

## اصطفاء أفضل المتقدمين للوظيفة قبل مقابلتهم

تعتبر دراسة و«غربلة» طلبات المرشحين للوظيفة بهدف العثور على أفضل شخص يرجح أن يصبح من «لاعبي الفئة آ» في الشركة (انظر الفصل الرابع)، أكثر المراحل أهمية وتحدياً في عملية الانتقاء. ما زالت المقابلة الشخصية أوسع التقنيات المستخدمة انتشاراً لاختيار الموظف الجديد. لكنها تكلف مالا وتستهلك وقتاً. كما تبعد المدراء الذين يجرونها عن عملهم الإنتاجي المعتاد.

ما الحل إذن؟ التخلص من المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظيفة قبل مقابلتهم. ولكن كيف؟ إذ لا يمكن إلقاء طلباتهم في سلة المهملات! لكن من خلال الدراسة الدقيقة المسبقة يستطيع المدير المسؤول الاحتفاظ بوقته الثمين للمرشحين الذين يحتمل - على أقل تقدير - اختيارهم ودعوتهم لإجراء المقابلة الشخصية.

### استخدام السيرة الذاتية للتحضير للمقابلة

لكل شخص سيرة ذاتية (مهنية)، فما إن تضع الشركة إعلاناً في صحيفة عن وظيفة شاغرة لديها، حتى تغرق بسيل جارف من الطلبات والسير الذاتية. لكن قراءتها جميعاً يهدر وقتاً ثميناً. وعلى المدير المسؤول معرفة ما يبحث عنه. وحين يفعل ستصبح قراءتها أداة لـ «غربلة» وانتقاء المتقدمين.

لا يوجد ما يسمى بالسيرة الذاتية المعيارية. فالعديد من السير الذاتية يكتبها أصحابها بأسلوب رديء ويرسلونها بالبريد، وقد تفشل في تسليط الضوء على الصفات والسمات والخصائص المهمة للنجاح في الوظيفة. أو قد تكتبها للمتقدم وكالة محترفة متخصصة في كتابة طلبات التوظيف، تبالغ في تضخيم خبرة المرشح وتعطي انطباعا مثاليا عن أهليته وكفاءته يتجاوز حدود الواقع الفعلي.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

تبعاً لعملية مسح أجرتها جمعية «إدارة الموارد البشرية»، أشار ٨٨٪ من المبحوثين إلى أنهم قضوا أقل من ثلاث دقائق في قراءة السير الذاتية. والمفارقة أن القرار المؤثر في ربحية الشركة وحياة المتقدم للوظيفة يعتمد على هذه الدقائق المعدودات!

دعونا نلقي نظرة فاحصة على ماهية السيرة الذاتية، وكيف يمكنك - كمدير مسؤول - أن تغفل كل الهراء والكلام الفارغ وتحدد ما إذا كان المتقدم يستحق أن تمضي جزءاً من وقتك الثمين في دراسة طلبه. في الواقع، لا يمكنك قراءة كل سطر في كل سيرة ذاتية. وليس لديك الوقت الكافي للتحصيل في طلبات أشخاص غير مؤهلين في غالبيتهم الساحقة لشغل الوظيفة الشاغرة في شركتك. عليك أن تتصفح الطلبات بسرعة، لكن هناك قواعد للقيام بذلك.

### عوامل الاختيار الحاسمة

راجع مواصفات الوظيفة. هنالك بعض الخصائص والمؤهلات التي يجب أن يمتلكها المتقدم كي يتم اختياره مبدئياً. على سبيل المثال، تحتاج الوظيفة إلى موظف يحمل شهادة في الهندسة الكهربائية. وبافتراض عدم التساهل

بالنسبة لهذا الشرط، ابحث أولاً عن قسم الدرجات العلمية في سيرة المتقدم، فإن لم تجد الشهادة الجامعية المطلوبة، أهمل الطلب.

وظيفة أخرى تتطلب خبرة في تصميم الآليات المؤازرة (servomechanisms)، وتبين لك أن المتقدم قد عمل في شركة مصنعة لها، لكنه لم يشر بكلمة إلى تصميمها. ضع هذا الطلب ضمن مجموعة الخيار الثاني. وحين تنهي الدراسة الأولية للطلبات، وتجد أن هناك قلة من المتخصصين نسبياً في هذا النوع من الخبرة، يمكنك الاتصال بأصحابها هاتفياً لتعرف ما إذا كانوا يملكون الخبرة المطلوبة.

