المقابلات الشخصية الموجهة أو من خلال مراكز التقويم الوظيفي، لذلك فإنني أقترح على أرباب العمل وأصحاب المنظمات ومديري الموارد البشرية والتوظيف أن يتبنوا نظاماً متكاملاً للاختيار، وأن لا يعتمدوا على نتائج واحدة فقط من الاختبارات أو المقابلات الشخصية حيث إن لكل عنصر من عناصر نظام الاختيار مهمة ومعلومات تختلف عن المعلومات التي يزودنا بها عنصر آخر من عناصر نظام الاختيار، والشكل (١) في موضوع مراكز التقويم الإداري يوضح نظام اختيار تتبناه إحدى المنظمات العالمية عند ترقية موظفيها إلى الدرجات العليا .

بعض الجوانب السلبية لمجموعة الاختبارات التفاضلية:

١ - الوقت الطويل الذي يستهلكه أداء الاختبارات.

تحتوي مجموعة الاختبارات التفاضلية على اثني عشر اختباراً، ويتطلب الوقت الفعلي لأدائها ثلاث ساعات ونصف الساعة . كما يتطلب من المشرف قضاء ثلاثين دقيقة لإعطاء التعليمات الأولية لمؤديي هذه الاختبارات . أما الوقت الذي يقضيه المشرف والقائمين على هذه الاختبارات قبل حضور المتقدمين للتأكد من توفر جميع المواد الورقية

والأقلام الملونة ، وأقلام الرصاص فإنه لا يقل عن نصف ساعة أخرى ، ويقضون مثل ذلك بعد انتهاء فعاليات الاختبارات وخروج المتقدمين من القاعة .

٢- الجهد المستهلك في تصحيح الاختبارات.

يتراوح الوقت الذي يستهلكه المشرف المرخص لتصحيح كل مجموعة من الاختبارات التفاضلية من عشر إلى عشرين دقيقة ، كما يتبع ذلك عشر دقائق أخرى لتحرير تقرير الجانبية الشخصية لكل متقدم . ولذلك عندما يكثر عدد المتقدمين لهذا الاختبار ، تتأخر ظهور النتيجة نظراً للوقت الذي يستهلكه إظهار الجانبية الشخصية لكل متقدم .

٣- لاتضمن على اختبار الاتصالات الشفهية.

تفتقر هذه المجموعة من الاختبارات إلى اختبار يقيس قدرة المتقدم على الاتصالات الشفهية من خلال التحدث ، حيث لا يتطلب من المتقدمين لهذه الاختبارات التحدث على الإطلاق في أي منها . وهذا دليل على ما ذكر سابقاً على أن أي اختبار أو مقابلة شخصية أو مركز تقويم قد لا يغطي جميع القدرات والأبعاد الإدارية المطلوب قياسها للقبول في الوظيفة المتاحة ، ولذلك من الضروري وجود نظام اختيار متكامل يقيس جميع المتطلبات الإدارية أو الإشرافية والقدرات الشخصية المطلوبة للعمل بدرجة نجاح محددة وذلك من خلال إجراء التحليل الوظيفي للوظائف الشاغرة .

٤- تكلفة عمل الاختبارات التفاضلية.

واحدة من سلبيات بطارية الاختبارات التفاضلية أنها مكلفة مادياً ،

حيث يحتوي على كثير من الكتيبات الورقية التي تستخدم لمرة واحدة لكل متقدم وأخرى يمكن استخدامها لعدد من المرات ، وحيث إن الشركة المطورة لهذه الاختبارات تحتفظ بحقوق النشر ، ولا تسمح بنسخ أو تصوير أي من الكتيبات الخاصة بهذه الاختبارات ، فإنه من الضروري شراء المظاريف الخاصة بالكتيبات المستخدمة لأداء الاختبارات واستخدامها لمرة واحدة . وحيث إن قيمة الظروف الواحد الذي يستخدم لمرة واحدة فقط يعادل ستة عشر دولاراً أمريكياً فهذا المبلغ يعتبر باهظاً على بعض المنظمات الصغيرة . ولذلك فإنه من الأفضل تقديم الاختبارات الأخرى أولاً والتي لا تكلف كثيراً وجدولة مجموعة الاختبارات التفاضلية في آخر إجراءات الاختيار الوظيفي .

٥ - التكلفة المادية والوقت لتدريب المشرفين.

يتم تأهيل المشرفين على هذه الاختبارات التفاضلية للإشراف عليها وتصحيحها وكتابة تقرير الجانبية الشخصية من خلال دورة تدريبية مكثفة لمدة خمسة أيام ، يتعرض فيها المتدربون إلى أداء الاختبارات نفسها مثلهم كمثل المتقدمين للوظائف تماماً . ومن ثم يشرح لهم كيفية إعداد العلامات الخاصة بكل اختبار على حدة ، ومن ثم يتدربون على عملية تحليل المعلومات ، ثم يتبع ذلك التدريب على كتابة تقارير الجانبية الشخصية باستخدام أدلة خاصة . ولا يتم ترخيص المشرفين بعد إتمام هذه الدورة التدريبية مباشرة إنما يتوجب على كل من أراد الحصول على الترخيص أن يشرف ويصحح ثم يكتب الجانبية الشخصية لعشرين شخصاً . ومن الممكن أن لا تمنحه المنظمة التي أعطيت حق التدريب والترخيص من الشركة المطورة

إذا لم يكن دقيقاً في تحليله وكتابة الجانبية الشخصية . ومن ثم يتطلب منه أن يقوم بعمل مجموعة أخرى من الاختبارات إلى أن يتمكن من ذلك . أما بالنسبة إلى تكاليف الدورة التدريبية فتعتبر واحدة من أغلى الدورات لما تتطلبه من عمل إضافي للقائمين عليها بعد انتهاء فعالياتهما .

ج - مراكز التقويم الإداري*

ASSESSMENT CENTERS

قد يتبادر إلى ذهن القارئ أن كلمة (مركز) تعني المكان أو الموقع الذي يجري فيه التقويم الإداري، حيث إن كلمة مركز تطلق على المكان الذي يحدث فيه الشيء، فمثلاً نطلق على مكان التسوق مركز التسوق، ويسمى مكان بيع أجهزة الكمبيوتر بمركز الكمبيوتر، ولكن المقصود بكلمة مركز هنا، هو الإجراءات التي تتم لإنجاز التقويم ومعرفة مستويات المرشحين. ويهدف مركز التقويم إلى تحقيق غرضين أساسيين:

الأول: توفير المعلومات لمتخذي قرارات التوظيف أو الترقية للمستويات الإدارية للمشاركين في مراكز التقويم لمساعدتهم على اتخاذ قرارات سديدة فيما يتعلق بتوظيف المتقدمين للوظائف الإدارية المتاحة، وترقيات المديرين والمشرفين وتحديد احتياجاتهم التنموية.

الثاني: مساعدة العاملين للتعرف على النواحي الإدارية والقيادية التي تحتاج إلى تنمية، وتزويدهم بتقارير عن إمكاناتهم الإدارية والقيادية.

ويعود تاريخ مراكز التقويم الإداري إلى الربع الأول من القرن التاسع عشر الميلادي**، وقد كان رائد هذا النظام ومطوره الدكتور هنري موراي الاختصاصي في علم النفس وهو من خريجي جامعة هارفرد وقد كان

* DDI DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL

** تكنولوجيا التدريب، مراكز التقويم، د. صالح فقير صالح، إدارة تدريب التسويق بالخطوط الجوية العربية السعودية ١٩٨٤م.

مياً إلى دراسة الشخصيات وتطوير أنظمة تقويم السلوكيات الإدارية للحصول على المعلومات الهامة التي يمكن من خلالها اتخاذ قرارات تقضي بصلاحية الأفراد في المواقع القيادية وذلك من خلال تقارير مراكز التقويم الإداري عن مستويات كل مرشح على حده .

وقد استخدم نظام التقويم الإداري في كثير من المنظمات العالمية كمنهج لاختيار المشرفين ، ولكن امتدت استخداماته بعد ذلك فأصبح وسيلة المنظمات العالمية المتقدمة لاختيار الإداريين والقياديين ، كما أنه يستخدم لتطوير القدرات الإدارية والقيادية للمديرين عند الاطلاع على نتائج مراكز التقويم ومن ثم جدولة المديرين في الدورات التدريبية لتطوير النواحي الإدارية والقيادية التي تحتاج إلى ذلك .

وكان نظام مراكز التقويم الإداري وسيلة اختيار القادة العسكريين في بريطانيا أثناء الحرب العالمية الثانية ، كما أنه استخدم لاختيار موظفي مكتب الخدمات الإستراتيجية الأمريكي OFFICE OF STRATEGIC SERVICES للقيام ببعض الأعمال الخاصة والتي تحتاج إلى قدرات مميزة يتطلبها العمل في مثل هذه المنظمات الهامة . وفي عام ١٩٥٦م استخدمت شركة الهاتف والبرق الأمريكية نظام مراكز التقويم . وبحلول عام ١٩٦٠م انتشرت الفكرة وطبقت في العديد من المؤسسات الإنتاجية ، ولكن انتشر هذا النظام بلغ ذروة شهرته في عالم التقويم الإداري عام ١٩٧٠م وأصبح من أهم وأفضل الطرق العلمية لاختيار وترقية الموظفين وتطوير قدراتهم بالمؤسسات الإنتاجية الأمريكية .

وامتدت شهرة هذا النظام إلى المؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فاستخدمته لأول مرة بعض أهم المنظمات الحكومية ومنها ديوان الخدمة المدنية ومركز الاستخبارات الأمريكية CIA وإدارة شؤون الطيران وإدارة خدمات الجمارك .

وقد قررت إحدى اللجان الخاصة بتطوير إجراءات مراكز التقويم الإداري التي أوجدها الدكتور موراي أن أي مركز تقويم يجب أن يحتوي على التالي :

١ - تعريف واضح ومحدد للسلوكيات والقدرات الإدارية ودرجة أهميتها، وكذلك الكمية والنوعية المطلوبة من تلك السلوكيات والقدرات للأداء بدرجة نجاح محددة . وتسمى تلك القدرات والسلوكيات بالأبعاد الوظيفية أو الأبعاد الإدارية وسوف تشرح بالتفصيل في الباب الثالث من هذا الكتاب .

٢ - تمارين تشبيهية للأداء الإداري تنطبق إلى حد كبير جداً للأداء المطلوب في بيئة العمل في الوظائف المتاحة أو المراد ترفيع المرشحين إليها، على أن تتيح تلك التمارين التشبيهية فرصاً عديدة لإظهار السلوكيات الإدارية الفطرية والمكتسبة تجاه بعض المواقف والمشكلات التي تحتويها التمارين التشبيهية .

٣ - مقومين أكفاء ومدرّبين على ملاحظة السلوكيات الإدارية بدقة والتي تصدر من المرشحين أثناء أداء التمارين التشبيهية سواء كانت تلك السلوكيات مكتوبة أو مرئية ، على أن يكون بعض المقومين من الجهة نفسها المتاحة بها الوظيفة أو على معرفة كافية ووافية بطبيعة المهمات أو الأعمال المطلوب أدائها .

٤- مقاييس وأوزان لتقويم السلوكيات التابعة لكل الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظائف المتاحة والسلوكيات المطلوبة نوعاً وكماً والتي تتناسب مع درجة محددة من الأداء بنجاح في الوظيفة المتاحة، على أن تستخدم الأوزان والمقاييس بعد مناقشة موضوعية من قبل المقومين للسلوكيات التابعة للأبعاد الوظيفية والتي لوحظت أثناء أداء المرشحين في التمارين التشبيهية.

٥- عدد وفير من السلوكيات الإيجابية والسلبية التابعة للأبعاد الوظيفية والتي يظهرها المرشحون من خلال الفرص المتاحة للأداء الإداري في التمارين التشبيهية التي صممت من أجل ذلك.

الأغراض التي تستخدم من أجلها مراكز التقويم الإداري:

تستخدم مراكز التقويم الإداري من قبل المنظمات العالمية والمنظمات الحكومية للأغراض التالية:

١- تقويم أداء المتقدمين للوظائف الشاغرة من خارج المنظمة لاختيار الأنسب للوظيفة المتاحة.

٢- المفاضلة بين المتقدمين من الموظفين من داخل المنظمة للوظائف الإدارية العليا الشاغرة من خلال نظام متكامل وثابت للاختيار والترقية (الشكل ٢).

٣- تقويم مستوى الموظفين عند إعادة هيكلة المنظمات وفي حالات تغيير أهدافها أو إستراتيجياتها أو في حالات تصغير حجم المنظمة لأسباب اقتصادية أو لاشتداد المنافسة.

٤- عند ظهور مؤشرات تدني إنتاجية المديرين الحاليين للمنظمة، ولمعرفة مستوى القدرات القيادية لديهم .

٥- تستخدم مراكز التقويم الإداري للأغراض التدريبية وتطوير أداء الموظفين .

وتتكون مراكز التقويم الإداري من تمارين تشبيهية يخوضها المرشحون للتنافس على الحصول على إحدى الوظائف الإدارية يتم خلالها التعرف على مستوى القدرات الإدارية والقيادية نسبة لما هو مطلوب للوظائف المتاحة وذلك من خلال تفاعلهم ومعالجتهم للتمارين التي تكشف كل منها عن السلوكيات الخاصة بتلك القدرات الإدارية ، وقد صمم كل تمرين من التمارين المعتمدة لهذا النظام للكشف عن عدد معين من الأبعاد الوظيفية التي لا يمكن الكشف عنها في هذا الكتاب حيث لم تسمح لي الشركة المطورة لهذا النظام في الرسالة التي تلقيتها منها والتي أجازت لي الكتابة عن هذا الموضوع ولكن دون توضيح الأبعاد الوظيفية التي يكشف عنها كل تمرين تشبيهي من التمارين التالية :

- تمرين البريد - تمرين الحوار الجماعي

- تمرين البحث عن الحقائق - تمرين الجدولة

- تمرين المقابلات الشخصية - تمرين العرض الشفهي

وتتميز مراكز التقويم الإداري عن وسائل التقويم التقليدية للأسباب التالية :

١- تستخدم تمارين تشبيهية مقننة لضمان فرص كبيرة لممارسة سلوكيات متعلقة بالأبعاد الوظيفية .

- ٢- يتم تقييم جميع المرشحين في الوقت نفسه .
- ٣- يقوم بالتقييم أشخاص مدربون على تقييم السلوكيات الخاصة بالأداء وعلى معرفة تامة بالوظائف المتاحة وما تتطلبه من كمية ومستوى السلوكيات للأداء بدرجة نجاح محددة .
- ويحتوي البرنامج التدريبي لتدريب المقومين على التالي :
 - التعرف على مبادئ مراكز التقييم ، والتمرن على مهارات المقوم .
 - معرفة السلوكيات الإدارية الإيجابية منها والسلبية لكل الإبعاد الوظيفية .
 - التعرف على التمارين التشبيهية ومعالجتها أولاً كمتدرب ، ثم التعرف على بعض المعالجات النموذجية لبعض التمارين .
 - التدريب على المناقشة مع المقومين الآخرين للوصول الى الإجماع في الأوزان .
- ٤- يتم عمل التحليل الوظيفي للوظائف المتاحة والمقصودة من خلال منهج علمي مقنن لمعرفة الأبعاد الوظيفية كمياً ونوعاً وأهميتها للوظيفة .
- ٥- يتم التوصل للقرارات الأخيرة لمعرفة أنسب المرشحين للوظائف بإجماع المقومين الذين شاركوا جميعهم في تقييم أداء المرشحين و(الشكل ١٨) يوضح أن المشارك الواحد يتم تقييمه بواسطة عدد من المقومين (ولا يمكن في هذا النظام أن يترك أمر الحكم على المرشحين من خلال مقوم واحد) ولا تتم قرارات التقييم بمشاركة أقل من ثلاث مقومين أكفاء على الأقل .

نموذج من جدول لمركز تقويم

اسم المشارك	المقوم رقم (١)	المقوم رقم (٢)	المقوم رقم (٣)
محمد علي	الجدولة/ العرض	تمرين البريد	الحوار الجماعي
عبد الله صالح	تمرين البريد	الحوار الجماعي	الجدولة/ العرض
رزق الله سعيد	الحوار الجماعي	الجدولة/ العرض	تمرين البريد
منير عبد المجيد	الحوار الجماعي	تمرين البريد	الجدولة/ العرض
محمود محسن	تمرين البريد	الجدولة/ العرض	الحوار الجماعي

الشكل (١٨)

فعالية مساهمة مراكز التقويم في مصداقية اختيار وترقيات الموظفين

تعتبر نتائج التقويم الإداري أكثر موضوعية من أي أنظمة أخرى تستخدم لتقويم قدرات الموظفين المستجدين أو الذين يتنافسون على الوظائف ذات المستويات العليا، حيث إن كثيراً من الطرق الأخرى في التقويم تعتمد اعتماداً كلياً على قرارات أو انطباعات فردية غير موضوعية مما يسبب اختيار الموظف الذي لا تغطي قدراته الإدارية المتطلبات الوظيفية.

والجدول التالي يوضح النسب المئوية لمصداقية بعض طرق الاختيار

والترقية:

فرص الأداء فوق المتوسط

وسيلة الاختيار

١٥٪

الاختيار العشوائي

٣٥٪

تقويم المديرين لأداء الموظفين

استخدام تقويم المديرين بالإضافة

٧٦٪

إلى مستوى مقبول في مراكز التقويم

وكما يلاحظ القارئ أن نتائج التقويم الإداري بمفردها لا تكفي في أي حال من الأحوال لاتخاذ قرارات اختيار الموظفين أو ترقياتهم، بل من المهم أن تقترن بنتائج اختبارات أخرى مثل نتائج اختبارات المعرفة الوظيفية، أو نماذج تقويم الأداء السنوي الذي يقوم بتعبئته المشرف على الموظف أو المدير، أو نتائج الاختبارات التفاضلية (سبق شرحها) التي تبين الجانبية الشخصية والقدرات التي يتمتع بها الموظف أو المرشح للوظيفة.

كيفية إجراء مركز تقويم إداري

يحضر المرشحون إلى مكان انعقاد مراكز التقويم (فندق/ مركز تدريب/ مكاتب عادية) لمدة ثلاثة أيام متتالية من الساعة الثامنة صباحاً إلى الواحدة بعد الظهر، حيث يقوم المرشحون بمعالجة بعض التمارين انفرادياً، والبعض الآخر جماعياً. ويجري المقومون مقابلات شخصية لكل مرشح بعد انتهائه من أي تمرين. ويتطلب من المرشحين الكتابة في كثير من الأحيان، كما أن التحدث والمناقشة مطلوبة منهم في بعض التمارين الأخرى. وبعد مغادرة المرشحين في اليوم الثالث، يبدأ المقومون بتصنيف السلوكيات التي ظهرت من خلال أداء المرشحين للتمارين المكتوبة وغير المكتوبة منها والتي لوحظت أثناء معالجتهم للتمارين، وبعد المناقشة التي تجرى بين المقومين أنفسهم للتوصل إلى الأوزان النهائية لكل بعد وظيفي، يتم كتابة تقارير طويلة عن أداء المرشحين في كل بعد وظيفي، ويوضح التقرير مستوى وكمية السلوكيات الإيجابية والسلبية لكل مشارك في جميع الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة المتاحة والتي ظهرت من خلال إجراء التحليل الوظيفي عبر مقابلات المعنيين في المنشأة وإجابة بعض الأسئلة

الموجهة للمديرين والموظفين الذين يتعلق عملهم بعمل المدير/ مساعد المدير في الوظيفة المتاحة، ويوضح الباب الخامس من هذا الكتاب كيفية إجراء التحليل الوظيفي. ويتم الترتيب لعمل مراكز التقويم الإداري عند وجود عدد من المرشحين من المنظمة نفسها أو من خارجها، ويجدول كل ستة مرشحين في كل مركز تقويم لمعرفة المقدرات الإدارية التي يملكها كل منهم من خلال تمارين تشبيهية تتشابه مع طبيعة الأداء والمقدرات الإدارية المستخدمة في المنظمة التي تتوفر بها الوظائف، ولكن لا تتشابه معها من ناحية القوانين والأنظمة والإجراءات حتى لا يتصرف المرشح من منطلق القوانين المتبعة في عمله ولا من منطلق قوانين وأنظمة المنشأة الحقيقية التي عاصرها أو يعاصرها. هذه التمارين التشبيهية سواء كانت في مجال الخدمات أو المبيعات أو الإنتاج أو أي مجالات أخرى تعطي للمرشح متكاملة بقوانين المنشأة التشبيهية وأنظمتها والبيئة المحيطة التي تعيش بها تلك المنشأة وما يدور حولها من أعمال أو منافسات منشآت أخرى أو تفاعل العملاء معها.

الإجراءات المتبعة في مراكز التقويم الإداري

عندما تشغر أو تفتح وظيفة مدير بالإدارة العليا أو في الإدارة الوسطى في منظمة ما، وهناك مرشحون من داخل تلك المنظمة أو متقدمون من خارجها، يتلقى مسؤولو التوظيف طلبات المتقدمين لتلك الوظائف مرفقة بها السيرة الذاتية لكل مرشح، ومن ثم يقوم فريق من الخبراء في هذا المجال بزيارة المنظمة وعمل اجتماعات مع بعض المديرين الذين يتعاملون مع إدارة المرشح ومع رئيسه وموظفيه الحاليين وإلقاء بعض الأسئلة عليهم لمعرفة كمية

ومستوى السلوكيات الإدارية المطلوبة (أو المقبولة) للأداء في الوظائف المتاحة بنجاح. ويعتبر هذا الإجراء جزءاً من التحليل الوظيفي (الباب الخامس من هذا الكتاب) وبعد التوصل إلى معرفة (الأبعاد الوظيفية) المطلوبة للأداء، يقوم خبراء في مجال التقويم الإداري بتحديد التمارين التشبيهية التي تغطي تماماً الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظائف المتاحة، ومن ثم يجتمع المقومون الذين سيباشرون العمل في إجراءات التقويم للمرشحين، ويراجعون التمارين التشبيهية المعدة لتلك المراكز، ويقومون بتدريبات خاصة لتفهم المستويات المطلوبة للأداء في تلك الوظائف.

مميزات مراكز التقويم الإداري

- ١- طريقة منظمة ودقيقة وتقلل من الأخطاء الشائعة في التقويم.
- ٢- يمكن البرهنة على صحة النتائج والدفاع عنها.
- ٣- اقتصادية على المدى البعيد بالرغم من تكلفتها الحالية.
- ٤- تجربة تعليمية رائدة للمرشحين الذين يخوضونها.
- ٥- أثبتت جدواها عالمياً وعلى مستوى بعض المنظمات العربية.
- ٦- تجد قبولاً من الإدارات العليا في المنظمات ذات المكانة العالية.
- ٧- تحقق العدالة لكافة المشاركين.
- ٨- نتائج الأداء في مراكز التقويم الإداري تشير إلى نقاط القوة الإدارية والقيادية للمرشحين للوظائف والتواحي التي تحتاج إلى تطوير.

الأوزان المستخدمة في تقويم الأبعاد الوظيفية

تستخدم أوزان خاصة في تقويم السلوكيات التابعة للأبعاد الوظيفية المتعلقة بالأداء والتي تظهر جلياً من خلال نتائج أداء الموظف المرشح للترقية أو المتقدم للوظيفة الشاغرة وذلك من خلال نتائج مراكز التقويم الإداري ، وهي تبدأ من الرقم ٥ وهو الحد الأعلى وتنتهي بالرقم ١ وهو الحد الأدنى في نتائج التقويم الإداري . أما بالنسبة للوزن صفر فهو يختلف عن الصفر المدرسي ، وسأشرح بالتفصيل كل وزن وما يعنيه :

٥ : وتعني أكثر بكثير من المستوى المقبول للأداء في الوظيفة المتاحة في هذا البعد الوظيفي . وشرح ذلك من الناحية الفنية في نتائج مراكز التقويم الإداري ، أن المشارك أظهر عدداً وثيراً من السلوكيات الإيجابية الواضحة والتي تشير إلى مقدرته الفائقة في هذا البعد الوظيفي ، كما لم تظهر منه أي سلوكيات سلبية جوهرية تتعلق بهذا البعد نفسه .

٤ : تعني أكثر من المستوى المقبول للأداء في الوظيفة المتاحة في هذا البعد الوظيفي . وشرح ذلك من الناحية الفنية في نتائج مراكز التقويم الإداري ، أن المشارك أظهر سلوكيات إيجابية واضحة تشير إلى مقدرته في هذا البعد الوظيفي ، وقد ظهر قليل جداً من السلوكيات السلبية التي تتعلق بهذا البعد نفسه .

٣ : وتعني مستوى مقبولاً للأداء في الوظيفة المتاحة . وشرح ذلك من الناحية الفنية في نتائج مراكز التقويم الإداري ، أن المشارك أظهر سلوكيات إيجابية أكثر من تلك السلبية التي تتعلق بهذا البعد الوظيفي .

٢ : وتعني أقل من المستوى المقبول للأداء في الوظيفة المتاحة في هذا البعد الوظيفي . وشرح ذلك من الناحية الفنية في نتائج مراكز التقويم الإداري أن المشارك أظهر سلوكيات سلبية كافية للحكم عليه بعدم مقدرته في هذا البعد الوظيفي .

١ : وتعني أقل بكثير من المستوى المقبول . وشرح ذلك من الناحية الفنية في نتائج مراكز التقويم الإداري أن المشارك أظهر سلوكيات سلبية واضحة ومتعددة وتشير بكل وضوح إلى عدم مقدرته تماماً في هذا البعد الوظيفي ، كما لم تظهر أي سلوكيات إيجابية جوهرية تتعلق بذلك البعد نفسه .

صفر: ويعني أنه لم تظهر سلوكيات كافية، أو لم تظهر سلوكيات على الإطلاق تتعلق بهذا البعد، ولذلك لا يمكن تقويمه في تلك المهارة الإدارية . وهذا بالطبع لا يعني بأي حال من الأحوال ضعف أو عدم مقدرة الموظف أو المتقدم للوظيفة في ذلك البعد الوظيفي . ولا يعطي الصفر في نظام التقويم الإداري المعنى نفسه للصفر المدرسي الذي يشير دائماً إلى عدم معرفة الطالب بمعلومات محددة .

فوائد مراكز التقويم للمنظمات

١ - قياس قدرات الموظفين المرشحين للترقيات أو المتقدمين للوظائف حسب متطلباتها ، وعدم إهمال المتقدمين للوظائف واستدعائهم بعد حين عندما تتوافر الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم الإدارية دون الحاجة إلى تكلفة اختبارات جديدة أو تقويم إداري جديد .

- ٢- بإمكان إدارة المنظمات معرفة مستويات الموظفين الحاليين من خلال نتائج التقويم الإداري .
- ٣- توقعات المنظمة لأداء الموظفين المستجدين ومعرفة إمكاناتهم من خلال نتائج مراكز التقويم .
- ٤- التطوير المستفاد من تدريب المقومين من المديرين لتمكنهم من معرفة السلوكيات الإيجابية والسلبية التي تنتمي إلى الأبعاد الوظيفية .

فوائد مراكز التقويم للمرشحين

- ١- عدالة التقويم لجميع المشاركين .
- ٢- معرفة المستوى الإداري المتوقع عند عملهم بالمنظمة .
- ٣- الفرصة التي يستفيدون منها لإظهار قوة أدائهم ، وتعريف المنظمة بمقدراتهم الشخصية والإدارية .
- ٤- معرفة المشاركين بالمنظمة ومديريها معرفة عميقة من خلال فعاليات التقويم .

سليات مراكز التقويم

- ١- يتطلب وقتاً طويلاً

يتطلب إجراء مراكز التقويم إلى تدريب المديرين الذين سيشاركون فيه ، ومدة التدريب تتطلب من ستة إلى ثمانية أيام ، ثماني ساعات يومياً ، مما سوف يبعدهم عن مواقع أعمالهم طيلة هذه المدة كما أن الترتيبات التي تتطلبها إقامة مركز تقويم تحتاج إلى وقت طويل أيضاً ، حيث يتفرغ عدد من

الموظفين المتخصصين في التقويم الإداري لجدولة المرشحين والمقومين للحضور .

ويتطلب من المقومين البقاء أثناء أداء المرشحين للتمارين التشبيهية لملاحظة السلوكيات غير المكتوبة ، كما يتطلب منهم بعد انتهاء المرشحين من معالجة التمارين البقاء في مكان واحد لمناقشة أداء المشاركين ومن ثم كتابة التقارير عن أداء كل فرد . وتستغرق تلك العملية حوالي ثلاثة أسابيع متتالية .

٢- مكلف مالياً

حيث إن التمارين التشبيهية متعددة في مراكز التقويم الإداري للكشف عن مستوى جميع الأبعاد الوظيفية التي تتطلبها الوظائف المتاحة ، فإن ذلك يتطلب طباعة آلاف الأوراق في العملية التدريبية ، وكذلك طباعة التمارين التشبيهية على عدد المرشحين الذين سيحضرون في المركز . وتزيد التكلفة عندما لا يكون موقع مركز التقويم في المنطقة نفسها التي يوجد فيها المرشحون ، وكذلك حضور المقومين من مدن متفرقة مما يتطلب مصاريف إقامتهم في الفنادق مما يزيد التكلفة . والوقت الذي يقضيه المديرون يعتبر تكلفة مالية حيث إن بعدهم عن مواقعهم قد يتسبب في تعطيل بعض أعمال المنظمة .

٣- الصراعات بين الموظفين التي تلي ترقية أحدهم

عند استخدام مراكز التقويم الإداري في حالات الترقية ، وعند وجود عدد من المرشحين كانوا يتسابقون للحصول عليها ، كثير من الذين لم يحصلوا على تلك الوظيفة قد يشكون بنزاهة نتائج التقويم أولاً ثم بعد ترفيع الموظف الذي استحق الدرجة أو الوظيفة الجديدة ، يصبح بعض

الموظفين الآخرين الذين لم يحصلوا على شرف كرسي المدير أو الرئيس من المشاغبين أو المعطلين لأعمال المدير الجديد لكي يثبت أنه ليس جديراً بذلك المنصب. ولكن لتجنب مثل هذه الأمور، يمكن الاجتماع بالمرشحين قبل إجراء مراكز التقييم وإلقاء الضوء بصورة عامة على الإجراءات التي ستحدث أثناء التقييم الإداري وكيفية استخدام النتائج لترفع المستحق، ثم شرح ما الذي سيحدث بعد ظهور نتائج التقييم وما هي توقعات المنظمة من المرشح الذي سيحصل على وظيفة المدير أو الرئيس، ثم توقعات المنظمة من الموظفين الذين سيصبحون مرؤوسين من المدير المرشح.

تقارير نتائج مراكز التقييم الوظيفي

بعد انتهاء المقومين من مناقشة أداء المشاركين في مراكز التقييم الإداري سواء كانوا متقدمين مستجدين أو من الموظفين داخل المنظمة والذين يتسابقون للحصول على مركز إداري شاغر، وبعد معرفة مستويات الأوزان للأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة المتاحة، تتم كتابة تقرير مفصل عن أداء المشاركين في الأبعاد الوظيفية التي ضمتها التمارين التشبيهية في مراكز التقييم موضحاً فيه الأوزان لكل بعد وظيفي بالشكل التالي:

تقرير نتيجة مستوى المهارات الوظيفية للمشارك سامي وصفي لوظيفة مدير

مشتريات

٣

القيادة

أشار أداء المشارك السيد سامي وصفي في هذا البعد الوظيفي إلى المستوى المقبول لوظيفة مدير مشتريات حيث أظهر تمكنه من إدارة الوقت في

كل الأحوال ، ويتمكن أحياناً من التأثير على الآخرين ، وكان قدوة لموظفيه في إنهاء بعض الأعمال بنزاهة .

١

التخطيط والتنظيم

أشار أداء المشارك السيد سامي وصفي في هذا البعد الوظيفي إلى أقل بكثير من المستوى المقبول لوظيفة مدير مشتريات ، حيث خطط مسار العمل له وللآخرين ولكن بطريقة لم تخدم أهداف الإدارة التي سترأسها ولا تخدم أيضاً أهداف المنظمة ، وقد أسند كثير من الوظائف لموظفيه الذين لم يستطيعوا القيام بها نظراً لقصورهم الوظيفي . وضع الأولويات ولكن لم تكن بالصورة التي تخدم الأهداف ، وجدول الموظفين بصورة لم يستطع بعد ذلك من متابعة أعمالهم وأدائهم .

٢

تحمل الضغوط

أشار أداء المشارك السيد سامي وصفي في هذا البعد الوظيفي إلى أقل من المستوى المقبول لوظيفة مدير مشتريات ، حيث حاول الصمود أمام ضغوط معارضة الزملاء والعملاء لآرائه أثناء أداء عمله باستخدام بعض الطرق التي لم تساعد على ذلك على الإطلاق ، كما ظهر جلياً عدم تحمله لضغط الوقت مما أدى إلى تدني مستوى أدائه .

٥

اعتبار مشاعر الآخرين

أشار أداء المشارك السيد سامي وصفي في هذا البعد الوظيفي إلى أكثر بكثير من المستوى المقبول لوظيفة مدير مشتريات ، حيث أظهر اهتمامه بمشكلات موظفيه ، وعمل على حلها مراعاة لظروفهم ، وظهر جلياً من

خلال تعامله مع زملائه ، ومرؤوسيه والموظفين في المستويات الإدارية العليا في المنظمة نفسها والمنظمات الخارجية التي يتعامل معهم بصورة يومية ، أنه يهتم بمشاعرهم في جميع أنواع المناسبات السعيدة وغيرها بصورة تدل على التواضع والاهتمام .

التفويض : صفر

لم تظهر سلوكيات واضحة وكافية لتقويم هذا البعد الوظيفي خلال إجراءات مركز التقويم الوظيفي .

د - تقويم الأداء المتزامن SYNCHRONY ASSESSMENT

يستخدم هذا النوع من التقويم الإداري لتقويم أداء المديرين ذوي المستوى الإداري الرفيع ، كما يستخدم أيضاً لمديري الإدارة المتوسطة ، والمشرفين الذين يترأسون عدداً كبيراً من الموظفين . وتستعين بعض المنظمات بهذا النوع من التقويم الإداري عندما تريد معرفة المستويات الحالية للمديرين ، وخاصة عند ملاحظة تدني الأداء والمعنويات عند الموظفين ، ولمعرفة رؤيتهم وتقويمهم لرئيسهم الحالي ، واقتناعهم به وبتصرفاته الإدارية .

ويتطلب هذا النوع من التقويم الإداري أن يكون للأفراد الذين يشاركون فيه معرفة عميقة بالمدير المراد تقويمه ، لذلك فهناك شرط وهو ألا تقل مدة معرفته أو التعامل معه أقل من سنة واحدة على الأقل ، وكلما زادت المدة يعتبر لصالح النتائج العامة لهذا التقويم .

ويطلق على هذا النظام من التقويم اسماً آخر هو تقويم ٣٦٠ درجة ، وذلك بسبب أن الذين يشاركون في تقويم المدير يغطون جميع مستويات تصرفاته الإدارية الأفقية منها والتي يراها زملاؤه من المديرين الآخرين أو المشرفين ، والتصرفات مع المستويات الدنيا من الموظفين الذين يترأسهم ، وكذلك تعامله وتصرفاته الإدارية مع رؤسائه .

ومن مميزات هذا النوع من التقويم هو أن إجراءه لا يتطلب وقتاً طويلاً ، ويتصف بالسهولة وقلة التكلفة ، حيث يمكن تقويم عدد من المديرين في يوم واحد ، والحصول على نتائج مستويات الأبعاد الوظيفية المتعلقة بوظائفهم في مدة لا تتجاوز عدد أصابع اليد الواحدة .

كيفية إجراء التقويم الإداري المتزامن

لإجراء التقويم الإداري المتزامن، يقوم المشرف باختيار عشوائي لاثنين من مرؤوسي المدير المراد تقويمه من الذين عملوا معه لمدة لا تقل عن سنة واحدة، على أن لا يكون للمدير المراد تقويمه أي تدخل على الإطلاق في ذلك الاختيار، وكذلك الحال بالنسبة لاختيار اثنين من زملاء المدير المراد تقويمه على أن يكونا من الذين يتعامل معهم بصفة دائمة، أو من الذين تربطهم به صلة عملية وثيقة. ويتم تسليم كل من الفئتين السالف ذكرهما نموذجاً تقويمياً يسمى (التقويم من خلال الآخرين). هذا بالإضافة إلى نموذج من النوع نفسه لرئيس المدير المراد تقويمه.

أما المدير المراد تقويمه فيسلم نموذجاً مختلفاً نوعاً ما عن الخمس الأخرى يطلق عليه (تقويم الذات) ويتم شرح كيفية تعبئة النماذج بواسطة الإداري المشرف على سير التقويم، إما في اجتماع واحد يضم كل من سيقوم بعملية التقويم، وإما في اجتماعات بصفة فردية. ولا يسمح بأي حال من الأحوال أن يجتمع المقومون مع بعضهم ويتفقون على وضع العلامات لكل بعد إداري للمدير المراد تقويمه، لأن أحد أهم أركان هذا التقويم هو العمل الانفرادي، ووضع التصور الخاص. كما يطلب من الأطراف عدم كتابة أسمائهم على نموذج التقويم حتى يتمكن كل منهم من إبداء رأيه الصريح في مستوى الأبعاد الوظيفية للمدير المراد تقويمه.

وتحتوي النماذج الستة على الأقسام الرئيسية نفسها لعمل التقويم، (حيث تحتوي على أربعين بعداً وظيفياً كما هو موضح في الشكلين (١٩، ٢٠) وهي كالتالي:

١ - مجموعة القيادة والتأثير:

- القيادة الفردية .
- قيادة الاجتماعات .
- التفاوض .
- اعتبار مشاعر الآخرين .
- تطوير مهارات المرؤوسين
- التعاون .
- الإقناع .

٢ - مجموعة اتخاذ القرارات:

- التخطيط .
- التخطيط الإستراتيجي .
- جمع المعلومات .
- التحليل .
- الرؤية التنظيمية .
- الحكم الموضوعي .
- التجديد والابتكار .
- الاستقلال .
- المغامرة/ المجازفة .
- الموضوعية .
- الحسم .
- اتخاذ قرارات ترقية المرؤوسين .

٣- مجموعة الأبعاد الإدارية:

- إدارة العمل .
- التفويض .
- الرقابة .

٤- مجموعة أبعاد إدارة الأداء:

- تحديد أهداف الإدارة .
- التوجيه والإرشاد .
- تقويم أداء المرؤوسين .

٥- مجموعة أبعاد الاتصال:

- التعبير الشفهي .
- العرض الشفهي .
- الاتصالات الشفهية .

٦- الأبعاد الشخصية:

- المبادرة .
- تحمل الضغوط .
- الانطباع .
- رؤية فرص العمل .
- التوجه لخدمة العملاء .
- القدرة على التعلم .
- التكيف .
- النزاهة .

٧- أبعاد المعرفة الوظيفية:

- المعرفة الوظيفية .
- التحليل الكمي .
- معرفة إستراتيجيات العمل .
- معرفة الهياكل التنظيمية ونظم العمل .

ولكي يتم عمل التقويم بطريقة فعالة ، هناك خطوات هامة يجب اتباعها وهي كالتالي :

الخطوة الأولى - قراءة الأبعاد الوظيفية وتعريفاتها

وهي من أهم خطوات هذا النوع من التقويم ، حيث لا يتم مناقشة من يقوم بتعبئة النماذج ، في محاولة معرفة فهمهم للأبعاد أو حتى إمكانية قراءتها ، ولذلك وحتى يتم التأكد من فهم الأبعاد ، يمكن شرحها لمن ستوكل إليه مهمة تعبئة النماذج في اجتماع عام على أن يطلب من أي منهم التوجه إلى المشرف عند مواجهة أي صعوبة في فهم الأبعاد .

الخطوة الثانية- معرفة أهمية البعد الوظيفي للوظيفة التي يشغلها المدير أو المشرف المقصود بالتقويم

ويتم بتحديد الرقم المناسب بخط دائري في العمود الأول (الشكل ١٩) من نماذج التقويم والذي يدل على مدى أهمية أي بعد من الأبعاد الوظيفية أو الإدارية للوظيفة التي يشغلها المدير المراد تقويمه ، على أن لا يستعين الموظف الذي يقوم بتعبئة نموذج التقويم بأي شخص آخر لمعرفة ذلك ، وأنه من الضروري جداً أن يفعل ذلك حسب معرفته الشخصية وتفهمه لوظيفة المدير المراد تقويمه

وينقسم تصنيف أهمية البعد الوظيفي إلى الأقسام التالية :

صفر : لا أعلم ، أو ليس لدي معلومات كافية لأحدد أهمية هذا البعد الوظيفي من موقعي في وظيفتي الحالية .

١ : غير ضروري ، هذا البعد الوظيفي غير ضروري للأداء الفعال في هذه الوظيفة ، ولا تأثير له على الأداء في وظيفة ذلك المدير .

٢ : مفيد ولكنه غير ضروري ، هذا البعد الوظيفي قد يساعد على أداء الوظيفة بفعالية ، ولكن يمكن للمدير الذي يشغل تلك الوظيفة الأداء بصورة مقبولة بدونه .

٣ : مهم ، هذا البعد الوظيفي مهم للأداء بفعالية ، ولا يمكن الأداء بدونه .

٤ : أساسي ، لاغنى عن هذا البعد الوظيفي للأداء بفعالية في هذه الوظيفة ، ولا يمكن الأداء بفعالية بدونه .

الخطوة الثالثة - تقويم مستوى القدر المطلوب من الأداء والمعرفة بهذه الأبعاد

نسبة إلى مستوى الوظيفة التي يشغلها الشخص المراد تقويمه

وقد يلاحظ القارئ أن العمود الثاني في الشكلين ١٩ / ٢٠ يختلف فيهما المعنى الذي تدل عليه الأرقام التي نستخدمها كقاعدة أساسية لهذا النوع من تقويم الأداء ، وعلى الموظف الذي أسندت إليه مهمة التقويم ، أن يحيط الرقم الذي يمثل في رأيه الخاص مستوى القدر المطلوب للأداء بفاعلية في الوظيفة التي يشغلها المدير المراد تقويم أدائه ، بدائرة ، وعدم استشارة أحد في هذا الأمر أيضاً ، وكما أسلفت أن الأرقام تختلف في هذا الجزء عن العمود الأول ، حيث تعني التالي :

الأبعاد الإدارية																																																																																									
أهمية البعد الإداري					مستوى القدر المطلوب من المهنة والمعرفة					المستوى الحالي للموظف																																																																															
مطلوب قدر عال جداً					مطلوب قدر عال					مطلوب قدر متوسط					مطلوب قدر قليل					لا أعلم					أساسي					مهم					مطلوب قدر ضروري					غير ضروري																																																	
مستوى عال جداً					مستوى عال					مستوى متوسط					مستوى منخفض					مستوى ضعيف جداً					لا أعلم					مطلوب قدر عال جداً					مطلوب قدر عال					مطلوب قدر متوسط					مطلوب قدر قليل					لا أعلم					أساسي					مهم					مطلوب قدر ضروري					غير ضروري																			
٥					٤					٣					٢					١					٠					٥					٤					٣					٢					١					٠					٥					٤					٣					٢					١					٠				
التعاون:																																																																																									
العمل مع الآخرين داخل المؤسسة بفاعلية بعيداً عن نطاق العلاقات الرسمية (الزملاء في الأقسام الأخرى، الإدارة العليا) لتحقيق أهداف المؤسسة .																																																																																									
٥					٤					٣					٢					١					٠					٥					٤					٣					٢					١					٠					٥					٤					٣					٢					١					٠				
التحليل:																																																																																									
جمع وربط ومقارنة المعلومات من عدة مصادر للحصول على المعلومات المناسبة والتعرف على العلاقة بينها .																																																																																									
٥					٤					٣					٢					١					٠					٥					٤					٣					٢					١					٠					٥					٤					٣					٢					١					٠				
الموضوعية:																																																																																									
القدرة على الحد من التأثير الشخصي أو التمييز أو المعلومات السابقة على القرارات المتخذة .																																																																																									
٥					٤					٣					٢					١					٠					٥					٤					٣					٢					١					٠					٥					٤					٣					٢					١					٠				
الحسم:																																																																																									
الاستعداد لاتخاذ القرار في الوقت المطلوب وإصدار الأحكام وإلزام النفس بتلك الأحكام .																																																																																									
٥					٤					٣					٢					١					٠					٥					٤					٣					٢					١					٠					٥					٤					٣					٢					١					٠				
تحمل الضغوط:																																																																																									
القدرة على الاستمرارية في أداء العمل بنفس المستوى تحت الضغوط أو ضيق الوقت أو المعارضة أو عدم وضوح الأهداف . التخلص من الضغوط بطريقة مقبولة للشخص نفسه وللمؤسسة أو العملاء .																																																																																									
٥					٤					٣					٢					١					٠					٥					٤					٣					٢					١					٠					٥					٤					٣					٢					١					٠				
التوجه نحو خدمة العميل:																																																																																									
بذل الجهود للإنصات للعملاء (داخلياً وخارجياً) وفهم متطلباتهم وتوقع احتياجاتهم وإعطاء أولوية لرضا العملاء وإشباع حاجاتهم .																																																																																									

أهمية البعد الإداري					مستوى القدر المطلوب من المهنية والمعرفة					المستوى الحالي للموظف																																												
الأبعاد الإدارية					مطلوب قدر عال جداً					مطلوب قدر عال					مطلوب قدر متوسط					مطلوب قدر قليل					غير مطلوب					لا أعلم					أساسي					مهم					مفيد ولكن غير ضروري					لا أعلم				
القيادة الفردية:					٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥														
استخدام الأساليب والمهارات الشخصية الثلاثة لتوجيه الأفراد من الرؤوسين والزملاء والرؤساء والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف . . التمكن من استخدام السلوك الملائم للمهام والأشخاص .					٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥														
قيادة الاجتماعات:					٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥														
استخدام الأساليب والمهارات الشخصية في توجيه الاجتماعات لتحقيق الأهداف المرجوة، التمكن من استخدام أساليب متعددة للملائمة المهام والأشخاص الحاضرين . إبقاء الاجتماعات في مسارها المحدد .					٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥														
الإقناع:					٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥														
استخدام الأساليب والمهارات الشخصية الأكثر ملائمة في الاتصالات للحصول على موافقة الآخرين لفكرة أو خطة أو نشاط ما . . .					٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥														
اعتبار مشاعر الآخرين:					٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥														
الأفعال والأقوال التي تدل على إدراك حاجات الآخرين والاستجابة لهم مع اعتبار مشاعرهم . إدراك الآثار المترتبة على الآخرين من جراء اتخاذ بعض القرارات .					٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥	٠	١	٢	٣	٤	٥														

صفر: لا أعلم القدر المطلوب من هذا البعد الوظيفي للوظيفة التي يشغلها المدير

١: غير مطلوب، هذا البعد الوظيفي غير مطلوب في الوظيفة التي يشغلها المدير المعني بهذا التقويم، ولا يجب أن يكون المدير المعني بالتقويم مقتدرًا في هذا البعد الوظيفي ليؤدي عمله بفعالية.

٢: مطلوب قدر قليل، يحتاج المدير شاغل هذه الوظيفة إلى أقل قدر ممكن من المهارة في هذا البعد الوظيفي ليؤدي عمله بفعالية، كما أن معظم الموظفين الذين يتقلدون الوظيفة نفسها يحتاجون إلى قدر قليل من هذا البعد الوظيفي.

٣: مطلوب قدر متوسط، يحتاج المدير الذي يشغل مثل هذه الوظيفة إلى قدر متوسط من هذا البعد الوظيفي ليؤدي وظيفته بفعالية.

٤: مطلوب قدر عال، يحتاج المدير شاغل هذه الوظيفة إلى قدر عال من المهارة في هذا البعد الوظيفي ليؤدي عمله بفعالية، ويحتاج معظم المديرين في مثل هذه الوظيفة إلى قدر كبير من المهارة في هذا البعد الوظيفي.

٥: مطلوب قدر عال جداً، يحتاج المدير شاغل هذه الوظيفة إلى قدر عال جداً من المهارة في هذا البعد الوظيفي ليؤدي عمله بفعالية في الوظيفة التي يتقلدها. ويحتاج معظم المديرين الذين يتقلدون هذا المنصب نفسه إلى القدر نفسه من المهارة في هذا البعد.

الخطوة الرابعة- تقويم المستوى الحالي لأداء المدير:

وهي الخطوة الأساسية التي صمم من أجلها هذا النظام من التقويم،

وفيه يوضح الموظف الذي كلف بالتقويم مستوى الأداء وذلك حسب ما يراه، ومن خلال تعامله معه، سواء كان رئيساً أو مرؤوساً أو زميلاً، والمطلوب أيضاً في هذا القسم من التقويم هو رسم دائرة حول الرقم الذي يمثل مستوى أداء المدير أو المشرف المراد تقويم أدائه في كل بعد من الأبعاد الوظيفية التي قام هو أصلاً باختيارها وتحديد أهميتها والقدر المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح في العمودين الأول والثاني وبذلك تتم تغطية نواحي التقويم من جميع المستويات التي يتعامل معها المدير المراد تقويمه. وتشير الأرقام الموضحة في العمود الخاص بتقويم المستوى الحالي إلى المعاني التالية:

صفر: لا أعلم، ليس لدي معلومات كافية لتقويم مستواه الحالي في هذا البعد الوظيفي.

١: مستواه ضعيف جداً، من خلال تعاملتي معه كزميل / كمرؤوس أرى أن مستواه ضعيف جداً فيما يتعلق بمهارته في هذا البعد الوظيفي، مما يجعله وبوضوح غير قادر على ذلك.

٢: مستواه منخفض، من خلال تعاملتي معه كزميل / كمرؤوس أرى أن لدى هذا المدير قليل من المهنية والمهارة في هذا البعد الوظيفي.

٣: مستواه متوسط، لدى هذا المدير مستوى متوسط من المهارات المتعلقة بهذا البعد الوظيفي.

٤: مستواه عال، هذا المدير مقتدر جداً في هذا البعد الوظيفي.

٥: مستواه عال جداً، هذا المدير متمكن تماماً في هذا البعد الوظيفي.

وبعد الانتهاء من شرح تعبئة نماذج التقويم من قبل المرؤوسين وزملاء المدير المراد تقويمه، ألقى بعض الضوء على النموذج المخصص للمدير نفسه

(نموذج تقويم الذات) حيث يقوم بتعبئته على انفراد، حيث لا يختلف ذلك النموذج كثيراً عن تلك المخصصة لتقويمه من قبل الآخرين (نموذج التقويم من قبل الآخرين) إلا أن واحداً من أوزان التقويم وهو (صفر) محذوف من نموذج تقويم الذات، حيث لا يمكن أن لا يعرف المدير أو المشرف الذي يقوم ذاته عن أهمية الأبعاد الوظيفية لوظيفته الحالية، أو المستوى المطلوب من الأبعاد الوظيفية لأداء وظيفته، أما بالنسبة لمستواه في الأداء فغالباً ما يغير تقويمه الواقع وما يراه الآخرون، ومن ميزات هذا التقويم أنه يعطي الحرية الكاملة للأشخاص المقومين وبدون حرج أن يسجلوا مستوى أداء المدير أو المشرف بالطريقة التي يرونها.

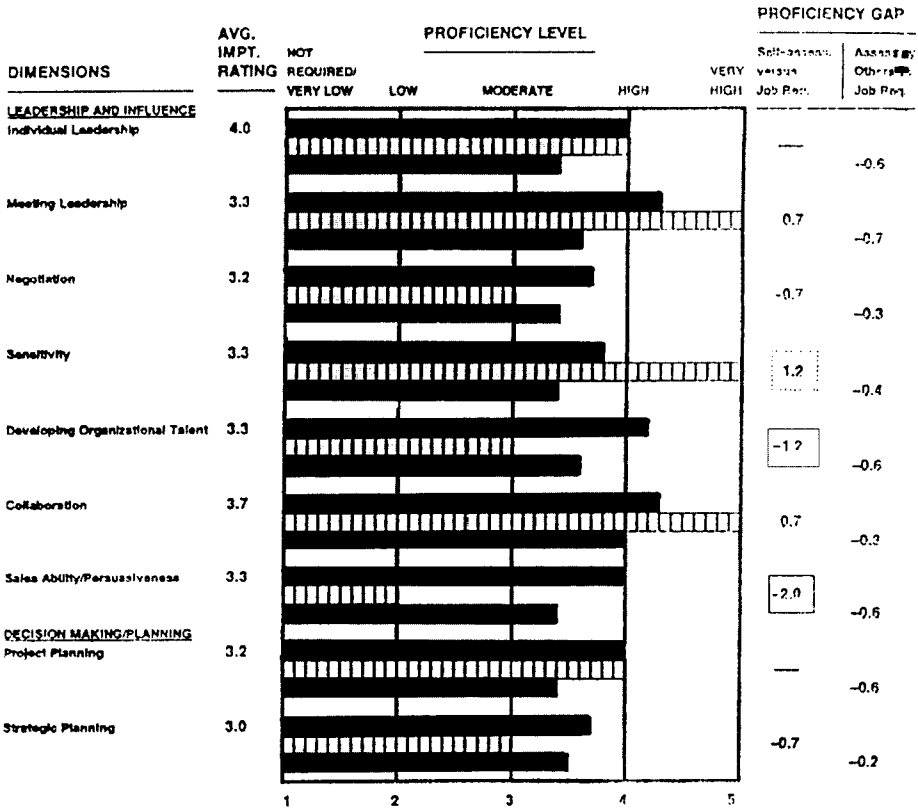
وفي نهاية اليوم الذي يتم فيه تعبئة جميع التقويم، يجمع المشرف على التقويم جميع النماذج، ومن ثم إرسالها إلى الجهة المختصة التي طورت هذا النظام من التقويم الإداري المتزامن، من ثم يتم الحصول على تقرير النتائج بالطريقة الموضحة في الشكلين (٢١-٢٢) حيث يوضح التقرير ثلاث معلومات رئيسية وهامة وهي:

- ١- معدل مستوى أداء الشخص الذي كان موضوعاً للتقويم وذلك من خلال رؤية رئيسه المباشر وكذلك زملائه ومرؤوسيه.
- ٢- مستوى أداء المدير/ المشرف من خلال تقويمه لنفسه من خلال الأبعاد الوظيفية المتعلقة بوظيفته الحالية من وجهة نظره الخاصة.
- ٣- معدل المستوى المطلوب من المهارات الإدارية في منصب المدير أو المشرف حسبما يراه جميع الأطراف الذين قاموا بعملية التقويم، بما فيهم الشخص الذي كان موضوع التقويم.

