

استخدام الموظف

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة، يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم. وكل كتاب من هذه السلسلة يتضمن: أدوات سهلة، واختبارات ذاتية، وأمثلة من واقع الحياة، تساعدك في التعرف على مكان قوتك ونقاط ضعفك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو كنت في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب، لكي تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة

قيادة الفرق	صرف مستخدم
إدارة الاجتماعات	إيجاد خطة عمل تجاري
إدارة الوقت	إدارة التوتر
إدارة المشروعات	تفويض العمل
تدريب الناس	صياغة مهنتك
التغذية بالمعلومات	إقناع الناس
قيادة الناس	إدارة الأزمات

عندما تصبح مديراً جديداً
الارتقاء بالإدارة
لإدارة التفاعلات الصعبة؟

التفاوض للوصول إلى نتائج
الكتابة لأجل العمل التجاري
تقديم العروض
استخدام موظف



استخدام الموظف

حلول ناجعة لكل التحديات اليومية

نقله إلى العربية

معتز جزائري

العبيكان
Obékan

Original Title

HIRING AN EMPLOYEE

Expert Solutions to Everyday Challenges

Pocket Mentor Series

Copyright © 2008 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-13: 978-1-4221-2582-3

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by arrangement with Harvard Business Press, Boston Massachusetts (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوستن،
ماستشوسيتس - الولايات المتحدة الأمريكية.

© العيكان 2010 - 1431

ISBN 2 - 021 - 503 - 603 - 978

الناشر العيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف: 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م

ح مكتبة العيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة من المؤلفين

استخدام الموظف ./ مجموعة من المؤلفين: معتر جزائري - الرياض، 1431هـ

128 ص: 12.5 × 18 سم.

ردمك: 2-021-503-603-978

1. إدارة الأفراد 2. الموظفون والمستخدمون - تنظيم وإدارة أ. جزائري، معتر (مترجم)

ب. العنوان

رقم الإيداع: 3652 / 1431

ديوي 658,3

امتياز التوزيع شركة مكتبة العيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العربية

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

- رسالة المعلم الخبير: أهمية الاستخدام الذكي.....11
- استخدام الموظف: الأسس.....13
- فهم عملية الاستخدام.....15
- خمس خطوات للاستخدام الفاعل.....17
- الخطوة الأولى: تحديد متطلبات العمل.....21
- تعرف الخصائص الأساسية النموذجية.....24
- وضع شروط الصفات الشخصية المطلوبة.....25
- دراسة البنية التنظيمية والثقافة.....29
- تطوير وصف العمل.....30
- الخطوة الثانية: توظيف الواعدين من المرشحين.....37
- استخدام قنوات التوظيف الصحيحة.....39
- انتقاء ملخصات السير الذاتية.....42
- الخطوة الثالثة: مقابلة المرشحين.....47

- 49.....فهم عملية المقابلة
- 52.....اختيار منحى المقابلة
- 54.....التحضير للمقابلة
- 57.....إجراء المقابلة
- 64.....المحافظة على التحكم في المقابلة
- 67.....توجيه الأسئلة الصحيحة
- 75.....الخطوة الرابعة: تقويم المرشحين
- 77.....استخدام قاعدة [قالب] اتخاذ القرار
- 80.....تجنب الأخطاء الشائعة
- 81.....التدقيق في الحالات- المراجع-
- 85.....الخطوة الخامسة: اتخاذ القرار وعرض العمل
- 87.....الوصول إلى مغرٍ
- 88.....تقديم عرض عمل مغرٍ
- 97.....معلومات مهمة وأدوات
- 99.....أدوات استخدام الموظف
- 107.....اختبر نفسك

112.....	إجابات عن أسئلة الاختبار.....
115.....	لمعرفة المزيد مقالات.....
125.....	مصادر استخدام الموظف.....
127.....	ملحوظات.....



رسالة المعلم الخبير: أهمية الاستخدام الذكي

هل استخدمت ذات مرة الشخص الخطأ؟ إذا كان الأمر كذلك، فإنك تتذكر ذلك جيداً وربما تتذكر ما كلفك ومجموعتك.

قرارات الاستخدام السيئة مؤلمة وتكلف الكثير عندما نريد تصحيحها.

وعلى النقيض من ذلك خيارات الاستخدام الذكي يمكن أن تساعدك على إيجاد القيمة الهامة لأجل شركتك كموهبة قوة عمل تحتاجها مؤسستك لتبقى في مقدمة التنافس.

يعتمد أداؤك بوصفك مديراً وكذلك أداء مجموعتك والشركة برمتها على قدرتك في اتخاذ قرارات استخدام ذكية. وهكذا عندما تشرع في عملية استخدام فإن المخاطر مثبطة للهمة على نحو كبير.

يقدم هذا الكتاب الإرشادات والوسائل لمعالجة كل خطوة من عملية الاستخدام: تحديد متطلبات العمل، توظيف المرشحين

الواعدين، إجراء المقابلات تقويم المرشحين الذين تمت مقابلتهم وأخيراً اتخاذ القرار ثم تقديم عرض العمل الفائز.

يعدّ الاستخدام الصحيح دائماً من بين أكثر المهمات تحدياً لأي مدير. ولكن باستخدامك الأفكار التي يوردها هذا الكتاب، فإنك ستزيد احتمال بناء دائرة قوية أو فريق عمل يساهم مباشرة بنجاحك ونجاح شركتك.

الأستاذة ليندا ايه هيل.

ساعدت الأستاذة ليندا هيل عبر تجربتها الميدانية على مدى عشرين عاماً، المديرين على إيجاد ظروف العمل لإدارة فاعلة في عالم تتشعب فيه المنظمات على نحو متزايد ومثير للعجب.

إنها أستاذة ورئيسة مبادرة القيادة في كلية هارفارد التجارية. وهي مؤلفة كتاب «عندما تصبح مديراً» وهو الأكثر مبيعاً، والمتوافر الآن على شكل كتاب له غلاف ورقي.



استخدام الموظف

الأسس

فهم عملية الاستخدام



فهم عملية الاستخدام

استخدام القديرين من الناس هو واحد من أهم الإسهامات التي يمكنك القيام بها تجاه منظمك. قرارات الاستخدام المفيدة توجد أساساً لأداء فاعل منك ومن فريق عملك ومن شركتك. وعلى العكس من ذلك فإن قرارات الاستخدام السيئ تهبط بالأداء ومن المكلف والمؤلم تصحيحه. ولضمان أن تقوم بالخيارات الصحيحة، من المفيد البدء بتلخيص عملية الاستخدام.

خمس خطوات للاستخدام الفاعل

يتضمن الاستخدام أو التوظيف تفكيراً متأنياً يتعلق بما يترتب على المركز الذي تود إشغاله، وما هي الخصائص المطلوبة للقيام بمسؤولية ذلك المركز بنجاح، ومن هو المرشح الجيد. من المرجح أن توظف الشخص المناسب والصحيح إذا كنا نعمل على نحو وثيق مع دائرة الموارد البشرية لديك في أثناء عملية الاستخدام كلها. وتتكون تلك العملية من الخطوات الخمس الآتية:

- 1- تحديد متطلبات العمل: قبل أن تبدأ البحث، من المهم جداً أن تفهم ما يتضمنه العمل وكذلك ما يتطلبه من الثقافة والمهارات والخبرة والصفات الشخصية اللازمة للقيام به.
- 2- توظيف المرشحين الواعدين: بعد أن تعرف ما يتطلبه العمل، تكون محتاجاً أن تجد مرشحين لديهم المواصفات الضرورية. والطريقة المثلى لإيجاد المرشحين المؤهلين هي أن تعلن عن ذلك مستخدماً علاقاتك المهنية ومصادر توظيفك.
- 3- إجراء المقابلة: أنت تجري المقابلات مع أكثر المرشحين حظاً بالنجاح، لكي تعرف المزيد عن قدراتهم وخبراتهم، وفيما إذا كانوا يصلحون لمنظمتك. تمنحك المقابلات أيضاً الفرصة للترويج للمنصب وللشركة، وتعطي مرشحي العمل المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرار المبني على المعرفة.
- 4- تقويم المرشحين: عندما تتم مقابلة جميع المرشحين، يجب على الأشخاص المشاركين في قرار الاستخدام إجراء تقويم موضوعي لكل مرشح.

5- اتخاذ القرار وتقديم العرض: الخطوة الأخيرة في عملية الاستخدام هي اتخاذ القرار وتقديم عرض العمل. في أثناء هذه الخطوة فإنك تحاول جاهداً أن يكون هدفك دائماً الشخص الذي يقدم أكبر إسهام لنجاح منطمتك. كل خطوة من هذه الخطوات تساعدك على الارتقاء في بحثك عن المرشح.

في الأقسام التي تلي سنبحث في كل خطوة بالتفصيل.



