

# ٤

## كيف تعثر على الموظفين الأكفاء

تتمثل واحدة من أفضل الطرق لرفع معدلات الاحتفاظ بالموظفين في أخذ الوقت الكافي وبذل الجهد الدؤوب خلال إجراءات التوظيف لضمان تمتع الأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار بالخصائص والسمات التي تتسجم مع ثقافة الشركة. ولا يكفي تحديد ما إذا كان المرشح يمتلك المعرفة والخبرة لأداء العمل، فمن المهم أيضا السعي وراء مرشحين يرغبون بالبقاء في الشركة لأنها توفر لهم المناخ الذي يمكنهم من العمل بالأسلوب الذي يرغبونه، وتتيح لهم الفرصة لتحقيق أهدافهم وفي نفس الوقت يساعدون الشركة على تحقيق أهدافها.

ليس من السهل تحديد، وغريبة، وأخيرا انتقاء مثل هؤلاء الأشخاص - كما أن العملية باهظة التكاليف. ويقدر خبراء الموارد البشرية أن استخدام أي موظف يكلف الشركة ما يعادل راتبه السنوي بمقدار مرة ونصف. وهذا يمثل مجموع تكاليف

### من الأقوال المأثورة

«لا زعيم بلا أتباع».

مالكولم فوريس،

صاحب دار للنشر

الاستخدام، والتدريب، وخسارة الإنتاجية، وذلك عند قيام زملاء من العمال والمشرفين بأداء مهام الوظيفة الشاغرة.

كل هذا ينطبق فقط على الموظف العادي، أما توظيف مدير رفيع المستوى يملك الأهلية والكفاءة، فيكلف مبالغ أعلى بكثير.

### تحليل الوظيفة

دعونا أولاً نلقي نظرة على عملية الاستخدام. لم يوجد شاغر في الشركة في هذا الوقت بالذات؟ ربما لأن الموظف الذي كان يملأ الفراغ قد استقال، أو تقاعد، أو نقل، أو طرد. أو ربما أنشئت وظيفة جديدة نتيجة عملية إعادة الهيكلة، أو التوسع، أو التنوع في نشاط الشركة. وبغض النظر عن السبب والكيفية، فإن الخطوة الأولى في ملء الوظيفة الشاغرة تتمثل في دراستها ومعرفة الموقع الذي تستدعيه بالضبط، ثم تحديد ماهية الصفات والسمات التي يجب على المرشح أن يدخلها عليها ليصبح أفضل من يؤدي مهامها. تختلف العملية اختلافاً جذرياً تبعاً لما إذا كان السبب استبدال موظف ترك عمله، أو نتيجة لتوسع أدخل على فريق العمل أو القسم.

أولاً، ينبغي تحليل الوظيفة وكتابة توصيفها ومهامها بحيث تتوضح بالفعل واجبات من يشغلها يوماً بيوم، وأسبوعاً بأسبوع، وعاماً بعام. كما ينبغي تحديد الدرجة العلمية، والخبرة العملية، والسمات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها المرشح ويدخلها إلى الوظيفة كي يتجاوز بها مستوى الموظف العادي.

قد يبدو أن الطريقة «المنطقية» للبدء هي قراءة توصيف الوظيفة الحالي وتحديد مؤهلات من يشغلها، ثم البحث عن الشخص المناسب. لكن هل يعتبر ذلك منطقياً حقاً؟

تتغير الوظائف بمرور الزمن. ولربما كتب توصيف الوظيفة وواجباتها قبل عدة سنين. ولذلك قد تختلف المهام التي تشملها اليوم عما كانت عليه في السابق. وإنها لفكرة جيدة أن تتم مراجعة توصيف ومهام كل وظيفة في الشركة بصورة دقيقة وبعين انتقادية قبل البدء بالبحث عن من يشغلها.

على سبيل المثال، فإن أحد الأسباب الشائعة لتوفر فرصة العمل هو قيام الموظف طوعاً بتقديم استقالته. والنموذج الجسد لذلك هو ليزا، الموظفة العاملة في قسم خدمة الزبائن، التي أعلنت شركتها مسبقاً بأنها قررت العودة إلى الدراسة وسوف تترك الشركة خلال أسبوعين.

حين تم استخدام ليزا، كان ممثلو خدمة الزبائن يكتبون شكواهم على استمارة خاصة، ويدققون بها، ثم يتصلون بالهاتف - أو بالبريد، لإعلامهم بالنتائج أو بالحلول المقترحة. وخلال مدة عملها، تم إدخال الكمبيوتر، وأمكن التحقق من العديد من المشاكل ومراجعتها وتصحيحها خلال الاتصال الهاتفي الأول. وبالرغم من تفوق ليزا في تعاملها مع الزبائن، إلا أن مهاراتها «الحاسوبية» كانت ضعيفة، الأمر الذي سبب ببطاً في نشاطها مقارنة بزملائها. لذلك ينبغي إعادة كتابة توصيف ومواصفات الوظيفة مع مزيد من التشديد على المهارة في استخدام الحاسب.

في بعض الأحيان يكمن السبب وراء الاستخدام في الرغبة بزيادة عدد الموظفين، بعد أن أنهكهم العمل، ونجحوا في إقناع المدير بإضافة واحد أو أكثر من المستخدمين إلى فريق العمل. ما هي أنواع الوظائف التي ستتم إضافتها؟ في بعض الأقسام، يؤدي كل أعضاء فريق العمل نفس المهمة. على سبيل المثال، يدخل موظفو قسم إدخال البيانات نفس أنواع المعطيات والمعلومات؛ وفي قسم مراقبة الجودة، قد يؤدي كل العاملين نفس الواجبات. في مثل هذه الحالات، يمكن مراجعة توصيف الوظيفة لضمان أنه ما زال صالحاً حتى الآن. في الأقسام الأخرى، يؤدي موظف أو اثنان نوعاً متخصصاً من العمل. وفي فريق العمل المتعدد المهام، قد يقوم جزء منه بدراسة اتجاهات السوق، بينما يبحث آخر في القدرات الإنتاجية. وإذا أضيفت وظيفة جديدة من مهامها دراسة الشؤون المالية، تظهر الحاجة إلى وظيفة جديدة كلياً لأداء المهمة الجديدة.

## إجراء التحليل الوظيفي

يخضع العديد من المدراء أنفسهم بافتراض معرفتهم بما تتطلبه الوظيفة وما يحتاجه أداؤها بنجاح. لا تكن واثقا إلى هذا الحد! فالأمر بحاجة إلى وقت كاف وجهد دؤوب لإجراء تحليل للوظيفة. في بعض الشركات يجري هذه التحليلات خبراء متخصصون، قد يكونون من المهندسين الصناعيين، أو من محلي النظم، أو من العاملين في قسم الموارد البشرية. وإذا ما تم استخدام هؤلاء فينبغي اعتبارهم بمثابة مصادر. لكن أفضل من يجري التحليل هم الأقرب إلى الوظيفة. العاملون في نفس القسم. أما تحليل الوظيفة فيتكون من جزأين: توصيف الوظيفة (أي ما يفعله الموظف الذي يشغلها فعلا) ومواصفات الوظيفة (أي السمات والخصائص التي يتمتع بها الموظف لينجح في أدائها). هنالك عدة طرق لتطوير المعلومات المتعلقة بتوصيف الوظيفة.

### مراقبة الأداء

بالنسبة للوظائف الجسدية في طبيعتها، سوف تقدم مراقبة أداء الموظف لعمله معظم المعلومات الضرورية لكتابة توصيف الوظيفة. وفي حالة تأدية نفس العمل من قبل عدة أشخاص، ينبغي مراقبة أكثر من واحد منهم.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

حين يؤدي عدة أشخاص نفس النوع من العمل، لا يتوجب انتقاء أكثرهم أو أقلهم خبرة ومهارة لمراقبته. إن دراسة المتوسطين في الخبرة والمهارة سوف تقدم فكرة أكثر واقعية عما يجري فعلا في تلك الوظيفة.

لكن حتى المراقب الجيد، قد لا يفهم أو يعي ما يراقبه. في بعض الأحيان، قد يتطلب الأمر أكثر من مجرد المراقبة البصرية. إذ يتوجب اتخاذ خطوات إضافية للحصول على الصورة الكاملة. وفي الوظائف التي لا تعتبر يدوية بشكل رئيسي، ليس هناك الكثير مما يمكن تعلمه من المراقبة وحدها. فمراقبة موظف يستخدم الكمبيوتر مثلا لا تكفي لمعرفة ما يفعله حقا.

## إجراء المقابلة الشخصية مع العامل

يجب أن يطلب من الموظف الذي يمارس الوظيفة أن يصف الأنشطة التي يؤديها. هذا الأسلوب التقني يفسر ويوضح ما تمت مراقبته من مشاهدات. ومعرفة كل ما يتعلق بالعمل تتيح بالطبع فهم ما يقال عنه؛ إضافة إلى تمكين من يجري المقابلة الشخصية للمتقدمين من طرح الأسئلة المناسبة. وإنها لفكرة جيدة أن يتم تحضير سلسلة من الأسئلة بشكل مسبق. نقدم فيما يلي - لمن يجري المقابلة - بضعة أسئلة قادرة على استخلاص واستنباط المعلومات المفيدة. علاوة على ذلك، يتوجب تحضير الأسئلة التي تتصل بصورة محددة بالوظيفة الخاضعة للتحليل :

- أخبرني كيف تمضي يومك النموذجي.
- أخبرني عن الأعمال الأخرى التي تؤديها بين الحين والآخر. كم يتكرر ذلك، ومتى؟
- ما هي الوظائف التي تشرف عليها (إن وجدت)، وما هو الوقت الذي تقضيه في الإشراف على الموظفين الآخرين؟
- ما هي المسؤوليات التي تتولاها فيما يتصل بالأمر المالية، مثل القرارات المتعلقة بالميزانية، وعمليات الشراء، والمصروفات الرسمية، وغير ذلك من القرارات؟
- ما هي المعدات التي تشغلها؟
- ما هي معايير الأداء التي تتوقع أن تحققها في هذه الوظيفة؟
- ما هو مستوى التعليم والخبرة الذي وصلت إليه قبل أن تستلم الوظيفة ويؤهلك لها؟
- ما هو التدريب الذي حصلت عليه تمهيدا لأداء مهام هذه الوظيفة بصورة فاعلة؟

### إجراء المقابلة الشخصية مع المشرف أو قائد الفريق

إذا قام المشرف بتحليل الوظائف التي لا يشرف عليها، ينبغي عليه التحدث إلى قائد فريق العمال للحصول على وجهة نظره حول الوظيفه، وطرح الأسئلة المتعلقة بمدركاته عنها بحيث تشابه تلك التي تطرح على العمال. هنا، يتوجب ملاحظة التنوع والتفاوت في الأجوبة، وإجراء عملية سبر واستقصاء لتحديد التوصيف الأكثر دقة.

أما إذا كان من يقيم وظيفة هو الذي يشرف عليها شخصيا، فعليه أن يحاول تبني وجهة نظر موضوعية إزاءها، ومراجعتها وكأنما يراها من منظور مراقب غريب عن الشركة. ليس الأمر سهلا، لكن النتائج ستكون مذهلة، ولسوف يرى أشياء لم يلاحظها من قبل أبدا، وسيتمكن من تفسير بعض الجوانب والملامح للأداء وكيف تم تحت ضوء مختلف.

### تحويل التحليل إلى مشروع جماعي

حين يؤدي العمل فريق من الموظفين، فإن توصيفات الوظيفة تغطي عمل الفريق برمته. أما أفضل الطرق لتطوير توصيف متكامل للوظيفة فهي دفع كل عضو من أعضاء الفريق للمشاركة فيه.

يتوجب الطلب من كل موظف من أعضاء فريق العمل كتابة توصيف للوظيفة كما يراها. لسوف ندهش مدى اختلاف وتنوع توصيف الأشخاص للوظائف التي تبدو في الظاهر متماثلة. صحيح أن الجوانب والمقومات الأساسية ستكون متشابهة، لكن الفوارق بين ما يعتبره كل شخص جانبا هاما في الوظيفة هي التي يتوجب فحصها ودراستها.

ينبغي جمع فريق العاملين معا ومناقشة هذه الفوارق. ومن هذه المناقشة سوف تتطور صورة صادقة وصحيحة لمهام الوظيفة بأكملها. الواجبات، والمسؤوليات، والأنشطة الخاصة، ومعايير الأداء. وعند إضافة كل ذلك إلى

الملاحظات والمشاهدات، يمكن التوصل إلى إجماع عام سوف يستخلص منه التوصيف النهائي للوظيفة.