BETWEEN INDIVIDUAL AND JOB -ALL DIMENSIONS-

INDIVIDUAL PROFILE:
JOB PROFILE:

DIMENSION PROFILE MATCH
PAGE

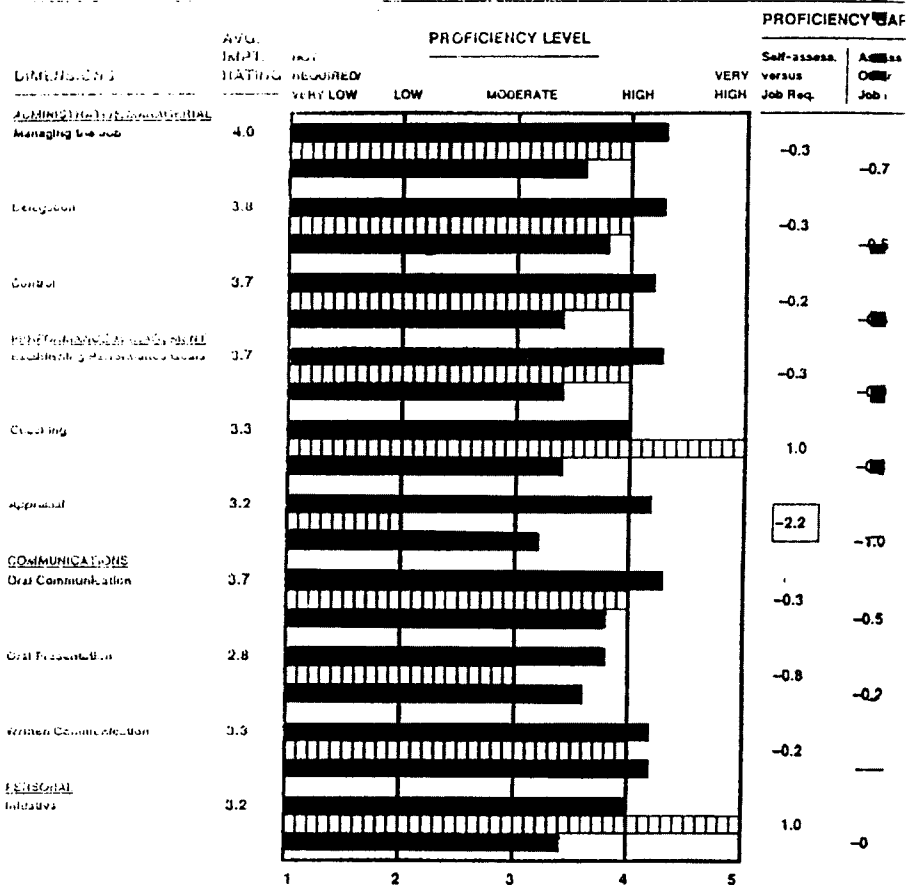


KEY			
Average Level of Proficiency		Proficiency Gap	
	Job Requirement - All Raters		Proficiency level LESS than required (gap less than -1.0)
	Self-assessment		Proficiency level GREATER than required (gap greater than 1.0)
	Assessment by Others (N=5)		
NR	No Raters		
Importance Ratings:		Minimum = 1	Maximum = 5

الشكل (٢١)

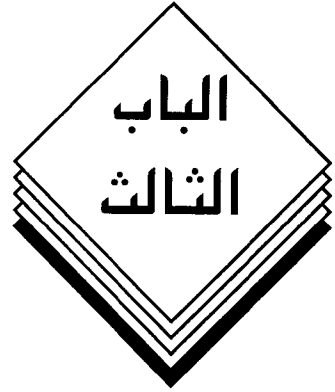
JOB PROFICIENCY

PAGE



KEY	
Average Level of Proficiency	Proficiency Gap
Job Requirement - All Raters	Proficiency level LESS than required (gap less than -1.0)
Self-assessment	Proficiency level GREATER than required (gap greater than 1.0)
Assessment by Others (N=6)	
NR No Raters	
Importance Ratings: Minimum = 1 Maximum = 4	

الشكل (٢٢)



الأبعاد الوظيفية

الأبعاد الوظيفية

ورد ذكر الأبعاد الوظيفية مرات عدة في الباب الأول، ولكن لم تشرح أهميتها وعلاقتها بموضوعات هذا الكتاب. ويطلق على الأبعاد الوظيفية عدة أسماء أخرى مثل المعايير الإدارية وكذلك الأبعاد الإدارية وكلها تؤدي نفس المعنى فيما يتعلق بموضوع الاختيار الوظيفي الموجه أو مراكز التقويم الإداري.

و البعد الوظيفي هو مجموعة السلوكيات التي تقود للنجاح في وظيفة ما، ويمكن الحصول على هذه السلوكيات من خلال إجراء التحليل الوظيفي (سيأتي شرحه في الباب الخامس) والذي يضع السلوكيات البديهة والمتشابهة الإيجابية منها والسلبية بعضها مع بعض ويطلق عليها اسم متعارف عليه إدارياً.

و لكل بعد وظيفي تعريف خاص وسلوكيات إيجابية وأخرى سلبية. ويتم تقويم المرشحين للوظائف من خلال تقويم مهاراتهم في هذه الأبعاد الوظيفية. ولكل وظيفة عدة أبعاد وظيفية أقلها أربعة وأكثرها اثنا عشر بعداً وظيفياً، والوظائف التي تتطلب هذا العدد الكبير من الأبعاد تعتبر من الوظائف العليا (الوظائف التنفيذية) والتي تتطلب من شاغليها قدرات عالية في المهارات القيادية والإدارية.

جميع الأبعاد الوظيفية تنبثق من بعد إداري واحد أطلق عليه أنا (أبو الأبعاد) وهو القيادة. ويحتوي هذا البعد على كثير من القيم والقدرات الإدارية والإنسانية والتوجيهية. والقائد (ليس المدير) يمكنه تحقيق أي شيء

من خلال الآخرين الذين يؤثر عليهم فيتبعونه ويعملون معه جنباً إلى جنب . . فهو المخطط والمنظم والمبادر وكل ما يوجد من أبعاد إدارية في اعتقادي أن القائد الحقيقي يمتلكها أو ينجح في كثير منها وعندما يؤثر القائد على الآخرين ، يفعلون كل ما هو ممكن سواء كان إيجاباً أو سلباً .

و القيادة لها كثير من التعريفات الطويلة منها والقصيرة ، ولكن تلخيص أي تعريف للقيادة في رأيي لا يزيد عن كلمة واحدة وهي التأثير . فإذا تمكن أي شخص من استخدام أساليب تخاطب العقل والمنطق والعاطفة والمعتقدات والمبادئ ويتمكن من التأثير على الآخرين ، تتم بذلك عملية القيادة . وكما نعلم أن هناك عصابات دولية ترتكب الجرائم بأنواعها وتروج المخدرات ويتراًسها قائد واحد يؤثر على الآخرين فيتبعونه وبالتالي يقومون بعمل كثير من الأعمال السلبية والانتحارية . ولا يتم ذلك إلا بعملية إقناع من القائد بالرغم أن الاتجاه لهذه الفئة هو اتجاه غير صحيح ولا مشروع . واختلفت آراء علماء الإدارة في موضوع القيادة وهل القائد يولد أم أنه يكتسب القدرات القيادية بالتدريب ؟ ويمكن لي القول (وأنا لست عالماً في علم الإدارة) من خلال قراءاتي المتواضعة في هذا الموضوع أن بعض القادة يولدون والبعض الآخر يكتسبون صفة القيادة من خلال التدريب والخبرة ومن خلال العمل مع القادة ومراقبة تصرفاتهم ، والدليل على أن بعض القادة يولدون هو ما نراه في مدارس رياض الأطفال الذين لم تتجاوز أعمارهم أربع سنوات ، فترى أحدهم يؤثر على الآخرين ويقودهم نحو تحقيق أشياء محددة ويلعب الآخرون دور التابعين فينفذون كل ما يمليه عليهم هذا القائد الصغير . ولا يتم ذلك إلا بتوافر أحد سمات وسلوكيات

القيادة مثل التأثير على الآخرين وقوة الشخصية والقدوة، وبعض الصفات الجسدية.

تعريف البعد الوظيفي - القيادة -

هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة. وتعريف آخر للقيادة هو القدرة على تحريك الناس نحو الأهداف.

وقد كتب المؤلفون في علم الإدارة الكثير من صفات وعادات القادة، وقد كانت إحدى الكتب التي قرأتها عن ذلك هي العادات السبع للقيادة الإداريين، وقد ذكر فيها أن للقيادة سبع عادات يتميزون بها وهي*:

- أنهم مبادرون ومبدعون .
 - دائماً يبدؤون أعمالهم ومرسومة في أذهانهم النهاية .
 - يضعون في اعتبارهم الأمور الهامة أولاً (الأولويات) .
 - النصر العام لهم وللآخرين .
 - يحاولون تفهم الآخرين، ويفهمهم الآخرون .
 - يتلاحمون مع الآخرين ومتعاونون .
 - متجددون مع حفاظهم على قيمهم المبدئية .
- والقيادة كلمة عامة وكبيرة المعاني، ولغرض التقويم الإداري قسم هذا البعد الوظيفي الشامل إلى عدد من الأبعاد الإدارية ذات العلاقة يطلق عليها مجموعة القيادة والتأثير Leadership and Influence .

* العادات السبع للقيادة الإداريين، تأليف ستيفن كوفي، ترجمة هشام عبد الله، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ساقية الجنزير .

وتحتوي على عدد من الأبعاد الوظيفية سيتم تعريف كل واحد منها وذكر السلوكيات الإيجابية له .

Individual Leadership القيادة الفردية

وهي استخدام الأساليب والمهارات الشخصية الملائمة للتأثير على الأفراد وتوجيههم (مرؤوسين، زملاء، عملاء، مديرين) لتحقيق الأهداف باستخدام الأساليب القيادية المختلفة لملاءمة مستوى الأشخاص .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي القيادة الفردية

- * الإشادة بالأداء المميز للأفراد في المنظمة .
- * اعتبار مشاعر وحاجات الموظفين والزملاء والعملاء .
- * حسن الاستماع .
- * مناقشة اختلاف وجهات النظر بطريقة فعالة .
- * الثناء على إنجازات الآخرين المتميزة .
- * تنمية مهارات الأفراد لمواجهة المتطلبات المستقبلية .
- * دعم الأفراد ومساندتهم .
- * التأثير على الأفراد وإقناعهم بتبني المستجدات .
- * تقديم المشورة والنصح للأفراد على حدة حسب احتياجاتهم لها .
- * توجيه الأفراد بصفة فردية عند وقوعهم في الأخطاء .
- * معاملة الأفراد كل حسب مستواه التعليمي والفكري والإداري .
- * استخدام أساليب مختلفة للقيادة الفردية الموقفية .
- * مراعاة ظروف الأفراد العملية والاجتماعية والمادية .
- * القدرة على الحصول على ثقة الآخرين وتدريبهم على الثقة بالنفس .

قيادة الاجتماعات Meeting Leadership

وهي استخدام الأساليب والمهارات الشخصية في توجيه المجتمعين لتحقيق أهداف الاجتماع، وإبقائه في مساره المخطط له وفي إطار الوقت المحدد.

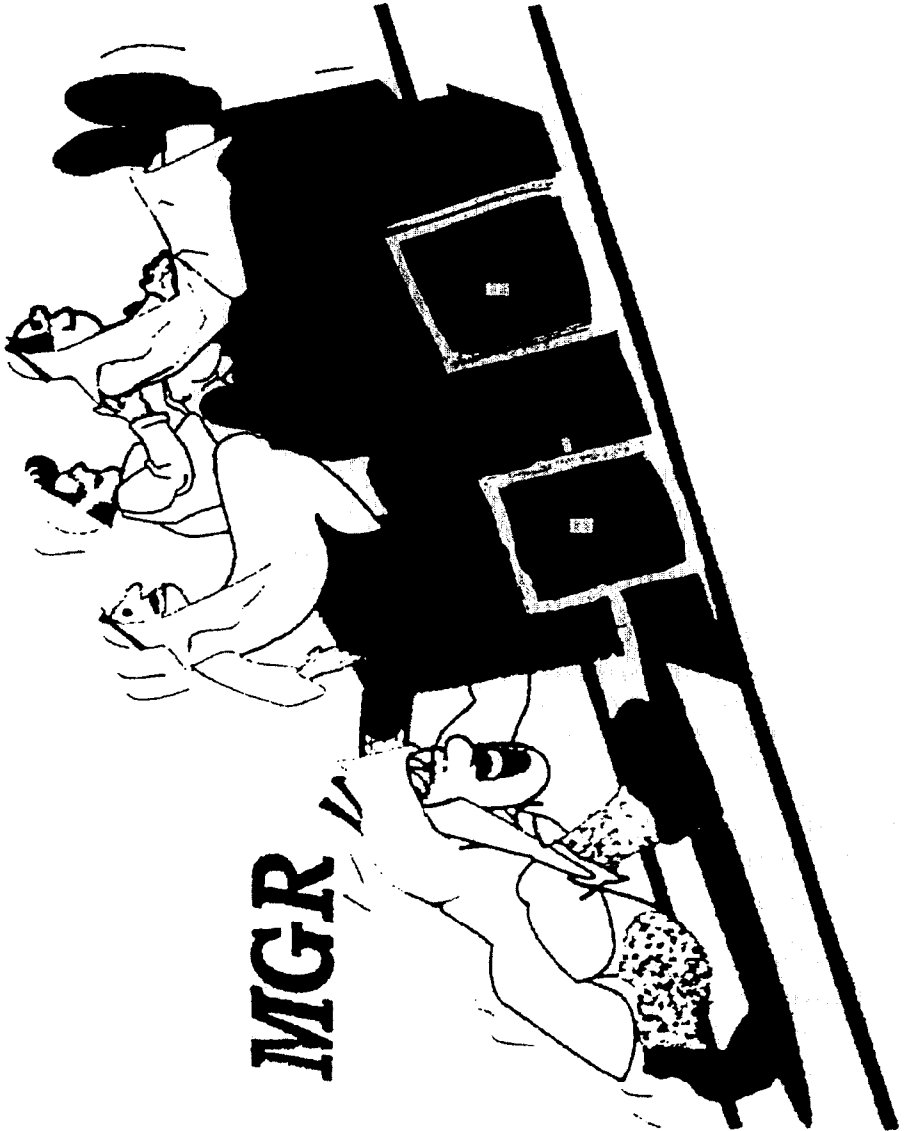
بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي قيادة الاجتماعات

- * طرح الموضوعات المطلوب مناقشتها في الاجتماع.
- * حسن الاستماع إلى الحاضرين و تقديم الاقتراحات.
- * التأثير على الآخرين وإقناعهم والحصول على موافقتهم والتزامهم بالقرارات المتخذة في الاجتماعات.
- * التأكد من فهم الآخرين للموضوعات المطروحة في الاجتماع.
- * بناء الأفكار والقرارات النهائية من أفكار واقتراحات الآخرين.
- * احترام مشاعر ومتطلبات الأفراد التي لا تتعارض مع قوانين المنظمة.
- * مناقشة الاختلافات بطرق إبداعية وترضي جميع الأطراف.
- * إبقاء موضوع الاجتماع في المسار المخصص له.
- * المحافظة على إنهاء الاجتماع في الوقت المخطط له.
- * تكليف الشخص المناسب لعمل محضر للقرارات التي اتخذت في الاجتماع وإرسالها للذين حضروا الاجتماع، ولن لهم علاقة بالموضوعات المناقشة فيه.

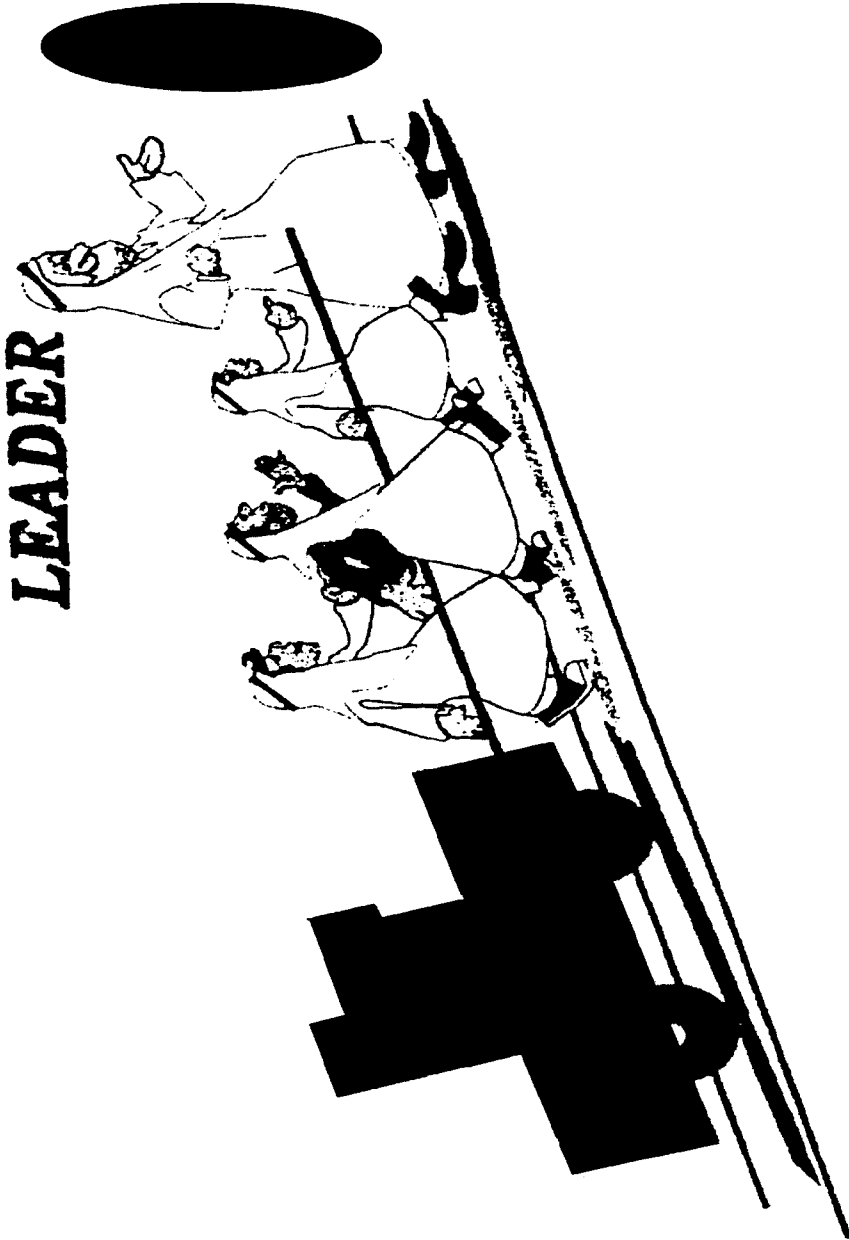
* تحديد وقت معلن لمتابعة إنجاز بعض القرارات المتخذة في الاجتماع.

و كما يلاحظ القارئ أن السلوكيات التابعة للقيادة تشتمل على سلوكيات كثيرة من الأبعاد الإدارية الأخرى ، وأن هناك فرقاً كبيراً بين القائد والمدير . وقد كتب الكثير عن هذا الموضوع على أن هناك فرقاً بين القائد والمدير ، وقيل في كثير من المناسبات إنه ليس كل مدير قائداً ، بل تجد أحياناً في الإدارة الواحدة مديراً وشخصاً آخر يكون هو القائد الذي يؤثر على الآخرين ويوجههم نحو أهداف ربما تتعارض مع الأهداف العامة للمنظمة ، فالمدير يستخدم قوة صلاحياته لدفع الموظفين الذين يتبعون له في المنظمة لتحقيق الأهداف ولكن القائد يؤثر على الموظفين الذين يعملون في المنظمة فيحركهم نحو الأهداف . ومن سمات القادة أنهم قدوة للآخرين والشكل (٢٣) يمثل رسماً كاريكاتورياً تخيلته للمدير وطريقة دفع الموظفين إلى الأهداف بقوة الصلاحيات الممنوحة له ، بينما الشكل (٢٤) يمثل رسماً كاريكاتورياً آخر تخيلته عن تأثير القائد على الآخرين للوصول إلى الأهداف .

ولذلك عندما يتقلد أحدهم وظيفة مدير أو مدير عام فإنه سيحصل مع هذه الوظيفة الرفيعة على مكتب فخم ، وكُرسي دوار ، وعدة تلفونات وفاكس وكمبيوتر ، كما يكون ضمن مسؤولياته عدد من الموظفين (المرؤوسين) ، ولكن ليسوا تابعين أو مقتنعين بقدراته كي يعتبروه قائداً لهم . فالقائد يكسب مجموعة من الناس بقوة تأثيره عليهم وليس بقوة الصلاحية أو قوة المنصب ، لأن القيادة علاقة خاصة جداً بين القائد والآخرين . وما كنا سمعناه وتعلمناه عن القيادة ، ما هو إلا نصف القصة ، لأن القيادة لا تتعلق بالقائد فقط ، بل تتعلق بالناس الذين يتبعون ذلك القائد . فالقيادة هي تفاعل



الشكل (٢٣)



الشكل (٢٤)

جماعي يتم بين عدد من الناس وشخص واحد . والقائد الناجح يعتمد دائماً على تفهم واقتناع أولئك الناس ونظرتهم لقدراته ، وهم الذين يقررون ويجمعون أن شخصاً ما يمتلك نوعية القدرات التي تنتمي إلى مهارات وصفات القائد فيعتبرونه كذلك ويعترفون به . ولا يمكن لشخص ما أن يسمى نفسه قائداً من دون أن يكون له تابعين مقتنعين بذلك .

وقد أجريت عدداً من الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بهذا الموضوع لمعرفة الصفات المطلوبة في شخص ما حتى يمكن أن يكون قائداً ناجحاً في عيون الآخرين ، فكانت نتيجة السؤال الذي طرح في استبيان* وهو (ما هي الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد في نظركم وما هي توقعاتكم منه؟) والمعلومات التالية كانت نتيجة الاستبيان :

١- الإخلاص

وقد مثل هذا الجواب أعلى نسبة من الأجوبة الأخرى وهي ٨٣٪ حيث قالت الشريحة التي شاركت في تلك الدراسة ، إنهم يرغبون ويتوقعون من قائدهم أن يكون مخلصاً لأهدافهم المشتركة وصادقاً معهم ويكون على درجة عالية جداً من الأمانة . وقد توصل الدارسون إلى أن ٣٢٪ فقط يعتقدون أن رؤساءهم التنفيذيون مخلصون ، ونسبة ٥٥٪ لا يعتقدون ذلك ، ونسبة ١٣٪ لم يستطيعوا أن يقرروا لأنهم غير متأكدين من الجواب .

٢- الجدارة

وقد كانت أهم صفة تلت الإخلاص ، حيث قالت نفس الشريحة ، إنهم يتوقعون أن تكون لدى قائدهم بعض الخبرات والمعرفة حتى يكونوا في

* Servece Quality Forum, The Performance Management Company.

نظرة منتجين وفعالين بناء على خبراته ومعرفته بجودة العمل الذي يؤدونه وفي نظر تلك الشريحة، أنه ليس مطلوباً من القائد معرفة الناحية الفنية تماماً من العمل الذي يقوم به الموظفون. ويتميز القائد دائماً بإحداث تغيرات في المكان الذي يعمل فيه، هذه التغيرات لا يمكن أن تكون صحيحة أو مناسبة إلا إذا كان القائد على قدر كاف من الدراية والمعرفة بالعمل الذي يؤديه الموظفون. وقد أطلقت على هذه المعرفة (value added) وتعني القيمة الإضافية في المعرفة (أطلق عليها أنا القيمة الجمالية للقيادة) ومثال تلك القيمة الإضافية التي كانت لدى (توم ميلر) الذي تقلد منصبه كرئيس لشركة المعدات وسبابة الحديد الأمريكية، حيث قال إنه لا يملك أي خبرات فنية في مجال المعدات أو قولبة الحديد، ولا يعرف أن يسمر مسماراً في جدار بواسطة أي معدة مهما كانت سهلة الاستخدام، ولم يقرأ أي كتاب عن إدارة الأعمال، وبالرغم من كل ذلك تحققت الإنجازات التالية في فترة زمنية وجيزة لا تتجاوز السنتين من رئاسته للشركة:

أ- ارتفعت معدلات البيع ٥٪.

ب- ازدادت الربحية ٧٥٪.

ج- انخفضت حالات رفض العميل للأسعار من ٥٪ إلى أحد عشر من المائة.

د- افتتح الفرع الثاني للشركة بالسعة نفسها.

هـ- تسلمت الشركة درع أفضل شركة تموين للمعدات لتلك الفترة.

ولكن السؤال كيف استطاع السيد ميلر أن يحقق كل هذه الإنجازات ولم يكن له باع في مجال صناعة المعدات التي كانت من تخصص الشركة التي ترأسها؟

وقد وجه له هذا السؤال في إحدى مناسبات الشركة فقال : إن الجواب عن هذا السؤال بسيط جداً، لقد اعتبرت الموظفين أهم أصول هذه المنشأة فهم الذين يحققون النجاح للمنظمات بتقديم الخدمات المميزة لعملائها، من خلال القيادة المناسبة، وهم أيضاً الذين يعرفون تماماً كيف يدمرونها. وهنا يمكن العودة إلى موضوع هذا الكتاب الذي يتعلق باختيار الموظفين الذين يتمتعون بصفات واتجاهات شخصية وخبرات علمية وعملية تتوافق مع نوعية العمل الذي سيقومون بأدائه، وهذا لا يتم إلا باستخدام الأنظمة العلمية في الاختيار، مثل هؤلاء الموظفين الذين يتم اختيارهم بعناية، وتتم معاملتهم معاملة إنسانية من خلال قادة وليس من خلال مديرين قد يسيئون استخدام سلطاتهم وصلاحياتهم.

وبالعودة إلى السيد ميلر فإن ما فعله بجانب نزاهته وتمكنه من التأثير على الموظفين، أجرى مقابلات شخصية مع خمسين عميلاً من عملاء الشركة وخمسة وعشرين مهندساً من الذين يتعاملون مع الشركة في مجال تشكيل وصب الحديد، وسألهم عما يريدونه من الشركة، وقد كانت الإجابات كالتالي :

* النوعية الجيدة من المعدات وصب الحديد .

* خدمات عالية المستوى .

* أسعار منافسة .

ويعتقد السيد ميلر أن الجودة تبدأ من الموظفين أنفسهم، وليس من إدارة ضبط النوعية، وأن الجودة يجب أن تكون في عقول وقلوب الموظفين وإلا سيكون الإفلاس ثم الانهيار مصير المنظمات التي يعملون بها.

وقال السيد ميلر إنني أهتم جداً بموظفي الشركة ، ليس لأنهم موظفون فيها ولكن لأنهم بشر لهم متطلبات ولهم شعور . لقد كان ينزل يومياً من مكتبه الفخم ويقضي جل يومه مع الموظفين يصافحهم ويشجعهم على الإلتقان في العمل ، وكانت نتيجة اللقاء بهم يومياً أن تعرف على أسمائهم جميعاً مما أشعرهم بأهميتهم في الشركة وفي نظر رئيسهم . وأخيراً قال إن السبيل الوحيد الذي يمكن أن يتحقق فيه النجاح للموظفين أنفسهم وللشركة ولرئيسها هو أن نهىء بيئة عملية مبنية تماماً على الثقة المطلقة بين الموظفين أنفسهم ، ثم بين الموظفين والإدارة .

وقد كانت تلك فلسفة أبي الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) الذي حث فيها المديرين باتباع السلوك الإنساني في معاملة الموظفين والعمال ، حيث إن ذلك يحقق علاقات طيبة وممتينة في بيئة العمل بين الموظفين بعضهم البعض وبين أصحاب العمل والعملاء . وقد اتصف فريدريك تايلور بالإنسانية في معاملة الموظفين وخصوصاً من يعمل منهم في الصفوف الدنيا . وقد قال لتلاميذه فيما يتعلق بهذا الموضوع في إحدى محاضراته بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد :

إنني أفترض أيها السادة أنكم لم تمارسوا العمل بأنفسكم ولو لمرة واحدة مع العمال أو الموظفين في الصفوف الدنيا ، وأريد أن ألفت أنظاركم لحقيقة هامة ينبغي أن تضعوها في أذهانكم وأنتم تتعاملون مع هذه الفئات ، هذه الحقيقة هي أن هؤلاء الموظفين هم بشر مثلي ومثلكم ، وأن العامل وأستاذ الجامعة لهما (المشاعر نفسها ، والبواعث نفسها ، والآمال نفسها ، والنقائص نفسها ، والفضائل نفسها) . وأن العمال قضوا طيلة حياتهم يتلقون الأوامر

ويطيعونها لأنهم من المستويات الدنيا، فلا تتصوروا أن هذا يعني أنهم أقل احتراماً لأنفسهم مني ومنكم، بل إنهم ينظرون إلى أنفسهم على أنهم فضلاء وأهميتهم مثلي ومثلكم تماماً. وليكن مفهوماً أن الشك يعتبر من أهم خصائصهم حين يتعاملون معنا، بل إنهم يبحثون عن أي علامة يتوهمون منها أننا ننظر إليهم نظرة تعال أو نظرة احتقار.

إن حسن معاملة المديرين للموظفين بجميع طبقاتهم تبعث فيهم الدوافع لأداء العمل على أتم صورة ممكنة، فالدوافع هي إحدى مكونات معادلة الأداء التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدوافع}$$

فإذا وجدت القدرة التي أعرفها بأنها الإمكانيات الكامنة والمكتسبة نتيجة التدريب الذي يؤهل الموظف لأداء العمل بمهارة، ولكن لم توجد الدوافع وهي الناتجة من العلاقات الإنسانية وتبدأ من إيمان المدير بأن الموظفين بشر لهم حقوق وعليهم واجبات، فإن قيمة الأداء تساوي صفراً. وكذلك الحال إذا توفرت الدوافع ولم توجد القدرة فإن قيمة الأداء تساوي صفراً.

٣- النظرة المستقبلية (بعد النظر)

أكثر من ٥٠٪ من الذين شاركوا في الدراسة من الشريحة العشوائية اختاروا بعد النظر صفة للقائد تأتي في الأهمية بعد صفتي الإخلاص والجدارة.

وقالت هذه الفئة: إننا نحتاج إلى قائد لديه بعد نظر، وأن تكون له حاسة خاصة لمعرفة صحة اتجاه المنظمة الحالي ومعرفة درجة انحرافها عن هدفها.

والنظرة المستقبلية ليست قوى سحرية يمتلكها القائد، إنما هي القدرة على وضع أهداف محددة للمنظمة ثم رسم مسار واضح للوصول إلى تلك الأهداف وتعريف جميع منسوبي المنظمة بها، وتوفير كل ما يلزم من مرافق لتحقيقه.

وقد أشارت دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر الثمانينيات، أن ٤٨٢ مديراً تنفيذياً يعانون من نقص واضح في قدراتهم على التخطيط الإستراتيجي ومهاراتهم في التوقعات التي تتعلق بمستقبل العمل والعملاء.

وللموظفين في أي منظمة الحق في معرفة أهدافها، كما على القائد أن يوضح للناس ما هي الخطط التي سيضعها وما هي رؤيته المستقبلية حتى يتم اتباعه إن وافقت طموحاتهم. وهذا ما يحدث في الانتخابات الرئاسية عندما يرشح أحدهم نفسه للقيادة، فإنه يفصح عن خطته ونظرته المستقبلية للبلاد. وفي رأيي أن القائد الذي ليس لديه خطط مستقبلية للمنظمة التي يقودها وليس لديه نظرة مستقبلية لها، مثله كالمسافر الذي يصل إلى المطار ويريد شراء تذكرة لركوب الطائرة التي ستنقله للوجهة التي يرغبها ولكن يقال له إنه لا توجد تذاكر خاصة بأي وجهة محددة، وما عليك إلا أن تطلع إلى أي طائرة، ومن ثم سيقدر القبطان إلى أي مكان سيتجه. ولكن الموظفين في أي منظمة لديهم توقعات من الشخص الذي سيجلس مكان قبطان الطائرة، ويريدون معرفة إلى أي وجهة سيتجه بهم القائد.

٤- قوة التأثير

إنه من الأساسيات أن تكون لدى القائد قوة تأثير على الآخرين، ولا يمتلك هذه القوة إلا من يتمتع بالحماس والحيوية وهما من صفات القيادة،

ويمكن القائد من إنشاء بيئة عملية تتسم بالمحبة والثقة بين جميع الموظفين مما يجعل مكان العمل مرغوباً ومحبباً من رواده . فكم من الموظفين الذين يشعرون بالكآبة والهم عندما يأتي وقت الدوام حيث عليهم التواجد في ذلك المكان لمدة ثمان ساعات متواصلة مع زملاء ورئيس غير محبين إلى قلوبهم . وفي اللحظات الأخيرة من وقت الدوام ، تشعر تلك الفئة بالفرح والسرور لقرب موعد مغادرة مكان العمل ، فمن الذي يمكنه التحكم في تلك البيئة ويشعلها حيوية ويملؤها محبة إلا القادة . وفي هذا المجال أجرى (ديفيد برامس) دراسة لمعرفة العلاقة بين الرضى الوظيفي وجودة أداء الموظفين ، وهل يؤدي الموظفون أعمالهم بمستوى عال بسبب الرضى عن الوظيفة وعن الدخل ؟

وقد أثبتت نتائج دراسته أنه ليس هناك علاقة بين الرضى الوظيفي وجودة الأداء ، ولكنه تمكن من التوصل إلى نتيجة أخرى وهي أن الموظفين الذين يعملون في بيئة العمل التي يحفها السرور والفرح والتواصل والثقة بين الموظفين والقادة ، هم الذين يؤدون أعمالهم بجودة عالية . ربما تكون شركة (ديزني ورلد) من إحدى هذه الشركات التي يتمتع موظفوها بثقتهم ببعض في بيئة مبنية على ثقة الإدارة بالموظفين الذين بدورهم يثقون بها ، إذن على القائد أن يلهب حماس الموظفين ويشجعهم للأداء بروح المرح والسرور ، وأن يرفع من الروح المعنوية للموظفين عندما يلاحظ تدني الأداء ، وحتى يتحقق ذلك يجب أن يكون القائد نفسه مفعماً بالنشاط والحماس والروح المعنوية العالية (فاقد الشيء لا يعطيه) وكما يقول المثل الأمريكي : « لا يمكنك إشعال النار بأعواد كبريت مبللة » .

وفي رأيي لو مزجنا الصفات الأربعة السابقة ببعض لانتجت صفة كبيرة هي الجدارة بالثقة وهذا بعد إداري وقيادي مهم وحساس وسريع الكسر مثل الزجاج، فلو خدش، أو فقد أحد المديرين أو القادة هذه الصفة الأساسية في القيادة، وهي التي لا يبنّيها القادة إلا بعد وقت طويل من الزمان، وبعمل مخلص ونزيه وشاق، فلو خدشها أو فقدوها بعمل سلبي مثل الكذب على الموظفين، أو إنكار عهد قطعه معهم، فإن سمعة هذا القائد تذهب أدراج الرياح.

وأخيراً وقبل الانتهاء من هذا الموضوع أريد أن أذكر الصفات القيادية التي يمكن أن يتميز بها أو ببعضها القادة وقد لا تجد قائداً واحداً يمتلك كل الصفات التالية الذكر، إلا سيد البشر سيدنا محمد ﷺ.

صفات القائد:

أجريت الكثير من الدراسات العالمية لمعرفة الصفات الرئيسية التي يمتلكها القادة، وقد اتفقت كثير من النتائج، أذكر للقارئ ملخصاً لبعض تلك الصفات محاولاً ضرب الأمثلة على بعضها مؤكداً أن رسولنا وقدوتنا محمداً ﷺ اتصف بها جميعها بل وأكثر منها.

١- يتميز القائد بالطموح (يعمل بجدية وروحه تواقاً للنجاح) وقد ضرب لنا رسول الله ﷺ مثلاً في الطموح والرؤية المستقبلية، حيث قال لسراقة كيف أنت ياسراقة وفي يديك سوارى كسرى، فلم يصدق سراقة أذنيه وتساءل عما إذا كان رسول الله ﷺ يقصد كسرى الحقيقي أو كسرى آخر، ف قيل له إنه ﷺ يقصد كسرى الحقيقي وليس كسرى آخر. وتحقق طموح ورؤية رسول الله ﷺ، ففي عهد عمر بن الخطاب جاءت كنوز

كسرى إلى المدينة المنورة ومن بينها سواري كسرى ، فقال عمر رضي الله عنه ائتوني بسراقة ، فجئى به وكان متقدماً في العمر ، فقال عمر : ألبسوه السوارين ، فألبسوه السوارين ، فقال عمر لسراقة : ارفع يديك ، فرفع يديه ، فقال عمر : سر بين الناس وأنت رافع اليدين وقل لهم ما قال لك النبي صلى الله عليه وسلم ، فقال : قال لي النبي صلى الله عليه وسلم : كيف أنت ياسراقة وفي يديك سواري كسرى .

٢- يتميز القائد بتسامحه وبعقله المتفتح (يتصف بالمرونة والاحترام) .

٣- يتحكم في ذاته ويراعي الناس (يهتم بمشاعر الآخرين ويقدر القيم ويتميز بالمحبة) وقد ضرب لنا ﷺ أروع الأمثلة في التحكم في الذات والسيطرة على النفس والتسامح والحلم على الأذى وعدم الانتقام ، فبعد أذى أعدائه من الكفار ، وبعد ثمان سنوات من الأذى وفي فتح مكة المكرمة وتطهيرها من الأوثان والأصنام التي كانوا يعبدونها ، وتمكن من رؤوس أولئك الشرذمة الذين آذوه ، فيقول لهم اذهبوا فأنتم الطلقاء .

٤- القائد كفء (لديه القدرة ، وهو منتج ويتصف بالفعالية) .

٥- متعاون (حبيب للآخرين ، ويقوم بدوره دائماً ، متواجد ويتفاعل مع الأحداث) .

٦- شجاع (يتميز بالتحدي والجرأة ، ولا يتخلى عن مبادئه) وقد ضرب الرسول لنا أمثلة كثيرة في الشجاعة ، وهذا علي بن أبي طالب وهو سيد من سادات المقاتلين الذي قال : كنا إذا حمى الوطيس التجأنا إلى رسول الله ﷺ .

٧- قدوة يعتد به ويعتمد عليه (حي الضمير ويعتبر نفسه المسؤول الأول عن المشكلات، ويفعل ما يقول للآخرين) وقد ضرب لنا رسول الله ﷺ أروع الأمثلة في ذلك، حيث كان قدوة المسلمين في العبادة والعطف والتسامح والحكمة والحلم.

٨- يتخذ القرارات (تصف قراراته بأنها محددة وثابتة وهادفة وذات معنى ومنطقية للآخرين).

٩- عادل (أحكامه هادفة وهو متسامح وميال للصفح عن الآخرين).

١٠- بعيد النظر (نظرته مستقبلية، ويتوقع الأحداث، نظرته ثاقبة، ويهتم بأعباء الآخرين) وقد كان رسول الله ﷺ لديه نظرة مستقبلية، أذكر للقارئ هذا الموقف وهو حينما أتى عدي بن حاتم الطائي إلى المدينة ليسلم على رسول الله، فاستدعاه ﷺ إلى بيته، فقال له ﷺ: يا عدي أأنت على الركوسية (دين بين اليهودية والنصرانية)؟ فتعجب عدي من ذلك حيث لم يكن أحد يعلم بذلك على الإطلاق وحتى أهله وزوجته لم تكن تعلم أنه على ذلك الدين. فأجاب على رسول الله بالإيجاب وأنه على ذلك الدين. فقال له ﷺ: يا عدي أأنت تأخذ الرباع من قومك؟ (نوع من أنواع الضرائب)؟ فقال بلى، فقال له رسول الله ﷺ: ألا ترى أن ذلك لا يحل لك في الركوسية؟ فقال عدي: أشهد أن لا إله إلا الله وأنت رسول الله، فقال له ﷺ: يا عدي لعلك منعك أن تسلم أنك رأيت المسلمين في خوف، فوالله لئن طال بك العمر لترين البعير تسير من العراق إلى حضرموت لا تخشى أحداً. فقال عدي بعدئذ: فقد طال بي العمر ورأيت ذلك. فقال له رسول الله ﷺ ولعلك منعك من

الإسلام أنك رأيت المسلمين في ذلة؟ فلئن طال بك العمر لترين أبيض كسرى في أيدي المسلمين (أبيض كسرى قصر لكسرى في المدائن كان يسمى كذلك) فقال عدي: فقد كنت ممن شارك في فتح المدائن ورأيت أبيض كسرى في أيدي المسلمين، فقال له رسول الله ﷺ: ولعلك منعك من الإسلام أنك رأيت المسلمين في فقر؟ فلئن طال بك العمر لترين الرجل يخرج بزكاته لا يجد من يقبلها، فيقول عدي بن حاتم الطائي بعدئذ: وإني لأنتظر ذلك.

- ١١- مخلص (صادق في جميع أعماله وقراراته، ونزيه، وعالي الأخلاق).
- ١٢- تخيلي (يملك أفكاراً إبداعية، ويحدث التغييرات أينما يذهب).
- ١٣- مستقل (غير خاضع لرأية أو حزب، ميال للحرية وطرح القيود، يعتمد على نفسه، كافٍ ووافٍ، وواثق من نفسه).
- ١٤- يلهب روح الحماس ويشجع ويحفز الآخرين (يرفع من معنويات من حوله، حماسي، ويتمتع بحيوية، ظريف، ومتفائل، وإيجابي تجاه المستقبل) وقد ضرب لنا رسول الله ﷺ أمثلة عديدة لتلك الصفة فقد كان يطلق بعض النعوت على أصحابه كقوله: نعم الرجل فلان أو هذا حوارى، والدعاء لهم مثل قوله: اللهم علمه القرآن، وحتى مع الصبيان كان يفعل ذلك كقوله لعبد الله بن الزبير - وكان عمره آنذاك عشرة أعوام - حيث كان يقول عنه: هذا ابن أبيه.
- ١٥- ذكي وعقلاني (متألق وبارع في أداء عمله، وأفكاره نابغة من المنطق وليس من العاطفة، تأملي ومولع بالتفكير وبكل جديد).
- ١٦- وفي ومخلص (ملتزم تجاه واجباته، مطيع، يحترمه الآخرون).

- ١٧- ناضج (يمتلك خبرات، وعميق في تصرفاته، وحكيم).
- ١٨- يتمكن من السيطرة على نفسه وكابح ومعاقب لها.
- ١٩- يدعم الآخرين ويساندتهم بتفهم.
- ٢٠- مستقيم ويحقق الغايات التي يعمل من أجلها مباشرة، صريح بغير حدود.
- الجدول التالي يبين الفرق بين المدير والقائد:

المدير	القائد
يدفع موظفيه إلى الأهداف بقوة الصلاحيات الممنوحة له من الإدارة العليا	يؤثر على الآخرين في المنظمة ويقنعهم للوصول إلى الأهداف.
يتخذ قرارات صارمة كثير منها تكون في صالح المنظمة دون الاهتمام بمصالح الموظفين ولا ترضي كثير من الفئات بمضمونها.	توجيهاته تكون دائماً لصالح الآخرين وتتوافق مع أهداف المنظمة ويقتنع الآخرون بمضمونها.
يتلقى التوجيهات من الإدارة العليا ويتخذ القرارات بناء على تلك التوجيهات	يشاور الآخرين عند اتخاذ القرارات وتكون قراراته منبثقة من مشاركة من لهم علاقة بذلك القرار.
يطبق القوانين بحق الموظفين بقوة الصلاحيات ولا يلتزم هو في كثير من الأحيان، وفي أحيان أخرى يكون متحرراً إدارياً من هذه القوانين، مثال ذلك: الحضور والانصراف.	يطبق القوانين على نفسه أولاً ويلتزم بها فيطبقها الآخرون على أنفسهم ويلتزمون بها.
يأمر الموظفين باتباع الطريق الذي وضعه هو لتحقيق أهداف المنظمة.	ينصح ويوجه الآخرين الوجهة السليمة لتحقيق أهداف معينة.
لا يعبر بالضرورة عن القدوة الحسنة وإنما يأمر الآخرين بأن يكونوا قدوة.	مثال طيب وقدوة حسنة للآخرين في العمل.

التفاوض والإقناع

هو القدرة على إيصال المعلومات أو وجهات النظر بفعالية وإظهار التوافق في الآراء والأهداف بطريقة تؤدي إلى قبول أو موافقة كل الأطراف المعنية .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي التفاوض والإقناع . .

* استخدام التعبير الفعال لتوصيل وجهات النظر .

* وضوح أهداف وجهات النظر المعروضة .

* الاستفادة من المهارات الذاتية الخاصة بالاتصال لكسب تأييد الآخرين .

* إظهار وإثبات التوافق في وجهات النظر .

* توظيف المعلومات المتاحة لتدعيم المقترحات وتقريب وجهات النظر .

* الإشارة إلى مصالح الآخرين من خلال الأعمال المقترح عملها .

* إظهار الفوائد والنتائج الإيجابية للآراء المطروحة والتركيز عليها .

* التنبيه إلى الأضرار التي تنتج عن عدم تطبيق المقترحات المطروحة .

* إظهار الفوائد والنتائج الإيجابية لوجهة النظر والتركيز عليها .

اعتبار مشاعر الآخرين

الأقوال والأفعال التي تضع مشاعر الآخرين في الاعتبار وإدراك الآثار المترتبة على ذلك .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي اعتبار مشاعر الآخرين . .

* شكر الآخرين (الموظفين) عند قيامهم بأعمال مميزة .

* الدفاع عن الموظفين المحقين .

* اللباقة والتعاون مع الآخرين .

* شكر اهتمام الآخرين .

* معرفة كيفية مجاملات العملاء وتطبيقها عند كل فرصة .

* اعتبار احتياجات وظروف الرؤوسين عند اتخاذ القرارات .

* الرفع من معنوية الآخرين عند وقوعهم في الأزمات .

* الاعتراف والاعتذار للآخرين عن الهفوات أو سوء التصرف .

* الشعور بالفرح للآخرين ومشاركتهم في مناسباتهم السعيدة، ومواساتهم في أحزانهم .

والمثالان التاليان يوضحان كيف يمكن أن يعتبر ويهتم الرؤساء بمشاعر وحاجات الآخرين بقليل من السلوكيات الطيبة من التي لا تؤثر على سير العمل :

مثالان سلبي وإيجابي للحالة نفسها في البعد الوظيفي اعتبار مشاعر الآخرين.

المثال السلبي

المشرف صعيب يقوم بجدولة موظفيه البالغ عددهم اثني عشر موظفاً على النوبات الثلاثة على مدى الأربع والعشرين ساعة . وبالرغم من علمه أن مرؤوسه الموظف العم عطية الذي يبلغ من العمر ٥٩ عاماً وهو على وشك التقاعد، والذي لا يتحمل أعباء العمل في النوبة المسائية التي تمتد إلى

الفجر ، ولا يستطيع السهر بحكم تقدمه في العمر ، إلا أن المشرف صعب يصبر على جدولته في نوبة الليل ، وحجته في ذلك أنه موظف في هذه المنظمة وينطبق عليه ما ينطبق على أي موظف يعمل فيها ، وأنه ليس هناك نص في الأنظمة يشير إلى ضرورة التعامل الخاص للموظفين الذين يوشكون أن يحالوا إلى التقاعد .

المثال الإيجابي للحالة نفسها

اجتمع المشرف رفيق بموظفيه الاثني عشر قبل بداية الشهر الهجري لوضع الجدول الزمني للنوبات الثلاث ، وكان من ضمن هؤلاء الموظفين العم عطية الذي سيحال إلى التقاعد في العام القادم حيث بلغ عمره تسعة وخمسين عاماً قضى جلها في خدمة هذه المنظمة . وبدأ الاجتماع بسؤال الموظفين إذا كان أحد منهم لديه مراجعات أو معاملات حكومية يريد إنجازها خلال الشهر القادم حتى يمكن جدولته في نوبة بعد الظهر أو النوبة المسائية . ثم سأل العم عطية إذا كان يريد العمل صباحاً أو بعد الظهر فطلب شاكراً من المشرف رفيق أن يجلدوله للعمل صباحاً حيث إنه يستيقظ مبكراً فيذهب إلى المسجد لأداء صلاة الفجر ثم يحضر إلى العمل مباشرة . وبناء على رغبات الموظفين ، قام المشرف رفيق بجدولة الموظفين وتبين في آخر الشهر وبالنظر إلى تقرير الحضور والغياب أنه ليس هناك حالات غياب البتة والحالات المتعلقة بالتأخير لا تذكر .

وتعليقي الخاص على التصرف الإسلامي الحضاري الإنساني والقيادي للمشرف رفيق والذي أضاف إلى سجله الإداري صفة القيادة وصفة الإنسانية ، أن الأعمال الطيبة والإنسانية التي يقوم بها أي مسؤول في حدود

صلاحياته والتي لا تؤثر على الأداء سلباً في المنظمة التي يعمل بها، في اعتقادي أنها أسهل بكثير من تلك الأعمال التعسفية التي تؤذي الناس وتكلف الكثير من التفكير وانشغال البال ليلاً ونهاراً هذا بالإضافة إلى تأنيب الضمير الذي ينتاب فاعله فيما بعد، والذنب الذي يرتكبه في حق الآخرين.

تطوير مهارات الرؤوسين

وضع خطط وأنشطة لتطوير مهارات وكفاءة الرؤوسين لمواجهة متطلبات الأداء الحالية والمستقبلية

- بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي تطوير مهارات الرؤوسين .
- * قياس نوعية وكمية أداء الموظفين سنوياً ونصف سنوي وشهرياً .
- * إعلام الرؤوسين بصفة فردية لنقاط القوة في أدائهم وشكرهم على ذلك والنقاط التي تحتاج إلى تطوير وتشجيعهم على ذلك .
- * إيصال المعلومات والمستجدات التي تهم سير العمل إلى سائر الرؤوسين .
- * إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات .
- * تكليف الرؤوسين بالقيام بأعمال ذات مستوى أعلى إدارياً من مستوى وظائفهم الحالية .
- * جدولة الرؤوسين لحضور الدورات التدريبية والمحاضرات والمؤتمرات التخصصية المتعلقة بمجالات أعمالهم وتدريبهم على رأس العمل لاكتساب المهارات والقدرات .

مجموعة مهارات اتخاذ القرارات Decision making skills

وتحتوي على عدة أبعاد تتعلق بمهارات اتخاذ القرارات وهي :

١ - الحصول على المعلومات Fact finding

استخدام جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوعات المراد اتخاذ القرارات بشأنها وذلك بالطرق المشروعة والعلمية مثل التقصي والاستبيان والأسئلة المباشرة .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي الحصول على المعلومات .

- * جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع من أي مورد ممكن .
- * استخدام الطرق الفعالة في جمع المعلومات من عدة مصادر .
- * الاعتماد على القراءة ونتائج الدراسات والاستقصاءات .
- * استخدام الشرائح العشوائية للحصول على نتائج الدراسات .

٢ - التحليل Analysis

مقارنة وربط المعلومات ذات الصلة من عدة مصادر ، والتعرف على النتائج الهامة للوصول إلى الحقائق .