الخطوة الأولى

تحديد متطلبات العمل



الخطوة الأولى: تحديد متطلبات العمل

قبل أن تتمكن من استخدام الشخص المناسب للعمل، فإنك بحاجة إلى فهم ما يشتمل عليه هذا العمل. وتحتاج إلى تحديد ما يعزز ويساعد على التوافق بين المهارات والصفات الشخصية ومتطلبات العمل والمؤسسة.

هناك عوامل ثلاثة تساعدك على تحديد العمل ومتطلباته:

- الخصائص المتعلقة بالمنصب مثل الخبرات السابقة والثقافة.
- الخصائص الشخصية مثل القدرات الإبداعية وأسلوب اتخاذ القرار.
- الهيكل التنظيمي مثل تسلسل المراتب، الإدارة، الثقافة بما فيها القيم والأساليب المقبولة في التعامل.

وليكون لديك إدراك للمسؤوليات الأساسية والمهام التي تنتج عن دور معين، ابدأ بطرح السؤال الآتي: ما الذي ينبغي على

الموظف القيام به في هذا العمل؟ إذا كنت تسعى لإملاء موقع أو منصب موجود، يمكنك دائماً الإجابة عن هذا السؤال بمراجعة وصف العمل الحالي.

وإذا كنت تستخدم شخصاً في موقع أوجد حديثاً أو إذا كان وصف العمل غير موجود فيما يتعلق بالدور الذي سيقوم به المستخدم، ستكون بحاجة لأن تقضي وقتاً لتطلع على وظيفة العمل، ولتتحدث مع أولئك الذين سيتفاعلون مع الشخص الذي يتولى الموقع أو سيعتمدون عليه.

دعونا نلقي نظرة عن قرب أكثر على العوامل الأساسية في تحديد متطلبات العمل.

تعرف الخصائص الأساسية النموذجية

العاملان الرئيسان اللذان لا بد من النظر إليهما عندما نفكر بخلفية مرشح ما هما الثقافة والخبرة. حدد فيما إذا كانت الخلفية الثقافية ضرورية حقاً بالنسبة للعمل. تجد أحياناً أنه يمكنك أن تكون مرشحاً وتستبدل بعض الخلفية الثقافية والشهادة بخبرة ذات صلة بالعمل.

لتكن متطلبات الخبرة مرتكزة على تحليل دقيق للمهام المحددة والمسؤوليات التي يتطلبها المركز. اعمل على أن تميز بين نمط ومستوى الخبرة للذين يعدان حاسمين في العمل، وتلك التي تعد مفيدة وليست أساسية. حدد ما إذا كانت المؤسسة أو الإدارة يمكنها أن تتحمل الوقت الذي يحتاجه مرشح قوي للتعلم في أثناء العمل، والذي يفترض إلى بعض متطلبات الخبرة.

ادرس أيضاً ما إذا كنت تريد شخصاً ذا خبرة صناعية، خبرة وظيفية (مثل خبرة التسويق، شؤون المال أو خدمة الزبائن) وخبرة واسعة مقابل خبرة صغيرة في مجال الشركة. لاحظ أن الخبرة الصناعية والوظيفية مهمتان على نحو خاص للمراكز ذات التوجه الخارجي التي تتطلب معرفة المنتجات والمنافسين.

وضع شروط الصفات الشخصية المطلوبة

تدل الصفات الشخصية على كيفية مقارنة المرشح للعمل وتفاعله مع زملائه. قوم الصفات الآتية:

ماذا تفعل؟

حيرة بين شخصين تقنيين

يشعر فرانك أنه مصاب بالتردد. ينبغي أن يختار أحد طالبي عمل تقني على مستوى عالٍ، يمتلكان تأهيلاً عالياً ومع ذلك فهما مختلفان. فرانك كان ميالاً إلى «جانيت» وهي ذات خبرة أقل قليلاً، والتي أظهرت موهبة متطورة في مهارات معينة في أثناء السنتين الأخيرتين. وهي ذات ثقافة غير رسمية مماثلة لتلك الموجودة في شركة موشن للتقانة. إلا أن زميلة فرانك «ماري» ترى مقدرة أكبر في «تشاد» المرشح الآخر، إنها مسرورة بسجله الحافل بالأداء العالي إلى جانب ارتياحها، لأن بعض زملائه في العمل أيضاً من ذوي المهارات قد يتبعونه إلى عمله الجديد. ولا يضايق ماري كون تشاد يأتي من ثقافة أكثر تنظيمًا. يسأل فرانك نفسه: «أي المواصفات هي الأكثر أهمية والتي عليه البحث عنها في المرشح لهذا الموقع؟».

ماذا كنت ستفعل؟ الناصح سيقترح حلاً فيما يمكنك عمله.

فيما يتعلق بالمهام والمسؤوليات التي أدرجتها في فرصة العمل:

- القدرات التحليلية والإبداعية: قدرات المرشح في هذين المجالين تحدد كيفية تقديره/ تقديرها للمشكلات وتوصل إلى مقاربات جديدة لحلها.
- هل العمل يحتاج إلى شخص يحل المشكلات أم إلى شخص يعمل مرتاحاً في إطار عمليات مقررّة ثابتة؟

- أسلوب اتخاذ القرار: الطريقة التي يتخذ بها الناس القرارات فردية جداً. بعض الأشخاص تحليليون للغاية، ويعتمدون على الحقائق، بينما البعض الآخر أكثر اعتماداً على الحدس. البعض يتخذ القرارات بسرعة، بينما الآخرون يتأملون ويفكرون ملياً لمدة طويلة. البعض يعتمد على إجماع الآراء، بينما آخرون يأخذون برأيهم الخاص. إنه لأمر خطير وحاسم أن تحدد فيما إذا كان من المطلوب أن تكون هناك طريقة معينة لاتخاذ القرار من أجل نجاح العمل، وإذا كان الأمر كذلك، ما هي تلك الطريقة.

- مهارات التواصل: لتحديد أي من مهارات التواصل أكثر ملاءمة لمنصب ما، ففكر بمجموعة من المهمات التي

ستنجز في ذلك المنصب. أي الخصائص (مواقف، قيم أنواع السلوك) يمكن أن تترجم إلى أداء جيد، خصوصاً فيما يتعلق بالتقارير المباشرة والرؤساء والنظراء الذين سيتعامل معهم الشخص؟ مثلاً: مراقب النفقات الفاعل قد يكون صبوراً متبعماً للأصول، يظهر سلوكاً حريصاً حذراً ويتوجه نحو التفاصيل. وفيما يتعلق بمدير المبيعات الانفتاح الكبير على الآخرين والبساطة قد يكونان من الأشياء المرغوبة. وأما ما يتعلق بالشخص الذي يجب عليه أن يحفز على التغيير اللازم (كوضع أو تصميم طرق جديدة لتنفيذ عملية تجارية معينة). فإن موهبة كسب صفقات مع الآخرين قد تكون أساسية.

● الحافز أو الدافع: غالباً ما تُظهر أهداف المرشح واهتماماته ومستوى طاقته وتقدمه بالعمل، غالباً ما تظهر مستوى الدافع لديه/ لديها. إذا كان المنصب يستدعي درجة عالية من الاستقلالية، فربما تبحث عن مرشحين لديهم توجه نحو هدفهم، ويمتلكون درجة عالية من النشاط والتصرف الذاتي.

«إذا وظف كل واحد منا أناساً أصغر منا، فإننا سنصبح شركة من الأقزام. لكن إذا وظف كل منا أناساً أكبر منا، فسنبصر شركة من العمالقة». - ديفيد أوغيلفي.

دراسة البنية التنظيمية والثقافة

بالإضافة إلى التفكير في مواصفات المرشح التي تتوافق مع متطلبات العمل المحدد، فأنت بحاجة إلى توسيع منظورك، وأن تفكر في مدى ملاءمة المرشح وانسجامه مع المؤسسة ككل. فكر في كيفية تركيب مؤسستك، وحاول تحديد الخصائص التي تصلح لهذه البيئة.

مثلاً هل إدارتك تعتمد الهرمية والأصول المتبعة أو أقل هيكلية وأقل اتباعاً للشكليات؟ بعض المرشحين قد لا يؤدون عملهم جيداً في بيئة أقل تنسيقاً وأقل اتباعاً للأصول والشكليات، بينما يظهر آخرون أن التنسيق المحدد يزكي إبداعهم.

من الأهمية بمكان أن تفكر بثقافة شركتك. الثقافة تحدد طريقة مؤسستك في القيام بالأعمال، القيم العامة والأساليب التي يرتبط بها الأشخاص بعضهم مع بعض.

ثقافة مؤسسة ما تتجلى في عوامل مثل لباس الأشخاص وفيما إذا كانت أحاديثهم مقتصرة على الأمور المهنية أو فيما إذا كان الأشخاص يميلون إلى العمل بمجموعات أو على نحو استقلالي. فكر بثقافة منظمتك وكيف يمكن وصفها من حيث صفات المستخدم.