### التوكيد على التوقعات المتعلقة بالأداء

تفضل بعض الشركات تسمية توصيف الوظيفة بـ «توصيف نتائج المنصب» أو «توصيف نتائج العمل». وهي ترى أن الهدف الحقيقي لهذه الوثيقة هو تحديد ما هو متوقع ومأمول من الشخص الذي يتولى مسؤولية أداء مهامها وواجباتها. وينبغي على كل توصيف أن يشمل الهدف الرئيسي للوظيفة (سبب وجودها)، والنتائج الأساسية من أدائها - أي الجوانب التي يفترض بمن يشغل الوظيفة أن يركز عليها انتباهه، والمعايير الذي يقاس تبعاً لها أداءه.

من خلال التوكيد على النتائج المتوقعة ومعايير الأداء التي تقاس (النتائج) تبعاً لها، لا يكتفي المدراء والموظفون بالحصول على معيار يمكنهم من قياس الأداء باستمرار تبعاً له، بل على أداة محفزة تحث على العمل المؤدي إلى النتائج المتوخاة. هذا النوع من «توصيف نتائج العمل» سوف تناقشه بمزيد من التفصيل في الفصل التاسع.

صفحة توصيف الوظيفة (الشكل ٤ - ١) تعتبر أداة مفيدة. حاول تعديلها لتناسب نوع الوظيفة التي تقوم بتحليلها.

### ما هي المؤهلات المطلوبة في المرشح

بعد معرفة متطلبات الوظيفة، يمكن تحديد المؤهلات والسمات المطلوبة في الشخص الذي سيتولى القيام بمسؤولياتها.

في بعض الحالات، يتوجب اتباع مواصفات الوظيفة بشكل صارم؛ لكن في حالات أخرى، يمكن السماح ببعض المرونة. ففي وظائف الدولة، أو في الحالات التي تكون فيها مواصفات الوظيفة جزءاً من العقد النقابي، مثلاً، يمكن أن يتسبب أي تعديل بسيط عليها بتعقيدات ومشكلات قانونية. في

بعض الوظائف التقنية، قد تفرض معايير الشركة درجة علمية محددة أو شهادة معينة، أو توجب تلبية عدد من المتطلبات المهنية. على سبيل المثال، يفترض بالمحاسب الذي يدقق في حسابات الشركة أن يكون محاسباً قانونياً (CPA)؛ والمهندس الذي يصادق على المخططات الهيكلية أن يحمل ترخيص المهندس المهني المحترف (P E). من ناحية أخرى، إذا لم يكن ثمة سبب يوجب على المرشح أن يمتلك مؤهلات محددة، يمكن التساهل في المواصفات وقبول من يتمتع بخبرات موازية.

### تحديد مواصفات الوظيفة

يشمل معظم مواصفات الوظيفة العناصر الواردة في اللائحة التالية:

- الشكل ٤-١-----
- صفحة مواصفات الوظيفة
- مسمى الوظيفة:-----
- الجهة التي ترفع إليها التقارير:-----
- الواجبات التي ينبغي أداؤها:-----
- المعدات المستخدمة:-----
- المهارات المستخدمة:-----
- المسؤوليات القيادية:-----
- المسؤولية عن المعدات:-----
- المسؤولية المالية:-----
- جوانب أخرى للوظيفة:-----
- ظروف العمل الخاصة:-----
- معايير الأداء:-----
- أجرى التحليل من قبل:-----
- التاريخ:-----

- **مستوى التعليم:** هل تتطلب الوظيفة شهادة جامعية؟ أو تعليماً عالياً؟ أو دراسة تخصصية؟ ترفع مستوى مهارات معينة؟
- **المهارات:** هل يتوجب على المرشح أن يكون ماهراً في استخدام الحاسب؟ الآلات؟ وضع المخططات، والتصاميم؟ إجراء الإحصائيات؟ أداء الأعمال التقنية؟ هل هناك أية مهارات ضرورية لأداء العمل؟
- **الخبرة:** ما هي مدة الخبرة السابقة المطلوبة في الوظائف المماثلة؟
- **القوة الجسدية أو القدرة على التحمل:** هل يتطلب العمل حمل الأشياء الثقيلة أو الجهد العضلي الشاق؟ إن كان كذلك، هل يمثل الجهد العضلي جزءاً مهماً من العمل أم أن الوظيفة تتطلبه في بعض الأحيان فقط؟
- **الذكاء:** بعض الوظائف تتطلب مستوى عالياً من الذكاء. وعملية اتخاذ القرار تستدعي تفكيراً عميقاً، وحلولاً للمشكلات الصعبة، وسرعة في البديهة. يمكن قياس الذكاء بواسطة اختبارات معيارية. ولعل مثل هذه الوظائف، يجب أن تؤكد مواصفات الوظيفة على الدرجات العالية للمرشح في هذه الاختبارات. إضافة إلى أن هناك وظائف تتطلب أنواعاً محددة من الذكاء، مثل العمل في الحسابات الرياضية المعقدة، والتعامل مع الآخرين في أجواء صعبة، أو استخدام مفردات متطورة. والجدير بالذكر أن كافة هذه المهارات قابلة للقياس.
- **المهارات الاتصالية:** ينبغي أن تحدد مواصفات الوظيفة بدقة المهارات الاتصالية التي يحتاجها المرشح: على سبيل المثال، التواصل وجهاً لوجه، أو القدرة على التحدث أمام مجموعات كبيرة من الحاضرين، أو طرائق مبتكرة للبيوع على الهاتف، أو مهارات كتابية خلاقة.
- **دقة العمل:** إذا تطلبت الوظيفة «انتباهاً للتفاصيل»، ينبغي تحديد نوع العمل المفصل. في بعض الوظائف لا يوجد متسع لهامش الخطأ. إذ يتوجب أداء

العمل بالشكل الصحيح منذ المرة الأولى وإلا نتج عن أي خطأ عواقب خطيرة، مثل العمل في مفاعل نووي أو قيادة طائرة نفاثة.

■ **التعامل مع الضغوط:** إذا تطلبت الوظيفة «قدرة على العمل تحت ظروف ضاغطة»، يتوجب تحديد ماهية الضغوط (مثلا، المواعيد المحددة كل يوم، أو من حين لآخر، أو الجلسات على مدار الساعة، أو ظروف عمل صعبة، أو مدير له الكثير من المتطلبات).

■ **الانبساط أو الانطواء:** يتوجب على ممثل المبيعات أو موظفة الاستقبال أن يتمتعوا بشخصية انبساطية وغير متحفظة. وسوف لن يشعر الشخص الخجول الانطوائي بالارتياح في مثل هذه الوظائف. من ناحية أخرى، إذا كانت الوظيفة تتطلب العمل في مكان محدد أو منعزل، مع قليل من الاتصال بالآخرين، فمن المؤكد أن لا تسر أصحاب الشخصيات الانبساطية ومن المرجح فشلهم فيها.

■ **عوامل خاصة:** من بين العديد من العوامل التي يمكن إضافتها إلى مواصفات الوظيفة، تلك التي تتطلب طلاقة في / وتمكنا من إحدى اللغات الأجنبية، والاستعداد للسفر، والرغبة في العمل أيام العطل، والعمل ساعات إضافية بعد وقت قصير من إعلام الموظف بذلك، علاوة على كل ما يجب على الموظف الالتزام به لتأدية عمله بصورة مرضية.

من أصعب المهمات التفريق بين الموظف الكفاء المؤهل والموظف المتوسط أو العادي. لذلك يتوجب دراسة الخلفية المهنية للموظفين الحاليين الذين تعتبرهم الشركة من أفضل الموظفين مهارة وخبرة ونشاطا. ثم تحديد ما يجعلهم مختلفين ومتميزين عن الموظفين العاديين، وبعد ذلك تضاف هذه العوامل إلى مواصفات الوظيفة.

### من الأقوال المأثورة

«توقعات الحياة وأمالها تعتمد على الجهد والكد والكسح: فالميكانيكي الذي يؤدي عمله بالشكل الأمثل عليه أولاً أن يشحذ أدواته».

كونفوشيوس

في كتابه «التصنيف في المرتبة العليا» (Top Grading)، يحدد برادفورد دي. سمارت ما يسميه بلاعب «الفئة آ»، الذي يتأهل من بين نسبة عشرة بالمائة من أفضل المرشحين للوظيفة. أما اللاعبون من «الفئة ب» فهم أفضل المرشحين من بين نسبة الـ ٢٥٪ التالية؛ في حين أن اللاعبين من «الفئة ج» هم باقي المرشحين الذين يملكون المؤهلات الأساسية المطلوبة<sup>(١)</sup>.

### استبعاد المرشحين المؤهلين لأسباب خاطئة

أكثر المشكلات شيوعاً في تحديد مواصفات الوظيفة هي وضع شروط تتطلب مستوى أعلى من المؤهلات مقارنة بما هو ضروري فعلاً، وبالتالي إبعاد المرشحين من ذوي الإمكانيات الجيدة لأسباب خاطئة. هذه المشكلة تحدث غالباً في المجالات التالية:

#### مستوى التعليم

لنفترض أن مواصفات وظيفة معينة تتطلب درجة جامعية. هل هذه الدرجة ضرورية فعلاً؟ أجل، في كثير من الأحوال. لكن في أحوال أخرى ليست للشهادة أية صلة بقدرة الشخص على النجاح في عمله. إن فرض شرط التمتع بمستوى رفيع من التعليم (أو أية مؤهلات من هذا القبيل) له من المثالب أكثر مما له من المزايا والفوائد. ولربما يمكن اجتذاب الأشخاص الأذكى والمبدعين، لكن الوظيفة قد لا تمثل تحدياً بالنسبة لهم، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية وارتفاع في معدلات استبدال الموظفين. والأهم من ذلك، أن الشركة قد ترفض أفضل المرشحين المحتملين لوظيفة ما من خلال التوكيد على الجانب الأقل أهمية منها.

## مدة الخبرة

قد تتطلب مواصفات الوظيفة عشر سنين من الخبرة في مجال المحاسبة مثلاً. لم تُحدد المدة بعشر سنين؟ اللاعب من «الفئة آ» لا يحتاج إلى سنين طويلة من الخبرة. وليس ثمة علاقة مباشرة تربط بين عدد السنين التي يمضيها الشخص في مكان معين وبين كفاءته وأهليته. كما أن العديد من الموظفين أمضوا عشر سنين في الوظيفة لكن خبرتهم لا تتجاوز سنة واحدة (بعد أن تمكنوا من أساسيات العمل، توقفوا عند هذا الحد، ولم يطوروا أساليبهم أو يتعلموا من تجربتهم وخبرتهم). وبعض الأشخاص يكتسبون الكثير من المهارات في مدة قصيرة.

لا يعني ذلك أن سنين الخبرة لا أهمية لها. ففي كثير من الأحيان، تتمثل الطريقة الوحيدة لاكتساب المهارات الضرورية لأداء العمل بشكل جيد، واتخاذ القرارات السليمة، وإطلاق الأحكام الناضجة، في التمتع بخبرة طويلة وشاملة. لكن الاكتفاء بحساب عدد السنين لا يشكل الطريقة المناسبة لتحديد تلك المقدرة.

بدلاً من تحديد عدد السنين، يمكن للشركة أن تضع لائحة تعدد العوامل والخبرات التي يتوجب على المرشح أن يحملها معه إلى الوظيفة الجديدة، ومدى أهليته في هذا المجال. ومن خلال طرح عدد من الأسئلة المحددة التي تتصل بكل عامل من هذه العوامل، يمكن تحديد ما عرفه وما حققه في هذا المجال.

## نوع الخبرة

في كثير من الأحيان، تفرض مواصفات الوظيفة أن يتمتع المرشح بالخبرة في «ميدان نشاطنا التجاري». في بعض الوظائف، لا يمكن قبول إلا من اكتسب المهارات والخبرات المطلوبة في شركات تعمل في نفس المجال.

لكن في العديد من الوظائف، تعتبر الخبرة في أنشطة تجارية أخرى على نفس القدر من الأهمية والقيمة، بل يتمتع صاحبها بالأولوية نظرا لعدم ارتباطه بتراث الشركة الجديدة، وبالتالي يمكن أن يضيف إلى الوظيفة مفاهيم وأفكارا أصيلة ومبتكرة.

### العوامل التفضيلية

هناك مواصفات للوظيفة تعتبر جوهرية بالنسبة لأداء مهامها، لكن ثمة عوامل أخرى، ليست جوهرية وإنما تضيف إلى رصيد المرشح لشغل الوظيفة في الشركة. وعند تعداد العوامل التفضيلية، يجب أن تستخدمها الشركة كمصادر نفع إضافية بحيث لا تستبعد المرشحين الجيدين لمجرد افتقارهم إلى هذه المؤهلات.

