



## اتخاذ قرار التوظيف

انتهت المقابلات الشخصية، و عليك الآن - كمدير مسؤول - أن تحدد المرشح الذي ستوظفه. وهذا يعتبر من أهم القرارات التي يتوجب عليك اتخاذها بحكم منصبك. بل أصبح اليوم يحظى بأهمية أكبر نتيجة استبدال الهيكلية التراتبية القديمة، حيث تحتكر الإدارة العليا كافة القرارات، بنظام أكثر اعتمادا على التعاون، وعمل الفريق الجماعي، والتأوب في شغل المناصب، وتتخذ فيه القرارات المهمة على كافة المستويات. الأمر الذي يعني أن اختيار الشخص المناسب، بغض النظر عن مستوى المنصب، يمثل مفتاح النجاح للشركة.

### الحكم على الآخرين

يفاخر بعض الناس بقدرتهم على الحكم الصائب على الآخرين. لكن حين تسألهم عن القاعدة المؤسسة لحكمهم يشيرون إلى أسباب سطحية في أغلب الأحوال:

«يضافح بيد قوية».

«نظرت إلى عيني مباشرة».

«التحق بنفس الكلية التي درست فيها».

«أتت من عائلة كريمة المحتد».

### معلومات وإرشادات تكتيكية

من المستحيل عمليا العثور على الموظف المثالي. وفي عالم اليوم ستكون محظوظا لو وجدت شخصا مؤملا للوظيفة بنسبة ٨٠%. وعند الاختيار، تذكر أن من ستستخدمه سوف يحتاج للتدريب والتعليم والمساعدة.

هنالك بعض الأخطاء الإضافية التي ترتكب غالبا عند الحكم على

الآخرين:

### المبالغة في التوكيد على المظهر الخارجي

عند اتصالنا بالآخرين، يجتذب مظهرهم الخارجي ردة فعلنا الأولى والفورية في أغلب الأحيان. فالشخص الذي تتصف ملامحه وسماته الجسدية، وملابسه، وحضوره، بالوسامة والأناقة والجاذبية، يسهل عليه إقامة علاقات ناجحة مع الناس. لكن ذلك لا يعني وجوب أن تحكم على «المكتوب من عنوانه»، أو أن لا تفضل إلا ذوي الوسامة وذوات الملاحظة والجمال. ومع ذلك تظل الأناقة، والملامح اللطيفة، والذوق الرفيع عوامل مهمة. لكن حذار! فالمبالغة في التشديد على المظهر وجعله العنصر الرئيس في الحكم على الناس يمكن أن يعزز «تأثير الهالة» الجاذبة (انظر الفصل السابق). والمظهر الجذاب وحده لا يصنع بائعا ناجحا.

لا يعني كل ذلك تجاهل بعض جوانب وملامح المظهر الخارجي. على سبيل المثال، إذا كان ذوق أو أسلوب المتقدم في اللباس (أو غير ذلك من ملامح مظهره)، لا يبدو تقليديا، فقد يفقدك اهتمامك به: «كيف أوظف شخصا شارباه كمقود الدراجة؟!»، أو «لمَ ترتدي هذا الثوب الغريب؟».. بالنسبة للوظائف التي تستدعي التعامل مع الزبائن، قد تكون هذه عوامل سلبية. لكن بالنسبة لغيرها، لا يجب أن تؤثر في قرارك. بعض علماء النفس يشيرون إلى أن مثل هذه الخصوصيات والملامح توفر رؤية متبصرة تستشف شخصية المتقدم. إن عملية سبر واستقصاء الأسئلة، وربما المقابلات، بواسطة متخصصين في علم النفس قد تفسر ما يحاول المتقدم إظهاره بشكل واع أو غير واع.

## من الأقوال المأثورة

نحن نحابي الأشخاص الذين هم على

«الشخص الذي لا يرى بدون شاكلتنا

نظارة عليه أن يلبسها».

كل موظفي توم تخرجوا من نفس

مالكوم فوربس

جامعته. ومع أن بيت عملت في شيكاغو، إلا

أن مساعدتها وسكرتيرتها من أيوا، الولاية

صاحب دار للنشر

التي أتت منها. وحين سئل توم وبيت عن

السبب وراء اختيارهما هؤلاء الموظفين، شملت الإجابتان ملاحظات على مؤهلات الوظيفة، والميول الشخصية، والذكاء. ولم يعتبر أي منهما التشابه في الخلفية مع موظفيه عاملا حاسما.

نميل بصورة لا واعية إلى محاباة الأشخاص الذين يشبهوننا في خلفياتهم الاجتماعية والثقافية. ونشعر بالراحة عند التعامل مع أشخاص يشتركون معنا بنفس البيئة أو الخبرة. صحيح أن كل ذلك يعتبر عاملا مفيدا لتطوير علاقات العمل بسرعة وسهولة أكبر، إلا أنه قد يؤدي إلى اختيار مرشحين أقل كفاءة وأهلية. وحين ينتمي كافة الموظفين في مجموعة العمل إلى خلفيات متشابهة، ينزعون إلى التفكير بصورة متماثلة ويكونون أقل انفتاحا للأفكار الجديدة.

## اختبار التوظيف

في سعيها لتقليص العامل الذاتي في اتخاذ قرار التوظيف، تستخدم شركات عديدة جملة متنوعة من الاختبارات للمساعدة في تقييم المتقدمين لوظائفها الشاغرة. تتفاوت هذه الاختبارات بين الامتحانات الموجزة المبتكرة التي تزعم توقع النجاح أو الفشل في تأدية مهام الوظيفة، وبين وسائل الاختبار التي صممت بعناية وتمت المصادقة على شرعيتها وصحتها. هل تفيد هذه الاختبارات حقا؟ بعض الشركات يثق بها؛ وبعضها الآخر يلغونها. في الشركات

التي تستخدمها على نطاق واسع كجزء من عملية «غربلة» وانتقاء المتقدمين، يجري هذه الاختبارات قسم الموارد البشرية أو هيئة اختبار مستقلة. في شركات أخرى، يرسل المتقدمون إلى هيئة متخصصة في إجراء الاختبارات أو خبراء في الطب النفسي الصناعي.

لنلقي نظرة على أكثر اختبارات ما قبل الاستخدام شيوعاً:

### اختبارات الذكاء

على شاكلة اختبارات حاصل الذكاء ( $IQ$ ) في المدارس، تقيس اختبارات الذكاء العامة القدرة على التعلم. وهي تتفاوت بين التمارين البسيطة (مثل اختبارات فوندرليتش «*Wunderlic Tests*») التي يمكن إجراؤها من قبل أشخاص لا يملكون سوى الحد الأدنى من التدريب، وبين اختبارات على غاية التعقيد لا يمكن إجراؤها إلا بواسطة متخصصين يحملون شهادة الدكتوراه في علم النفس.

نقطة الضعف الرئيسية في استخدام اختبارات الذكاء العامة تتمثل في احتمال أن يحصل شخصان بطرائق مختلفة تماماً على نفس الدرجات. فقد يكون أحدهما متفوقاً في المحاكمة المنطقية، ومتأخراً في المهارات العددية، ومتوسطاً في المهارات اللفظية. والآخر قد يكون متفوقاً في المهارات العددية، ومتأخراً في المحاكمة المنطقية، ومتفوقاً في المهارات اللفظية. وبالتالي، يظهران نوعين مختلفين تمام الاختلاف من الذكاء. ولهذا يمكن أن يكون الحكم عليهما اعتماداً على مجموع الدرجات الكلي مضللاً. ومن أجل الحصول على الصورة الصحيحة، ينبغي تقييم الاختبار من خلال درجات مكوناته.