عندما تفكر في الثقافة انظر في الثقافة الخاصة لفريقك أو دائرتك. في بعض المنظمات تختلف ثقافة دوائر أو فرق معينة عن تلك التي توجد في الشركة بوجه عام. إذا كان ذلك صحيحاً فيما يتعلق بمجموعتك الخاصة، فسيكون لزاماً أن تبحث عن مرشحين ينسجمون جيداً مع ثقافة تلك المجموعة الخاصة.

تطوير وصف العمل

عندما تفهم متطلبات المنصب، عندها ستكون مستعداً لإيجاد وصف للعمل.

وصف العمل يحدد الخطوط العريضة لمسؤوليات العمل وتقرير العلاقات، ساعات العمل، التعويض والوثائق اللازمة.

سيسمح لك ذلك بشرح العمل لكلا المرشحين المحتملين ولأي مصادر (مثل شركة البحث) قد تستخدمها لمساعدتك في تعرف المرشحين. في بعض الحالات قد يكون لدى مؤسستك شكل أو وصف معياري تستخدمه كنموذج وقد تحتاج أن يكون لديك صيغ معينة لتوصيف العمل، مثل الراتب مصدق من قبل دائرة الموارد البشرية. يجب أن يتضمن توصيف العمل المعلومات الآتية:

- عنوان العمل (الاسم)، الوحدة التجارية، المؤسسة.
- ملخص أهداف ومسؤوليات ومهام العمل.
- مدير التوظيف (الاستخدام) مدير التقارير.
- الأجر، ساعات العمل، الموقع.
- الأساس المطلوب (الثقافة، الخبرة).
- الصفات الشخصية المطلوبة.

تذكر أن إيجاد توصيف للعمل هو أيضاً فرصة لإعادة تنظيم العمل وليس مجرد ملء العمل الحالي. مثلاً الشخص الأخير الذي شغل المنصب ربما لديه تركيز إستراتيجي قوي وقد تقرر أنك بحاجة الآن إلى مدير أكثر مبادرة ومشاركة. طور توصيف

العمل وفقاً لذلك، لا تنس أن تطلب الأفكار الثاقبة من الذين سيتعين عليهم العمل مع المُستخدَم الجديد. بتلك الطريقة يمكن أن تضمن أنك وصفت العمل بدقة من حيث الأدوار والمسؤوليات ضمن فريقك. الجدول في الصفحة 16 عينة لتوصيف العمل لكبير المحاسبين وهو يعرض نموذجاً واحداً لتوصيف عمل أحسنت كتابته.

ماذا يمكن أن تفعل؟

تذكر مخاوف فرانك المتعلقة بصفات ينبغي عليه التوثق منها في تقويم المرشحين لوظيفة خبير تقني.

هذا ما يقترحه المرشد:

أحد الأدوات التي يمكن أن يستخدمها فرانك للمقارنة بين جانيت وتشاد هو قاعدة اتخاذ القرار. (سنعرف المزيد عن هذه الأداة لاحقاً في هذا الكتاب). لإيجاد قالب أو صيغة لقرار، عليه أن يدرج المرشحين في قائمة على جانب واحد من الجدول ومتطلبات العمل على طول القسم العلوي من الجدول الشبكي. ثم ينبغي أن يحدد فرانك نظام نقاط يستخدمه لترتيب كل

مرشح ملائم لمتطلبات العمل. الخطوة الثانية هي أن يملأ هذا القالب مستخدماً الملاحظات التي دونها في أثناء المقابلات. بعد ذلك يجب على فرانك أن يدقق في مراجع كل مرشح. إذا لم يكن اتخاذ قرار حول الشخص المراد استخدامه واضحاً في نهاية هذه العملية، قد يحتاج فرانك إلى وضع جدول لمقابلات ثانية مع المرشحين الاثنتين.

يجب على فرانك أيضاً اختبار تفكيره هو للتوثق من أنه لم يقع فريسة للتحاملات أو الانحيازات الشائعة في التوظيف مثل رؤية مقدره أكبر في أشخاص يشبهوننا.. أو يمكنه أيضاً استرجاع وتذكر ملاحظاته لسلوك كلا المرشحين ليعرف فيما إذا كانت أي من السلوكيات لهذين المرشحين قد تلقي الضوء على احتمال ملاءمة كل شخص مع متطلبات الشركة.

مثلاً إذا تناول الغداء مع كل مرشح في مطعم محلي، كيف يعامل هذا المرشح النادل؟

هل يعامله بجداء أو قلة احترام؟ وهذا قد يخبر الكثير عن طريقة تعامل الشخص مع الآخرين عندما يبدأ أو تبدأ العمل الجديد.

عينة توصيف عمل لكبير المحاسبين

التاريخ: تشرين الأول، 2008

اسم المنصب: كبير المحاسبين

ساعات العمل، الموقع: من الاثنين إلى الجمعة من 9 إلى 5 مساءً مكتب
ووتر تاون.

الأجر: 70 ألف إلى 75 ألف دولار راتب سنوي.

الدائرة: المالية.

مسؤول أمام: المدير المساعد للمالية.

العمل مع: مدير الجرد والمخازن وهيئة حسابات المقبوض والمدفوع.

ملخص: (بيان تلخيصي/ مراجعة مقتضبة للمنصب).

بوصفه عضواً في فريق المحاسبة فهو يدعم إدارة الشركة عبر الإفادات
الدقيقة والمحددة في توقيتها حول التحليلات والمعلومات المالية الخاصة
بمنصب الجرد في الشركة.

مسؤوليات رئيسية: (واجبات رئيسة محددة/ مسؤوليات المنصب).

● الإسهام في الإنجاز الدقيق والسريع لتسويات المحاسبة وأعمال
أخرى كما هو مطلوب.

● الاتصال بمجموعات الإنتاج التجاري والشركاء الموزعين لتحليل
المعلومات الإجرائية وإيجاد أوراق عمل تستخدم في قيود المحاسبة
اليومية وإرسالها إلى المحاسبة العامة.

الخطوة الأولى: تحديد متطلبات العمل

- ضمان الانتقال الدقيق للمعطيات من نظام الجرد الدائم إلى المحاسبة العامة، وتحديد ما إذا كان النظام يعمل على شكل مناسب، والتوصية بتحسينات تدخل على النظام، تنفيذ إجراءات الحساب الدوري في أثناء الحسابات الدورية لتحديد صحة الحسابات وتقديم التوصية بإجراء التحسينات.
 - المساعدة في ترخيص المعالجة حسب ما يلزم.
 - إقامة الاتصال بين الموزعين الخارجيين والدوائر الداخلية لأجل معطيات المبيعات، والقيام بتحليل المعطيات، لضمان دقة وموثوقية هذه المعلومات.
 - تسوية حسابات منتقاة في دفاتر المحاسبة الثانوية الملائمة، والقيام بتحليل حسابي لضمان تسجيل التعديلات المناسبة.
 - إعداد أقسام من رزمة أوراق العمل الخاصة بتدقيق الحسابات السنوي، كما هو محدد بدقة وفي الوقت المناسب.
 - مشروعات خاصة كما هو محدد.
- المطلوب: (ثقافة خبرة مهارات تواصل وتنظيم، العمل ضمن البيئة، ..إلخ)
- شهادة جامعية، يفضل أن تكون في المحاسبة وإدارة الأعمال.
 - سنتان أو ثلاث من المسؤولية المتواصلة في المحاسبة العامة.
 - مهارات تواصل ممتازة بالإضافة إلى القدرة على الاتصال الجيد شفهيًا وكتابيًا.
-

الخطوة الثانية

توظيف الواعدين من المرشحين



الخطوة الثانية: توظيف الواعدين من المرشحين

تقويم المرشحين المؤهلين مسألة حاسمة لنجاح جهودك في الاستخدام. يمكنك توظيف المرشحين الواعدين أكثر من غيرهم باستعمال قنوات التوظيف الصحيحة والغريبة المتأينة لخلاصات السير الذاتية التي تتلقاها.

استخدام قنوات التوظيف الصحيحة

لا بد أنك ستعلن عن المنصب الشاغر عبر ما يمكنك من قنوات، وذلك لزيادة عدد الطالبين في مجموعة المرشحين لديك. حتماً لا بد من استخدام شبكة الاتصالات الخاصة بك للبحث عن توظيفات محتملة جديدة. قد تشمل هذه الصلات زملاء سابقين انتقلوا إلى شركة أخرى وأعضاء نوادٍ أو منظمات اجتماعية أخرى تنتمي إليها. مع ذلك لا تعتمد فقط على شبكة اتصالاتك حيث إنها لن توصلك إلى مرشحين متنوعين. لهذا السبب عليك انتقاء قنوات إضافية هادفة ذات صلة لتضمن أن تكون نسبة مجموعة المرشحين المؤهلين والمتنوعين أعلى ما يمكن.