على سبيل المثال، قد يكون هناك فائدة إضافية إذا عرف المرشح استخدام نوع معين من برامج الحاسب، لكن نظرا لأن تلك المعرفة يمكن اكتسابها في العمل، فإن إبعاد المرشحين المؤهلين الذين تنقصهم هذه الخبرة قد يعتبر خطأ.

### من الأقوال المأثورة

«لا يجب أن تعكس توصيفات الوظيفة المهمات التي يؤديها الموظف فحسب، بل النتائج المتوخاة أيضا».

هكسلي ماديلم،

أستاذ في قسم الإدارة بجامعة

نيويورك التجارية.

### أهمية عامل المرونة

يمكن لمواصفات الوظيفة أن تكون صارمة إلى حد يتعذر على الشركة العثور على أي

شخص يلبي كافة متطلباتها. في بعض الأحيان يتوجب على الشركة تقديم بعض التنازلات وذلك من خلال إعادة فحص مواصفات الوظيفة ووضع سلم للأولويات. ما هي المواصفات التي لا يمكن التنازل عنها؟ هذه المتطلبات تمثل تلك التي يتوجب على عضو فريق العمل الجديد إحضارها معه إلى الوظيفة

ولا يمكن التنازل عنها مطلقاً، وإلا يستحيل عليه أداء عمله. على سبيل المثال، يتوجب على المرشح لوظيفة قيادة طائفة الشركة أن يكون حاصلًا على رخصة قيادة الطائرات النفاثة؛ وعلى المرشح للعمل على الآلات أن يتحلى بالقدرة على أداء وظيفته بدقة متناهية وإلا لن ينجح العمل في امتحان التفتيش.

لنفترض أن الشركة وضعت مواصفات معينة للخبرة في ميدان المبيعات. وأحد المتقدمين لشغل الوظيفة ليس له خبرة في المبيعات، لكنه عمل، كمتطوع، في جمع التبرعات لصالح بناء مسرح محلي وتفوق في هذا المجال. يمكن لهذا الشخص أن يؤدي العمل بنجاح. صحيح أن على رب العمل بذل كل جهد ممكن للالتزام بمواصفات الوظيفة الشاغرة لديه، لكن يجب أن يمتلك الصلاحية لاستخدام حكمه المنطقي في تحديد متى يصبح الخروج على هذه المواصفات أمراً مقبولاً.

### اثنا عشر خطأ ترتكبها الشركات عند استخدام الموظفين الجدد

لنلقي نظرة على الأخطاء الرئيسية التي ترتكبها الشركات عند استخدام الموظفين الجدد.

#### 1. الانتظار حتى وجود شاغر

في بعض الأحيان تعلم الشركة مسبقاً بالموعد الذي ينوي فيه الموظف مغادرة الشركة. وربما يكون قد وصل إلى سن التقاعد؛ أو قد تنتظر الموظفة مولوداً وقررت البقاء في المنزل. كل هذا يعطي الشركة مدة قد تصل إلى أسابيع أو شهور للعثور على بديل. لكن في كثير من الأحيان قد يحدث ذلك بشكل مفاجئ. فقد وجدت ساره، مثلاً، عملاً أفضل وأعلمت الشركة بموعد رحيلها قبل أسبوعين. وتعرضت توم لإصابة خطيرة في حادث سيارة وسيبقى في المستشفى لعدة أشهر. بعض الوظائف الشاغرة أصعب من غيرها في تعيين من يؤدي مهامها. وعندما لا تمتلك الشركة خطة لاستخدام الموظفين الجدد، فقد تظل الوظيفة شاغرة لمدة طويلة. أما تبني برنامج استخدام مستمر فيمكن أن يقلص احتمال مواجهة مثل هذه المشاكل.

## ٢. استخدام موظف بديل متواضع بالإمكانات

الوظيفة شاغرة والمرشح المناسب لم يأت بعد. ولذلك توظف الشركة شخصا قليل الخبرة متواضع المؤهلات «للقيام بالعمل». إنه خطأ فادح. تلك هي الطريقة التي تجعل الشركة تفص في كثير من الأحيان باللاعبين من «الفئة ج»! وتحسب أنها ستحتفظ بهم إلى أن يترقوا على الأقل إلى مصاف «الفئة ب». لكن الوقت، والطاقة، والأموال المهدورة نادرا ما تعوض. ومن الأفضل للشركة ملء الشاغر بواسطة تكليف أحد أعضاء فريق العمل بالقيام بالمهمة حسب البرنامج المحدد عن طريق تخصيص ساعات إضافية، أو استخدام عامل مؤقت، أو تكليف جهة خارجية به، بدلا من وضع عمال من ذوي المؤهلات الدنيا على جدول الرواتب. يجب على الشركة أن تأخذ وقتها وتثريه وتستهدف اللاعبين الممتازين من «الفئة آ».

## ٣. البحث عن المرشح المثالي

لربما لا يكون حتى لاعب «الفئة آ» المرشح «المثالي» في نظر الشركة. أي الموظف الذي تتخيله مثاليا لتولي مهام الوظيفة. في الواقع، يتوجب على الشركة ألا تضع مواصفات غير واقعية لا يحتاجها أداء العمل فعلا. وعند إضافتها قد تبعد أفضل المرشحين لأسباب خاطئة.

على سبيل المثال، حين قامت شركة «بروبرتي ديفلوبيمنت» -Property Development Corp. بتوسيع فرعها في منيابوليس، أوجدت وظيفة باسم مراقب الفرع. وشملت مسؤوليات الوظيفة إدارة شؤون الحاسبة، والتعامل مع المصارف وغيرها من المؤسسات، وتنسيق الشؤون المالية مع المركز الرئيسي. وعندما حددت الشركة مواصفات الوظيفة، أضافت إلى متطلباتها المتمثلة في ضرورة أن يكون المرشح حاصلا على شهادة جامعية في الحاسبة، وماجستير في إدارة الأعمال، ووثيقة تثبت أنه محاسب قانوني، خبرة واسعة في أداء أعمال مشابهة.

هل هذه الشروط المتعلقة بالمستوى العلمي ضرورية فعلا للنجاح في أداء العمل المطلوب؟ نظرا لأن الوظيفة تستدعي معرفة شاملة بالمحاسبة، تعتبر شهادة المحاسبة عاملا جوهريا على الأرجح. لكن لم شهادة الماجستير في إدارة الأعمال؟ لا شك أن شهادات التخرج من كليات إدارة الأعمال توفر قدرا كبيرا من المعرفة والمهارات التحليلية التي قد لا تكتسب بالخبرة. لكن اعتمادا على معلومات المنهاج الدراسي ذاته، قد تكتسب المهارات المحددة المطلوبة للمراقب الناجح من خلال الخبرة في العمل. وإذا كانت شهادة الماجستير في إدارة الأعمال شرطا ضروريا للحصول على الوظيفة، فإن ذلك سيبعد المرشحين الذين يملكون المهارات اللازمة لكنهم لم يحصلوا على الشهادة. ومن أجل تجنب المشكلة، يمكن اعتبار شهادة الماجستير إحدى وسائل اكتساب المهارات المطلوبة للوظيفة، لكن عدم امتلاك الشهادة لا يجب أن يبعد المرشحين المؤهلين.

لنلقي نظرة الآن على شرط الحصول على وثيقة تثبت أن المرشح محاسب قانوني. الشهادة ضرورية بالنسبة لأولئك الذين يعملون كمحاسبين عامين يشمل نشاطهم التعامل مع حسابات العملاء. لكن هذه الشهادة غير ضرورية للوظائف المحاسبية في الشركات أو المؤسسات. ويمكن اعتبار الخبرة في تدقيق الحسابات وسواها من الأنشطة المحاسبية العامة مصدر نفع ثمين بالنسبة للمشرفين على الفروع، وهذا بالطبع لا يمثل عاملا سلبيا. لكن تحويل الوثيقة إلى شرط ضروري لتولي مهام الوظيفة قد يبعد أفضل المرشحين الأكفاء.

#### 4. «استنساخ» الموظف

في مسعى الشركات لاستبدال الموظف الكفاء الذي ترك العمل لديها، تبحث في كثير من الأحيان عن صورة طبق الأصل له. أو عن ضده النقيض إن كان ضعيف الأداء.

الشركة «س»، مثلا، معجبة بموظفتها ديانا. وتتمنى لو أن لديها عشر موظفات مثلها. وحين استقالت لأن زوجها انتقل إلى مدينة أخرى، أصيبت الشركة بصدمة مزللة. وأصبح هدفها الآن توظيف ديانا أخرى. لذلك استخدمت مؤهلاتها وخبرتها كمواصفات مطلوبة في نسختها البديلة. ديانا تخرجت من إحدى جامعات شمال شرق الولايات المتحدة، ولذلك ينبغي على البديلة أن تكون متخرجة من إحداها. ديانا ترتدي دوما ثيابا زاهية الألوان. تضي بهجة على المكان، لذلك يفضل أن تلبس المرشحة الجديدة ثيابا مشابهة. وقبل أن تأتي ديانا إلى هنا، عملت في أحد المصارف، ولذلك تصبح الخبرة المصرفية شرطا مهما.. وهكذا.

شركة أخرى طردت موظفها جورج. كان جورج من نيويورك، ولذلك ينبغي على خليفته أن يأتي من مجتمع محلي أصغر حجما. كان جورج مشجعا رياضيا متحمسا. يتحدث دوما عن الرياضة. الأشخاص الذين على شاكلته لا يركزون اهتمامهم على العمل، ولذلك لا مكان لمشجعي الرياضة هنا! امتلك جورج خبرة في حواسب «ماكنتوش»، وصحيح أنه تعلم استخدام حواسب الشركة، إلا أنه اشتكى دوما من أن حواسب «ماكنتوش» هي الأفضل. لذلك لا نقبل من يمتلكون الخبرة في العمل على حواسب من ذلك الطراز.. وهلم جرا.

هل تدخل هذه الأمور السطحية غالبا

ضمن المواصفات غير الرسمية للوظيفة؟ إن اعتبار الصفات والسمات الشخصية لمن يشغل الوظيفة أو لسلفه عوامل مهمة في تحديد المؤهلات الضرورية للوظيفة يمكن أن يمنع الشركة من توظيف أفضل الأشخاص المؤهلين، وقد يفرط في تأثيره إلى حد

### من الأقوال المأثورة

«لا توظف شخصا يعرف أقل مما تعرفه عن العمل الذي استخدم لأدائه».

مالكوم فوريس،

صاحب دار للنشر.

دفعها لاستخدام شخص غير مؤهل لمجرد أنها أحببت (أو بغضت) الموظف الذي شغل الوظيفة سابقا.

#### ٥. «لا نرقي سوى موظفي الشركة»

إن ترقية أو نقل الموظف الحالي إلى منصب جديد من الأمور التي يوصى بها، بل يجب أن تتال ما تستحق من التشجيع. فالمرشحون من داخل الشركة يمثلون عناصر معروفة لها. إذ رأتهم وهم يعملون، واكتشفت نقاط القوة ومواطن الضعف لديهم، وخبرت صفاتهم الشخصية المميزة في العمل والسلوك، وعرفت عاداتهم، ودوامهم، ودقتهم، وكافة الأمور الصغيرة التي جلتها شهور وأعوام من الملاحظة والمتابعة. كما أن ترقيتهم تفيد في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وتحفيزهم وزيادة نشاطهم. لكن المشكلة تظهر حين يقتصر اختيار المرشحين للوظيفة على موظفي الشركة الحاليين فقط. ففي هذا العالم الذي تسوده مثل هذه المنافسة الحادة، يتوجب على الشركة أن تجد في العثور على أفضل موظف لملء الوظيفة الشاغرة. ولربما لا يكون ذلك الشخص من موظفي الشركة حاليا.

في فترة من الفترات، كانت الشركة تفاخر بأنها حين تقاعد رئيسها وظفت مكانه مستخدما عاديا ترقى السلم درجة درجة مثله مثل باقي الموظفين. من المرجح توفر العديد من الموظفين الأكفاء القادرين على ملء الوظائف الشاغرة في الشركات الكبرى، ويجب التفكير بهم بصورة جدية طبعا. لكن توظيف المرشحين من خارج الشركة يمكن أن يزودها بمهارات وخبرات تفتقدها الآن، إضافة إلى أفكار جديدة فات على الموظفين الذين ترعرعوا فيها ملاحظتها وابتكارها.

#### ٦. الاعتماد على الصلات الشخصية

تعتبر الصلات الشخصية مصادر ممتازة لتوظيف أفضل الأشخاص المؤهلين. فهؤلاء الذين يعرفهم مدراء الشركة من خلال النشاط التجاري أو

العلاقات الاجتماعية يشكلون على الأغلب أفضل المرشحين للعمل فيها، أو الوسطة التي يتم من خلالها العثور - بتوجيه منهم - على أفضل المؤهلين. وفي الحقيقة يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تمثل مصدرا رئيسا لتوظيف المرشحين المحتملين.