كن حريصاً في اختيار العوامل

الحاسمة، فلربما تبعد المرشحين الأكفاء

### من الأقوال المأثورة

«كتابة السيرة الذاتية تشبه عند التركيز على المؤهلات المرغوبة لكن كتابة نعي لا يعدد إلا مناقب غير الجوهرية فعلاً بالنسبة للوظيفة. في عصر الكمبيوتر هذا، تم تصميم برامج الفقيد».

ايروين س. ستانتون، إلكترونية لدراسة وغربة السير الذاتية. إذ

يدخل طلب التوظيف في الحاسب لبحث عن الكلمات المفتاحية. فإن لم يعثر على

اختصاصي بعلم النفس الصناعي

هذه الكلمات، يهمل الطلب. وهذه بلا شك عملية تسهل الأمر على المسؤولين عن أقسام التوظيف في الشركات.

لكن الكمبيوتر لن يتمكن من إصدار حكم منطقي في أي من هذه

الحالات. فقد يكون المتقدم مؤهلاً لكنه أخفق في استخدام الكلمة المفتاحية

في سيرته الذاتية. وفي حين يمكن لمن يقرأ هذه السيرة أن يكتشف بكل سهولة

الخبرة الواسعة التي يملكها المتقدم، إلا أن الكمبيوتر يكتفي بالبحث عن

الكلمات التي تمت برمجته للعثور عليها من أجل الوظيفة.

## قراءة ما بين السطور

إذا كنت مسؤولاً عن التوظيف، لا تقرأ السيرة الذاتية تبعا لقيمتها الظاهرية. حاول قراءة ما يكمن بين السطور. لربما يكون لدى المتقدمين عوامل سلبية مخبأة، أو أهملوا الإشارة إلى مصادر القوة التي قد تفيد شركتك. دعونا نلقي نظرة على النقاط التالية:

العديد المتقدمين عملوا في وظائف لفترات قصيرة، لكنهم حذفوها من سيرتهم الذاتية. هنالك عدد من الإشارات التي ينبغي الانتباه إليها:

١. إدراج تواريخ الالتحاق بالوظائف وتحديدها بالسنوات بدلا من الشهور: على سبيل المثال، إذا حدد المتقدم تاريخ عمله في إحدى الوظائف بالفترة الواقعة بين عامي ١٩٩٤-١٩٩٦، ثم حدد التحاقه بالوظيفة التالية بين عامي ١٩٩٦-٢٠٠٠، فربما يعني ذلك أنه بقي عاطلا عن العمل لفترة قصيرة في عام ١٩٩٦. لكن ذلك قد يخفي أيضا فترة من عام ١٩٩٦ التحق خلالها بوظيفة لبضعة شهور قبل أن يطرد منها.

٢. هنالك طريقة أخرى تتمثل في إدراج عدد السنين التي قضاها المتقدم في كل وظيفة بدلا من تحديد تواريخ استخدامه. على سبيل المثال: الوظيفة آ: ٤ سنوات؛ الوظيفة ب: ٣ سنوات.. وقد يدل ذلك على رغبة بتغطية بعض العوامل غير المواثية أو غير المرغوبة في تاريخ الوظائف الماضية. كما يمكن أن يشير أيضا إلى التشديد على الخبرات الأقدم عهدا حين لا تكون الخبرة في العمل الحالي وثيقة الصلة بتلك المطلوبة للوظيفة الجديدة. على سبيل المثال، الوظيفة التي يتقدم إليها المرشح هي مدير لقسم الموارد البشرية. ولديه خبرة فعلا في هذا المجال. قبل عشرة سنوات، لكنه عمل مؤخرا في مجال مختلف تمام الاختلاف.

٣. الحيز المخصص للوظائف الأقدم أكبر مساحة من ذلك المخصص للوظائف الأحدث: يرجع ذلك في اغلب الأحوال إلى ضعف في الحكم من جانب المتقدم لشغل الوظيفة. إذ حاول «تحديث» السيرة الذاتية القديمة بإضافة بضعة سطور إلى نهايتها لوصف الوظيفة الأخيرة التي شغلها. قد لا يعتبر ذلك مهما بالنسبة لمعظم الوظائف، إلا أنه يمثل علامة دالة على ضعف في التخطيط أو كسل محتمل. وربما يعني أيضا أن الوظيفة الأخيرة لا تعادل في أهميتها الوظائف السابقة، أو أن المتقدم قد شغلها لفترة أقصر زمتا. ليس من الضروري أن يشكل ذلك عاملا سلبيا، لكنه يشير إلى الحاجة لمزيد من الحرص والحذر في معاينة طلب المتقدم.