المشكلة الأخرى تتمثل في أن بعض الاختبارات تنتهك قوانين تكافؤ الفرص. ولضمان التزام الاختبار بالقوانين ينبغي التأكد من تحرره من التمييز الثقافي، ووجوب الربط المباشر للعلامات الموضوعية على الاختبار بالقدرة على

أداء مهام الوظيفة. معظم الذين نشررو الاختبار اتخذوا خطوات عملية لإلغاء التحيز الثقافي، لكن الأمر يعود إلى الشركة المعنية ذاتها كي تثبت أن الاختبار يتصل بالنجاح في حمل مسؤوليات الوظيفة. على سبيل المثال، قد يشمل الاختبار أسئلة تتصل بالأساطير اليونانية. وهو موضوع ينحاز ضد الأقليات التي أتت من ثقافات لا يرجح أن تتركز دراستها حوله، ولا يتصل من قريب أو بعيد بالقدرة على تعلم أداء واجبات الوظيفة. أما «هيئة تكافؤ فرص العمل» (EEOC)، فقد أصدرت كتيبات إرشادية حول المصادقة على الاختبارات، وهذه يمكن الحصول عليها في كل ولاية أمريكية.

### اختبارات القابلية والاستعداد

صممت هذه الاختبارات لتحديد إمكانيات وقدرات المرشحين في مجالات معينة مثل القدرة الميكانيكية، والمهارات الكتابية، والتفوق في ميدان المبيعات. ومن المؤكد أن هذه الاختبارات تساعد في التعرف إلى المرشحين الذين يفتقدون الخبرة لتحديد ما إذا كانوا يملكون الاستعداد والقابلية لتعلم نوع العمل الذي تتوي الشركة تدريهم عليه.

### اختبارات الأداء

تقيس هذه الاختبارات مدى قدرة المتقدمين على أداء العمل الذي يسعون لاستخدامهم فيه. والأمثلة هنا تشمل تشغيل إحدى الآلات، أو إدخال البيانات والمعطيات في الحاسب، أو كتابة دعايات إعلانية، أو تصحيح «بروفات» طباعية. هذا النوع العملي من الاختبار لا يثير في العادة جدلا خلافيا، وفي معظم الأحوال يزود رب العمل بأسلوب واقعي لتحديد القدرة على أداء مهمات الوظيفة. تنبيه: في حالة استخدام اختبارات الأداء، ينبغي تطبيق نفس الاختبار، تحت ذات الشروط، على كافة المتقدمين. على سبيل المثال، اختبرت

إحدى الشركات مؤخرا عددا من المتقدمين لوظيفة كاتب، وأخضعت كلا منهم لامتحان في تهجئة بعض الكلمات، لكنها أعطت المتقدمين الملونين كلمات أصعب بكثير من تلك التي قدمتها للبيض.

ليس من السهل تصميم اختبارات الأداء بالنسبة للوظائف الأكثر تعقيدا. فليس ثمة اختبارات أداء بالنسبة للمقدرة الإدارية، أو لمعظم الوظائف المتطورة. فقد طلبت بعض الشركات من المتقدمين لشغل مثل هذه الوظائف (كجزء من عملية «الغريبة» والانتقاء) تطوير برامج معينة أو مشاريع محددة لها. وهذه طريقة معقولة. فالطلب من متقدم لشغل وظيفة في قسم التسويق أن يطور برنامجا تسويقيا لأحد المنتجات الجديدة يزود الشركة برؤية متعمقة تكشف طريقته في الأداء، وقدراته الإبداعية والعملية. لكن قد تتجاوز هذه الاختبارات الحدود المرسومة. فقد طلبت إحدى الشركات من أحد المتقدمين لوظيفة مدير إدارة التدريب أن يصمم برنامجا تدريبيا على القيادة لرؤساء فرق عمالها. واشتغل الرجل على البرنامج لعدة أيام قبل أن يقدمه إلى الشركة، لكنه لم يحصل على الوظيفة. بعد عدة شهور علم أن الشركة تستخدم خطته لتدريب رؤساء فرق العمال. وقدم إلى الشركة فاتورة تطالبها بدفع أجر خدماته الاستشارية، وحين تجاهلت الشركة الفاتورة، رفع دعوى قضائية ضدها وربحها.

### اختبارات الشخصية

صممت هذه الاختبارات لتحديد صفات وسمات الشخصية. وهي تتفاوت بين استبيانات بسيطة ومتعجلة وبين تقييمات سيكولوجية على درجة رفيعة من التطور والتعقيد. لكن هناك جدلا خلاقيا كبيرا يحدث حول قيمة هذه الأنواع من الاختبارات. إذ يحاذر المشرفون ورؤساء فرق العمل من اتخاذ قرارات تعتمد على نتائج اختبارات الشخصية إلا إذا أوضح لهم الخبراء المختصون مضامينها بصورة كاملة.

هنالك عدد كبير من المؤسسات المتخصصة بإجراء اختبارات الشخصية. ومن السهل الحصول على معلومات تتعلق بالاختبارات المصدقة من قبل «الجمعية النفسية الأمريكية» عنوانها:

(750 First St., Washington, DC, 2002. Phone 202-336-5500 or at www.APA.org)

يجب اختيار الاختبارات أو غيرها من وسائل التقييم المشابهة بكل عناية وحذر. وعند شراء اختبارات مطبوعة، ينبغي التأكد من شرعية الناشر والاختبار من خلال التحقق لدى «الجمعية النفسية الأمريكية»، أو عبر الاتصال بالمستخدمين الحاليين، أو السابقين إن أمكن، لمعرفة رأيهم. ايريك صامويلسون، رئيس «معهد التنمية الإدارية» في مدينة الإسكندرية بولاية فيرجينيا، يقدم خمسة أسئلة ينبغي طرحها عند اختيار إحدى الوسائل أو الأدوات التقييمية:

١. ما هي الميول والنوازع التي تقيسها، وهل تتصل بالوظيفة المعنية؟
٢. هل تمت المصادقة عليها؟ وما هي الدراسات التي أجريت لإثبات نجاحها؟
٣. هل تكشف التزوير والخداع؟ وكيف تعرفك على دقة وموضوعية النتائج؟
٤. هل تقارن بين المتقدمين تبعاً لمعيار معين للوظيفة؟
٥. ما الذي أفعله بالمعلومات بعد قرار التوظيف؟ هل أستخدم النتائج، مثلاً، لتدريب المتقدم والإشراف عليه؟

يتوجب على مدراء أقسام الموارد البشرية أن يتذكروا دوماً أن إجراء اختبار أو أكثر للشخصية لا يشابه تقييم الشخصية الشامل الذي تقوم به هيئة متخصصة بالطب النفسي. كما يتوجب على التقييم الشامل السابق على الاستخدام الذي يجريه خبير متخصص بالطب النفسي الصناعي أن يتضمن قياسات القدرة والشخصية، إضافة إلى المقابلة المطولة. هذه التقييمات تكلف في الحالة النموذجية مبلغاً يتراوح بين ٥٠٠. ١٠٠٠ دولار لكل مرشح، وهي تعتمد عادة على الأجر الساعي الذي يتقاضاه الخبير المتخصص بعلم النفس.