لكن لاستخدام الصلات الشخصية جانبه السلبي أيضا. أولا، الأشخاص الذين تتصل بهم الشركة قد لا يعرفون في الوقت الراهن أي مرشح مؤهل لملء الوظيفة الشاغرة. أو أسوأ من ذلك، قد يكون صديقا أو قريبا بحاجة للعمل لكنه لا يتمتع إلا بقدرات محدودة لتولي مهمات الوظيفة. أما رفض توظيف صديق لصديق مدير الشركة فقد يعرض علاقته به للخطر.

ثمة إشكالية أخرى تتمثل في أن مدير الشركة قد يتأثر إلى حد مبالغ فيه بشخصية المرشح أو علاقته الاجتماعية به، بحيث لا يفكر بقدراته الحقيقية على ملء الوظيفة الشاغرة لديه. والمثال المعبر عن ذلك يجسده هاري ل.، مدير المبيعات في شركة «امالغاميتيد برودكتس» (Amalgamated Products). كان هاري يبحث دائما عن موظفي مبيعات أكفاء. وعرف جيم د. لسنوات طويلة. فهما من أعضاء نفس نادي الغولف، ويمارسان اللعبة معا من حين لآخر، أو يلتقيان في المطعم أو الحانة. وحين علم هاري أن جيم يبحث عن عمل، عرض عليه منصبا في قسم المبيعات. ولم يطل الأمر بهاري قبل أن يدرك أن جيم بحاجة إلى تدريب مكثف وإشراف دقيق إذا أراد النجاح في وظيفته. وبعد عدد من الشهور الضائعة وخيبة الأمل المحبطة قرر هاري في نهاية المطاف قبول استقالة جيم. ولو درس حتى بشكل عابر ملف جيم، لعرف سجله الفاشل في الوظائف السابقة التي عمل فيها.

تشجع شركات عديدة موظفيها الحاليين على التوصية بأصدقائهم

أو معارفهم لملء الوظائف الشاغرة. ويمكن لذلك أن يشكل مصدرا مهما وثرينا

ينبغي استخدامه. لكن يجب أن يتضح للشركة أن التوصية من قبل موظف آخر لا تمثل ضمانا للحصول على الوظيفة وعلى المتقدم إليها أن يعامل كباقي المتقدمين الآخرين.

في سبيل الحصول على أفضل المرشحين المحتملين لملء الوظيفة الشاغرة، من المفيد للشركة استخدام أكبر قدر ممكن من المصادر. وعلى المدير المسؤول أن يقتنع بأنه إذا نجح ذات مرة في العثور على موظف يذهل في كفاءته، أو موظفة تدهش في إمكانياتها من كليته الجامعية القديمة، أو حين كان لديه شاغر لوظيفة تتطلب الكثير من المؤهلات والخبرات، وأوصى أحد الأصدقاء بمرشح كفاء لها، فإن كل ذلك لا يمثل سببا يدعو للأمل بإمكانية الاعتماد عليهم للنجاح مرة أخرى. عليه أن يفتح عقله؛ ويستخدم ذكائه وخياله، ويوسع خياراته.

#### ٧. الإعلانات التي تجذب المرشحين

إعلانات طلب الموظفين تكلف مبالغ باهظة. وبغض النظر عما إذا أعلن المدير المسؤول عن حاجته إلى موظف أو عامل في صفحة الإعلانات المبوبة في الجريدة المحلية، أو أعلن في الصحف الوطنية عن حاجته إلى خبير تقني، أو مدير تنفيذي، فإن النتائج يمكن أن تتراوح بين حفنة قليلة من الردود وبين سيل دافق من السير الذاتية للمتقدمين للوظيفة.

وبغض النظر عن عدد الطلبات التي يستلمها، فإن المهم هو أهلية أصحابها لتولي مهام الوظيفة. والعديد من الشركات تضع إعلانات إما لا تجتذب أحدا أو تفتح الباب أمام طوفان من طلبات التوظيف من الأشخاص غير المؤهلين.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

تظهر الدراسات أن خبراء التوظيف حين يقومون بـ «غريلة» الطلبات التي استلمتها الشركة نتيجة إعلان نشرته في إحدى الصحف، يقضون وقتاً لا يتجاوز ثلاثين ثانية في المعدل الوسطي لقراءة كل سيرة ذاتية وتقرير ما إذا كان طلب المتقدم يستحق مزيداً من الدراسة.

العديد من المدراء ينشرون إعلان طلب الموظفين دون أن يدرسوا الأمر بصورة كافية. إذ يكتبون مسودة الإعلان على عجل وهم في انتظار مكالمة من صديق أو «يخريشون» الصيغة على «منديل ورقي» وهم يتناولون طعام الغداء. إن تعلم كيفية كتابة الإعلان الصحيح ومكان وضعه أمر يستحق أن يأخذ ما يكفي من الوقت والدراسة.

### ٨ - إخفاق في اتخاذ الخطوات الفاعلة في السعي وراء المرشحين

هل يقوم المتخصصون في شركتك بتصفح الإنترنت لمدة أربع وعشرين ساعة لسبعة أيام في الأسبوع؟ هل يزورون مواقع «الويب» العائدة للمنافسين، وتحديد منتجهم الذين يتربعون على القمة؟ هل يقومون بمراجعة التدفق المستمر لقوائم خدمات التوظيف على الإنترنت، مثل (Monster.com) أو (Careerpath.com)، وغيرها من المواقع المتخصصة في البحث عن أصحاب المواهب والكفاءات الذين تحتاجهم شركتك؟ (انظر إطار المعلومات والإرشادات التكتيكية التالي). تبعا لاستفتاء أجرته شبكة توظيف ميلووكي بولاية كنساس في آب / أغسطس ٢٠٠٠ على ٤٠٠ مستخدم، تبين أن ٥٩٪ من المبحوثين قد أكدوا أن الاستخدام عن طريق الإنترنت قد خفض تكاليف العملية بصورة جوهرية.

## معلومات وإرشادات تكتيكية

مواقع أهم عشر خدمات توظيف على الإنترنت:

- 1- Monster.com
- 2- Careerpathing.com
- 3- CareeMosaic.com
- 4- HeadHunter.net
- 5- JobSearching.org
- 6- HotJobs.com
- 7- Dice.com
- 8- CareerBuilder.com
- 9- NationJob.com
- 10- Jobs.com

### ٩ - «نمور من ورق»: السير الذاتية التي تبدو مثالية

بغض النظر عما إذا أرسل المتقدم طلب التوظيف بعد قراءته للإعلان، أو رشحته مصادر أخرى للعمل في الشركة، فإن استبعاد المتقدمين غير المؤهلين وانتقاء أولئك الذين تظن الشركة أنهم يستحقون إجراء مقابلة شخصية معهم، تظل عملية تأخذ وقتاً، بل وقتاً طويلاً. بعد استدعاء المتقدم، يمكن للمقابلة الأولية أن تستغرق مدة تتراوح بين عشر دقائق وأكثر من ساعة، وذلك اعتماداً على نوع الوظيفة المعنية. ما هي المدة التي يجب أن تخصصها

الشركة لمثل هذه المقابلات؟ حتى لو كان الشخص المسؤول موظفا تابعا لقسم الموارد البشرية تنحصر وظيفته في إجراء المقابلات فقط، إلا أنه لا يستطيع أن يخصص لها أكثر من بضع ساعات كل يوم. أما إن كان رئيسا لفريق العمل، أو مديرا للقسم، أو مديرا تنفيذيا، فإن يومه مليء بالمشاغل ولذلك تخصص ساعات إضافية لإجراء المقابلات.

على المكلف بإجراء المقابلات أن يتمتع بالقدرة على استشفاف إمكانيات المرشحين، بحيث يرجح أن يتمتع أولئك الذين اختارهم لإجراء المقابلة الشخصية بالمؤهلات الضرورية لملء الوظيفة الشاغرة. أما أهم الوسائل المستخدمة للمساعدة على هذا الاستشفاف فهو السيرة الذاتية.

معظم الشركات المستخدمة تطلب من المرشحين المحتملين تزويدها بالسيرة الذاتية، إما قبل إجراء المقابلة معهم أو عند إجرائها. ونظرا لأن السيرة الذاتية قد كتبت بطريقة تستهدف التأثير في رب العمل المحتمل، فعلى المدير المسؤول تعلم كيفية التفريق بين الوقائع الحقيقية والمزيفة فيها.

وعليه الحذر من السيرة المكتوبة بالأسلوب الوظيفي. في مثل هذا الأسلوب، يصف الكاتب المهمات والواجبات التي أداها في الوظائف السابقة. وهذا يساعد كثيرا دون شك في التعرف إلى خلفية وخبرات المتقدم المهنية، إلا أنه غالبا ما يستخدم لإضفاء أهمية أكبر على مهمات وواجبات ووظائف ليس له سوى معرفة سطحية بها. ولربما لا يشير إلى مدة الخبرة أو اسم أو نوع الشركة التي تم اكتسابها فيها.

على سبيل المثال، استخدمت غيرترود س. الصيغة الوظيفية. واعدت فيها أربع وظائف لها خبرة فيها: الشؤون الإدارية، معالجة المعلومات، شؤون الموظفين، السكرتارية. وبالرغم من أن ثمانين بالمائة من خبرتها تركزت في أعمال السكرتارية، إلا أن سيرتها الذاتية أعطت انطباعا بأنها خبيرة متمكنة من المجالات الأربعة.

لا يعني ذلك أن على المدير المسؤول عن التوظيف أن يعتبر غيرترود مؤهلة لشغل الوظيفة، بل يعني أن عليه الاستعداد لتوجيه كافة الأسئلة الدقيقة المتعلقة بالتفاصيل المحددة حول خبرتها في كل المجالات التي أدرجتها في الطلب.

حين كان تيد ل. يبحث عن وظيفة في مجال تكنولوجيا المعلومات، استخدم سيرة ذاتية تقليدية تعتمد على التسلسل الزمني لخبراته. لكن بدلا من إدراج التواريخ التي شغل خلالها مختلف الوظائف السابقة، اكتفى بالإشارة إلى عدد السنين في كل وظيفة، تبعها توصيف للواجبات التي قام بأدائها:

- متخصص بالأنظمة، شركة «ايه بي سي» (٥ سنوات) - (ثم توصيف للواجبات).

- مبرمج، شركة «اكس» (٣ سنوات).

- ممثل مبيعات، شركة «ابكس للتأمين» (٨ سنوات).

### من الأقوال المأثورة

«السيرة الذاتية هي بيان بالميزانية بدون مسؤولية قانونية».

روبرت هاف:

مدير قسم للتوظيف.

كل ذلك يعطي الانطباع بأن الأعوام الثمانية الماضية قد أمضاها في العمل على الكمبيوتر، وآخر وظيفة شغلها هي آخر وظيفة مدرجة - مبيعات التأمين. وبذلك ابتعد عن العمل على الحاسب لفترة شهد الميدان خلالها تغيرات مهمة.

### ١٠. إهدار الوقت على المتقدمين غير المؤهلين

في بعض الأحيان، حين تكون الشركة في عجلة من أمرها للمء الوظيفة الشاغرة، قد تطلب من المتقدمين الاتصال بها لتحديد موعد المقابلة، أو القدوم مباشرة إلى مكاتبها. وبالرغم من كافة المشاكل المتعلقة بقراءة وتقييم

السير الذاتية، إلا أنها تساعد على إبعاد الأشخاص غير المؤهلين وعدم إهدار الوقت في مقابلتهم. وحين لا يطلب من المتقدمين إرسال سيرهم الذاتية، فإن ذلك قد يصعب من عملية استبعاد المرشحين غير المؤهلين الذي يضيعون وقت الشركة سدى. تتمثل إحدى طرائق التغلب على هذه المشكلة في إجراء مقابلة ممنهجة ومنظمة بعناية عبر الهاتف. وهنا، سوف يساعد طرح الأسئلة الصائبة والمناسبة على تقرير ما إذا ستم دعوة المرشح إلى المقابلة الشخصية أم لا. وسنناقش ذلك بمزيد من التفصيل في الفصل الخامس.

### ١١. المقابلة المرتجلة

تعتبر المقابلة الشخصية أكثر من مجرد حديث لطيف ومهذب. لكن العديد ممن يجرونها يجلسون مع المرشح ويتوقعون من خلال طرح بضعة أسئلة عليه، والتحدث حول خلفيته المهنية، والإشارة إلى متطلبات الوظيفة، أن يحصلوا على ما يكفي من معلومات لاتخاذ قرار بقبوله أو رفضه.