تشمل القنوات النموذجية الآتي:

- وكالات التوظيف.
- إعلانات الصحف.
- إحالات من زملاء.
- إعلانات تجارية.
- منظمات أو جمعيات مهنية.
- شبكات اتصال.
- كليات وجامعات.
- مواقع شبكة الإنترنت للتوظيف وموقع شركتك على الشبكة.
- المعارض الخاصة بالعمل.

اتباعك مبدأ الشمولية، عندما تريد إيصال سياساتك ومزاياك وبيانات المهام لديك، يمكن أن يساعدك على ضمان التنوع في مجموعة الأشخاص المرشحين. إضافة إلى ذلك تستطيع أن تدعم وتقني خط الإمداد بالمرشحين عبر برامج مثل علاقات وشركات مع كليات وجامعات ومنظمات المجتمع المحلي. يمكنك الاستفادة أيضاً من برامج كلية الشركة في التوظيف بالإضافة إلى تشجيع الإحالات الشخصية من مستخدمين حاليين.

عند مراجعة قنوات التوظيف المحتملة، انظر دائماً في المرشحين من الداخل والخارج.

إذا لم تستخدم من الداخل لديك، لن تكون قادراً على تطوير ثقافة تنظيمية تجذب المهوبين الساعين إلى مستقبل واعد ضمن شركتك.

ولكن كن على حذر: نميل جميعاً إلى الوقوع ضحية التحيز المعرفي عندما ندرس مزايا الآخرين. مثلاً الأشخاص الذين تألفهم أو تعرفهم والذين يعملون في شركتنا يمكن في بعض الأحيان أن يكون لديهم نقائص أكثر من الأفراد الذين نلتقي بهم حتى الآن (مرشحو خارجيون).

تذكر ذلك دائماً عندما تحلل النقاط المؤيدة والنقاط المضادة للمرشحين المحتملين من داخل وخارج الشركة.

عندما تطلب موظفين لشغل منصب جديد لا تتس
المستخدمين الحاليين في دائرتك أو في دوائر أخرى في
منظمتك. المستخدمون الحاليون يحتمل أن يكونوا أكفاء ثقافياً
وعلى دراية بقيم وأساليب العمل في الشركة.

انتقاء ملخصات السير الذاتية

الرسالة والسير الذاتية التي يرسلها المرشح إلى شركتك هي المقابلة الأولى لذلك الشخص. محتويات هذه الوثائق لا بد أن تنقل لك الصفات التي تبحث عنها. لاحظ أن التقديم عن طريق الرسائل الإلكترونية ربما يكون أقل رسمية من السير الذاتية المرسلة تقليدياً أو مقدمة في شكل محدد خاص بوكالة توظيف على الخط الدولي (أون لاين).

عندما يكون عليك مراجعة أو دراسة عدد كبير من السير الذاتية، استخدم عملية من خطوتين لجعل مهمتك أكثر سهولة: في المرحلة الأولى قم بإلغاء السير الذاتية لأولئك المرشحين الذين من الواضح أنهم لا يحققون متطلبات الخبرة والثقافة التي وضحت سابقاً على أنها أساسية للقيام بالعمل. دقق في جوانب محددة من السير الذاتية مثل:

- دلائل على الإنجاز والنتائج، مثلاً التوجه الربحي، الاستقرار أو اتجاه سير المهنة.
- الزخم المستمر في سير المهنة.
- الهدف المعاشي المنسجم مع العمل المعروف.

- الرغبة في العمل الجاد.
 - التركيب والمظهر العام للسيرة بالرغم من أن هذا المعيار قد لا ينطبق على السير الذاتية المقدمة عن طريق استمارة الشبكة الدولية (أون لاين).
- في المرحلة الثانية، ادرس الفروقات الأكثر دقة بين المرشحين المؤهلين. مثلاً قد يكون أحد المرشحين لديه خبرة أكبر قليلاً أو ثقافة أكثر مطلوبة لهذا العمل من مرشح آخر.
- ثم قم بتحضير قائمة لأقوى المرشحين.

اقض أقل مقدار من وقتك في إلغاء المرشحين الأقل احتمالاً والمقدار الأكبر من وقتك اقضه في دراسة متأنية لأكثر المرشحين احتمالاً بالفوز بالمنصب.

- عند مراجعة السير الذاتية، كن متيقظاً لإشارات تحذير يمكن أن تدلّ على جوانب ضعف مثل:
- الوصف المطول للثقافة (ربما ليس الكثير من خبرة في العمل).
 - فجوات واضحة في الخلفية.

- الكثير من المعلومات الشخصية (ليس الكثير من الخبرة في العمل).
 - وصف للأعمال والمناصب فقط دون وصف النتائج أو الإنجازات.
 - أخطاء مطبعية وعرض ذي نوعية ضعيفة (دليل على الإهمال أو التعثر).
-

خطوات من أجل التوظيف:

- 1- حدد متطلبات العمل: التعريف الواضح لمتطلبات العمل سيساعدك على تحديد الأمور التي تصلح وتكون ملائمة ما بين المهارات الفردية والصفات الشخصية وحاجات العمل والمؤسسة.
- 2- أنشئ توصيفاً للعمل: توصيف العمل يسمح لك بشرح العمل لكل من المرشحين المحتملين وللمصادر التي يمكن أن تستخدمها لمساعدتك في تعرفه عليهم. تذكر أن هذا التوصيف هو فرصة لإعادة رسم العمل وليس مجرد فرصة لملء المنصب الحالي.

3- أعلن: أنت بحاجة إلى الإعلان عن العمل عبر ما يمكن من قنوات مناسبة لزيادة عدد مقدمي الطلبات المؤهلين في مجموعتك المرشحة للمنصب.

4- انتقاء (غربلة) السيرة الذاتية للمرشحين: عندما يكون لديك عدد كبير من السير الذاتية بحاجة للمطالعة والمراجعة، استخدم عملية من خطوتين لجعل مهمتك أكثر يسراً:

في المرحلة الأولى قم بإلغاء السير الذاتية للمرشحين الذين لا يحققون المتطلبات الأساسية للعمل. في المرحلة الثانية ادرس الفروقات الدقيقة بين المرشحين المؤهلين. ثم أنشئ قائمة بأقوى المرشحين. كن منتبهاً للمخاطر التي يمكن أن تدلّ على ضعف في السيرة الذاتية الملخصة.



الخطوة الثالثة مقابلة المرشحين



الخطوة الثالثة مقابلة المرشحين

مقابلة المرشحين للعمل هي الأساس في عملية الاستخدام ويوجد كثير من المديرين أن هذه الخطوة معقدة وفيها الكثير من التحدي. في الأقسام الآتية سنستطلع المبادئ الرئيسة للتعامل مع هذا التحدي:

فهم عملية المقابلة، اختيار مقاربة أو منحى المقابلة، الإعداد للمقابلة، إجراء المقابلة، المحافظة على السيطرة على المقابلة وطرح الأسئلة الصحيحة.

فهم عملية المقابلة

مقابلة التوظيف أو الاستخدام لها هدف رئيس واحد: تقديم فرصة لكل من المرشح للعمل ومجري المقابلة للحصول على المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ أفضل قرار ممكن. ولما كان الوقت الذي يُقضى في إجراء المقابلة مع أي مرشح هو وقت محدود فإن الطريقة المنظمة ستساعد على الاستفادة القصوى وتعطي معلومات أفضل وأكثر.

لمقابلة شخص لأجل منصب مهم، فقد تقوم بكل المراحل الآتية. وربما تكتفي باثنتين أو ثلاث مراحل لكل فرصة عمل.

1- أنشئ فريقاً لإجراء المقابلة. قبل أن تبدأ بمقابلة المرشحين، ربما عليك تكوين مجموعة أشخاص لإجراء المقابلة (فريق مقابلة) للمساعدة في العملية. فريق المقابلة لا بد أن يضم نخبة قليلة من أشخاص مطلعين على الوظيفة المنوطة بهذا العمل، والذين سيتفاعلون مع الشخص الذي سيتم استخدامه في النهاية والذي ربما يكون حاضراً في أثناء المقابلات الفعلية. وقد يتضمن الفريق ممثلين لدائرة الموارد البشرية، مديرين آخرين، نظراء، ودائرة التقارير. كل عضو فريق سيكون لديه خبرة مختلفة ومنظور لهذه العملية مما ينتج عنه نظرة أوسع تؤدي على الأغلب إلى قرار استخدام ناجح.

إذا قررت حضور أشخاص متعددين أثناء كل مقابلة عمل، ربما تحتاج إلى تكليف كل شخص بتغطية مجموعة محددة من الأسئلة تطرح على المرشح. بتلك الطريقة يكون لديك فرصة أفضل لضمان تغطية كل الموضوعات الهامة في أثناء كل مقابلة.

