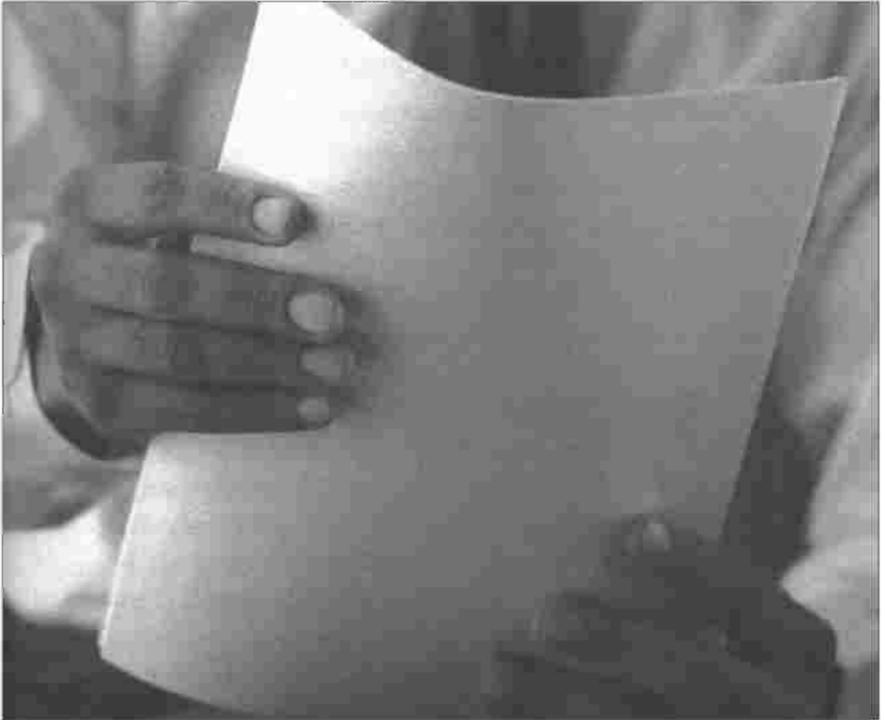


## الخطوة الرابعة تقويم المرشحين





### الخطوة الرابعة: تقويم المرشحين

عندما تنهي مقابلة عدد من المرشحين، كيف تحدد أيهم سيكون الأكثر قابلية لهذا العمل؟ تساعدك هذه الأقسام الآتية على اتخاذ القرار. المفاتيح المساعدة تتضمن استخدام قاعدة أو أساس لصنع القرار، وتجنب أخطاء التقويم الشائعة وتدقيق المراجع بعناية.

#### استخدام قاعدة [قالب] اتخاذ القرار

قالب أساسي لاتخاذ القرار يمكن أن يكون أداة مفيدة لمقارنة المرشحين الذين قابلتهم. لأن هذا القالب أو القاعدة الأساسية تساعدك على إنشاء عملية نظامية، وتدخل أيضاً المزيد من العقلانية في تقويم مرحلة الاستخدام. والعقلانية تعدّ مهمة للتصدي للتحاملات المعرفية (مثل الشعور بالصلة والعلاقة مع الأشخاص المشابهين لنا) التي يمكن أن تتسلل إلينا في أثناء هذه المرحلة.

ولإيجاد قاعدة أو قالب لاتخاذ القرار ضع مرشحيك في جدول على جانب من جدول متصالب وضع متطلبات العمل

على طول أعلى الجدول. حدد نظام نقاط يساعدك وتستخدمه لترتيب ملائمة كل مرشح مع كل متطلب من متطلبات العمل. لإملاء قاعدة أو قالب اتخاذ القرار، استخدم الملاحظات التي دونتها في أثناء المقابلات أو بينها، إضافة إلى الانطباعات التي حصلت لديك من محادثاتك مع المرشحين. تذكر هذه المعطيات عندما تنشئ تقويمك:

- الخصائص الشخصية.
- الثقافة/ التدريب.
- عوامل الأداء الأساسية.
- الانسجام مع الثقافة التنظيمية وأسلوب الإدارة.
- الانسجام مع نظام المكافآت في المؤسسة.
- القدرة على النمو في المؤسسة ومعها.
- عوامل الإلغاء.
- الخبرة التقنية الأساسية.
- التقويم الكلي.

عند تعبئة قاعدة أو قالب اتخاذ القرار، انظر في مسألة مقدار القيمة أو الوزن الذي تريد إعطائه لقدرة وموقف المرشح مقابل

ما تعطيه إنجازهم السابق. كثير من الشركات التي تريد توظيف المهووبين الذين يستطيعون أن يكبروا ويتطوروا مع تغير المؤسسة، ستركز على القدرة والموقف في أثناء الإنجاز السابق. اكتشف إذا كان ذلك هدفاً رئيساً في شركتك وقوم المرشح وفقاً لذلك.

المستخدم الجديد لا بد بالطبع أن يأتي بخبراته ومهاراته اللازمة لتنفيذ العمل. وعليك أو عليه أن يتكيف مع ثقافة فريقك وشركتك. ولكن إذا كنت تبحث عن شخص سيكون قادراً على النضوج وعلى أن يكبر مع شركتك فتش عن موقف لشخص يقول: «أريد أن اضطلع بتحديات جديدة، أريد أن أتعلم».