ولضمان الحصول على المعلومات المهمة المتعلقة بالمرشح، يتوجب على من يجري المقابلة طرح أسئلة محددة تبين بكل وضوح ما إذا كان بمقدوره أداء العمل، وما يمكن له أن يضيفه بالمقارنة مع باقي المتقدمين لشغل نفس الوظيفة. لربما يتطور - أو لا يتطور - ذلك إلى حديث ممتع، لكن المقابلة المنهجة والمدروسة بعناية يجب أن تصمم بحيث توضح النقاط المفتاحية، وتعطي المرشح الفرصة الملائمة لتفسير وشرح مؤهلاته ومنجزاته، وتمكن المدير المسؤول من أن يحدد الصفات والسمات والميزات الشخصية لمقدم الطلب بصورة صائبة. ولسوف نجد مزيدا من المعلومات حول هذا الموضوع في الفصل السادس.

## ١٢. المبالغة في تنظيم ومنهجة المقابلة

يبالغ بعض المسؤولين عن إجراء المقابلات الشخصية في تنظيم وترتيب وتصميم خطتها، وذلك ضمن مساعيهم لتغطية كافة الجوانب والملاحم والقواعد. فهم يكتبون قائمة بالأسئلة ويتلوننها على كل مرشح. وبهذه الطريقة سيحصلون على إجابات تساعد في تحديد المؤهلات الأساسية للمتقدمين، كما أن طرح نفس الأسئلة على كل منهم يجعل من الممكن مقارنة الإجابات وتحديد الفوارق المميزة بين المرشحين بكل سهولة ووضوح.

هل يبدو الأسلوب ناجحاً؟ ربما. لكن الإشكالية تكمن في أن الجواب يحتاج غالباً إلى سؤال لاحق متعلق به. وإذا جرى التشبث - دون قدر معقول من المرونة - بالصيغة الثابتة، فقد يفوت على من يجري المقابلة بعض النقاط الهامة. على سبيل المثال:

المدير المسؤول: ما هي أعظم الإنجازات التي حققتها في تلك الوظيفة؟  
مقدم الطلب: وفرت على الشركة الكثير من المال.

المدير المسؤول: ما هي أكبر الإحباطات التي أصابتك في تلك الوظيفة؟  
لنلاحظ أن المدير المسؤول طرح السؤال التالي الموجود في القائمة أمامه بدلاً من متابعة إجابة السؤال ومعرفة ما فعله مقدم الطلب كي يوفر على الشركة كثيراً من المال. ولربما يمكن للجواب أن يفتح الباب أمام مزيد من الأسئلة التي تقدم رؤية متعمقة للمؤهلات قبل الانتقال إلى السؤال التالي المحدد سلفاً على القائمة.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

اجعل لكل سؤال هدفاً. إن كان الجواب مبهماً أو غير واضح، اطرح سؤالاً إضافياً مناسباً لتفسيره.

### ١٣. طرح أسئلة غير قانونية

مضى أكثر من خمسة وثلاثين عاما على تطبيق القانون الاتحادي (في الولايات المتحدة) حول منح فرص عمل متساوية للجميع. ولربما تظن أن الشركات الآن لم تعد تتطرق إلى أسئلة تعتبر غير قانونية. لكن في كل يوم تطرح على المتقدمين لشغل الوظائف في الشركات أسئلة لا ينبغي أن تطرح. لم يحدث ذلك؟ في بعض الأحيان يكمن السبب في الجهل بالقانون. صحيح أن معظم المتخصصين في الاستخدام يعرفون القانون ويلتزمون به، لكن كما أشرنا آنفا، يشارك في عملية إجراء المقابلة في أغلب الأحوال رؤساء فرق العمل، والمدراء، والموظفون. ومعظم هؤلاء ليس لديهم سوى فكرة غامضة عن القوانين. ومثلما هي الحال في العديد من الشؤون المتصلة بالتعقيدات والمضامين القانونية، لا يتضح دائما ما يجيزه القانون وما يحظره. ولربما يشعر من يجري المقابلة أن من الضروري أن يسأل المرشحة. مثلا - لشغل الوظيفة هل لديها أطفال صغار، وذلك لتحديد ما إذا كان بمقدورها العمل ساعات إضافية. لا. لا. هذا سؤال غير قانوني! أو إذا كان اسم المرشح غريبا، أن يدفعه إحساس فضولي إلى السؤال: «ما هذا الاسم، ومن أين جئت به؟». وحين يرفض طلب المتقدم لشغل الوظيفة لأي سبب كان، يمكنه أن يرفع شكوى ضد الشركة يتهمها بالتمييز العنصري! ولربما لا يكون لذلك أية علاقة بهذا الرفض على الإطلاق، ولكن بسبب السؤال، تصبح الكرة في ملعب الشركة لإثبات العكس.

ينبغي أن تتجسد مهمة المسؤول عن إجراء المقابلات الشخصية في معرفة ما تتطلبه القوانين، وكيفية الحصول على المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قرار التوظيف دون انتهاك أي من الأنظمة والقوانين السارية.

#### ١٤. المبالغة في تزويد المرشح بالمعلومات المتعلقة بالوظيفة

يتمثل أحد الأخطاء الرئيسية التي يرتكبها المسؤولون عن إجراء المقابلة في تزويد المتقدم بالكثير من المعلومات المتعلقة بالوظيفة بعد وقت قصير من بدايتها. وغالبا ما يعطون المرشح نسخة من توصيف الوظيفة حتى قبل بدء المقابلة. لم يعتبر ذلك أمرا سيئا؛ لأنه يمكن المتقدم الذكي من تفصيل خبراته السابقة لتناسب مقاس التوصيف. على سبيل المثال، تتطلب الوظيفة الشاغرة شخصا يتمتع بخبرة واسعة في الشؤون الإدارية المتعلقة بتعويضات الموظفين. والمتقدمة شيرلي كان لها بعض المعرفة بهذا المجال في آخر وظيفة شغلتها. وحين عرفت أن ذلك يعتبر جانبا مهما من الوظيفة الشاغرة، حاولت أن تؤكد على/وربما تبالغ في خبرتها في هذا الميدان.

ينبغي بالطبع أن يكون لدى المتقدم لشغل الوظيفة فكرة عن موضوع المقابلة. وأفضل طريقة لذلك هي طرح الأسئلة المتعلقة بخبرة المتقدم في المجال المعني، ثم التعليق بعد الإجابة على الوظيفة. سوف ترى فيما يلي كيف يمكن تنظيم وترتيب كل ذلك بحيث يحصل من يجري المقابلة على إجابة موضوعية ونزيهة:

المدير المسؤول: ألاحظ، يا سيدة شيرلي، أن عمك الحالي يعطيك خبرة عريضة في العديد من جوانب قسم الموارد البشرية. فما هو المجال الذي تركز فيه جهدك معظم الوقت؟

شيرلي: أحسب أنني تخصصت في إجراء المقابلات، لكنني شاركت

أيضا في توجيه الموظفين الجدد وشرح نظام التعويضات والمكافآت لهم.

المدير المسؤول: هل تعاملت مع الدعاوى المتعلقة بالحقوق والتعويضات؟  
شيرلي: لا، موظفة أخرى كانت مسؤولة عن ذلك، ولكنني ساعدتها في  
بعض الأحيان.

المدير المسؤول: التعامل مع دعاوى التعويضات جزء من واجبات العمل  
هنا. وإذا ما تم توظيفك فلسوف نخضعك لمزيد من التدريب في هذا المجال.  
بهذه الطريقة يمكن لقرار الاستخدام أن يتخذ بناء على معلومات أكثر دقة.

#### ١٥. عدم التأكد بصورة كافية من صحة شهادة المؤهلات

لقد قدم المرشح لشغل الوظيفة سيرة ذاتية أنيقة رائعة، وكانت نتيجة  
المقابلة جيدة بكل المقاييس. لكن قبل أن يتخذ المدير المسؤول القرار النهائي،  
عليه التحقق من صحة مؤهلاته.

إن الغرض من التحقق من صحة المؤهلات هو التأكد من صدق بيانات  
المتقدم لشغل الوظيفة، وربما «القبض» على «الكاذب الماكر». ولسوء الحظ  
يتجاهل رب العمل هذا الجزء الجوهرى من عملية الاستخدام في أغلب  
الأحيان، أو يتعامل معه كيفما اتفق.

كثيرا ما توكل الشركة مهمة التحقق من خبرة وخلفية المتقدم لشغل  
الوظيفة إلى مستخدم ثانوي قد يبعث برسائل إلى عناوين الوظائف التي عمل  
بها المرشح سابقا، أو يتصل بها هاتفيا. هذا المستخدم لا يتمتع بالدراية  
والمعرفة ولم يخضع لتدريب كاف في طرح الأسئلة التي تستخلص المعلومات  
وتفسر الإجابات.

### من الأقوال المأثورة

«لا ترفض المتقدم لشغل الوظيفة بشكل آلي إذا قدم لك شهادة مؤهلات ضعيفة. لا تأت على ذكر هذه الشهادة، ولكن رتب لإجراء مقابلة شخصية أخرى، واطرح أسئلة يمكن أن تكشف السبب وراء ذلك. ولا تطلق حكمك حتى تعرف القصة كاملة».

د. آرثر آر. بيل

كاتب.

من كتاب :

The Complete Idiot's Guide to Recruiting the Right Stuff.

في السنوات الأخيرة، نصح محامو العديد من الشركات بعدم إعطاء أية معلومات تتعلق بشهادة المؤهلات خوفا من اتهامها قضائيا بالافتراء وتشويه السمعة. وأشاروا بحصر الإجابات عن طلبات شهادات المؤهلات في نطاق تاريخ الاستخدام وبعض المعلومات العامة المتعلقة بواجبات الوظيفة.

نتيجة لذلك، فإن بعض الشركات لا تكلف نفسها عناء التحقق من خبرة المرشحين لشغل وظائفها وتقبلها كما هي. يمكن لذلك أن يشكل خطيئة مكلفة. فمن المهم بالنسبة للمدير المسؤول عن التوظيف أن يبذل قصارى جهده للحصول على أكبر قدر من المعلومات حول المتقدم لشغل الوظيفة قبل اتخاذ القرار باستخدامه.

### ١٦. الإفراط في الخضوع لتأثير العوامل السطحية

هنالك مقولة قديمة تشير إلى أن القرار باستخدام أو استبعاد المتقدم لشغل الوظيفة يتخذ خلال نصف الدقيقة الأولى من المقابلة الشخصية. هنالك شيء من الحقيقة في ذلك. إذ إن أحد العوامل الرئيسية وراء القرار باستخدام الموظف الجديد هو الانطباع الأولي الذي يخلفه في ذهن من يجري المقابلة. وهذا ينحصر بشكل أساسي في المظهر الخارجي. وقد أطلق على ذلك تعبير «التأثر بالطلّة» (Lookism)، أي المغالاة في التوكيد على المظهر.

أكدت الدراسات على رجحان احتمال توظيف الأشخاص من ذوي المظهر الحسن مقارنة بأولئك الذين يمتلكون قدرا أقل من الجاذبية لكن يتمتعون بنفس المؤهلات. وفي تدريب غير رسمي طبقناه على سلسلة من دورات التطرية التي أقيمت قبل بضعة أعوام، وزعنا على المشاركين نسخا عن توصيف الوظيفة والسير الذاتية لمرشحين محتملين يمتلكون نفس المؤهلات تقريبا. أرفقنا نصف عدد السير الذاتية بصور للمتقدمين؛ في حين بقي النصف الآخر بدون صور. في كل حالة، اختار المشاركون الذين رأوا الصور المرشح الأكثر جاذبية، في حين توزعت الخيارات بشكل متساو تقريبا بين المرشحين الذين لم تعرف صورهم.

تبعاً للمنطق السليم، لا يضمن المظهر الحسن والجاذبية الأسرة الكفاءة والأهلية، لكننا - رجالا ونساء على حد سواء - نميل إلى الجاذبية والوسامة، ولربما نرغب بأن يحيط بنا بأشخاص يتمتع جمالهم وحسن هئئتهم البصر!

بعض الانطباعات الأولية تخلق «هالة من التأثير والجاذبية». ولأنك - كمدير مسؤول عن التوظيف - قد تأثرت إلى حد كبير بالمظهر الخارجي للمرشح، تفترض أن تتألق كافة الجوانب الأخرى لخبراته ومؤهلاته. فهو فارع القامة وسيم المحيا، ولا بد أن يكون بائعا ممتازا. وتلك معسولة الكلام متناسقة القوام ولا بد أن تصلح لمنصب المشرفة. لا تقتصر تأثيرات الهالة على الانطباعات الأولى، ففي بعض الأحيان، ونتيجة الشعور بأن المتقدم لشغل الوظيفة مؤهل على درجة رفيعة المستوى في أحد جوانب العمل، تعتقد بأنه مؤهل بنفس الدرجة في الجوانب الأخرى. على سبيل المثال، يمكن أن تصل سرعة تشارلز في الطباعة على معالج الكلمات إلى تسعين كلمة في الدقيقة. وبتلك السرعة، حسب مدير القسم أنه عثر على ضالته «المنشودة»، ولم

يكتشف إلا بعد أن بدأ تشارلز العمل أنها مزيتة الوحيدة. فقد كان فوضويا، مزاجيا، لا يبدي تعاوناً مع الآخرين، إضافة إلى العديد من عادات العمل التي لم تكن ترضي أحداً.

