

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 أو 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 ودراساتي 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.

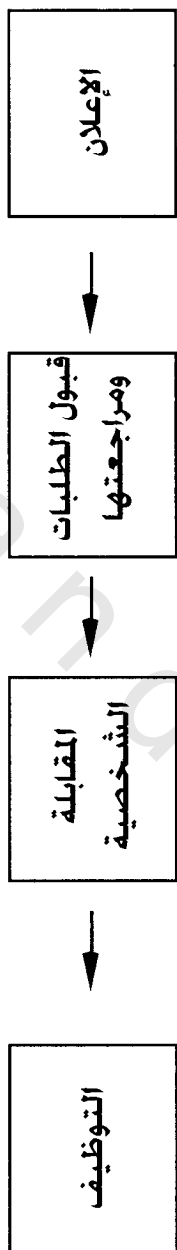
كانت تلك بعض معايير التوظيف أو الطرق التي يتم بها اختيار الموظفين للوظائف الشاغرة في المنظمات، ولكن بعد التقدم والنهضة التي حدثت في الوطن العربي وخاصة في المملكة العربية السعودية، والتنافس سواء في تقديم الخدمات أو بيع المنتجات، اتجهت كثير من المنظمات لإنشاء إدارات متخصصة في اختيار الموظفين للوظائف الشاغرة 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 سلبات 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 اجتهدية 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 وحادوي، نصراوي أو هلاللي؟ (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 خضم من راتبك بسبب تأخر ك 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 أو دكتور 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 التقييم الوظيفي : إن الانطباع الإيجابي أو السلبي يتكون عن الآخرين في الشواحي التسع الأولى لرؤيتهم ، ومن خبرتي الشخصية في مجال مراكز التقييم 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 مجربي 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 مجربي 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 مجربي المقابلات الآخرين . وقد لا يتم التخلص الكلي من الانطباعات الشخصية غير الموضوعية عن الآخرين إلا بصعوبة بالغة وبمساعدة الآخرين من مجربي 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 الغربية 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 لمتخذي 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 أوالسلوكيات المطلوبة لأداء العمل . وفي الحقيقة أنه يصعب التخلص من هذا الميول الطبيعي والاجتماعي (Biases) أوالتحيز ، حيث إن لكل إنسان تلك الميول أوالترعات أوالنمطية (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- تأثير الاختيار بنوعية ومستوى الكوادر المتوافرة 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 المتوافرة 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 .