والتحليل كلمة متداولة طيباً وبكثرة ولها معنى واضح ، وتستخدم هذه الكلمة عندما يذهب المريض للطبيب ويشكو من بعض الآلام ، فيطلب منه الطبيب عادة التوجه إلى المعمل لتحليل الدم ثم إلى قسم الأشعة للتصوير الداخلي للجزء الذي يشكو منه ، وكذلك زيارة لقسم أشعة الرنين الصوتية للكشف على الأجهزة التي تقع في الجزء الذي يشكو منه المريض أثناء أدائها . كل المعلومات التي يحصل عليها الطبيب من الأقسام سابقة الذكر ، هي عبارة عن الخطوة الأولى في مجموعة مهارات اتخاذ القرار وهي جمع المعلومات ، وعند وصول هذه المعلومات إلى الطبيب يقوم بعملية التحليل

وهي عبارة عن دراسة المعلومات ومقارنتها واستخلاص نتيجة محددة يقوم على أثرها الطبيب بوصف الدواء المناسب للمريض أو يوصي بإجراء عملية جراحية له أو وصف نظام الأكل الذي يجب أن يتبعه المريض للتخلص من متاعبه . إذن التحليل كما هو واضح عملية دراسة للمعلومات ومقارنتها للخروج بنتيجة يمكن اتخاذ القرار الصحيح من خلالها ، ذلك القرار يمكن أن يكون قراراً طبياً أو إدارياً أو سياسياً .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي التحليل . .

* المقارنة والربط بين المعلومات المتعلقة بالموضوعات .

* استخلاص النتائج من المعلومات المتاحة .

* الاستفسار عن تفاصيل إيضاحية للموضوعات .

* تفسير المعلومات والبيانات الحسابية .

* توقع المتغيرات المستقبلية من خلال المعلومات والأحداث السابقة .

* دراسة البواعث والأسباب التي تؤدي إلى حدوث المشكلات .

* التعرف على مواقع المشكلات قبل حدوثها .

٣- الحكم الموضوعي Judgment

القدرة على وضع البدائل قبل اتخاذ القرار المبني على المعلومات الواقعية والافتراضات المنطقية للوصول إلى الأهداف . كما يعرف الحكم الموضوعي أنه الأسباب المنطقية خلف اتخاذ القرارات .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي الحكم الموضوعي . .

* وضع الخيارات والبدائل قبل اتخاذ القرارات .

- * تقدير إيجابيات وسلبيات القرارات المتخذة .
- * احتساب ردود فعل القرارات المتخذة على الآخرين .
- * منطقية ومعقولة القرارات .
- * اطلاع الرؤساء على القرارات المتخذة
- * الأسباب المنطقية والوجيهة خلف اتخاذ القرارات .

ويمكن القول إن الحكم الموضوعي هو الدواعي المنطقية خلف اتخاذ القرارات أو الإجراءات ، حيث إن كثيراً من الإجراءات أو القرارات يكون خلف اتخاذها دواعي منطقية (على الأقل في نظر متخذي تلك القرارات) ويكون لديهم عادة تفسير أو سبب لما يفعلون . وهناك مثال أستخدمه في الدورات التي أقوم فيها بتدريب مجريي المقابلات وتدريب المقومين لشرح الحكم الموضوعي ، وهو أن بعض الإجراءات أو القرارات التي يتخذها بعض الناس ولو أنها تبدو سلبية إلا أن هناك أسباباً منطقية في رأيهم خلف اتخاذهم لها أو القيام بتلك الإجراءات . فعندما ترى مبنى مكوناً من عشرة أدوار وعلى شارع مهم يقوم أحدهم بهدمه قد يصيبك نوع من الأسف والحسرة لأن مبنى مثل هذا يهدم ويتحول إلى حجارة ، وربما اتهمت صاحب هذا المبنى بالخبل أو التبذير لأنه يقوم بهدمه وقد لا يقل دخله عن المائة ألف ريال شهرياً ، ولكن لو عرفت السبب الحقيقي في هدم هذا المبنى وهو أن المالك يريد بناء مركز تجاري سكني مكون من ثلاثين دوراً وسيدر عليه خمسين مليون ريال سنوياً بناء على دراسة الجدوى التي أجريت بهذا الشأن ، لاقتنعت أن قرار هدم المبنى له أسباب وجيهة .

كما أن هناك مثلاً على الحكم الموضوعي والذي أطلقنا عليه (الأسباب

المنطقية خلف الإجراءات أو اتخاذ القرارات) هذا المثال يقع في سورة الكهف من الآية (٦٤) إلى الآية (٨٢) وهي قصة سيدنا موسى عليه السلام مع الخضر. فعندما قام الأخير بخرق السفينة وقتل الغلام، فهما عمالان سلبيان واضحان، أما بناء الجدار الذي كاد أن ينقض فهذا عمل إيجابي إلا أن المكان الذي تم فيه ذلك الحدث لم يكن مناسباً لأن أهل تلك القرية أبوا أن يضيفوا سيدنا موسى والخضر عليهما السلام، فلذلك يصبح العمل الإيجابي في عيون الآخرين عملاً سلبياً لأنه لا يتناسب مع المكان. ولكن عندما شرح الخضر لسيدنا موسى عليهما السلام الأسباب المنطقية لخرق السفينة وهو مصادرة السفن الجديدة من قبل الحاكم، فخرقها ليعيبها وبالتالي لا تؤخذ من أهلها، نجد أن السبب منطقي خلف ذلك العمل السلبي، وكذلك قتل الغلام الذي كان أبواه مؤمنين فخشى الخضر أن يرهقهما بطغيانه وكفره، أما الجدار الذي أعاد بناءه لأهل القرية الذين أبوا أن يضيفوهما، ففسره بأنه يوجد كنز تحته لطفلين يتيمين وكان أبوهما صالحاً وأراد أن يبقى الكنز إلى أن يبلغا أشدهما.

إذن كانت الأسباب منطقية في الأمثلة السابقة خلف تلك الأفعال، ويمكن القول إن هناك حكماً موضوعياً خلف القيام بها، وخصوصاً بعد معرفة معقوليتها.

المشكلة التي تنشأ عادة في تقويم هذا البعد الوظيفي هو عندما يكون المقيّمون من بيئات ومجتمعات مختلفة أو متباينة حيث إن بعض الإجراءات والأعمال والتصرفات تكون في مجتمع ما ذات حكم موضوعي أو منطقية واضحة، ولكن لا تكون كذلك في مجتمع آخر.

لذلك أكرر في هذه المناسبة أيضاً أنه من المهم جداً أن يكون أعضاء اللجان التي تقوم بعمل المقابلات الوظيفية الموجهة أو المقومون في مراكز التقويم من بيئات ومجتمعات متشابهة حتى يتم عمل التقويم بعدالة ومنطقية .

٤ - الحسم Decisiveness

هو الاستعداد لاتخاذ القرار في الوقت المطلوب وتحمل مسؤولية نتائجه والالتزام به .

وكلمة الحسم تستخدم على الصعيد العملي في معناها الحقيقي ، وقد تسمع من حين لآخر (إن راتب فلان حسم منه كذا) أو تسمع جملة (حسم الراتب) وحيث إنني لست عالماً لغوياً ولا أجزم أن هذا الاستخدام صحيحاً من الناحية اللغوية ، ولكن من الناحية الإدارية وفيما يتعلق بالتقويم والمقابلات الشخصية أقول إن كلمة الحسم تعني سرعة اتخاذ القرارات أو الاستعداد لذلك .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي الحسم . .

- * الإقدام على اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى سرعة في اتخاذها
- * القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب لسرعة حل المشكلات التي يجب البت فيها سريعاً أو لمنع حدوثها .
- * الالتزام بالقرار وإلزام المرؤوسين به .

ملاحظة: كثير من القرارات السريعة المتخذة (الحسم) لا تتصف بالجودة مثل القرارات الأخرى التي تتخذ بعد عملية جمع المعلومات وتحليلها .

مجموعة المهارات الإدارية والتنظيمية:

Administrative and Managerial skills:

١ - التخطيط والتنظيم Planning and Organizing

التخطيط هو رسم مسار للذات وللآخرين لتحقيق هدف محدد حسب إمكانية الموارد المتاحة ، والتنظيم هو تحديد مهام المرؤوسين والاستفادة من الموارد المادية والبشرية لإنجاز الخطط في التواريخ المحددة لها .

وقد يلاحظ القارئ أن هذين البعدين الوظيفيين يقتربان ببعضهما ، فالتنظيم عملية ملتصقة تماماً بالتخطيط . وللمثال أنه حينما يخطط المدير مشروعاً ويريد أن ينفذه بواسطة الموظفين من ذوي القدرات العملية المناسبة فيكلفهم بشكل يتناسب مع طبيعة ومتطلبات المشروع ، فتوزيع الموارد البشرية حسب طاقاتها وقدراتها هو التنظيم ، وكذلك تخصيص الموارد المالية وتوفيرها وقت الحاجة إليها لإتمام المشروع فهو نوع من التنظيم ، يستخدم التنظيم لتحقيق أهداف الإدارة الأساسية . وقد تسمع كثيراً هذه الأيام عن ما يسمى بإعادة التنظيم (REORGANIZATION) ، ويتم هذا عند توجه المنظمة إلى توجهات جديدة في العمل أو إدخال خدمات جديدة أو تغيير إستراتيجيات المنظمة مثل التخصصية ، فيعاد توزيع الموظفين الذين تتناسب قدراتهم وكفاءاتهم مع الوظائف المستحدثة في المواقع المختلفة من المنظمة ، وتستخدم عادة في تسكين الموظفين في الوظائف الجديدة بعض أنظمة الاختبارات أو المسابقات والمعرفة الوظيفية .

- بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي التخطيط والتنظيم .
- * وضع الأولويات وفقاً لمعايير مدروسة .
- * وضع الخطط والأنشطة ومهام الرؤوسين .
- * وضع الخطط للذات وللآخرين للوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة أولاً ثم الأهداف الأخرى .
- * جدولة الأفراد للأداء في المواقع المختلفة بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم .
- * استخدام الأدوات التي تساعد على دقة التخطيط مثل (التقويم، الكمبيوتر) لرصد مواعيد الخطط .
- وتحديد تواريخ بدء الأنشطة ، وتحديد التواريخ المتوقعة لانتهائها .
- * تكليف الرئيس لأحد الرؤوسين للقيام بأعماله خلال عدم تواجده في موقع العمل بصلاحيات كاملة أو جزئية .
- * تدوين مواعيد وتواريخ مباشرة الأعمال .
- * اتخاذ إجراءات مناسبة لعدم تضارب المواعيد .
- * توزيع صورة من الخطط الموضوعة للرؤوسين لمعرفة خطط المنظمة .
- * اختيار الشخص المناسب لتوجيه المجموعة .
- * توضيح الصلاحيات والسلطات التي تمنح للموظفين .
- * وضع إطار زمني لأداء الأفراد والمجموعات .

٢- التفويض Delegation

تكليف الرؤوسين ذوي القدرات المناسبة لأداء أعمال المفوض من

اتخاذ القرارات وجمع وتحليل المعلومات أو إنجاز المهام غير الروتينية على أن يكون ذلك التفويض مصحوباً بتعليمات واضحة ومحددة من المفوض نفسه .

و التفويض يفهم في كثير من الأحيان في بعض المنظمات أنه تكليف المدير أحد المرؤوسين أو أحداً من زملائه المديرين بالقيام بأداء أعماله في فترة غيابه سواء كان في إجازة رسمية أو لأداء عمل في خارج موقعه ، إلا أن ذلك يعتبر من سلوكيات البعد الإداري التخطيط والتنظيم وهو مذكور في السلوكيات الإيجابية لذلك البعد ، ولا يعتبر تفويضاً .

كما أنه ليس من التفويض عندما يكلف المدير أحد الموظفين بأداء عمل موظف آخر بسبب تغيبه أو فصله عن العمل ، فهذا أيضاً يعتبر من سلوكيات البعد الإداري التخطيط والتنظيم ويسمى أيضاً تكليفاً .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي التفويض .

* تفويض المرؤوسين لاتخاذ القرارات .

* تفويض المرؤوسين للبحث عن المعلومات ومسببات المشكلات وتفويض حلها .

* تفويض المرؤوسين لأداء الأعمال التي تخص المفوض .

* إعطاء تعليمات واضحة ومحددة للمرؤوسين عند التفويض .

* تفويض الموظف الذي لديه المهارة لأداء العمل المفوض له .

* تفويض الموظفين بأعمال ليست من واجباتهم الوظيفية .

* تحديد الإطار الزمني لإنجاز الأعمال المفوضة .

٣- المتابعة Follow Up

وضع طرق إجرائية مشروعة لمتابعة دقة إنجاز المهام المفوضة والأنشطة الوظيفية التي يؤديها الرؤوسون ومعرفة نتائجها العامة ومستوى أدائهم لتلك المهام.

والمتابعة هي أحد الأبعاد الوظيفية الهامة التي تمكن المديرين وأصحاب الأعمال من الإلمام بالإنجازات التي تمت أو التي هي قيد التنفيذ، كما أنها خطوة أساسية بعد عملية التفويض التي يكلف بها المدير الموظفين لإنجاز الأعمال. ويمكن للمدير أن يمارس وتكون عملية مستمرة حتى على أداء الموظفين لمهام وظائفهم المعتادة.

وللبعد الوظيفي المتابعة فوائد كثيرة ومهمة منها:

- * تصحيح مسار أداء الرؤوسين للوصول إلى الأهداف.
- * معرفة مستوى أداء الرؤوسين من خلال الأعمال الجديدة المفوضة لهم وصلاحياتهم لأداء مثل هذه الأعمال مستقبلاً.
- * استخدام بعض النقاط الإيجابية والسلبية الملاحظة على أداء الرؤوسين لتعبئة التقويم السنوي للأداء.
- * حماية المدير أو المسؤول لنفسه من المسائلة من قبل المسؤولين، وضمان لسير الأعمال في المسارات المرسومة لها.
- بعض السلوكيات الإيجابية التابعة للبعد الوظيفي المتابعة.
- * وضع موعد محدد لإنجاز المهام للرؤوسين وإعلامهم به، وموافقتهم

- على كفاية الوقت المحدد لإنجاز تلك المهام والتزامهم بها .
- * وضع تواريخ محددة للمرؤوسين لاستعراض ما تم إنجازه من المهام أو المشاريع المفوضة لهم .
 - * استخدام أدوات مكتبية (كتيب جيب ، مخطط زمني ، أجهزة حاسوب) لتسهيل عملية المتابعة مع المرؤوسين .
 - * متابعة إنجازات المرؤوسين بزيارة مواقع أعمالهم .
 - * استخدام ملف متابعة أو مذكرة .
 - * عقد الاجتماعات لاستعراض الأعمال المفوضة لإعلام المرؤوسين عن دور كل منهم لتسهيل وسرعة عملية الاتصال .
 - * استخدام مقاييس ومواصفات محددة لنوع ومستوى الأداء المطلوب لإنجاز المهمات .
 - * تحديد مستوى التطابق أو مقدار انحرافات الأداء عن المستوى المطلوب .

مجموعة مهارات إدارة الأداء Performance management

يحتاج المدير أو صاحب العمل معرفة المستوى المناسب للأداء في المنظمة حتى تبقى في مستوى المنظمات المنافسة . فإذا تمكن من ذلك ، فإنه بالتالي يحتاج إلى معرفة المستوى الحقيقي لأداء الموظفين القائمين على العمل في المنظمة . وفي كل من الخطوتين السابقتي الذكر ، يحتاج المدير أو صاحب العمل إلى أنظمة علمية لقياس المستوى المطلوب للأداء في المنظمة ، وكذلك المستوى الفعلي لأداء الموظفين .

و تتضمن مجموعة إدارة الأداء ثلاثة أبعاد وظيفية هي :

أولاً: تحديد أهداف المنظمة ومستوى الأداء

وهو شرح تفصيلي واضح لأهداف المنظمة ، وتحديد الأداء المتوقع من المرؤوسين وإرشادهم وتحفيزهم لتحقيق تلك الأهداف .

بعض السلوكيات الإيجابية لهذا البعد الوظيفي .

* إخطار جميع المرؤوسين في المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية والإشرافية بالأهداف الحقيقية لها والرسالة التي تقوم بها . (مثال رسالة السعودية أن تكون ناقلاً جويّاً عالمي المستوى سعودي السمات فائق العناية بعملائه حريصاً على رعاية موظفيه)

* وضع مستوى واضح ومحدد للأداء في كل قطاعات المنظمة دون المبالغة فيه حتى يتم تحقيقه من قبل المرؤوسين .

* معرفة مستوى مهارات المرؤوسين من خلال اختبارات أو أنظمة تقويم لمعرفة مستوى أدائهم الفعلي .

* وضع نظام تحفيز للموظفين الذين يرتقون بأدائهم للمستوى المطلوب للأداء في المنظمة أو الأداء المتميز .

ثانياً: التوجيه والإرشاد

هذا البعد الوظيفي يعتبر بعداً إنسانياً قبل أن يكون وظيفياً أو إدارياً ، ويتضمن هذا البعد مجموعة من الخدمات التي تقدم للأفراد لمساعدتهم على معرفة مستوى أدائهم ، وإدراك المشكلات الوظيفية والسلوكية التي يعانون منها ، واستخدام قدراتهم وإمكاناتهم في التغلب على تلك المشكلات .

ولا يعني التوجيه بأي حال من الأحوال إعطاء تعليمات محددة للأفراد أو إملاء وجهة نظر معينة عليهم، ولكن يهدف إلى تقديم العون والمساعدة لهم. ومن المفترض أن يقوم بهذه العملية اختصاصيون مؤهلون لمساعدتهم في تحسين أدائهم وتعديل سلوكياتهم في البيئة العملية. ويتعامل المرشد مع الأفراد واحتياجاتهم ومشكلاتهم ونواحي توافقهم وخططهم المستقبلية، لذا يجب أن يكون مختصاً في هذا المجال من خلال الكشف على البيانات المتعلقة بهم، وأن تكون لديه القدرة على تفسيرها. كما يتطلب من المرشد أن يكون قادراً على تحليل بيئة الموظف من حيث علاقاتها الحاضرة والمستقبلية.

وللمرشد* واجبات ومسؤوليات منها:

١- فهم الموظف

أ- جمع المعلومات عن الموظف وتنظيمها.

ب- تحليل المعلومات التي يحصل عليها من حيث حاجات الموظف أو مشكلاته.

ج- الوصول إلى استنتاجات تتعلق باحتياجات الموظف وطبيعة المشكلة التي يواجهها وأسباب عدم التوافق أو تدني الأداء.

٢- مساعدة الموظف

الهدف الأساسي من عملية الإرشاد هو إمداد الموظف بالمساعدة اللازمة ومعاونته على تحقيق التوافق والوصول إلى قرارات سديدة لحل مشكلاته،

* الإرشاد وإعداد مرشدي التدريب.

كتاب تدريبي خاص إعداد الدكتور سيد مرسى لإدارة تدريب التسويق بالخطوط الجوية العربية السعودية.

وهي وظيفة مشتركة لكل من المرشد والموظف حيث يتعاونان على تنفيذها .

٣- تسجيل المعلومات التي يحصل عليها

على المرشد أن يسجل المعلومات الخاصة بالموظف ، والطريقة التي استخدمها في الإرشاد ، واستجابات الموظف للمراحل المختلفة لعملية الإرشاد ، والفرضيات التي يكونها عن المشكلة .

٤- استخدام المعلومات المتعلقة بالبيئة

من مسؤوليات المرشد استخدام المعلومات المهنية والخلفية العلمية والاجتماعية والاقتصادية الضرورية لأنها تعاون الموظف والمرشد معاً على وضع الخطط التعليمية والمهنية .

* الصفات اللازم توافرها في المرشدين

يمكن تلخيص الصفات الشخصية والاتجاهات والاهتمامات اللازم توافرها في المرشدين في الآتي :

١- القدرة على التعاون مع الآخرين .

٢- الحماسة ، والمرح ، والقدرة على تحسين السلوك الإنساني والأداء .

٣- القدرة على الإيحاء بالثقة وتنمية العلاقات الطيبة وجو التفاهم الذي تستلزمه عملية الإرشاد .

٤- المرونة والتوافق النفسي .

٥- الاحتفاظ بالموضوعية في إطار العلاقات الإنسانية .

٦- الحكم الموضوعي السليم .

- ٧- الاستعداد للعمل الإنساني ومساعدة الآخرين .
- ٨- الفهم العميق للمشكلات ، وإدراك الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع .
- ٩- الاهتمام العميق بتحسين مستوى المهنة وتطويرها باستمرار .
- ١٠- القدرة على تنمية الشعور بالرضى لدى الموظفين من خلال مساعدتهم على حل مشكلاتهم .
- ١١- القدرة على مساعدة الموظف لاتخاذ قراراته بنفسه .

* دور المعلم أو المدرب في التوجيه والإرشاد

يبدو أن التعليم/ التدريب والإرشاد يتفقان في الهدف ، حيث يسعى كل منهما إلى إثارة الدافعية للتعليم . ولكن أنشطة المعلمين تتجه أساساً نحو الجوانب العقلية المعرفية من خلال شرح الحقائق وتوضيحها وتقع خارج نطاق الحياة الشخصية للدارس وتتجاهل شخصيته وفرديته ومشاعره .

* توضيح الجوانب المتعارضة بين دور المرشد والمدرب

المدربون يقدمون المعلومات للموظفين ، والمرشدون يستخلصونها منهم .
المدربون يتحدثون ، والمرشدون ينصتون .
المدربون يعملون جهراً وعلانية ، والمرشدون يعملون في مكان خاص ويتميز بالخصوصية .

- الموقف التعليمي والتدريبي يؤدي إلى الصراع أو القلق ، بينما يتسم موقف الإرشاد بالسماحة والتقبل .

- يسعى المعلم أو المدرب للتدريس أو التدريب والمناقشة ، بينما يتقبل المرشد الفرد ويستقبل حديثه باهتمام وتركيز .

وتعريف التوجيه والإرشاد في بيئة العمل (ولا يتعلق هذا التعريف بالتوجيه والإرشاد النفسي) هو العمل على تعديل مسار سلوك المرؤوسين من خلال حصص توجيهية فردية هدفها تعديل مسار الأداء وتطويره من خلال تخطيط وتسهيل التدريب وتلقي المعلومات وإعطاء التغذية العكسية (Feed back) على مستوى الأداء ومساعدتهم للتوصل إلى مستوى الأداء المطلوب للوصول للأهداف المحددة .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي التوجيه والإرشاد

* إخطار المرؤوسين بمستواهم الحقيقي في الأداء من خلال استخدام أمثلة حقيقية من أدائهم السابق .

* بحث مشكلة المرؤوسين العملية والسلوكية .

* تنمية قدرات المرؤوسين ومعاونتهم على استغلالها لتحسين أدائهم والتغلب على مشكلاتهم العملية .

* استخدام مبدأ التدريب على رأس العمل للمرؤوسين الذين يتدنى أداؤهم عن المستوى المطلوب .

ثالثاً: تقويم أداء المرؤوسين

متابعة أداء المرؤوسين بدقة وتقويمه بعدل ومناقشتهم في مستوى الأداء بصورة منتظمة وإطلاعهم على نقاط القوة فيه والنواحي التي تحتاج إلى تطوير .

- بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي تقويم أداء المرؤوسين .
- * استخدام نموذج تقويم (سنوي ، نصف سنوي ، شهري) لتقويم مستوى الأداء نسبة للأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة .
- * مناقشة المرؤوسين لمستوى أدائهم ومكافأة المتميزين منهم (مالياً أو غير ذلك) وتوجيه من لم يحقق المستوى المطلوب للأداء .
- * وضع خطة تطويرية للمرؤوسين للتغلب على نقاط الضعف في أدائهم سنوياً ومتابعة ذلك .
- * إسناد مهام مختلفة للمرؤوسين تتناسب مع ميولهم وقدراتهم وتدريبهم لأداء ذلك .

مجموعة مهارات الاتصال Communication skills

أولاً: الاتصالات الشفهية Oral Communications

هي التعبير عن الأفكار والمقترحات شفاهة وبأسلوب واضح مع مراعاة تسلسل الأفكار والمعلومات مع استخدام وسائل الإيضاح المختلفة وتوافق الإيماءات الجسدية مع موضوع الحديث والنظر إلى مستقبل الاتصال مباشرة أثناء الحديث .

هذا البعد الوظيفي يعتبر من أهم الأبعاد التي تؤثر على حكم الآخرين على المتحدث ، حيث يمتلك بعض الناس قدرات فطرية عالية في التحدث واختيار المفردات المناسبة في طرح المواضيع وتدعيمها بآيات قرآنية أو أحاديث نبوية أو أمثلة شعبية تدعم أفكاره وتؤيد مقترحاته ، وهذا البعد من الأبعاد التي قد تخدع القائمين على المقابلات الشخصية عند اختيار موظفين

من خارج المنظمة وعند التحقق من قدراتهم من خلال المقابلات الشخصية . كما أن ضعف القدرة في الاتصال الشفهي قد يعطي صورة غير واضحة عن الأشخاص الذين يمتلكون قدرات وظيفية عالية ، إلا أن طريقة إيصال المعلومات لديهم غير سليمة . وفيما يتعلق بالاتصالات الشفهية بالنسبة لموظفي ترويج المبيعات وموظفي الخدمة الذين يتعاملون مع العميل مباشرة ، فإن الاتصال الكلامي يمثل فقط ٧٪ من مجموع عوامل الاتصال التي تؤثر عليه إيجاباً أو سلباً ، وبقية العوامل الأخرى وتمثل ٩٣٪ فهي اتصالات غير كلامية مع العميل ، من ضمنها ٥٥٪ تمثل حركات الجسم الانفعالية وهي طبقة ونغمة الصوت ، اختيار الألفاظ ، حركات العينين ، مقاس فتحة العينين ، سرعة تقديم الخدمة ، صوت التنفس (الأفأة) تشكيل الجسم أثناء الوقوف أو الجلوس ، تعبيرات الوجه ، استخدام المسافة بين العميل ومقدم الخدمة ، حركات الجسم ، وقياة مقدم الخدمة .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي الاتصالات الشفهية . .

* استخدام أسلوب واضح في الحديث .

* تسلسل الأفكار أثناء الحديث .

* تناسب الإيماءات الجسدية مع موضوع الحديث .

* سهولة نطق جميع الحروف وسلامة مخارج الألفاظ .

* النظر إلى الحاضرين الموجه إليهم الحديث .

* استخدام كل ما يدعم موضوع الحديث (آيات قرآنية ، أحاديث ، أمثال ، أبيات شعر) .

* الإصغاء بانتباه للآخرين عند توجيه الأسئلة أو الاستيضاح .

* مناقشة المشكلات مع الآخرين بوضوح وسهولة .

ثانياً: العرض الشفهي Oral Presentation

القدرة على عرض الآراء أو المهام للأفراد أو للمجموعات بطريقة فعالة ، بما في ذلك الحركات الجسدية واستخدام الوسائل المساندة وملاءمة العرض للموضوع المقدم من أجله .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي العرض الشفهي .

* استخدام اللغة التي يفهمها الآخرون .

* قوة ووضوح الصوت .

* استخدام وسائل الإيضاح السمعية والبصرية .

* ملاءمة موضوع العرض مع مستوى الحاضرين .

* استخدام كلمات مختصرة مفهومة للحاضرين .

* إتاحة الفرصة للسؤال من قبل الحاضرين .

* تحديد مدة ووقت العرض والالتزام به .

ثالثاً: الاتصالات التحريرية Written Communication

التعبير عن الآراء وشرح وجهات النظر بوضوح كتابة مع مراعاة قواعد اللغة المستخدمة وتركيب الجمل وتنظيمها بشكل متناسق وبخط واضح ومقروء .

- بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي الاتصالات التحريرية .
- * استخدام كلمات مناسبة لفهم محتوى الموضوع .
- * الدقة في وصف الأداء ، والمشاكل التي تعترض إنجاز العمل عند كتابة التقارير .
- * تسجيل البيانات المناسبة لتوضيح الموضوع أو تدعيم وجهة النظر .
- * وضوح الخط .
- * التقيد بقواعد اللغة المستخدمة في التعبير .
- * استخدام التنقيط والفواصل والعلامات الأخرى في المواقع المناسبة .
- * تدعيم الموضوعات بالنماذج والجداول الإيضاحية .
- * خلو الكتابة من الأخطاء الإملائية .

الأبعاد الشخصية Personal dimensions

أولاً: المبادرة Initiative

بذل جهود نشطة وإيجابية للتأثير على الأحداث لتحقيق الأهداف بدلاً من قبولها كما هي عليه وعمل إجراءات شخصية خاصة للوصول إلى الأهداف بطرق ابتكارية جديدة .

- بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي المبادرة .
- * إحداث تغييرات وتجديدات ابتكارية لتسهيل سير العمل .
- * إحداث تغييرات إيجابية في علاقات الأفراد والمجموعات .

- * عمل إجراءات شخصية لتسهيل سير الأعمال دون طلب من الآخرين .
- * طرح الآراء والمقترحات التي تهم المنظمة .
- * المشاركة في مساعدة الموظفين من المستجدين وغيرهم لأداء أعمالهم بطرق ميسرة .
- * إيجاد حصيلة من الأفكار البناءة المتجددة والتي تظهر تلقائياً .
- * البدء بالعمل والإنجاز تلقائياً دون الحاجة إلى الإشراف المباشر أو تلقي التوجيهات .

ثانياً: تحمل الضغوط Tolerance for Stress

- القدرة على الاستمرارية في أداء العمل بالمستوى نفسه تحت الضغوط أو المعارضة أو ضيق الوقت أو عدم وضوح الأهداف .
- بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي تحمل الضغوط .
- * تقبل انتقاد الرؤوسين والزملاء بترحاب .
- * المحافظة على نفس مستوى الأداء حتى عند ضيق الوقت أو عدم وضوح الأهداف .
- * الثبات والاتزان والسيطرة على الانفعالات عند المواجهة أو عند عدم موافقة الآخرين .
- * المحافظة على إيجابية الأداء في أوقات الذروة والمواسم .

ثالثاً: مرونة السلوك Behavioral Flexibility

- إمكانية تشكيل السلوك والتكيف مع المحيط للوصول إلى الأهداف

على أن لا يتعارض ذلك مع الدين ، والنظم الاجتماعية ، والمبادئ الشخصية .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي مرونة السلوك . .

* إمكانية التعامل مع مختلف الفئات من البشر

* التمكن من مخاطبة الناس والتعاون معهم على قدر إمكانياتهم الذهنية

* القدرة على التأقلم مع المجتمعات المختلفة للوصول إلى الأهداف

* الحصول على مساعدة الآخرين ، بصرف النظر عن اختلاف طبائعهم ومجتمعاتهم .

* معاملة الرؤوسين حسب جودة أدائهم ، وتجنب استخدام طريقة الأسلوب الواحد للجميع (استخدام القيادة الموقفية) .

رابعاً: اليقظة والحذر Vigilance

الانتباه وملاحظة جميع الأمور ، وخاصة الغريبة منها وغير العادية ، ودوام العمل على الوقاية من حصول الحوادث وإصابات العمل .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي اليقظة والحذر . .

* الاستعداد والتيقظ الدائم لتجنب الأخطار ومعرفة كيفية عمل ذلك .

* استخدام الوسائل الوقائية للحذر من الإصابات أثناء الأداء .

* اتباع قواعد السلامة عند أداء الأعمال وخاصة الخطرة منها ، والتمكن من توجيه الآخرين إلى ذلك .

* تجنب العمل في الظروف الخطرة .

- * ملاحظ العوامل المسببة للحوادث الخطرة وتجنبها بالوقاية .
- * معرفة أن إنجاز بعض الأعمال التي تفتقد إلى الوقاية ، يشكل خطورة على الآخرين .

خامساً: المخاطرة Risk Taking

القيام بمبادرات أو أفعال تحتوي على درجة محدودة ، أو غير محدودة من المخاطرة المتعمدة ، أو تعمد خرق الأنظمة والقوانين التي قد تتسبب في التزامات مالية أو أدبية .

بعض السلوكيات الإيجابية لتجنب المخاطرة . .

* اتباع خطوات دليل الإجراءات/ الصيانة/ التشغيل ، لتجنب الوقوع في الغلطات المكلفة .

* استخدام المعدات والأجهزة المساندة المناسبة لإتمام الأعمال بسلامة .

* اتخاذ القرارات وممارسة الصلاحيات الوظيفية الخاصة ، وعدم تجاوز ذلك .

* تجنب ممارسة الأعمال التي تحتوي ولو على ١٪ من المخاطرة .

* اتباع الأنظمة في إنجاز الأعمال التي تضمن للموظف عدم مساءلته قانونياً أو تعرضه للعقاب .

سادساً: التوجه لخدمة العملاء Customers Service Orientation

مجهودات ملحوظة لسماع وفهم متطلبات العملاء (العميل الداخلي والخارجي) وتوقعات احتياجاتهم وإعطاء أهمية عظمى لإرضائهم .

بعض السلوكيات الإيجابية للبعد الوظيفي التوجه لخدمة العملاء .

* العمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وحث الموظفين على ذلك .

* الالتزام بمعاملة العملاء حسب مواصفات الخدمة بالمنظمة والتقييد بالسلوكيات الإيجابية لإرضائهم .

* تلقي شكاوى واقتراحات وانتقادات العملاء بترحاب ، واستخدام المعلومات لتحسين وتطوير الخدمة .

* التعرف على التعارض والاختلافات في نوعية الخدمة المقدمة للعملاء والعمل على توحيدها والالتزام بجودتها في جميع فروع المنظمة .

* تحقيق جميع احتياجات العملاء (إذا لم تتعارض مع أهداف ورسالة المنظمة) والعمل على تحقيق احتياجات الموظفين الذين يعملون على تقديم الخدمات للعملاء .

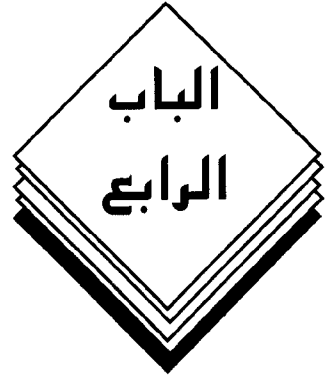
* الاستماع والإصغاء للعملاء وتقبل كل ما يقال عن الخدمات التي تقدمها المنظمة ، حتى لو لم يكن حقيقة ، حيث إن ما يشعر به العميل أو الانطباع الذي يتكون لديه هو الذي يسبب انصرافه إلى المنظمات المنافسة حتى لو لم يكن ذلك حقيقياً .

* تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة من أول مرة وفي كل مرة لكل العملاء .

* استخدام العواطف والإنسانية لتحقيق خدمات خاصة يشعر بها من هو بحاجة .

* استخدام الحكم الموضوعي والمبادرة في خدمة العميل بدلاً من اتباع لوائح المنظمة فقط .

(انظر إلى الباب الرابع وهو باب خاص عن الخدمة).



الخدمة سمفونية محتاج إلى قائد وعازفين

الخدمة سمفونية تحتاج إلى قائد وعازفين

أصبحت الخدمة كلمة سحرية يتحدث عنها جميع العملاء والنقاد ويكتب ويقال الكثير عنها في الصحف والمجلات وفي كل وسائل الإعلام . كما أصبحت موضوعاً حيوياً يناقشه الناس ويقومون في جلساتهم المسائية نوعية الخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمات للعملاء . ومن المعتاد أن تكون موضوعات الحديث عن المنظمات التي تقدم الخدمات أو المنتجات غير المرضية أكثر من تلك التي تقدم الخدمات المتميزة والتي لا تحظى بنفس الكثافة من الحديث أو الاهتمام الإعلامي ، حيث من النادر أن يكتب الصحفيون عن الخدمات المميزة لأي منظمة حتى لا يعتبر ذلك نوعاً من أنواع الترويج والدعاية لها . ولا تكاد أي صحيفة من الصحف اليومية تخلو من شكوى أو انتقاد لخدمة مستشفى أو لوكيل صيانة سيارات أو لمنظمات النقل البري والجوي . وجودة الخدمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمستوى الثقافي والاجتماعي للعميل ، وتؤثر سلوكياته مباشرة فيها ، حيث إن العميل المثقف والمنفتح يساعد مندوبي الخدمة في تقديم أفضل الخدمات لأنه يعرف ما له وما عليه ، والعكس صحيح ، ولكن بالرغم من كل ذلك وبصرف النظر عن مستواه الاجتماعي والثقافي والمادي فإنه يعتبر من أهم أصول أي منظمة . وقد قال المفكر غاندي (١٨٩٠) واصفاً أهمية العميل : (يعتبر العميل من أهم ضيوف أي منظمة ، ولا يعتبر عالية عليها ، بل إنه هدف لها ولا تستمر بدونه . ولا يسبب العميل أي إزعاج للمنظمات بل إنه السبب في إنشائها واستمراريتها . والعميل ليس عنصراً دخلياً على المنظمة التي تقوم بخدمته ،

بل إنه الجزء المكمل لها، كما أن المنظمات تسعد بخدمته، وتكون أكثر سعادة عندما يشتري منتجاتها أو خدماتها)

وتدل الدراسات التي أجريت في مجال أهمية العملاء وتأثيرهم المباشر في منظمات الخدمة التي يتعاملون معها، أن العميل الذي يعجب بخدمات منظمة ما، يخبر خمسة أشخاص عن الخدمات الإيجابية التي قدمت له من خلال تعامله مع تلك المنظمة، ذلك العدد من الناس قد يصبح كلهم أو بعضهم عملاء لتلك المنظمة مستقبلاً نظراً للمعلومات الإيجابية التي تلقوها عنها.

أما العميل الذي لم يتلق الخدمة بالشكل الذي تمناه أو توقعه، أو أسيئت معاملته من خلال أحد موظفي تلك المنظمة، فإنه سوف يخبر ثمانية أشخاص كحد أدنى وعشرة كحد أعلى عن تلك المنظمة وخدماتها السلبية، وأن واحداً (من تلك الفئة) من بين كل خمسة يخبر عشرين آخرين عن تدني أو سوء الخدمات المقدمة من تلك المنظمة. وبناء على نتائج تلك الدراسة وبعملية حسابية بسيطة يمكن لنا معرفة الضرر المادي والمعنوي الذي يصيب المنظمات بسبب عدم تحقيق إرضاء العملاء، فعلى سبيل المثال، لو افترضنا أن منظمة ما تقدم الخدمة كل يوم من أيام السنة وعلى مدار الساعة (٣٦٠ يوماً في السنة)، فلو أن عميلاً واحداً فقط في كل ٢٤ ساعة لم يكن راضياً عن الخدمة التي تلقاها، أو أسيء إليه من قبل موظفي الخدمة، لوجدنا في نهاية السنة أن تلك المنظمة قد تخسر ٣٦٠ عميلاً حقيقياً لها، ولو طبقنا بقية نتائج الدراسة على هذا المثل وتمكن كل واحد أن يخبر (الحد الأعلى) عشرة آخرين عن سوء أو تدني الخدمات في تلك المنظمة لأصبح العدد المبدئي

للناس الذين علموا بمستوى الخدمات فيها ٣٦٠٠ شخص قد يصبحون من العملاء الذين سوف يتجنبون التعامل مع تلك المنظمة، وحسب نتائج الدراسة أيضاً، لو أن واحداً من كل خمسة من هذا العدد يخبر حوالي عشرين آخرين، فإننا بتقسيم ٣٦٠٠ على خمسة يكون الجواب ٧٢٠، وبضرب هذا العدد في ٢٠ نحصل على مجموع عدد الأفراد الذين أخبروا من خلال تلك الفئة بتدني خدمات تلك المنظمة وهو ١٤٤٠٠ شخص قد يتجنب التعامل مع تلك المنظمة. ولكي نحصل على المجموع الكلي للأشخاص الذين أصبحوا في حكم الميؤوس منهم كعملاء لتلك المنظمة بسبب المعلومات السلبية التي حصلوا عليها، نجمع ٣٦٠٠ مع ١٤٤٠٠ فيبلغ ١٨٠٠٠ شخص ليس من المتوقع مستقبلاً تعاملهم مع تلك المنظمة. ولو افترضنا أن كل عميل من هؤلاء يتعامل مع المنظمة بما يعادل ٥٠٠ ريال في السنة، لتوصلنا إلى أن خسارة تلك المنظمة بسبب سوء الخدمة هي $٩٠٠٠٠٠٠ = ٥٠٠ \times ١٨٠٠٠$ ريال (تسعة ملايين ريال) وللقارئ أن يتصور حجم خسارة تلك المنظمة وأمثالها لو استمر مستوى خدماتها على هذا النحو لمدة عشر سنوات قادمة.

وقد أصبحت الخدمة محل اعتبار العميل كما أصبح هو أفضل وسيلة تسويق للمنظمات الناجحة التي تعمل في هذا المجال، وهو أيضاً الذي يساهم مساهمة فعالة في إسقاط المنظمة التي تسيء إليه وذلك بعد أن أصبح هو الحكم والمقياس لمستوى جودة خدماتها، عندما يقارنها بخدمات مثيلاتها في السوق وللخدمة تعريفات عديدة وكلها تشير بشكل أو بآخر إلى أهمية العميل للمنظمة وضرورة تلبية طلباته بل وتوقعاته التي ليس لها حدود.

تعريف الخدمة:

الخدمة هي إجراءات غير محدودة لتحقيق كل متطلبات العميل (الداخلي والخارجي) التي لا تتعارض مع أهداف المنظمة، يعايش العميل تلك الإجراءات (عاطفياً وليس منطقياً) ويحكم على جودتها وعلى مستوى المنظمة ومنسوبيها ومديريها من أول مرة .

ولعل السبب الرئيسي الذي يجعل صناعة الخدمة من أصعب الصناعات هو أن العملاء يحكمون على جودة الخدمات التي يتلقونها عاطفياً، بمعنى أنه إذا لم تتحقق لهم الخدمة التي يريدونها من منظمات الخدمة، حتى ولو كانت شخصية أو خاصة، فإنها في نظرهم غير جديرة بالتعامل معها مرة أخرى . ويمكن أن أعطي مثلاً من عالم صناعة الطيران التجاري لتوضيح حكم العملاء العاطفي على المنظمات والخدمة التي تقدمها، فالعميل المسافر الذي لم يتمكن من الوصول إلى الميناء الجوي في الوقت المحدد وقبل إقلاع رحلته بسبب زحمة السير أو بسبب عدم وجود موقف لسيارته، وأقفلت الإجراءات الأمنية للرحلة وكذلك الحاسب الآلي الذي ينظم ويوزع المسافرين على المقاعد حسب درجة تذاكرهم وحسب متطلباتهم، فإن هذا العميل قد يخرج بانطباع غير إيجابي عن شركة الطيران التي تعامل معها لأن الرحلة أقلعت ولم ينتظروا وصوله . وفي الوقت نفسه لو حضر العميل المسافر إلى الميناء الجوي في الوقت المحدد للرحلة، ولكن الرحلة تأخرت في الإقلاع لمدة ساعة واحدة بسبب طارئ فني، فإن العميل أيضاً يخرج من هذه التجربة بانطباع سلبي عن تلك الشركة لأنها أخرته في الوصول إلى الوجهة التي يريدتها . ولذلك أصبحت خدمة العملاء أصعب بكثير من الأعمال الأخرى التجارية والمكتبية التي لا تتطلب العمل في

الصفوف الأمامية في مواجهة العملاء . ولكن هناك فئات من البشر لديها القدرة والرغبة في العمل في مثل هذه الوظائف ، وغالباً أن هذه الفئة لا تتمكن من العمل في المكاتب المغلقة أو خلف الجدران وممارسة العمل الإداري أو المكتبي الروتيني .

مثل هذه الفئات من الكوادر البشرية تستطيع التعامل مع جميع أصناف العملاء (الأصناف المعروفة) وتلبية احتياجاتهم ومن ثم حمل المنظمة التي يعملون بها إلى مصاف المنظمات المعروفة عالمياً بتميز خدماتها .

وقد نجحت كثير من المنظمات العالمية في التمكن من اختيار الموظفين المناسبين والذين يتفق ميولهم الشخصي ، وقدراتهم الكامنة إلى إمكانياتهم في أداء الخدمة بامتياز في صفوف المواجهة لأنهم يمتلكون قدرات خاصة تتفق مع المتطلبات الوظيفية لموظفي الخدمة ، وذلك من خلال الاختيار الصحيح باستخدام أنظمة الاختيار المناسبة .

ومن المعروف جداً أن المشتري لأي سلعة ، أو المتلقي لأي خدمة يسمى بالعميل ، وأي إنسان يعتبر عميلاً لأن لديه متطلبات متعددة ومختلفة ، ويكاد هذا المسمى (العميل) أن يكون الوحيد الذي يطلق على هذه الفئة من الناس (حسب معرفتي الشخصية) بجانب المسمى الآخر وهو الزبون . وفي الحقيقة أنني لست مرتاحاً للمسمى الأول لأنه يستخدم في عالم التجسس ، حيث يطلق نفس هذا المسمى على من يقوم بنقل المعلومات الإستراتيجية العسكرية وغير العسكرية عن بلد إلى آخر . وعلى كل حال ، وحتى يجد مجمع اللغة العربية كلمة أخرى أفضل من (عميل) فسنتخدمها على أنها ترجمة لكلمة Customer في الوقت الحالي .

وقد اتسع محيط كلمة العميل أو الزبون فأصبحت تشمل المريض الذي يتلقى العلاج في المستشفيات، والطالب في المدرسة والكلية، بل أطلقت على الموظفين والمديرين والعمال في المنظمات حيث سموا عملاء داخليين لأهميتهم للمنظمة التي يعملون فيها.

وقد أصبح العملاء مهمين جداً لأي منظمة، لدرجة أن كثيراً من المنظمات أدخلوا العملاء في أعلى الهيكل التنظيمي لمنظماتهم، (الشكل ٢٥) وأصبح العملاء هم الذين يديرون المنظمات، وبسبب ذلك تغير المنظمات من وقت إلى آخر إستراتيجيات العمل والخدمة بناء على متطلبات العميل.

ويعتبر العملاء أهدافاً أساسية للمنظمات، وأصبح بقاؤهم السبب الرئيسي في بقاء المنظمات في عالم العمل، وأصبح كثير من المفاهيم السائدة في مجال المال والتجارة تشير إلى أهمية العميل وأنه دائماً على حق، وأن على الشركات والمنظمات أن تضع إرادة العملاء فوق إرادتها وإرادة العاملين فيها.

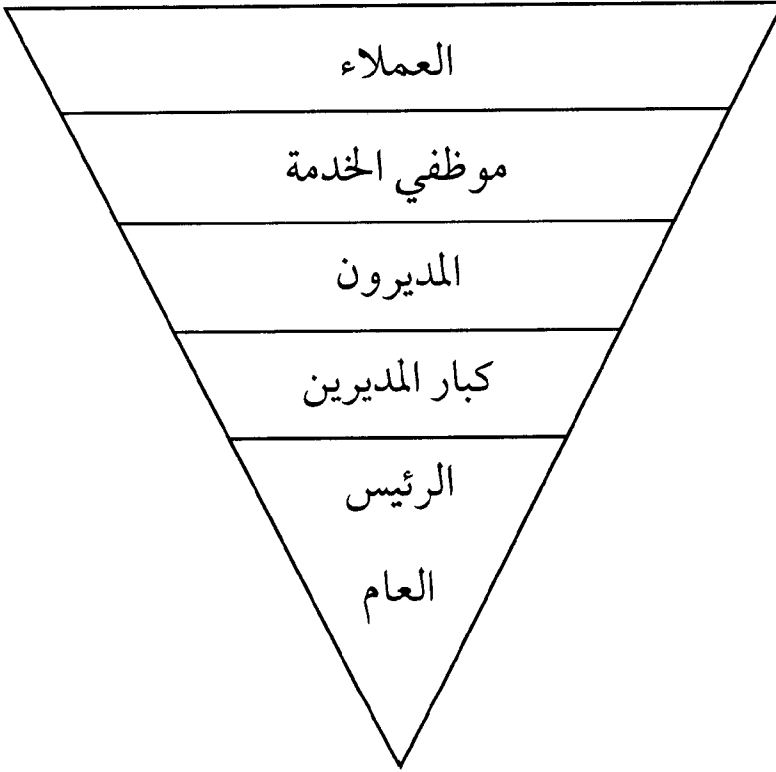
وللخدمة أبعاد ثلاثة هي:

١- البعد الإستراتيجي، وهو ما تقرره إدارة المنظمة من الخدمات التي تريد تقديمها للعملاء، وكذلك المستوى الذي ترتضيه بالأسعار التي تمكنها من البقاء في خطوط المنافسة.

٢- البعد الإجرائي، وهو الطريقة التي بها تريد المنظمة أن تقدم الخدمة.

٣- البعد الإنساني، وهذا البعد يمثل التعامل بين موظف المنظمة والعميل.

الهرم التنظيمي (مقلوباً) لإحدى المنظمات المصرفية العالمية مع ملاحظة
خانة العملاء في أعلى الهرم المقلوب.



الشكل (٢٥)

التميز في الخدمة:

هو إجراءات إبداعية فريدة تصدر من موظفي الخدمة تجاه العملاء دون إيعاز صريح من المنظمة عن كيفية القيام بها، ويقدمها المبدعون من موظفي الخدمة، بطلب أو من دون طلب العملاء لها، كما أنها ليست من أساسيات الخدمة الاعتيادية المرضية المنصوص عليها في لوائح المنظمة، وتحتوي على خبرة عالية وتحقق خدمات إيجابية تفوق توقعات العملاء فتغرس في أنفسهم الحب والولاء للمنظمة .

واخترت للقارئ تعريفاً للتميز في الخدمة أو (الامتياز في الخدمة) ورد في كتاب (التميز في خدمة العملاء) للدكتور حسين حمادي حين طرح سؤالاً على المشاركين في برنامج تدريبي عن الامتياز في الخدمة - Excellen- cey Of Services وكانت إحدى الإجابات الباهرة التي تلقاها الدكتور حمادي حين اقترح المشارك (باسم) تعريفاً للتميز في الخدمة حين قال : (الامتياز في الخدمة هو أن تجعل جفن العميل يفتح بدرجة أوسع مما كان عليه الحال قبل حصوله على الخدمة)* وهذا في مفهومه أن العميل ينهر بالخدمة المقدمة له من المنظمة والتي لم يكن يتوقعها أصلاً فيفتح جفنه أو حتى عينيه لانبهاره بتلك الخدمة .

التميز التنافسي Copetitive Advantage

عندما تصل أي منظمة إلى درجة التميز عن مثيلاتها في الخدمة، وهي درجة ليست مستحيلة، وخاصة أن كثيراً من المنظمات الفاشلة تمتلك المرافق

* التميز في خدمة العملاء، الدكتور حسين حمادي، مركز أكسفورد للاستشارات والتدريب الإداري .

نفسها والأجهزة التي تمتلكها تلك المنظمات التي تصل إلى درجة التميز، فإذا لم تحافظ تلك المنظمة على ذلك المستوى من التميز في الخدمة وذلك بعدم التوقف عن البحث عن خدمات أخرى مميزة، فإن ذلك يسمى التميز التنافسي . لأن المنظمات تتنافس في اقتناء نفس التقنية والمرافق التي تساعد على الوصول إلى نفس مستوى التميز، وبذلك فإن التميز التنافسي سهل التغلب عليه من المنظمات الأخرى المنافسة . وأفضل (بل وأغرب) مثال على ذلك أضربه أيضاً من عالم الخدمة في صناعة النقل الجوي التجاري، حيث تميزت رحلات الخطوط الجوية العربية السعودية بالبيئة الإسلامية لأنها انفردت أولاً بدعاء السفر الذي كان يردده نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وكذلك البوصلة التي تشير إلى القبلة . ومؤخراً في عام ١٩٩٨ تسلمت السعودية طلائع أسطولها الجديد الذي يضم إحدى وستين طائرة فتميزت تنافسياً عن شركات الطيران الأخرى بوجود مصلى للركاب الذين يريدون تأدية الصلاة في أوقاتها، ويتسع تقريباً لاثني عشر مصلياً، ويعتبر ذلك فرصة لترويج مبيعات السعودية للركاب القادمين إلى المملكة والمغادرين منها، وخاصة من الحجاج والمعتمرين . وبذلك يمكن القول إن لدى الخطوط الجوية العربية السعودية في الوقت الذي استلمت فيه بعضاً من طائرات أسطولها الجديد المزود بمصلى للركاب ميزتين تنافسيتين عن شركات الطيران الأخرى، وهما جيل جديد من الطائرات الحديثة، ووجود المصلى على متن الطائرة، ولكن إذا لم تستمر السعودية في إضافة بعض الخدمات الجديدة الإبداعية لعملائها بصورة مستمرة، فإن شركات الطيران العالمية ستحصل في وقت قصير على طائرات جديدة وستقوم بإضافة

المميزات نفسها وربما بشكل أفضل ، ومن ثم تشارك السعودية في عملائها الذين جذبهم ذلك التميز التنافسي . وأضرب مثلاً على ذلك ، فقد قامت الخطوط الجوية البريطانية مؤخراً بوضع تسجيل صوتي لدعاء السفر في الرحلات المتوجهة إلى بعض الدول الآسيوية وإلى المملكة ، كما أخبرني الموظف بشركة الخطوط الجوية البريطانية بجدة محمد سلمان صديق .