هل تستحق هذه الاختبارات تكاليفها؟ الأمر يعتمد على من تتحدث إليه. معظم الشركات التي تعتمد صيغة معينة من الاختبارات تورد نتائج مختلطة. لكن نظرا لأن العديد من العوامل - لا مجرد نتائج الاختبارات وحدها - تؤخذ بعين الاعتبار قبل اتخاذ قرار التوظيف، يصعب تحديد قيمة وفائدة هذه الاختبارات. فهي تظهر في بعض الحالات أن من فشل في اجتيازها واختير للوظيفة قد أخفق في أداء واجباتها، لكن هناك موظفين لم ينجحوا في الاختبار وحققوا نجاحا لافتا في عملهم. ولا توجد طريقة للتأكد من عدد الذين يمكن أن يصبحوا من أفضل الموظفين الأكفاء لو لم يستبعدوا نتيجة فشلهم في اجتياز الاختبار.

هل يمكن للمتقدم تولي مهام الوظيفة؟

من الأقوال المأثورة

حتى قبل أن تبدأ - كمدير مسؤول - في عملية الغربة والانتقاء، من المهم أن تعلم بالضبط ما الذي يتوجب على المتقدم أن يحضر معه من مؤهلات وكفاءات كي ينجح في أداء واجبات الوظيفة. أما الأداة

«الرجل المتفوق متمهل في كلامه جاد في تصرفاته».

كونفوشيوس

الأساسية لتحديد مؤهلات الوظيفة فهي توصيفها ومواصفاتها. وكما أشرنا آنفا في هذا الكتاب، تعتبر بعض مواصفات الوظيفة من الأمور الجوهرية التي لا يمكن التساهل فيها مطلقا. وعلى الشركة استبعاد المتقدمين الذين لا يلبون شروط هذه الموصفات في مرحلة مبكرة من عملية الاختيار. وكل أولئك الذين نجحوا في اجتياز هذه المرحلة يجب أن يتأهلوا لشغل الوظيفة. أما مسؤوليتك فهي انتقاء أفضلهم.

بالرغم من أن كافة هؤلاء الذين وصلوا إلى هذه المرحلة يلبون المواصفات الأساسية المطلوبة، إلا أنهم يتباينون في درجات الخبرة والمعرفة

بالمجالات الرئيسية للتوظيف، إضافة إلى المؤهلات الأخرى. على سبيل المثال، عملت بيتي وسوزان كمرضتين في غرفة العمليات، لكن بيتي اكتسبت خبرتها في مشفى صغير يفقد المعدات المتطورة التي تخصصت سوزان في تشغيلها في المشفى الكبير الذي عملت به. أما المشفى الذي تقدمت كلاهما للعمل فيه فلم يكن مجهزا آنئذ بمثل هذه المعدات، لكنه يخطط لإدخالها في المستقبل القريب. ولهذا، فإن قرار الاختيار بين بيتي وسوزان سوف يعتمد على الخلفية المهنية لكل منهما. خبرة سوزان تمثل نقطة قوة لصالحها، لكن بيتي ربما تعتبر أفضل المرشحتين عموما نظرا لإمكانية تعلمها استخدام المعدات الجديدة عند تجهيز المشفى بها.

### هل يملك المتقدمون تلك الصفات المعنوية الحاسمة؟

تلبية متطلبات ومواصفات الوظيفة ليست سوى جزء من عملية اتخاذ قرار التوظيف. وما يعادل ذلك في الأهمية امتلاك تلك العوامل المعنوية غير المحسوسة التي تجسد الفارق المميز بين مجرد القيام بمهام الوظيفة وبين التفوق في أدائها. دعونا نلقي نظرة على بعض هذه العوامل وكيفية تقييمها عند مقابلة المرشحين:

#### ■ الثقة بالنفس

حين أجريت المقابلة لجيرمي أظهر قدرا كبيرا من الثقة بالنفس. إذ لم يكن خائفا من الكلام عن إخفاقاته، ولا حاول مثل غيره التأثير في المسؤولين عن إجراء المقابلات عبر التبجح والتباهي بالإنجازات. كان واقعا وعمليا عند الإشارة إلى ما حققه من نجاحات. وأظهر انطبعا بأنه متأكد كليا من مشاعره المتعلقة بقدراته. من المرجح أن جيرمي سيظهر هذه الثقة بالنفس عند استلامه مهام وظيفته، الأمر الذي يمكنه من التكيف بسرعة مع الوضع الجديد.

### ■ الطلاقة في التعبير

تمكنت لورا من مناقشة خلفيتها المهنية بكل سهولة وطلاقة. إذ لم تتردد أو تتلعثم أو تلهث باحثة عن الكلمات المناسبة. وحين استقصى المدير المسؤول التفاصيل، كانت على أتم الاستعداد لذلك مسلحة بالإحصائيات، والأمثلة، والتفسيرات المحددة. ولم يعتبر ذلك بمثابة إشارة دلالية على خبرتها ومعرفتها فحسب، بل على قدرتها على الاتصال والتواصل أيضا. وهي مكون جوهرى للعديد من الوظائف. لكن حذار من أصحاب الكلام المعسول الذين يتبجحون بإنجازاتهم العظيمة ولا يمتلكون سوى خبرة سطحية ومعرفة عابرة بالعمل. وهؤلاء يعرفون ويستخدمون اللغة الاصطلاحية السائدة في مجال الوظيفة. ومن أجل تمييز ما إذا كان المتقدم رجل أقوال وليس أفعال، يتوجب عليك كمدير مسؤول. طرح أسئلة متعمقة ومتخصصة، إضافة إلى سير واستقصاء الأمثلة المحددة عن عمله. من نافل القول أن أصحاب الخبرة المزيفة والكلام المرتجل لا يستطيعون تقديم أجوبة ذات مغزى يقنع السائل.

### ■ الانتباه والتيقظ

تألفت ديانا في نشاطها وحيويتها خلال المقابلة. كانت رائعة في ردود أفعالها على الأسئلة وفي تعابير وجهها وإيماءاتها وحركاتها. وبدت وكأنها على أهبة الاستعداد وفي كامل التيقظ والانتباه. ومن المعروف أن هؤلاء الأشخاص الذين يتمتعون بالحيوية واليقظة والانتباه يمتلكون عادة ما يكفي من الدينامية والنشاط والدوافع التي تجعلهم يبذلون كل طاقاتهم في عملهم.

### ■ النضج

لا يمكن قياس النضج تبعا للعمر الزمني للإنسان. فربما يظهر بعض الشباب حكمة في الرأي ونضجا في السلوك، في حين قد يتصابى بعض الشيوخ بشكل لا يليق بسنهم. والمتقدم الناضج لا يبدو عدائيا أو يتخذ موقف

من يتعرض للهجوم. كما لا يفسر الأسئلة باعتبارها شراكا ينصبها «المدعي العام للإيقاع به». ولا يبالغ في الإشفاق على الذات، وتقديم الذرائع التبريرية لإخفاقاته وكبواته السابقة، وهو على أتم الاستعداد لمناقشة مواطن ضعفه ونقاط قوته على حد سواء.