وأخيراً عند تقويم المرشحين لا تقصر تفكيرك على المنصب الحالي فقط. ادرس طموحات كل شخص وقدراته على التعلم وكيف يمكن ربط هذه الأمور بحاجات شركتك في المستقبل. وبالتحديد ما مدى احتمال اهتمام مرشح ما وتطوير مهارات جديدة (مثل التجديد، تطوير العمل والارتباط مع الزبون) والذي سيكون أساسياً لأجل شركتك ضمن منافسة في السنوات المقبلة؟ بعبارة أخرى ليكن لديك نظرة بعيدة المدى لمقدرة كل مرشح.

معلومة: عند تقويم المرشحين ابق اتجاهات السوق في ذهنك. إذا كان شائعاً ومقبولاً في شركتك تولي مدة العمل أو الانتقال ضمن الصناعات في التوظيف في مدد قصيرة، فلا تمنع مثل تلك الخبرات عن المرشح للعمل الذي تقومّه.

---

### تجنب الأخطاء الشائعة

على الرغم من أنك قد تأخذ منحىً متسقاً ومنهجياً لتقويم من تقابلهم، إلا أن عملية التقويم ما زال فيها عنصر ذاتي. وكلما استخدم الناس عمليات الحكم الذاتي، تتسلل التحاملات إلى عملية التقويم. كن مدركاً للأخطاء الشائعة الآتية مما يساعدك على أن تبقى حيادياً قدر الإمكان:

- النظر إلى المرشح كصديق أو كصورة عنك.
- الافتراض أن خريجي مؤسسات معينة أو أن الموظفين السابقين لمنظمات معينة هم الأفضل تأهيلاً على نحو تلقائي.
- إعطاء قيمة كبيرة لقدرة المرشح على أن يتحدث لغة المهنة الخاصة بتجاربك.

- التركيز على نقطة أو نقطتي قوة، وإغفال صفات أخرى مهمة.
- الفشل في تقييم دافع التقدم لدى المرشح.
- تجاهل المعلومات الواردة من أعضاء الفريق والنظر إلى المرشح من منظورك فقط.
- التفكير بالأثر الذي سيتركه هذا الشخص على منصبك، كتطوير العمليات الذي قد يؤثر على عملك.

---

معلومة: عند تقييم المرشحين لا تركز فقط على مقارنتهم بعضهم ببعض. قارن أيضاً كل مرشح مع ملف مرشح ذي أداء عالٍ وابدأ عن نظير له.

---

### التدقيق في الإحالات - المراجع-

التدقيق في الإحالة أو المرجع يؤكد صحة الادعاءات التي أوردتها المرشح في أثناء عملية المقابلة، ويملاً فجوات المعلومات. وعمليات التدقيق يمكن أن تقدم وجهات نظر قيمة خارجية حول المرشح وملاءمته أو ملاءمتها للمنصب. دقق المراجع قبيل نهاية

عملية المقابلة عندما تقترب من اتخاذ القرار. إذا لم يسبق أن ناقشت تدقيق المراجع مع المرشح، توثق من الحصول على إذن منه للقيام بذلك، وإلا ستعرض وظيفته الحالية للخطر. مثلاً إذا كنت تعرف أحدهم يعمل لدى رب العمل الحالي للمرشح، واتصلت بهذا الشخص أو الزميل لتسأل عن مؤهلات المرشح، فقد ينتشر الخبر قبل أوانه في شركة المرشح هذا، طالب العمل لديك.

استخدم الهاتف أو البريد الإلكتروني للتحقق من المراجع. لا تتحقق من المراجع عن طريق رسالة، ربما لن تحصل على كثير من المعلومات. عند التحقق من المراجع أو الإحالات:

- خذ وقتاً قصيراً لإقامة اتصال مع المراجع.
- صف باختصار العمل الذي يطلبه المرشح.
- احذر النتائج القانونية لطرح الأسئلة غير الملائمة والإجابة عنها.
- اسأل عن طريقة المرشح أو أسلوبه، شخصيته، نقاط قوته وضعفه.

- أسأل أسئلة على جانب كبير من الواقعية وأتبعها باستقصاءات مفصلة.

الجدول «عينة أسئلة للتدقيق في المصادر» تقدم دليلاً لهذا الجزء من المقابلة.

عينة أسئلة للتدقيق في المراجع أو الإحالات	
اسأل...	بدل أن تسأل...
«ماذا كان أفضل ما يحسنه جاك؟»	هل قام جاك بعمل جيد في
«ما الذي أحبه مرؤوسوه فيه أكثر من أي شيء آخر؟»	إدارة دائرته؟
«ما الذي أحبوه أقل من أي شيء آخر؟»	
«ما نوع البيئة التنظيمية التي تناسب جاك أكثر من غيرها؟»	
«هل هناك أي أعمال ستكون غير ملائمة لجاك؟»	





## الخطوة الخامسة اتخاذ القرار وعرض العمل





## الخطوة الخامسة: اتخاذ القرار وعرض العمل

بعد أن تكون قد قوّمت المرشحين، يحين الآن وقت اتخاذ القرار وتقديم عرض العمل. هذا الخيار يمكن أن يبدو صعباً، خاصة إذا كنت محظوظاً بإجراءك مقابلات مع العديد من المرشحين الواعدين. تساعدك التوصيات الآتية على تضيق الخيارات وتقديم عرض عمل جذاب.

### الوصول إلى مغرٍ

ملخص السبر، والمقابلات والتدقيق في المراجع كلها تغذي بالمعلومات عملية اتخاذ القرار.