بالمقابل، قد يسبب الانطباع السلبي الأول رفض مرشح على مستوى رفيع من الكفاءة والأهلية. وقد تتخفف في نظرك مرتبة المتقدم لشغل الوظيفة لأنه ملعثم لا يحسن التعبير عن أفكاره. وتلك صفة هامة إذا تطلب العمل اتصالاً شفافاً مع الآخرين، لكن لا ينبغي اعتبارها عاملاً حاسماً في الوظائف التي لا تتطلب ذلك. أحد عملائنا رفض مرشحاً لأنه لحيان، أشعث الشعر، ولم يوظفه إلا بعد أن أقنعه الشخص الذي أوصى به بأنه بارع حاذق في استخدام الحاسب. وتمكن نفس الموظف من إيجاد الحلول لعدد لا يحصى من المشكلات التي واجهتها الشركة ووفر عليها مبالغ وصلت إلى عشرات الألوف من الدولارات.

إن رب العمل الذكي لا يتخذ قرار التوظيف اعتماداً على عامل أو اثنين. وبغض النظر عن مدى تأثيره بشخصية أي متقدم لشغل الوظيفة الشاغرة، فإن عليه أن يعرف أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل اختيار الموظف الجديد.

### ١٧- الانحياز اللاشعوري. مع أو ضد

لكل منا آراءه المتحيزة. لكنها لا تنحصر في مجرد إطلاق الأحكام المسبقة على الناس بسبب عرقهم، أو دينهم، أو جنسهم. فقد تعتمد على المعتقدات المتأصلة أو النماذج النمطية. الصحيحة أو الخاطئة. وربما تنتج عن أذواقنا وميولنا الشخصية أو تركيبتنا المزاجية.

في إحدى الدورات التدريبية طلب من المشاركين تبادل التجارب التي مروا بها فيما يتعلق بقرارات التوظيف الخاطئة. وتحدث معظمهم عن أشخاص قاموا بتوظيفهم ولم يكونوا على مستوى الوظيفة. لكن أحدهم أخبر الحاضرين عن مرشح رفض توظيفه في قسم المبيعات.

قال: «خلال غداء عمل لجمعية ممثلي الشركات العاملة في نفس مجال نشاطنا التجاري، كان مدير المبيعات في إحدى الشركات المنافسة يتبجح متباهيا بكبير موظفي المبيعات الكفاء العامل تحت إمرته. وأكد أنه بخلاف عامه الأول في الوظيفة، حطم كافة الأرقام القياسية في المبيعات. وحين ذكر اسمه، بدا وكأنه يدق ناقوسا في داخلي. فقد تذكرت أنني أجريت مقابلة شخصية معه قبل مدة. رجعت إلى مكنتي وراجعت ملفاتي. حقا، لقد قابلته ورفضت توظيفه. لماذا؟ اقتصررت ملاحظاتي على طلبه على عبارة: غير مناسب للوظيفة. ثم تذكرت. لقد رفضته لأنه يرتدي «باييون». لقد حال كرهى الأحمق لهذا النوع من ربطات العنق بيني وبين قبول موظف مؤهل وناجح.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

من أجل توظيف أفضل الأشخاص في شركتك، عليك أن تحدد آراءك وأفكارك وميولك المتحيزة، ثم تتخذ القرار بنزاهة وتجرد.

يشعر العديد من الناس بميل يدفعهم إلى محاباة من هم على شاكلتهم. ذكر أحد المدراء أن رئيسه يفضل توظيف خريجي جامعة ميشيغان، ويرفض المتخرجين من غيرها بغض النظر عن مؤهلاتهم وكفاءتهم.

#### ١٨. عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

أشرنا آنفا في هذا الفصل إلى أهمية وجود مواصفات واقعية للوظيفة. أما الغرض الكلي من وضع لائحة بالمواصفات فهو ضمان قيام الموظف المستخدم بكافة (أو معظم) مهمات العمل.

من الصعب في كثير من الأحوال، وإن يكن من غير المستحيل، العثور على شخص يلبي كافة المتطلبات والشروط. في مثل هذه الحالات يتوجب على المدير المسؤول تحديد المواصفات التي تحظى بالأهمية الجوهرية المطلقة، إضافة إلى المجال الذي يمكن فيه تدريب الموظف الجديد بعد الاستخدام.

هنالك جوانب معينة في معظم الوظائف تكون فيها الخبرة والمعرفة التخصصية والمهارة التقنية من الأمور الجوهرية ولا يمكن تعليمها بعد استلام الوظيفة. أما الخطأ الفادح الذي ترتكبه الشركات فهو توظيف مرشح قد يكون مؤهلاً لأداء عدة جوانب هامشية من العمل لكنه ضعيف المقدرة على أداء جانبها الجوهرية.

### ١٩. إغفال المزايا المعنوية غير الملموسة

قبل أن يتخذ المدير المسؤول القرار بتوظيف/ أو رفض المرشح، يتوجب عليه تقييم وتقدير المزايا المعنوية التي يتمتع بها، لأنها تعادل في أهميتها القدرات والكفاءات المثبتة التي تؤهله لأداء مهام الوظيفة. في كثير من الأحوال، يحرص رب العمل عملية الاختيار في تحديد ما إذا كان المتقدم مؤهلاً من الناحية التقنية ويتجاهل عوامل مهمة مثل قدرته على العمل الجماعي ضمن فريق، وتبادل الأفكار والآراء، وتحمل ضغوط وأعباء العمل، وامتلاك القدرة على المرونة، وغير ذلك من العوامل الشخصية التي تتأى عن الحصر وتشكل مجتمعة شخصية الكائن الإنساني.

إن المزايا المعنوية غير المحسوسة التي تعتبر ضرورية للنجاح في العمل تعادل في أهميتها مستوى التعليم، والمهارات، والخبرات. وعلى رب العمل أن يبذل في تحديد العوامل المعنوية غير الملموسة نفس الجهد الذي يبذله لاكتشاف الكفاءات والقدرات المثبتة والملموسة.

### ٢٠. وضع شروط للتوظيف لا يقبلها المرشحون

بعد أن يدرس المدير المسؤول مئات طلبات التوظيف، والسير الذاتية، ويقابل عشرات المتقدمين، ويتحقق من المعلومات الواردة في العديد منها، يختار أفضل المرشحين ويعرض عليه شروط الوظيفة، لكنه يفاجأ برفضها من قبله. لا شك بأن ذلك يمثل خيبة أمل محبطة للمدير المسؤول عن التوظيف.

لكن لم يحدث ذلك؟

ينبغي دراسة شروط التوظيف بعناية قبل مدة كافية من عرضها على المرشحين. لكن العديد من الشركات تتشبت بشروط مسبقة وجاهزة للوظيفة حتى قبل إجراء المقابلة مع المتقدم لشغلها. صحيح أن ذلك ينظم الأمور ويتواءم مع قدرات الشركة ونشاطها التجاري، إلا أن هناك احتمالاً كبيراً برفضها من قبل المرشح المؤهل إذا لم تتم صياغتها بشكل تناسب حاجاته.

يمثل الراتب أحد أهم الشروط الرئيسية للوظيفة. وسوف نتناول هذا الموضوع في الفقرة التالية من هذا الفصل. أما العوامل الأخرى التي يتوجب فهمها بكل وضوح قبل عرض شروط الوظيفة فتتجسد في تلك الجوانب الأساسية المتعلقة مثلاً بعدد رحلات العمل التي ينبغي على الموظف القيام بها، وعدد ساعات الدوام بما فيها احتمال العمل لأوقات إضافية مطولة، وما إذا كانت الوظيفة تتطلب تغيير مكان الإقامة الآن أو في وقت آخر في المستقبل، علاوة على أية شروط أخرى تتطلبها الوظيفة. وعلى المدير ألا يفاجئ الموظف بالقول: «بالمناسبة، لسوف تذهب إلى مصنع الشركة في كاليفورنيا لحضور دورة تدريبية تستمر ثلاثة أشهر!».

## ٢١. التفاوض حول الراتب والعلاوات والمزايا الأخرى

بالنسبة للموظفين في المراكز الدنيا، يكون الراتب غير قابل للتفاوض: «إما أن تقبلوا الراتب المعروض أو تخسروا الوظيفة!». لكن حين يصعب العثور على من يقوم بمهام العمل، يتوجب على المدير المسؤول التحلي بقدر أكبر من المرونة، وإلا سوف تخسر الشركة أفضل المرشحين لملاء وظائفها.

ليس من الضروري، ولا حتى من المفيد، التشبث بالراتب المعروض منذ بداية المقابلة الشخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة. ولربما يتوجب التفكير بالعديد من العوامل قبل تحديد الراتب والمزايا الأخرى. لكن من المعقول الإشارة بصورة تقريبية إلى سقف الراتب والعلاوات في وقت مبكر من المقابلة.

أما حين يجد المدير المسؤول أن هناك هوة واسعة تفصل بينه وبين المتقدم فيما يتعلق بالراتب، فلا فائدة ترتجى من التفكير باحتمال استخدامه بشكل جدي. ربما لا يصل الراتب والعلاوات والمزايا الأخرى التي تقدمها الشركة إلى مستوى ما تعرضه الشركات المنافسة في نفس المجال الاقتصادي. على سبيل المثال، قد يرفض العديد من المرشحين قبول الوظيفة إذا لم يكن برنامج الضمان الصحي الذي تتبناه الشركة يماثل البرنامج الذي تطبقه الشركات الأخرى، وذلك بالرغم من ارتفاع تكاليفه بصورة متزايدة.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

مجموع العلاوات والمزايا الأخرى لكل موظف في الشركات الكبرى يكلف

نسبة تتراوح بين ٣٠ . ٥٠٪ من راتبه.

معظم برامج العلاوات والمزايا خاضعة لشروط معيارية تطبق على جميع موظفي الشركة. لكن المزيد من الشركات تضع الآن برامج علاوات ومزايا فردية لكل موظف على حدة. وقد تتفاوت المبالغ الإضافية التي تدفعها الشركة لموظفيها تبعاً للمركز والراتب الأساسي. إلا أن بالمستطاع تعديل مميزات وخصائص العلاوات والمزايا الأخرى لتناسب رغبات الموظف. وسوف نناقش هذه المسألة بمزيد من التفصيل في الفصل الثامن.

٢٢. حين تقدم الشركة الحالية للمرشح إلى الوظيفة الجديدة عرضاً مضاداً من أسوأ الأمثلة على الإحباط الذي يصيب المدير المسؤول عن التوظيف، أن يتصل به المرشح الذي اختاره، بعد كل ما بذله من جهد وطاقة وتفكير، وما ضيعه من وقت، وما عاناه من مشقة - جسدية ونفسية - ليقول له إنه أعلم رب عمله برغبته في الانتقال من الشركة، فقدم له عرضاً مضاداً قرر على أثره البقاء فيها. لا بد أن يشعر المدير بخيبة أمل مريرة، خصوصاً وأن عليه البدء مجدداً بالعملية من نقطة الصفر.

يتوجب على المدير المسؤول توقع أن تقدم الشركات عروضاً مضادة لموظفيها الأكفاء إذا ما قرروا تركها. ولربما يلجأ هو إلى نفس الأسلوب حين يحاول أحد موظفيه المؤهلين الانتقال إلى شركة أخرى. أما السبيل للتغلب على هذه المشكلة فيتمثل في استباق الأحداث. إذ يتوجب على المدير تحضير المرشح الذي يعرض عليه شروط الوظيفة كي يتوقع ويرفض العرض المضاد. ولسوف نناقش كيفية القيام بذلك في الفصل السابع.

### تنقل الموظفين بين المناصب داخل الشركة وترقيتهم على السلم الوظيفي

يتمثل أحد الأساليب الناجعة لاجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم في وضع برنامج للتنقل والترقية داخل الشركة. وحين يشمل تغيير العمل الترقى الوظيفي، تقابل هذه الفرصة السانحة بالسرور والترحاب، لكنها تعتبر في الواقع فرصة للتعلم، واكتساب مزيد من الخبرة، والتقدم خطوة إلى الأمام على درب تحسين الحياة المهنية.