2- المقابلة عن طريق الهاتف للانتقاء. قد تجري أنت أو واحد من وكالة توظيف، أو فريق مقابلة أو دائرتك أو ممثلون عن مؤسستك مقابلة هاتفية. هدف هذه المقابلة هو التوثق من أن المرشح تتوافر فيه مواصفات العمل المذكورة. وهي فرصة جيدة للحصول على الانطباعات الأولية عن المرشح؛ هل المرشح أو المرشحة يتصل بك في الوقت المحدد؟ هل طريقة تواصله جيدة؟ هل هذا المرشح واثق متحمس وسليم؟

3- مقابلة أولية شخصية: حاول تضيق المجال إلى 4 حتى 7 مرشحين قبل إجراء مقابلة مبدئية. قد تستمر هذه المقابلة من 30 حتى 60 دقيقة. أما فيما يتعلق بالمناصب ذات المسؤوليات الأقل، فقد تكتشف كل شيء تحتاج معرفته عن المرشح في هذه المقابلة الشخصية الأولية. في حالات أخرى ستحتاج إلى رؤية الشخص ثانية.

4- المقابلة الثانية. كن انتقائياً جداً فيما يتعلق بأي من المرشحين الذين ستطلب مقابلتهم ثانية. في هذه المرحلة إذا لم يكن لديك فريق مقابلة يمكنك أن تطلب آخرين

لهم حصة في هذه العملية لمقابلة المرشح. وقد يشمل هذا الفريق نظراء محتملين أو مديرين آخرين. هذه المقابلة غالباً ما تظهر المزيد عن حقيقة الشخص.

5- المقابلة النهائية: نظم جدول مواعيد للمقابلة النهائية مع كل مرشح وفي أثناء تلك المقابلة تقوم بتقديم العمل أو إذا كان مناسباً يقوم مديرك بذلك. وقد ترغب أيضاً في أن يلتقي المرشحون بشخص من الذين يمثلون المؤسسة ليطلعوا بإيجاز على سياسات الشركة ومزاياها.

اختيار منحى المقابلة

قد تختلف الطريقة التي تستخدمها عند إجراء مقابلة تبعاً لنوعية المنصب الذي تحاول إشغاله وفقاً لمستوى راحتك في عملية المقابلة. والطريقتان أو المنحيان هما المقابلة المنسقة وغير المنسقة. في المقابلة المنسقة، تسأل جميع المرشحين نفس الأسئلة لكي تقارن الإجابات. هدف المقابلات المنسقة هو أن تكون منصفاً وموضوعياً مع ذلك هذه الطريقة قد لا تحصل منها على معلومات من المرشحين بقدر المقابلات التي تعتمد

على الطريقة غير المنسقة. المقابلات ذات التنسيق المسبق أكثر ملاءمة للمناصب التي لا تتطلب الكثير من التفكير المبدع أو الكثير من الأحكام.

المقابلات غير المنسقة هي مقابلات فردية لا تغطي بالضرورة الأسئلة نفسها لكل مرشح. قد تعرف المزيد عن كل مرشح، ولكن سيكون من الصعب مقارنة الردود.

هذا النوع من المقابلات مفيد عندما تريد شغل منصب فيه الكثير من اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتفاعل مع الآخرين. هذه الطريقة قد تفتح الباب أمام مجالات منتجة من الاستفسار لم تكن تتوقعها أنت أو زملاؤك.

في معظم الحالات قد تكون فكرة جيدة أن تسير في طريق وسط بين هذين الاتجاهين أو الأسلوبين في إجراء المقابلات. كن مرناً في خط أسئلتك. وتوثق من أن من تجري معهم المقابلات يستجيبون إلى مجموعة جوهرية من الأسئلة. وعند تحضيرك لهذه الأسئلة الأساسية قبلاً يمكنك أن تضمن أنت وفريق اتخاذ القرار من أن جميع النقاط الرئيسة قد تمت تغطيتها وأن جميع المرشحين يستجيبون لها.

التحضير للمقابلة

من المفيد لأجل تحضير مقابلة، إنشاء دليل أو مرشد. يساعدك هذا الدليل على أن تكون ثابتاً على مبدأ، مركزاً ومنصفاً في مقابلاتك. يساعدك الدليل أيضاً في المحافظة على التحكم في المقابلة، وتضمن أن تستخرج المعلومات التي تحتاج إليها من المرشح. يمكنك إنشاء مرشد أو دليل مقابلة عام لكل فرصة عمل، ثم تنشئ نسخاً مخصصة تحتوي على معلومات كل مرشح. يمكنك أن تستعمل في أثناء المقابلة الدليل المخصص لكل مرشح: كخريطة طريق ومكان لتدوين الملاحظات.

يحتوي دليل المقابلة على المعلومات الآتية:

- ملخص متطلبات العمل كما حددت خطوطها العريضة في توصيفك للعمل.
- إنجازات وخبرة المرشح ذات الصلة.
- أسئلة تطرحها لتحديد فيما إذا كان المرشح يمتلك الصفات التي تريدها. بعض الأسئلة لا بد أن يكون عاماً ويطرح على كل المرشحين، في حين الأسئلة الأخرى لا بد أن تكون مخصصة لكل مرشح.

الخطوة الثالثة: مقابلة المرشحين

يوضح الجدول «مثال على مرشد المقابلة» الأسئلة لاستقصاء معلومات محددة في السيرة الذاتية للمرشح. أسئلة حول المهنة ستشجع الشخص على التحدث عن مهنته أو السابق وما فعله واقعياً وعن الأشخاص الذين عمل معهم وهكذا... ولا بد أنك تريد معرفة الوقائع اليومية للمنصب السابق لهذا الشخص بما فيها التحديات التي واجهها وكيف تعامل مع هذه التحديات. مثال ذلك، ممن طلب المساعدة وبيد أي نوع من التحديات؟ ستعرف من إجابات المرشح على مثل تلك الأسئلة الكثير عن كيفية تصرفه في الدور الجديد.

اسأل:	نموذج دليل مقابلة إذا ذكرت السيرة الذاتية:
«كيف تم قياس هذا النجاح: بالعوائد، التسويق، أو بمعايير أخرى؟ تحديداً ماذا كان دورك في جهود التطوير؟»	«تمكنت بنجاح من تطوير خط جديد لأدوات المطبخ»
«ماذا كانت طبيعة إسهامك؟ كيف ازدادت وحدات المبيعات: بمزيد من البيع أو بتخفيض الأسعار؟»	«عملت على نحو فاعل في التسويق والمبيعات لزيادة وحدة المبيعات السنوية بنسبة 25 طوال 12 شهراً»
«ما هي العمليات؟ ماذا تقصد بكلمة بدأت؟ لماذا قررت القيام بذلك؟ لماذا كانت تلك المبادرة مهمة؟»	«بدأت إعادة تنظيم لعمليات رئيسة في الإدارة (الدائرة)»

قبل البدء بتوزيع نسخ دليل المقابلة على فريق المقابلة، من الحكمة والحصافة دائماً أن تعمل على أن تراجع دائرة الموارد البشرية أو المستشار القانوني نسخ الدليل للتوثق من عدم تضمنها أي أسئلة قد لا يمكنك طرحها شرعياً أو قانونياً. (انظر القسم «طرح الأسئلة الصحيحة» لمزيد من المعلومات عن ذلك).

إضافة إلى ذلك تذكر أنك ستكون قادراً على جمع مزيد من المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ قرار استخدام جيد، إذا كان لديك الوقت وتجشمت عناء التحضير بعناية لهذه المقابلات. وبالمقدار نفسه من الأهمية فإنك ستترك انطباعاً لدى المرشح إذا كنت منظماً وكفؤاً. وهذا من الأهمية بمكان، لأن المرشح يقابله أنت وشركتك أيضاً.

لتعزيز التحضير من أجل المقابلة:

- اقرأ رسالة المرشح وملخص السيرة.
- اكتشف أين المرشح في عملية المقابلة، ومع من أجرى سابقاً مقابلةً، وما هي المعلومات التي قدمها الشخص في المقابلات السابقة؟
- كن ملماً بواجبات العمل، قم بمراجعة الأسئلة مع مرشد المقابلة لديك.

- اعرف ما ينبغي أن تعرضه مؤسستك على المرشحين وما يبحث عنه المرشح، وذلك لكي ترقى بمؤسستك وتعزز فرصة العمل.
- كن عصرياً فيما يخص سمعة منطمتك.
- تدرب على إجراء المقابلة ومهاراتها عن طريق أخذ أدوار مع زميل.

إجراء المقابلة

يوجد ثلاث مراحل للمقابلة: الاستهلال أو البداية، متن المقابلة أو جزؤها الرئيس، والخاتمة. يجب أن تشكل بداية المقابلة 10% من الوقت المخصص لها. هدفك في أثناء هذه المرحلة هو أن يشعر المرشح بالراحة، ويبدأ في التوقعات حول تركيبة المقابلة.