في بعض المراحل يجب أن تسأل نفسك، «هل لدينا معلومات كافية كي نتخذ قراراً؟» إذا كان الجواب بالإيجاب، فأنت مستعد لقرار الاستخدام.

رتب مرشحيك الثلاثة الأول، قدم العرض للأول في الترتيب، وكن مستعداً أن تتلقى رفضاً من خيارك الأول. ربما عليك أن تقدم أكثر من عرض عمل واحد.

إذا كان الجواب «لا»، فيكون لدينا معلومات غير كافية، عندها أسأل نفسك هذه الأسئلة:

- «ما هي المعلومات الإضافية التي تحتاجها لاتخاذ قرار؟»
- «ما هي النقاط المجهولة التي نستطيع على نحو معقول أن نتوقع الإقلال منها؟».
- «هل نقاط القوة للمرشح ترجح على نقاط ضعفه أو ضعفها؟»
- «ما الذي يمكن تعليمه فيما يتعلق بالعمل أو تطويره بالتدريب المنهجي؟».

تعامل مع النقاط المجهولة الباقية عن طريق ما تسمح به حدود الوقت والتكلفة. مثلاً قد تستدعي بعض المرشحين ثانية لمقابلة أخرى. أو قد تشرك مزيداً من أعضاء الفريق في عملية المقابلة. عندما تكون قد قمت بهذه الإجراءات الإضافية، انتقل إلى القرار.

### تقديم عرض عمل جذاب

توثق من فهمك لسياسة مؤسستك حول الشخص الذي يقدم عرض العمل. في بعض المؤسسات المشرف المباشر أو المدير هو الذي يقدم العرض. في المؤسسات الأخرى دائرة الموارد تقوم بذلك.

عروض العمل تتم شخصياً أو عن طريق الهاتف. عند قيامك بتقديم العرض توثق من الآتي:

- عبّر عن الحماسة.
- اجعل العرض شخصياً بالإشارة إلى شيء إيجابي تتذكره في المقابلة.
- استمر في جمع معلومات من المرشح فيما يخص أي مخاوف قد تكون لديه أو لديها (مثل نوعية فرص تطور العمل في الشركة)، توقيت القرار (هل الشخص مستعد فعلاً للقيام بهذه القفزة إلى عمل جديد؟)، وعن مؤسسات أخرى قد يفكر فيها.
- قدم إطاراً زمنياً للعرض لكي يعرف المرشح كم من الوقت لديه أو لديها للإجابة.

---

## ماذا ستفعل؟

توباي أو غير توباي؟ هذا هو السؤال.

يدير جيكوب فريقاً هندسياً في شركة. وقد تمتعت الشركة بنمو مطرد، ويحتاج جيكوب لتوسيع فريقه للمساعدة على دعم

ذلك النجاح. ينشئ جيكوب ملف عمل يصف فيه المنصب المتوفر، ويعلن عن فرصة العمل. ومن ملخصات السيرة التي يستلمها، ينتقي أكثر المرشحين الواعدين ويحدد جدول مقابلات.

مقابلته الأولى مع توباي، وهي امرأة تعمل حالياً في شركة رئيسة صناعية حرفية، تصل توباي في الوقت المحدد، ويبدو أنها دمتة وذكية لكنها هادئة قليلاً. يقدم جيكوب مقعداً لها، ويتحدث معها (دون تكلفة) لدقائق كي يريحها ويطمئنها. يكتشف جيكوب أنه وتوباي عاشا في بلدين متجاورتين، يتحدثان عن بلديهما باختصار.

ثم يسأل جيكوب نفسه عما يجب أن يقول فيما بعد، ليحصل على أقصى ما يريد من المقابلة. يقول لنفسه: «هل يجب أن أسألها عن الصف الذي كانت فيه لأعطيها مزيداً من الراحة؟» «هل ينبغي أن أحاول اختبار موقفها من العمل الجماعي بسؤالها فيما إذا كانت تعتقد أن لديها الكثير لتقدمه لمجموعة عملنا؟» إنه غير واثق من طريقة التحرك بالمقابلة قدماً، لكي يقرر فيما إذا كانت توباي مؤهلة للعمل.

ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح الناصح الأمين حلاً في القسم الذي عنوانه: «ماذا تستطيع أن تفعل؟».

---

بعد تقديم عرض شفهي، عليك أيضاً أن ترسل رسالة عرض. رسالة العرض هي وثيقة رسمية، لذلك توثق من طلب المشورة من المصادر الملائمة (ممثلين عن شركتك والدوائر القانونية) قبل إرسال مثل هذه الرسالة. من المهم أن لا تتضمن الرسالة أن العرض فيها هو عقد توظيف، والذي يفرض ويشترط قضايا مثل مدة الاستخدام. تشمل رسالة الاستخدام الصالحة المعلومات الآتية:

- تاريخ البدء.
  - اسم العمل.
  - المسؤوليات المتوقعة.
  - الأجر.
  - ملخص المزايا.
  - الحد الزمني لقبول العرض.
- الجدول «عينة رسالة عرض» توضح كيف أعدت إحدى الشركات رسالة عرض لمنتج أرادت توظيفه.

## عينة رسالة عرض

تشرين الثاني 2008

السيد سانكوي شانغ

عنوان المقر

عزيزي سانكوي،

من دواعي سروري أن أعرض عليك رسمياً منصب المنتج في شركة كومينز للصناعات. ستحضر أمام السيدة سارا جونز، المنتج التنفيذي. سيكون راتبك الأساسي 1500 دولار كل نصف شهر، وهو ما يعادل 36 ألف دولار سنوياً. تاريخ البدء سيكون الاثنين الأول من ديسمبر. الرجاء النظر إلى الملف المرفق المتعلق بملخص المزايا.