الحد التنافسي Competitive Edge

الحد التنافسي هو أن تتمكن المنظمة من أن تتميز في السلوك الذي يمارسه جميع موظفيها لخدمة العملاء ، وتشتهر به وتعمل على إيصال ذلك للعملاء الحاليين بممارسة أرقى درجات سلوك المعاملة الحضارية ، وتحقيق الخدمات غير المتوقعة لهم ، كما تعمل هذه المنظمات جاهدة لتوصيل هذه المعلومات للعملاء المحتملين من خلال الإعلان الفعال في الوسائل الإعلانية ، ومن خلال الإعلام والإيعاز إلى المؤلفين لتأليف الكتب التي تتحدث عن النجاحات ودرجة التميز الذي وصلت إليه بعض المنظمات العالمية ، وقد لاقت مثل هذه الكتب شهرة واسعة وكذلك اشتهرت المنظمات التي كتب عنها في تلك الكتب على نطاق عالمي ، واستخدمت الوسائل الإعلامية الأخرى مثل الصحف والمجلات لتوصيل المعلومات إلى العملاء المحتملين . ويمكن لبعض المنظمات العملاقة أن تحد المنظمات الأخرى الصغيرة من التنافس وذلك عن طريق تخفيض الأسعار بدرجة لا يمكن تصديقها ولمدة طويلة جداً حتى تفلس وتنهار جميع المنظمات الصغيرة المنافسة ، وهذا ما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية في عالم صناعة النقل الجوي ، وقد كان ذلك بسبب الاتحاد والاندماج الذي حدث بين

شركات الطيران العملاقة والتي سميت Mega CARRIER ويمكن أن نناقش الفرق الآن بين التميّز التنافسي والحد التنافسي بعد أن أوضحنا بعض الأمثلة لكل منهما حيث إننا توصلنا في الحديث عن التميّز التنافسي إلى إمكانية المنظمات إلى التوصل وبسرعة إلى أي تميّز تنافسي وصلت إليه أي منظمة أخرى ، وهو ببساطة أن تقلد (تقليد القروء) الخدمة التي تميّزت بها المنظمات الأخرى ، وقد يحدث هذا في وقت قصير جداً . فليس من المستحيل أن تباع إحدى شركات النقل الجوي كل أسطولها القديم وتقوم بشراء أسطول جديد في السنة القادمة فتتميّز تنافسياً عن مثيلاتها ، وكما أنه ليس من المستحيل أن تُبنى أحدث الموانئ الجوية التي تساهم بصورة فعالة في تسهيل أمور السفر وراحة الركاب . ومثال آخر من عالم خدمة الطعام ، فقد قامت سلسلة مطاعم الفطائر الساخنة (بيتسا هوت) بإضافة خدمة جديدة وهي توصيل الطلبات إلى المنازل ، فمن الممكن أن تعلن شركة أخرى (للبيتسا) بعد مدة قصيرة بأنها أضافت خدمة توصيل الطلبات إلى المنازل ، وكما ذكرت من قبل أنه من السهل جداً دحض التميّز التنافسي وبسهولة ، ولذلك فإن المنظمات التي تتميّز تنافسياً ببعض الخدمات ، يجب أن تعلم أن هناك من يراقبها من المنافسين الذين يهتمهم جداً عدم تميّزها عنهم حتى لا يستأثروا بالعملاء وحدهم والذي قد يؤدي إلى إفلاسها ، وأن تلك المنظمات وبكل سهولة يمكن أن تتميّز عنها بين عشية وضحاها عن طريق التقليد المطور . وما قد قيل من قبل (أن النجاح يعمي أصحابه) يمكن أن ينطبق على بعض المنظمات المتميزة في الأسواق التي قد يعميها النجاح عن الاستمرار فيه ، حيث تبقى هذه المنظمات تقدم نفس الخدمة المتميزة ولمدة

طويلة وبدون تجديد أو دون أن تبحث عن المتغيرات في الأسواق، وأنا أعتقد أن هذا ما حدث للشركة العملاقة IBM والتي كانت في يوم من الأيام تتربع على عرش صناعة الكمبيوتر عالمياً، إذن المطلوب من المنظمات التي تريد أن تحتفظ بالتميز المستمر، أن تتبنى خدمة مميزة تلتزم بتقديمها باستمرار ولا تستطيع المنظمات الأخرى أن تجاريها في ذلك، إما لسموها عن مستويات الخدمة وإما لصعوبة تطبيقها، وإما لعدم تمكن موظفيهم من أداء مثل تلك الخدمة بسبب سوء اختيارهم أو عدم وجود أو كفاءة الجهاز التدريبي في المنظمة.

إذن فإن الحد التنافسي هو الأكثر فعالية، وأطول عمراً من التميز التنافسي، وهو ما يجب أن تبحث عنه وتطبقه المنظمات التي تريد أن تبقى متربعة على عرش صناعة الخدمة. أمثال تلك المنظمات التي لازالت خدماتها وسلوك كل فرد من الأفراد الذين ينتمون إليها أيا كان عمله أو مهامه بنفس المستوى، بل وإن خدماتها تزداد إبداعاً، ويزداد موظفوها تفناً وخبرة في السلوك المتميز الذي يمارسونه أثناء تقديم الخدمة، هي شركة عالم ديزني الأمريكية. ويمكن لأي فرد قام بزيارة إلى ذلك المكان، معرفة أن هذه المنظمة وضعت حداً تنافسياً يذكرني بسور الصين العظيم الذي كان من المستحيل اختراقه في يوم من الأيام. وهذا الحد التنافسي هو السلوك الذي يمتلكه ويمارسه جميع الموظفين فيها وبدون استثناء، سواء كانوا مديرين أو مشرفين أو عمالاً.

ولا يمكن لمنظمة تقليد أي منظمة أخرى في الحد التنافسي بنفس طريقة تقليد التميز التنافسي، ولا يمكن أن تأمر أي منظمة موظفيها بأن يقوموا في اليوم التالي بممارسة سلوكيات وخدمات مثل التي تقدمها شركة عالم ديزني، على سبيل المثال.

إن مثل هذا الحد التنافسي يحتاج إلى أكثر بكثير من ذلك ، إنه مثل البناء الشامخ ، فهو يحتاج إلى أسس عميقة ، متينة وقوية ، وتتمثل أولاً في العلاقات الإنسانية بين أرباب العمل والموظفين ، والقيادة بكل تطبيقاتها والتحفيز ، والتدريب المستمر ومعرفة جميع الموظفين لأهداف المنظمة . كما أن التميز في خدمة العميل الداخلي يأتي أولاً قبل البدء في التميز للعميل الخارجي ، كما فعلت إدارة شركة عالم الديزني (العميل الداخلي هو الموظف الذي يعمل في نفس المنظمة) حيث يعتبر من أولويات المنظمات التي تريد أن تضع حداً تنافسياً .

ولكن كل ما سبق ذكره لا يمكن تحقيقه من خلال الموظفين الذين لا يمتلكون القدرات الوظيفية التي تتفق مع الأداء المطلوب أياً كان نوعه . كما أن الرغبة في العمل في حقل معين يعتبر من أسس النجاح في أداء الأعمال ولذلك نعود إلى موضوع الكتاب وهو الاختيار الأمثل للموظفين ، فهو مفتاح كل النجاحات التي تتحقق للمنظمات ، بل هو النجاح بعينه وخاصة عندما تختار المنظمات موظفيها من الكوادر التي يمكن الاعتماد عليها في أداء مهمات خاصة نظراً لامتلاكهم القدرات المبدئية . ويمكن أن أشبه حالة المنظمات عند اختيارها لموظفيها ، مثل حال الرجل الذي يختار زوجة المستقبل ورفيقة عمره وأم أطفاله ، فإذا اختارها وتزوج بها على أساس بعض الأبعاد الجمالية الزائلة ، أو لحسب أو نسب ، ثم يكتشف بعد ذلك بمرارة أنها لا تمتلك شيئاً من مقومات الزوجة ، ولا الأم الصالحة ، فيضع حداً لذلك فتتهار المنظمة العائلية .

فإذا لم يحسن أرباب العمل والمديرون والمسؤولون توظيف الموارد

البشرية المناسبة لأداء العمل استناداً على الأبعاد الوظيفية التي تتطلبها نوعية الأداء، واستعداد الموظفين الفطري في أداء تلك الوظائف الهامة، فإن مصير منظماتهم الفشل ولو بعد حين.

التميز في الخدمة = سلوك + إبداع + انتماء + رضى وظيفي + الموظف المناسب

الخدمة سلوك إبداعي لا يتحقق دون شعور الموظفين بالانتماء إلى المنظمة وبأنهم ملاكها ورضاهم عن المقابل المعنوي أولاً الذي يجدونه من المنظمة. وقد تميزت كثير من المنظمات العالمية بسمعتها الإيجابية فيما يتعلق بمعاملة منسوبيها من الموظفين، مثل هذه المنظمات شركة الطيران الأمريكية (ساوث ويست) التي تميزت بسمعة عالية في حب الأمريكيين بالانتماء إليها بالرغم من علمهم بأنها أقل شركة طيران أجراً لموظفيها، ولكن لم يكن لذلك أهمية عند الكثير، حيث يرغب الموظفون في الاستمتاع بالعمل في بيئة صحية أكثر وبأجر أدنى، خير من التمتع بحفنة من المال بالعمل في أجواء غير صحية، وخاصة بعدما سمعنا وقرأنا نتائج الدراسات التي أثبتت أن بيئة العمل تساهم بصورة فعالة في التسبب في أمراض القلب وتصلب الشرايين وأمراض السكري والضغط.

مؤخراً أعلنت شركة ساوث ويست عن وجود وظائف شاغرة في بعض إداراتها، فتلقت ٢٩٠٠٠ طلب توظيف، وقد قال أحد المتقدمين لتلك الوظائف إنه من الأفضل له أن ترفض شركة ساوث ويست طلبه في التوظيف على أن تقبله شركة أخرى من الشركات التي لا تتمتع بالسمعة نفسها.

وجودة اختيار المنظمة للفئة التي تقدم الخدمة تعتبر واحدة من أهم

الخطوات إلى التميز في تقديم الخدمة . فقد تتوافر جميع المرافق في منظمة ما لتقديم أفضل الخدمات للعملاء ولكن عدم توافر أي من العناصر الموضحة أعلاه يحول دون وصول المنظمات إلى تلك الدرجة الرفيعة من التميز في الخدمة . كما أن فهم مسؤولي المنظمة لمعاني الخدمة تجعل الموظفين القائمين على خدمة العملاء يتفانون ويتفنون في تقديم خدمات سامية من خلال استخدام المرافق المتاحة ، ويتصف السلوك الإبداعي في الخدمة بالبشاشة وحسن لقاء العملاء (على طريقة لاقيني ولا تغديني) وإظهار الاهتمام لمطالبات العملاء ، واعتبار مشاعرهم وحاجاتهم . والسلوك الصحيح للخدمة يريح العميل نفسياً ويولد لديه انطباعاً وثقة بالموظف أولاً ثم بالمنظمة ، وهذا هو الفرق في نظر العميل بين منظمة وأخرى ، فنظرة إلى شركات النقل الجوي التجاري نجد أن لديهم تقريباً المرافق نفسها وأنواع الطائرات نفسها ، كما أن لديهم موظفين مدربين وذوي قدرات عالية ، وكلها تمتلك تقنيات عالية في الأجهزة المساندة (الحجز الآلي ، التذاكر الآلية ، خدمات تموين الطعام على الطائرة ، البرامج السمعية والبصرية في الرحلات ، السعة المقعدية) ولكن قد نجد أن اللمسات الجمالية القيمة التي تضعها بعض تلك الشركات من الاهتمام والاحترام للعملاء والسلوكيات العالية المستخدمة والمرونة من قبل موظفيها تجاههم ، تجعلها تحتل مكانة أفضل من مثيلاتها . وقد نجد أن كثيراً من العملاء يفضلون التعامل مع المنظمات المتواضعة في خدماتها بسبب السلوك الإيجابي في تقديم الخدمة والعناية الشخصية المركزة التي توليها تلك المنظمات للعملاء والعلاقات الخاصة والمتينة التي تربطها بهم .

وفي هذا المجال تشير دراسة روكفلر إلى حقيقة هامة توضح العلاقة بين الخدمة المميزة وأخلاقيات وسلوك مقدمي الخدمة، وتشير إلى التالي*:

١- عندما تكون الخدمة المقدمة على أفضل مستوى من الجودة، ولكن سلوكيات مقدم الخدمة في المستوى المقبول، يتكون عند العميل انطباعاً عادياً، وتصبح نسبة احتمالية عودة العميل إلى المنظمة نفسها مرة أخرى لتلقي الخدمة منها ٥٠٪.

٢- وعندما تكون الخدمة مميزة، ولكن سلوكيات الموظف الذي يقدمها دون المستوى المتوسط، فإن نسبة احتمالية عودة العميل إلى المنظمة نفسها لتلقي الخدمة ضعيفة جداً.

٣- وعندما يكون مستوى الخدمة متدنياً وكذلك سلوكيات الموظف التي قدمها للعميل، يتكون انطباع سلبي لدى العميل عن المنظمة وخدماتها وموظفيها، وتصبح احتمالية أن العميل لا يعود إلى المنظمة نفسها ١٠٠٪، أضف إلى ذلك أن العميل في هذه الحالة سيخبر أصدقائه وزملاءه بذلك الانطباع وأسبابه، مما يسيء إلى سمعة المنظمة.

٤- وبالطبع عندما يكون مستوى الخدمة ممتازاً، وسلوكيات الموظفين كذلك، سيخرج العميل من هذه التجربة بانطباع جيد وسوف يعاود التعامل مع المنظمة نفسها، كما أنه سيكون لديه الاستعداد لدفع تكلفة أعلى لنفس مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمات الأخرى بتكلفة أقل، ويصبح العميل حينئذ مروجاً دائماً ومجانياً لسمعة المنظمة.

٥- وعندما يكون مستوى الخدمة الذي يتلقاه العميل في المستوى المتوسط،

* THE SERVICE ERA BY FRANCO D'EGIDIO.

ولكن الخدمة الشخصية وسلوكيات مقدم الخدمة في المستوى المتميز، يخرج العميل بانطباع إيجابي عن المنظمة، وسوف يتغاضى « عاطفياً » عن مستوى الخدمة المتوسط مقابل المستوى العالي من سلوك الموظف تجاهه، ونسبة احتمالية عودة العميل إلى المنظمة نفسها لتلقي الخدمة مرة أخرى عالية جداً. والجدير بالذكر، أن كل موقف من المواقف الخمسة المشار إليها، قد لا تتطلب من العميل إلا زيارة واحدة حتى يقرر أن يعود أو لا يعود إلى المنظمة نفسها، وهذا مؤشر هام للمنظمات التي تقدم الخدمة بأن تحرص على حسن اختيار وتدريب موظفيها الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء، وتبني سياسة تقديم الخدمة بشكل مميز من أول مرة وفي كل مرة.

وأذكر للقارئ قصة تدل على التميز في الخدمة من أول مرة، حدثت لي شخصياً عندما كنت في بعثة دراسية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بدأت دراستي في ولاية صغيرة (نيو هامشير) وقد عرفني أحد الزملاء هناك بمطعم يديره ويقوم بخدمة العملاء فيه المالك وكل أفراد عائلته، وأذكر أنه أثناء وجودي في ذلك المطعم، كان صاحبه يتحدث إلينا ويسألنا بعض الأسئلة أثناء إشرافه الخاص على تقديم الطعام لنا من خلال أفراد عائلته فسألني عن جنسيتي وديانتي وبعض المأكولات المفضلة لدينا كعرب، ثم قدموا لي نموذج استبيان لمعرفة انطباعي الخاص (كزائر) جديد للمطعم وليس كعميل، وكانت في النموذج خانة يكتب العميل فيها رقم هاتفه سكنه وعنوانه البريدي. وبعد مضي شهرين تلقيت رسالة من صاحب ذلك المطعم يسألني فيها عن سبب عدم مجيئي للمطعم طيلة هذه المدة (ذكر لي

تاريخ اليوم الذي تناولت فيه طعام العشاء في مطعمهم) وإذا كانت لدي أية ملاحظات على نوعية أو كمية الطعام أو على الأسعار .

وقد فوجئت بتلك الرسالة حيث إنني لم أتلق قط رسالة من مطعم ، ولا أعرف أن مطعماً يرسل لعملائه خطابات يسألهم من خلالها عن تغيبهم عن الحضور إلى المطعم لمدة معينة . أما المفاجأة الثانية فكانت عندما استلمت رسالة أخرى من صاحب المطعم نفسه موقعة من جميع أفراد أسرته وكانت عبارة عن تهنئة بحلول شهر رمضان المبارك ، ودعوتي لتناول طعام الإفطار من المأكولات التي اعتدنا تناولها في رمضان المبارك . فليت الدعوة مباشرة وبدون تردد وخاصة أنني لم أتناول الوجبات الرمضانية منذ سنتين ، وقد كانت وجبة شرقية رمضانية لا يعلى عليها ، حيث إنني اندهشت للإتقان والعناية اللتين ظهرتتا على الشكل والمضمون لتلك الوجبة ، ولكنني علمت فيما بعد أن صاحب المطعم ذهب إلى مدينة نيويورك (تكثر في هذه المدينة المطاعم العربية والعالمية) ليمكث مدة ثلاثة أيام مع طباخ لبناني الجنسية ليتعلم طريقة طبخ وإعداد المأكولات الخاصة بشهر رمضان . بقي للقارئ أن يعرف حقيقة أخرى هي أن صاحب المطعم رفض أن يأخذ قيمة الخدمة أو الطعام وقال لنا (وكنا ثلاثة عرب) : هذه هدية المطعم لكم بمناسبة شهر الصوم . ويمكن للقارئ أن يتصور لو أن ذلك الموقف حصل لأي عميل مع منظمة ما ، ما هو الانطباع الذي يمكن أن يخرج به عنها ، وكم ستكون نسبة ولاء العميل لتلك المنظمة؟

والمواقف الثلاث التالية (مقتبسة من مواقف حقيقية) توضح أولاً أن الخدمة سلوكاً إيجابياً تجاه العملاء مع مبادرات خاصة وقليل من الإبداع

الذي لا يكلف الموظف ولا المنظمة أي تكلفة إضافية، وثانياً ستوضح الأمثلة الفرق بين الخدمة والتميز في الخدمة والدور الهام الذي يلعبه الموظف لتحقيق التميز في الخدمة وهو لا يخرج عن كونه سلوكاً إيجابياً إبداعياً لا تحسنه إلا فئة خاصة من الموظفين المرتاحين، والراضين، والمحفرين والمقتنعين بإدارة المنظمة والذين يتم اختيارهم من خلال أنظمة فعالة للكشف عن ما يحسنون وما لا يحسنون أداءه في مجالات العمل، وسيوضح المثال الأول شخصية موظف الخدمة الذي يتمسك بالقوانين التي وضعتها المنظمة حيث يمكن استغلالها أسوأ استغلال في غير صالح المنظمة دون أن يكون للإدارة حق في معاقبة هذا الموظف للتصرف القانوني الذي لا يمت إلى الخدمة بأي شكل من الأشكال، ولا يفوتني أن أذكر للقارئ أن لإدارة المنظمة دوراً كبيراً في دفع موظفيها لمثل هذه التصرفات تجاه العملاء بسبب الدور المحدود الذي تسنده لموظف الخدمة والذي لا يمكن أن يتخطاه والصلاحيات المعدومة أو القليلة التي تمنحها بعض المنظمات التي لا تدرك أهمية هذا الموظف، ولذلك يقوم كثير من الموظفين بمثل هذه التصرفات السلبية ضد عملاء المنظمة تحت حجة تطبيق القوانين والأنظمة التي وضعتها أصلاً المنظمات لتقنين تقديم الخدمة. وستكون هناك أمثلة أخرى في هذا الباب توضح ما ذكرته أعلاه.

المثال الأول:

موظف الخدمة : مقفل القفل

تجاهل موظف المواجهة (المذكور اسمه أعلاه) الشيخ الطاعن في السن الذي كان يقف متكئاً على عصاه وهو ينتظر في الصف أمام الموظف التابع لإحدى شركات النقل الجوي التجاري، فأشار أحد العملاء الواقفين في

الصف نفسه للموظف عن حالة ذلك الشيخ محاولاً أن يلفت انتباهه ليقوم بخدمة الرجل العاجز أولاً. وبعد أن أنهى الموظف إجراءات جميع الركاب الذين أمامه أولاً، وعندما أتى دور الشيخ واسمه عبد الرحيم قال له الموظف القفل: (معلش ياعم أتعبنك شوية ولكن لوائح الخدمة في هذه المنظمة تنص على أن يأخذ كل عميل دوره في الصف) ثم أردف: اتفضل هذا كرتك للصعود إلى الطائرة وبه رقم المقعد الخاص بك، ثم أشار له إلى الطريق الذي يسلكه للوصول إلى بوابة مغادرة الرحلات ثم قال له: رحلة سعيدة وفي أمان الله.

المثال الثاني:

موظف الخدمة: زكي عبد الفتاح

تكرر الموقف السابق نفسه (العميل الشيخ عبد الرحيم) في نوبة الموظف زكي وقد فعل التالي تجاهه:

لاحظ الموظف الشيخ عبد الرحيم في الصف متكئاً على عصاه، فاستأذن الموظف من الركاب الذين كانوا يقفون في مقدمة الصف أمام الشيخ عبد الرحيم وقدمه وأتم له إجراءات سفره، ثم طلب من موظفي إدارة خدمات العملاء الخاصة إحضار عربة نقل المقعدين والعجزة وتوجهوا به إلى الطائرة بعد أن ودعه وتمنى له رحلة آمنة.

المثال الثالث:

موظف الخدمة: رائد عبد الودود

قابله نفس حالة العميل الشيخ عبد الرحيم، وحالما لاحظته اتصل بأحد

الموظفين التابعين لإدارة الخدمات الخاصة ليأخذوا العميل إلى ردهة كبار الشخصيات على مقعد خاص بالعجزة بعد أن أخذ منه تذاكر السفر وبطاقة إثبات الشخصية وسأله عن رقم هاتف سكنه في محطة الوصول ، وبعد أن أنهى الموظف رائد إجراءات سفر الركاب الذين كانوا يقفون في الصف ، توجه إلى ردهة كبار الشخصيات وسلم الشيخ عبد الرحيم كرت الصعود إلى الطائرة وودعه ثم أوصى أحد موظفي الخدمات الخاصة للتأكد من إجلال الشيخ في مقعده ، ومن ثم ذهب إلى غرفة الاتصالات وأرسل برقاً الرسالة التالية إلى موظفي الخدمة في محطة الوصول : أرجو استقبال الراكب الشيخ عبد الرحيم الذي سيصل على متن الرحلة رقم ٥٩٩٥ التي ستصل الساعة الحادية عشرة من مساء اليوم السبت ١ / ١ / ١٤٢١ هـ حيث يحتاج إلى عربة نقل المقعدين ، كما أرجو الاتصال بذويه على الرقم ٦٦٦٢٢٢٢ لاستقباله في المطار .

وقد يلاحظ القارئ الفرق بين سلوك ثلاثة من الموظفين وهم يعملون في المنظمة نفسها يقدمون الخدمة للعميل نفسه بثلاث طرق مختلفة وكلها قانونية وتقع تحت ظل لائحة الإجراءات ، ومن المهم أن أذكر أنني لا أعرف من قبل أن هناك أي منظمة تعاقب موظفيها بسبب مبادراتهم الإنسانية تجاه عملاء المنظمة التي يعملون بها ، ولذلك فإن ما يمنع الموظفين من القيام بمبادرات تجاه العملاء هو عدم وجود أحد العناصر المذكورة داخل المستطيل الموضح في بداية الباب . إذاً فقد كانت الخدمة التي قدمها موظف الخدمة مقفل القفل للعميل الشيخ عبد الرحيم حسب لوائح المنظمة والتي تقضي بأن كل عميل يقف في صف الخدمة حتى يأتي دوره ، ولم تنص على استثناء

العملاء المسنين أو غيرهم ، كما أنها لا تمنع في نفس الوقت أن يقوم الموظف بمبادرات مثل إجلاس العميل المسن في ردهة كبار الشخصيات (إذا اعتبرنا أن كلمة كبار تعني كبار في السن والمقام) ولا تمنع كذلك إرسال رسائل برقية لخدمة العملاء في محطة الوصول . إذن يمكن القول إن الخدمة هي السلوك ، وأن التميز في الخدمة سلوك إبداعي يصدر من الموظف الذي تسكن المنظمة التي يعمل بها في عقله وقلبه . مثل هؤلاء الموظفين الذين يتمتعون بروح المبادرة والتميز في الخدمة لم يكونوا كذلك عند توظيفهم ولكن كانوا يمتلكون الاستعداد للقيام بمثل هذه المبادرات ، وبعد الكشف عن وجود مثل هذه الاستعدادات لديهم ، تم اختيارهم وتدريبهم لخدمة العملاء ، ووضعوا على أول طريق النجاح ثم خطط لمكافأتهم على الخدمات الإيجابية وتحقيق متطلباتهم ، كل ذلك يؤدي إلى الحصول على مئات من أمثال الموظف التشبيهي رائد عبد الودود . والسلوك الإيجابي للخدمة يريح العميل نفسياً ويعطيه انطباعاً إيجابياً عن المنظمة من خلال تمثيلها حتى ولو لم تتوافر في تلك المنظمة كل المرافق التي تواكب كبرى المنظمات الأخرى فإن الانطباع والراحة النفسية ومصادقية المنظمة عند العميل هي الأهم في نظري .

خصائص الخدمة:

و للخدمة خصائص تختلف عن خصائص المنتج (مثل الأجهزة وغيرها) هذه الخصائص هي :

- * لا يمكن إنتاج الخدمة أو تخزينها إلى حين طلب العميل لها .
- * لا يوجد وقت عند تقديم الخدمة كي يتم تصحيحها قبل تقديمها .

- * لا يمكن تجربة الخدمة قبل تقديمها للعميل لمعرفة جودتها .
- * لا يمكن إعادة الخدمة إلى المنظمة التي قدمتها أو استبدالها إذا لم ترض العميل .
- * من الصعب اكتشاف جودة الخدمة إلا بعد تقديمها .
- * أن العميل شريك في صنع الخدمة التي تقدم له ويؤثر مستواه الثقافي والاجتماعي على جودتها .
- * الخدمة إجراء أني يتم بين مندوب المنظمة والعميل ويستغرق ثوان قصيرة ولكن هذه الثواني غالية الثمن على المنظمة إذ من خلالها يتم تقويم العميل للمنظمة .
- * الموظف الذي يقدم الخدمة للعميل يعتبر ممثلاً ومندوباً عن المنظمة ويضع سمعتها وسمعة موظفيها في ميزان حكم العميل .
- * الخدمة إجراء عاطفي أكثر من كونه موضوعي وعرضة للتقويم السريع .
- * المخاطرة أكبر في الخدمة التي يقدمها الإنسان من تلك التي تقدمها الآلة .

مثال إبداعي للتمييز في الخدمة:

خدمة فندقية مميزة ومفاجأة

أذكر للقارئ قصة حقيقية حدثت للدكتور نافال تينجيا وهو بروفيسور في إدارة علوم الطيران بجامعة أوهايو الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية . يقول إنه قام برحلة من مكان إقامته بالولايات المتحدة الأمريكية إلى دولة أخرى أوروبية حيث كان عليه أن يلقي محاضرة تتعلق بفن الخدمة لإحدى المنظمات في تلك الدولة ، وحيث إن الأجواء لم تكن جيدة لبدء

الرحلة في موعدها، فقد أقلعت رحلته متأخرة ست ساعات عن الوقت الأصلي للإقلاع، فوصلت إلى الوجهة التي يقصدها في النصف الأخير من الليل حيث كانت لديه فقط ثلاثة ساعات ليقوم بعد ذلك بإلقاء المحاضرة، وقد خشي أن يستغرق في نوم عميق ولا يتمكن من الاستيقاظ في الوقت المحدد وهو الساعة صباحاً كي يلقي محاضرتة في الثامنة من نفس الصباح، فطلب من موظفي الاستقبال بالفندق الذي أقام فيه (أربع نجوم) إن يوقظوه تلفونياً في الساعة، وأكد عليهم ضرورة عمل ذلك حيث إن السبب الوحيد لمجيئه هي تلك المحاضرة التي سيقوم بإلقائها في الساعة الثامنة. وبينما هو مستغرق في نوم عميق لشدة إعيائه بسبب الوقت الطويل الذي قضاه في الموانئ الجوية، سمع طرقاتاً على باب غرفته، فاستيقظ متسائلاً من في هذه الساعة يطرق باب غرفتي بالرغم أنني لا أعرف أحداً في هذا الفندق ولم أخبر أحداً عن مكان إقامتي، فسأل الدكتور الطارق قائلاً: من الباب؟ فأجابه الطارق: يا سيدي أنا موظف الاستقبال بالفندق وأطرق الباب عليك لأوقظك حسب طلبك وقالها بلغته الإنجليزية:

"sir This is your wake up knock"

أعجب بتلك العناية وشكره جزيل الشكر على ذلك الاهتمام، وبعد مضي نصف ساعة وبينما كان الدكتور نافال يستعد للرحيل من الغرفة، سمع طرقاتاً آخر على باب غرفته، فسأل من الطارق؟ فقال الرجل من خارج الغرفة يا سيدي جئت أحمل لك قهوة الصباح وأريد التأكد من استيقاظك.

وتساءل الدكتور الذي تلقى تلك الخدمة، كم من الجهد والتكلفة تحملتها إدارة هذا الفندق لتقديم تلك الخدمة المتميزة وغير المتوقعة. وكم تمنى

أن يكون لديه بعض من الوقت كي يسأل ذلك الموظف بعض الأسئلة لمعرفة طريقة إدارة (أو قيادة) الفندق لموظفيه حتى وصلوا إلى هذه الدرجة من الإبداع في تقديم خدمات لا يتوقعها العميل .

هذه القصة تؤكد للقارئ أن الخدمة ما هي إلا سلوك إبداعي ينبع من داخل أعماق الموظف الأمين والمحفز والذي ليس لديه أي مشكلات مع إدارة المنظمة التي أعطته الحق في التفكير والإبداع وتقوم بخدمته كعميل داخلي لها فتنعكس تلك الخدمة على العميل الخارجي للمنظمة . فقد كان بإمكان ذلك الموظف الاتصال تلفونياً بالعميل لإيقاظه حسب المتبع في جميع الفنادق المتواضعة وعالية المستوى .

هناك أيضاً أسباب جوهرية لإخلاص الموظف لأداء عمله وهو في اعتقادي الرضى الوظيفي (وهذا وحده لا يكفي كما تشير بعض الدراسات التي ستوضح لاحقاً) ومطابقة ميول الموظف للعمل الذي يؤديه ، وهذا لا يتم إلا بالاختيار الأمثل لتلك الفئة الهامة من الوظائف وطموح الموظف إلى الأفضل وجهود المنظمة في تحقيق ذلك له .

هذا هو الفرق بين الخدمة والتميز في الخدمة ، حيث إن التميز في الخدمة هو الفارق الوحيد بين كثير من المنظمات سواء كانت تباع الخدمات أو تباع المنتجات .

عشر نصائح للحصول على زبائن مدى الحياة من خلال الخدمة*:

هناك أمثلة كثيرة وردت في عدة كتب فيما يتعلق بالتميز في الخدمة ،
* كتاب زبائن مدى الحياة ، كيف تحول المشتري من المرة الأولى إلى زبون دائم ، تأليف كارل سيول وبول براون ، ترجمة جورج خوري .

أحد تلك الأمثلة كان في كتاب (زبائن مدى الحياة) للمؤلفين بون براون وكارل سيول، الذي سجل فيه الأخير قصة نجاح الشركة التي يعمل بها من خلال عشرة عناصر للنجاح في خدمة العملاء هي:

- ١- اسأل العملاء عما يريدون ووفره لهم المرة تلو المرة.
 - ٢- اعترف بغلطة المنظمة تجاه العميل فوراً وتأسف له ثم عالج الأخطاء.
 - ٣- قلل من الوعود وأكثر من الأداء حيث يتوقع العملاء منك أن ترتبط بكلمتك.
 - ٤- ليكن جوابك دائماً للعميل نعم كلما طلب خدمة.
 - ٥- استغن عن خدمات مفتشيك وكذلك إدارة علاقات المستهلكين واجعل كل مستخدم يتعامل مع العملاء ويكون له صلاحيات في إنهاء أي إجراءات لخدمات العملاء.
 - ٦- شجع العملاء أن يخبروا المنظمة عن أخطائها.
 - ٧- قس أداء موظفيك للخدمة بشكل منتظم ليتسنى لك تعديل مسارها بشكل سريع.
 - ٨- ادفع للموظفين الذين يقدمون الخدمة كما لو كانوا شركاء لك.
 - ٩- أظهر الاحترام للناس وكن لطيفاً لأن ذلك يؤدي إلى النجاح.
 - ١٠- اتبع الأساليب اليابانية أو حسننها بما يتوافق مع بيئتك.
- إن هذه النصائح العشرة لا تساوي شيئاً ما لم تؤد إلى الربح، حيث يجب أن تريح المنظمات كي تعيش وتظل في أداء عملها وتوفير خدمات أكثر تميزاً.

بعض الأمثلة الجميلة التي وردت في الكتاب المشار إليه آنفاً يقول المؤلف : «في كل مرة يسألنا أحد العملاء هل بإمكاننا أن نقدم له خدمة ما ، يكون الجواب دائماً نعم ، فإذا أضاع أو نسي العميل مفاتيح سيارته أو فرغ أحد دواليب سيارته من الهواء واتصل بنا ليسأل إن كان بإمكاننا المساعدة فنجيب عليه بأنه من المؤكد أن نفعل ذلك ، والسبب هو أن هذه الخدمات متعلقة بنوع العمل الذي نقوم به وهو بيع السيارات وصيانتها» . أما المثل المفضل لدى هذه الشركة فيما يتعلق بالتمييز في الخدمة فهو كما يقول الكاتب : «لدينا عميلة ممتازة تقضي نصف العام في دالاس والنصف الآخر في فرنسا ، وعندما كانت قادمة من باريس في إحدى السنوات اتصلت بنا وقالت إنها تخطط لقضاء بعض الوقت في نيويورك قبل العودة إلى دالاس لكنها لا تريد استئجار سيارة في نيويورك قائلة إن سيارات تلك المدينة قذرة وملئية برائحة الدخان ، وأرادت أن تعرف أنه إذا كان بإمكاننا أن نستأجر لها سيارة من دالاس ويقودها شخص إلى نيويورك حيث تستلمها هناك ، وقد كان بإمكاننا فعل ذلك وفعلناه» .

هذه الخدمة المميزة أيضاً تثبت ما ذكرته سابقاً عن تعريف الخدمة على أنها سلوك إبداعي . وهذا السلوك لا يمكن أن يتحلى به كل فرد في المنظمة ، ولكن بإمكان من يريد تحقيقه استخدام قليل من المبادرة .

خمس أبعاد لتقويم جودة الخدمة:

هناك سؤال قد يطرح من قبل خبراء الخدمة والتسويق وهو :

ما هي أهم الأمور التي يجب على قيادات المنظمات التي تسوق الخدمة الاهتمام بها؟

ونجد الإجابة عن هذا السؤال في نتيجة الدراسة التي أجراها القسم الخاص بالدراسات التسويقية في شركة (فوروم) الأمريكية ١٩٨٦ م وقد كانت النتائج التالية التي تشير إلى اهتمامات العميل :

١ - الجدارة بالثقة

ويتمثل ذلك في العهد الذي تقطعه المنظمة على نفسها بتقديم نوعية محددة من الخدمات وذات جودة محددة، ثم تحقق ذلك حسب ما جاء في العهد، ومن هنا تتولد ثقة العميل بكل ما تقوله وتعد به تلك المنظمات . ومثال المنظمات الشهيرة في ذلك الشأن هي شركة (فيدرال إكسبرس) الأمريكية وهي متخصصة في نقل الطرود داخل وخارج حدود الولايات المتحدة الأمريكية، أما العهد الذي قطعته على نفسها فهو تسليم الطرود إلى العناوين المرسلة إليها بحلول الساعة العاشرة والنصف من اليوم التالي من استلامها من العميل، وقد اتخذت ذلك شعاراً لها فيما بعد وهي بذلك تجازف بعملائها إذا لم تستطع الإيفاء بذلك . ولكن ثقة الشركة بنفسها وبكفاءة موظفيها المتفهمين لذلك، يجعلها تلتزم بمثل هذا العهد أمام عملائها .

٢ - التأكد من جودة الخدمة*

ويتحقق هذا البعد بالمعرفة الوظيفية للعاملين في المنظمة، وثقة العميل في ذلك، وقد ضربت الشركة الأمريكية (أميريكان إكسبرس) أروع الأمثلة في ذلك الشأن، حيث وفرت لعملائها سهولة الاتصال مباشرة من أي مكان في العالم بأي موظف، وجميعهم يتمتعون بصلاحيات عالية ولا يحتاجون

* SERVICE QUALITY FORUM, THE PERFORMANCE MANAGMENT COMPANY.

في أي وقت من الأوقات العودة إلى المستويات العليا في الشركة عند محاولة حل أي معضلة مهما كبرت أو صغرت وذلك من خلال الهاتف المجاني للعملاء والمدفوع من قبل الشركة . فعندما ينهي العميل حديثه مع الموظف يشعر بارتياح بعد أن وجد من يذلل له مشكلاته في وقت قياسي ومن خلال الهاتف ، وهذه النوعية من الخدمات لا يمكن أن توجد في أي منظمة إلا إذا كانت لدى قيادتها نفس التوجه .

٣- الاهتمام

يتوقع العملاء اهتماماً عالي المستوى من قبل المنظمات التي يتعاملون معها ، كما أنهم يستمتعون بالرعاية والعطف الذي تبديه المنظمة تجاههم دون أي زيادة في أسعار الخدمة .

وقد أثبتت كثير من الدراسات أن العملاء يتركون المنظمة التي يتعاملون معها إلى منظمات أخرى منافسة بسبب إهمال الجانب الإنساني في معاملة العملاء وقلة الاهتمام بهم . ونتائج الدراسة التالية توضح السبب في ترك العملاء للمنظمات التي يتعاملون معها حيث كانت إجاباتهم كالتالي * :

٦٤٪ أهملونا

٢٨٪ أهانونا

٨٪ أسباب متنوعة (أسعار، شروط، تدني المرافق)

وتتبع بعض المنظمات استراتيجية الاتصال بالعملاء هاتفياً ، أو مراسلتهم بعد أن تقدم لهم الخدمات للحصول على انطباعاتهم عن جودة

* محاضرة الدكتور عبدو بردويل عن الخدمة : محاضرة خاصة للخطوط الجوية العربية السعودية ١٩٩٨ م .

الخدمات والنواحي السلبية فيها . ومما يسعد العملاء أن تقوم المنظمة بتذكرهم في المناسبات السعيدة والخاصة . لذلك تحتفظ بعض المنظمات بملف خاص لكل عميل مدون به تواريخ مناسبات هامة تخص العميل وعائلته ، فتنتهز تلك المنظمات تلك الفرص الثمينة وترسل لهم التهاني .

٤ - سرعة العمل على مباشرة الخدمة

وهي قدرة ورغبة القيادة في المنظمات في سرعة تحقيق مطالب العملاء مباشرة . والأمثلة كثيرة للمنظمات المتقدمة في مجال الخدمات والتي تستجيب فوراً لمطالب العملاء ، منها بعض المنظمات التي تسوق وتصون آلات التصوير والنسخ ، فعندما يطلب العميل خدمة صيانة تلك الآلة تحدد له الشركة موعداً في نفس اليوم الذي طلب فيه الخدمة وفي ساعة محددة ، ثم تصل فرقة صيانة الشركة قبل مواعدها بساعة كاملة .

٥ - الواقعية

يقومُ العميل بصفة مستمرة مرافق المنظمة التي يتلقى منها الخدمة ، ومهما كانت الخدمات التي تقدمها المنظمة صغيرة أو بسيطة ، إلا أنه يلمسها ويعتبرها هامة في ميزانه للحكم على واقعية المنظمة . فمثلاً لو كان على أحد العملاء أن يختار واحدة من مغسلتين للملابس للتعامل معها ، ولاحظ أن نوافذ إحدهما كانت ملوثة ، فإنه سيختار الأخرى ذات النوافذ النظيفة مباشرة دون تردد لأنه يتوقع أن الشركة النظيفة ذات النوافذ النظيفة ستجعل ملابسه نظيفة ، بالرغم أنه يظهر لكثير من الناس أن ليس هناك صلة مباشرة بين اتساخ النوافذ وجودة الغسيل . كما تعتبر نظافة بيت الخلاء (الحمام/ التواليت) في المطاعم مقياساً هاماً لنظافة وصحة الأكل . وقد

تعلمت ذلك من خبراء تموين الطعام للطائرات والمطاعم في الشركة الاسكندنافية (ساس) حيث كانت تحتوي أي خطة عند زيارة المطاعم أو وحدات تموين الطائرات العالمية على الكشف واستخدام (التوايت)، ويمكن القول إن العملاء يلمسون جودة الخدمات التي تقدمها منظمات الخدمة من خلال الأبعاد الخمسة السابقة الذكر، فلو لاحظ العملاء أي تدن في أحد تلك الأبعاد، فإنهم حتماً سيعيدون النظر في التعامل مع تلك المنظمة، فمثلاً إذا وصل الطرد إلى العميل في الوقت الذي حددته شركة نقل الطرود، وفي الفندق كان موظف الاستقبال لطيفاً ودمث الأخلاق، وفي المطعم كانت الملائق والسكاكين نظيفة وليس عليها البقع التي يسببها عدم تجفيفها بعد غسلها وكانت كذلك طاولة الطعام نظيفة، فيمكن أن نعتبر أن مثل هذه المنظمات قد حققت مستوى جيداً من الخدمة، ولكنها في نفس الوقت ليست أفضل من الخدمات التي تقدمها المنظمات الأخرى التي تقدم خدمات تفوق توقعات العملاء. فمثلاً أرسلت شركة نقل الطرود الشحنة قبل الموعد الذي حددته فوصلت قبل الوقت المتوقع، وقام موظف الاستقبال بالترحيب بالعميل وقدم له القهوة أثناء انتظاره للخدمة، وفي المطعم قدم النادل المرطبات دون مقابل للعميل الذي ينتظر دوره في الحصول على طاولة المطعم، وأخرج الأطباق والملائق والسكاكين من الجهاز المعقم أمام ناظري العميل وكان غطاء طاولة الأكل نظيفاً ومن القماش، فإذا حدث مثل ذلك في أمثال هذه المنظمات، فإننا سنحصل على عملاء مبهورين بتلك الخدمات وسيعودون مرات ومرات عديدة للتعامل مع تلك المنظمات نفسها.

والأمثلة كثيرة للسلوك المتميز في الخدمات والتي كتبت عنها الكتب في

مجالات الخدمة ، وحتى يمكن الاستفادة من أهم وأكثر الأمثلة التي اتصفت بالإبداع في عالم الخدمة أقدم في الصفحات التالية بعضاً مما قرأته من بعض الكتب والمجلات المهمة بمواضيع التميز في الخدمة :

اطلب الخدمة بالهاتف ليلاً نهاراً

في منظمة لتسويق وصيانة سيارات الكاديلاك ، يقول مديرها : نزود جميع عملائنا بأرقام هواتف سكن بائعينا ومستشاري التصليح ليتصلوا بهم في أي وقت عند حاجتهم لأي من الخدمات التي تقدمها الشركة وليست هناك مشكلة إذا أضعاع العميل هذه الأرقام ، لأنه من الممكن الاتصال بالمقسم الرئيسي للشركة حيث يوجد موظف خاص ولديه الأرقام الهاتفية لجميع العاملين ، وقد فعلنا ذلك حتى يتأكد العميل أننا سوف نهتم به ونقدم له الخدمة التي يطلبها حتى بعد الدوام الرسمي وفي أي وقت كان .

ويؤكد لنا ذلك المثال أن الخدمة ما هي إلا سلوك إيجابي يمكن أن يقوم به كل منسوبي المنظمة إذا كان لدى قيادتها هذا التوجه ، والعميل أصلاً لا يطلب الخدمات التي يعرف أن المنظمة لا تستطيع تقديمها ، فمثلاً لا يذهب العميل إلى البنك ويطلب منهم غسل ملابسه خلال ساعة باعتبار أن لديه مائة ألف ريال في رصيده . وكما لا يطلب من معرض الأدوات الصحية أن يصلحوا له سيارته ، ولا يسأل الصيدلي أن يرسل له الرسائل ، إنما تتميز طلبات العملاء دائماً بصلتها المباشرة بنوع العمل أو الخدمة التي تقدمها المنظمة . وكل ما ذكر أعلاه يدل على تفهم العملاء وعلمهم بإمكانية تقديم الخدمات التي يطلبونها من المنظمات بل وأنه بالإمكان تحقيق متطلبات العملاء كما تبين من الأمثلة السابقة .

خدمة مميزة من شركة الطيران المصرية

الموقف التالي حدث لي شخصياً في شهر مارس ١٩٩٧م عندما كنت عائداً من الإسكندرية جواً على رحلة الخطوط المصرية، وقد شمنت رائحة سمك وكم كنت أود أن تكون هي الوجبة التي سيقدمونها وخاصة أن إقلاع الرحلة كان من مدينة ساحلية تشتهر بالمأكولات البحرية. وعند توزيع لائحة الطعام لم تكن تحتوي على طبق السمك المنشود وإنما كانت تحتوي على وجبات من الدجاج واللحم فقط. ولكنني كنت متأكداً من مقدرة أنفي على تفسير الروائح وهذا يعني أنه يوجد سمكة واحدة على الأقل على متن الرحلة في الطائرة في مكان ما لشخص ما، فطلبت من المضيفة التحدث إلى المشرف على المضيفين واسمه لا يزال في ذاكرتي (نبيل عثمان) وسألته عن إمكانية تزويدي بوجبة سمك بدلاً من الدجاج أو اللحم، فسألني هل طلبت من موظفي الحجز وجبة سمك عند حجزك للمقعد، فأجبت بالنفي فقال لي إن هناك وجبتين من السمك مطلوبتين من قبل بعض الركاب، فأرجو أن تمهلني لبعض الوقت وسأحاول أن أحضر لك طلبك بطريقتي الخاصة. فعاد نبيل عثمان بالوجبة المطلوبة وعلمت منه فيما بعد أنه كون هذه الوجبة من عدة وجبات أخرى كانت لركاب الدرجة السياحية وبعضها من وجبات الملاحين، وقد كانت جداً شهية وساخنة كما لو أنها طهيت وأعدت في تلك اللحظة. فقد طلب العميل طلباً يمكن توفيره بسهولة وبقليل من الإبداع وسلوك مميز واجتهاد شخصي. وقد كان يمكنه أن يقول لي إنه لا توجد في القائمة وجبة سمك ويتأسف لذلك وحينئذ ليس لي كعميل إلا الصمت والاستمرار في اشتتام رائحة السمك الفائحة، وفي نفس الوقت لا يمكن

لأحد أن يلومه ، لأنه لم يفعل أي أخطاء تمس الخدمة الأساسية للشركة . ولكن الفرق أنني سوف لا أخرج من هذه الرحلة بنفس ذلك الانطباع الذي خرجت منه بعد ما قدم لي الفنان المبدع نبيل عثمان تلك الخدمة المتميزة . وهذا المثال يؤكد للقارئ أن التميز في الخدمة هي إجراءات إبداعية فريدة تصدر من موظفي الخدمة تجاه العملاء دون إيعاز صريح من المنظمة التي ينتمون إليها عن كيفية تقديمها .

والتميز في الخدمة يولد في اللحظة التي يشعر فيها الموظف المبدع أن العميل في حاجة إلى تلك الخدمة أو عندما يطلبها بنفسه ، ولا يستطيع القيام بمثل هذه الخدمات المتميزة إلا الموظف الذي يشعر أن هذه المنظمة ملك له أو أنه شريك فيها ، كما لا ينبع هذا الشعور إلا من إنسان مخلص ومحفز ومتحضر ويعرف ما يجب عمله تجاه العملاء وتجاه سمعة وطنه .

ففي المثال السابق ، المنظمة التي ينتمي إليها الموظف نبيل عثمان منظمة مصرية ، وهو مصري الجنسية أي ينتمي هو والشركة إلى بلد وأرض معروفة ، وقد يخرج العميل من تجربة وحيدة بانطباع إيجابي عام عن مصر والمصريين من خلال موظف واحد مثل نبيل عثمان بسبب تفانيه في تقديم الخدمة المتميزة للعميل . ولكن لو لم يكن في تلك اللحظة مثل هذا الموظف ، وقام أحد الموظفين المستهترين بالاستهزاء من طلب العميل الذي لا يمكن تحقيقه ، ستكون النتيجة عكسية تماماً وسيخرج العميل من هذه التجربة بانطباع سلبي عن الموظف أولاً وعن المنظمة التي لم تحسن اختيار وتدريب موظفيها ثانياً وعن البلد التي تعيش على أرضها تلك المنظمة . ولذلك وفي اعتقادي ومن وجهة نظري الخاصة ، أن كل موظف خدمة في

أي منظمة وخاصة من الذين يتعاملون مع العملاء من جنسيات أخرى يعتبر سفيراً لبلاده ، لأنه يمثلها ويعكس أخلاقيات الشعب الذي ينتمي إلى جنسيته ويعكس مستواهم الفكري والأخلاقي والحضاري للعالم الخارجي من خلال التعامل مع الجنسيات المختلفة ، كما أنني أعتبر أن الموظف في هذا المجال مسؤول عن هذه الأمانة أمام الله أولاً ثم أمام حكومة بلده وكذلك أمام كل موظفي ومديري المنظمة ، وأنه في رأيي يجب تقديم كل موظف يسيء إلى العملاء أثناء تقديمه للخدمة إلى المحاكمة لأنه في نظري يشبه إلى حد كبير الخائن لأمته . ومثل هذه الفئة من الموظفين الذين يسيئون تقديم الخدمات للعملاء (وخاصة للزوار والسياح) كمثال شركاء السفينة الذين استأثر كل واحد منهم بجزء منها وأصبح ذلك الجزء ملكاً له ، فعندما يقوم أحدهم بعمل فجوة في الجزء الخاص الذي يملكه ، يندفع الماء بسرعة إلى داخل السفينة فيغرق هو وشركاؤه الآخرون في السفينة ويخسر الجميع . (أجزاء السفينة في هذا المثل تشير إلى المنظمات ، والسفينة إلى البلد الذي تنتمي إليه) .

وإذا قسنا المثل السابق على دولة تقدم خدمات السياحة ولم يحسن موظفو الخدمة (أحدهم أو جميعهم) تقديمها إلى السائحين والزوار ، قد يكون لذلك أسوأ الأثر لنقل صورة سلبية عن ذلك البلد وأهله ، وقد لا يعودون إليها مرة أخرى بسبب الخدمة التي تلقوها ، هذه اللحظات التي يتعامل فيها العميل مع مقدم الخدمة هي أهم وأثمن اللحظات على المنظمة وعلى البلد بأكمله . وقد سميت تلك اللحظات في كتب كثيرة تتعلق بالخدمة ، سميت بلحظات الصدق ولحظات الاختبار* وفيها يكون العميل

* THE MOMENT OF TRUTH, JAN CARLZON, PRESIDENT OF SCANDINAVIAN AIRLINES.

أو السائح أو المستهلك انطباعاً إيجابياً أو سلبياً عن المنظمة وعن موظفيها ومديريها وعن الدولة التي تعيش على أرضها المنظمة .

شركة الطيران الاسكندنافية العالمية ساس

كان عملاؤها من الهامشيين حتى عام ١٩٨١م حيث منيت بخسائر مادية بلغت ٨٣ مليون دولار . ولكنها استطاعت بعد ذلك أن تحقق أرباحاً وصلت إلى مليار و٦٦ مليون دولار . فقد لاحظ السيد كارلزون وهو المدير الأعلى للشركة ، أن معظم إيرادات شركته وشركات الطيران العالمية الأخرى من فئة رجال الأعمال ، وهم قليلاً ما يشترون مقاعد الدرجة الأولى على الرحلات لارتفاع أسعارها ، هكذا وجد كارلزون في رجال الأعمال شريحة مناسبة من السوق للتركيز عليها . قرر بعد ذلك إلغاء الدرجة الأولى ، وتقديم درجة رجال الأعمال بسعر الدرجة العادية (السياحية) كما تضمنت تسهيلات ومزايا تشبه إلى حد كبير مزايا الدرجة الأولى التي تقدمها شركات الطيران الأخرى .

ومن الأفكار الإبداعية في الخدمة ، قامت الشركة نفسها بقيادة كارلزون بتخصيص صالات خاصة لرجال الأعمال زودت بأفضل ما توصل إليه العلم من وسائل اتصال آنذاك مثل أجهزة التلكس والهاتف وكل ما يمكن تسهيله لخدمة رجال الأعمال ، مثل مجلات العمل والأعمال التي يقرأها عادة المهتمون بتلك المواضيع . كما لاحظ (بعد الدراسة) المدير الأعلى للشركة أن كمية الخدمات الأرضية التي يطلبها رجال الأعمال المسافرون ، أكثر من تلك التي يطلبونها على الطائرة ، مثل عربات الأجرة ، إيجار السيارات ، الفنادق والمطاعم ، وقد أثبتت نتائج الدراسة التي طلب كارلزون

إجراءها من قسم البحوث، أن ٥٠٪ من رجال الأعمال يفعلون ذلك، مما دفعه لتقديم ما سماه (بالخدمة المتكاملة) والتي تحتوي على حجز مقعد في الطائرة وحجز للسيارة والفندق، والمطعم، ولذلك افتتح ثمانين فندقاً في كثير من الدول التي تصل إليها رحلات الشركة، فأصبحت تقدم الخدمات جميعها من المطار إلى الفندق وبالعكس، مما ميز تلك الشركة عن باقي الشركات العالمية، فأصبح العميل وباتصال هاتفي واحد يحصل على تحضير التذكرة وحجز المقعد في الرحلة المناسبة، وسيارة الأجرة (الليموزين) والفندق والوجبات في المطاعم المختلفة. وبفضل هذه المبادرات والتميز في الخدمة، ارتفعت نسبة رجال الأعمال الذين استخدموا خطوط شركة الطيران التجارية (ساس) فوصلت إلى ٦٠٪ من السوق العالمي.