إن السعي لملء الوظيفة الشاغرة بواسطة موظفين من داخل الشركة يشكل تكتيكا يقدم الكثير من الفوائد والميزات. فالموظفون العاملون في الشركة خبروا «طبيعة الأرض» وعرفوا مخابئها، وتآلفوا مع قواعدها وأنظمتها، وعاداتها وتقاليدها، وممارساتها وثقافتها، وتركيبتها وخصوصيتها. كما أن تكليف هؤلاء بتولي مهام الوظائف الجديدة، بدلا من توظيف «أجانب» من خارج الشركة، يوفر الوقت الذي يحتاجه توجيههم، ويقلص من احتمال خطر انتشار مشاعر السخط والاستياء داخل الشركة.

علاوة على كل ذلك، فقد يكون المدير المسؤول عمل مع هؤلاء بشكل مباشر، أو راقبهم أو أشرف عليهم حين كانوا يؤدون عملهم. أو بمقدوره الحصول على معلومات تفصيلية وصحيحة عن المرشح من المشرفين السابقين أو من سجلات وأرشيف الشركة.

إن إعطاء الفرصة لموظفي الشركة الحاليين لتولي مهام الوظائف الجديدة الشاغرة أمر يقوي روحهم المعنوية ويشكل حافزا يدفعهم لأداء واجباتهم على أفضل مستوى ممكن. ومن التأثيرات الجانبية المهمة لهذا الأسلوب أنه يخلق صورة إيجابية للشركة في ذهن المجتمع المحلي والعاملين في ميدان نشاطها التجاري. هذه الصورة تشجع الأشخاص المؤهلين والأكفاء على العمل في الشركة حين تستدعي الحاجة استخدام موظفين من خارجها. لكن برغم كل ذلك، فإن لأسلوب ترقية الموظفين من داخل الشركة والاستعانة بهم لتولي مهام الوظائف الشاغرة مشاكله الخاصة به. ومع أن المزايا والفوائد تفوق الأضرار والخسائر، إلا أن هناك عوائق ومثالب ينبغي أخذها بعين الاعتبار:

- قد تتطلب الوظيفة مهارات غير متوفرة داخل الشركة.
- إذا حصرت الشركة الترقية وملء الوظائف الشاغرة في مستخدميها وحسب، فربما تقيد المصادر التي يأتي منها المرشحون، أو قد تقصر الترقية على موظف أقل كفاءة إلى حد كبير من آخر يأتي من خارجها.
- الموظفون القادمون من الشركات الأخرى يحضرون معهم أفكارا ومهارات جديدة ومختلفة يمكن أن تفيد فرق العمل في الشركة.
- الموظفون القادمون من الشركات الأخرى ينظرون إلى أنشطة الشركة بمنظار جديد لم يؤثر به طول التعود والتألف مع الثقافة السائدة في الشركة.
- من أجل كل ذلك، يلجأ معظم الشركات إلى الأسلوب الحكيم المتمثل في المزج بين ترقية ونقل الموظفين داخل الشركة من جهة، وتجنيد الكوادر من خارجها من جهة أخرى، وذلك لاقتناص أفضل المرشحين لوظائفها الشاغرة والاحتفاظ بهم لديها.

### من الأقوال المأثورة

«أعرف بأنني أكثر سعادة وأحسن حالا اليوم، لأنني قررت منذ أمد بعيد أن أفعل ما أريد. أعتقد أيضا أن الموظفين يشعرون بالمتعة التي أجدها في عملي. يملؤني السرور دوما حين يقولون إنهم يستمتعون فعلا حين يأتون لمقابلتي. وأقول لهم بأننا نجحنا في خلق ذلك الجو الذي نويت دائما أن تعمل فيه شركتي».

كارمن فيشيتي،

صاحبة مشروع تجاري صغير

تتمثل إحدى المشاكل الرئيسية المصاحبة لنقل الموظفين بين أقسام وإدارات الشركة في إحجام رؤسائها عن التخلي عن مستخدميهم الأكفاء والمنتجين لصالح الأقسام الأخرى. ولذلك يجب أن تتجسد أولى الإجراءات في سياسة الشركة التي تخطط لتجنيد الكوادر من داخلها لملاء الوظائف الجديدة الشاغرة، في إعلام كافة رؤساء الأقسام بأنها سوف تحبط أية محاولة للاحتفاظ بالموظف إذا كان نقله إلى وظيفة أخرى يشكل خطوة أكثر فائدة وقيمة بالنسبة للشركة ككل. كما يجب الإشارة إلى أن الموظفين الذين جرى تخطيهم في الترقية لمناصب أعلى في الأقسام الأخرى، سوف لن يظلوا في الشركة على الأرجح، وسيبحثون عن عمل في شركة أخرى. وبذلك سوف يخسر القسم والشركة على حد سواء واحدا من الموظفين الجيدين.

### العثور على المرشح المناسب من داخل الشركة

عمل العديد من الشركات على تطوير برامج تدريبية تزودها بمخزون ثابت من الموظفين المؤهلين الذين تحتاج إليهم لتولي مهام وظائفها الجديدة. بعض الشركات تملك ذخيرة كبيرة من المواهب والكفاءات لتختار منها ما تريد. لكن في بعض الأحيان، لا يبدو أن هناك مرشحا مؤهلا لتولي مهام الوظيفة الشاغرة. أو ربما يوجد في الشركة موظفون مؤهلون لكنها لا تعرفهم. فما الذي يمكن أن تفعله إن كنت المدير المسؤول عن الشركة في هذه الحالة؟

## راجع ملفات شؤون الموظفين

يمكن لسجلات الموظفين، إذا نظمت ورتبت بالشكل المناسب، أن تشكل مصدرا رئيسيا للمعلومات. كما قد يكشف تفحص هذه السجلات الموظفين الذين يعملون في وظائف أدنى من مستوى ثقافتهم العلمية أو مهاراتهم الحرفية، علاوة على أولئك الذين خضعوا لتدريب إضافي منذ أن عينوا في الشركة. يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار كافة البرامج والدورات التدريبية - الداخلية والخارجية - التي وفرتها الشركة لموظفيها، إضافة إلى أية حلقة دراسية أو تدريبية خضع لها الموظف ودفعت رسومها الشركة (إذا كان لديها سياسة خاصة تتعلق بتعويض الموظف عن تكاليف الدورات التي خضع لها). كما يتوجب تشجيع الموظفين على إعلام إدارة الموارد البشرية (أو شؤون الموظفين) بأية حلقات دراسية أو برامج تدريبية أخرى حضرها الموظف خارج الشركة.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

على المدير المسؤول إرسال استمارات استبيان بشكل دوري إلى كافة الموظفين لإبقاء سجلاتهم الشخصية متناسبة مع آخر المستجدات في حياتهم المهنية. وعليه أن يطلب منهم تزويده بأخر المعلومات المتعلقة بالمهارات أو المعارف الجديدة التي اكتسبها لدراستها خلال المراجعة السنوية. كما يتوجب دمج كل هذه المعلومات في سجلات شؤون الموظفين.

يمكن للسجلات الشخصية أن تشكل وسيلة هامة للعثور على الموظفين الذين تحتاجهم الشركة بصورة عاجلة. على سبيل المثال، أنفقت إحدى الشركات العاملة في ميدان الصناعة الفضائية عدة آلاف من الدولارات على إعلانات طلب توظيف مهندسين متخصصين تحتاجهم للعمل في مشروعها الجديد الذي ينفذه أحد أقسامها. وصادم مسؤولو إدارة التوظيف حين تلقوا رسالة جوابية على الإعلان من مهندسين يعملون في قسم آخر من شركتهم

ذاتها. وزعم هؤلاء المهندسون أن معرفتهم وخبراتهم المتخصصة لم تستخدم في وظائفهم الحالية ولذلك فهم يبحثون عن فرصة مناسبة يضعون فيها معارفهم موضع التطبيق. ولو عرف قسم الموارد البشرية بهم لوفر على الشركة الكثير من الأموال والوقت والجهد.

### اسأل المشرفين

يعرف المشرفون ورؤساء فرق العمل الكثير من المعلومات حول مرؤوسيههم. حاول الاستفادة منهم. اطّلعهم على الوظائف الشاغرة في الأقسام الأخرى، فلربما يكون لديهم موظفون مؤهلون لتولي مهامها. لكن تبرز هنا حالتان على جانب من الخطورة. أولاً، قد يحجم رئيس القسم عن التخلي عن موظفه النشيط والمؤهل، حتى وإن كان في نقله فائدة للعامل والشركة على حد سواء. وهذه مشكلة صعبة ليس من السهل التغلب عليها. وعلى الشركة أن تتبنى سياسة صارمة في هذا المجال كما أشرنا آنفاً. ثانياً، قد يوصي رئيس القسم أو فريق العمل بموظف يريد التخلص منه. ادرس بعناية سجل المرشحين الذين أوصى بهم رؤساء الأقسام كما تفعل مع أي مرشح آخر للوظيفة.

### بنك المعلومات المتعلقة بالوظائف

من أجل تنظيم ومنهجة البحث عن المرشحين داخل الشركة، أنشأ العديد من الشركات قواعد معلومات تعدد وتبين كافة المهارات، والمواهب، والخبرات، ومستوى التعليم، وغير ذلك من المعلومات المتعلقة بجميع الموظفين العاملين لديها. وهذه تدعى عادة بـ «بنوك الوظائف» أو «بنوك المهارات». على سبيل المثال، أدرجت إحدى الشركات أسماء كافة الموظفين الذين شاركوا في أية مرحلة من حياتهم المهنية. في أحد البرامج التي نفذتها، بغض النظر عما إذا كانوا يستخدمون حالياً مهاراتهم وخبراتهم التي وظفت في البرنامج

السابق. فإذا ما دعت الحاجة في القسم «آ» من الشركة إلى موظف يمتلك هذه الخبرات والمهارات، وأشار بنك المعلومات إلى وجوده في القسم «ب»، لكنه يعمل في مجال آخر، يمكن في هذه الحالة نقله إلى القسم «آ».

من نافل القول أن من المفيد إضافة المهارات الجديدة المكتسبة، والبرامج والدورات التدريبية التي أكملها الموظف داخل وخارج الشركة، إلى بنك المعلومات.

### الإعلان عن الوظيفة الشاغرة

يلجأ العديد من الشركات إلى الإعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحات الإعلانات أو الرسائل الإخبارية بحيث يمكن لكل موظف فيها يعتقد بأنه مؤهل أن يتقدم لشغلها. وفي الحقيقة فإن العديد من عقود النقابات تفرض الإعلان عن الوظيفة.

إن الإعلان عن الوظيفة الشاغرة داخل الشركة يشجع الموظفين الحاليين، الذين يملكون المؤهلات المناسبة ولكن لا يعرفهم المدير أو رئيس القسم أو فريق العمل على التقدم للثأ. على سبيل المثال، كانت ساندرنا تعمل في قسم الطلبات، لكنها تحب العمل في قسم المبيعات، وكل زملائها يتحدثون عن «شخصيتها المؤهلة للعمل بنجاح في المبيعات»، علاوة على أنها تملك بعض الخبرة في هذا المجال. وحين أعلنت الشركة عن حاجتها إلى موظفي مبيعات تحت التمرين، تقدمت بطلبها. قابلت مدير المبيعات الذي أقر بموهبتها، ونقلها إلى قسمه.

وبعد أن أنهت برنامج التدريب على المبيعات، أصبحت واحدة من نجوم الشركة اللامعة في هذا الميدان. لو لم يعلن عن الوظيفة داخل الشركة لما علمت ساندرنا بوجودها، ولا عرف مدير المبيعات شيئاً عن مؤهلات ساندرنا، ولخسرت الشركة موظفة تمتلك إمكانيات كبيرة.

ما زالت هناك شركات لا تفكر عادة بالموظفين المنتمين إلى بعض الأقليات أو النساء لشغل بعض المناصب. لذلك فإن الإعلان عن الوظيفة داخل الشركة يمكن هذه المجموعات (المهمشة) من التقدم لملئها، ويتيح الفرصة للتفكير بأفرادها بصورة جدية. لهذا السبب، فإن العديد من الشركات توافق على مطلب «هيئة تكافؤ فرص العمل» (EEOC) بإضافة شرط الإعلان عن كافة الوظائف بحيث يعلم بها الموظفون الحاليون في الشركة.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

يجب الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال موقع الشركة على الإنترنت. إضافة إلى الموقع الذي لا يصل إليه سوى موظفي الشركة.