انسجاماً مع سياسة كومينز للصناعات، الأشهر الثلاثة الأولى للاستخدام هي مدة توجيه مراجعة التي في أثنائها يمكن للمستخدم أو أعضاء الفريق إنهاء التوظيف إذا كان المستوى غير مناسب لأي سبب.

الرجاء الإشارة إلى قبولك لهذا العرض بتوقيع النسخة المرفقة طياً لهذه الرسالة وإعادتها مع الاستثمارات المرفقة في غضون أسبوع من هذا التاريخ.

أطلع إلى مقابلتك وأن تنضم إلى هيئة العاملين في صناعات  
كومينز، الرجاء الاتصال بي إذا كان لديك أي أسئلة حول  
منصبك الجديد

المخلصة،

كارول غوغيليمو:

مساعد رئيس الموارد البشرية.

تمت الموافقة والقبول من قبل:

---

التاريخ

---

سانكوي شانغ

إلى كل من:

مارتا شيشولم، الرئيس والمدير التنفيذي.

سارا جونز المنتجة التنفيذية.

---

## ماذا يمكنك أن تفعل



هل تذكر شك جيكوب وعدم ثقته بطريقة التقدم إلى الأمام

في مقابلته توباي؟

إليك ما يقترحه المرشد:

يجب على جيكوب أن لا يسأل توباي عن الصف الذي كانت فيه في بليين فيلد، لأنهما عاشا وترعرعا في بلدين متجاورتين، ويبدو من الطبيعي له أن يسألها هذا السؤال، ولكن طرح هذا السؤال هو غير قانوني فعلياً. يحرم القانون الفدرالي والقانون المحلي للولاية في الولايات المتحدة طرح أسئلة تكشف عن سن المرشح مثل: متى تخرج أو تخرجت من المدرسة أو الكلية.

يجب على جيكوب أن يتجنب أسئلة توصله إلى الجواب مثل: «إذن هل تقول: إن لديك الكثير لتقدمه لهذه المجموعة؟». هذا السؤال سيؤدي بـ توباي إلى أن تقول ما يريد جيكوب سماعه. طبعاً ستقول توباي: إنها تعتقد أن لديها الكثير لتقدمه إلى فريق جيكوب.

الأسئلة الموصلة للجواب لن تساعد جيكوب على تحقيق هدفه الرئيس من عملية المقابلة. وللحصول على القدر المستطاع من المعلومات من توباي بحيث يمكنه القيام بالخيار المبني على المعرفة، فإن أفضل رهان له هو أن يعرف المزيد عن خبرة توباي العملية. مثلاً عند السؤال: «في أي النواحي أسهمت في جهود فريقك في منصبك الأخير؟» مثل تلك الأسئلة المرتبطة

بالعمل ستساعد في جعل تويابي تتحدث. وستقدم أيضاً الدليل على صفاتها السلوكية المعلنة. ستكشف إجاباتها عن طريقة وسبب إنجازها لشيء تعدّه مهماً، ويشير إلى مستوى مشاركتها بالإنجاز.

---





**معلومات مهمة  
وأدوات**



# أدوات استخدام الموظف



## أدوات استخدام الموظف

استخدام الموظف	
استمارة تحضير لمقابلة توظيف	
<p>استخدم هذه الاستمارة من أجل مقابلة توظيف، راجع ملف العمل، وأنشئ قائمة بالمهام والمسؤوليات الرئيسية للعمل والخبرة أو التدريب المرتبط بذلك والموافقات الشخصية اللازمة للقيام بالعمل على نحو جيد. قم بتحضير أسئلة متعددة مسبقاً لكل من الميادين الرئيسية في القالب الأساسي لاتخاذ القرار.</p>	
اسم العمل	
التدريب والخبرات ذات الصلة	المهام والمسؤوليات الرئيسية
1 .....	1 .....
2 .....	2 .....
3 .....	3 .....
4 .....	4 .....
البحث عن الصفات الشخصية المميزة	

ملاحظات	الأسئلة التي تطرح	مجالات رئيسية تستطلع
.....	1 .....	الثقافة
.....	2 .....	
.....	3 .....	
.....	1 .....	خبرة سابقة
.....	2 .....	
.....	3 .....	

استخدام الموظف

ملاحظات	الأسئلة التي تطرح	مجالات رئيسة تستطلع
..... ..... .....	1 ..... 2 ..... 3 .....	إنجازات العمل
..... ..... .....	1 ..... 2 ..... 3 .....	مهارات ومعرفة
..... ..... .....	1 ..... 2 ..... 3 .....	صفات شخصية مميزة
..... ..... .....	1 ..... 2 ..... 3 .....	التقدير السابق أو التصنيف

## أدوات استخدام الموظف

استخدام الموظف						
قاعدة اتخاذ القرار الأساسية						
استخدام ورقة العمل هذه لتقويم كل مرشح لمنصب معين. أدخل مجموعة تقاطع لكل الميادين الرئيسية وتسجيل عدد النقاط الإجمالية ومراجعة الملاحظات المتعلقة بمقابلتك، يمكنك التعرف على المرشح المناسب للعمل.						
اسم العمل:						
تقديرات الميدان الرئيس						اسم المرشح
التعليم	الخبرة السابقة	إنجازات العمل	مهارات ومعرفة	مواصفات شخصية	تقدير أو تقويم سابق	
ملاحظات						
ملاحظات						
ملاحظات						
ملاحظات						
ملاحظات						