هناك أشياء متعددة يمكنك القيام بها لضبط أسلوب وروح المقابلة عند الشروع بها. مثلاً:

- قم بتحية المرشح. لكي يكون المرشح في وضع مريح كن ودوداً ومرحياً. قدم نفسك. ابتسم تواصل معه بالعين وصافحه. أدخل في تحيتك اسم المرشح، وإذا لم تكن

متأكداً من كيفية لفظه، اسأل. كن على دراية بالدقائق الثقافية. مثلاً إذا انحنى المرشح قليلاً أثناء التحية، قم أنت بذلك أيضاً لتظهر الاحترام.

● اختر مكاناً هادئاً خاصاً لا يساعد على المقاطعات. فُعل البريد الصوتي أو أعد تحويل مكالماتك الهاتفية، لا تستقبل أي مكالمات أو زوار في أثناء المقابلة.

● توثق من أن المرشح مرتاح جسدياً. في مكان المقابلة، أرشد المرشح إلى المكان الذي يضع فيه معطفه ومكان جلوسه. قدم له مشروباً.

● عرف نفسك. اشرح دورك في المؤسسة وصلته بالمنصب الشاغر.

● اشرح تركيبة المقابلة أو بناءها. مثلاً يمكنك أن تقول: «سأطرح أسئلة تتعلق بخبرتك». إنني مهتم باكتشاف شيء عنك بوصفك شخصاً أو فرداً». «إننا مهتمون في معرفة فيما إذا كان يوجد تلاؤم بين اهتماماتك وقدراتك وبين مؤسستنا». «سيسرني أن أستمع إلى أسئلتك في نهاية المقابلة».

• أنشئ تواجلاً مع المرشح. توجد مقاربات (أساليب) عدة يمكنك استخدامها. مثلاً، اعترف ببعض الصعوبات أو الإحراج المتعلقة في كون المرء يجري مقابلة مثل مقابلة كثير من الأشخاص الجدد أو حصول تعب في نهاية اليوم. إذا كنت أول من يقابل المرشح، اسأل كيف كان انتقال المرشح أو فيما إذا وجد أي صعوبة في العثور على (المبنى) أظهر بعض الإطراء على بعض جوانب الخبرة المعروضة في سيرة المرشح. اعترف بأن لديك شيئاً مشتركاً معه مثل الدوام في نفس الكلية أو المشاركة في نفس الاهتمام.

متن المقابلة أو جزؤها الرئيس ينبغي أن يستغرق 80% من الوقت المخصص. في أثناء هذه المرحلة أنت تجمع المعلومات التي ستحتاجها لتقديم المرشح. أنت بحاجة إلى تقديم مؤهلات المرشح، مهاراته، معرفته، خبرته. ومقاربة كل ذلك بتوصيف العمل لديك. اتبع خطأ مباشراً من الأسئلة تستند إلى ملخص سيرة المرشح. تعرف نقاط التشابه وأنماط السلوك التي تتسجم مع مرشحك المثالي. إذا وجدت من المناسب اطلب نماذج أو عينات من أعمال، كتابات، ومراجع للاطلاع عليها بعد المقابلة.

قد يكون من الصعب أحياناً أن يكون المرشح محددًا فيما يتعلق بالإنجازات المدرجة في ملخص السيرة المقدم لك. اطلب مباشرة تفاصيل وابحث عن إجراءات ملموسة للنجاح. وتوثق من وضع الأسئلة التي أدرجتها في قائمة في أثناء إعداد دليل المقابلة.

مثلاً، إذا ذُكر في ملخص السيرة، «أديت الدور الرئيس في معرض من الدرجة الأولى»، اسأل «كيف تم قياس نجاح أدائك؟» «تحديداً ماذا كان دورك في تحقيق هذه التقديرات أو التصنيف؟» في أثناء الجزء الرئيس من المقابلة فإنك تقوم الصفات الشخصية للمرشح، مثل القيادة، أسلوب اتخاذ القرار وحل المشكلات، مهارات التواصل، مهارات العمل الجماعي، والحافز أو الباعث على العمل.

اطرح أسئلة سلوكية وتفصيلية وقائعية عن الخبرات السابقة والمواقف المفترضة. مثلاً، ماذا كان التحدي الأكبر الذي واجهته في عملك السابق، وكيف واجهته؟ ماذا كنت ستفعل إذا بدأت المبيعات في الانخفاض فجأة بعد ستة أشهر من بدئك العمل؟ ابحث عن فهم العمل، الحماسة، والرغبة في التعلم والملاءمة المحتملة لهذا المرشح في مؤسستك، وفي فريق عملك أو دائرتك.

وفي أثناء هذا الجزء من المقابلة فإنك تروّج أيضاً لمؤسستك، وذلك بشرح ما يميز ثقافة شركتك أو موقعها في الصناعة وتبيان فرص التطوير المحتملة (مثل المسار السريع قنوات العمل)، ويمكن للمرشح أن يعتبرها مهمة. ومع ذلك كن حريصاً على أن لا تعطي وعوداً لا تستطيع تحقيقها مثلاً لنفترض أنك بالغت في سرعة تطور العمل في شركتك، لتكسب توظيف شخص موهوب ذي قدرات عالية. حالما يبدأ ذلك الشخص العمل معك، ويكتشف الحقيقة: (إن التقدم في العمل يحدث أبطأ مما قلت)، فربما ينتقل هذا الشخص إلى شركة منافسة تقدم فرصاً أكثر إغراءً.

في أثناء الجزء الرئيس من المقابلة تأكد من أنك لا تميز مبكراً ضد مرشح بإساءة تفسير أحد تصرفاته. مثلاً، كثير من النساء يحتجن وقتاً أكثر من الرجال، لإظهار وعرض مواهبهن وخبراتهم في أثناء مقابلة العمل. إذا لم تعط المرشحة ذلك الوقت فقد تستنتج خطأ أنها ليست الشخص المناسب للعمل.

أساتذة الإدارة ديبورا ميريسون وجويس فليتش كتبوا عن ذلك في مقالتهما بتاريخ نيسان 2002 المطاوعة التجارية لهارفارد والمعنونة: «بيان متواضع لتحطيم السقف الزجاجي»:

تقدم إحدى شركات الاستثمار الرئيسة مثالاً آخر على طريقة نمو التمييز الجنسي غير المرئي، وحتى غير المقصود في الشركات الحديثة. أرادت الشركة بإخلاص زيادة عدد النساء اللواتي كانت توظفهن من كليات التجارة. وقدمت الشركة حجتها بأنها ستكون قادرة على توظيف مزيد من النساء إذا تعرفت مزيداً منهن، لذلك فقد زادت من عدد النساء اللواتي أجريت معهن مقابلات في أثناء زيارات التوظيف لمبنى كلية التجارة. هذا التغيير لم يكن له أثر. لماذا؟ لأن الدقائق الثلاثين المخصصة لكل مقابلة، وهو الإجراء الاعتيادي في معظم كليات التجارة لم تكن كافية لمديرين في منتصف العمر من الذكور، والذين كانوا يجرون معظم المقابلات من أن يتصلوا بشكل كافٍ مع المرشحات من الشابات، وأن يتجاوزوا في نظرتهن القدرات التقنية المباشرة وذات الصلة لأولئك الشابات. لذلك اعتبرت معظم النساء غير مؤهلات للاشتراك في المسابقة. ولم يكن لديهن الوقت الكافي لإحداث الانطباع الجيد لدى من يجري المقابلة.

ختم المقابلة: لا بد أن تشغل 10% من الوقت المخصص بكامله. في أثناء هذه المرحلة تجيب على الأسئلة المتبقية التي لدى المرشح، وتشرح الخطوات الآتية في عملية الاستخدام، وتشكر المرشح على قدومه. الجدول «اختتام المقابلة» يضع الخطوط الرئيسة لما

تستتبعه الخاتمة. قد يسأل بعض المرشحين عن الراتب أو المزايا في هذه المرحلة. تعالج دائرة الموارد البشرية في بعض المؤسسات هذه المسائل. على كل حال قد تحتاج إلى مواجهتها بنفسك.