### ■ روح الدعابة

كان ايفان خلال المقابلة نكدا متشكيا متجهما، ولم يبتسم أو يسترخ ولو مرة واحدة خلالها. حتى حين حاول المدير المسؤول<sup>و</sup> تلطيف الجو بملاحظة ظريفة أو تعليق ساخر، فإن لم يظهر أية استجابة. ربما يعود ذلك إلى الشد العصبي والتوتر، لكن في الحقيقة ينتمي ايفان على الأرجح إلى هؤلاء الأشخاص المتزمتمين الجادين الذين لا يرون أبدا الجانب السهل من الأشياء.

من الصعب الإشراف على هؤلاء، ويستحيل العمل معهم ضمن فريق، في حين يكون من الأسهل والأمتع العمل مع شخص يمتلك حس الدعابة. لكن من جهة أخرى، فإن المتقدمين العابثين، الذين يطلقون الدعابات غير المناسبة، ويضحكون ويقهقهون بخشونة أو يتصرفون بشكل غير منسجم مع الوضع الذي هم فيه، قد يكونون من الأغرار الذين لم يبلغوا مرحلة النضج بعد.

### ■ الذكاء

بالرغم من إمكانية قياس بعض جوانب الذكاء بواسطة الاختبارات، إلا أن من الممكن معرفة الكثير عن نوع الذكاء الذي يتمتع به المتقدم خلال المقابلة. فإن تطلبت الوظيفة ردة فعل سريعة عن الأوضاع المتطورة (كما في المبيعات مثلا)، يكون الشخص الذي يجب عن الأسئلة بسرعة ويمتلك نوع الذكاء الذي تحتاجه الوظيفة هو الموظف المطلوب. لكن إذا كان من المهم في الوظيفة التفكير في السؤال قبل تقديم الجواب (مثل وظيفة مهندس أبحاث مثلا)، فإن الجواب المتمهل المتروى الذي نال حظه من التفكير قد يمثل إشارة دلالية على نوع الذكاء المطلوب.

### ■ الحماس

من الصعب وصف هذه السمة المعنوية البالغة الأهمية، إنما من الممكن ملاحظتها. فالشخص المتحمس تظهر بجلاء ردة فعله على الأسئلة والملاحظات، ويستخدم في كلامه الأسلوب التوكيدي، ويبيدي اهتماما حقيقيا بالأمر التي يدور حولها النقاش. كما يتحدث بكل حرية عن العلاقات الشخصية المتبادلة، ويشعر بالارتياح أثناء المقابلة ويريح محاوره في ذات الوقت. الشخص الذي يمتلك هذا النمط من الشخصية يسهل عليه العمل في أية بيئة أو محيط ويتكيف مع جوه بصورة طبيعية وسريعة. هذه الفئة محببة لدى الآخرين ويسهل العيش والعمل مع أفرادها.

### ■ الحساسية تجاه المعلومات

المتقدم الذي يفهم ما تقصده من معاني وأفكار ليس فقط من خلال أسئلتك وملاحظاتك، بل عبر لغتك الجسدية، سوف يفعل نفس الشيء عند استلامه الوظيفة على الأرجح. تمثل هذه الفئة من الناس مصدر نفع لا يقدر بثمن في مكان العمل، كما أن من السهل تدريبهم وتعليمهم. وهم على استعداد دائم لقبول وتنفيذ التعليمات والانتقادات، كما ينجحون في العمل مع زملائهم.

### ■ الطبيعية

يعتبر الشخص الطبيعي المسترخي قادرا على الاندماج بسرعة. لكن لا ينبغي استبعاد المتقدم العصبي بشكل آلي. ولعرفة مثل هذا الشخص وتحديد صفاته الشخصية الكامنة خلف قلقه وتوتره، ينبغي البحث عما يمتلكه من مهارة، وصبر، وتصميم. فربما يخفي قناع العصبية ذاته الحقيقة.

### ■ إمكانية النمو والتقدم

يمكن للوظيفة التي تقابل المرشحين لتوليها أن تفضي إلى تقدم سريع باتجاه احتلال مناصب أعلى تتطلب مزيدا من المسؤوليات. لا ينبغي أن يغيب

عن ذهنك وأنت تتخذ قرار التوظيف الإمكانيات الكامنة لدى المرشح. هل يملك المؤهلات الضرورية لترقي السلم؟ إمكانية النمو والتقدم تعتبر عاملا مهما في اختيار أفضل المرشحين لملء الوظيفة الشاغرة.

مع ذلك كن على حذر. إذ لا يمكنك أن ترفض متقدما على أساس افتقاره إلى الخبرة المحددة اللازمة للوظيفة المحتملة في المستقبل، إذا كانت مؤهلاته تلي متطلبات الوظيفة الحالية. لم تفهم لينورا، وهي امرأة أمريكية سوداء، السبب وراء رفض الشركة قبولها كموظفة لإدخال البيانات والمعطيات في الحاسب. لديها ثلاث سنوات من الخبرة الممتازة، وقيل لها بأنها تفوقت في اختبارات الأداء. لاحظت أن الشركة قد وظفت امرأة بيضاء بدلا منها، وشعرت بأن عرقها لعب دورا في استبعادها. ذكرت الشركة في ردها على الشكوى أن لينورا رفضت بسبب افتقادها الخبرة في مجال برنامج أوراق العمل (*spread sheet*). وحين أشار محققو هيئة «تكافؤ فرص العمل» إلى أن توصيف الوظيفة لم يذكر ذلك، أجابت الشركة بأن الترقية من وظيفة إدخال البيانات تحتاج إلى معرفة وخبرة في مجال برنامج أوراق العمل. حكمت الهيئة لصالح لينورا. وأكدت على أن رفض المتقدم لوظيفة شاغرة على أساس أنه غير مؤهل لتولي وظيفة محتملة في المستقبل أمر لا يجوز. فإذا تطلبت الوظيفة في المستقبل العمل على ذلك البرنامج، من الممكن تدريب الموظفة أثناء عملها في وظيفتها الحالية.

### هل يتكيف المتقدم للعمل مع الفريق؟

كان من المعتاد أن تحتكر الإدارة العليا مسؤولية اتخاذ كافة القرارات، لتصل عن طريق التسلسل وعبر الطبقات التراتبية إلى موظفي وعمال القاعدة في الوظائف الدنيا. ولقد رأينا - وما زلنا نرى - أن هذا النظام يستبدل بأخر أكثر اعتمادا على التعاون والمشاركة، حيث يُنتظر من الموظفين على كافة

المستويات المساهمة في كل جوانب الأنشطة التي تمارسها شركتهم. إن أداء المهمات والواجبات تتولاه الآن مجموعات من الموظفين بقيادة رئيس فريق العمل الذي يقوم مع فريقه بتنفيذ الخطة الموضوعة والتحكم بالعمل. أما جوهر عمل الفريق فيعتمد على الالتزام المشترك. وبدون ذلك، يؤدي أعضاؤه عملهم كأفراد؛ في حين يصبحون وهم ضمنه وحدة قوية متفوقة في الأداء الجماعي. في فريق العمل المثالي، يؤدي كل عضو وظيفته بطريقة تتعشق مع وظائف الأعضاء الآخرين لتمكين الفريق من تحقيق أهدافه. وبهذا التعاون، يصبح الكل أكبر من حاصل جمع الأجزاء. والمثال الممتاز على ذلك يجسده فريق العمل الجراحي. فكل عضو فيه - الجراحون، وطبيب التخدير، والممرضات، والتقنيون الآخرون - يقوم بوظيفته الفردية على أكمل وجه. لكنهم حين يعملون كفريق، يتفاعلون مع بعضهم بعضا في لحمة واحدة، وكلهم ملتزمون بهدف واحد: رعاية المريض، وشفاءه. هنالك أمثلة أخرى على الفرق الناجحة في كل مسعى وميدان: الفرق الرياضية التي تحرز البطولات؛ فرق الأبحاث الطبية المتخصصة في علاج الأمراض؛ فرق الإنقاذ ومكافحة الحرائق؛ الفرق العاملة في كل مجال ونشاط تجاري.