لكن هناك جانبا سلبيا للإعلان عن الوظائف داخل الشركة. فحين يرفض طلب الموظف الحالي لشغل الوظيفة الجديدة فقد يشعر بالسخط والاستياء. بل إن بعضهم قد يترك الشركة، الأمر الذي يؤدي إلى خسارتها لموظفيها الأكفاء، كما أن بعض من يبقون يفقدون الثقة بالنفس، ولا يبذلون جهدا كافيا لزيادة مستوى كفاءتهم وأهليتهم. ويعود آخرون إلى العمل وهم يطعنون بسمعة الشركة أمام زملائهم، مما يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية فيها.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

حين يتقدم عدة موظفين من داخل الشركة لشغل وظيفة وحيدة شاغرة فيها، ينبغي على المدير المسؤول التأكيد للمرشحين الذين لم يقع عليهم الاختيار أن طلباتهم قد تمت دراستها بصورة جدية، وأن هناك فرصا أخرى في المستقبل. إن صح ذلك. سوف تتاح لهم. كما أن عليه أن يوجههم لاتباع أفضل السبل الممكنة لزيادة فرصتهم في المستقبل.

حين يرفض المدير نقل الموظف أو ترقيته، يجب أن يأخذ الوقت الكافي لشرح الأسباب التفصيلية لعدم اختياره. وعليه أن يشير إلى ما ينبغي عمله كي يصبح الموظف أكثر استعدادا وجاهزية لتولي مهام هذا النوع من الوظائف إذا ما أعلن عنها في المستقبل، وزيادة الفرص المتاحة للحصول عليها. علاوة على اقتراح الدورات التدريبية الإضافية المطلوبة، وما الذي ستفعله الشركة. إذا كان ذلك وثيق الصلة بالموضوع. لمساعدة الموظف على تلقي هذا التدريب.

### سياسات الترقية

تعتبر ترقية الموظفين داخل الشركة طريقة مثالية لملء الوظائف الشاغرة المهمة والرفيعة المستوى. وعلى الرغم من وجود الكثير من الموظفين الذين لا يهتمون بحياتهم المهنية، ويتجنبون الانتقال إلى مناصب أعلى تتطلب حمل مسؤوليات أكبر، إلا أن العديد منهم يتطلعون إلى التقدم والترقي باعتبارهما وسيلة مهمة لتحسين الحياة المهنية. وإذا فشلوا في التقدم في الشركة، فسوف يغادرونها إلى أخرى تحقق لهم هدفهم. الشركات الناجحة تدرك هذه الحقيقة وتوفر الفرصة المناسبة لترقية أفضل كوادرها. لنعاين بعضا من السياسات المتبعة على نطاق واسع في هذا المجال:

#### ■ نظرية اينشتاين في الترقية: النسبية

إذا كنت من أقرباء المدير فسوف تتال الترقية! لقد ظلت محاباة الأقارب عاملا مهما في الترقية منذ أقدم العصور. واعتاد الملوك والبابوات تعيين أبناء العمومة والأقرباء في الوظائف المريحة اليسيرة. وفي عالم التجارة، «يوظف» الأب ابنه أو ابنته نائبا للرئيس. بل إن الأبعد من الأقارب يفضلون على «الغرباء».

#### ■ إذا لم تستقل أو تمت فسوف يأتي دورك في الترقية!

تعتمد الترقيات في العديد من الشركات على القدم. وحين تشغل وظيفة لدى الشركة، فإن أقدم موظفي القسم أو فريق العمل يترقى للملأها. هل هذا

عدل؟ ألا يستحق الترقية من خدم الشركة طيلة هذه المدة وبمثل هذا الإخلاص؟ أجل، يستحقها، لكن ليس بالضرورة في كافة الحالات: سجل الموظف الطويل من العمل بإخلاص جدير بالثناء والإطراء، لكن لا يؤهله بالضرورة لشغل منصب أعلى. ولا يقتصر الأمر على الحاجة إلى مستوى معين من التعليم أو الخبرة الحرفية، لكن قد تكون مهارات القيادة جوهرية بالنسبة للمنصب الجديد.

حين تتطور مهام الوظيفة على أي مستوى، ينبغي تحليلها لتحديد ما سيضيفه الشخص الذي سيؤديها فيما يتعلق بمستوى التعليم، والتدريب، والخبرة، والمزايا والصفات الشخصية. وإذا قصرت مؤهلات أقدم الموظفين في أي مجال من هذه المجالات، فيجب التفكير بشخص آخر. ولربما يتوجب على الشركة التفكير بشخص أقل قدما، أو تنقل موظفا من قسم آخر، أو تستخدم شخصا من خارج كوادرها.

إن إعلام الموظف القديم في الشركة بأنه لن ينال الترقية الضرورية لاحتلال المنصب الشاغر يجب أن يتم بحذر وعناية. ولربما يكون هذا الذي جرى تخطيه موظفا منتجا ظل في انتظار تلك الفرصة منذ سنين طويلة. وعلى المدير المسؤول ألا يفاجئه بالإعلان عن تعيين شخص آخر الوظيفة، بل يجب أن يشرح له مسببات القرار قبل إعلانه على الموظفين الآخرين.

### ■ أفضل الموظفين هو من ينال الترقية

حين لا تتم الترقية على أساس القدم، يمكن للشركة اختيار أفضل الموظفين لشغل المنصب الشاغر. حيث ترقى أفضل الميكانيكيين مثلا ليصبح «معلما» ميكانيكيا، وأفضل المحاسبين ليصبح مراقبا للنفقات، وأفضل ممثلي المبيعات ليغدو مديرا إقليميا. تلك طريقة ممتازة لاختيار من يشغل منصبا تقنيا أعلى مستوى (كترقية مبرمج إلى منصب محلل نظم)، لكن إذا كان المنصب على المستوى الإداري، فإنها لا تعتبر كافية.

إن الترقية على أساس الكفاءة تمثل حافزا يدفع أعضاء فريق العمل لبذل أقصى ما لديهم من جهد «وجزرة» الترقية معلقة أمامهم! لكن أفضل العمال قد لا يكون بالضرورة أفضل القادة أو المدراء. فالنجاح في أداء مهام المنصب الأعلى يتطلب امتلاك مهارات إضافية ومختلفة في أغلب الأحيان. لا يعني ذلك تجاهل الأداء الجيد. إذ يجب أن يشكل عاملا في اتخاذ القرار، لكن كما أشرنا آنفا، لا يمثل ذلك سوى جانب واحد من جوانب النجاح في المنصب القيادي.

لكي يتأهل المرشح لاحتلال أي

منصب، عليه أن يمتلك جملة متنوعة من

الإمكانيات والكفاءات والخبرات التي

تحددها وتتطلبها مواصفات الوظيفة.

وينبغي على المدير المسؤول اللجوء إلى نفس

الإجراءات المتبعة عند اختيار مرشح من

خارج الشركة لتحديد ما إذا كان المرشح من

داخلها مؤهلا لشغل المنصب الجديد أم لا.

وفي الحقيقة فإن بمقدوره الحصول على

قدر أكبر من المعلومات المتعلقة بالمرشحين

من داخل الشركة مقارنة بأولئك القادمين

من خارجها.

### من الأقوال المأثورة

«قد لا تمثل ترقية أفضل

العمال لمنصب رئيس/أو

مشرف فريق العمل الخيار

الأفضل للشركة. فالقدرة

القيادية، وتبادل المهارات،

والعلاقات الشخصية المتفوقة

أكثر أهمية من الكفاءة

التقنية».

سكوت فينتريل،

استشاري إداري

### المستقبل المهني

حين وظفت شركة «ساوث إيست يوتيليتيز» (Southeast Utilities) كيفن

ك.، خضع لسلسلة من عمليات الاختبار والتقييم، ثم ألحق ببرنامج تدريبي.

وبعد انتهاء البرنامج، عين في قسم الدعم التقني، وخلال السنوات القليلة

الأولى من عمله عهد إليه بتولي مسؤولية المزيد من المهام، أداها جميعا على أفضل وجه، واعتبرته الشركة واحدا من أكفأ وأنشط موظفيها.

خلال المراجعة السنوية الثالثة لملف أدائه، أعلمته الإدارة بأنها اختارته، نظرا لسجله الممتاز، ليشترك في برنامج الشركة لتحسين مستقبل الحياة المهنية لموظفيها. ولكي تضمن تلبية حاجاتها المتوسعة، قامت باختيار عدد من الموظفين والموظفات ليتم تقييمهم وتدريبهم لارتقاء السلم الوظيفي.

تمثلت الخطوة الأولى في مثول كيفن أمام «مركز التقييم»، حيث أخضع لسلسلة من الاختبارات والمقابلات الشخصية، كما شارك في تمارين وتدريبات تفاعلية مع غيره من المشاركين. وبعد تحليل النتائج، اجتمع مع فريق تحسين مستقبل الحياة المهنية التابع لقسم الموارد البشرية في الشركة، لمناقشة النتائج التي توصل إليها الفريق، وطموحاته المستقبلية الخاصة، والفرص المتاحة في الشركة. وتم إعلام كيفن بأن هناك العديد من الفرص السانحة لشخص يملك مواهبه، وعرضت عليه عدة مجالات يمكن أن يفكر فيها من أجل مستقبله المهني. كما تم التأكيد على حاجته لاكتساب مزيد من المعرفة في ميادين تكنولوجيا المعلومات وتنمية المهارات الإدارية، إذا ما أراد أن يصبح أكثر استعدادا وجاهزية للترقي والتقدم داخل الشركة.

ومن أجل البدء بالعملية وتسريعها، نصح كيفن بالالتحاق ببرنامج تدريبي متقدم على الحاسب، وحين أنهاه بنجاح نقل إلى وظيفة في قسم تكنولوجيا المعلومات حيث يمكنه صقل مهاراته. إضافة إلى ذلك، ومن أجل تجهيزه للترقي إلى المناصب الإدارية في نهاية المطاف، نصح بالانضمام إلى برنامج تدريبي على إدارة الأعمال في إحدى الجامعات المحلية ضمن خطة الشركة القاضية بتغطية نفقات التعليم.

لا يقتصر برنامج تحسين المستقبل المهني على مجرد كونه بادرة طيبة لمساعدة كيفن على التقدم في حياته المهنية فقط، بل إنه يؤسس داخل الشركة قاعدة صلبة من الموظفين الأكفاء، المتحفزين، والمتمتعين بدرجة عالية من التدريب، لتلبية حاجاتها المتنامية دوماً للتقنيين والمدراء.

### الخلاصة وجوهر البحث

قبل البحث عمدن يملأ الوظيفة الشاغرة، يتوجب على المدير المسؤول مراجعة توصيف الوظيفة بعناية وبمنظور نقدي.

■ ينبغي على مواصفات الوظيفة - الخبرة، مستوى التعليم، المهارات، الميول الشخصية - أن تكون واقعية وذات معنى، كما ينبغي تجنب المواصفات التي لا تحتاجها الوظيفة فعلاً، إذ قد تؤدي إضافتها إلى إبعاد أفضل المرشحين لأسباب خاطئة.

■ المزايا والصفات المعنوية غير الملموسة للنجاح في أداء مهام الوظيفة، تعادل في أهميتها مستوى التعليم، والمهارات، والخبرة. وعند تحليل المدير لمواصفات الوظيفة، عليه أن يبذل في تحديد العوامل المعنوية غير الملموسة نفس الجهد الذي يبذله في تحديد العوامل المتعينة المحسوسة.

■ لا ينبغي على الشركة حصر المرشحين لشغل وظيفتها الشاغرة ضمن نطاق موظفيها الحاليين وحدهم. فعالم التجارة على درجة حادة من المنافسة، وعلى الشركة أن تحاول العثور على أفضل مرشح ممكن - ولربما لا يكون هذا ضمن قائمة موظفيها حالياً.

■ المقابلات الشخصية إجراء يكلف مالا ويستهلك وقتاً. وعلى المدير المسؤول «غربة» المرشحين قبل إجراء المقابلة عبر دراسة سيرهم الذاتية بكل عناية ودقة، والاتصال بهم هاتفياً قبل دعوتهم.

■ على المدير المسؤول ألا يترك العوامل السطحية، مثل المظهر الخارجي، تتحكم بقراره. كما يفترض به أن يحاذر من «تأثير هالة الجاذبية» المحيطة بشخصية المرشح.

■ يتوجب تجهيز المرشح الذي وقع عليه الاختيار كي يتوقع ويرفض العروض المضادة.

■ ينبغي إعطاء موظفي الشركة الحاليين الفرصة لتطوير وتنمية مهاراتهم الضرورية لترقيتهم أو نقلهم لمناصب أعلى. ولسوف تتمكن الشركة من خلال التدريب الجيد، وبرامج تحسين المستقبل المهني، من بناء كادر من الموظفين المؤهلين لملء الوظائف التي يصعب العثور على من يتولى مهامها، وذلك على أساس من الديمومة والاستمرارية.

## هوامش

١- انظر:

*Bradford D. Smart, Topgrading: How Leading Companies Win By Hiring, Coaching, and Keeping the Best People, Paramus, NJ, Prentice Hall Press, 1999, pp. 14 and 18.*