## استخدام الموظف

استخدام الموظف		
استثمار لتوصيف عمل		
اسم العمل: _____		
المؤسسة: _____		
مدير الاستخدام: _____		
المدير المسؤول: _____		
الموقع	الساعات	التعويض
ملخص العمل:		
.....		
شروط ثقافية:		
.....		
شروط الخبرة:		
.....		
شروط شخصية مطلوبة:		
.....		
شروط المهارة والمعرفة:		
.....		
..... 1		
..... 2		
..... 3		
..... 4		
..... 5		

## أدوات استخدام الموظف

---

مسؤوليات ومهام العمل:	
	_____ .1
	_____ .2
	_____ .3
	_____ .4
	_____ .5
	_____ .6
	_____ .7
	_____ .8
	_____ .9
	_____ .10





## اختبر نفسك

يعرض هذا القسم أسئلة متعددة الخيارات لمساعدتك في تعرّف فائدة المعرفة لأساسيات توظيف مستخدم. تعطى الإجابات عن الأسئلة في نهاية الاختبار.

1- خذ في حسابك أربعة ميادين عند تحديد متطلبات العمل. ثلاثة من هذه الميادين هي مهمات ومسؤوليات أولية، وخصائص أساسية (خلفية) وخصائص شخصية.

وما هو المجال الرابع الذي عليك النظر فيه؟  
أ- البنية التنظيمية والثقافية ب مقدار التعويض (الأجر) المتوفر للمنصب.

ب . مدير الاستخدام والمدير المسؤول.

2- عندما تفهم متطلبات المنصب، تكون الخطوة الآتية إنشاء أو إيجاد توصيف للعمل. ما هو الغرض من توصيف العمل؟

أ. يمكنك توصيف العمل بالتميز بين طريقة منظماتك في تحديد عمل ما مقارنة بطريقة المنظمات الأخرى في تحديد نفس المنصب أو مشابه له.

ب. يؤمن لك توصيف العمل طريقة لتقويم المرشحين المؤهلين وللمصادر التي قد تستخدمها لمساعدتك في التعرف على المرشحين.

3- ما هي الخطوة الأولى التي عليك اتخاذها عندما تبدأ في

غربلة (انتقاء) السير الذاتية؟

أ. قم بإلغاء المرشحين الذين لا تتوافر فيهم المتطلبات الأساسية من الخبرة والثقافة.

ب. ألق كل المرشحين الذين يعملون خارج الصناعة.

ج. حدد إذا كنت تعرف أيًا من المرشحين.

4- ما هي ميزة أن يكون لديك فريق لإجراء المقابلات؟

أ. عملية المقابلة تستغرق وقتاً أقل لأن عدة أشخاص يشاركون في المهمة.

ب. يحضر كل فريق خبرة مختلفة ومنظوراً مختلفاً لعملية المقابلة.

جـ. قرار الاستخدام يمكن أن يتم بسرعة أكبر لأن أعضاء الفريق يمكن أن يستخدموا قانون الأغلبية لانتقاء أفضل مرشح.

5- قررت أن تجري مقابلات شخصية مبدئية. كم مرشحاً يمكن أن تقابل؟ وكم من الوقت ينبغي عليك تخصيصه لكل مقابلة؟

أ. ضيق المجال إلى مرشحين أو أربعة مرشحين، وحافظ على مدة 15 دقيقة لكل مقابلة.

ب. ضيق المجال إلى أربعة أو سبعة مرشحين، وحدد جدولاً زمنياً من 30 إلى 60 دقيقة. لكل مقابلة.

جـ. ضيق المجال إلى اثني عشر مرشحاً لا أكثر، وحدد جدولاً زمنياً مقداره 30 دقيقة لكل مقابلة.

6- أي نمط من المقابلات عادة يكون فاعلاً؟

أ. المقابلة المنسقة (المرتبة) يجيب فيها المرشحون عن مجموعة الأسئلة نفسها.

ب. المقابلة غير المنسقة التي تجري فيها محادثات فريدة تنحصر بكل مرشح على حدة مستندة إلى تجربته الشخصية ومهارته الفردية.

ج. مقابلة تضم عناصر المقابلة المنسقة وغير المنسقة.

7- أي الأسئلة تعدّ غير قانونية أن تطرح في أثناء مقابلة العمل؟

أ. هل لديك أي مسائل مرتبطة بالصحة قد تمنعك من القيام بالعمل؟

ب. إذا تم توظيفك هل يمكن أن تبرز دليلاً على أنك في الثامنة عشر من العمر على الأقل؟

ج. إذا تم توظيفك هل يمكن أن تبرز دليلاً على أهليتك للعمل في الولايات المتحدة؟

8- عندما تقوّم المرشحين أي الخيارات الآتية تختار لعملية التقييم؟

أ. إيجاد المرشح الذي يحتمل أن يكون منسجماً مع ثقافتك التنظيمية وأسلوب الإدارة.

ب. إيجاد المرشح المماثل لك لكي تتوثق من أنكما قادران على العمل معاً على نحو جيد.

ج. إيجاد المرشح الذي عمل لمصلحة منافس مباشر لمؤسستك.