لحظات الاختبار وتقويم العميل لخدمات المنظمة:

لحظات الاختبار التي تواجه المنظمات كثيرة جداً وتحدث كل مرة عندما يلتقي فيها العميل مع ممثل الخدمة، ومثال تلك اللحظات سأذكرها من ملفات خدمة الخطوط الجوية العربية السعودية، حيث نقلت سبعمائة وخمسين ألف راكب إلى القاهرة في أحد الأعوام في التسعينيات، فلو ضربنا هذا العدد من الركاب في خمسة وهو معدل التقاء موظف الخدمة وتفاعله مع أي عميل (موظف الحجز، موظف التذاكر، موظف المطار، موظف الخدمة الجوية في الطائرة، وموظف الخدمة في محطة الوصول) لوصلت لحظات الصديق أو لحظات الاختبار إلى ثلاثة ملايين وسبعمائة وخمسين لحظة اختبار لموظفي السعودية عند عملائها وذلك في سنة واحدة فقط وإلى وجهة واحدة، هذا عمداً المحطات الأخرى الداخلية منها

والخارجية والتي تسير السعودية رحلاتها إليها . فلو تمكن كل موظفي الخدمة في الخطوط الجوية العربية السعودية أو في أي منظمة أخرى من النجاح في كل لحظة من تلك اللحظات وقدموا فيها الخدمة المطلوبة أو الخدمات المتميزة، يمكن أن يتصور القارئ واضحاً أمامه نتائج الدراسة التي ذكرت في أول هذا الباب ومفادها أن العميل يتحدث إلى خمسة أشخاص (٣٧٥٠٠٠٠ = ٥ × ٧٥٠٠٠٠) آخرين عن الخدمات الجيدة التي يتلقاها من أي منظمة خدمة ربما يصبحون يوماً ما عملاء للخطوط السعودية بناء على المعلومات الإيجابية التي نقلها إليهم العملاء الذين تلقوا خدمة طيبة منها . وبالمقابل لو أن منظمة ما قدمت خدمات غير مرضية لذلك العدد نفسه من العملاء (٧٥٠٠٠٠ عميل) وطبقنا الجزء الثاني من نتائج الدراسة ومفادها أن العميل الذي لم يتلق الخدمات التي توقعها أو أسيئت معاملته من خلال أحد موظفي الخدمة فإن كل عميل سوف يتحدث عن هذه التجربة المريعة إلى عشرة أشخاص آخرين كحد أعلى ، وبذلك سيصبح عدد الذين سمعوا عن الخدمات غير المرضية لتلك المنظمة (٧٥٠٠٠٠٠) سبعة ملايين وخمسمائة ألف فرد ربما كان من بينهم عميل حالياً لتلك المنظمة أو سيكون عميلاً مستقبلياً لها فستتغير نظره تجاهها ، ومن ثم يعتبر عميلاً مفقوداً للمنظمة . وعلينا أن لا ننسى حساب الجزء الثالث من الدراسة ومفاده أن واحداً من كل خمسة من مجموع الأفراد الذين تلقوا تلك المعلومات السلبية عن المنظمة عن طريق العملاء الذين لمسوا الخدمات السيئة أثناء تعاملهم مع المنظمة التي لم تنجح في لحظات الاختبار ، سينقلون هذه المعلومة إلى عشرين آخرين من العامة الذين ربما سوف يتجنبون التعامل مع تلك المنظمة مستقبلاً . إذن

فالخسارة فادحة للمنظمات التي لا تحسن تقديم الخدمات لعملائها من أول مرة وفي كل مرة، وأن عميلاً واحداً لا يتلقى الخدمات المناسبة (حتى لو كانت تلك الخدمات تصنف في رأي مقدميها على أنها من الخدمات المتميزة) فإنه سيضع سمعة المنظمة في ميزان تقويم العملاء الآخرين للحكم عليها وعلى خدماتها، هذا بالإضافة إلى أن العميل الذي يتلقى مثل هذا النوع من الخدمات سينصرف إلى منظمات أخرى منافسة بحثاً عن خدمات أفضل.

لماذا يغضب العميل من المنظمة عندما لا يحصل على الخدمة المطلوبة؟

في إحدى محاضراته لموظفي المبيعات والخدمة بالخطوط الجوية العربية السعودية، ذكر لنا الدكتور عبدو بردويل وهو مساعد المدير العام للتدريب بشركة طيران الشرق الأوسط اللبنانية، أن السبب الرئيسي الذي يغضب العميل عندما لا يجد الخدمة التي يطلبها من المنظمات التي يتعامل معها هو أنه يذهب بنفسه واختياره وطوعه إلى المنظمة التي يختارها ليتلقى الخدمة التي يريدتها بالرغم أن هناك منظمات أخرى مماثلة وتقدم نفس الخدمة بنفس المستوى وربما أفضل، فعندما لا يحصل على الخدمة المرجوة، فإنه أولاً يغضب ويسخر من نفسه ومن سوء اختياره وحكمه غير الموضوعي ويشعر عند ذلك أن المنظمة التي وقع اختياره عليها أوضحت له أنه لا يفهم في كيفية اختيار المنظمة التي تقدم له الخدمة، فيتكوّن لديه انطباع عدائي تجاه تلك المنظمة، وكتيجة لذلك لا يعود مرة أخرى إلى التعامل مع تلك المنظمة بل يذهب إلى المنافس اللدود لها، ثم يبدأ حملة ترويجية سلبية تجاهها عند أهله وذويه وأصدقائه وزملائه وفي كل محفل ومناسبة.

لماذا لا يعود العميل؟ (دراسة روكفلر) وأهمية شكاوى العملاء:

في دراسة تسويقية أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة نسبة العملاء الذين يقدمون الشكاوى للمنظمات وعن الأسباب الرئيسية التي تجعل العميل لا يعود إلى المنظمة التي تلقى منها الخدمات، تقول نتائج الدراسة*:

٤٪ من العملاء الذين لا يتلقون خدمات جيدة فقط هم الذين يشتكون أو يقترحون تحسين الخدمات .

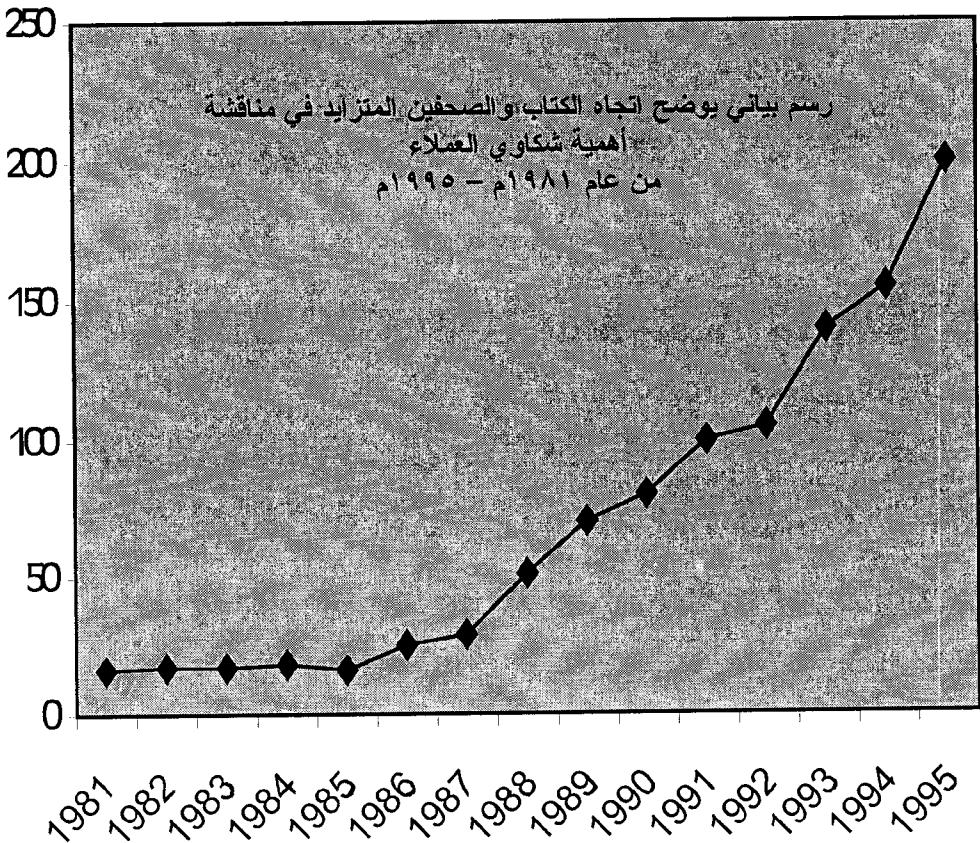
٥٪ يذهبون بعد تلقي الخدمات غير المرضية أو المطلوبة ولا يشتكون ولا يقترحون أي تطوير للخدمات في المنظمة . ولكنهم يستمرون كعملاء للمنظمة لأسباب عدة .

٩١٪ من العملاء الذين لا يتلقون الخدمات المطلوبة من المنظمة لا يشتكون، ولكن يذهبون إلى منظمات منافسة لتلقي خدمات أفضل ولا يعودون مرة أخرى .

إذن يمكن أن نصل إلى حقيقة هامة وهي أن العملاء الذين يقدمون الشكاوى للمنظمة بسبب تدني خدماتها أو بسبب الخدمة غير اللائقة التي تلقتها منها، هم من أفضل وأهم العملاء لأي منظمة، وأنهم ليسوا مشاغبين أو مشاكسين حسب النظرة السائدة عنهم . أما العملاء الذين لا يشتكون ولا يتذمرون من سوء الخدمات ويذهبون إلى المنظمات المنافسة، فهم من أخطر العملاء على أي منظمة . ويمكن القول بأن المنظمات التي لا

* THE SERVICE ERA, LEADERSHIP IN A GLOBAL ENVIRONMENT.

تتلقى أي شكاوى أو اقتراحات من عملائها لا يعني بأي حال من الأحوال أن جميع العملاء سعداء بالخدمات التي تقدمها، بل ربما يكون هذا مؤشراً لانتهيارها .



ولكن لماذا لا يشتكي جميع العملاء في حال عدم الرضى عن الخدمات أو المنتجات؟

فقد وردت نتائج دراسة بهذا الخصوص في كتاب The Customer Driv-en Company مؤلفه (ريتشارد وايتيلي) وقال معلقاً على تلك الدراسة، أنه يجب ألا يعتقد أصحاب المنظمات أو المديرون أن العمل يسير بمستوى جيد عندما لا يتلقون شكاوى من العملاء، حيث إن هناك عدة أسباب تجعل العميل يحجم عن تقديم الشكاوى، ومن هذه الأسباب:

١ - كثيراً ما يعتقد العميل أنه ليست هناك فائدة من الشكوى، وأن شكواه ستكون طعاماً لسلة المهملات.

٢ - طبيعة صعوبة الشكوى حيث يتطلب من العميل أن يبذل جهداً كبيراً في إقناع المسؤولين بالنواحي السلبية من الخدمة وإظهار مصداقية وموضوعية الشكوى.

٣ - ظهور العميل الشاكي في صورة غير إيجابية بالنسبة للآخرين وللمنظمات.

٤ - وجود المنافس لجميع أنواع المنظمات التي تقدم الخدمة أو المنتج له أكبر الأثر في إحجام العميل عن الشكوى.

أما بالنسبة للعملاء غير الراضين عن الخدمات فأسباب عدم الرضى هو:

٦٨٪ بسبب اختلاف العميل مع مأمور الخدمات.

٢٨٪ نوعية المنتج أو الخدمة

٤٪ لأسباب غير معروفة.

وقد كتب الكثير عن أهمية شكاوى العملاء التي تؤرق بعض مديري المنظمات ، وقد ازداد عدد الموضوعات التي يكتبها الصحفيون والكتاب والعامّة من العملاء في المجلات والصحف عن ظاهرة تدني الخدمة وكذلك الموضوعات بصفة عامة التي تناقش مستوى الخدمة وشكاوى العملاء ، والرسم البياني في (الشكل ٢٦) يوضح نسبة ازدياد مناقشة الكتاب والصحفيين لهذا الموضوع من العام الميلادي ١٩٨١ إلى العام ١٩٩٥ .

والحقيقة الأولى التي علينا معرفتها هي أن شكاوى العملاء لا تحمل أبداً معلومات إيجابية بل تحمل سخطاً وتدمراً من نوعية الخدمة التي تلقوها من مندوبي المنظمة ، أو عدم الرضى عن قوانين المنظمة أو أسعار منتجاتها أو خدماتها . ولذلك لا تتمنى أي منظمة بشكل عام أن تتلقى الشكاوى لأن ذلك يعني أن هناك سلبيات في خدماتها أو منتجاتها أو أسعارها ، وقد يعني ذلك لبعض المنظمات الأخرى أن العميل يريد إدارة المنظمة التي تقدم له الخدمة بالشكل الذي يسعده ويرضيه ويحقق له متطلباته . ولقد حان الوقت أن تعتبر جميع المنظمات أن استمرار شكاوى العملاء هو أهم ما يحدث لها حتى تستمر في الربحية ، وأن على المنظمات وضع إدارة مهمة في أعلى الهيكل التنظيمي وتسميها ما تشاء ، على أن يكون هدفها هو تسهيل الطرق على العملاء لتقديم الشكاوى ، والتمني عليهم بكتابة ما يريدون من اقتراحات لتحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة . والعمل هو الذي يقرر متى وكيف يكتب الشكاوى للمنظمات عندما لا يتلقى الخدمات التي يتوقعها ، وعندها يكون له خياران ، إما أن يشتكي ، وإما أن يذهب بلا عودة . فإذا اختار الخيار الأخير فإنه يحرم المنظمة من فرصة تحسين الخدمة فيها ، ويحرمها من

عميل قد يتوجه إلى منظمة أخرى منافسة . ولذلك فإن العميل الذي يقدم الشكاوى يعطي الفرصة للمنظمات للعمل على تحقيق مطالبه وإرضاء العملاء الآخرين ، ثم على الأرجح أنه سيعود للتعامل مع المنظمة نفسها .

وكثير من المنظمات تكره تعدد شكاوى العملاء وينزعج منها أرباب العمل ، مع أنها تعتبر أفضل هدية يقدمها العملاء للمنظمات* ، فهي من أهم وأغلى الموارد، ولكن لا تحسن كثير من المنظمات استثمارها لتحسين الخدمة . ومن المهم أن تنظر المنظمات إلى فحوى الشكاوى بعناية ، وليس إلى الطريقة التي كتبت بها حيث إن العميل عادة يكتب شكواه وهو في درجة عالية من الغضب ، ولذلك فإن كثيراً من الشكاوى تحتوي عادة على بعض الكلمات الجارحة أو حتى النابية أحياناً ، فإذا اعتبرت المنظمة من حيث المبدأ أن الشكاوى هي هدية العملاء لها ، فإنه لا يهتمها نوعية الغلاف الخارجي ولا جودة الطريقة التي غلف بها العميل هديته ، وتعتبر المنظمات العصرية والحضارية أن العميل الذي يقدم الشكاوى ، لا يزال عميلاً باق لها إذا تمكنت من تحقيق متطلباته أو قدمت اعتذارها بشكل أو بآخر عند وقوعها في الهفوات . وفي هذا المجال أجرت شركة الطيران البريطانية دراسة لمعرفة نسبة العملاء الذين يقدمون الشكاوى من بعض الخدمات ولكنهم يستمرون عملاء لها ، حيث بلغت نسبة استمرارية العملاء مع المنظمات التي قدموا الشكاوى عليها ٧٦٪ عندما تتم معالجة شكواهم بالطريقة المناسبة . ولا يجب أن يكون دور المنظمات دوراً هجوماً معاكساً عند تلقي الشكاوى من العملاء ولا الدفاع عن الأنظمة والإجراءات التي تتبناها ، كما لا يجب

* A COMPLAINT IS A GIFT, USING CUSTOMER FEEDBACK AS A STRATEGIC TOOL.

وضع اللوم على العملاء الذين يقدمون الشكاوى مهما كانت محتوياتها، وإنما على المنظمات أن تتبع خطوات عديدة وهامة لمعالجة تلك الشكاوى حتى تتمكن من المحافظة على هذه الفئة من العملاء الذين اتضح ولاؤهم لها. وقد كتب المؤلفون العالميون الكثير عن هذا الموضوع وقد اخترت للقارئ ما جاء في كتاب (الشكاوى هدية المنظمات واستخدام معلوماتها كأداة للتخطيط الإستراتيجي) حيث يقول المؤلف:

يجب أن تتلقى المنظمات تلك الهدية بكل ترحاب، وإشعار العميل بسرورها وسعادتها بتلقي ملاحظته. كما يجب النظر إلى فحوى الشكاوى، وليس إلى الطريقة أو الأسلوب الذي كتبت به. وقد اقترح الكتاب ست خطوات فعالة لمعالجة الشكاوى التي يكتبها العملاء للحفاظ عليهم كشركاء دائمين للمنظمة، وهي كالتالي:

١ - شكر العميل على تكلفه بكتابة الشكاوى، ثم الاعتذار له عما حدث

العميل الذي يكتب الشكاوى أو الاقتراحات أو الملاحظات السلبية عن الخدمة أو المنتج دائماً ينتظر الحصول على الرد مباشرة من المنظمة ليعرف موقفها تجاه ما كتب حتى يقرر في الحال الاستمرار في التعامل معها أو تركها إلى منظمة أخرى. وعندما لا يتلقى رداً منها، يعتبر أن المنظمة لم تهتم به، ومن ثم يعتبر ذلك رداً يكفيه ليتخذ قراره النهائي بالتعامل مع البديل المنافس.

وقد أصبح لدى كثير من المنظمات العالمية إدارات خاصة للرد على شكاوى العملاء كتابياً أو هاتفياً وقد يتطلب من المنظمة أحياناً إرسال

مندوب خاص إلى العميل لمقابلته والاعتذار له من الأضرار التي لحقت به بسبب الخدمة أو المنتج الذي كان السبب في الشكوى، ومعالجة الموضوعات.

وفي حالة الكتابة إلى العميل رداً على شكواه، يمكن أن تحتوي رسالة المنظمة للعميل على مثل هذه العبارات المهدئة: «شكراً لك على رسالتك التي وصلتنا بشأن الجهاز الذي اشتريته من محلاتنا الرئيسية» ويمكن تكرير الشكر أكثر من مرة في مقدمة الرسالة على النحو التالي:

«كما نكرر شكرنا الجزيل خاصة للمعلومات القيمة التي وصفت بها المشكلة التي واجهتك أثناء استخدامه، ونعذك بأننا سنجد حلاً لها بطريقة سننال إعجابك خلال أسبوعين من تاريخ اليوم»

ويفضل الكاتب أن لا يذكر في رد المنظمة للعميل كلمة (الشكوى)، بل يمكن أن يطلق عليها الرسالة أو الملاحظة. ثم يجب الاعتذار بطريقة إيجابية عن المضايقة التي سببها الجهاز أو الخدمة مباشرة بعد عبارات الشكر.

٢- إخطار العميل مباشرة عن الإجراءات المتخذة تجاه الشكوى

عند الكتابة إلى العميل، يجب إخطاره عن بعض الإجراءات التي اتخذتها المنظمة نتيجة تلقي شكواه كالتحقيق، أو البحث أو التغيير، على أن يتم ذلك في غضون الفترة التي حددتها المنظمة لمعالجة تلك الشكوى، كما يجب الالتزام مع العميل وتحقيق ما وعدت به المنظمة حتى لا تتأكد انطباعاته السلبية عنها، وخاصة في هذا الوقت العصيب الذي يكون فيه العميل تحت انطباعات سلبية شبه مؤكدة عن المنظمة. كما أنه على

المسؤولين فيها البدء فوراً في إصلاح الخطأ أيّاً كان وعدم الانتظار ، وإخطار العميل مباشرة عن الخطوات السريعة التي أعقبت خطاب المنظمة له ، حيث إن ذلك سيسعده جداً ، وسبقيه عميلاً لها . أما إذا كانت شكوى العميل على بعض الأمور التي لا يمكن تغييرها في الوقت الحاضر ، فبإمكان المنظمة أن تقطع وعداً منها للعميل بأن ذلك الأمر (فحوى الشكوى) لن يتكرر تجاهه أو تجاه أي عميل آخر .

٣- الاعتراف بأن العميل على حق

هذه المقولة التي تستخدم دائماً في محيط صناعة الخدمات تجاه العملاء والتي تشير إلى أن العملاء دائماً على حق . حيث إنه من الصعب على أي منظمة أن تكسب أي جولة خصام مع العميل الذي لديه ملاحظات أو شكوى على أدائها . ولو حاولت أي منظمة أن تكون هي التي على حق في كل الأحوال ، ولديها دائماً أسباب وجيهة وتعليل لما يحدث للعملاء (من وجهة نظرها فقط) فإن مثل هذه المنظمات تسقط وتفلس سمعتها ثم تفلس مالياً في وقت قياسي (إن لم تكن منظمات احتكارية) لذلك فإن على المنظمات أن تظهر أسفها على الفور للعميل عند تلقي شكواه ، وتقديم اعتذارها على عدم ارتياحه للخدمة أو المنتج . ومن المهم جداً أن يشعر العميل أن المنظمة أصيبت بخيبة أمل في المنتج أو الخدمة التي لم تلاق استحسانه ، وأن تتجنب التصريح بأن المنظمة أصيبت بخيبة أمل لعلمها بالمشكلات التي حدثت للعميل من جراء الخدمة أو المنتج الذي اشتراه العميل . وأنه من قلة حكمة وحيلة أي منظمة الشك في صدق شكوى العميل تجاه الخدمة أو المنتج ، حيث إن نسبة العملاء الذين يدعون سوء الخدمة أو عدم صلاحية المنتج قليلون جداً ، ولكن يمكن أن تكشف المنظمات

تلك الفئة من خلال توجيه بعض الأسئلة (بطريقة مهذبة وذكية) للتحقق من صدق العميل في شكواه، على أن تتضمن بداية أي سؤال على التالي :

س : هل يمكنك - فضلاً - مساعدتنا لفهم كيف أن الجهاز لم يؤد الغرض الذي صنع من أجله؟

س : فضلاً أشرح لنا كيفية المعاملة التي لم تنل إعجابك من المنظمة .

٤ - إضفاء الخاصية للعميل في الرسالة الموجهة له

حيث إن العملاء الذين يخاطبون المنظمات من خلال الاقتراحات أو الشكاوى قليلون جداً، كما تبين ذلك في دراسة روكفلر وهم يمثلون فقط ٤٪ من العملاء الذين لديهم ملاحظات سلبية على الخدمة أو المنتج وحيث إن هذه الفئة من العملاء تعتبر مهمة لأي منظمة، فإنه من الأجدر بأي منظمة أن ترسل رسالة خاصة لكل عميل تتلقى منه رسالة أيأ كان موضوعها، وعلى أن لا تكون رسائل الشكر أو رسائل التبليغ عن استلام الشكاوى من تلك المطبوعة على النماذج التي تشبه البوالص والاستمارات البنكية والذي يقوم بتعبئتها الموظف المسؤول، وكل ما عليه إلا وضع اسم العميل ونوع الشكوى في الفراغ المعد لذلك . مثل هذا النوع من اللامبالاة والاستخفاف بالرسائل والشكاوى التي تكلف العميل بكتابتها إلى المنظمة تعني عدم أهمية العملاء لدى المنظمة .

إنه من الضروري أن يتسم الخطاب المرسل إلى العميل بأنه أعد له شخصياً رداً على رسالته أو على الشكوى المقدمة منه . كما أن صياغة مثل هذه الرسائل إلى العملاء يجب أن تحتوي على الإحساس بالندم والأسف

على ما أصاب العميل من أذى أو من مضايقة من الخدمة أو المنتج الذي قدم الشكوى من أجله

٥- البساطة في التعبير .

يجب ألا تحتوي الرسائل الموجهة للعملاء على المصطلحات التقنية المستخدمة داخل المنظمة بين الموظفين ، مثل استخدام مصطلح no show الذي تستخدمه شركات النقل الجوي ، ويعني عدم حضور الركاب الذين لديهم حجوزات أو مثل المصطلح الذي يستخدم في التخزين والاستهلاك lifo وتعني أولوية التعامل مع البضائع التي تم تخزينها مؤخراً . كما أن الرسائل التي يستلمها العميل يجب أن لا تكون غامضة في معانيها وأن تهدف إلى إظهار الحقائق بكل وضوح حتى ولو تطلب أن تكون الرسالة طويلة نوعاً ما ، خاصة إذا كانت شكوى العميل أو رسالته أصلاً طويلة .

ولأهمية شكاوى العملاء ، قامت بعض الشركات بتوظيف أرقام هواتف مجانية خاصة تصب كل اتصالات العملاء إلى إدارة خاصة بتلقي شكاوى وملاحظات ومقترحات العملاء ، كما أن بعض الشركات الأخرى توزع نماذج خاصة للتعليق على خدماتها بعد الانتهاء من تقديمها ، وقد أبدعت في هذا المجال شركة المياه الغازية كوكاكولا حيث وضعت عدداً من الهواتف المجانية والتي عادة تبدأ بالرقم ٨٠٠ وذلك ليسجل العميل الشكوى صوتياً بدلاً من تكلفه بالكتابة إلى المنظمة . ووضعت شركة الطيران البريطانية ستة صناديق للشكاوى والاقتراحات في أفضل واجهات في المطار لتسهيل تلقيها . وبالعودة على موضوع الكتاب وهو استخدام أنظمة الاختيار العلمي للموظفين التي تتناسب قدراتهم وإمكاناتهم

الشخصية للأداء المناسب، وبخصوص موضوع شكاوى العملاء، تعمل الخطوط الجوية العربية السعودية على تحسين خدماتها في الصف الأمامي لمواجهة عملائها وذلك باختيار الكوادر السعودية الشابة من حملة الثانوية العامة بعد مرورهم بعدد من الاختبارات الشخصية المكثفة، واختبارات مستوى اللغة الإنجليزية (اللغة العالمية للطيران) واختبارات القدرات العامة، وكشف اللياقة الطبية، ومن ثم إعطاؤهم جرعات تدريبية فنية مكثفة على يد أكفأ مدربي إدارة خدمات العملاء، ولأهمية هذا البرنامج وأهمية الدور الذي سيؤديه المتدربون مستقبلاً في التعامل مع العملاء وتمثيل المؤسسة أمامهم، فقد افتتح معالي المدير العام الدكتور خالد بن بكر عدداً من تلك البرامج التي آتت أكلها وجنت المؤسسة ثمارها، وحيث إنني كنت المشرف على اختيار وتدريب تلك الفئة الهامة، فقد ألقيت على المتدربين عرضاً شفهاً بعنوان (رضى العميل غاية تدرك) أسطرها للقارئ في هذا الفصل من الكتاب لتعلقها بموضوع الخدمة وشكاوى العملاء وهو الدرس الأول والمهم الذي تقدمه السعودية لموظفيها المبتدئين والذين سيمثلون نقطة الاتصال الأولى للعميل مع المنظمة :

تتضرع كثير من المنظمات من العملاء الذين يقدمون الشكاوى بسبب تدني مستوى الخدمات المقدمة لهم، أو عدم توافر المواصفات المطلوبة في منتجاتها. ويعتقد بعض مديري تلك المنظمات، أن أمثال هؤلاء العملاء يشوهون سمعة منظماتهم، وأنه من الصعب إرضائهم، بل وتقوم بعض تلك المنظمات بإهمال الشكاوى. ويعتبر دور المنظمات التي تصنع الخدمة أصعب بكثير من دور المنظمات التي تبيع المنتجات. وقد تسمع من حين لآخر مثل الشكاوى التالية :

*** هذا الجهاز جيد ولكن كتاب التعليمات غير واضح

*** لدى المطعم طعام جيد ، ولكن خدمات تقديم الطعام سيئة

*** انتظرت مدة شهرين كاملين لأحصل على قطعة غيار لسيارتي الجديدة .

*** لم أحصل على حجز مقعد واحد في الرحلة المطلوبة ، وعلمت بعد إقلاع الرحلة عن عدد المقاعد الخالية التي كانت متوافرة عند إقلاعها .

*** الخدمات على متن الطائرة كانت جيدة ، ولكنني عوملت معاملة سيئة في محطة الوصول .

وكما تلاحظون فإن الشكاوى على نوعية الخدمة وكيفية المعاملة المناسبة للعميل أكثر من الشكاوى على المنتجات وذلك للأسباب التالية :

١- لا يمكن إنتاج الخدمة أو تخزينها إلى حين طلب العميل لها .

٢- لا يوجد وقت لتصحيح الخدمة عند تقديمها للعميل .

٣- لا يمكن تجربة الخدمة قبل تقديمها للعميل .

٤- لا يمكن إعادة الخدمة إلى المنظمة أو استبدالها إذا لم ترض العميل .

٥- صعوبة اكتشاف سوء نوعية الخدمة إلا بعد تقديمها للعميل .

إذاً صناعة الخدمة تختلف عن صناعة المنتجات ، وهذا السبب في كثرة شكاوى العملاء الذين يتلقون الخدمة من الشركات والمؤسسات المختلفة ، ولذلك نقول : إن على موظفي الخدمة مسؤولية جسيمة تجاه العملاء عند تقديمهم للخدمات ، وذلك لصعوبة (وليس لاستحالة) التحكم

في جودتها . ولكي نتحكم في جودة تقديم الخدمة من أول مرة وفي كل مرة، علينا أن نقدم لكم التدريب المناسب وعليكم النجاح حتى يمكنكم تقديم أفضل الخدمات لعملاء السعودية، وهي مسؤوليتكم أنتم أيها الزملاء الجدد وليس مسؤولية المديرين في هذه المؤسسة، إن دور المديرين هو تقديم كل ما يمكن تقديمه لكم لتسهيل مهمتكم لخدمة العملاء خدمة تليق بالمستوى العالمي الرفيع الذي وصلت إليه هذه المؤسسة الحضارية التي يزيد عدد الموظفين فيها عن خمسة وعشرين ألف موظف . إذن أصبح دوركم أمام العميل هو تمثيل سلوك وأخلاق وسمعة ذلك العدد الهائل من الموظفين .

أيها الزملاء . . إن العملاء في هذه المؤسسة من أهم مواردها، ولذلك يجب علينا المحافظة عليهم، وتقبل شكواهم واقتراحاتهم وملاحظاتهم بصدر رحب المكتوبة منها والشفهية، ويجب علينا جميعاً الاهتمام بها وتذليل كل المصاعب التي تواجههم، حيث إن العملاء الذين يتكلفون - مشكورين - بإرسال انتقاداتهم لنا، من أهم العملاء وهم مخلصون وأوفياء لنا ويرغبون بالاستمرار في التعامل معنا مستقبلاً حسب الدراسات العالمية التي أجريت في هذا المجال . وقبل أن أنهي كلمتي هذه أود أن أذكر لكم نص ما قاله أخطر العملاء لأي منظمة والذي يمكن أن يسميه السطحيون بالعميل الطيب، يقول ذلك العميل*: «أنا عميل طيب جداً، حيث إنني لا أشتكي أبداً أي أحد، بصرف النظر عن نوعية الخدمة التي أتلقيها من أي منظمة، فمثلاً في أحد أيام عطلة نهاية الأسبوع، دعوت زوجتي وأطفالي إلى تناول طعام الغداء في أحد المطاعم الكبيرة في المدينة التي نعيش فيها،

* مقتبس بتصرف من الكتاب المشار إليه ص ٢٣، THE SERVICE ERA .

فجلسنا وانتظرنا طويلاً بكل صبر واحترام حتى تفضل النادل (الجرسون) ولاحظنا، وحيث إنني شخصياً لم أجد الطعام الذي كانت نفسي تطلبه، طلبت نوعاً آخر لم يعجبني على الإطلاق، حتى لا أفسد على زوجتي وأطفالي بهجة الجلوس في المطعم الذي يحبونه، ولم يكن الطعام جيداً للجميع، كما أن الخدمة لم تكن جيدة على الإطلاق، وكانت الأسعار باهظة بالنسبة إلى نوعية الطعام والخدمة. ودفعت السعر الباهظ لذلك الطعام، وكذلك دفعت إكرامية (بخشيش) للنادل ولم أشتك أو أنتقد المطعم في شيء لأنني عميل طيب وهادئ، كما أنه لم يسألني أحد من الموظفين أو المشرفين الذين لم أتمكن من معرفة عددهم لكثرتهم، أو حتى مديرهم عن رأيي في أي شيء مثل نوعية الطعام أو الخدمة أو مستوى الأسعار، وكذلك لم يقدم لي أحد منهم ذلك النموذج الذي يبدي العميل فيه رأيه في نوعية الخدمات ومستوى أسعار الطعام، وفي مساء ذلك اليوم أخبرت جلسائي الثمانية عن خدمات وأسعار ذلك المطعم، ثم في بداية الأسبوع العملي، أخبرت جميع زملائي في المكتب عما حدث لنا في ذلك المطعم، أما زوجتي التي تقضي نصف وقتها في التحدث بالهاتف فقد أخبرت صديقاتها وصديقات صديقاتها عن اسم المطعم الذي لم يكن على المستوى المقبول نهائياً. فذهبنا في الأسبوع التالي إلى مطعم آخر، صحيح أنه لم يكن أفضل كثيراً ولكن وجدنا من يستمع إلى ملاحظتنا بصدر رحب، فاستمرت في التعامل معه بالرغم أن نسبة التحسن في خدماتهم كانت تسير ببطء السلحفاة، ولكن بعد خمس سنوات تحسنت خدماتهم بشكل رائع، فأخبرت جميع أقربائي وأفضل أصدقائي بذلك وحثيتهم على تناول طعام

العشاء في ذلك المطعم، بل أخذت مجموعة منهم بسيارتي الخاصة إليه.

وذهبت مرة إلى أحد أكبر المحلات التجارية لشراء بعض اللوازم، وبكل أدب واحترام توجهت إلى المسؤول عن ذلك القسم، وما إن شرعت بالنظر إلى السلعة التي أريدها وقراءة بعض خواصها ومقاساتها بالإضافة إلى توجيه بعض الأسئلة له، حتى ضاق بي وظهرت على وجهه علامات التأفف، فاعتذرت عن مضايقتي له وغادرت المكان من غير رجعة، لأنني إنسان طيب ولا أحب أن أشتكي أحداً. ولكني فقط أخبرت أصدقائي وزملائي بذلك.

وفي أحد الأيام ذهبت إلى إحدى محطات الوقود المنتشرة في كل مكان في البلدة التي أعيش فيها، وتشابه نوعية الوقود فيها لأنهم يتزودون من نفس المصفاة الوحيدة هنا، فطلبت من عامل التزويد فيها بكل أدب أن ينظف زجاج السيارة الأمامي فقط حيث إنني لم أكد أرى بوضوح من خلاله، فغضب العامل من هذه الإهانة وقال لي أرجو أن تأتي المرة القادمة وزجاج سيارتك نظيفاً، وبدأ بتنظيف الزجاج بقطعة قماش مبتلة وتحتوي على بعض الشحوم البترولية، فحصل ما حصل للزجاج حيث ازداد قذارة. فلم أتذمر من معاملة ذلك العامل ولم أشتك للمسؤولين في المحطة ولكنني في المرة التالية التي احتجت فيها إلى وقود، ذهبت إلى محطة أخرى، ولم أنس أن أخبر أصدقائي وزملائي في العمل عما حدث فلدي الكثير من الوقت للتحدث في مثل هذه الأمور مع أصدقائي وزملائي في العمل، وخاصة ساعة تناول الغداء أنا عميل طيب القلب، لا أشتكي موظفاً ولا شركة ولا مؤسسة ولا مسؤولاً على سوء الخدمات أو المعاملة التي ألقاها مهما كانت سيئة، كما أنني لا أرغب أن أكون مشهوراً بشكاواي ضد الشركات، ولا

أريد أن أسيء إلى أي أحد . أنا زبون طيب جداً ، وكل ما أفعله عندما لا أتلقى الخدمة التي أحتاجها ، هو أن أذهب إلى منظمة أخرى ، ثم أخرى ، ثم أخرى إلى أن أجد الخدمة التي ترضيني» .

وكما رأينا أن العميل الطيب والذي سمي بذلك ، هو من أخطر العملاء على المنظمات ، وخطورته التي تكمن في أنه عديم الشكوى ، فإن العميل الذي يقدم الشكاوى والاقتراحات جدير جداً بشكر المنظمات له وتقديره حق التقدير ، حيث عرفنا من قبل أن غالبية العملاء الذين يقدمون الشكاوى هم من الذين يرغبون في الاستمرار في التعامل مع المنظمة نفسها إذا عولجت شكواهم بطريقة معقولة وملائمة . والمثال التالي يوضح أنه إذا لم تتم معالجة شكاوى العملاء بموضوعية ، فإن العميل يتوجه مباشرة إلى التعامل مع إحدى المنظمات المنافسة أو (العدوة اللدودة) لها ، وذلك نكاية في إدارة تلك المنظمة ويعتبر ذلك أيضاً رسالة واضحة لها من العميل لفشلها في احتواء شكواه .

غلطة في معالجة شكوى لعميل تكلف مليون دولار

أراد العميل القديم والمهم لأحد بنوك مدينة واشنطن العاصمة الأمريكية ، أن يصرف شيكاً كان مبلغه متواضعاً ، وحيث إن هذه المدينة تعتبر من المدن العالمية المزدهمة لأهميتها السياسية والتجارية ، ولقلة المواقف العامة للسيارات في منطقة وسط المدينة (هذه مشكلة كثير من المدن العالمية الكبيرة) التي يقع فيها ذلك البنك ، فقد كان لدى البنك مواقف خاصة ومجانية فقط للعملاء الذين يجرون بعض الأعمال الهامة وذلك يعني أن العميل العابر الذي يريد فقط أن يصرف شيكاً أو عمل إجراء بنكي

محدود، لا يمنح تلك الميزة . ويتم التمييز بين الفئات بإجراء بسيط هو ختم البنك على بطاقة موقف سيارة العميل فيعفيه من الدفع عند الخروج . وبعد أن صرف العميل الهام شيكه الذي احتوى على مبلغ متواضع ، لم توافق الموظفة على ختم بطاقة الموقف بحجة أن المبلغ المصروف صغير ولا يعطى العميل في هذه الحالة الحق في الموقف المجاني ، فغضب العميل وتوجه بملاحظته إلى المشرفة في البنك ، ولكنها اتخذت نفس الموقف الذي اتخذته الموظفة في خدمات العملاء . فما كان من العميل الغاضب إلا أن سحب رصيده من ذلك البنك وأقفله نهائياً احتجاجاً على المعاملة التي عومل بها من الموظفة ومشرفة البنك . والمهم في هذا الموضوع هو أن رصيد ذلك العميل كان حوالي مليون دولار أمريكي ، والمعلومة الأخرى التي تهم القارئ هي أن ذلك العميل وضع رصيده في البنك المجاور والمنافس الشديد لذلك البنك .

من هي الفئة التي تقدم الخدمة

هناك أمر يجب الاهتمام به من قبل السلطات الرسمية في الدول التي تقدم الخدمات للسائحين والزائرين وطالبي الخدمات الطبية ، وهو أن الفئة التي تتعامل مع الضيوف أياً كانت الأهداف لا تنقل الصورة الحقيقية عن ذلك البلد ، لأن تلك الفئة في كثير من الأحيان لا تكون مدربة على تقديم الخدمات التي يحتاجها الزائرون والضيوف ، وكما أنه من المعروف أن أهداف تلك الفئة مادية وشخصية أكثر مما هي وطنية ، وهي فئة غير منظمة وأحياناً لا تتبع إلى جهات رسمية ، إلا أنها مرخصة رسمياً لمزاولة مثل هذه الأعمال . ونظرة إلى بعض الموانئ الجوية في بعض الدول العربية التي تتميز بالسياحة وتعتبر

أحد الموارد الاقتصادية الهامة لها، فسوف تجد أول من تتعامل معه في مثل هذه الدول هو سائق سيارات الأجرة، وسمسار العقار، ثم بواب العمارة ومن يقوم بالخدمة داخل السكن. ولذلك فإن الانطباعات الأولى التي تتركها تلك الفئة في نفوس الضيوف لدولة ما، تكون انطباعات سلبية عن البلد المضيف وعن أهله، هذه الانطباعات هي التي ترسخ في الأذهان لفترة طويلة من الزمن، وربما تبقى إلى الأبد. ويؤثر ذلك تأثيراً سلبياً على سمعة البلد وأهله. وأعتقد أنه من واجب السلطات في أي دولة سياحية أو من الدول التي تضم الأماكن المقدسة ويحضر إليها ضيوف من الدول الأخرى، أن تكون لديها معاهد تدريبية للسائقين ولسماسرة العقار وأن يكون لدى السائق رخصة قيادة سياحية تختلف عن الترخيص العادي الذي يحصل عليه سائق الشركة أو سائق العائلة على أن يتميز السائق السياحي بأخلاقيات ومظهر ومستوى تعليمي وثقافي يليق بسمعة الدولة المضييفة، وأن يكون لدى السمسار رخصة سمسرة سياحية خاصة تختلف أيضاً عن الترخيص السائد وأن يتميز أيضاً بنفس المهارات والأخلاقيات اللائقة، وأن تكون هناك مبان وشقق مرخصة أيضاً لاستخدام السائحين أو الضيوف الذين يقصدون ذلك البلد على أن تتوفر فيها كل وسائل الراحة والسلامة ويتم مراقبتها من قبل الدولة المضييفة، وكذلك الحال بالنسبة لموظف الفندق وعماله أن تكون لهم رخص مزاولة هذه المهن الصغيرة في مستواها الكبيرة في معناها، هذه الرخص تمنح لهم فقط عند انخراطهم في دورات تدريبية واجتيازهم لاختبارات مخصصة أو شهادات من معاهد تدريبية خاصة بكيفية التعامل مع الزوار والسائحين والحجاج حتى يمكن التحكم في جودة

الخدمة المقدمة ، وتوفير خدمات عالية المستوى لنقل أفضل صورة عن البلد المضيف . ويعتبر الدخل الذي تجلبه السياحة أو الزيارات الدينية لكثير من الدول ، من أهم الموارد الاقتصادية لها ، وكثيراً ما نرى ماذا يحدث عندما يحجم السائحون عن زيارة بعض الدول التي تنشب فيها الفتن السياسية أو تبثلى بالكوارث الطبيعية ، فإن العاملين عليها يصبحون بين عشية وضحاها دون عمل أو دخل ، مما يسبب كثيراً من المشكلات المعيشية .

الدور الذي قامت به المملكة العربية السعودية تجاه تدريب الفئة التي تخدم الحجاج

اتخذت الحكومة السعودية خطوات هامة على هذا الطريق حيث أوجدت دورات تدريبية للعاملين في خدمة الحجاج والمعتمرين وترأسها هيئة إشرافية برئاسة الأستاذ عبد الله بوقس لتدريب هذه الفئة من القائمين على خدمة ضيوف الرحمن . وأنا أجزم أن هذه هي الخطوة الأولى في المشوار الطويل وستليها عدة خطوات أخرى للوصول إلى التميز في تقديم هذا النوع من الخدمات الذي يقدمه السعوديون . أما من ناحية المرافق الموجودة لخدمة الحجاج والمعتمرين ، فلست بصدد ذكرها في هذا الكتاب ، لأن ما حدث من تحسين وتوسعة للحرمين الشريفين يفوق كثيراً ما يتخيله عقل الإنسان العادي ، ولا تتسع كتب عديدة لوصفها . وبجانب الرسالة التي يؤديها القائمون من تخطيط وتنفيذ تلك الدورات التدريبية ، أتمنى أن يتبنوا فكرة اختيار الفئة التي تقوم بخدمة الحجيج على الأسس العلمية المناسبة ، حتى يمكن توظيف الذين يتمتعون بشخصيات مناسبة لأداء مثل تلك الأعمال . أتمنى أن تنشأ مدارس لتعليم قيادة الحافلات العملاقة التي تقوم بخدمة السياح أو الزائرين ومدارس تدريب سائقي المركبات وسيارات الأجرة بأنواعها التي تخدم الحجيج ، ومدارس لتعليم السلوكيات المناسبة لمعاملة الحجاج والزائرين أو الضيوف من غير المسلمين لكي نقل لهم الصورة المناسبة عن هذا الوطن الذي يعتنق الإسلام ويهتدي بهدي رسول الله صلى الله عليه وسلم . إن خدمة الحجيج تعتبر منظمة عملاقة تحتاج إلى رؤساء

ومديرين ومشرفين وموجهين، ومنظمات استشارية، ومركز بحوث (أعلم أن هناك مركز بحوث للحج في بعض جامعات المملكة) وباحثين يعملون على مدار العام، وهناك آخرون يعملون على مدار الساعة أثناء موسم الحج والعمرة، لأن عملاء هذه المنظمة غير عاديين، فهم من كبار السن والأطفال والعجزة والشباب، ومن الفقراء والأغنياء، ومن غير المتعلمين ومن كبار المتعلمين والدكاترة والسياسيين، ويبلغ عدد كل الفئات من عدة ملايين من البشر، كلهم يريدون الخدمة في نفس الزمان والمكان وفي أحوال مناخية صعبة ومساحة لا تسمح بعمل مرافق كبيرة ومريحة مثل التي توجد في الأماكن السياحية المعروفة. وحيث إنني لا أعلم تماماً ما هي الإمكانيات والتخصصات الموجودة بوزارة الحج (ولم أسأل أحداً عن ذلك) وربما يوجد لدى الوزارة كل أو بعض ما ذكرت من تخصصات، ولكنني أحلم بجامعة خاصة تسمى جامعة الحج يتخرج فيها الجامعيون وحملة الماجستير والدكتوراه في تخصصات الحج المختلفة مثل:

- كلية الإدارة العامة للحج والحجيج والمعتمرين
- كلية إدارة النقل البري للحجاج والمعتمرين
- كلية إدارة النقل البحري للحجاج والمعتمرين
- كلية إدارة النقل الجوي للحجاج والمعتمرين
- كلية إدارة الخدمات المساندة في الحج
- كلية الإشراف على حجاج شرق آسيا
- كلية الإشراف على حجاج الدول العربية
- كلية الإشراف على حجاج أوروبا وأمريكا

- كلية الإشراف على حجاج إفريقية
- كلية هندسة وتخطيط مرافق الحج
- كلية اللغات الشرقية والغربية والإفريقية
- كلية هندسة طرق ومسارات الحجيج

وكما يعلم القارئ أن هذه الأحلام والتمنيات يمكن أن تصبح حقيقة ، فقد أنشئ كثير من الجامعات لتخدم منظمات دينية ، أو تخصصات وهي كثيرة وغنية عن التعريف ، وأقرب ما يمكن أن أذكره وهو متعلق بالشؤون الدينية هي جامعة الأزهر في جمهورية مصر العربية . وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن للتخصصات التي يدل عليها الاسم الذي تحمله . كانت تلك مجرد تمنيات وفكرة مبدئية لما تضمه جامعة الحج ، وليس تخطيطاً حقيقياً لأنني لست متخصصاً في تخطيط الجامعات أو تخطيط ما يمكن عمله للحج أو الحجيج . ولكن لذلك علاقة بالموضوع الأصلي لهذا الكتاب وهو الاختيار الموجه للفئات التي تصلح فعلاً للعمل في مجالات الخدمة ، حيث يمكن وضع معايير وظيفية محددة لقبول المتقدمين للعمل في خدمات الحج والحجيج ، أو ممن يرغبون بالدراسة الجامعية في جامعة الحج ، تشمل على مواصفات شخصية ، ولياقة طبية خاصة للعمل في الحج ، ومرونة عالية ، وتحمل للضغوط ، وبعض الأبعاد الوظيفية الأخرى المتعلقة بمثل هذا النوع من العمل .

لماذا إسبانيا، لماذا سويسرا، لماذا كليفنت؟

من الملاحظ أنه إذا أراد أحد المرضى علاج عينيه فإنه يفكر بالسفر إلى إسبانيا أو روسيا لتلقي العلاج هناك ، وإذا أراد أن يضع أمواله في بنك عالمي

فإنه لا يرضى بديلاً عن سويسرا، وأنه إذا أراد علاجاً لقلبه أو لقلب عزيز لديه فإنه لا يفكر إلا في مستشفى كليفلنت بولاية أوهايو بالولايات المتحدة . أما إذا أراد شراء الملابس الفاخرة ذات الجودة العالية وعلى أحدث المواصفات العالمية فإنه لا يفكر إلا في باريس . . وإذا كان فناناً تشكيمياً أو نحاساً أو رساماً وأراد الاستزادة من هذا العلم فلا يشفيه إلا الذهاب إلى إيطاليا أو فرنسا . فلماذا ارتبطت هذه الفنون والخدمات باسم تلك الدول؟ أليست هناك أسباب وجيهة خلف ذلك؟ يمكنك بحث ذلك مع آخرين من أصدقائك ومعارفك أو من الذين استفادوا من مثل هذه الخدمات لتجد الجواب . (مع ملاحظة أن هذه الخدمات ليست لها علاقة بالبيئة أو الطقس أو الطبيعة، وإنما هي مرتبطة تماماً بنوعية الخدمات المقدمة للعملاء والالتزام بها والإبداع فيها) .

العوامل التي تؤثر سلباً في مستوى الخدمة

ما هي العوامل التي تؤثر سلباً في الخدمة في بعض الدول العربية؟ وهل يمكن أن يكون بسبب عدم وجود وعي كاف عند بعض أصحاب المنظمات التي تقدم الخدمات للعملاء وقلة اطلاعهم على ما وصلت إليه مستوى الخدمات في العالم، أو أن ذلك يعود إلى الرغبة في الكسب السهل والسريع، وهما عاملان مهمان في دنيا بعض أصحاب منظمات الخدمة .

بعض الأسباب الواضحة لتدني مستوى الخدمة في المنطقة العربية :

- ١ - جلب العمالة الرخيصة وغير المدربة .
- ٢ - عدم وجود تدريب فعال للعمالة الوافدة ولموظفي الخدمة .

- ٣- عدم رضى العمال أو الموظفين عن أوضاعهم المالية في المنظمات .
- ٤- عدم منح الصلاحيات لموظفي الخدمة والمرونة لخدمة العملاء وربطهم بقوانين مكتوبة لا يمكن مخالفتها .
- ٥- مستوى العملاء الثقافي والعلمي يؤثر في نوعية الخدمات المقدمة .
- ٦- اختيار الموظفين الذين لا تتناسب شخصياتهم واتجاهاتهم للعمل في مجالات الخدمة .
- ٧- تنصيب المديرين من غير ذوي المعرفة والخبرة في المرافق التي تتعلق بالخدمة .
- ٨- الاعتقاد السائد أن العملاء في حاجة منظمات الخدمة .
- ٩- تعود واعتقاد موظفي ومديري الخدمة أنهم يسدون معروفاً للعملاء عند خدمتهم .

اللحظات الحاسمة والغالية على المنظمات

لحظات الصدق أو لحظات التجلي التي جاءت في كتاب Service America تحت عنوان The Moment Of Truth . . وترجمت هذه العبارة بعدة طرق اجتهادية، فالبعض ترجمها إلى لحظات الصدق، والبعض الآخر ترجمها إلى لحظات التجلي، أو لحظات الاختبار، وعلى كل حال، فإن المقصود بها (حسب فهمي) هي اللحظات التي يلتقي فيها العميل مع ممثل المنظمة، وعندها يعتبر العميل أنه يتعامل مع المنظمة بأسرها وليس مع واحد من موظفيها فقط . فعندما يلتقي العميل مع موظف الخدمة فإنه لا يعرف اسم المدير العام للمنظمة، ولا يعرف أسماء أعضاء مجلس إدارتها، ولكن يعرف الموظف الذي يقدم له الخدمة ويكون لدى العميل طلبات

وتوقعات من المنظمة يريد لها أن تتحقق من خلال ذلك الموظف وفي لحظات قصيرة جداً. فإذا أحسن ذلك الموظف إدارة تلك اللحظات الثمينة (فقط في نظر المنظمات التي تعلم أهمية هذه اللحظات وتهيئ موظفيها لها) وقدم الخدمة المطلوبة من العميل (على أقل تقدير) فإن سمعة المنظمة وسمعة منسوبيها تنتقل إيجابياً إلى الآخرين، لأن تلك اللحظات هي التي يحكم فيها العميل على مستوى المنظمة، ويبني فيها انطباعاته الإيجابية أو السلبية والتي من الممكن أن تكون غير عادلة وغير موضوعية حسب ما شعر به. ولكي تعطي أي منظمة العميل انطباعاً إيجابياً عنها، فمن الأجدر بها أن تدرس وتبحث وتصل إلى معرفة توقعاتهم للخدمة. ولا يتم ذلك إلا من خلال موظفي المنظمة المدربين على أداء الخدمات والذين يمتلكون الصلاحيات غير المحدودة لتلبية متطلبات العملاء الذين يلقون كل التقدير من قبل المنظمة. فكيف يمكن لموظفي الخدمة الذين لا تعاملهم الإدارات المختصة (في منظماتهم) معاملة حسنة، وتتفنن في إصدار الأنظمة والقوانين التعسفية ضد حقوقهم، وفي الوقت نفسه تعطي كل الامتيازات الأخرى للموظفين الإداريين والتنفيذيين. وكيف يمكن أن تتوقع أي منظمة أن يتفانى الموظفون في تقديم الخدمات غير المحدودة وهي تضع مساحات محددة لأي إجراء يقوم به موظف الخدمة تجاه العملاء؟ إذن يمكن القول إن اللحظات التي سميت لحظات الصدق أو التجلي أو لحظات الاختبار هي مزيج من أداء الموظفين تجاه العملاء وأداء إدارة المنظمة تجاه الموظفين. وفي النهاية إذا لم يقم الموظف بأداء الخدمة المطلوبة بشكل أو بآخر وتدنى الأداء، واستمر

الحال على ذلك ، فقد ترى مثل هذه المنظمات تنهار على مديريها وموظفيها وتصبح في صفحات التاريخ .