عند اختيار أعضاء أي فريق، من المهم جدا انتقاء الأشخاص القادرين على التكيف معه. هذا لا يعني أن يأتي كافة الأعضاء من نفس العرق، أو نفس الجنس، أو من مجموعة إثنية معينة، أو شريحة اجتماعية محددة. لكن يجب أن يشتركوا في بعض السمات الشخصية، والمواقف، وفلسفة العمل. وإذا تكون الفريق من رجال ونساء يتمتعون بالدينامية والنشاط وسرعة التفكير، فإن المتقدم للوظيفة الذي يتصف بالبطء والتمهل، والذي يتأمل مليا بالأفكار قبل التعبير عنها، قد لا يناسب الفريق، وذلك بغض النظر عن مدى كفاءته أو ذكائه.

إنها لفكرة جيدة أن يجري كافة أعضاء الفريق مقابلات مع المتقدمين المؤهلين فعلا للمء الوظائف الشاغرة. وعلى قائد الفريق مراجعة آراء كافة الأعضاء قبل اتخاذ قرار الاستخدام. أما في الفرق التي تتخذ قراراتها بالإجماع، فيتوجب الحصول على موافقة كافة الأعضاء على المرشح. أما الخطورة هنا فتكمن بالطبع في تأثير آراء الأفراد المتحيزة في أحكامهم. ولهذا ينبغي إخضاعهم لتدريب دقيق من أجل تنبيههم إلى خطر هذه الأفكار المتحيزة بحيث يمكنهم مغالبتها.

### انتقاء الأفضل من بين عدة متقدمين

في سوق العمل الذي يصعب فيه العثور على الموظفين المؤهلين، ربما لا تملك سوى مرشح واحد. ولذلك يكون خيارك - كمدير مسؤول - سهلا: إما أن توظفه أو ترفضه. لكن في معظم الحالات يكون أمامك عدة مرشحين أكفاء بيدك قرار اختيار واحد منهم.

### الأخطاء الفاضحة المصاحبة لعملية اتخاذ القرار

يجب أن تتم المقارنة بين المرشحين بصورة منهجية ومنظمة. انتبه للأخطاء الشائعة التالية:

#### ■ قاعدة الأحدث عهدا

أجريت مقابلات لعشرة من المتقدمين خلال الأسابيع الماضية. وعندما أزف موعد اتخاذ القرار، نسيت الكثير مما عرفته عن أوائل المتقدمين، لكن الفكرة التي أخذتها عن الذين قابلتهم مؤخرا ظلت «طازجة» في ذهنك، ومن المرجح أن توظف واحدا منهم. من أجل التغلب على هذه المشكلة، احتفظ بسجلات جيدة ومنظمة عن كل مقابلة. وناقش مؤهلات كافة المرشحين الذين نجحوا وانتقلوا للاختبارات اللاحقة مع كافة المدراء والمشرفين الذين أجرؤا المقابلات معهم. وإذا أشارت ملاحظاتك إلى أن أحد أوائل المتقدمين يمكن أن يشكل خيارا جيدا، لكنك بعد رؤية عدد آخر من المتقدمين، لم تعد تملك سوى

فكرة مبهمة عن شخصيته، يصبح من المفيد ترتيب مقابلة جديدة لتثقيط ذاكرتك عنه قبل اتخاذ القرار النهائي.

### ■ المبالغة في التوكيد على عامل واحد

أثر فيك جوناثان تأثيرا بالغا لأنه يتمتع بخلفية مهنية ممتازة في تصميم صفحات الويب، وهذا يمثل أولى المهمات التي سيعهد بها إلى الموظف الجديد. لكن الوظيفة ستشمل مجالات أخرى يفتقر فيها جوناثان إلى المؤهلات الكافية كباقي المرشحين. ادرس الخلفيات المهنية لكافة المتقدمين، وتذكر مهمات الوظيفة برمتها، ولا تركز على جزء واحد منها.

### ■ اهتمام المتقدم بالوظيفة

حين يُظهر المتقدم اهتماما بالوظيفة، ويتابع الأمر بالمكالمات الهاتفية، أو البريد الإلكتروني، أو الرسائل البريدية، أو كافة الوسائل التي تثبت هذا الاهتمام، تقتنع أنت بحماسة لها، فهو برغم كل شيء مؤثر جيد، لكن يمكن أن يؤثر فيك أكثر مما ينبغي. صحيح أنك تريد الشخص الذي اخترته أن يتحمس للوظيفة ويرغب فعلا بأن ينال الموافقة. وهو عامل يجب أخذه بعين الاعتبار، لكن كل ذلك لا يعني أنه أفضل المرشحين للوظيفة.

### ■ الضغط من مصدر آخر

نجحت ستاسي في المقابلات واجتازت الاختبارات الأولى وأصبحت واحدة من أربعة مرشحين للوصول إلى المرحلة النهائية. تتلقى مكالمات من زبون مهم، أو صديق عزيز، أو ربما من رئيسك المباشر، تمارس الضغط عليك لتوظيف ستاسي. صحيح أنها مؤهلة على ما يبدو، وإلا لما وصلت إلى هذه المرحلة، لكن القرار يظل بيدك وحدك. هل هي أفضل الأربعة؟ إذا اخترت مرشحا لآخر، عليك أن تشرح السبب وراء رفضك توظيفها إلى ذاك الزبون، أو الصديق، أو رئيسك وهو أمر صعب بالنسبة لك. أسهل الطرق هو توظيف ستاسي، لكن إن وجدت - تبعا لحكمك المنطقي المستقل - واحدا أفضل منها للوظيفة، فلا تدع الآخرين يؤثرون في قرارك.

## صفحة الاختيار النهائي

من أجل منهجة وتنظيم عملية اتخاذ القرار، اعقد مقارنة بين المتقدمين عبر وضع مؤهلاتهم وخلفياتهم المهنية جنباً إلى جنب. «صفحة الاختيار النهائي»، كتلك التي يظهرها الشكل ٧. ١، تمثل إحدى طرق القيام بذلك.

## الحدس أو الأحاسيس الجوانية

في أغلب الأحوال، تتقارب مؤهلات المرشحين للتوظيفة تقارباً كبيراً. عليك الاختيار بين أشخاص تتساوى كفاءاتهم نسبياً. الأمر الآن يتعلق بحكمك. عملية انتقاء المرشح اعتماداً على الأحاسيس الجوانية المجردة دون القيام بتحليل منهجي لخلفيته المهنية في علاقتها بمواصفات الوظيفة خطأ كبير. لكن عندما يتمثل القرار في الاختيار بين مؤهلين متعادلين، عليك الوثوق بمشاعرك الداخلية وحسك البدهي السليم لاصطفاء الأفضل. وكما قلنا سابقاً، يعتبر قرار الاستخدام علماً وفناً في آن. وحين تستنفد «العلم». أو المقارنة المنهجية بين المرشحين. تلجأ إلى «الفن»، إلى مشاعرك الجوانية، وتسلمها القياد.