9- أنت على الهاتف مع مرجع لأجل مرشحيك. أنت تأمل أن تثبت انطباعاتك الإيجابية، تحقق من الادعاءات التي قدمها المرشح واملاً أي فجوات في المعلومات التي قد تكون لديك. أي من الأسئلة يحتمل أن لا يعطيك معلومات مفيدة؟

أ. ما هي نقاط ضعفه وقوته؟.

ب. ماذا كان أفضل ما تحدثت عنه التقارير المباشرة

وماذا كان أسوأ ما أفادت به؟

ج. هل قام بعمل فاعل في إدارة دائرته؟

10- ما هو هدف رسالة العرض؟

أ. رسالة العرض تستخدم للقيام بعرض العمل الأولي إلى المرشح المنتقى.

ب. ترسل رسالة العرض إلى المرشح بعد أن يقدم العرض

الأولي هاتفياً لتلخيص شروط العرض.

ج. رسالة العرض هي عقد استخدام يحدد الخطوط

العريضة لشروط العرض، وهي التي يحتاج المرشح أن

يوقعها ويعيدها إليك ليقبل المنصب.

## إجابات عن أسئلة الاختبار

1-أ. يمكنك بسهولة أكثر تحديد الخصائص التي سيحتاجها مرشح العمل ليتلاءم مع المؤسسة بوجه عام، عن طريق دراسة البنية التنظيمية والخصائص الشخصية إضافة إلى المسؤوليات وخلفية الشخص.

2-ب. يسمح لك تنظيم العمل أن تقدم شرحاً شاملاً ومتماسكاً عن متطلبات العمل لكل من المرشحين المحتملين ومصادر التوظيف.

3-أ. يمكن أن تجعل عملية الانتقاء سهلة، وتضمن أن المرشحين الذين تدرسهم لديهم الخصائص الأساسية المطلوبة للمنصب عن طريق إلغاء المرشحين، الذين لا تتوافر فيهم متطلبات الثقافة والخبرات المطلوبة.

4-ب. من المحتمل أن تؤدي النظرة الأوسع للمرشح والمنصب وما تقدمه وجهات النظر المختلفة لأعضاء الفريق إلى قرار استخدام ناجح.

5-ب. اعمل أقصى ما تستطيع كي تقصر المجال إلى 4 حتى 7 مرشحين، وامنح حتى ساعة لكل مقابلة. وفيما

يتعلق بالمراكز الأقل تطلباً، يمكن أن تجد كل شيء تحتاج معرفته عن المرشح في هذه المقابلة. وإلا سيكون لزاماً رؤية المرشح ثانية.

6-ج. المقابلات المنسقة ذات البناء المتجانس تمكنك من أن تقارن بسهولة بين المرشحين لديك. المقابلات غير المنسقة تقدم لك ميزة، وهي أنك تتمكن من تعرف كل واحد شخصياً. من الأفضل الجمع بين هاتين الطريقتين. اسأل جميع المرشحين مجموعة من أسئلة أساسية، ولكن كن مرناً، واستعلم عن معلومات مهمة خاصة بكل مرشح وردت في خلاصة سيرته، لكي تعرف المزيد عنهم.

7-أ. هذا السؤال يصاغ بطريقة تعدي على حقوق المرشح الشخصية. من المهم أن تصوغ مثل هذا السؤال على أساس متطلبات عمل محددة. الصياغة القانونية قد تكون: «هذا العمل يتطلب منك رفع 50 باونداً. هل أنت قادر على تلبية ذلك؟».

إذا لم تكن ملماً بهذه القوانين والأنظمة، استشر المتخصص بالموارد البشرية، أو المستشار القانوني قبل إجراء المقابلة.

- 8- أ. واحد من المعايير المهمة التي عليك النظر فيها عند تقديم المرشحين هو الانسجام مع ثقافتك التنظيمية وأسلوب ونمط إدارتك. وهناك معايير إضافية تتضمن الخبرة الأساسية والقدرة على التطور والنمو في المؤسسة والتلاؤم مع نظام المكافآت في المؤسسة.
- الأخطاء التي عليك تجنبها تشمل البحث عن مرشحين يشبهونك والافتراض أن المرشحين الذين عملوا لمؤسسات محددة سيكون لديهم تأهيل للعمل على مستوى عالٍ.
- 9- ج. هذا السؤال قد لا يعطيك معلومات مفيدة، لأنه يتطلب جواباً بسيطاً «نعم» أو لا جواب.
- إنك بحاجة إلى إجابات أكثر تفصيلاً من ذلك، المراجع يحتمل أن تعطيك معلومات أكثر فائدة وتفصيلاً عندما تسأل أسئلة غير مقيدة عن أسلوب المرشح، شخصيته ونقاط قوته وضعفه. اطرح أسئلة واقعية إلى حد كبير وأتبع ذلك باستقصاء مفصل.
- 10- ب. رسالة العرض تستخدم كإجراء متابعة بعد العرض المبدئي، الذي يتم هاتفياً؛ إنها تضع الخطوط الأولية لمسؤوليات العمل وشروط العرض، ولكنها ليست عقد استخدام.