إنه من الصعوبة بمكان أن يعتني الموظف بالعميل إذا لم يكن لديه القناعة الكاملة أن رئيسه المباشر والإدارة خاصة ، والشركة عامة تعتني به كموظف . كما أن رسالة المنظمة وأهدافها يجب أن تكون واضحة ومقنعة وجذابة للعاملين والعملاء ، والتزام المنظمة بأهدافها وشعاراتها المعلنة تجاه موظفيها من خلال توفير الأمن الوظيفي والعمل على توفير متطلباتهم ومنحهم لحقوقهم ، والتزامها تجاه عملائها من خلال السلوك الإيجابي في معاملتهم وتوفير المرافق المساندة التي تحقق متطلباتهم ، يعتبر من أساسيات نجاحها على المدى الطويل .

الخدمة ليست لها حدود ولا مقاس ولا هوية*

الخدمة ليست لها حدود ، ولا يمكن أن تصلح خدمة واحدة لأكثر من عميل واحد ، فلكل عميل مقياس يختلف في الخدمة ، ومتطلبات وتوقعات تختلف عن الآخر ، فالخدمة لا يمكن أن تكون مثل الثوب الذي له مقاس واحد يصلح لكل العملاء (Free Size) ، حيث إن كل عميل يريد أن يشعر بأنه يتلقى خدمة جديدة وبمواصفات مختلفة تماماً عن الخدمة التي قدمت للعميل الآخر وإنه من واجب مقدمي الخدمة أن يشعروا العميل أنه خاص وأن الخدمة التي يتلقاها خاصة به وحده مثل الثوب الذي يفصله الخياط

* TURNED ON EIGHT VITAL INSIGHT TO ENERGIZE YOUR PEOPLE, CUSTOMERS, AND PROFITS.

حسب المقاسات التي تناسب العميل . ومثل هذه الخدمة لا يقدمها إلا أشخاص محدّدون من الذين يتمتعون بسلوكيات وقدرات خاصة من نوعها ، وإنه لا يمكن الكشف عن هذه الشخصيات إلا من خلال الاختبارات الشخصية المتخصصة والمقابلات الموجهة التي تحتوي على الأبعاد الوظيفية الخاصة بهذا النوع من العمل .

بماذا يهتم العميل ؟

هناك خدمات أساسية تقدمها أي منظمة لعملائها حسب الأهداف الموضوعية من قبلها ، فمثلاً من أهداف منظمات الطيران التجاري نقل العملاء من مكان إلى آخر بالوسائل والمرافق التي تمتلكها وفي أوقات محدّدة ومعلنة وبأمان . فإذا تم تقديم هذه الخدمة للعميل على أكمل وجه وبسلوكيات معقولة ، فإنه يمكن أن يتغاضى عن المشكلات الصغيرة التي تنشأ بشكل أو بآخر والتي لا تؤثر على أداء الخدمة الأساسية . فمثلاً إذا لم تكن خدمات الطعام على الطائرة بالشكل الذي يتوقعه العملاء ، أو لم تكن المادة الترفيهية أثناء الرحلة من النوعية التي يميل إليها العملاء ، فإن ذلك لا يشكل مضايقة كبيرة لهم ويمكن أن يستمروا في التعامل مع المنظمة نفسها مستقبلاً وقد لا تدفعهم تلك المشكلات الصغيرة إلى الانصراف إلى منظمات نقل تجاري جوي أخرى ، لأنهم أصلاً حصلوا على الخدمة الأساسية وهي خدمة النقل من مكان لآخر ، والعكس صحيح بحيث إذا لم تقلع الطائرة في موعدها المحدد ، أو ألغيت الرحلة ، أو لم يجد العملاء حجوزاتهم موجودة (مهما كان السبب) ، فإن كل ما يقال لهم من كلمات أسف لمحاولة امتصاص غضبهم أو كل الخدمات الأخرى المميزة التي يحاول أن يقدمها المسؤولون في المنظمة

مثل الفندق الفخم الذي سيقم فيه العملاء إلى اليوم التالي ، أو وجبة الأكل والمرطبات التي تقدمها المنظمة حسب لوائحها للعملاء عند تأخر وقت إقلاع الطائرات ، ريثما يتم التغلب على أسباب التأخير أو جدولة سفرهم على رحلات أخرى ، كل ذلك قد لا ينفع ويعتبر سبباً وجيهاً لانصراف العملاء إلى منظمات أخرى منافسة وبذلك تفقد مثل تلك المنظمات عملاءها إلى الأبد . إذن على منظمات الخدمة أن تعمل على تقديم الخدمات الأساسية التي أنشئت من أجلها ، وحسب ما تشير إليه رسالتها للعملاء وبطريقة صحيحة وكاملة ، مع محاولة تحسين الخدمات الأخرى غير الأساسية .

نموذج الخدمة في نظر الشركة الأمريكية إدارة الأداء

Performance Managmet:*

يختلف معنى ومستوى ونوعية الخدمة من منظمة لأخرى ، فهناك منظمات سطحية تهتم بالشكليات التي تنتمي إلى الخدمة حسب تصور مسؤوليها الذين يعتقدون أنهم وموظفيهم يقدمون أفضل الخدمات للعملاء دون معرفة شعور العملاء تجاه خدماتهم ، وأخرى وضعت أنظمة وقواعد ثابتة لنظام تقديم الخدمة بمستوى الجودة التي اتفقت عليها إدارة المنظمة مع الموظفين الذين يؤدونها ، ومثال المنظمات الأخيرة هي شركة إدارة الأداء الأمريكية التي وضعت نموذجاً للخدمة يتكون من ثلاثة مستويات هي :

المستوى الأول: جودة الإجراءات:

تحدد جودة الإجراءات من خلال الأنظمة والمواصفات التي وضعتها الشركة لقياسها ، مثل السرعة والسهولة والفاعلية حتى يخرج العملاء من

* THE PERFORMANCE MANAGEMENT COMPANY SERVICE QUALITY FORUM.

تجربة التعامل معها بانطباع جيد . وحيث إن مطالب العملاء وتوقعاتهم من المنظمة بلا حدود، إلا أن أهمها هو الانضباط والالتزام وسرعة الخدمة والثقة في أداء الموظفين الذين يقدمون الخدمة وسرعة حصولهم على المعلومات . فالمنظمات التي لديها أنظمة تشغيل جيدة هي التي تقدم الخدمات بنفقات قليلة ومكسب معقول، ويمكن أن نلمس ذلك عند بعض المنظمات التي تسوق المنتجات .

أما في مجال النقل الجوي التجاري والتوزيع، فالأنظمة تعتبر أكثر تعقيداً، ولكن بالإمكان أيضاً تبسيطها كما فعلت كثير من شركات الطيران في بعض دول العالم . وعندما تعجز المنظمات عن تبسيط أنظمة إجراءاتها للعملاء ويقل اهتمام الموظفين بهم نتيجة لتعقيد تلك الأنظمة، فإنها ستفقد أولاً ولاءهم لها، ثم ينصرفون عنها إلى منظمات بديلة منافسة .

وفي هذا المجال تشير إحدى دراسات مؤسسة روكفلر إلى أن الأسباب التالية هي التي تجعل المنظمات تفقد عملاءها :

٤٪ انتقلوا إلى مناطق أخرى أو بسبب الوفاة .

٢٨٪ غير راضين عن مستوى الأسعار أو الخدمة .

٦٨٪ عدم اهتمام الموظف بهم .

إذن حسب نتائج هذه الدراسة، فإن السبب الأول في انصراف العملاء وعدم عودتهم هو عدم اهتمام الموظف بهم، وهذا يوضح جلياً أهمية الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة لأي منظمة وأن من واجب المنظمات الاهتمام بهم وبمتطلباتهم، وتمكينهم بمنح الصلاحيات لهم لتقديم

أي خدمات يطلبها العميل ومساندتهم المستمرة من قبل كل المديرين بالمنظمة أسوة بما فعلته شركة فيدرال إكسبرس الأمريكية حيث إنها ولهذا السبب قلبت الهرم الوظيفي ليصبح موظف الخدمة (المأمور) في أعلى الهرم الوظيفي . ولم يكن ما فعلته هذه الشركة أفضل ما جاء في اهتمام المنظمات بالعملاء ، فإن ما فعلته بعض المنظمات المصرفية العالمية هو إظهار العميل على قمة الهيكل التنظيمي بالرغم أن الهيكل التنظيمي دائماً يعبر عن التنظيم الداخلي في المنظمة ، ولكن لكي يتحقق التميز لتلك المنظمة أدخلت العميل ضمن الهيكل بل وفي أعلى قمته باعتباره محور العمل فيها ، يلي العميل في الأهمية الموظف (الصغير في مستواه الإداري ، الكبير في أهميته للعميل وللمنظمة) الذي يعتبر في المنظمات العصرية من أهم الموارد البشرية فيها .

وحيث إننا توصلنا إلى حقيقة هامة وهي أهمية موظفي الخدمة لأي منظمة ، فإن اختيار هذه الفئة من الموظفين أصبح مهماً ، وعلى المنظمات أن تتبنى أفضل وأحدث أنظمة الاختيار لهذه الفئة من الموظفين والمتمثلة في اختبارات التعرف على شخصية المتقدمين للوظائف الشاغرة في الصفوف الأمامية وقدراتهم واتجاهاتهم ، وإجراء المقابلات الشخصية الموجهة التي توضح قدراتهم في الأبعاد الوظيفية المتعلقة بمثل هذه الوظائف ، حيث إن ذلك يعتبر استثماراً للمنظمات على المدى الطويل .

فجودة الخدمة التي يؤديها موظفو الصفوف الأمامية تعتبر مطلباً مهماً للعملاء ، وتشير الدراسات الخاصة برضى العملاء ، أنه ينبغي على أرباب العمل وأصحاب ومديري المنظمات التي تقدم الخدمة لعملائها أن لا يأمنوا

انصراف العميل إلى المنظمات المنافسة حتى ولو كانت منظماتهم تقدم أفضل الخدمات مقارنة بأمثالها، وهذا ما أشار إليه نموذج (كانو*) الذي يمثل الجودة في ثلاثة محاور مختلفة كما هو موضح في (الشكل ٢٧) فالمحور الأول يمثل الجودة الأساسية، وهو يعني أنه حتى ولو كانت المنظمات متفوقة في أداء الخدمة لعملائها على المقياس العام لمثل تلك النوعية من الخدمات، فإنها قد لا ترضي العملاء ولا تشبع احتياجاتهم، أما إذا فشلت فعلاً تلك المنظمات في تقديم الخدمات لعملائها، فيصبح العميل حينئذ عميلاً غاضباً وينصرف بالتأكيد إلى المنظمات المنافسة.

والمحور الثاني متعلق بالأداء والتميز فيه، فالعملاء يتوقعون من المنظمة التي يتعاملون معها مستوى رفيعاً من الخدمات ويفوق مستوى خدمات المنظمات الأخرى المنافسة، حيث يرتفع مستوى رضى العملاء عن المنظمة كلما ارتقى مستوى الخدمة.

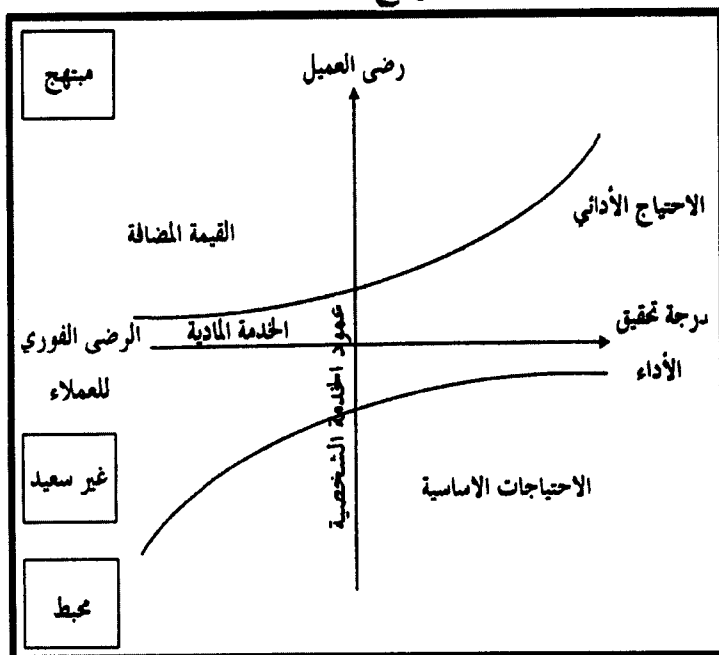
أما المحور الثالث لمستوى جودة الأداء فيعرف بجودة ما فوق الخط، وهي الجودة غير المتوقعة التي يحصل عليها العملاء من المنظمات التي يتعاملون معها، مما يعني ارتفاع درجة ولاء العملاء لها.

عفوا أيها العميل فإن نظام الشركة لا يسمح بذلك

عفواً أيها العميل ليس هذا من صلاحياتي، بل من صلاحيات المشرف، تلکم كانت بعض الجمل التعبيرية التي يتداولها كثير من موظفي الخدمة في المنظمات المتخلفة (في رأي الخاص) في هذا المجال، والتي لم

* CREATING A CUSTOMER FOCUSED CULTURE PROFESSOR MOHAMED ZAIRI
UNIVERSITY OF BRADFORD. UK

نموذج KANO



الشكل (٢٧)

تواكب ما يجري في عالم الخدمة من تقدم، وعدم معرفتهم بالصلاحيات المطلقة التي تعطى لموظف الخدمة الذي يمثل جميع أفراد المنظمة.

وحتى لا يتداول الموظفون الذين يقدمون الخدمة هذه العبارات، فإنه على المنظمات التركيز على سهولة وسرعة الإجراءات التي يقوم بها موظفو الخدمة وذلك إذا أرادت أن تبقى في دائرة المنافسة، فالعملاء لا يرتاحون لسماع هذه العبارات، كما أنه لا يهمهم كيفية توزيع الصلاحيات بين موظفي المنظمة، بل كل ما يهمهم أن يقوم أول موظف يقابلونه بإنهاء جميع الإجراءات التي يحتاجونها.

مثل تلك العبارات تدل على أن المنظمة تركز في المقام الأول على خدمة وتنفيذ أنظمتها، وليس على خدمة وتنفيذ رغبات ومتطلبات العملاء، كما أنها تدفع الموظفين لاستخدام مثل تلك العبارات للخروج من أي مأزق، ووضع إدارة المنظمة فيه.

وكثيراً ما يتمسك موظفو الخدمة بما جاء نصاً في لوائح المنظمة التي تقيّد تصرفات الموظفين تجاه العملاء، مما يجعلهم يفقدون بعد فترة وجيزة الحس الإبداعي والتفاني في تقديم الخدمات المتميزة للعملاء، ثم تصبح بعد ذلك طريقة التحدث والتواصل مع العملاء جافة وخالية من الاهتمام بمشاعرهم ويصبح الموظفون وكأنهم جنود على خط المواجهة يحرسون أنظمة المنظمة ويمنعون الآخرين من العبث بها ويراقب بعضهم البعض لتبليغ الإدارة في حالة مخالفة أحدهم لقوانين ولوائح المنظمة. ولكي يتم إصلاح هذا الخلل في نوعية الخدمة، على المنظمات أن تنتهج أسلوباً جديداً في معاملة العملاء من خلال موظفيها وتدريبهم على القيام بعمل ما هو صحيح تجاه خدمة

العملاء بعيداً عن دائرة الأنظمة واللوائح التي تقيد حرية الموظفين لأداء الخدمة التي يطلبها العملاء (لا يشمل هذا مخالفة الأنظمة والقوانين الحكومية) وأن تمنحهم صلاحيات غير محدودة للقيام بكل ما هو ممكن لتحقيق خدمة العملاء من النقطة الأولى لالتقائهم بممثلي المنظمة.

المستوى الثاني: رضا العملاء

من أهم السلوكيات التي تحقق رضا العملاء التحدث معهم بلطف ومعاملتهم بأدب المهنة واعتبارهم ضيوفاً مهمين ومورداً مادياً تعيش المنظمات على بقائهم. ولكي يتم رضا عملاء المنظمة، فإن على موظفي الخدمة تقديم كل ما يطلبونه ويتوقعونه من خدمات وسهولة تحقيقها. كما أن على إدارة المنظمة التي تقدم الخدمة أن تسخر قوانينها ولوائحها لتسهيل مهمة الموظفين لتقديم الخدمة للعملاء كاملة من أول مرة، على أن لا يحتاج العملاء إلى طلب الخدمة التي يحتاجونها من المستويات الإشرافية أو الإدارية الرفيعة.

والموقف التالي (وهو موقف حقيقي) يوضح كيفية رضا العملاء من خلال تعاملهم مع أول موظف يصادفونه بصرف النظر عن المستوى التنظيمي له، كما يوضح في الوقت نفسه أن الصلاحيات المطلقة لخدمة العملاء في حدود إمكانات المنظمة، تحقق رضاهم:

هذا الموقف حصل لأحد ركاب إحدى شركات الطيران العالمية وزوجته التي لم يتمكن موظف الخدمة الأرضية من توفير مقعد لها بجانبه، وفي داخل الطائرة طلب هذا الراكب من أحد الملاحين أن يحاول إصلاح الوضع

ليتم إجلّاس زوجته إلى جانبه . فما كان من الملاح إلا أن أخذ يسعى لمحاولة إقناع الراكب الذي كان جالسا بجانب الزوج بقبوله ليستقل المقعد الذي خصص لزوجته الراكب ، فقال له بعد أن رحب به على متن تلك الرحلة : هل أنت راض بخدمات شركتنا هذه؟ فرد عليه بالإيجاب ، فقال له وبكل أدب : هل يمكنك مساعدتي لأجعل اثنين من عملائنا يشعرون بنفس رضاك على هذه الشركة؟ فقال له : نعم وبكل سرور ، فشرح له الموقف ، فما كان من ذلك الراكب إلا أن قبل تبديل مقعده ليتركه لزوجته الراكب الآخر ، فشكره على ذلك وبعد إقلاع الطائرة عاد الملاح إلى الراكب الذي وافق على الانتقال من مقعده ، وطلب منه مشكورا أن ينتقل إلى أحد مقاعد الدرجة الأولى الذي كان شاغرا وكّرر الملاح امتنانه له ، أما الراكب الآخر الذي أجلس زوجته إلى جانبه والذي كان غير مرتاح في بادئ الأمر لأن موظف الخدمة الأرضية لم يقوم بدوره على أكمل وجه ، فقدم الملاح له ولزوجته هدية وقد كانت عبارة عن زجاجتين من العطر الرجالي والنسائي من مجموعة المبيعات الجوية محاولا بذلك أن ينسيهم ما حدث لهم من مضايقة في بداية الرحلة . وقد تلقى هذا الملاح رسالة شكر من الرئيس الأعلى للشركة على المبادرة التي قام بها تجاه العملاء الثلاثة بناء على تقرير رئيس الملاحين في الطائرة .

بقي أن أذكر للقارئ أن هذا الملاح لم يطلب من المشرف على الرحلة أي إذن لعمل تلك المبادرات أو على الهديتين اللتين قدمهما للرجل وزوجته أو على مقعد الدرجة الأولى الذي أعطاه للراكب الذي وافق على الانتقال من مقعده . وتعليقي على هذا الموضوع هو ، لو أن أنظمة تلك الشركة تمنع أي ملاح من اتخاذ أي إجراءات من هذا النوع ، أو أنها لا تعطي صلاحية مطلقة

لملاحيقها لعمل ما يمكن عمله لإرضاء العملاء ، لما تمكن هذا الملاح من التصرف البديع تجاه الركاب الثلاثة . فهل يمكن أن تمنح منظمات الخدمة موظفيها مثل هذه الصلاحيات (وبدون قيود) وتسخر أنظمتها لتمكنهم من تقديم كل ما بوسعهم للعملاء الذين يحتاجون لمثل تلك اللمسات المميزة والقيم الجمالية؟

وعندما نتحدث عن القيمة الجمالية للخدمة (Added Value) فهي التي تبين الفرق بين منظمة وأخرى فيما يتعلق بالخدمة ، فهي التي تساعد المنظمات في تبوء منزلة رفيعة في نظر العملاء ، وفي هذا المجال أجرت شركة فوروم (Forum) دراسة لمعرفة درجات رضا العملاء وكانت نتائجها كالتالي :

- ٤٠٪ من العملاء الذين يشعرون بالرضى تجاه المنظمات التي يتعاملون معها ، أشاروا إلى أن مستوى الخدمة فيها معتدل ، وأنهم على استعداد لتركها إلى منظمات أخرى إذا وجدوا البديل الأفضل .
- ٤٠٪ من العملاء يتركون المنظمات بسبب تدني مستوى الخدمة .
- ٨٪ يتركون المنظمات بسبب الأسعار أو نوعية المنتج ، وأن واحداً بين كل أربعة منهم مستعد لترك المنظمة في أي وقت لتلك الأسباب .
- ١٢٪ من العملاء يتركون المنظمات التي يتعاملون معها لأسباب متنوعة وبعضها غير معروف .

لذلك أصبح رضا العملاء مهم جداً لأي منظمة تريد أن تبقى في مجال المنافسة ، ولتحافظ على عملائها الحاليين ، وقد وضحت الدراسة أن

رضاء العملاء وحده لا يكفي أن يبقوهم يتعاملون مع المنظمة نفسها، وأن ولاء العميل لأي منظمة يحتاج إلى لمسات خاصة أثناء تقديمها للخدمة، مثل تلك التي بادر بها ذلك الملاح على متن الرحلة. فإذا شعر العملاء بمثل تلك اللمسات المميزة والصدق والتجلي أثناء حصولهم على الخدمة من موظفي المنظمة، فإنهم سيتحدثون إلى الآخرين عن تجربتهم، لأن التميز في الخدمة محل اعتبار العملاء وهم أفضل وسيلة تسويق عندما يتحدثون عن خدمات أي منظمة وتزكيتها، بل إنهم قد يأتون المرات القادمة بأحد أصدقائهم أو معارفهم لتلقي الخدمة من المنظمة نفسها، ومثل هذه المنظمات لا تحتاج إلى إعلانات ولا ترويج لخدماتها لكسب عملاء آخرين أو المحافظة على عملائها الحاليين.

وتشير الدراسات في هذا المجال أن هناك رابطاً قوياً بين رضا العملاء ودخل المنظمة، حيث كلما ارتفعت نسبة سعادة العملاء بالمنظمة التي تلقى منها الخدمة، كلما ازداد مؤشر الدخل والربحية فيها، كما أن سمعة المنظمة كرائدة في مجال الخدمة يعتبر رسالة تسويقية قوية لكسب المزيد من العملاء الجدد والمحافظة على العملاء الحاليين لها.

وتتفاوت درجة رضا العملاء بسبب اختلاف نوعية الخدمة، فالجهد المبذول والتكلفة الباهظة التي تدفعها منظمة صغيرة في مجال خدمات النقل الجوي التجاري لإرضاء العملاء، لا تفعله أكبر المنظمات في مجال تنظيف السجاد مثلاً، أو في مجال التوزيع، كما أن الضرر الذي قد تحدثه شركات الطيران التجاري عند فشلها في تقديم الخدمة لعملائها أكبر بكثير من الضرر الذي قد تحدثه منظمات أخرى عندما تفشل هي الأخرى في تقديم الخدمة

لعملائها . ولذلك يعتبر رضا عملاء شركات النقل الجوي التجاري قياساً هاماً في الوصول إلى كثير من الحقائق عن رضا العملاء والتميز في الخدمة . كما أن كل متطلبات العملاء الكثيرة في مجال صناعة خدمات النقل الجوي تعتبر مهمة لدى العملاء ومؤثرة جداً على درجة رضاهم ، ولكن على رأس هذه المتطلبات السلامة والالتزام . (الشكل ٢٨) يبين متطلبات عملاء هذه الصناعة .

الخدمات المطلوبة من عملاء شركات النقل الجوي التجاري

- | | |
|---|-------------------------------------|
| * السلامة | - الالتزام |
| * وصول أمتعة الركاب في الرحلة نفسها | - سلامة الأمتعة من التلف |
| * حمامات الطائرة نظيفة | - الوصول في الوقت المحدد في الجدول |
| * الإقلاع في الوقت المحدد | - مقاعد مريحة |
| * اعتدال برودة المكيف الداخلي في الطائرة | - نظافة الطائرة من الداخل |
| * سلوك إيجابي لملاحى الرحلة مع الركاب | - وجود مخدات وبطانيات كافية للركاب |
| * تنظيم إجراءات الدخول إلى الطائرة | - كفاية وجودة الوجبات على الطائرة . |
| * السرعة والسلوك السليم في خدمة العميل عند شراء التذاكر . | - جودة إنهاء إجراءات الركاب |
| * مساعدة الركاب العابرين إلى محطات الوصول . | - سلامة الحجوزات وعدم إلغائها . |

الشكل (٢٨)

كيفية قياس رضا العملاء:

هناك تعبير مستخدم في الغرب يقول : (إذا كنت لا تستطيع قياس أمر ما ، فإنك لا تستطيع تطويره) فإذا تبنت المنظمات نظاماً أو إجراءات فعالة لقياس رضا العملاء مع وجود القدرة والمرونة لتطوير الخدمات بعد معرفة النواحي التي تحتاج إلى ذلك ، فإنها قطعاً ستنجح في التطوير المستمر لخدماتها بناء على معطيات المقياس المستخدم . فإذا لم تستخدم المنظمات قياساً علمياً يستند على أسس ومستويات يحددها القائمون على الصناعة أو القائمون على الخدمة ، سيكون مثله كمثل الأم التي تقول إن طفلها يعاني من ارتفاع في درجة الحرارة لأنها شعرت بحرارته عندما وضعت يدها على رأسه ، لكن والد الطفل قال : إن ليس لدى الطفل ارتفاع في درجة الحرارة ، أيضاً بناء على الطريقة نفسها ، فمن منهم الأصح ؟

فكيف يمكن لأي منظمة أن تطور خدماتها إذا لم يكن لديها أساليب فعالة لقياس الخدمة ؟

والسؤال الآخر هو لماذا نقيس رضا العملاء ؟ والجواب عن هذا السؤال اخترته من دراسة أجرتها جامعة (برادفورد) بالمملكة المتحدة ، وتفيد الدراسة بأن هناك خمسة أسباب منطقية ورئيسية لقياس رضا العملاء هي :

١- التواصل والتقرب من العملاء

من المعتاد جداً أن أي دراسة لفئة من العملاء تتطلب التواصل معهم بواسطة الهاتف أو من خلال المراسلات البريدية أو حتى مقابلة شرائح عشوائية منهم للتمكن من قياس رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المنظمة

القائمة على إجراءات القياس . وكنتيجة لذلك يتم التحدث إلى العملاء أو مقابلتهم أو معرفة رضاهم عن الخدمات من خلال الاستبيانات البريدية .

٢- قياس تطور المنظمة من خلال منظار العميل نفسه

كثير من المنظمات تعتقد من خلال رؤيتها الخاصة لمعنى التطور، أنها تجري التطور اللازم للرقى بخدماتها لإرضاء عملائها . وربما لا يلمس العملاء ذلك التطور على الإطلاق . وحتى لا تضيع المنظمات جهودها في إجراءات تطوير خدماتها غير المحسوسة من العملاء، فإنه من اللازم الاستشارة برأي عملائها ومعرفة متطلباتهم والعمل على تحقيقها حتى يكون لذلك التطور معنى من منظار العملاء .

٣- بحث وتلمس رأي العملاء لتطوير الخدمة أو أي إجراءات أخرى

المعلومات التي تتحصل عليها المنظمة التي تتعلق بتطوير الخدمات المقدمة لهم نتيجة للتواصل مع عملائها، هي معلومات قيمة وتثير طريق المنظمة لتطوير خدماتها . ويمكن أن توظف المنظمات كثيراً من الجهد والمال في سبيل تطوير خدماتها دون أن يكون لها أي تأثير إيجابي على العملاء إذا لم تكن متطلبات واقتراحات العملاء هي العصب في ذلك التطور .

٤- قياس مستوى الخدمات ومناطق القوة في المنظمات المنافسة ومعرفة

مناطق الضعف فيها

من الضروري أن تتعرف أي منظمة على قدرات مثيلاتها التي تقدم الخدمة نفسها أو تبيع المنتج نفسه وتبني بعض إيجابياتها وتتجنب المشكلات التي وقعت بها المنظمات المماثلة، ويسمى مثل هذا الإجراء في علم الجودة

النوعية الشاملة Bench Marking وترجم بالاعتداء بالتجارب الناجحة .

٥- ربط مقياس رضا العملاء بالمقياس الداخلي للمنظمة في تقويم الأداء

العميل الداخلي لأي منظمة هو الموظف الذي يقدم الخدمة للعملاء باسمها ، ويعتبر هذا الموظف من أغلى الأصول لأي منظمة ، ولذلك فإن قياس أدائه الفعلي يعتبر مطلباً وضرورة لديها ، كما أن تقويم الأداء يساعد المديرين في تخطيط تنمية مهارات الرؤوسين بمعرفة النواحي التي تحتاج الى تطوير ويعتبر أيضاً وسيلة لمكافئة الموظفين الذين يتفانون في خدمة العملاء .

وتستخدم المنظمات العالمية أنواعاً مختلفة من أنظمة قياس جودة الخدمة ، فعلى سبيل المثال ، تقيس بعض المنظمات مستوى الخدمة التي تطلب من خلال الاتصال هاتفياً بالمنظمة فإذا اتصل العميل بالمنظمة لطلب خدمة ما ، ورنَّ الهاتف أكثر من خمس مرات قبل أن يجيب عليه أحد الموظفين ، فإن ذلك يدل على تدني مستوى الخدمة فيها ، فكما هو معروف أن العميل يتأثر سلبياً بمثل هذه الأمور ويحكم على المنظمة بقلة الاهتمام ، وربما لا يعاود الاتصال بنفس المنظمة . أما بالنسبة إلى تقويم أداء الموظفين الذين يعملون في الخطوط الأمامية لخدمة العملاء ، فيعتبر الأساس في تقويم الخدمة نفسها . حيث تعتبر بعض المنظمات المتقدمة أن الرقابة الذاتية من الموظف نفسه ومشاركته في السمو بالخدمة ، وتحمله مسؤولية تطوير مستوى الخدمة ، جزء من واجباته . وقد ضربت لنا الإدارة اليابانية أفضل الأمثلة في هذا المجال ، حيث طورت منهجاً لتقويم أداء الموظفين معروف باسم (كايزن)* ومنطق تقويم الأداء يستند على تقويم الأنشطة التي قام بها

* كتاب فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق للدكتور علي محمد عبد الوهاب .

الموظف ، والنتائج التي توصل إليها والأهداف التي حققها ، إلى جانب عنصر هام جداً وهو تلك المجهودات التي بذلها لتحسين وتطوير الخدمة .

والقصة التالية قرأتها من كتاب فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق للدكتور علي محمد عبد الوهاب يشير إلى أن ما يحدث في بعض المنظمات في الدول العربية يدل تماماً على بعض أسباب تدني الأعمال الإبداعية في الصناعات وغيرها والقصة تقول :

«توصل أحد العمال في شركة عربية كبيرة إلى اختراع جديد . وقدمه للمسؤولين الذين قاموا بتجربته والتأكد من نجاحه . فقررت إدارة الشركة أن تكافئ العامل مادياً . وفرح العامل بالمكافأة وأحس بالتقدير المعنوي ، حيث أشاد الجميع بإنجازته وكتبت عنه الصحف . وذهب إلى الخزينة ليتسلم مكافأته ، ولكنه أصيب بخيبة أمل كبيرة ، إذ أن كل ما حصل عليه هو تسعة جنيهات من كامل المائة جنيه وهي قيمة المكافأة التي حصل عليها ، وعندما سأل عن السبب أخبره موظف الخزينة أنه كانت عليه مستحقات ، ومبالغ متأخرة كان عليه سدادها ، فخصمت جميعها من المكافأة المذكورة» .

المستوى الثالث: الاهتمام

يعتبر الاهتمام بالعمل من أعلى مستويات الخدمة ، ولا يتحقق ذلك إلا إذا اجتهدت المنظمات وجميع منسوبيها في كل المستويات الإدارية وغيرها في تقديم خدمات متميزة لا يتوقعها العملاء ، وأن يعملوا جميعاً على بناء علاقات وطيدة وخاصة معهم . ولكي تصل أي منظمة إلى هذا المستوى الرفيع من الخدمة ، عليها أن تتبنى نظاماً نموذجياً وبسيطاً للإجراءات

التي تتطلبها خدمة العملاء وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم . فعندما يشعر العملاء بأن موظف الخدمة قدم لهم خدمات إضافية لم يحصلوا عليها من قبل ، وربما لا تكون ضمن إجراءات الخدمة المعتادة ، عندها يتأكدون بأن تلك المنظمة تتصف بالمرونة فيدينون لها بالولاء ولا يرضون لها بديلا . ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإدارات المرنة التي تمنح كامل الثقة والصلاحيات لموظفي الخدمة الذين يجب أن يتم اختيارهم بناء على معايير وظيفية خاصة بهذا النوع من الأعمال يتم الكشف عنها من خلال الاختيار الوظيفي الموجه وأن يمتلكون القدرات التي تتوافق مع المتطلبات الشخصية للنجاح في أداء إجراءات الخدمة من خلال الاختبارات العلمية الخاصة . وهناك بعض الأمور الصغيرة التي يجب على المنظمات الاهتمام بها وهي التقويم العادل لأداء الموظفين الذين يعملون في خط المواجهة مع العملاء ، ومكافأة المتميز منهم بنجاحه في تقديم الخدمة ذات المستوى الرفيع ، وتدريب من هو بحاجة إلى اكتساب المهارات .

الحديث عن التميز في الخدمة شيق جداً بسبب ما نسمعه ونقرؤه عن الخدمات السامية التي يقدمها الموظفون في المنظمات العالمية ، ولقد علمت أن مثل هذه الفئة من الموظفين لا يمكن أن توجد إلا عندما يكون للمنظمات أهداف ورسالة واضحة ودعم ومساندة متواصلان لموظفيها للوصول إلى تلك المستويات العالية في تقديم الخدمات للعملاء .

ومن أهم الخطوات التي تخطوها أي منظمة لتصل إلى المستويات العالمية في تقديم الخدمة هي :

* تحديد ووضع رسالة المنظمة وأهدافها وتوضيحها للموظفين .

- * خدمة المنظمة أولاً لموظف الخدمة وتحقيق رغباته .
- * منح موظف الخدمة صلاحيات مطلقة لتقديم أي خدمة للعميل لا تتعارض مع رسالة وأهداف المنظمة .
- * اختيار الموظف المناسب للعمل في مثل هذه المجالات باستخدام أنظمة علمية في الاختيار والتقييم .
- * تسهيل وتوفير كل ما يلزم لتقديم الخدمات السامية للعملاء وتبسيط الإجراءات .
- * تحفيز الموظفين .

ويعتبر التحفيز من أهم واجبات المديرين تجاه الموظفين والمنظمة ، وقد كتب الكثير من المؤلفين عن كيفية تقدير ومكافأة الموظفين المتميزين ، لدرجة أن هذا الموضوع أصبح شائعاً في كثير من المنظمات ، ونصادف كثيراً هذه الأيام الإطارات الخشبية ذات الخلفية القماشية الخضراء عند مدخل بعض المنظمات تحمل صورة الموظف الذي اختارته إدارة المنظمة ليكون رجل العام أو رجل الشهر . فإذا لم تستخدم المنظمات معايير ثابتة في اختيار الموظفين لتلك الأغراض ، فإنها ستفقد مصداقيتها أمام موظفيها وتصبح بعد ذلك عديمة الجدوى والتأثير .

إن أهم ما يسعد الموظف ويحفزه لأداء عمله بمستوى مميز هو ما يلمسه من تقدير المنظمة لجهوده وإنجازاته ، ولا يقتصر هذا على الموظفين فقط ، بل المديرين أنفسهم ، حيث إنهم أكثر حاجة لمثل هذا التقدير والتحفيز والعرفان من قبل رؤسائهم أو أرباب العمل .

وكذلك الحال بالنسبة للأطفال ، فإنهم يشعرون بسعادة غامرة عند مكافأتهم على السلوكيات الإيجابية . وتعتبر هذه المهارة الإدارية الإنسانية هامة لكل من يقوم بأداء الأعمال ، حيث إن كل منا يحتاج بصورة أو أخرى إلى نوع من أنواع التقدير والعرفان حتى يستمر العطاء .

وبالرغم أن ما ذكرته في هذا المجال يعتبر علماً قديماً ومتعارفاً عليه في عالم الأعمال ، وأن كل موظف ومدير وصاحب عمل يعرف الأثر الإيجابي للمكافآت وتقدير الموظفين ، إلا أن كثيراً من المديرين لا يقومون بممارسة ذلك تجاه موظفيهم من منطلق أن على الموظف واجبات تجاه العمل يجب القيام بها على أي حال ومعاينة المقصرين منهم . فإذا أمكننا كمديرين قياس تدني أداء بعض الموظفين ، وعاقبناهم على ذلك ، فإنه بالإمكان أيضاً قياس تفوق أدائهم ثم من الأجدر بنا أن نكافئهم ونقدرهم على ذلك ، حيث إن ذلك يعتبر من أبسط حقوق وصلاحيات المديرين .

وتقول نتائج إحدى الدراسات التي أجرتها هيئة الاتصالات الأمريكية بهذا الشأن عام ١٩٩٤م ، أن الحوافز بأشكالها ، والمكافآت التقديرية التي تمنحها المنظمة لموظفيها المتميزين ، تعتبر أسماً وأعلى درجات التحفيز لجميع فئاتهم . وهناك نوعان من المكافآت ، رسمية وغير رسمية ، وأمثلة المكافآت الرسمية كثيرة ومنتشرة الاستخدام في كثير من المنظمات ، ولكن المهم مراعاة أمور حساسة عندما تريد المنظمات استخدام أي نوع من أنواع المكافآت ، هذه الأمور تتلخص في التالي :

١ - ملاءمة المكافأة لميول الموظف ومستواه التنظيمي

من الضروري جداً معرفة ما يميل إليه الموظف المراد مكافأته قبل الشروع في اتخاذ ذلك القرار، مع الأخذ في الاعتبار مستواه التنظيمي، حيث يمكن تقديم المكافأة التي تتناسب مع ميوله أو هواياته، حيث إن لذلك عظيم الأثر على نفسه، ويشعره بالسعادة الحقيقية لأن المنظمة تهتم حتى بهواياته وميوله، ويمكن أن تكون تلك المكافأة رسمية أو غير رسمية، كما أنه من الممكن تسليمه إياها بصفة خصوصية أو في مجتمع العمل. ومن الضروري أن تكون نوعية ومستوى المكافآت تتناسب مع المستوى التنظيمي للموظف.

ويمكن أن تكون المكافأة على شكل هدية أو أنشطة خاصة يقوم بها آخريين احتفاءً بتميز الموظف. ويقترح استشاري شركة (إدارة الأداء) Perfo-mance Management السيد جينز ألن ومؤلف كتاب رأيت ما فعلت، وعرفت من أنت I Saw What You Did, And I Know Who You Are يقترح أن تكون لدى أي منظمة تهتم بمكافأة موظفيها المتميزين معلومات كافية ووافية عنهم ومعرفة ما يفضلون ويميلون إليه من هوايات وأعمال، وأن تحتفظ بهذه المعلومات وتقوم بتحديثها سنوياً حتى يمكن استخدامها عند تقديمها للمكافآت والتي يجب أن تكون متناسبة مع رغباته.

ومن الأفضل أن لا تكون مكافآت الخدمة أو المكافآت التي تمنح للموظفين المتميزين متشابهة حتى لا تفقد رونقها، حيث إن معرفة ما سيحصل عليه جميع الموظفين من مكافآت مسبقاً يفقد بهجتها تماماً وهناك أمثلة لبعض المنظمات التي ترصد ميزانية ضخمة لمنح الموظفين الذين أمضوا سنوات طويلة في خدمة المنظمة، أو الموظفين المتميزين في الأداء، إلا أن

تلك المكافآت ثابتة في نوعيتها ومتشابهة تماماً أو أنها لا تخرج عن عدة اختيارات محدودة مما يفقدها هدفها الأساسي، كما أن تأخير تلك المكافآت لأشهر أو سنين من وقت استحقاقها للموظف يفقدها تماماً كل المعاني الجميلة التي جعلت من أجلها.

٢- ملاءمة المكافأة لنوعية وجودة الإنجاز

من المهم أن تتوافر في مكافآت الخدمة أو المكافآت التحفيزية القيمة التي تتناسب مع جودة وأهمية الإنجاز الذي حققه الموظف، فمثلاً لا يمكن أن تتساوى قيمة المكافأة التي تمنح لموظف قضى عدداً من السنين لتحقيق إنجازات عادت على المنظمة بعدد وافر من الملايين، مع قيمة مكافأة أخرى لموظف آخر أنهى بنجاح أحد مشاريع المنظمة المتواضعة. حيث يمكن أن تحدث المكافأة ردود فعل عكسية تماماً من تلك التي جعلت من أجلها.

٣- ملاءمة وتحديد توقيت منح المكافأة

حتى تكون المكافآت التحفيزية ومكافآت نهاية الخدمة فعالة وتخدم الهدف التي وضعت من أجله، فإن على المنظمات تسليم الموظفين المتميزين جوائزهم ومكافآتهم بدون تأجيل أو تسويق، حيث إن تأخيرها عن الوقت المناسب الذي حددته المنظمة لمنحهم إياها بأيام أو أسابيع يقلل كثيراً من وقعها الإيجابي. كما أنه من الضروري أن تعلن وتدعو المنظمة الموظفين الآخرين من زملاء ومرؤوسي الموظف الذي سيتمنح المكافأة أو الجائزة لما لذلك من أثر فعال لتحفيزهم، والعمل على حصولهم على شرف تلقيهم لمثل هذه الجوائز أو المكافآت، كما أن ذلك له أكبر الأثر في الرفع من معنوية

الموظف الذي استحق التقدير من المنظمة، ومصادقية واحترام الموظفين الآخرين لها.

وفي العالم الغربي تعتبر عائلة الموظف (الزوج والأطفال) من أهم الأفراد المدعويين الذين يشاركون في مثل هذه المناسبات السعيدة للموظف، بل إن بعض المنظمات ذهبت إلى تخصيص هدية قيمة لزوجـة الموظف (مبدأ وراء كل رجل عظيم امرأة) وتكريم الأطفال بجوائز مناسبة لسنهم. وحيث إن هذا له أكبر الأثر على الموظف وأهله ويرفع من ولائهم للمنظمة التي يعمل فيها عائلهم، فإنني أتمنى أن يتم أيضاً تكريم زوجة الموظف بالطريقة التي تتلاءم مع مجتمعنا الإسلامي، كأن تقوم بعض من زوجات كبار رجال المنظمة بزيارة خاصة إلى زوجة الموظف المحتفى به وتسليمها هدية خاصة من المنظمة بهذه المناسبة.

دور القيادة في المنظمات لتحقيق التميز في الخدمة

شركة طيران لينج فليق

يعتبر دور إدارات المنظمات التي تقدم الخدمات مهماً جداً في إنجاح موظفيها لخدمة العملاء المتميزة، فموظفو المنظمات هم الذين يسببون نجاحها وذلك بالقيادة الحكيمة من قبل الرئيس الأعلى، وهم أيضاً الذين يسببون فشلها بسبب الإدارة العشوائية. الرئيس الجديد لشركة لينج Lingsflyg السيد (كارلزون) قبل العرض الذي قدمته له الشركة ليعمل بها رئيساً وهو يعلم أن الشركة تخسر لعدد من الأسباب الوجيهة.

وفي أول حديث له مع موظفيه الذين جمعهم في (هنجر للطائرات) كبير، وبدأ كلمته وهو واقف على أعلى درجة في سلم ارتفاعه ٥١ قدماً قائلاً لهم:

هذه الشركة لا تكسب، بل إنها وبكل صراحة تخسر وتعاني من مشكلات تسويقية وقصور في أداء الخدمات للعملاء، وباعتباري رئيساً جديداً لهذه الشركة، فإنني لا أعرف أي شيء عنها، ولا أقدر أن أنقذها بمفردي، وإن الطريقة الوحيدة لإنقاذها هي أن تساعدوني لأداء واجباتي وتحقيق التزاماتي، ولا يتم ذلك إلا بأن تساهموا بأفكاركم وخبراتكم حتى يمكن أن ننقذ الشركة من الإفلاس. لدي بعض الأفكار يمكن استخدامها إذا رأيتم صلاحيتها، ولكن الأهم من ذلك أن تساعدوني وأن تسهلوا جميع الأمور. ولم يتوقع الموظفون أنه سيطلب منهم المساعدة، وقالوا له فيما بعد: لقد توقعنا أن توجهنا إلى ما يجب أن نفعله، ولكنك طلبت منا نحن أن نقوم بعمل ما يجب عمله تجاه إنقاذ الشركة من الإفلاس وألقيت بذلك الحمل علينا.

وقد كان السبب فيما قاله السيد كارلزون لموظفي الشركة، هو أنه كان واثقاً أن الموظفين يعلمون المسببات الرئيسية التي أدت إلى إفلاسها، وهم أيضاً يعلمون كيف يمكن إعادة الربحية والنجاح لها بتجنب تلك المسببات، لذلك فقد ربحَت الشركة في السنة الأولى ٤٨ مليون دولار، وأصبح ربحها في السنة الثانية ٥٠١ مليون دولار، وازداد إقبال الركاب بنسبة ٤٤٪ خلال سنتين.

وعندما تولى هذا المدير نفسه (كارلزون) رئاسة الشركة الإسكندنافية

للطيران، أقنع الموظفين بفكرة تطوير ١٠٠ إجراء للخدمة بنسبة ١٪ بدلاً من تطوير خدمة واحدة بنسبة ١٠٠٪. وقد لاقت فكرته استحسان الموظفين، ولذلك جدول ٢١٠٠٠ موظف في الشركة لتلقي دورة في مجال تحسين الخدمات لتطبيق تلك الفكرة.

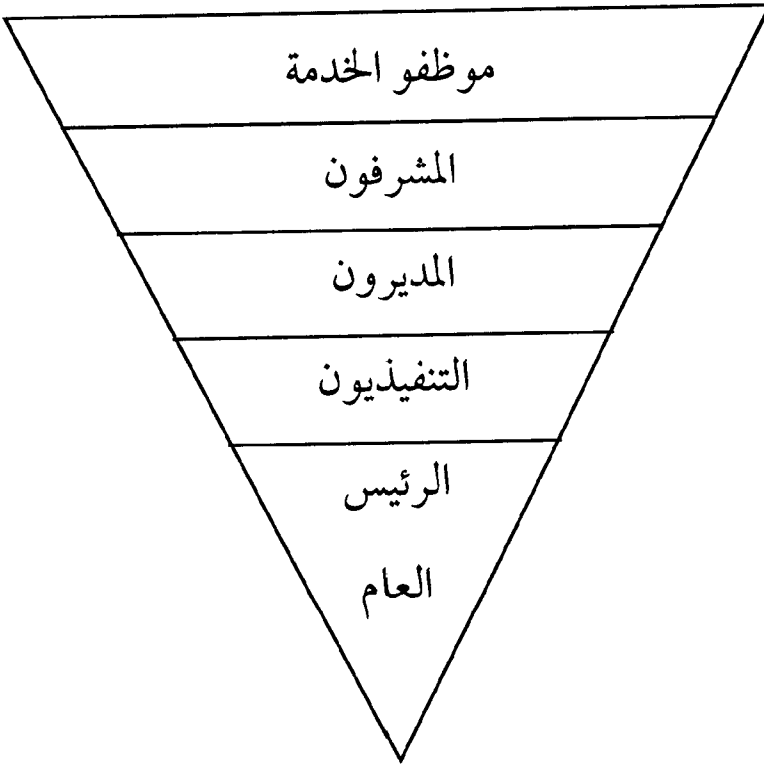
شركة الشحن الجوي الأمريكية فيدرال إكسبرس

لكي تنجح شركة الشحن الأمريكية فيدرال إكسبرس (٩٢ ألف موظف) Fedral Express اتخذت لنفسها فلسفة غريبة على مجتمعاتنا العربية أسمتها سياسة servant leadership أي القيادة الخادمة، حيث يقوم الرئيس التنفيذي للشركة بخدمة موظفيه، كما قال في إحدى محاضراته الخاصة في مؤتمر المبيعات السنوي للخطوط الجوية العربية السعودية منذ أكثر من سنتين وأن العملاء لا يعرفون التنفيذيين ولا كبار المديرين لهذه الشركة، ولكنهم يعرفون موظفي المواجهة الذين يقدمون لهم الخدمات، ولذلك يعتبر أداء تلك الفئة من الموظفين أهم بكثير من أداء أي موظف تنفيذي يعمل بالشركة. كما أجاز أن رضا العملاء ينبثق من رضا الموظفين والذين يطلق عليهم العملاء الداخليين للشركة، وأنه يجب أن تتفق أهداف الشركة مع أهداف موظفيها الشخصية حتى يتحقق النجاح لجميع الأطراف. وقال في محاضراته أيضاً إن من أهداف الشركة العمل على اجتذاب العملاء والمحافظة عليهم كعملاء دائمين مهما كلف (أثبتت إحدى الدراسات التسويقية أن تكلفة الحصول على عميل جديد تفوق بخمس مرات تكلفة الحفاظ على العميل الحالي) لدرجة أن أحد الموظفين اتخذ قراراً فردياً (دون الرجوع إلى المديرين أو التنفيذيين) بإقلاع رحلة من ممفيس بولاية تينيسي وهو

المقر الرئيس للشركة إلى إحدى الولايات الغربية بطائرة من طراز بوينج ٧٢٧ بشحنة واحدة فقط تتكون من زجاجات تحتوي على دم، حتى يحقق شعار الشركة الذي ينص على أن الشحنات تصل بالتأكيد إلى وجهتها في اليوم التالي من إرسالها Next Day Delivery وقد كوفئ الموظف على ذلك، وقال أيضاً إنه من المعروف في هذه الشركة أن مسؤولية مديري المواجهة هي خدمة وتسهيل مهمة الموظفين الذين يقدمون الخدمات للعملاء وأن مسؤولية التنفيذيين هي تسهيل مهمة المديرين في المواجهة، إلى أن تصل إلى أعلى وظيفة في الهيكل التنظيمي للشركة وهي الرئيس العام، ومسؤوليته أن يفعل كل ما هو ممكن وبأي تكلفة لتسهيل مهمات الموظفين لتقديم أفضل الخدمات لعملاء الشركة. وأخيراً قال إنهم في هذه الشركة قلبوا الهرم الوظيفي رأساً على عقب (الشكل ٢٩) ليصبح موظف المواجهة وهو الذي يسمى في كثير من المنظمات التي تقدم الخدمة بالمأمور لأنه في نظر تلك المنظمات أصغر موظف من الناحية التنظيمية، وصلاحياته محدودة جداً أو بدون أي صلاحيات، ولا يملك إلا أن يتبع التعليمات التي تصدر من رئيسه المباشر أو رئيس رئيسه، ولا يملك حرية الاجتهاد أو المبادرة، والويل له إن فعل لأنه في نظر المسؤولين ليس له الحق في ذلك، ولكن المنظمة وضعت على قمة الهرم حيث إنهم يعتبرون في نظر شركة فيدرال إكسبرس من أهم أصولها، لأنهم يمثلونها أمام العملاء، ويعكسون أخلاقيات وسلوك مديريها، وهم يمثلون نسبة عالية من مجموع عدد الموظفين في هذه الشركة وكذلك الحال في المنظمات الأخرى التي تقدم الخدمات.

القيادة الخادمة

شكل الهرم التنظيمي في شركة شحن جوي في الولايات المتحدة
الأمريكية



الشكل (٢٩)

دخول صناعة الخدمة في دوائر الجودة النوعية الشاملة*

كانت رقابة الإنتاج تعتبر من أهم الموضوعات الرئيسية في علم الإدارة سابقاً، ولكن يتم الآن التركيز على الجودة بأهمية فائقة، ولهذا الاهتمام جذور ترجع إلى التطور المستمر في نظم التصنيع الحديثة ولما حققته اليابان من جودة لصناعاتها وخدماتها.