إتمام المقابلة بنجاح ماذا تفعل:	ماذا تقول:
اسأل المرشح إذا كان لديه شيء يضيفه.	«هل يوجد أي شيء أردت أخباري به ولم أعطك فرصة.»
اسأل المرشح إذا كان لديه أي أسئلة أو إذا كان هناك أي شيء آخر غير واضح أو لم تتم تغطية.	«أرى أن وقتنا قد انتهى تقريباً. قبل أن نختم، هل هناك سؤال أو سؤالان ربما أستطيع أن أجيب عنهما لأجلك؟»
اشرح كيف ومتى سيعلم المرشح عن القرار أو المقابلات اللاحقة.	«سنراجع جميع المعلومات ونكون على اتصال معك حتى تاريخ (التاريخ).»
أعط المرشح بطاقة عملك اطلب منه أو منها الاتصال بك إذا كان هناك مزيد من الأسئلة.	«إليك بطاقتي الرجاء أن تتصل بي إذا كان لديك أي أسئلة أخرى.»
روح لمؤسستك تذكر أن توجه اهتمامك إلى المظاهر التي تروق للمرشح في مؤسستك.	«أمل أن تدرس بعناية مؤسستنا ونحن كرواد في هذا الميدان لدينا الكثير من المشروعات الرائعة في خط الأنابيب والكثير منها في المستقبل.»
اشكر المرشح. صافحه وتواصل معه بالنظر رافق المرشح إلى الباب أو إلى وجهته الثانية.	«شكراً على وقتك وعلى مساعدتنا في معرفة المزيد عن خبرتك. أعتقد أنك ستقابل السيد شان دعني أرافقك إلى مكتبة.»

إذا لم تكن لديك المعلومات كن مستعداً لأن تخبر المرشح أنك ستزوده بهذه المعلومات عندما تتوافر لديك.

الأمر لا يتعلق بك [المدير] إن الأمر يتعلق بفريقك ونجاحه. واحد من أهم المهارات هي التوظيف أو الاستخدام.

-آرت دي جيس

المحافظة على التحكم في المقابلة

الهدف من مقابلة العمل هو حصولك على أكثر ما تستطيع من المعلومات عن المرشح. لذلك أنت بحاجة إلى إبقاء التركيز في المحادثة وتشجيع المرشح على الحديث وتدوين الملاحظات لكي تتذكر معلومات تهتمك عن الشخص.

إن المفتاح للمحافظة على السيطرة هو أن تسأل معظم الأسئلة وتقوم بالإصغاء. عليك بالإصغاء 80% من الوقت. يمكن للممارسات الآتية أن تساعدك:

- اتبع خطوطاً منطقية في الاستعلام، وعد إليها إذا سأل المرشح سؤالاً.
- تجنب أن يقوم المرشح بطرح أسئلة حتى نهاية المقابلة.

- إذا خرج المرشح عن المسار في إجابته عن سؤال ما، عد به بلطف إلى موضوع المقابلة أو السؤال. استخدم عبارات مثل، «كنت بصدد القول... أو أخبرني المزيد عن...» أصغ بنشاط وركز على ما يقوله الشخص وامتنع عن الحكم.
- لخص على نحو منظم ما تسمعه لتثبيت ما قيل، ولكي تنتقل بين الموضوعات وللحد من تعليقات مرشح كثير الكلام. مثال على ذلك التلخيص يكون: «هل تقول: إنه كانت هناك مدة ستة أشهر عندما كنت تشرف على عشرين شخصاً في دائرتين مختلفتين؟ لا بد وأن ذلك كان صعباً. كيف حافظت على النظام وبقيت مشرفاً على ما كان يحدث؟»
- كلما شجعت المرشح على أن يتحدث أكثر كانت صورته أكثر دقة. يمكنك استخدام أساليب الإصغاء الفاعل الآتية:
- ابتمسم، أومئ برأسك، واترك لحظات توقف قبل القفز إلى تعليق أو سؤال آخر.
- اطرح أسئلة متابعة تؤدي إلى أمثلة عن معلومات أساسية أكثر توسعاً ودقة حول المرشح.
- استخدم رد المرشح في أسئلة المتابعة.

• استخدم الأسئلة المفتوحة غير المقيدة، والتي تتضمن عبارات مثل: كيف، لماذا، هل يمكنك أن تصف، أخبرني عن ... وهكذا.

معلومة: في أثناء مقابلة المرشحين اتبع قاعدة 20/80 أي 80% للجزء الأساسي من المقابلة والباقي بين البداية والخاتمة. اجعل المرشح يقوم بـ 80 في المئة من الحديث. الشخص الذي يطرح الأسئلة ويصفي هو الذي يسيطر على المقابلة.

حاول مراقبة ردود أفعالك. تجنب رد الفعل السلبي لما يتطلب من الشخص موضوع المقابلة أن يقوله، وإلا فلن يجيب المرشح بنفس الصراحة عن أسئلتك في المستقبل. اعرف تحاملاتك وحاول السيطرة على تأثيرها. قد يتغير رد فعلك الأولي عندما تمضي المقابلة قدماً. بعض الناس يكون لديك انطباع عظيم عنهم في الدقائق القليلة الأولى، ومع هذا تصبح أقل تأثراً بعد مواصلتهم الحديث. بعض الناس مزاجهم عصبي أو بطيئون في التفاعل ونقاط قوتهم تأخذ وقتاً أطول لكي تظهر.

معلومة: أثناء المقابلات لا تعول على الانطباعات الأولى. ربما تفقد الفرصة لمعرفة الشخص على حقيقته.

تساعدك الملاحظات على تذكر حقائق مهمة عن المرشح. دون ملاحظات ولكن لا تكن فضولياً، أخبر المرشح علناً أنك ستقوم بتدوين ملاحظات. تذكر أن ملاحظاتك ستكون جزءاً من ملف المستخدم. تجنب تسجيل أي شيء يمكن أن يفسر على أنه مناف لقوانين فرص الاستخدام المتساوية، كالإشارة إلى العرق مثلاً. خذ وقتاً بين المقابلات لتسجيل أي ملاحظات إضافية وهي لا تزال حية في ذهنك.

«إذا حصلت على دعم فريقك وكان لديك خط رؤية واضح بالنسبة لما سيقوم به المستخدم الجديد، فإن الاحتمالات ستكون أفضل بكثير في أن تجذب عظيماً إلى فريقك»
-آرت دي جيس-

توجيه الأسئلة الصحيحة

تدور مقابلة العمل كلها حول طرح أسئلة فاعلة تجعل مرشحك يتحدث بحرية عن نفسه أو نفسها. السؤال الفاعل يفي بالمعايير الآتية:

- له هدف ينتج معلومات عن مؤهلات الشخص، يفتح المجال للتواصل، مرتبط بالعمل.

• ليس موصولاً، بمعنى لا يدفع الشخص إلى أن يقول ما تحب أنت أن تسمعه منه أو منها.

مثال على سؤال موصل يمكن أن يكون، «هل تقول إنه لديك الدافع المطلوب لهذا العمل؟» ونسخة أخرى لهذا السؤال لا توصل إلى الجواب يمكن أن تكون «ما الذي يثير اهتمامك في هذا العمل أكثر من أي شيء آخر؟»

• ليس مُهدداً؛ أي لا يضع الشخص في موقف الدفاع. مثال على السؤال المهدد قد يكون، «لماذا تركت مشكلات التصنيع هذه تتراكم؟» ونسخة مماثلة غير مهددة تكون، «ما الذي أدى إلى زيادة مشكلات التصنيع التي وصفتها؟»

تنعكس الأسئلة الفاعلة إيجابياً عليك وتدل على اهتمامك. وسيدرك المرشح أن وضع أسئلة متعلقة أخذ منك وقتاً، إضافة إلى ذلك، يحتمل أن تستخرج المعلومات التي تحتاجها لتقويم فاعل لمرشح العمل لديك، إذا نوعت في أنماط الأسئلة التي تستخدمها في أثناء المقابلة.

الجدول «قائمة بأنواع الأسئلة» يدرج أنواع الأسئلة التي يمكن أن تضعها.

الخطوة الثالثة: مقابلة المرشحين

مثال	قائمة بنماذج الأسئلة	نموذج السؤال
متى كنت عضواً في الفريق؟ هل تستطيع أن تصف كيف كان الأمر؟	السؤال المطلق أو المفتوح غير المحدد يبدأ ب: ماذا، لماذا، متى أو أين. وهي تستدعي إجابة طويلة تشجع المرشح على أن يقوم بمعظم الحديث.	
هل لديك أي خبرة عمل في فريق؟	الأسئلة المحددة المغلقة تبدأ ب: هل، هل لك. ويجب عن هذه الأسئلة بـ نعم أو لا. ويجب الاقتصاد أو الإقلال في استخدامهما لأنهما لا يشجعان المرشح على الكلام.	
لماذا في اعتقادك تم اختيارك لترأس فريق المهمة هذه؟	أسئلة الإطراء الذاتي تتطلب من المرشح أن يهتم بمهاراته التواصلية. وهي تسمح للمرشح أكثر مما تسمح لك بتفسير الحقائق.	
أخبرني عن إسهام قمت بها في جهد جماعي.	أسئلة الإنجاز تقدم الدليل على صفات المرشح السلوكية المصرح بها. وهي تساعدك على معرفة لماذا وكيف تم تحقيق شيء ما. وهي تكشف أيضاً عن مستوى مشاركة المرشح في الإنجاز.	
أخبرني عن تجربتك وأنت مدير مشروع في مجموعة الألياف البصرية.	الأسئلة الشاملة تحث المرشح على التفكير بموضوع كبير، حيث يختار جواباً وينظم أفكاره.	
كيف تقارن العمل مع مجموعة الألياف البصرية بالعمل مع مجموعة البويمارات (اللدائن)؟	أسئلة المقارنة تكشف عن قدرات المرشح التحليلية والتعليلية (الاستنتاجية).	

