

## 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

obeikandi.com

# فهم عملية الاستخدام



obeikandi.com

## فهم عملية الاستخدام

استخدام القديرين من الناس هو واحد من أهم الإسهامات التي يمكنك القيام بها تجاه منطمتك. 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.

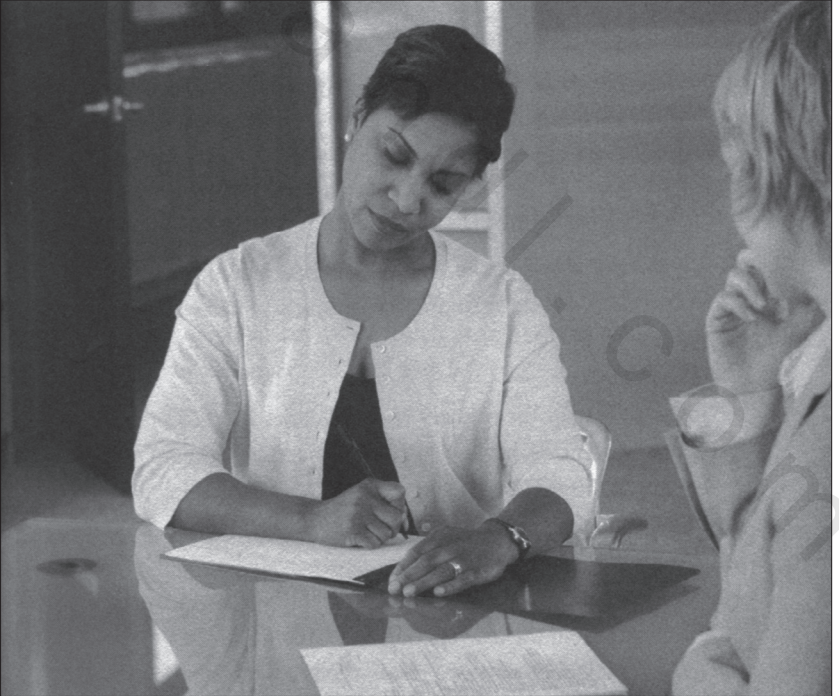
في الأقسام التي تلي سنبحث في كل خطوة بالتفصيل.



obeikandi.com

# الخطوة الأولى

## تحديد متطلبات العمل



obeikandi.com

## 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 يقتصر 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 مقاربة 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 تنظيمياً. 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 مدة 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

ستجزي 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 متبوعاً 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 وُظف كل واحد منا أناساً أصغر منا، فإننا سنصبح شركة من الأقزام. لكن إذا وُظف 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 منطمتك 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 تهتم 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 وكتابياً.
-