ولقد كانت الفكرة السائدة في محيط المنظمات المنتجة للسلع وفي محيط العمل، أنه لكي يحصل المستهلك النهائي على أعلى معدل للجودة فإن ذلك يعني رفع سعر المنتج.

ولكن الإدارة اليابانية نجحت في استخلاص وإنتاج السلع وتقديم الخدمات بأعلى معدلات الجودة وفي نفس الوقت خفضت التكاليف الخاصة بالإنتاج مما يعود على المستهلك النهائي بأنسب الأسعار. هذا الاهتمام أدى حديثاً إلى التغير الجذري في مفاهيم الجودة، فتحول نظام الرقابة إلى نظام الجودة وأطلق عليه عدة تعريفات منها:

* إدارة الجودة الشاملة.

* استمرارية تحسين الجودة.

* حلقات الجودة

ولكن ماذا تعني كلمة الجودة في عالم العمل وما هي التعريفات الخاصة بالجودة؟

الجودة: هي (تحقيق توقعات العملاء في أي مرة تطلب فيها وفي كل مرة).

* ASPECT OF IMPLEMENTING TQM BY HUSAM SHA,ATH.

وتعريف آخر: (التزام المنظمة والتزام كل موظف فيها بتلبية حاجات العميل وإرضائه على الوجه الأكمل من المرة الأولى وفي كل مرة).
وهناك نماذج عديدة يتم بها تعريف إدارة الجودة الشاملة، كان أهمها وأشملها هو:

(شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين فيها بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاج بصفة مستمرة مع تخفيض التكلفة من خلال فرق العمل).

وقد كانت الجودة مرتبطة دائماً بالمنتج حيث كان بإمكان المنظمات المنتجة للسلع أن تكشف على سلعها قبل أن تغادر المنشأة إلى يد العميل أو المستهلك.

ولا تتمتع منظمات الخدمة بهذه الميزة الضخمة، حيث إن الخدمة تستهلك حالما تقدم للعميل حيث لا يمكن إصلاحها أو صيانتها قبل تقديمها له أو فيما بعد ذلك.

ويعتبر في هذه الحالة العميل هو المقياس الوحيد والحقيقي لجودة الخدمة، ولذلك أصبحت الخدمة مرتبطة بالأمور التالية:

* التركيز على العمليات والنتائج معاً.

* السياسة الوقائية عند الأخطاء.

* تنمية الموارد البشرية.

* نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات والاستفادة من التغذية العكسية.

وقد تعدى مفهوم جودة المنتج ليشمل جودة الخدمات ، وجودة الاتصال ، والمعلومات وجودة أداء الأفراد والإجراءات وجودة مستوى الإشراف .

ولكن هل إدارة الجودة الشاملة مفهوم أم تطبيق؟ ومن هم عمالقة الجودة؟

تختلف مكانة الجودة من منظمة إلى أخرى ، حيث تعتبر بعض المنظمات أن الجودة مفهوم ، وتبنت بعض المنظمات الأخرى إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً ومنهجاً لها .

وقد بدأ تطور الجودة عام ١٩٢٠م حيث كان الابتكار الأول هو مراقبة الجودة الإحصائية للدكتور شتيوارت Statistical Quality Control وتلى ذلك الاستخدام العملي لمراقبة الجودة باستخدام ابتكار ديمينج العملي الذي قدمه إلى اليابان بعد أن أخطأت المصانع الأمريكية في عدم قبول هذا الابتكار .

ولم يقتصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القطاعات الاستثمارية الخاصة ، بل طبق بنفس الكفاءة على قطاعات الأعمال الحكومية العامة . والأمثلة على هذا كثيرة أهمها وأشهرها تجربة مشروع (سانتا آنا) المدينة الأمريكية التي اتخذت (التميز من خلال التغير المستمر) شعاراً لها .

ومن أمثلة الشركات الخاصة التي طبقت هذا الأسلوب بنجاح هي شركة (بوينج) لصناعة الطائرات المدنية .

شواهد انخفاض مستوى الجودة

* ازدياد الوقت المقرر للعمليات .

* ازدياد عمليات المراقبة .

- * التسرب الوظيفي للعاملين من ذوي الخبرات إلى منظمات أخرى .
- * ازدياد عدد الاجتماعات .
- * كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين .
- * ازدياد عدد شكاوى العملاء .
- * انخفاض مستوى الجودة للخدمة أو المنتج بوضوح .

معايير تقويم إدارة الجودة الشاملة

- تختلف معايير إدارة الجودة الشاملة من منظمة إلى أخرى ، ومن نماذج تلك المعايير ما تستخدمه هيئة (مالكوم بالدريج الوطنية) Malkom Baldrige National Quality وهي هيئة قومية أمريكية تأسست عام ١٩٨٧م وتمنح الجوائز السنوية للمؤسسات الأمريكية التي تحقق أفضل النتائج من خلال تطبيق إستراتيجيات ناجحة لتحسين الجودة . وتستخدم هذه الهيئة في تقويمها نظام النقاط التي توزع على سبعة عناصر إدارية أساسية هي :
- * نوعية القيادة .
 - * المعلومات وتحليلها .
 - * التخطيط الإستراتيجي للجودة .
 - * إدارة الموارد البشرية .
 - * الضمانات التي تكفل الجودة للمنتجات أو الخدمات .
 - * نتائج الجودة .
 - * رضى العملاء .

وتعطي الهيئة وزناً لكل عنصر من تلك العناصر ، تحدد بموجبه عدد النقاط التي تخص كل عنصر فرعي ، وهي كالتالي :

العنصر	عدد النقاط
القيادة	١٠٠ نقطة
تحليل المعلومات	٦٠ نقطة
التخطيط الاستراتيجي للجودة	٩٠ نقطة
الموارد البشرية	١٥٠ نقطة
ضمانات الجودة	١٥٠ نقطة
رضى العملاء	٣٠٠ نقطة

ويلاحظ من التوزيع أن الوزن النسبي الكبير مخصص لرضى العملاء .
وقد حصلت شركة Xerox للنظم والمعدات المكتبية وشركة Milliken للمنسوجات في نهاية الثمانينيات على الجائزة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما فازت بها شركة فيدرال إكسبرس عام ١٩٩٠ م .

أيزو ٩٠٠٠ .. الكلمة السحرية ISO 9000

يدل هذا الرمز السحري الجديد أيزو ٩٠٠٠ على اسم منظمة المواصفات العالمية للجودة International Standardization Organization وهي منظمة دولية هامة حالياً وستصبح مستقبلاً من أهم ما يفكر به أرباب العمل والمؤسسات التي تقدم الخدمات والأخرى التي تنتج السلع وتسوقها عالمياً . وتطبق حالياً مواصفات هذه المنظمة على كثير من الخدمات والبضائع بما فيها

برامج الحاسب الآلي والأغذية والألعاب والأثاث وحتى التغليف . هذه المنظمة ابتدعتها اللجنة الفنية Technical Committee في المنظمة الدولية لإدارة الجودة . وقد قسمت هذه المنظمة إلى فئات للتحقق من الجودة وهي كالتالي :

أيزو ٩٠٠٠ دليل لإدارة الجودة وتأكيدا، كما هو دليل لاختيار واستخدام الأربع مواصفات التالية...

أيزو ٩٠٠١ المواصفات العالمية لضمان الجودة في مرحلة التطوير والتصميم والإنتاج والتركيب والخدمة.

أيزو ٩٠٠٢ المواصفات العالمية لضمان جودة الإنتاج والتركيب.

أيزو ٩٠٠٣ وهي المواصفات العالمية لجودة الفحص والاختبار النهائي.

أيزو ٩٠٠٤ وهي المواصفات لتطوير أنظمة الجودة الإدارية (الجزء الأول).

أيزو ٩٠٠٤ المواصفات العالمية لأنظمة قطاعات الخدمات (الجزء الثاني).

إذن أصبح لجودة الخدمة مواصفات عالمية، كما هو الحال بالنسبة للمنتجات، لذلك على أرباب العمل من المنتجين والسلع أو الخدمات، سواء كانت خاصة أو حكومية التفكير جدياً في تطبيق المواصفات العالمية ISO 9000 والتدريب على تطبيقها، وتطوير المرافق والأنظمة بما يتوافق مع المستوى العالمي، حتى تتمكن تلك المنظمات المشاركة في السوق العالمية بمنتجاتها وخدماتها بالمواصفات العالمية أيزو ٩٠٠٠ حيث أصبحت رمزاً سحرياً لدخول السوق العالمية . وسيصبح من حق الدول التي تستورد المنتجات أو تستخدم الخدمات العالمية أن ترفضها لأنها غير مطابقة

للمواصفات الأيزو ٩٠٠٠ حتى لو قبلها التاجر المستورد للمنتجات، أو الوسيط المروج للخدمات على علاقاتها، وينطبق هذا على شركات النقل الجوي التجاري للركاب، حيث إنه من الممكن مستقبلاً أن ترفض أي دولة إعطاء دولة أخرى الحق في ممارسة نقل الركاب من وإلى إحدى المدن التابعة لها إذا لم تلتزم الشركة الناقلة بالمستوى العالمي في خدمات نقل الركاب والذي من الممكن أن يكون مثل تطبيق قواعد السلامة ووقت الإقلاع والوصول وتدريب الطيارين وأنواع الطائرات المستخدمة وعمرها الافتراضي، ونظافة الطائرة من الداخل والخارج، ونوعية الطعام والمشروبات من المواصفات التي تستخدم في النظام العالمي لتصدير خدمات النقل الجوي التجاري للركاب.

مفاهيم وتطبيقات تستخدمها بعض المنظمات العالمية لتحقيق الجودة

١ - خدمة/ منتج خال من العيوب ZERO DEFECTS

من أكبر الأعباء على المديرين الذين يقودون المنظمات الفاشلة أن يصلوا بها إلى طريق النجاح في هذه المرحلة الصعبة من التنافس الشرس بين المنظمات، والتسابق على تقديم المنتجات والخدمات الخالية من العيوب. فجودة المنتج أو الخدمة أصبحت السبب الرئيسي في نجاح المنظمات وللربحية المطلقة، والمواصفات التي تحقق الجودة ليست باهظة الثمن، ولكنها أيضاً ليست مجانية، حيث إن أحد أركان الجودة أن يعمل كل فرد من أفراد المنظمة بجد واجتهاد وإخلاص حتى تتحقق جودة المنتج أو الخدمة. إن الخدمة أو المنتج الخالي من العيوب ليست شعارات ترفعها المنظمات متى أرادت أن تتبنى مثل هذه التطبيقات لديها. كما أن ذلك لا يتحقق بمنح

الموظفين الجوائز التقديرية أو الزيادات المالية السنوية، ولكنه يتحقق باتباع سلوك لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بشكل صحيح وبدون أخطاء، ومن أول مرة. إنه المستوى الرفيع الذي تضعه إدارة المنظمة لإنتاجها أو خدماتها ويطبقه كل أعضاء المنظمة بصدق وإخلاص يبدأ عادة بالتزام الإدارة العليا نفسها بهذا المستوى، مستخدمة طرق الاتصالات المرتدة مع موظفيها من أسفل الهرم، إلى أعلاه وبالعكس.

ويرتكز منهج (خدمة/ منتج خال من العيوب) على حقيقة واحدة مهمة، وهي أن الأخطاء أو الخدمة تحصل إما بسبب قصور مستوى العاملين في المعرفة الوظيفية، أو في مستوى المهارات المطلوبة في المنظمة، وإما بسبب قلة انتباههم. وفي الحالة الأولى يمكن قياس قصور مستواهم في المعرفة والمهارات وتصحيحها من خلال تخطيط البرامج التدريبية، أما عدم انتباههم فهي مشكلة سلوكية لا تتغير إلا إذا أراد العاملون أنفسهم ذلك.

٢- الاقتداء بالتجارب الناجحة BENCHMARKING

قد يلاحظ القارئ أن ترجمة الكلمة اللاتينية أعلاه إلى العربية تتكون من ثلاث كلمات مقابل كلمة واحدة، وباعتبار أن هذا العلم يعتبر جديداً نسبياً، فتتعدد الاجتهادات في ترجمة مثل هذه المفاهيم أو التطبيقات، وقد ترجمت أنا شخصياً ذلك المفهوم إلى (المقارنة والاقتراس للأفضل) وعلى كل حال فمهما اختلفت الترجمة فإن المقصود بها هو إحدى التطبيقات أو المفاهيم التي تساعد المنظمات على مقارنة خدماتها أو منتجاتها بأفضل المنظمات الأخرى العالمية الرائدة التي تنتج الخدمة نفسها أو المنتج نفسه حتى

يمكنها عمل التغيير اللازم نحو الأفضل . ويساعد مفهوم الاقتداء بالتجارب الناجحة على تحقيق مفهوم إدارة الجودة النوعية الشاملة وذلك باتباع نظام قياس مستمر على إنتاج أو خدمة المنظمة ومقارنتها بالمنظمات الرائدة في المجال نفسه في أي جهة من العالم لتساعد على تحسين الخدمة أو المنتج بصفة عامة والأداء بصفة خاصة لتحقيق الفوائد التالية :

* وضع أهداف ورسالة المنظمة بوضوح .

* تحفيز العاملين في المنظمة .

* تحسين أداء الموظفين ومن ثم تحسين المنتج أو الخدمة

كيفية تحقيق إجراءات مفهوم الاقتداء بالتجارب الناجحة

أولاً: التعرف على أفضل الأعمال (منتج / خدمة) التي تقوم بأدائها المنظمة التي تنتمي إليها ، ومعرفة العناصر الحرجة ، والنواحي السلبية من حيث الأداء أو الإدارة .

ثانياً: التعرف على أفضل المنظمات الرائدة في مجال التخصص نفسه الذي تتبع له المنظمة ، (خدمة/ إنتاج) .

ثالثاً: التعرف على أفضل الإجراءات والطرق المستخدمة من قبل المنظمات الرائدة في المجال نفسه .

رابعاً: التعرف على المنافسين في مجال العمل ، وتبني أفضل العمليات الإدارية والتسويقية .

الهيئة العالمية للاقتداء بالتجارب الناجحة

INTERNATIONAL BINSHMARKING CLEARING HOUSE

تقوم هذه الهيئة بمنح العضوية للمنظمات العالمية للحصول على المميزات والفوائد التالية :

- * الحصول على المعلومات بسهولة من المنظمات الرائدة سواء كانت أمريكية أو غيرها لمن يرغبها من المنظمات التي تريد تطبيق هذا المفهوم .
- * توفير الجهد والنفقة التي تصرف في الحصول على أي معلومات والتي تشمل مصروفات السفر والتنقل والإقامة وتكلفة جمع المعلومات .
- * التعرف على الخبراء المختصين في هذا المجال لدى الهيئة .
- * تلقى مساعدات وتسهيلات من المنظمات العالمية المراد المقارنة بها للحصول على المعلومات المفيدة .
- * الحصول على التقارير المحدثثة والنشرات الدورية والمعلومات الخاصة في هذا المجال بصورة مستمرة .

أمثلة حقيقية لخدمات سلبية تلقاها بعض عملاء المنظمات

في نهاية هذا الباب الذي أوضحته فيه بعض جوانب الخدمة وما وصلت إليه بعض المنظمات التي تميزت في خدمة العملاء مما جعل أعين العملاء وأفواههم تتفتح من شدة انبهارهم وسعادتهم من المستوى الرفيع الذي حصلوا عليه من بعض المنظمات . وفي الوقت نفسه ومع وجود المرافق نفسها، ما زالت بعض المنظمات في سبات عميق عن المستجدات والخدمات

المتميزة والرفيعة التي تقدمها المنظمات الناجحة لعملائها، ولذلك فهي بعيدة كل البعد عن المستوى الذي وصل إليه وعي العملاء بسبب وجودهم أو تعاملهم مع المنظمات العالمية التي تقدم أسمى الخدمات. ويعتقد أرباب ومالكي مثل هذه المنظمات التي تقدم الخدمات المهمة والأساسية للعملاء، أنهم بمجرد امتلاكهم للمرافق الحديثة والأجهزة المتقدمة يستطيعون البقاء في السوق الذي ازدادت فيه المنافسة شراسة.

الأمثلة التالية تمثل بعض المواقف الحقيقية التي حدثت لبعض العملاء الذين تلقوا الخدمات من أمثال تلك المنظمات.

١- شركة تأجير سيارات

(أخدم نفسك)

في إحدى المطارات الدولية الهامة في دولة عربية بمدينة يقصدها كثير من الزائرين لأهداف دينية، يوجد عدد من شركات تأجير السيارات عند مخرج المطار، ويتسابق موظفو تلك الشركات على دعوة من يرغب في تأجير السيارات، وتسمع أصواتهم عالية وهم يحاولون اجتذاب العملاء وكأنهم في حراج بيع السيارات أو في حلقة الخضار. فتوجه أحد العملاء إلى إحدى تلك الشركات (لدى الشركة ١٥٠ سيارة متنوعة من أحدث الموديلات) وبعد أن أنهى الموظف إجراءات التأجير، ودفع العميل أجرة السيارة لمدة يومين مقدماً، سلم الموظف مفتاح السيارة للعميل وقال له السيارة موجودة في الموقف الفلاني الخاص بالشركة في الصف الفلاني ورقم السيارة هو ٥٤، فصدّم العميل بهذه الخدمة غير اللائقة في مثل هذه

المنطقة التي يزورها ملايين الزوار سنوياً خاصة أن هذا العميل يصطحب زوجته وأطفاله الثلاثة وبعض الأمتعة، وقال للموظف أرجو أن تحضروا لي السيارة عند مخرج المطار حيث إنني أصطحب العائلة وأنه من غير المعقول أن أتركهم وأذهب لإحضار السيارة. فقال له موظف الشركة أنه لا يوجد موظف غيره في هذه النوبة وأنه لا يمكنه أن يترك موقعه ليحضر السيارة. وعندما ارتفعت سخونة المناقشة بين العميل وموظف الشركة، حاول العميل إلغاء عقد إيجار السيارة، ولكن الموظف قال له بكل بساطة أنه لا يمكن أن يلغي العقد؛ لأن ذلك ضد أنظمة الشركة، ثم توجه موظف شركة تأجير السيارات إلى خدمة راكب آخر، إشارة منه للعميل إلى انتهاء النقاش في هذا الموضوع.

٢- خدمات مستشفى عالمي

(لم تشنكي)

اتصل العميل (المتحضر) بمستشفى مرموق جداً في المنطقة العربية لعمل موعد لزوجته عند طبيب النساء والولادة، وبعد أن أقفل موظف المقسم الهاتفي الخط بوجهه عدة مرات أوصله بمكتب ممرضة الدكتور التي لم تجب بدورها بعد عدد من المحاولات. طلب العميل من موظف المقسم الهاتفي أن يوصله بمدير المستشفى حتى يمكن أن يتصرف في ذلك الموضوع، فطلب المدير من العميل أن ينتظر على الخط الهاتفي حتى يحاول أن يخدمه في عمل الموعد المطلوب. وبعد عدة دقائق سمع العميل صوت الممرضة (عربية الجنسية) وهي تزمجر وقالت مباشرة دون أي مقدمات، ما الذي يجعلك تتصل بالمدير وتشنكي الموظفين دون وجه حق؟ وبعد ذلك دارت المحادثة التلفونية التالية:

العميل : لقد حاولت الاتصال بمكتب ممرضة الدكتور ولكن لم أجد من يجب على اتصالي .

الممرضة : هذا كذب وافتراء لقد كنت في مكنتي منذ أكثر من ساعة ولم يتصل بي أحد .

العميل : ولكن موظف المقسم هو الذي أوصلني بتلفون مكتبك وهو الذي أخبرني بعد وقت طويل من رنين تلفون مكتبك .

الممرضة : أنت كذاب وموظف المقسم كذاب مثلك .

العميل : (فقد أعصابه وشم الممرضة على خروجها من دائرة الأدب وهددها بالشكوى على المدير وصاحب المستشفى) .

الممرضة : أكبر ما في خيلك اركبه .

٣- الشركة الأهلية للتأمين

(العميل يرجو الشركة أن تأخذ قيمة البوليصة)

عميل قديم مع شركة تأمين أهلية يعلم أن تاريخ انتهاء بوليصة التأمين قد حل ، ولذلك اتصل بالشركة هاتفياً وطلب منهم أن يرسلوا مندوبهم لكي يستلم الشيك الخاص بذلك . وبعد مرور أكثر من أسبوعين على تلك المكالمة الهاتفية ولم يحضر المندوب لاستلام المبلغ ، استأذن العميل من عمله وتوجه إلى مقر الشركة . وفوجئ أن أكثر الموظفين غير متواجدين في مواقعهم ، وعندما سأل عن المدير لم يجده أيضاً . وبعد مرور أكثر من ساعة زمنية من الانتظار تمكن العميل من لقاء المندوب الذي كان يحضر إلى مقر عمل العميل ، وسأله عن سبب تخلفه هذه المرة عن الحضور لاستلام الشيك . قال

المندوب إن المدير الجديد لشركة التأمين طلب من كل المندوبين عدم التعامل نهائياً مع العملاء السابقين لأنه أبرم عقداً مع إحدى شركات الترويج والمحصلة للتعامل مع العملاء القدامى ، فسأله العميل عن اسم وعنوان تلك الشركة ليسرع إليهم ويرجوهم أن يقبلوا منه قيمة بوليصة التأمين ، فقال المندوب إن المدير رفض الإفصاح عن اسم تلك الشركة لجميع الموظفين . وما كان من العميل إلا انتظار حضور المدير الجديد الذي وصل إلى مكتبه بعد ساعتين ونصف من بداية وقت الدوام الرسمي للشركة .

وبعد أن قص العميل قصته لسعادة المدير الجديد (تخلل ذلك عدة مكالمات هاتفية عملية وخاصة) وبعد أن أخذ المدير نفساً عميقاً من السجارة التي أشعلها دون الاستئذان من العميل الذي لا يدخن السجائر أصلاً ، ثم أخذ رشفة من قدح القهوة ثم تفضل وقال : الحقيقة أنني لم أطلب من مندوبي الشركة أن يتوقفوا عن زيارة العملاء السابقين لتحصيل المبالغ المستحقة ، ولكن أعتقد أنهم لم يفهموا تعليماتي ، وعلى كل حال يمكنك أن تدفع الآن طالما أنك أتيت بنفسك إلى الشركة . وأرسل المدير أحدهم لإحضار ملف العميل الخاص بالتأمين ولكن بعد خمسة عشرة دقيقة عاد المرسول قائلاً إننا لم نجده وعندها طلب مني المدير أن أنتظر في الخارج نظراً لأنه على موعد مع موظفيه لعقد الاجتماع اليومي .

هرع جميع الموظفين إلى غرفة المدير وأقفل الباب واستمر الاجتماع لأكثر من ساعة وكان العميل لا يزال منتظراً طيلة هذه المدة . وبعد الاجتماع طلب المدير من العميل أن يتيح له فرصة البحث عن الملف الخاص به ومن ثم العودة إلى مقر الشركة لدفع قيمة البوليصة .

(خدمة العملاء عند شراء سيارة بالتقسيط)

بعدما علم أحد العامة وهو موظف محدود الدخل بفرصة شراء سيارة بالتقسيط من إحدى الشركات الرائدة في المنطقة العربية، وقد شجعه على التعامل مع هذه الشركة بالذات معرفه أحد زملائه (واسطة) بمدير عام تلك الشركة مما قد يؤدي ذلك إلى تسهيل وسرعة وتميز في المعاملة وربما إلى تخفيض خاص من القيمة الأساسية للسيارة وخدمة طيبة. وبعد أن أجرى المدير العام للشركة عدداً من الاتصالات لبعض موظفيه، وأوصاهم خيراً بالعمل، توجه الأخير إلى المحطة الأولى من الرحلة الشاقة التي قطعها للحصول على سيارة بالتقسيط، وقد كان ذلك اليوم الأول من الرحلة حيث طلب منه الموظف أن يعود في اليوم التالي ومعه المستندات التالية:

- ١- فاتورة سابقة للهاتف الخاص باسمه أو فاتورة الكهرباء لمسكنه الخاص.
- ٢- جواب تعريفي من إدارة المنظمة التي يعمل بها موضحاً به راتبه الشهري ومسمى الوظيفة.
- ٣- صورة من رخصة القيادة سارية المفعول.
- ٤- صورة من البطاقة الخاصة التي توضح جنسيته.

اليوم الثاني:

عاد العميل إلى الموظف نفسه وهو يحمل بين يديه المتطلبات جميعها، وبعد أن تفحصها قال للعميل (معتذراً) إنه نسي أن يعطيه نموذجاً مطبوعاً من قبل الشركة وموجهاً إلى البنك الذي يتعامل معه العميل على أن يقوم البنك بالتوقيع والختم عليه ويلتزم بذلك بحجز مبلغ التقسيط الذي يجب دفعه

شهرياً. وقد طلب الموظف من العميل ضرورة أخذ ذلك النموذج وتوقيعه في نفس ذلك اليوم حيث لا يمكن الشروع في إنجاز معاملته إلا بوجود ذلك النموذج لأهميته القصوى للشركة. فاعتذر العميل عن إمكانية فعل ذلك للموظف في ذلك اليوم لارتباطه بعمله، وهنا أراد العميل أن يقدم اقتراحاً متواضعاً ومنطقياً لموظف الشركة، فقال له، أقترح أن تكتب جميع الأوراق والمستندات المطلوبة من كل عميل في قائمة وتضعها أمامك حتى لا تتعرض لنسيان إحدى المتطلبات والتي قد تضايق العملاء، فلم يجب الموظف على الإطلاق على ذلك الاقتراح وإنما اكتفى بالنظر إلى العميل بازدراء موضحاً عدم رضاه عن تدخل العميل بشؤون عمله الخاص. خرج العميل من الشركة بانطباع سيء جداً عن خدمات الشركة من خلال ذلك الموظف الذي لم يبد أي حماس للخدمة، ومما يتصف به من البرود وعدم الاهتمام بمشاعر العملاء.

اليوم الثالث :

أحضر العميل النموذج موقعاً ومختوماً من البنك حسب تعليمات الشركة، ثم طلب الموظف من العميل أن يتوجه لدفع الدفعة الأولى من قيمة السيارة مضافاً إليها القسط الأول من أقساط السيارة (٣٦) قسطاً، ثم طلب منه موظف الخزينة أن يتوجه بالمستندات إلى موظف آخر لينجز إجراءات من نوع آخر. وصل العميل إلى المكتب المقصود وهو مكتب فسيح جداً ولكن لا يوجد فيه إلا كرسيان، وحيث كان ترتيب العميل هو الرابع من مجموعة العملاء الذين ينتظرون إنجاز إجراءات شراء سيارات، فقد كان عليه الانتظار واقفاً حتى يأتي دوره.

وبينما كان العميل ينتظر دوره لاحظ الأمور التالية :

- ١- سلوكيات موظفي المواجهة غير لائقة على الإطلاق تجاه العملاء .
 - ٢- لا يرحب أحد من الموظفين بالعملاء وفي كثير من الأحيان لا يردون التحية التي يلقيها العملاء عند دخولهم إلى المكتب ، بل ولا يشعر العملاء بأهميتهم بسبب عدم اهتمام الموظفين .
 - ٣- قيافة موظفي الخدمة سيئة جداً ولا تدل على مواكبة الشركة لعالم الخدمة .
 - ٤- العمل بطيء جداً بالرغم من استخدام الموظفين للحاسب الآلي .
 - ٥- يستخدم الموظفون (دباسة ورق) واحدة يقوم كل منهم من موقعه ليحضرها من الآخر .
 - ٦- موقع طابعة الكمبيوتر خلف الموظف وعلى الأرض مما يجعل الموظف معطياً ظهره للعميل كلما أراد التعامل مع الأوراق المتعلقة بالطابعة .
- ولم يترك موظفو الشركة العميل يتمتع ببرودة الجو داخل الغرفة حتى وهو واقف ، كما أنهم قطعوا عليه سلسلة ملاحظاته ، فطلب أحدهم منه الانتظار خارج الغرفة . فخرج حسب التعليمات ، وأثناء وقوف العميل خارج المكتب ، أخذ يتردد على الغرفة بعد كل برهة من الزمن ، وعندما انتهى الموظف من التعامل مع عميل واحد (بعد مرور ٣٥ دقيقة) لم يرسل بطلب العميل الذي أمر بالانتظار خارج المكتب ، بل بدأ الموظف بالتحدث هاتفياً ، واستمر على ذلك حتى بعد جلوس العميل أمامه مباشرة ، ولم يحصل العميل على أي ترحيب أو حتى نظرة من ذلك الموظف تشير بشكل

أو بآخر بوجوده . واستمر هذا الحال أكثر من خمس دقائق وفي منتصف الحديث الهاتفي الخاص تأسف الموظف للعميل ولكنه استمر في الحديث لمدة خمس دقائق أخرى . بعدها بدأ الموظف بإنهاء الإجراءات ، وبعد الانتهاء ، قال الموظف للعميل للأسف أنني لا أستطيع إنهاء إجراءات السيارة اليوم نظراً لأن حبر الطابعة التي تطبع بعض المستندات المهمة قد انتهى وليس لدينا حبر احتياطي .

واستمر الموظف بإدخال بعض المعلومات الأخرى في الحاسب الآلي دون أن ينظر للعميل أو يقول له أي شيء بالنسبة لهذه الحالة . وبعد الانتهاء من إدخال المعلومات ، أدار الموظف ظهره للعميل وبدأ في إدخال شريط من الأوراق في الطابعة ، فلاحظ العميل أن الطابعة بدأت بالعمل ، عندها عاد الموظف إلى جلسته الطبيعية مقابل العميل وقال له ، والله حظك طيب هناك قليل من الحبر يكفي لطباعة الأوراق ، فقال له العميل أنا أحمد الله على ذلك . وبذلك انتهى اليوم الثالث من التعامل مع هذه الشركة ذات المباني العصرية والخدمات (الخنفسارية) .

عاد العميل إلى الشركة بعد يومين من تاريخ اليوم الثالث كما وعده الموظف لاستلام سيارته ، متناسياً كل ما تلقاه من خدمات غير لائقة من فرحة قرب استلام السيارة . وعند وصوله إلى الموظف ، وهو موظف آخر مهمته مراجعة الأوراق والمستندات وتوقيعها من العميل لاستلام السيارة ، ولكن أثناء مراجعته للأوراق ، قال للعميل أن أوراقه غير مكتملة حيث إنه لم يحضر شاهدي عدل ليشهدا على العقد الموقع منه كطرف ثان والشركة كطرف أول . ففوجئ العميل وقال للموظف لم يطلب مني أحد أن أحضر

شهود، فقال الموظف أنا آسف لا بد من وجود شاهدين لإنهاء المعاملة .
 فغضب العميل وذهب إلى رئيس الموظف ليبيدي ملاحظاته ، فأصدر رئيس
 الموظف استثناء خاص بإنهاء إجراءات العميل وبدون شهود، ومن خلال
 هذه المعاملة أخذ العميل يفكر في أمر هذه المنظمة وتمنى أن يجد جواباً
 للأسئلة التالية :

١- هل استخدمت هذه المنظمة نظاماً علمياً في اختيار الموظفين للعمل في
 خدمة العملاء؟

٢- وهل لدى هذه المنظمة أصلاً نظام للاختيار؟

٣- هل تلقى الموظفون أي دورات تدريبية تتعلق بالخدمة والتفاعل الإيجابي
 مع العملاء؟

٤- وهل لدى هذه المنظمة أصلاً إدارة تدريب؟

ولم يجد العميل بداً إلا أن يسأل الموظف سؤالاً بريئاً وهو إذا كان في
 الشركة إدارة لتدريب الموظفين، وكان رد الموظف لهذا السؤال، أنه شخصياً
 لا يحتاج إلى تدريب وهو متمكن من عمله وقد قضى مدة خمس سنوات
 يقوم بهذا العمل نفسه . هكذا كان رد الموظف على سؤال العميل الذي استفهم
 فيه عن وجود إدارة تدريب في تلك المنظمة . وأراد هذا العميل أن يسدي
 خدمة جليلة إلى القائمين على إدارة تلك المنظمة فكتب ملاحظاته التي
 تكونت من خمس صفحات (مطبوعة بالكمبيوتر) وتحدث مع المدير العام
 لتلك المنظمة على الملاحظات التي لديه على تدني نوعية الخدمة، وأعطى
 العميل موعداً للقاءه، وبعد أن ذهب العميل بنفسه إلى مكتب المدير العام

للمنظمة وسلمه تلك الملاحظات شكره على ذلك شفهيًا، وتوقع العميل الطيب أن يحصل على رسالة اعتذار على ما حصل له أثناء إجراءات شرائه السيارة، كما توقع رسالة مكونة من صفحة واحدة من مدير عام تلك المنظمة على الجهد الذي بذله في الكتابة إليهم وتكلفه الحضور بنفسه إلى موقع المنظمة، ولكن لم يحدث أي شيء على الإطلاق مما ذكر بعاليه، وبالعودة إلى الموضوع الذي أشار إليه الكتاب سابقاً وهو نتائج دراسة (روكفلر) وأهمية شكاوى العملاء للمنظمات، وأهمية العميل الذي يقدم ملاحظاته واقتراحاته أو شكواه للمنظمات، يدل دلالة واضحة على عدم وعي المسؤولين في تلك المنظمة (وكثير من المنظمات الأخرى) وقدم معلوماتهم عن العميل الحالي الذي تعددت أمامه الخيارات للتعامل مع المنافس اللدود للمنظمة نفسها، ويعتبر ذلك شاهداً واضحاً يدل القارئ على نوعية الإدارة في تلك المنظمة. وآخر ما أريد توضيحه للقارئ عن تلك المنظمة هو أن جميع العاملين فيها يهتمهم تطبيق أنظمتها فقط بصرف النظر عما إذا كانت تلك الأنظمة تخدم وتحقق متطلبات العملاء أو لا، والسبب في ذلك أنه بعد مضي ثلاثة أشهر من استلام العميل للسيارة، اتصل هاتفياً أحد موظفيها بالعميل وقال له إن عليه الحضور إلى مقر الشركة كل أول شهر لاستلام التصريح الشهري لقيادة السيارة وكذلك كمبيالة القسط الشهري المدفوعة من البنك تلقائياً والتي يخصمها شهرياً من راتب العميل المحول شهرياً إلى ذلك البنك. أبدى العميل استياءه للموظف الذي أخبره بذلك وعدم استعداده نظراً لظروف عمله التي تحتم عليه أن يكون خارج المنطقة وقد يتصادف ذلك مع أول الشهر، فرد الموظف قائلاً: أنا موظف صغير أنفذ

أنظمة الشركة وحسب ، وإذا كان لديك أي ملاحظات يمكنك الحضور إلى هنا والتحدث مع المدير ، ثم تفضل الموظف الصغير وبادر قائلاً إذا كنت لا تستطيع الحضور اليوم زودني بعنوانك وسوف أرسل لك الأوراق مع مراسل الشركة ، فوافق العميل وفرح بتلك المبادرة وزوده بالعنوان ولكن لم يحصل ذلك على الإطلاق ، وعندما أراد العميل الاتصال بذلك الموظف ليذكره بما وعد ، تذكر أنه لم يحصل على اسم الموظف أصلاً لأنه لم يعرف نفسه على الإطلاق للعميل وربما من الصعب الوصول إليه نظراً لكبر المنظمة وكثرة موظفيها .



التحليل الوظيفي

JOB ANALYSIS

التحليل الوظيفي

التحليل كلمة معروفة يراد بها معرفة مكونات المادة أو معرفة بعض المحتويات المضافة للمادة، وتستخدم هذه الكلمة كثيراً في المجالات الطبية، فيطلب الطبيب دائماً من المريض تحليلاً للدم ثم لمخرجاته لمعرفة محتوياتها من عناصر غريبة أو تخطي بعض المكونات لحدها الطبيعي أو تدني مستواها عن ما هو مطلوب للإنسان السليم. وقد لا يحتاج الطبيب المعالج لعمل جميع أنواع التحاليل الطبية لكل الحالات المرضية التي تمر عليه يومياً، حيث بإمكانه تشخيص المرض من خلال شكوى المريض ووصفه لمشكلته الصحية، بالإضافة إلى توجيه بعض الأسئلة المباشرة للمريض وعندها يتمكن الطبيب المعالج أن يفترض منطقياً نوع المرض. ولذلك يطلب الطبيب نوعاً واحداً من التحاليل أو اثنين حتى يتأكد من صحة افتراضه المنطقي.

و التحليل الوظيفي هو سلسلة من الإجراءات لمعرفة محتويات الوظيفة من أعمال مطلوب أدائها ووصف للقدرات (الأبعاد الوظيفية) وترتيب أهميتها. . هذه المعلومات يراد الحصول عليها من خلال إجراءات تتعلق بالوظيفة نفسها وليست بالموظف الذي يشغل الوظيفة حالياً.

هذه المعلومات تساعد على وضع متطلبات معقولة من القدرات للأداء بمستوى مقبول. . ومن ثم اختيار الموظف الذي يمتلك المستوى المنشود من القدرات من خلال اختبارات المعرفة الوظيفية والمقابلات الشخصية الموجهة أو عن طريق مراكز التقويم الإداري.

مناهج التحليل الوظيفي*:

هناك أربعة مناهج للحصول على المعلومات المطلوبة من خلال التحليل الوظيفي ، وكل واحد من هذه المناهج الأربع يناسب نوعاً واحداً أو اثنين من الأعمال ، ولا يمكن تطبيق بعض هذه المناهج بسبب ظروف العمل . وفي هذه الحالة يمكن استخدام واحد أو اثنين على الأكثر لنوع واحد من الوظائف . الصفحات التالية تشرح باختصار المناهج المشار إليها :

أولاً: المقابلات

يقوم المحلل الوظيفي بالتوجه إلى موقع العمل والاجتماع مع موظف أو اثنين من خلال مقابلات للحصول على معلومات مفصلة عن مسؤوليات شاغل الوظيفة المراد عمل التحليل الوظيفي لها . ويستخدم المحلل الوظيفي في هذه المناقشات قائمة معدة مسبقاً لتوجيه المناقشة للنواحي المطلوب معرفتها في الوظيفة . كما يقوم المحلل بتسجيل المعلومات على مذكرات تصبح فيما بعد الوصف الوظيفي للوظيفة التي تم تحليلها .

والهدف من المعلومات المراد الحصول عليها من هذه المقابلات لمعرفة الأمور التالية :

١ - معرفة هوية الوظيفة في المستوى التنظيمي للمنظمة ، من خلال :

* مسمى الوظيفة .

* مرجع الموظف في هذه الوظيفة .

* مسؤوليات شاغل الوظيفة .

* صلاحيات شاغل الوظيفة .

* موقع الوظيفة الجغرافي .

* موقع الوظيفة تنظيمياً .

٢- معرفة المهمات والواجبات للوظيفة والعمل المطلوب أدائه من خلال :

* طبيعة الأداء في الوظيفة .

* كيفية الأداء (الكم والكيف) .

* الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء .

٣- مستوى المعرفة والمهارات المطلوبة من شاغل الوظيفة للأداء فيها بمستوى مقبول .

٤- معرفة ظروف العمل من ناحية الموقع والطقس والمرافق وملاءمتها لمثل هذا النوع من الوظائف .

ولا يحتاج المحلل الوظيفي في هذا المنهج إلى مناقشة جميع الموظفين الذين يتقلدون مثل الوظيفة المتاحة ، ويكتفي بالحصول على شريحة مبسطة من المعلومات المطلوب معرفتها . . ويمكن الاستعانة بالمشرف أو المدير في هذه الإدارة ليحدد أفضل الموظفين لعمل المقابلات معهم والذين لديهم خبرات طويلة ، ويمكن للمحلل الوظيفي أن يضع الحد الأقصى والحد الأدنى لمواصفات الوظيفة . .

ولهذا المنهج من التحليل الوظيفي مميزات أهمها :

١- الحصول على معلومات مباشرة من الموظفين .

- ٢- تعطي المحلل الوظيفي صورة أفضل عن الوظائف .
- ٣- الحصول على وصف تفصيلي للبعض من مسؤوليات الإدارة الغامضة أو المعقدة منها التي لا توضح من خلال المراسلات .
- ولكن كما أن لهذا المنهج مميزات ، فله أيضاً نقاط سلبية هي :
- ١- تركيز المحلل الوظيفي على المعلومات والمتطلبات الحالية لأداء الوظيفة حالياً وإهمال المتطلبات المستقبلية من القدرات .
- ٢- شعور بعض الموظفين الذين يخضعون لهذه المناقشات بعدم الارتياح لتقديم المعلومات الحقيقية عن الوظيفة .
- ٣- الميول الطبيعي لبعض الموظفين والمشرفين للتركيز على وصف الموظف الحالي للوظيفة وليس الوظيفة نفسها .

ثانياً: الملاحظة

وفي هذا المنهج من جمع المعلومات يتم ملاحظة أحد الموظفين الذين يتقلدون إحدى الوظائف المشابهة للوظيفة المراد تحليلها أثناء أداء عمله ، ومن حين لآخر يسأل المحلل بعض الأسئلة لإحدى النقاط التي يريد معرفتها . وخلال هذه الملاحظة الدقيقة لأداء الوظيفة ، يسجل المحلل بعض المعلومات والملاحظات التي تساعد فيما بعد لكتابة الوصف الوظيفي للوظيفة المتاحة وتحديد القدرات والمؤهلات أو الخبرات المطلوبة للأداء في مثل تلك الوظيفة ، و كما أن لهذا المنهج مميزاته العملية التحليلية فله نقاط سلبية .

مميزات هذا المنهج للتحليل الوظيفي :

- ١- يتمكن المحلل من الحصول على صورة كاملة وواضحة للأداء ، كما يتعرف على المعلومات والمهارات المطلوبة للأداء بنجاح للوظيفة .
- ٢- يتمكن المحلل من معرفة الظروف العملية لهذه الوظيفة ومعرفة الفرق بين مقومات الوظائف المتشابهة والمختلفة .
- ٣- إمكانية ملاحظة عدة وظائف في وقت واحد وبدون تعطيل لانسباب العمل .

أما النقاط السلبية في منهج الملاحظة فهي :

- ١- تدهور أو انخفاض مستوى أداء بعض الموظفين الذين يشعرون بالمراقبة من الغير .
- ٢- استحالة ملاحظة بعض الأبعاد مثل الإبداع حيث لا يمكن ملاحظة العناصر الإبداعية في تفكير الموظف .
- ٣- ضياع وقت المحلل الوظيفي في ملاحظة الوظائف التي يعتمد الأداء فيها على العمل الروتيني حيث يتكرر حدوث العمل نفسه في أي وقت .
- ٤- يتطلب من المحلل الوظيفي في ملاحظة الوظائف الإشرافية مرافقة المشرفين وملاحظتهم لأسابيع طويلة حتى يتمكن من معرفة كل عنصر من عناصر عمله . .

ثالثاً: الاستبيان

وهو المنهج المعروف والمستخدم في كثير من حالات التحليل الوظيفي

وهدفه الحصول على المعلومات من خلال توزيع نماذج الاستبيان لجميع الموظفين على كل المستويات الإدارية في الإدارة التي توجد بها الوظيفة المتاحة وربما بعض الإدارات المتعلقة عملها بالوظيفة، ومن ثم يتم معاينة هذه المعلومات من قبل المحللين. بعض الشركات لا تعطي الفرصة للموظفين الذين يقل مستواهم التنظيمي عن مدير أو مساعد مدير للمشاركة في الاستبيان حيث يفضلون قصر هذا الموضوع على المديرين وعدم مشاركة الموظفين الآخرين في وضع صياغة الوصف الوظيفي والأبعاد الوظيفية المتعلقة..

مميزات منهج الاستبيان:

١- يعتبر الاستبيان إحدى الوسائل الجيدة في الحصول على المعلومات في وقت قصير وبتكلفة نسبية، كما أن المعلومات التي يحصل عليها المحلل من خلال الاستبيان كثيرة وغالباً ما تكون معلومات حقيقية وتساعد الباحثين والمحللين في الوصول إلى أهدافهم إذا كان الاستبيان مصمماً بطريقة علمية، كما أن وضوح أسئلة الاستبيان تساعد كثيراً على الحصول على المعلومات المطلوبة.

٢- يعتبر الاستبيان أداة فعالة عندما يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضح وجيد، كما أنه يعتبر أفضل المناهج عندما تكون للوظيفة المراد تحليلها عدة مواقع جغرافية بعيدة عن بعض.

٣- المعلومات التي تدون بأيدي الموظفين أنفسهم في الوظائف المشابهة للوظيفة المراد تحليلها حقيقية أكثر من تلك التي يدونها المحلل نفسه في منهج الملاحظة أو المقابلات.

النواحي السلبية في منهج الاستبيان :

- ١- منهج الاستبيان لا يسمح للمحلل نفسه أن يناقش ويسأل عن بعض المعلومات التي لا يتم ذكرها فيه ، كما أن بعض أجوبة الاستبيان تفتقد لبعض المعلومات الأساسية التي يريد المحلل الحصول عليها . .
- ٢- صعوبة تخطيط نموذج فعال للاستبيان بالشكل الذي يضمن الحصول على المعلومات المهمة .
- ٣- تحتاج تعبئة المعلومات في الاستبيان إلى وقت من الموظفين مما يجعل البعض منهم لا يهتمون به .
- ٤- عدم فهم بعض الموظفين للأسئلة يجعلهم يجيبون عنها بطريقة قد لا تخدم المحلل ، كما أن المحلل نفسه ربما يترجم بعض الإجابات بالطريقة التي قد لا تتوافق مع المعنى الحقيقي لها . .

رابعاً: سجل الموظفين

حيث إنه من الضروري لكل موظف وخاصة ممن يفوض إليهم إنجاز مشاريع القيام بأنشطة محددة ، أن يحتفظوا بسجل شخصي لأداء أعمالهم وما أنجزوه والخطوات التي اتبعوها لإنجاز تلك الأعمال . هذا السجل يطلق عليه باللاتينية Employee log من خلاله يمكن أن يتم المنهج الرابع في عملية التحليل الوظيفي ، وتطبق هذه الطريقة غالباً على الوظائف الروتينية ذات المدى القصير ، مثل وظائف الإنتاج ، الأعمال المكتبية ، إدارة المكاتب ، ووظائف الصيانة .

هذا السجل لا يوفر عادة المعلومات الكافية لعمل التحليل الوظيفي

للموظائف ذات المهمات النادرة أو المهمات التي تتكرر بعد وقت قصير . مثل الوظائف الإشرافية والمناصب الإدارية ووظائف المبيعات أو التسويق والوظائف التخصصية (دكتور ، مهندس) وكذلك الوظائف ذات العمل الإبداعي .

مميزات منهج السجل الوظيفي :

١- يوفر وقت المحلل حيث إنه يحصل على معلومات مهمة لوظائف جمة في الوقت نفسه .

٢- يتميز سجل الموظف بوجود معلومات متنوعة عن المهمات التي ينفذها وأعماله الروتينية دون حاجة إلى ترجمة الأسئلة الغامضة التي تحتويها أحياناً الطرق الأخرى في التحليل .

٣- هذا المنهج من التحليل الوظيفي يستخدم للتغلب على مشكلة بعض الموظفين الذين يمتنعون عن المشاركة في المقابلات أو تعبئة نماذج الاستبيان في منهجي المقابلات والاستبيان من التحليل الوظيفي .

النقاط السلبية لمنهج سجل الموظفين في التحليل الوظيفي :

١- عدم وجود الاتصال الشفهي والحوار بين المحلل والموظفين الذين يؤدون العمل نفسه للوظيفة المراد تحليلها .

٢- لا يتمكن المحلل من ملاحظة العوامل السلبية أو الإيجابية التي تؤثر على أداء العمل في الوظيفة .

٣- عدم ارتياح الموظفين في النظر إلى سجلاتهم مما يدعوهم للشك في توجه الإدارة لملاحظة ساعات الدوام للموظفين أو وضع مستوى جديد لمستوى الإنتاج في المنظمة .

٤- لا يصلح استخدام هذا المنهج في التحليل الوظيفي إلا للوظائف ذات الأعمال الروتينية والأداء المتكرر والمتشابه .

كيفية اختبار المنهج الأمثل للتحليل الوظيفي

عندما تريد إدارة الموارد البشرية أو إدارات التدريب القيام بعمل تحليل وظيفي لإحدى الوظائف بهدف عمل وصف وظيفي أو الوصول إلى الأبعاد الوظيفية المطلوبة لتلك الوظائف ، فإنه من الضروري أن ينظر إلى النقاط التالية :

١- نوع الوظيفة

الوظائف الإشرافية أو الأخرى ذات التخصص يستخدم منهجي الاستبيان والمقابلات في التحليل الوظيفي .

٢- إمكانية المحلل الوظيفي في التواجد في الموقع الجغرافي لأداء العمل

بعض الوظائف التي يراد عمل تحليل وظيفي لها ، من الصعب تواجد المحلل في موقع العمل إما لصعوبته من الناحية الأمنية أو موقعه الجغرافي (مواقع تجارب ، صحراء ، داخل البحار ، فضاء) ومن تلك الوظائف التي تتميز بموقعها الجغرافي الصعب هي وظائف المبيعات والمدربين والمعيدين الذين يلقون المحاضرات على الطلبة ، والوظائف التي تقدم فيها الخدمات بأنواعها حيث إنه من الصعب ملازمة الموظف عند أداء عمله لمشاهدة أدائه ، فإن استخدام منهج الاستبيان أو سجل الموظف يكون أفضل المناهج لتحليل هذه الوظائف ، أما الوظائف المكتبية فإن المنهج الأفضل هو المقابلات والملاحظة .

٣- استعداد المحلل الوظيفي والتحضير المسبق

في منهج الاستبيان يحتاج المحلل الوظيفي إلى وضع خطة مسبقة للوصول إلى المعلومات التي يريدها وذلك بوضع الأسئلة التي تخدم إجاباتها الهدف من التحليل وذلك يتطلب منه وقتاً وجهداً حيث لا يمكن وضع أسئلة الاستبيان إلا بعد معرفة كثير من المعلومات للوظيفة المراد تحليلها، كما أنه من الضروري تجربة الاستبيان على شريحة مصغرة جداً من الموظفين قبل استخدامه بصورة كلية للتأكد من نوعية المعلومات من خلال إجابات أسئلة الاستبيان ووضع خطط لعمل المتابعة على الإجابات.

أما استخدام سجلات الموظفين فإنها من أسهل المناهج في التحليل الوظيفي ولا تتطلب تحضيراً ولا جهداً للحصول على المعلومات ولا تحتاج إلى متابعة من المحلل.

٤- قبول الموظفين لإجراء التحليل الوظيفي

منهج المقابلة الشخصية في التحليل الوظيفي للحصول على المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها، يكاد يكون أكثر المناهج قبولا من الموظفين الذين يطلب منهم ذلك، حيث يمكن للمحلل الوظيفي شرح الهدف من هذه المقابلات وكذلك يمكن للموظف السؤال عن كل ما يرد بذهنه عن أهداف المقابلة، كما أن للموظف حرية الإجابات والمعلومات التي يصرح بها للمحلل..

أما الاستبيان وسجل الموظفين والملاحظة يمكن أن تزجج الموظفين لعدم تأكدهم من أهدافها وخاصة إذا لم تشرح لهم الأهداف بطريقة مقنعة..

و قد اتفق كثير من محللي الوظائف على أن منهج الاستبيان هو الأكثر فاعلية حيث يترك للموظف حرية الإجابة عن السؤال المقنن والذي يخدم الهدف من التحليل ، كما أنه يعطي الفرصة الكافية للموظف للتفكير قبل إعطاء الإجابات ، ويمكن أن يتبع الاستبيان مقابلات مصغرة إذا اقتضى الأمر يقوم بها المحلل الوظيفي للاستفسار عن نقاط مهمة عن إجابات الاستبيان ، وبذلك يمكن للمحلل الوظيفي التغلب على النقاط السلبية في منهج الاستبيان مما يعني إمكانية دمج منهجين من مناهج التحليل الوظيفي للوصول إلى المعلومات المطلوبة . . وكما نلاحظ أن كثيراً جداً من المنظمات تستخدم منهج الاستبيان للتحليل الوظيفي ولمعرفة رضى العملاء عن الخدمات المقدمة من المنظمة أو عن المنهج ، كما يستخدم بكثرة من قبل طلاب الجامعات والدراسات العليا للحصول على المعلومات من خلال الدراسات التي يقومون بها . النموذج التالي يحتوي على قائمة النقاط التي تستخدم عادة عند عمل التحليل الوظيفي للحصول على المعلومات المهمة من خلال أي منهج من المناهج المذكورة سابقاً للحصول على الوصف الوظيفي للوظائف ومعرفة الأبعاد الإدارية (الأبعاد الوظيفية) للوظائف . .

قائمة النقاط:

١- تعريف الوظيفة:

أ- اسم الوحدة أو الإدارة أو المنظمة .

ب- المسمى الحالي للوظيفة .