## تقديم العرض

حالما تتخذ قراراً باستخدام الشخص الذي ترغبه، تصبح جاهزاً لتقديم العرض المتعلق بالوظيفة. خلال المقابلات الشخصية كنت تحصل من المتقدمين على سيل من المعلومات المتصلة باهتمامهم بالعمل. ولا يجب أن يصل إلى هذه النقطة أي متقدم لا يعبر عن اهتمام جدي بالوظيفة، لكن ذلك لا يعني بالضرورة أن يقبل العرض الذي تقدمه بصورة آلية. قبل أن تقدم العرض الرسمي، لا بد أن يفهم المتقدم والشركة بكل وضوح الواجبات والمسؤوليات التي تستلزمها الوظيفة، وما تنتظره الشركة من المتقدم، وما يتوقعه المتقدم من الشركة.

الشكل ٧ - ١ ..... صفحة الاختيار النهائي				
المتقدم ٤ الاسم :	المتقدم ٣ الاسم :	المتقدم ٢ الاسم :	المتقدم ١ الاسم :	مواصفات الوظيفة
				مستوى التعليم
				الخبرة
				الصفات المعنوية
				غير ذلك

### قبل تقديم العرض

لا تأخذ الأمور كقضية مسلم بها. صحيح أن المرشح تحمس للوظيفة خلال عملية الاختيار برمتها، وعبر عن اهتمام جدي بها، وبدا متلهفا لبدء العمل. لكن قبل تقديم العرض، من المهم مراجعة مواصفات الوظيفة والتأكد من أنك والمتقدم على نفس المسار.

### توضيح واجبات الوظيفة

### من الأقوال المأثورة

وضّح توصيف الوظيفة نقطة نقطة. ومع أن المرشح قد قرأه على الأرجح، إلا أن معظم توصيفات الوظائف ليست مفهومة، كما أن العديد من ملامحها غير محددة. ناقش كل

«القلق والسخط والرفض

أولى ضرورات التقدم».

توماس إديسون

جانب من جوانب الوظيفة بما يكفي للتأكد من فهم المتقدم الكامل لها.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

قبل تقديم عرض العمل الرسمي، يجب التأكد من أن المدير المسؤول والمتقدم يعرفان بدقة ما تستلزمه الوظيفة من مسؤوليات ومهام، وأن المتقدم ليس مؤهلاً لها فقط، بل تتناسب تماما مع أهداف حياته المهنية.

خلال المقابلات، كان كين على قدر من الحماس للعمل بحيث تأكد رئيس فريق الموظفين من أنه سيقبل العرض دون تردد. لكن حين شرح رئيس الفريق التفاصيل، لم يكن كين متأكدا من أنها الوظيفة التي أراها. فقد أساء فهم بعض الواجبات الرئيسية وحسب أن الوظيفة أرفع مستوى. قال: «قمت بجميع هذه الواجبات لسنتين عديدة. ما أبحث عنه هو عمل جديد متطور وليس تكرارا لعملي الحالي».

### ما الذي تنتظره الشركة

إضافة إلى واجبات الوظيفة التي تنتظر الشركات من موظفيها أداءها، فإن لدى معظمها سياسات وممارسات ينبغي توضيحها للمرشح قبل تقديم عرض الوظيفة. فإن تطلبت رحلات عمل، أو ساعات إضافية، أو الدوام في عطل نهاية الأسبوع، أو العمل في أوضاع وظروف غير عادية، ينبغي إيضاح كل ذلك للمتقدم قبل عرض شروط الوظيفة عليه. وفي الحقيقة يتوجب إبراز ذلك في المراحل المبكرة من عملية الاختيار، بحيث يمكن للمتقدم الانسحاب من قائمة المرشحين إذا صادف أية مشكلة تتعلق بالتزامه بهذه الشروط قبل بلوغه هذه النقطة.

في أغلب الأحيان، قد يبدو ما تعتبره الشركة من الأشياء الثانوية أمرا مهما بالنسبة للمتقدم. على سبيل المثال، ذكرت السيرة الذاتية لراؤول أنه يقوم بالتدريس مرتين مساء كل أسبوع في إحدى الجامعات المحلية. لم يناقشه أحد حول هذا الموضوع خلال المقابلات. وبعد قبوله في الوظيفة وبدئه العمل، قيل له إن سياسة الشركة لا تسمح للموظفين بالعمل في وظيفة أخرى، وأن عليه التخلي عن التدريس. لو عرف راؤول بذلك لما قبل عرض الوظيفة، أما النتيجة فكانت وجود موظف مستاء سوف يبحث عن عمل آخر على الأرجح.

### ما الذي يمكن للموظف أن ينتظره من الشركة

في سوق العمل الذي يشهد تنافسا حادا هذه الأيام، يتوجب غالبا إقناع وإغراء المتقدم بقبول عرض الوظيفة. الراتب والتعويضات الأخرى أمر مهم في ذلك، ولسوف تناقش هذا الموضوع في الفقرات التالية. في أغلب الأحوال، يشكل العامل المالي الحد الفاصل بين قبول ورفض الوظيفة من قبل المرشح الذي تريده فعلا.

عملت الشركات منذ سنين على تقديم ميزات إضافية إلى موظفيها علاوة على الأجور، مثل سيارات الشركة، والعضوية في النوادي الريفية، والضمان الصحي المعتاد. أما الميزات التي أدخلت مؤخرا فتشمل منشآت رعاية الأطفال، وبرامج اللياقة البدنية، وساعات دوام مرنة، وأيام معينة يمكن فيها للموظفين ارتداء الملابس غير الرسمية. في الفصل الثامن سوف تناقش بعضا من هذه الميزات و«المنشطات» الخاصة.

### مجموع التعويضات

في معظم الشركات، يقوم قسم الموارد البشرية بتقديم العرض النهائي للمرشح الذي وقع عليه الاختيار، بما في ذلك الراتب الأساسي، وذلك باستثناء الحالات التي يترشح فيها المتقدم لشغل إحدى الوظائف الإدارية العليا. في العادة، يناقش ممثل القسم مع المتقدم شخصا راتب المباشرة بالعمل، والمزايا والتعويضات، وغيرها من الجوانب. لكن إن كنت مسؤولا عن تقديم العرض في شركتك، فمن الأفضل التحقق من كافة الترتيبات مع رئيسك ومع قسم الموارد البشرية لتجنب حالات سوء التفاهم.

يضع معظم الشركات رواتب المباشرة بالعمل لكل فئة من الوظائف. ولربما لا تملك سوى قدر محدود من المرونة في هذا المجال، وذلك اعتمادا على خلفية المتقدم المهنية. لكن حين يصعب العثور على من يملأ الوظيفة

الشاغرة، كما هو الحال في العديد من المناصب الإدارية العليا، يكون راتب المباشرة في العمل قابلاً للتفاوض. في هذه الأنواع من الوظائف، يقابل عدد من المدراء والمشرفين المتقدم، ولربما تكون قد أجريت عدة مقابلات مع المرشحين الذين بلغوا المرحلة النهائية قبل أن تتخذ القرار. يجب أن تكون لديك فكرة عامة عن الراتب المطلوب من قبل كل متقدم في مرحلة مبكرة من عملية الاختيار، بحيث لا تهدر الوقت سدى في ترشيح متقدمين لا تتناسب متطلباتهم مع ما تعرضه الشركة.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

لا تدع قلقك من خسارة مرشح مرغوب يغريك بتقديم عرض غير رسمي. كأن تعده براتب كبير، أو غير ذلك من المزايا التي لم تصادق عليها الشركة. أملاً بأن تقنع الإدارة بالموافقة عليه فيما بعد. لأن الفشل في الحصول على هذه الموافقة لن يؤدي فقط إلى رفض العرض من قبل المتقدم، بل إلى مقاضاة شركتك قانونياً.