في معظم الحالات، ستحتاج إلى سؤال المرشح عن آخر عمل قام به، خبرته، مهاراته، أسلوب عمله، طموحاته في العمل وثقافته. الجدول «أسئلة حول موضوعات محددة يقدم عينات من الأسئلة عن كل موضوع.

أسئلة حول مواضيع محددة	
مجال الموضوع	عينات من الأسئلة
تقديم مقدمة	كيف سمعت عن فرصة العمل هذه؟ ما الذي جذبك إلى هذه المؤسسة؟
آخر عمل	- صف يوم عمل نموذجي في منصبك الحالي / الأخير - ما الذي تجده الأكثر إرضاءً / إحباطاً في هذا العمل؟ - ما هو الجانب الأكثر تحدياً في منصبك؟
خبرة العمل	- ما هو أكثر شيء تعلمته من عملك؟ وكيف أسهم ذلك في نضجك؟ - كيف هيأتك خبرتك في العمل لهذه المسؤولية أو العمل الجديد؟ - صف واحداً أو اثنين من أعظم إنجازاتك وأكبر خيبات الأمل؟ - ماذا كان أهم تحدٍ تعاملت معه؟ وكيف تدرت الأمر؟
المهارات	- ما هي أعظم نقاط قوتك التي ستفيد مؤسستنا؟ - صف وقتاً عملت فيه لتلبية احتياجات زبون؟ - أخبرني عن حادثة كان عليك أن تقدم فيها موقفاً لحل مشكلة. - ماذا كان الموقف وما هي الإجراءات التي اتخذتها؟

الخطوة الثالثة: مقابلة المرشحين

الأسلوب	. في أعمالك السابقة كيف كنت تفضل أن تتم مراقبتك أو الإشراف على عملك؟
	. ما نوع المؤسسة التي تفضل أن تعمل لحسابها؟
	. ما نوع الأشخاص الذين تحب العمل معهم؟
طموحات العمل	. كيف يتلاءم هذا العمل مع خطط العمل الكلية لديك؟
	. أين ترى نفسك بعد ثلاث سنوات من الآن؟
	. إذا حصلت على هذا العمل، في أي المجالات تحب أن تتلقى تدريباً إضافياً؟
الثقافة	. ما هي الدورات التي هيأتك لهذا المنصب؟
	. ما الذي جعلك تهتم في هذا المجال ومنهاج دراستك؟

ويمكن أيضاً اعتماداً على متطلبات المنصب، أن تطرح أسئلة تساعدك في معرفة المزيد عن الصفات الشخصية للمرشح، مثل: التكيف، الفاعلية في الجماعة، السيطرة على النفس أو الثقة المهنية. وستحتاج أثناء مقابلة العمل، أن تتجنب طرح الأسئلة غير القانونية.

في الولايات المتحدة الموضوعات التي ليست قانونية لمناقشتها في مقابلة تتضمن:

• العمر،

- الديانة،
- العنصر (السلالة)،
- المواطنة، المواصفات الجسدية،
- الأصل القومي،
- الحالة العائلية،
- الأطفال،
- الاعتقادات،
- تدابير الحياة اليومية،
- مكان الإقامة فيما إذا كان الشخص يمتلك أو يستأجر منزله،
- المطالبات السابقة بالأجر،
- الأمراض الجسدية والعجز،
- وعداً محدداً بتوقعات الراتب.

قانون الولايات المتحدة الفدرالي وقانون الولاية والقوانين المحلية والأنظمة واضحة فيما يتعلق بالأسئلة غير القانونية. إذا لم تكن مطلعاً على هذه القوانين والأنظمة، استشر المختص في الموارد البشرية لديك أو المستشار القانوني. وحتى إن لم تتمكن

الخطوة الثالثة: مقابلة المرشحين

من طرح أسئلة معينة قانونياً في أثناء مقابلة، ما زال يمكنك الحصول على المعلومات التي تحتاجها (مثلاً هل سيتمكن المستخدم الجديد من السفر حسب الحاجة في العمل؟) إذا وضعت السؤال بأسلوب قانوني. الجدول «الحصول على المعلومات التي تحتاج» يوضح الأمثلة.

الحصول على المعلومات التي تحتاج		
إذا احتجت أن تعرف...	لا تسأل...	اسأل...
فيما إذا كان المرشح مؤملاً للعمل في الولايات المتحدة	هل أنت مواطن في الولايات المتحدة؟	إذا استخدمت هل تستطيع أن تثبت أهليتك للعمل في الولايات المتحدة؟
فيما إذا كان باستطاعة الشخص السفر والعمل ساعات طويلة بحسب حاجة العمل؟	هل لديك أطفال بحاجة إلى الرعاية اليومية؟ أو ما هي ديانتك؟	هذا المنصب يتطلب سفرًا وعملاً أحياناً في المساء. هل في استطاعتك تلبية هذه الأمور؟ أو هذا العمل يتطلب أن تعمل في أيام العطل. هل ستكون قادراً على الإيفاء بهذه المتطلبات؟
إذا كان الشخص موضوع المقابلة يمكنه القيام بالمهام الجسدية المطلوبة لهذا العمل	هل لديك أي مسائل مرتبطة بالصحة تمنعك من القيام بهذا العمل؟	هذا العمل يتطلب أن ترفع 50 باونداً. هل أنت قادر على تلبية هذا الأمر؟

استخدام الموظف

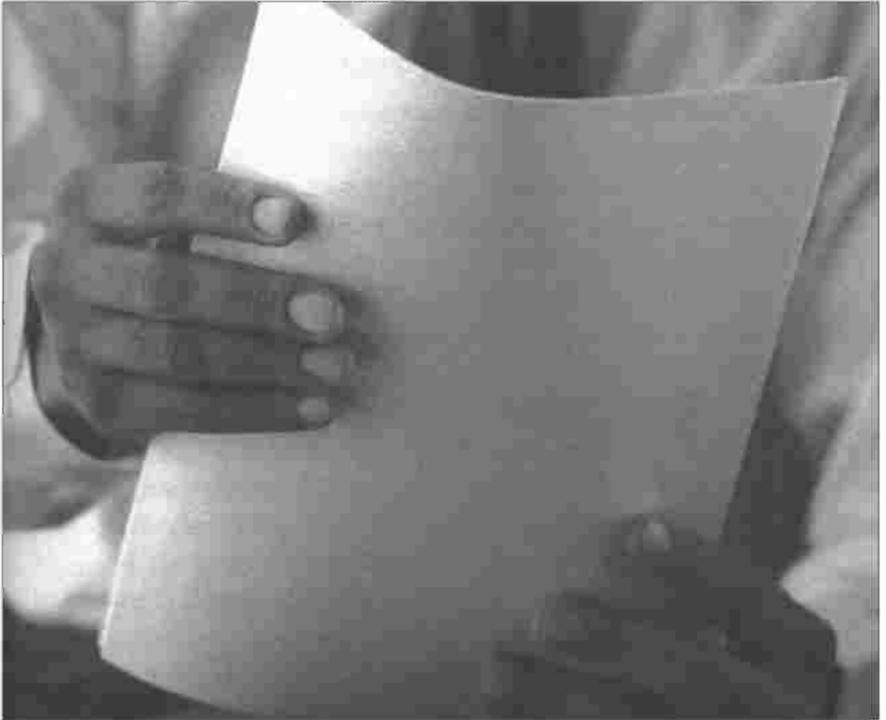
إذا كان المرشح في
العمر القانوني

كم عمرك؟

إذا تم توظيفك هل يمكنك
إثبات أنك في الثامنة عشر
من العمر؟



الخطوة الرابعة تقويم المرشحين



الخطوة الرابعة: تقييم 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 التقييم 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 تقييم 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 وقدرته 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 وابحث عن نظير له.

التدقيق في الإحالات - المراجع-

التدقيق في الإحالة أو المرجع يؤكد صحة الادعاءات التي أوردها 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 قومت 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 الرئيسة للعمل والخبرة أو التدريب المرتبط بذلك والموافقات الشخصية اللازمة للقيام بالعمل على نحو جيد. قم بتحضير أسئلة متعددة مسبقاً لكل من الميادين الرئيسة في القالب الأساسي لاتخاذ القرار.</p>	
اسم العمل	
التدريب والخبرات ذات الصلة	المهام والمسؤوليات الرئيسة
1	1
2	2
3	3
4	4
البحث عن الصفات الشخصية المميزة	

ملاحظات	الأسئلة التي تطرح	مجالات رئيسة 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 النشط 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، ويشارك 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.

تلقى 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.