ج- الموقع

د- الجهة التي يرجع إليها الموظف في هذه الوظيفة

٢- خلفية القوى العاملة:

أ- معلومات عن شاغل الوظيفة الحالي

ب- الخبرات السابقة

ج- الوظيفة السابقة

د- المستوى التعليمي

هـ- المدة التي قضاها في الوظيفة

و- المدة التي قضاها في الوظيفة السابقة

٣- نوعية المهمات ومستوى الأداء:

أ- وصف للمهمات التي يؤديها الموظف

ب- عدد المرات التي أدى فيها هذا النوع من المهمات

ج- المسؤوليات

د- احتياج الموظف للإشراف لأداء ذلك العمل

هـ- نوعية التعليمات التي تلقاها لتأدية هذه المهمة

و- المهمات التي لا يحتاج فيها إلى إشراف

ز- كيفية التأكد من نوعية أداء هذه المهمات

٤- طبيعة مكان العمل:

أ- طبيعة المحيط العملي

ب- عدد ساعات العمل

ج- أوقات الراحة

د- الجو داخل منطقة العمل

٥- المهارات المطلوبة:

أ- المهارات الذهنية

ب- المهارات اليدوية

ج- العلاقات العملية والشخصية

٦- المعرفة المطلوبة:

المعرفة المطلوبة لأداء هذا النوع من العمل

(مدرسية، دورات خاصة، خبرات تدريبية)

٧- متطلبات خاصة:

أ- التنقل أثناء أداء العمل

ب- يعمل الموظف بمفرده في مكان العمل

ج- العمل ليلاً أو من خلال ورديات

د- طول ساعات العمل

٨- مسؤوليات الموظف عن التالي:

أ- المعدات والأجهزة

ب- الأصول الثابتة

ج- رأس المال

د- النقد

هـ- المصروفات

و- المعلومات

ز- العلاقات الخارجية

٩ - إطار المنظمة:

موقع الوظيفة بالنسبة للهيكل التنظيمي

كيفية عمل نماذج التحليل الوظيفي:

واحدة من أهم الخطوات في عمل التحليل الوظيفي هو التركيز على معرفة العلاقة الوظيفية في الهيكل التنظيمي للتأكد من يرأس من . . . ولذلك من واجب المحلل الوظيفي معرفة ورسم خطوط إطار الهيكل التنظيمي لمعرفة المديرين والرؤساء ومن يتبع لهم من الإدارات والموظفين نظراً لأن بعض المنظمات يختلف شكل الهيكل التنظيمي المرسوم عما هو في الواقع، حيث يحدث ولأسباب فنية/ تشغيلية وإدارية معاً أن يتبع الموظف لإدارتين، واحدة من حيث الأمور الفنية/ التشغيلية والأخرى من الناحية الإدارية.

كما يحدث في بعض المنظمات الصغيرة أن لبعض الموظفين أكثر من مدير واحد حسب العمل أو المهمة التي يقوم بها الموظف، فإذا قام بمهمة إدارية فإن رئيسه لتلك المهمة فرضاً مدير الشؤون الإدارية، وإن قام بمهمة هندسية أو تقنية يكون رئيسه مدير إدارة الهندسة أو المدير التقني . . . هذه الأمور عندما تكون واضحة للمحلل الوظيفي فإنه يستطيع بسهولة تحديد المعايير الوظيفية وأهميتها لكل وظيفة حسب طبيعتها.

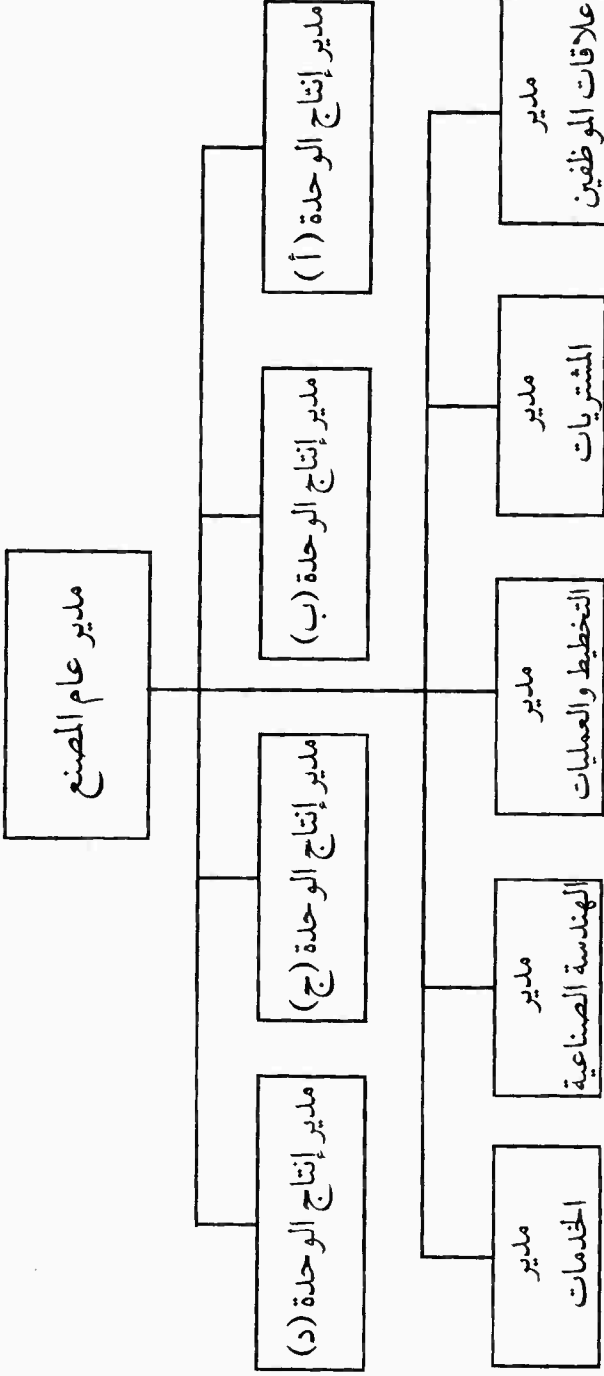
هناك ظروف أخرى تجعل مهمة المحلل الوظيفي تتسم بالصعوبة وهي تتمثل في وظيفتين يعمل فيهما شخص واحد ويرأسه في ذلك مدير واحد . . . فيحدث أن يقوم الموظف بأداء وظيفة واحدة في وقت ويؤدي الوظيفة الثانية في وقت آخر، فعلى المحلل الوظيفي أن يقوم بعمل تحليل وظيفي منفصل

لكل وظيفة على حدة وأن يكتب لكل وظيفة وصفاً وظيفياً يختلف عن الأخرى وبذلك تختلف الأبعاد الوظيفية للوظيفتين كما تختلف أهميتها لكل وظيفة .

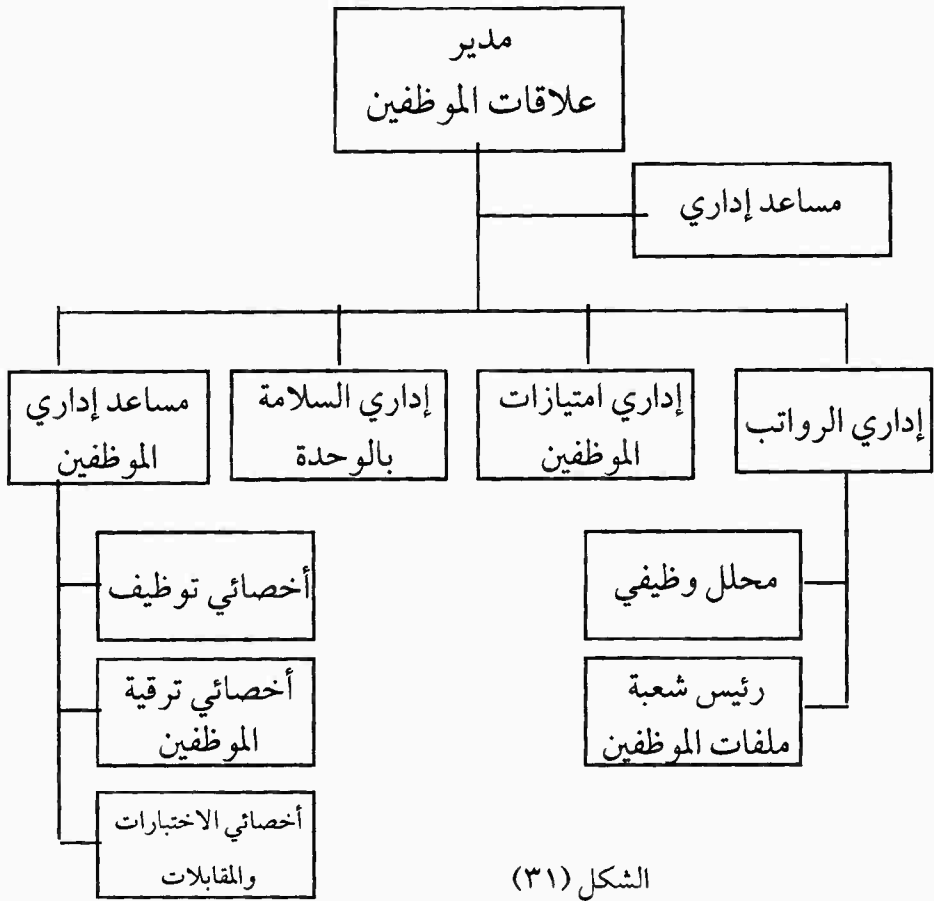
الأشكال من (٣٠) إلى (٣٢) تمثل رسم الهيكل التنظيمي لإحدى المنظمات الإنتاجية وهي توضح العلاقات الوظيفية بين المديرين من ناحية التسلسل الإداري والوظائف التي يترأسها المديرون في المنظمة .

والرسم الهيكلي للمنظمة يرسم بواسطة المحلل الوظيفي أثناء عمله في التحليل الوظيفي لمعرفة عدد الوظائف المتشابهة ، وعدد الموظفين الذين يرأسهم المشرف الواحد ، ومن ثم عدد جميع الموظفين الذين يرأسهم المدير الواحد الرسمي ليسهل عليه وضع الوصف الوظيفي للوظيفة وتوظيف أولوية الأبعاد الوظيفية في كل وظيفة .

الشكل (١) - منظمة إنتاج عدد متنوع من المواد (بضاعة، مواد غذائية مصنوعات)
يتأسس المدير العام كل المديرين وعددهم تسعة.



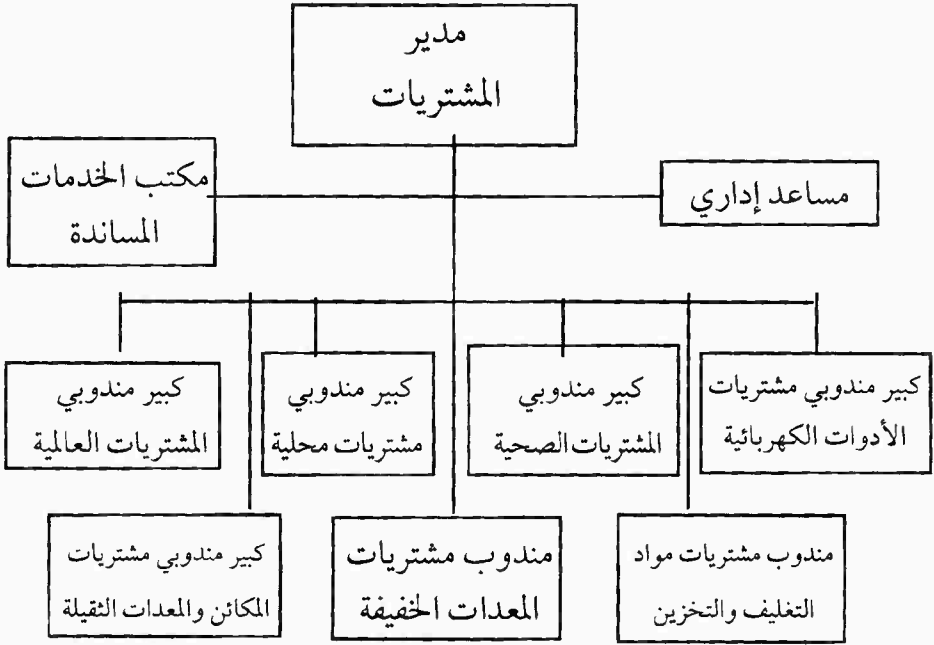
في الشكل (٢) من رسم المنظمة والتسلسل الإداري للمنظمة نفسها في الشكل رقم (١)
الشكل (٣٠)



الشكل (٣١)

في الشكل (٣١) من رسم الهيكل التنظيمي لوظيفة مدير علاقات الموظفين والتسلسل الإداري للمنظمة نفسها في الشكل (٣٠)، وفيه يرأس مدير علاقات الموظفين:

- ١- إداري الرواتب .
- ٢- إداري امتيازات الموظفين .
- ٣- إداري السلامة بالوحدة .
- ٤- مساعد إداري الموظفين .



الشكل (٣٢)

الشكل (٣٢) المخطط التنظيمي لمدير المشتريات للمنظمة في الشكل

(٣٠) وفيه يرأس مدير المشتريات كل الموظفين من كبار مندوبي المشتريات إلى مندوبي المشتريات .

هذه المعلومات عن التحليل الوظيفي لا تكفي ولا تؤهل أي فرد في المنظمة لعمل التحليل الوظيفي ، وإنما هي معلومات مبسطة الهدف منها إلقاء الضوء بصفة عامة على ما يجري عند عمل التحليل الوظيفي ، وأنصح بقراءة المزيد بل هناك دورات تدريبية خاصة للتأهيل لعمل التحليل الوظيفي حيث إن هذه المهمة تحتاج إلى علم ودقة وإتقان لأن نتائج التحليل الوظيفي الذي يؤدي من قبل من ليس له خبرات علمية وعملية في هذا المجال تنعكس سلباً على اختيار الموظفين أو ترقية لهم للوظائف المتاحة .

نماذج تقويم الأداء

من المهم لأصحاب العمل والمديرين قياس مستوى أداء الموظفين سنوياً في الوظائف الإدارية المتوسطة، ونصف سنوي للمستوى الإشرافي، وربع سنوي للموظفين الذين يعملون في خط الإنتاج والتجميع وكذلك الموظفين الذين يعملون في خدمة العملاء مباشرة وهذه الفئة الأخيرة هي التي هدفت إليها من خلال نماذج التقويم التي سأشير إليها في هذا الجزء من الكتاب.

ويعتبر تقويم الأداء صمام الأمان للمنظمات للمنتج الذي تختص بتصنيعه أو الخدمة التي تقدمها لعملائها، كما أنه يعتبر جهازاً رقابياً فعالاً لقياس مستوى أداء العاملين، ومحطة هامة لمعرفة قصور أداء الموظفين في أعمالهم. وهو وسيلة فعالة لرسم الخطط التدريبية الصحيحة لتطوير المهارات التي تشير إليها نتائج التقويم. وبجانب تلك الفوائد المذكورة، فإن تقويم أداء الموظفين الفعال والعادل يعطيهم ثقة وتأكيداً لجدية وعدالة المنظمة تجاههم وتجاه المنتج أو الخدمة التي تقدمها لعملائها.

كما أن لتقويم الأداء فوائد أخرى عديدة، منها استخدام المعلومات التي تحتويها في عملية نصح وإرشاد الموظفين الذين يقل أدائهم عن المستوى المقبول الذي وضعته المنظمة لنفسها، ومعرفة العوائق التي تعترض سبيل الموظفين التي تتسبب في تدني الأداء، سواء كانت تلك العوائق إدارية أو معرفية أو فنية أو بسبب مناخ المنظمة العام، ومن ثم تسعى المنظمة إلى إصلاح الخلل أياً كان لإعادة مستوى أداء الموظفين إلى الدرجة التي ترغبها. وبالإضافة إلى ما ذكر من استخدامات وفوائد لتقويم الأداء، تستخدم

المنظمات العالمية نتائج تقويم أداء الموظفين لمباشرة العملية التحفيزية ولكافأة المتميزين منهم في مناسبات منظمة وبحضور أعلى سلطة في المنظمة، وأكبر عدد ممكن من العاملين، لتعلن عن سلوكها تجاه المجدين من الموظفين. وتهتم المنظمات العالمية الشهيرة بمراقبة مستوى أداء موظفيها وذلك باتباع نظام تقويم فعّال، تشرف عليه شعبة خاصة في إدارة الموارد البشرية وشغلها شاغل هو متابعة المشرفين والمديرين للقيام بتعبئة نماذج تقويم الأداء التي صممتها المنظمة لمختلف مستويات موظفيها الإداريين وغيرهم. كما أن من مهام الهيئات التدريبية التابعة لإدارات الموارد البشرية تدريب المشرفين أو المستوى الإداري المسؤول عن تعبئة نماذج التقويم لموظفي المنظمة على كيفية تعبئتها من واقع أداء الموظف، ودراسة الأبعاد الوظيفية والفنية دراسة مستفيضة لمعرفة الإيجابيات والسلبيات التابعة لكل بعد وظيفي حتى يمكن أن يعتمد على هذه الوثيقة في تخطيط الإجراءات التدريبية إذ دلت المعلومات على أن الموظف يحتاج إلى جرعات تدريبية، أو إلى النصح والإرشاد في حالات تدني الأداء، أو عمل الترتيبات اللازمة لمكافأة الموظف إذا دلت المعلومات على التميز في الأداء.

ويمكن تلخيص فوائد تقويم أداء الموظفين في النقاط التالية :

- ١- معرفة المنظمة سنوياً أو نصف سنوياً المستوى العام لأداء جميع موظفيها.
- ٢- استخدام المعلومات التي يوفرها تقويم الأداء في تدريب الموظفين في النواحي التي ظهر فيها قصور الأداء.
- ٣- عمل الرسوم البيانية السنوية والنصف سنوية والربع سنوية لمستوى أداء الموظفين وتقديمها في تقارير رسمية للإدارات المختصة.

- ٤- استخدام المعلومات التي يوفرها تقويم الأداء في رسم خطة تدريبية تطويرية فردية كانت أو جماعية للموظفين الذين يحتاجون إلى ذلك .
- ٥- تحفيز الموظفين المتميزين من خلال منحهم جوائز التميز في مناسبات منظمة لهذا الغرض .
- ٦- استخدام المعلومات التي يوفرها التقويم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء ، وذلك من خلال جلسات مع الموظفين الذين لديهم مشكلات في الأداء (رجع الأثر) يديرها مختصون في علم النفس الصناعي ، ويعطي الموظف في هذه الجلسات صورة لمستواه الفعلي والحالي في الأداء ، والمستوى الذي تتطلبه المنظمة ، وتذكر له المواقف والتصرفات والأداء السلبي الذي يتطلب منه تحسينه إلى الأفضل .
- ٧- مراجعة مستوى وسير التدريب النظري ، والتدريب على رأس العمل للعاملين في المنظمة .
- ٨- مقارنة مستويات الأداء في المنظمة بالمنظمات المنافسة الأخرى التي تقوم بتصنيع المنتجات نفسها أو الخدمات التي تقدمها المنظمة .
- ٩- مقارنة مستويات الأداء مع المنظمات العالمية الرائدة من خلال تطبيق إجراءات بعض طرق الجودة النوعية الشاملة مثل المقارنة والاقتداء بالتجارب الناجحة .
- ١٠- إعادة توزيع مواقع العاملين حسب قدراتهم الفعلية التي تتفق مع طبيعة الأداء .

نموذج تقويم أداء موظفي خدمات العملاء الربع السنوي

يهدف هذا التقويم إلى وضع تصور كامل عن أداء موظف الخدمة الذي يمثل المنظمة وسلوكها العام أمام العميل ، ولكي يكون النموذج أكثر دقة وموضوعية ، فإنه يستند على تقويم السلوكيات الوظيفية المتعلقة بأهم الأبعاد الوظيفية لوظائف مقدمي الخدمة ، وحتى يسهل إعداد مثل هذه النماذج فقد صممت على أن تنجز في وقت قياسي حتى لا يمل المسؤولون من تعبئتها .

الملاحظات التالية تسهل عملية التقويم:

- ١ - اقرأ تعريف كل بعد من الأبعاد الوظيفية وكذلك دراسة السلوكيات الخاصة لكل بعد وظيفي عندما تسند إليك هذه المهمة .
- ٢ - اطلع على الوصف الوظيفي للموظف المراد تقويمه وتعرف على المسؤوليات والصلاحيات التي يمتلكها .
- ٣ - اتخذ دفترًا لتكتب فيه الإيجابيات والسلبيات في أداء الموظف لتساعدك في إعطائه فكرة واضحة عن أدائه خلال ربع العام المنصرم .
- ٤ - ضع علامة ✓ في الخانة التي تراها مناسبة لأدائه في العواميد التي قسمت إلى خمس خانات هي دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، لا على الإطلاق ، ثم أخيراً ليس هناك سلوك واضح لتقويم هذا البعد .
- ٥ - إذا كانت لديك أية ملاحظات إضافية يمكن كتابتها على صفحة منفصلة وإرفاقها بالنموذج .
- ٦ - أطلع الموظف على تقويمك له عند نهاية كل فترة وناقشه في أدائه .
- ٧ - يتم عمل التقويم النهائي للموظف بناء على استخدام معادلة خاصة للأداء في مثل هذه الوظائف .

نموذج تقويم أداء موظفي خدمات العملاء

اسم الموظف: رقم الوظيفة:
اسم المقوم: رقم وظيفته:
تاريخ التقويم: مسمى وظيفة المقوم:

الأبعاد الوظيفية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا على الإطلاق	لم يلاحظ هذا البعد
١- الانضباط						
- يحضر إلى العمل في الوقت المحدد						
- يحضر إلى موقع عمله بعد بداية الدوام الرسمي						
- يتغيب بدون عذر أو إذن						
- يخرج من عمله لأعماله الشخصية						
- ينتظر بعد وقت انتهاء دوامه						
٢- الانطباع						
- يلتزم بلبس الزي الرسمي بدقة وبدون مخالفات						
- يحافظ على نظافة زيّه ومظهره						
- شعر رأسه ووجهه في حالة مقبولة						
- مبتسم وبشوش عند لقاء العملاء						
- لبق في تعامله مع العملاء والزملاء						
- واثق من نفسه						
٣- الاتصالات الشفهية						
- يستخدم أسلوباً واضحاً في الحديث						
- منطقي في تسلسل أفكاره						
- تناسب إيماءاته الجسدية مع موضوع الحديث						
- يوجه النظر إلى العميل عند التحدث						
- يصغي إلى العميل عندما يتكلم معه						

الشكل (٣٣) ب

نموذج تقويم أداء موظفي خدمات العملاء

معايير التقويم	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا على الإطلاق	لم يلاحظ هذا البعد
٤- التوجه لخدمة العملاء						
- يلتزم بمعاملة العملاء حسب مواصفات الخدمة						
- يحقق جميع طلبات العملاء من أول مرة						
- يوظف عواطفه لخدمة العملاء						
- يبادر في تقديم الخدمة حتى لو لم يطلبها العميل						
- يقيم علاقات متينة مع العملاء						
- يريح العملاء الذين يقوم بخدمتهم						
- يتحدث بعض العملاء عن تميزه في الخدمة						
- يتجنب العملاء التعامل معه						
- تقدم الشكاوى ضده من العملاء						
٥- تحمل ضغوط العمل						
- يتأثر أداؤه سلباً أوقات الذروة والمواسم						
- يفقد أعصابه عند مواجهة المشكلات						
- تظهر عليه ردود الفعل عند المجابهة						
- يتقبل انتقاد العملاء ويمتص غضبهم						
- يتحمل حرارة الجو وبرودته ويؤدي عمله كما يجب						
- يستمر في أداء عمله حتى عند انتهاء الوقت						
٦- العمل الجماعي (التعاون)						
- يعمل بصورة جيدة مع الآخرين من زملائه						
- يشارك الآخرين في المعلومات التي بحوزته						
- لا تؤثر الخلافات الشخصية على أدائه للعمل						
٧- اعتبار مشاعر الآخرين						
- يجمال العملاء والزملاء كلما تاح له الفرصة						
- يعترف ويعتذر للآخرين عن هفواته						
- يشكر العملاء والزملاء عندما تاح له الفرصة						

الشكل (٣٣ج)

أمثلة لبعض نماذج تقويم الأداء في مجال الخدمة:

الأشكال رقم (٣٣ أ، ٣٣ ب، ٣٣ ج) هي نموذج لتقويم أداء موظفي الخدمة الذين لهم اتصال مباشر بالعملاء، وهم الذين يمثلون المنظمة بكاملها، ويتمكنون من وضعها في أفضل صورة أمام العملاء إذا تمكنت المنظمة من اختيارهم بطريقة علمية صحيحة، وزودتهم بالجرعات التدريبية النظرية والعملية، وسلحتهم بالصلاحيات لتلبية متطلبات العملاء في أول نقطة التقاء بينهم.

ويلاحظ في نموذج تقويم أداء موظفي الخدمة، أن الأبعاد الوظيفية مرتبة حسب أولويتها لمثل هذه الوظائف، حيث الانضباط والانطباع والاتصالات الشفهية والتوجه للخدمة من الأبعاد الهامة في عالم خدمات العملاء. وهناك أبعاد وظيفية هامة تتعلق أيضاً بأداء عمل موظفي الخدمة مثل تحمل ضغوط العمل، حيث إن طبيعة عمل موظفي الخدمة يتخلله كثير من الصعوبات لأن كثيراً من العملاء لا يكونون موظفي الخدمة من تقديم الخدمة على أكمل وجه نظراً لصعوبة التعامل معهم وخاصة إذا كانوا ممن واجهوا بعض الصعوبات من قبل مع أحد موظفي الخدمة في المنظمة

ولذلك تعتبر القدرة على التعامل مع الضغوط التي تنشأ من صعوبة التعامل مع بعض العملاء، أو من صعوبة أداء العمل لأي سبب من الأسباب، واحدة من أهم القدرات التي يجب أن يتمتع بها مقدمو الخدمة في أي منظمة، ولذلك أعود لموضوع الكتاب، وهو أن استخدام الاختبارات الشخصية التي تظهر القدرات الخاصة الكامنة في شخصية المتقدمين للوظائف، وكذلك تطبيق مبدأ المقابلات الشخصية الموجهة في

حالة التوظيف ، يعتبر من أهم الخطوات التي تقدم عليها المنظمات نظراً لفعاليتها وتضمنها للأسلوب العلمي في الاختيار المناسب ، حيث إن جميع الأبعاد الوظيفية التي يتطلبها أي نوع أو أي مستوى إداري من الوظائف يمكن تقويمه من خلال الاختبارات أو المقابلات الشخصية أو مراكز التقويم .

ويضم نموذج تقويم أداء موظفي الخدمة بعدين آخرين هما التعاون واعتبار مشاعر الآخرين ، وهما بعدان متعلقان بأخلاقيات الموظفين في هذا المجال . وهما أيضاً مهمان حيث إنه من المعروف أن الخدمة عبارة عن سلسلة من الإجراءات يقوم بأدائها موظفو الخدمة من خلال التعاون والتنسيق الذي يتم فيما بينهم ، وإذا لم يكن هناك تعاون بين الموظفين الذين يكونون تلك السلسلة ، فإنها قد لا تكتمل وبالتالي تظهر صورة المنظمة بشكل ضعيف أمام العملاء . ويمكن أن أضرب مثلاً لأهمية التعاون بين موظفي صناعة النقل الجوي التجاري ، حيث إن من مهام إدارة ترويج وتنمية المبيعات في منظمات النقل الجوي التجاري أن تنقل الصورة الإيجابية للمعاملة والخدمة المتميزة للمنظمة تجاه عملائها ، وتقدم لهم الوعود بأنها كفيلة بحل جميع مشكلاتهم في أي موقع سواء كان على الأرض أو على متن الطائرة ، كما تقوم الإدارة نفسها بمحاولة منح العملاء أسعاراً منافسة لشركات النقل التجاري الجوي الأخرى ، فإذا لم يكن هناك تعاون وتنسيق تام بين إدارة ترويج وتنمية المبيعات ، والإدارات المعنية الأخرى مثل الخدمة الجوية ، والتعرفة التي من مهامها إيجاد الأسعار المنافسة وفي زمن قياسي وقبل فوات الفرصة البيعية ، وخدمات العملاء بالمطار الذي من المفترض أن يلبي طلبات العملاء وفي بالوعود التي قطعها رجال ترويج وتنمية المبيعات بتقديم أفضل

الخدمات والتسهيلات ، فإن ذلك لا يتم إلا بالتعاون والتفاهم والتنسيق بين مديري الإدارات أولاً ثم الموظفين التابعين لتلك الإدارات .

أما البعد الوظيفي اعتبار مشاعر الآخرين فهو أيضاً - كما أسلفت - أنه من الأبعاد الهامة والمتعلقة بأخلاق وإنسانية الموظفين في مجال خدمات العملاء . والتعامل مع العملاء عند طلبهم للخدمة ثم تقديمها لهم يتخلله كثير من العواطف ومراعاة للشعور الإنساني ، وقد قيل في كثير من الكتب التي تهتم بهذا المجال إن الخدمة ليست إلا شعوراً بالنسبة إلى متلقيها ، ومن تجربتي الخاصة في مجال تقديم الخدمة للعملاء في مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة في المواسم ، أن شعوراً جميلاً ، وسعادة كبيرة أشعر بهما كلما أقدم خدمة لعميل وتظهر على وجهه السعادة والامتنان ، وخاصة عندما يعبر عنها بكلمة شكر أو دعوة طيبة من الأعماق .

الشكلان (٣٤أ ، ٣٤ب) يمثلان نموذج تقييم آخر ، ولكنه شهري ، صممه لتقييم أداء موظف المواجهة ، وهو يعتمد على تقييم السلوكيات بنفس الأوزان المستخدمة في مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه ، وكذلك مراكز التقييم ، إلا أن المعنى لكل وزن يختلف عن معاني الأوزان في مراكز التقييم ، وهي موضحة بالتفصيل في الشكل ٣٤ ج ، ويختلف هذا النموذج عن سابقه حيث اخترت عدداً من السلوكيات التابعة للأبعاد الوظيفية المتعلقة بالأداء في مجال الخدمة وعدداً آخر من الأبعاد التي تتعلق بالسلوكيات المستخدمة بين الموظفين بعضهم البعض ، وقسمت إلى قسمين ، القسم الأول للعمليات الخارجي والقسم الثاني للعمليات الداخلي في المنظمة .

ويميز هذا النموذج من تقييم الأداء ، أنه عند تطبيقه يتطلب من القائمين

بتعبئته ملاحظة كثير من السلوكيات المتعلقة بخدمة العملاء والتعامل مع العملاء، ولذلك ربما يكون حافزاً لهم في العمل بجهد على التعامل المميز مع العملاء والزملاء.

الأشكال (٣٥ أ، ٣٥ ب، ٣٥ ج) تمثل نموذج تقويم أداء المشرفين في مجال خدمات العملاء، ويلاحظ أن الأبعاد الوظيفية في هذا النموذج تختلف عن نموذج تقويم أداء موظفي الخدمة الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء، حيث إن المهام والمسؤوليات تختلف من وظيفة إلى أخرى حسب التحليل الوظيفي الذي يتم إجراؤه للموظائف. ويلاحظ أن البعد الأكثر أهمية في وظيفة المشرف هو الاتصالات الشفهية، لأنه من خلالها يتمكن المشرف من توجيه التعليمات والتوجيهات لموظفيه، وكذلك التواصل الذي يتم بين المشرف والعملاء والمديرين وزملائه من المشرفين الآخرين. يليه في الأهمية البعد الوظيفي القيادة، وبالقدرات القيادية يتمكن المشرف من التأثير على موظفيه لتحقيق الأهداف.

نموذج تقويم كمية ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء

(موظفو خدمات العملاء)

اسم الموظف: رقم الموظف:
 اسم المقوم: المستوى الإداري:
 تقويم الفترة من أول الشهر: إلى نهاية شهر: للعام:

الشكل (٣٤)

رقم الوظيفة :

اسم الموظف :

تاريخ التقويم :

اسم المقوم :

الأوزان	السلوكيات المتبعة والخدمات المقدمة للعميل الداخلي والخارجي	
١	يقدم الخدمة المتميزة بالجودة المطلوبة للعملاء على مختلف طبقاتهم الاجتماعية من أول مرة وفي كل مرة.	العمل الخارجي
٢	يستخدم عواطفه في خدمة العملاء من العجزة والنساء والأطفال والمرضى والمقعدين، ويحترم مشاعرهم ويلبي حاجاتهم.	
٣	يحقق جميع احتياجات العملاء التي لا تتعارض مع أهداف المنظمة ويعمل على تحقيق احتياجات الموظفين والزملاء النظامية والقانونية.	
٤	يقدم خدمات صعبة التحقيق لعملاء المنظمة من خلال علاقاته الخاصة مع المنظمات الأخرى.	
٥	يظهر للعملاء نقاط المنظمة الإيجابية المتعلقة بالخدمة، ويرغبهم في العودة إليها لتقديم المزيد لهم.	
٦	يتلقى شخصياً، كما تتلقى إدارته جوابات امتنان العملاء الذين تلقوا خدمات متميزة حققها لهم أو شارك في تحقيقها.	العمل الداخلي
٧	يستخدم تعبيراً فعالاً ومهذباً مع الزملاء لإيصال وجهات النظر.	
٨	يعتذر للآخرين (زملاء-مرؤوسين) عند وقوعه في الهفوات أو سوء التصرف.	
٩	يدعم الأفراد (زملاء-مرؤوسين) ويساندهم لأداء خدمة متميزة للعملاء.	
١٠	يحفز زملاءه ويشجعهم على المواقف الإيجابية نحو العملاء لتحقيق أهداف المنظمة بتقديم الخدمات المتميزة.	
١١	يتمكن من ملاحظة الأخطاء والأمور غير العادية المتعلقة بالخدمة ويقدم اقتراحات للمسؤولين لتحسينها.	
١٢	يتعرف على مواقع حدوث المشكلات التي تعوق تقديم الخدمات المتميزة للعملاء ويتجنبها.	

الشكل (٣٤ب)

الأوزان المستخدمة لتقويم موظف المواجهة

- ٥ : وتعني دائماً يفعل ذلك (ويتطلب توضيح أفضل خمسة أمثلة واقعية في الخدمة بالتفصيل وبتواريخ حدوثها، من مجموع خمسين مثلاً إيجابياً قدمها الموظف للعملاء خلال الأشهر الثلاث المنصرمة).
- ٤ : وتعني أكثر الأحيان يفعل ذلك (ويتطلب توضيح أفضل أربعة أمثلة واقعية في الخدمة بالتفصيل وبتواريخ حدوثها، من مجموع أربعين مثلاً إيجابياً قدمها الموظف للعملاء خلال الأشهر الثلاث المنصرمة).
- ٣ : وتعني أحياناً يفعل ذلك (ويتطلب توضيح أفضل ثلاثة أمثلة واقعية في الخدمة بالتفصيل وبتواريخ حدوثها، من مجموع ثلاثين مثلاً إيجابياً قدمها الموظف للعملاء خلال الأشهر الثلاث المنصرمة).
- ٢ : وتعني نادراً يفعل ذلك (ويتطلب توضيح أفضل ثلاثة أمثلة واقعية في الخدمة بالتفصيل وبتواريخ حدوثها، من مجموع عشرين مثلاً إيجابياً قدمها الموظف للعملاء خلال الأشهر الثلاث المنصرمة).
- ١ : ويعني لا يفعل ذلك (ويتطلب توضيح عشرة فرص حقيقية ومؤرخة ومشروحة بالتفصيل، لو قام الموظف باستثمارها لتقديم خدمة للعميل، لأصبحت من عداد الخدمات المتميزة).
- صفر : ويعني لم تكن هناك فرصة لتقويم الموظف.

الشكل (٣٤ ج)

النموذج نصف السنوي لتقويم أداء المشرف

رقم المشرف :

اسم المشرف :

تاريخ التقويم :

اسم المدير المقوم :

الأبعاد الوظيفية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يفعل	لم يلاحظ هذا البعد
الاتصالات الشفهية						
يستخدم أسلوباً واضحاً في الحديث						
منطقي وأفكاره متسلسلة						
يوجه النظر إلى الحاضرين والموجه إليهم الحديث						
يستخدم ما يدعم حديثه من إحصائيات						
يصغي إلى الآخرين عند تحدثهم إليه						
القيادة						
يؤثر على الأفراد ويقنعهم بالمستجدات						
يستخدم أساليب مختلفة في معاملة الموظفين						
يمثل قدوة لموظفيه في كل ما يقوم به عملياً						
يشي على إنجازات الآخرين المتميزة						
يناقش اختلاف وجهات النظر بطرق فعالة						
يحترم مشاعر وحاجات الآخرين						
القدرة التحليلية						
يسأل للحصول على المعلومات						
يتعرف على المشكلات وأسباب حدوثها						
يستخلص النتائج من المعلومات						
يقارن ويربط المعلومات المتعلقة بالموضوعات						
يلاحظ الأخطاء والأمور غير العادية						
يتعرف على مواقع المشكلات قبل حدوثها						
يتوقع التغيرات المستقبلية						

الشكل (٣٥)

النموذج نصف السنوي لتقويم أداء المشرف

الأبعاد الوظيفية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يفعل	لم يلاحظ هذا البعد
التخطيط والتنظيم						
يضع الأولويات لإنجاز الأعمال						
يضع الخطط للمرؤسين لتحقيق الأهداف						
يجدول الأفراد في المواقع التي تناسب مع قدراتهم						
يستخدم أدوات التخطيط المساندة						
يدون مواعيد مباشرة الأعمال						
يتخذ إجراءات مناسبة لعدم تضارب المواعيد						
اعتبار مشاعر الآخرين						
يشكر الآخرين عند قيامهم بأعمال متميزة						
يدافع عن الموظفين المحقّقين						
يعتبر مشاعر وحاجات الآخرين عند اتخاذ القرارات						
يعتذر للآخرين عند وقوعه في الهفوات						
يجامل العملاء في كل فرصة سانحة						
الحكم الموضوعي						
يضع الخيارات والبدائل قبل اتخاذ القرارات						
يقدر ويحسب إيجابيات وسلبيات القرارات المتخذة						
منطقي ومعقول في قراراته						
يطلع رؤساءه على القرارات المتخذة						
التفويض						
يفوض المرؤوسين لاتخاذ القرارات						
يفوض المرؤوسين للبحث عن المعلومات						
يعطي تعليمات واضحة عند التفويض						
يحدد الإطار الزمني لإنجاز الأعمال المفوضة						
الاتصالات التحريرية						
يستخدم أسلوباً واضحاً في الكتابة						
يكتب بخط واضح						
يستخدم الحاسوب في كتابة التقارير						
يستخدم قواعد اللغة في تقاريره						

الشكل (٣٥)

كيفية الوصول إلى النتائج النهائية لنموذجي التقييم

من المهم جداً على الموظف الذي أعطي مهام تقييم أداء الآخرين أن يتخذ لنفسه نظاماً لمتابعة أدائهم بصورة مستمرة ، وأن يسجل السلوكيات التابعة لكل بعد وظيفي في البرنامج المناسب لمثل هذه الأمور في جهاز الحاسوب ، أو باستخدام مذكرة متابعة خاصة مقسمة على أن تكون فيه أجزاء خاصة بكل موظف . كما أنه من المهم أن يخصص لكل بعد وظيفي صفحة خاصة كي تتجمع فيها السلوكيات التابعة للأبعاد الوظيفية . وقبل انتهاء الشهر الثالث من بدء التقييم ، يبدأ الموظف المسؤول عن التقييم بوضع السلوكيات الإيجابية مع بعضها البعض ، وكذلك السلوكيات السلبية .

ومن المهم جداً على المسؤول عن إجراء تقييم أداء الموظفين أن يجتمع مع الموظف على انفراد ويعلمه أولاً بالسلوكيات الإيجابية المتعلقة بالأبعاد الوظيفية ، ومن ثم يشرح له بعض السلبيات التي تضمنها أدائه مع ذكر المواقف السلبية وتواريخ حدوثها ، والانطباع السلبي الذي قد سببته تلك السلوكيات ، ومن ثم عرض الطريقة الصحيحة لتعديل المسار . وفي نهاية الاجتماع تذكر له الإيجابيات مرة أخرى وتحفيزه بالاستمرار في السلوكيات الإيجابية .

أما الطريقة التي يمكن أن نتحصل بها على المستوى العام لأداء الموظف ، فإن لكل من الأقسام الستة في نموذج التقييم (دائماً ، غالباً ، أحياناً ، نادراً ، لا يفعل ، لم يلاحظ هذا البعد) وزناً يختلف عن الآخر ، ويتم تعويض كل قسم برقم عددي ، إلا أن الأرقام التعويضية لا تشبه بعضها البعض في كل الأبعاد ، حيث إن هناك أبعاداً ذات أهمية كبيرة للأداء الوظيفي وهي التي تأتي في أولوية النموذج .

وتمثل الأشكال ٣٦ أ، ٣٦ ب، ٣٦ ج نموذج تقويم أداء المدير في منطقة خدمات العملاء، ويلاحظ أن نموذج التقويم هذا يختلف قليلاً عن سابقه، وذلك بسبب أن الشخص الذي يرأس المدير في منطقة خدمات العملاء لا يكون بالضرورة موجوداً في نفس المنطقة التي يعمل بها المدير، ولذلك أصبح من الضروري أن يقوم بتقويم أدائه اثنان من موظفيه، واثنان من زملائه الذين يعملون كمديرين في نفس المجال ومن الذين يتعاملون معه، ويشارك أيضاً رئيسه في تعبئة أحد النماذج ليسجل فقط السلوكيات التي يتمكن من مشاهدتها أثناء أدائه، وهذا التقويم يشبه إلى حد كبير نظام التقويم المتزامن الذي ورد شرحه في الباب الثاني من هذا الكتاب.

وقد قسم هذا النموذج إلى قسمين هما:

القسم الأول: وفيه يتم تقويم أداء المدير وذلك باستخدام خانات دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا يفعل ذلك على الإطلاق، والعمود الأخير وهو لم يلاحظ هذا البعد.

القسم الثاني: وفيه يقوم الأشخاص المكلفون بتعبئة النموذج باستخدام الأوزان العددية من ١ إلى الرقم ٥ ولكل واحد منها معنى كالتالي:

الوزن العددي ١ يعني أن هذا البعد الوظيفي يعتبر بعداً أساسياً في وظيفة المدير.

الوزن العددي ٢ يعني أن هذا البعد الوظيفي يعتبر مهماً جداً في وظيفة المدير.

الوزن العددي ٣ يعني أن هذا البعد الوظيفي يعتبر مهماً في وظيفة المدير.

الوزن العددي ٤ يعني أن هذا البعد الوظيفي يعتبر غير مهم في وظيفة المدير .
الوزن العددي ٥ يعني أن الشخص الذي يقوم بتعبئة تقويم الأداء غير متأكد من أهمية البعد الوظيفي لوظيفة المدير الذي يقوم بتقويمه .

ويختلف حساب التقويم النهائي لهذا النموذج من تقويم أداء المديرين في المنظمات التي تقدم الخدمة عن النماذج الأخرى ، حيث سيكون للبعد الوظيفي الواحد عدة أوزان نسبة إلى أهمية البعد الوظيفي بالنسبة لأداء المدير ، فمثلاً ، لو أن أحد الموظفين الذين أسند لهم تقويم المدير عبد الله ، وحصل على التصنيف (دائماً) في السلوكيات الأربع التابعة للبعد الوظيفي الحسم ، وكان هذا البعد الوظيفي غير مهم في رأي الشخص الذي أسندت إليه مهمة تقويمه ، فستختلف القيمة الكلية في تقويم هذا البعد الوظيفي عن المدير عبد الودود الذي حصل على التصنيف (دائماً) في نفس البعد الوظيفي (الحسم) في السلوكيات الأربع أيضاً ، ولكن أهمية هذا البعد الوظيفي لوظيفة المدير عبد الودود في رأي من قام بالتقويم كان أساسياً .

وعلى كل حال ، أنظمة تقويم الأداء كثيرة ومتعددة ، ويعتمد مضمون كل نظام تقويم أداء على نوع العمل والأداء الذي يقوم به الموظف ، والبيئة التي تؤدي فيها المهام .

القسم الأول						تقويم الأداء						القسم الثاني					
المعايير الإدارية						دائماً	غالباً	نادراً	أحياناً	لا يفعل ذلك	لا ينطبق	أبداً	بعض الأحيان	بعض الأحيان	بعض الأحيان	بعض الأحيان	أبداً
التحليل																	
يطلق معلومات تتعلق بالمشاكل القائمة																	
يسأل لمعرفة معلومات محددة																	
يربط بين المعلومات المتعلقة بنفس الموضوع																	
يستطيع أن يستخلص النتائج																	
يحدد مسببات المشاكل																	
الرقابة الإدارية																	
يراقب إنجاز المهمات																	
يعطي رجع الأثر ويضع خطة للمتابعة																	
يضع نظاماً لمعرفة مدى إنجاز المهمات																	
اعتبار مشاعر الآخرين																	
يعتبر مشاعر الآخرين عند اتخاذ القرارات																	
يشني على موظفيه عند اللزوم																	
يحترم ذاته وذات الآخرين																	
يبيدي تقديره لاهتمام الآخرين																	
لطيف مع زملائه ومع العملاء																	
تحمل الضغوط																	
تظهر عليه ردود الفعل عند المجابهة أو عدم الموافقة																	
يتأثر أداؤه سلباً عند ضغط العمل																	
يتأثر أداؤه سلباً في أوقات المواسم وكثرة المشاكل																	
يفقد أعصابه عند مواجهة المشكلات																	
يتقبل انتقاد الآخرين بترحاب																	

الشكل (٣٦)

القسم الأول					تقويم الأداء					القسم الثاني				
المعايير الإدارية					دائماً	غالباً	نادراً	أحياناً	لا ينطبق	أهمية هذا البعد في رأي المقوم				
										5	4	3	2	1
الاتصالات الشفهية														
يستخدم أسلوب واضح في التحدث لمروسيه														
منطقي في تسلسل أفكاره														
يناقش المرؤوسين في الاجتماعات بطرق واضحة														
تناسب إيماءاته الجسدية مع موضوع الحديث														
يوجه نظره إلى من يتحدث إليه														
يصغي إلى المرؤوسين عند تحدثهم إليه														
القيادة														
يقترح الاقتراحات														
يحصل على موافقة الآخرين والتزامهم بالقرارات														
يتأكد من فهم الآخرين للمواضيع														
يؤثر على الآخرين														
يبنى أفكاره من اقتراحات وأفكار الآخرين														
يشرك الجميع في اتخاذ القرارات														
الحكم الموضوعي														
يضع خيارات أو بدائل قبل اتخاذ القرارات														
يقدر ردود الفعل على القرار الذي يتخذه														
يقدر إيجابيات وسلبيات قراراته														
قراراته منطقية ومعقولة														
يطلع رؤوساءه على القرارات التي يتخذها														
التخطيط والتنظيم														
يضع الأولويات والخطط البديلة														
يخطط الأنشطة والمهام في نوبته														
يجدول الأفراد لأداء أعمال معينة														
يستفيد من القدرات المختلفة لموظفيه														

الشكل (٣٦)

المراجع العربية

- ١- الإرشاد وإعداد مرشدي التدريب ، كتاب تدريبي خاص إعداد الدكتور سيد مرسي لإدارة تدريب التسويق بالخطوط الجوية العربية السعودية ١٩٨١م .
- ٢- فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق ، د. علي محمد عبد الوهاب ، الشركة العربية للإعلام (شعاع) القاهرة ١٩٩٥م .
- ٣- التقييم النفسي ، د. فؤاد أبو حطب ، د. سيد أحمد عثمان ، الطبعة الثالثة ١٩٧٩م ، مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة .
- ٤- زبائن مدى الحياة ، كيف تحول المشتري من المرة الأولى إلى زبون دائم ، تأليف بول براون ترجمة جورج خوري ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر - بيروت ١٩٩٥م .
- ٥- التميز في خدمة العملاء ، د. حسين حمادي ، مركز إكسفورد للاستشارات والتدريب - القاهرة ١٩٩١م .
- ٦- السحر بين الحقيقة والوهم في التصوير الإسلامي ، د. عبد السلام السكري .
- ٧- من المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية ١٩٩٣م ، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة :
- أ - رقابة الجودة الكلية ، د. فوزي شعبان مدكور ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة قسم إدارة الأعمال ١٩٩٣م .

ب- دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة، الجامعات الأردنية الأهلية: حالة دراسية، إعداد د. عبد الباري درة، نائب الرئيس وعميد كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسرء، عمان، الأردن ١٩٩٣ م.

ج- الإنتاجية ونظم الجودة الشاملة، إعداد د. عبد المنعم حافظ، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة - القاهرة ١٩٩٣ م.

د - تجربة في إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات الأعمال، إعداد د. نازة القضماني.

٧- محاضرة مسجلة للدكتور طارق باسودان (شريط كاسيت مسجل)، أستاذ مساعد بمعهد التكنولوجيا - الكويت.

٨- تكنولوجيا التدريب، مراكز التقويم، د. صالح فقير صالح، إدارة تدريب التسويق، الخطوط الجوية العربية السعودية ١٩٨٤ م.

٩- تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، تأليف وليام هـ. موبلي، ترجمة محمد نجيب المقطوش، عضو هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة إدارة البحوث ١٩٨٢ م، الناشر شركة أديسون ببلش.

١٠- محاضرة عن الخدمة خاصة بالخطوط الجوية العربية السعودية، د. عبدو بردويل مساعد المدير العام للتدريب بالخطوط اللبنانية، شركة طيران الشرق الأوسط ١٩٩٨ م.

المراجع الأجنبية

1- SERVICE STRATEGY, MANAGER NOTE BOOK, AMERICAN PRODUCTIVITY CENTER, VOLUM (4), NO (1), INFO LINE TRAINING FOR CUSTOMER SERVICES

2- 1001 WAYS TO REWARD EMPLOYEES, BOB NELSON, FORWARDED BY KEN BLANCHARD, CO AUTHER OF THE ONE MINUTE MANAGER, WORKMAN PUBLISHING . NEW YORK 1994.

3- A COMPLAINT IS A GIFT
USING CUSTOMER FEED BACK AS A STRATEGIC TOOL
JANELLE BARLOW & CLAUS MOLLER, FORWARDED BY SIR COLIN MARSHAL, BRITISH AIRWAYS, BERRETT-KOEHLER PUBLISHER. SAN FRANCISCO 1996.

4- SERVICE QUALITY FORUM, THE PERFORMANCE MANAGEMENT COMPANY, SCOTT J. SIMMERMAN , PHD MANAGING PARTNER, GREENVILL, SOUTH CAROLINA.

5- 360 FEEDBACK, STRATEGIES , TACTICS , AND TECHNIQUES FOR, DEVELOPING LEADERS, BY JOHN E. JONES , PHD, WILLIAM L. BEARLEY, ED.D. HRD PRESS & LAKEWOOD PUBLICATIONS 1996.

6- THE MOMENT OF TRUTH, JAN CARLZON , PRESIDENT OF SCANDINAVIAN AIRLINES, FORWARDED BY TOM BETER.

7- GIVING COMPANIES THE COMPETITIVE EDGE, BY ERIC R. BLUME, TRAINING & DEVELOPMENT JOURNAL, SEPTEMBER, 1988. SABIC CHAIR IN BEST PRACTICE MANAGEMENT.

8- PROFESSOR MOAMED ZAHIRI LECTURE BY UNIVERSITY OF BRADFORD. UK, SAUDI ARABIAN AIRLINES GENERAL SALES AGENCIES, CONFERENCE , ABHA 1998

9- ASPECT OF IMPLEMENTING TQM, BY HUSAM SHA, ATH BSC, MBA, CENG MIMECHE MRAES 1993.

10- JOB ANALYSIS METHODS AND APPLICATION ERNEST J Mc CORMICK AMACOM A DIVISION OF AMERICAN MANAGA-MENT ASSOCIATION.

11-THE CUSTOMER DRIVEN COMPANY MOVING FROM TALK TO ACTION RICHARD C. WHITELEY THE FOROM CORPORA-TION.

12- INTODUCTION TO THE THEORY OF THE MORRISBY DIFFE-RENTIAL TEST BATTART EDUCATIONAL AND IDUSTRIAL TEST SERVICES LTD HEMEL HEMPSTEAD ENGLAND 1990

13- TURNED ON EIGHT VITAL INSIGHTS TO ENERIGIZE YOUR PEOPLE, CUSTOMER, AND PROFITS. ROGER DOW & SUSAN COOK FOREWORD BY TOM PETERS HARPERBUSINESS, A DIVI-SION OF GARPER COLLINS PUPLISHERS 1996

14- THE SERVICE ERA LEADERSHIP IN A GLOBAL INVIRON-MENT BY FRANCO D'EGIDIO GLOBAL SERVICE MANAGE-MENT (GSM) FRANCO ANGELI LIBRARY, MILAN, ITALY 1989

15 - THE LEADERSHIP CHALLENGE HOW TO GET EXTRAORDINARY THINGS DONE IN ORGANIZATIONS JAMES M. KOUZES , BARRY Z. POSNER JOSSY - BASS PUBLISHERS , SAN FRANCISCO. LONDON 1988

16- DDI DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL PITSBURGH, USA

SPECIAL WRITTEN PERMISSION TO WRITE ABOUT TARGETED SELECTION INTERVIEW AND ASSESSMENT CENTER PROCESS. 1997.

17- THE CUSTOMER DRIVEN COMPANY MOVING FROM TALK TO ACTION BY RICHARD C. WHITELEY THE FORUM CORPORATION ADDISON WESLEY PUBLISHING COMPANY, INC. 1991.