لا يمثل الراتب إلا جزءاً من مجموع التعويضات والمزايا التي تشمل الإجازات، والفوائد، والزيادة الدورية على الراتب، وبرامج الحوافز. ومن الواجب شرح كل هذه البنود بصورة واضحة.

#### علاوات التوظيف

حين ينذر العثور على الموظفين الأكفاء، تلجأ الشركات إلى شتى السبل المتوفرة لملء وظائفها الشاغرة. أما المقاربة التي تستخدم الآن على نحو مطرد فهي علاوة التوظيف. وتبعاً لدراسة ميدانية أجرتها جمعية الإدارة الأمريكية على ٣٣٤ من مدراء أقسام الموارد البشرية، قال ٤٤٪ منهم إن شركاتهم تقدم علاوات توظيف، بعد أن كانت النسبة لا تتجاوز ٣٠٪ في السنة الماضية. لم تعد العلاوات تقتصر على كبار المدراء التنفيذيين، فالشركات تقدم العلاوات

الآن مع توقيع عقد العمل لتأمين استخدام كافة فئات الموظفين خصوصا التقنيين، والكوادر المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات، وعمال المصانع المهرة، والاختصاصيين في شتى المجالات. ومن مزايا علاوات التوظيف أنها توفر المال على الشركة نظرا لعدم تأثر الراتب الأساسي والعوائد الإضافية بها. كما تقلص احتمال التوتر بين الموظفين القدامى والجدد لأنها لا تفسد برنامج التعويضات.

يتراوح مبلغ العلاوة بين ٥٠ دولارا

بالنسبة لعمال الوظائف الدنيا، و ٢٥٠٠٠

دولار أو أكثر للمدراء التنفيذيين. أما المعدل

الوسطى فيقارب الخمسة آلاف دولار.

معظم الشركات تجمع العلاوة في مبلغ واحد

مع الراتب الأول للموظف الجديد. وبعضها يقسطها على مدة ستة أشهر أو

سنة. كما يطلب غيرها من الموظف الجديد توقيع عقد يلزمه بالبقاء في

الوظيفة لمدة محددة، لكن من الصعب تنفيذ مثل هذه الاتفاقات.

### التغلب على العقبات

ما الذي ستفعله . كمدیر مسؤول . إذا أبدى المتقدم اعتراضات جديدة

في الوقت الذي تعرض عليه الوظيفة؟ مثلما يتوجب على البائع الاستعداد

للتغلب على التحفظات التي يبديها الزبون في آخر لحظة على شراء المنتج،

يجب أن تكون مستعدا لمواجهة هذه الاعتراضات والتغلب عليها. لننظر إلى

بعض المشكلات الشائعة في هذا السياق.

«الراتب الضئيل جدا»

اختيارك الأول تمثله هيلاري. ففي وقت مبكر من المقابلات، عرفت

الراتب الذي تطلبه، وعرضك يتماشى مع مطلبها، أو هذا ما حسبت على أقل

### من الأقوال المأثورة

«الخدمة بدون مكافأة عقوبة».

جورج هيربرت،

رجل دين وكاتب إنكليزي

تقدير. الآن تعترض هيلاري قائلة: «إن بقيت في وظيفتي الحالية، فسأحصل على زيادة بخلال بضعة شهور تجعل راتبي أعلى مما تعرضه. عليك أن تزيد الراتب!».

نظرا لأنك استلمت الموافقة على توظيف هيلاري بالراتب المعروض، فليس أمامك الآن سوى أن ترفض توظيفها، أو تقنعها بقبول الوظيفة مع إغرائها بالمزايا والفوائد الأخرى، أو تعود إلى رئيسك لأخذ موافقته على زيادة الراتب. إن ما تفعله يعتمد على العديد من العوامل: هل لديك مرشح آخر يمكن أن يتولى مهام الوظيفة؟ إذا لم يكن لديك مرشح، هل ملء الوظيفة الشاغرة أمر عاجل وفوري؟ قرر ما إذا كان بمقدورك - قانونيا - تقديم فوائد ومزايا أخرى على الوظيفة، مثل مراجعة الراتب بخلال ستة أشهر، أو إتاحة الفرصة لها للتدريب في الميدان الذي يهتما على نحو خاص، أو غير ذلك من المزايا. فكر بالحالة بعناية، وناقشها مع مديرك. تنبه: لا تطلق وعودا والتزامات ليس لديك الصلاحية للوفاء بها.

إن اتفقت ورئيسك على ضرورة اعتبار هيلاري المرشحة الوحيدة للوظيفة برغم طلبها الجديد، حدد المبلغ الإضافي على الراتب الأصلي الذي تستطيع دفعه، والمزايا الأخرى التي يمكن أن تعرضها عليها. يجب ترتيب لقاء مع هيلاري بأسرع وقت ممكن بعد أن تحدد مع رئيسك سقف المبلغ الذي يمكن أن تعرضه. وحين تأخذ كل ذلك بعين الاعتبار، يمكنك أن تتفاوض معها وتحاول الوصول إلى اتفاق مقبول. في العادة، إذا لم تؤد هذه المفاوضات إلى اتفاق، يجب وقف النقاش والبحث عن مرشح آخر. إذ لا ينصح بالمساومة حول شروط التوظيف.

«أحتاج إلى أوقات دوام مرنة»

يجب حل هذه المشكلة في وقت مبكر من عملية اختيار المرشحين. بعضهم يشعرون بأنهم إذا ذكروا حاجة خاصة لديهم، فقد يتعرضون للرفض،

ولذلك فهم يشيرون إليها حالما يقدم إليهم العرض. بعض الشركات وضعت سياسة خاصة بأوقات الدوام لزيادة نسبة المرونة فيها. فإن كانت الوظيفة التي يترشح إليها المتقدم تخضع لمثل هذه السياسة، فليس ثمة مشكلة على الإطلاق. وكل ما يجب مناقشته هو عدد ساعات العمل. لكن في حال عدم وجود مثل هذه السياسة فإن الموافقة على تغيير أوقات الدوام تعتمد على جملة متنوعة من الظروف: إن وافقت على ذلك بالنسبة للموظف الجديد، فهل يريد الموظفون القدامى تغيير أوقات دوامهم أيضا؟ هنالك بعض الوظائف التي تتناسب مع هذا الإجراء أكثر من سواها. هل ملء هذه الوظيفة الشاغرة عملية صعبة إلى حد يقتضي تعديل الأنظمة والقواعد المتبعة؟

### الشكوك والريبة

بعض المتقدمين تملؤهم مشاعر الشك. فربما ضللهم الموظفون الآخرون وشكوا بحقيقة كل هذه الفوائد والمكاسب العظيمة المعروضة عليهم. بعضهم قد يتحدى المدير المسؤول فعلا؛ وغيرهم يتصرف أو ينظر بعين الشك والارتياب. كن منتبها لهذه الشكاوى والهواجس واستعد لدحضها بالأدلة والحجج الدامغة.