## لمعرفة المزيد

### مقالات

مقالة باتلر، تيموتي وجيمس ولدروب «فهم الناس»، مراجعة هارفارد للتجارة، طبعة Onpoint Ehonced طبعة حزيران 2004. جميع مجالات العمل والتجارة تقريباً تتطلب ذكاءً تواصلياً. خبرة التواصل تشمل أنواعاً من القدرات أكثر مما يعتقد التنفيذيون. بعض الناس لديهم القدرة على التحدث على نحو كبير، وآخرون بارعون في حل صراعاتهم الخاصة بالعلاقات فيما بينهم. والبعض لديهم القدرة على ترجمة وتوضيح مفاهيم للجماهير على مستوى عالٍ، وآخرون ينجحون عندما يديرون فريقاً. ولأن الناس يبذلون أقصى جهدهم عندما ينسجم الجهد مع اهتماماتهم، يؤكد المؤلفون أن المديرين يمكنهم زيادة إنتاجيتهم عندما يأخذون بالحسبان اهتمامات المستخدمين في التواصل ومهاراتهم عند القيام بالخيارات الشخصية ومهام المشروع. يحدد الكتاب أربعة أبعاد للعمل التواصلي:

التأثير، سهولة ويسر العلاقات بين الأشخاص، الإبداع في التواصل، وقيادة الفريق، وهم يقدمون نصائح عملية للمديرين، بما فيها كيفية تقدير المهارات التواصلية للمستخدمين المحتملين في أثناء المقابلات.

مقالة دي لونغ، توماس جي وفينيتا فيجاياراهافان: «نسمع من اللاعبين من الدرجة الثانية» 2003.

طبعة هارفارد المطالعة التجارية: «في الحرب المعلنة لكسب المواهب، ليس من المستغرب أن الشركات قد وظفت الكثير من الوقت والمال والطاقة في استخدام النجوم من أصحاب الأداء، وعملت على المحافظة عليهم. فيما يتعلق بالمديرين التنفيذيين توظيف النجوم أكثر من مسألة تسلية، أولاً: لأن هؤلاء المؤدين الممتازين الذين يقابلونهم غالباً ما يذكرونهم بأنفسهم عندما كانوا في نفس العمر، وسبب آخر: ذكاء المؤدي الممتاز واندفاعه النشاط ينتقل إلى الآخرين، لأنك ببساطة تريد أن تكون في صحتهم. لكن افتتاننا بالمؤدين النجوم الذي يمكن فهمه يمكن أن يغرينا أن نقع في الفخ الخطر، وهو التقليل من قيمة الأهمية الجوهرية للعاملين المساعدين. صحيح أن اللاعبين من الدرجة الأولى يمكنهم

القيام بمساهمات هائلة في أداء الأعمال. ومع ذلك وكما وجد المؤلفون أن أداء الشركات على المدى الطويل وحتى بقاءها يعتمد أكثر بكثير على الالتزام والمساهمات الصامتة للاعبين من الدرجة الثانية في شركاتهم. هؤلاء المؤدون القادرون والمتابرون هم أفضل المساعدين للعالم المشترك، فهم يحدون من طموحات الحالمين ذوي الإنجازات في الشركة.

لسوء الحظ نادراً ما تتعلم المؤسسات تقدير العاملين من الدرجة الثانية لديها بأساليب مرضية للشركة أو لهؤلاء المستخدمين. ستساعدك هذه المقالة على إعادة التفكير بدور العاملين من الصف أو المرتبة الثانية في مؤسستك.

مقالة كل من غروي سبيرغ، بوريس، أشيش ندى، ونيتين نوهريا «العمل الخطر عند توظيف النجوم». مقالة هارفارد. والتجارية طبعة مايو 2004.

«مع ارتفاع حرارة الصراع للفوز بأفضل وأذكى الناس، فعلى الأرجح إنك تسعى وراء الموهبة من الدرجة الأولى في مراتب منافسيك. والاحتمالات هي أنك تروج لفكرة التوظيف من خارج مؤسستك. تحضير وتطوير الناس داخل الشركة يكلف وقتاً ومالاً، لكن المؤلفين الذين تابعوا سير الأعمال ومرآحتها

لكبار المديرين التنفيذيين، الباحثين، ومطوري البرمجيات والمهنيين الكبار، يقدمون الحجة على أن أصحاب الإنجاز الكبار يخبو أدأؤه بعد مغادرتهم الشركة إلى أخرى. وتُظهر الأبحاث أنه بعد انتقال النجم لا يهبط أدأؤهم فحسب، بل كذلك فاعليته في المجموعة التي ينضم إليها والقيمة السوقية لشركته الجديدة. ويستنتج المؤلفون أنه على الشركات التركيز على تربية المواهب من داخل الشركة، وأن يعملوا كل ما يمكنهم للحفاظ على النجوم الذين يوجدونهم».

مقالة 2001 شباط المجموعة المحدثة للإدارة - هارفارد. بعنوان «مجموعة دليل المدير في الاستخدام والإبقاء».

تحتوي هذه المجموعة على اثنتي عشرة مقالة تهدف إلى مساعدة مديري التوظيف على تعرف كبار المرشحين واستخدامهم والمحافظة على المستخدمين الموهوبين. يقدم جاستين مينكس الحجة على أن اختبار مستوى الذكاء القياسي على الرغم من عيوبه ما يزال المخبر الأفضل عن النجاح الإداري من أي أداة تقويم أخرى تستخدمها الشركات حالياً. يحدد المؤلف موضوعات معينة هي التي تكون الذكاء التنفيذي - تحديداً إنجاز المهام، العمل مع الناس والحكم

على الذات. يصف الكاتب كيفية صياغة أسئلة لاختبار مرشحي العمل فيما يخص تمكنهم من هذه الموضوعات، مقدماً أمثلة متعددة تستند إلى مواقف واقعية.

