

## التوظيف (عاطفياً) بمهارة

عندما اختبرت ملتي - هيلث سيستمز Multi-Health Systems 1500 جندي في سلاح الجو الأمريكي لمعرفة ذكائهم العاطفي، حدّدت خمس خصائص ميّزت أولئك الذين حققوا 100% في النتائج عن أولئك الذين لم يحققوا سوى 70% أو أقل. حدّدت ملتي-هيلث سيستمز قيماً نسبية للخصائص التي أصبحت أساس صيغة لتوظيف جنود جدد. بين 250-300 شخص وظّفهم سلاح الجو باستخدام هذه الصيغة، وصلت نسبة البقاء في العمل إلى 92%. عند الأخذ في الحسبان تكاليف التوظيف، والتدريب، واستقرار جندي جديد في موقعه، يُترجم ذلك إلى توفير قدره 2.7 مليون دولار.

لا أحد يشكك في أهمية الذكاء العاطفي للقيادة. بالفعل، تشير دراسات إلى أن ذكاءك العاطفي أو المعدل العاطفي يكون 15 - 45% من نجاحك في العمل. (لا يكون معدل ذكائك، بالمقارنة، أكثر من 6%). إضافة إلى ذلك، لاحظ المؤلف دانييل غولمان، في دراسة أجراها سنة 1996 عن شركة طعام وشراب عالمية، أنه عندما يتمتع المدير بمقدار كبير من الذكاء العاطفي، فإن قسمه يحقق زيادة عن أرقام الأرباح

المستهدفة بنسبة 20%. تتراجع أرباح رؤساء الأقسام الذين لا يتمتعون بمثل ذلك الذكاء إلى أقل من الأرقام المستهدفة بالنسبة نفسها تقريباً. في الماضي، على أي حال، كان صعباً تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي على المواقف اليومية. لكن ذلك يتغير الآن. كانت ملتي-هيلث سيستمز وشركات أخرى قد طوّرت أدوات تقويم يمكن دمجها في عملية التوظيف، وتقدير الأداء، وعمليات التطوير التنفيذية. وتلفت نتائج مثل تلك التي حققها سلاح الجوانتبه الشركات - خاصة في الوقت الحالي، الذي تعتمد به إستراتيجية المنافسة على القدرة على توظيف عمّال من الطراز الأول والاحتفاظ بهم.

تقول شيلي روس، المختصة بالموارد البشرية في ريفلي كندا Wrigley Canada: «بالنسبة لنا، كانت تلك مسألة تتعلق بفهم كل الناس الذين نوظفهم على نحو أفضل. كما هي حال معظم الشركات، كانت ثقافة شركتنا قد تغيرت خلال عقد التسعينيات. نحتاج الآن إلى أشخاص أكثر مرونة، والتزاماً لإرضاء العميل. كنا قد اعتمدنا أيضاً مقاربة تعتمد أكثر على العمل الجماعي في مصانعنا، نحتاج أشخاصاً يمتلكون مهارات أفضل في اتخاذ القرارات». بدأت ريفلي كندا تطبيق اختبار ملتي-هيلث سيستمز للذكاء العاطفي على كل الموظفين المحتملين في 1998. سابقاً، كانت الشركة قد استفادت من اختبار تقويم الشخصية لشغل المناصب المهنية والقيادية فقط.

في كلا المثالين، يدعى اختبار ملتي - هيلث سيستمز الذي يتم الاستفادة منه «معدل الذكاء العاطفي»، وقد طوّره عالم النفس روفن بار-أون، الذي يقول: إنه الاختبار الوحيد المسجل في فهرست معهد

بوروس Buross للقياس الذهني. يصنّف معدل الذكاء العاطفي، الذي يعد أداة للتقويم الذاتي، إجابات طالبي العمل باستخدام خمسة معايير متداخلة: نفسية داخلية، العلاقات بين الأشخاص، القدرة على التكيف، إدارة الضغط، والمزاج العام. تنقسم هذه المعايير الخمسة إلى 15 معياراً فرعياً. يكلف كل اختبار 30-35 دولاراً ويستغرق إنجازه نحو 40 دقيقة.

ما مدى فائدة «معدل الذكاء العاطفي»؟ كانت نتائج ريفلي قد أظهرت أن الاختبار «أداة دقيقة»، كما استتجت روس. تقليدياً، يتم إجراء الاختبار بعد المقابلة التمهيدية مع مدير التوظيف وممثل من الموارد البشرية. يمكن أن تشير النتائج إلى خصائص اجتماعية أو إدارية للمرشح تتطلب بحثاً معمقاً. تقول روس: «في وقت لاحق من العملية، يمكن أن يستخدم مدير وأعضاء فريق التوظيف النتائج لتعديل الأسئلة التي يطرحونها على المرشح. وجدت أن الاختبار ساعدني في التوثق من المراجع بطريقة مشابهة».

يحدّر رئيس ملتي - هيلث سيستمز ومديرها التنفيذي ستيفن شتاين: «لا ينبغي توظيف شخص أبداً بناءً على نتائج اختبار فقط». ينبغي أن تكون الخبرة السابقة، والتعليم، والمراجع، والمقابلات، وحتى إنجاز أعمال معينة كلها عوامل في اتخاذ القرار. لكن بعد قول ذلك، كيف يمكنك تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي في عملية التوظيف التي تقوم بها شركتك؟ الأسلوب الذي اتبعتة ملتي - هيلث سيستمز مع سلاح الجو هو الأفضل، لكن إذا كانت لديك قيود، ابدأ من إجراء اختبار ذكاء عاطفي لكل المرشحين للعمل. ثم استخدم جداول كانت

ملتي-هيلث سيستمز قد طوّرتها -تضم أهم عناصر معدل الذكاء العاطفي لمجموعة من أصناف الأعمال- لتحديد أفضل طالبي العمل.

إذا كان اختبار الذكاء العاطفي يبدو معقداً للغاية، تقول ساندرنا ينغلنغ، المستشارة في مجموعة هاي Hay: «يمكنك إجراء (مقابلة تقويم سلوك) بدلاً عنه. مثلاً، اطلب من مرشحة أن تصف وقتاً شعرت فيه بالإحباط لأن شخصاً لم يفهم فكرتها. عندما تجيب المرشحة، استمع إلى تفسيرها لردود أفعال أشخاص آخرين حول طاولة الاجتماعات في وقت سوء الفهم. في هاي، كنا قد طوّرنا معجماً للكفاءة العاطفية نستخدمه لتقويم مستوى التطور العاطفي في الأوصاف التي يقدمها أحد المرشحين».

تقول روس من ريفلي: «فكرة التوظيف كاملة هي الإتيان بشخص يناسب العمل والثقافة. كنا قد اكتشفنا أن العثور على شخص أفضل يستحق الجهود التي نبذلها». ويصبح معدل الذكاء العاطفي أداة تزداد أهميتها لذلك البحث.

### قراءات إضافية

*The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success* by Steven J. Stein and Howard E. Book (2000, Stone Bridge Press)

*Working with Emotional Intelligence* by Daniel Goleman (2000, Bantam)