كانت دوروثي صريحة معك. فقد أخبرتك بأن أحد أسباب تركها وظيفتها الأخيرة الوعد الذي قدمه مديرها بأنها ستلقى تدريبا على تقنيات الحاسب المتقدمة. وبعد أن بدأت العمل، لم تتلق أي تدريب من هذا القبيل. وحين سألت متى تتلقى التدريب الموعود، ماطلت الشركة في الجواب: «ما الذي يضمن لي أنكم لن تفعلوا بي الشيء ذاته؟». تتمثل إحدى الطرق في عرض البرنامج التدريبي للشركة في المجالات التي تمت مناقشتها. وعليك أن تؤكد لها بأن كافة الموظفين من مستواها قد خضعوا لبرنامج منظم لتحسين مهاراتهم، وأن السبب الرئيس لاستخدامها لا ينحصر في مجرد خبرتها

الحالية، بل أيضا في الإمكانيات التي تملكها لأداء مهمات الوظائف المتقدمة. وبإمكانك أن تشير عليها بالرجوع إلى الموظفين الحاليين الذين خضعوا للتدريب، بحيث تستقي من المصدر مباشرة المعلومات المتعلقة بالفوائد التي جنوها منه. وإذا كانت الدورة التدريبية قائمة آنذاك، يمكنك دعوتها لحضور بعض جلساتها للتأكد بنفسها.

«ما هي الفرص المتاحة أمامي للترقي والتقدم؟»

لا يمكنك بالطبع تقديم الوعود بالترقي الآلي في كافة الوظائف. فالترقية تكتسب ولا تمنح. وعليك أن تشير إلى أن الشركة تقوم بمراجعات دورية للأداء، وأن الترقى يعتمد عليها. ومن أجل أن تبين للمتقدم الاحتمالات الممكنة داخل الشركة، يتوجب عرض الهيكل التنظيمي الذي يشير إلى الوظائف التي يبدأ منها العاملون في الشركة ليصلوا إلى المناصب الرفيعة التي يمكن أن تؤدي إليها. وإذا كان لدى الشركة برنامج لتحسين مستقبل الحياة المهنية، ينبغي اغتنام هذه الفرصة لوصف آلية عمله.

«أفكر بعروض أخرى»

لا يعتبر بحث المتقدم الجيد عن عدة احتمالات للعمل من الأمور غير العادية. وعليك - كمدير مسؤول - خلال المقابلات أن تكتشف نية ومقصد المتقدم لتحديد ما يسعى إليه حقا في الوظيفة الجديدة. حاول الاحتفاظ بسجل عن ذلك. هل يبحث عن ترقية؟ هل يريد تدريباً خاصاً؟ هل علق على اهتمام محدد في الوظيفة؟ هل عبر عن قلقه إزاء برنامج الرعاية الصحية وفوائده؟ في هذه النقطة يمكنك <sup>سجده</sup> أم تلك المعلومات لإقناع المرشح الذي ترغب بأن يقبل العرض الذي تقدمه.

تتمثل إحدى طرق التعامل مع هذه المسألة في الطلب من المرشح تدوين كافة المزايا التي تعود عليه بالفائدة عند الانضمام إلى شركة أخرى أو البقاء في الوظيفة الحالية. ومن ثم يتوجب عليك تعداد كافة المزايا التي يجنيها

المرشح عند الانضمام إلى فريق العمل في شركتك. كن على استعداد لإظهار أن الوظيفة - حتى وإن كان راتبها ومزاياها أقل مما تعرضه الشركات الأخرى - ما زالت تمثل أفضل رهان لديه. استخدم كافة المعلومات التي جمعتها أثناء المقابلة حول ما يرغبه المرشح، وبين كيف يمكنه تحقيق الأهداف التي وضعها للمستقبل. كل ذلك يستحق العناء إذا كان المرشح هو الذي وقع عليه اختيارك كأفضل من ينضم إلى شركتك.

### الرد على العرض المضاد

أنهكتك قراءة السير الذاتية، وإجراء المقابلات للمتقدمين، وعقد المقارنات بين المرشحين. واتخذت القرار بتوظيف فاليري، وقبلت هي العرض الذي قدمته. بعد أسبوع تتصل بك لتخبرك بأنها غيرت رأيها: فحين قالت لرئيسها بأنها ستترك الشركة قدم لها عرضا مضادا.

هل تشعر بالإحباط وخيبة الأمل؟ أجل أراهن على ذلك. لكن من أجل تقليص احتمال قبول العرض المضاد، افترض بأن أي مرشح يعمل في وظيفة أخرى حاليا سوف يتلقى مثل هذا العرض. عندما تقدم العرض للمرشح، فكر بالموضوع وناقش النقاط التالية:

■ أنت تعلم بأن المرشحة للوظيفة قد أبلت بلاء حسنا في عملها في شركتها الحالية. وأنت تدرك أيضا أنها حين تعلم الشركة بأنها تخطط لترك العمل فيها، فسوف تقدم بدون شك عرضا مضادا. لماذا؟ لأنها بحاجة إليها الآن.

■ إذا كانت الشركة تقدر حقا عمل الموظفة لما انتظرت حتى تحصل على وظيفة أخرى لكي تزيد راتبها، بل كانت فعلت ذلك منذ أمد طويل.

■ يكتشف العديد من الموظفين الذين قبلوا العروض المضادة من شركاتهم الحالية أنها ستدرب أو تستخدم غيرهم حالما تجتاز مرحلة الضغط التي تمر بها، ثم تتركهم يغادرونها.

- من الآن فصاعداً، سوف ينظر إلى هؤلاء باعتبارهم غادرين هددوا بالتخلي عن شركتهم في وقت الشدة من أجل الحصول على مزيد من المال.
- عندما يحين موعد الزيادة على الراتب، احزر من هم الذين جرى «تعديل» رواتبهم؟

حين تستخدم مثل هذه الحجج والبراهين، سوف يتناقص إلى حد كبير عدد الذين يقبلون العروض المضادة.

### الخلاصة وجوهر البحث:

- لا توظف أو ترفض متقدماً بسبب جوانب سطحية في خلفيته المهنية. انظر إلى الشخص بكليته فيما يتعلق بالوظيفة المرشح لها.
- حاذر من أفكارك وآرائك المتحيزة. بحججها المؤيدة والمعارضة. وإن عرفت بأنك متأثر - إيجاباً أو سلباً - ببعض جوانب خلفية المتقدم المهنية، حاول تحييدها عند اتخاذ القرار باستخدامه.

■ تلبية شروط ومواصفات الوظيفة ليست سوى جزء من عملية اتخاذ القرار. ما تعادلها في الأهمية هي تلك العوامل المعنوية التي تصنع الفارق المميز بين مجرد أداء العمل وبين التفوق فيه.

- عند اختيار أعضاء فريق العمل، من المهم جداً أن تتقني المرشحين الذين يوائمون الفريق. هذا لا يعني أن يأتي كل الأعضاء من نفس العرق، أو الجماعة الإثنية، أو الجنس، أو الخلفية الاجتماعية. لكن يتوجب أن يشتركوا في بعض الصفات، والمواقف، وفلسفة العمل.

■ من أجل منهجة وتنظيم عملية اتخاذ القرار، قارن بين المتقدمين من خلال وضع خلفياتهم ومؤهلاتهم المهنية جنباً إلى جنب. استخدم صفحة المقارنة لجعل العملية أكثر سهولة.