يجب أن لا تتطلب أسئلة اختبار الذكاء التنفيذي خبرة صناعة محددة أي معرفة تُطلب لا بد أن تكون أولية، ويشترك بها كل التنفيذيين الكبار. وينبغي أن لا تصاغ الأسئلة لمعرفة فيما إذا كان المرشح يمتلك خبرة خاصة، يجب أن تُرتب وتصاغ بحيث سيكون على المرشح إثبات تلك المهارة في سياق الرد على هذه الأسئلة».

مقالة مورغان نيك «مسألة بقاء». رسالة هارفارد إدارة الاتصال 2002 آب.

«دائماً ما تبعث مقابلات العمل على التوتر، ولكن معظم الناس على الأقل يعرفون طريقهم فيما يتعلق بالأسئلة التقليدية - «أين ترى نفسك بعد خمس سنوات؟». وما شابه ذلك. ولكن كثيراً من الذين يجرون المقابلات يخبطون أسئلة أكثر صعوبة ويستخدمونها بهدوء، وهذا هو الذي يميز كونك مستخدماً وكونك فاشلاً أو خاسراً. تقدم هذه المقالة بعض الأسئلة الخادعة، وتقدم معلومات عن أفضل طريقة للاستعداد لها»

مقالة روس جوديث. «التوظيف لأجل أمور غير ملموسة» إدارة هارفارد المحدثه 2007 كانون الثاني.

«سواء كنت تحاول إشغال منصب ذي مستوى تنفيذي عالٍ أو منصب قريب من الصفوف الأمامية، فهناك أشياء غير ملموسة مثل موقف الشخص، وتعبير عن الفرق بين مستخدم يثبت أنه كفاء وآخر يتابع ويستمر حتى التألق. كيف تتعرف الأمور التي لا يمكن لمسها وأنت بحاجة إليها. مثلاً الحل المبدع لمشكلة، الهدوء في مواجهة انفعال أو غضب، والعمل الجماعي أو العناد، ثم كيف تقرر فيما إذا كان مرشح العمل الذي تدرسه يقدم هذه الميزات غير الملموسة. يتحدث مدير الموارد مع مستشار الإدارة لورانس هوتن ومع عدد من كبار المديرين التنفيذيين حول اقتراحاتهم لأفضل مستخدم.

### الكتب

منشورات كلية هارفارد للتجارة. مطالعة هارفارد للتجارة حول إيجاد أفضل الأشخاص والاحتفاظ بهم. بوسطن. مطبعة هارفارد 2001.

هذه المجموعة من المقالات الأكثر تطوراً ستساعد المؤسسات على فهم أفضل الطرق لاستخدام كبار الموظفين والمحافظين عليهم. تزود المقالات القارئ بوجهات نظر ليس فقط حول استخدام الأشخاص والمحافظين عليهم، ولكن أيضاً عن سبب مغادرتهم وكيفية الاستفادة من مهاراتهم حتى بعد مغادرتهم. وتتضمن المقالات:

- «نحو قوة عمل مرنة».

Judith A, waterman, Robert H. waterman Jr and  
Betsy A Collard.

- «منحى السوق في الحفاظ على الموهبة» التأليف Peter Cappelli,  
- «توظيف دون طرد» التأليف Claudio Fernandez Araoz.  
- «صنع الشريك المعلم المرشد في الرحلة النفسية» تأليف:  
Herminia Ibarra.

- «من يريد أن يسوس مليونيراً؟» Suzy Wetlaufer.

- «أكبر من أن يتعلم» تأليف Diana Coutu.

- «العادات السيئة والتعامل معها» تأليف:

James waldroop and Timothy Butler.

- «صنع العمل»: فن الاحتفاظ بأفضل الأشخاص تأليف:

Timothy Butler and James Waldroop.

منشورات كلية هارفارد للتجارة. أساسيات هارفارد للتجارة، والمرشد لاستخدام أفضل الأشخاص والمحافظة عليهم. بوسطن - مطبعة كلية هارفارد للتجارة 2004.

في بيئة التغيير الدائم في سوق العمل استخدام قوة عمل كلها من النجوم والمحافظة عليها هو تحدٍ لأي مؤسسة. مع المراجعة التلخيصية لموضوعات مثل استخدام الأشخاص المناسبين ورعاية الثقافة المناسبة، تجنب طرد المستخدم وحساب العائد من عمل المستخدم، تقدم المقالة «استخدام الناس والمحافظة عليهم» للمديرين فهماً واضحاً للطريقة الأكثر فاعلية في الاستخدام وزيادة الاحتفاظ بالأشخاص. يقدم هذا المرشد المفيد نصائح عملية يمكن تطبيقها من قبل المديرين ومهنيي الموارد البشرية على السواء وهو مليء بالمعلومات والأدوات التي في متناول اليد.

### برامج التعليم الإلكتروني

هارفارد مينتور. الاستخدام. بوسطن. مطبوعات كلية هارفارد للتجارة 2007.

تلقي هذه الوحدة التواصلية مزيداً من الضوء على كيفية الإدارة الفاعلة لكل خطوة من عملية التوظيف. تتوسع

المفاهيم بنشاطات فاعلة وأفكار ثاقبة وخبراء كبار في مجال  
التجارة وحالات دقيقة تمثل تحدياً لك في تطبيق معرفتك.  
اختبار «دقق في تعلمك» يزودك بالمعلومات حول خيارات  
الجواب الصحيحة وغير الصحيحة.