٤. مبالغة في التوكيد على المستوى التعليمي والعوامل التي لا تتعلق بالوظيفة: إذا ترك المتقدم لشغل الوظيفة الدراسة لمدة تزيد عن خمس سنوات، فيجب أن تشير السيرة الذاتية إلى الخبرة المكتسبة في العمل. أما ما فعله في المدرسة الثانوية أو الجامعة فيعتبر أمرا هامشيا بالنسبة لما أنجزه في العمل. وقد يحاول طالب الوظيفة الذي يقدم معلومات تفصيلية عن الجوانب الحياتية التي لا تتصل بالعمل، مثل العادات أو الهوايات أو الأعمال التطوعية، أن يظهر - بصورة لا شعورية - أين تتجه اهتماماته الحقيقية.

لا يمثل كل ما أتينا على ذكره عاملا من العوامل الحاسمة التي تستبعد المرشح. بل يشير إلى ضرورة إجراء مزيد من البحث والاستقصاء خلال المقابلة الشخصية. أما إن أشارت السيرة الذاتية إلى وجود بعض المشكلات القائمة، فيجب على من يجري المقابلة ملاحظتها، ثم إثارتها للنقاش خلالها.

## من الأقوال المأثورة

## أساليب كتابة السير الذاتية

«أن تفكر يعني أن تختلف عن الآخرين».

يجسد أسلوب صياغة السيرة الذاتية أحد الأسباب التي تجعلها متخمة بالمعلومات

كلارنس دارو، المضللة في بعض الحالات. يمكن لطالب

محام شهير. الوظيفة اختيار الأسلوب الذي يعتقد بأنه

سيفيده، وقد يخفي به بعض السلبيات في

خبراته السابقة أحيانا، أو يبالغ في التشديد على تلك الجوانب التي يريد من الشركة أن تعرفها. وهاكم بعض الأساليب الشائعة على أوسع نطاق:

## السير الذاتية المعتمدة على التسلسل الزمني

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخداما في كتابة السير

الذاتية. في الحالة النموذجية، تبدأ السيرة بالمستوى العلمي الذي وصل إليه

طالب الوظيفة، ثم تدرج الخبرات حسب ترتيب تسلسلها الزمني بدءا بآخر

وظيفة:

الاسم : نانسي اكس

العنوان :

المستوى التعليمي :

بكالوريوس في الاقتصاد، جامعة نيويورك، ١٩٩٢.

شهادة في إدارة الموارد البشرية، جامعة بوسطن، ١٩٩٨.

الخبرة :

أيلول/ سبتمبر ١٩٩٤ - إلى الآن: معاون مدير قسم الموارد

البشرية، شركة «أ ب س».

■ الشؤون الإدارية (توصيف للواجبات والإنجازات الإدارية).

■ شؤون الموظفين (وصف تفصيلي).

### ■ التدريب (وصف تفصيلي).

سبتمبر/ أيلول ١٩٩٢. تموز/ يوليو ١٩٩٤،

مسئولة عن إجراءات المقابلات مع المتقدمين لشغل الوظائف في شركة «ج د ه».

### ■ تجنيد الكوادر في الشركة (وصف تفصيلي)

### ■ إجراء المقابلات الشخصية (وصف تفصيلي)

### ■ تحليل الوظائف (وصف تفصيلي)

هذه هي الصيغة الأسهل بالنسبة لرب العمل. فهي تقدم صورة واضحة وموجزة عن المستوى العلمي والخبرة العملية لطالب الوظيفة. كما تماثل استمارة الشركة النموذجية التي يجب أن يملأها كل من يتقدم لشغل وظائفها؛ لكن نظرا لوجود مساحة كافية، يملك المتقدم الحرية اللازمة للتوسع في وصف الأنشطة التي قام بها في وظائفه السابقة. إن السيرة الذاتية المكتوبة بأسلوب مناسب قادرة على تقديم وصف مفصل لكل مرحلة من مراحل العمل السابقة بحيث تجعلها ذات معنى مترابط بالنسبة للقارئ. كما تناقش الواجبات، والمسؤوليات، والإنجازات في كل وظيفة شغلها المتقدم. لكن لسوء الحظ فإن معظم السير الذاتية ليست منظمة تبعا لهذه الصيغة، ولا تقدم الكثير من المعلومات المفيدة فيما عدا مسمى الوظيفة.

### السيرة الذاتية الوظيفية

تعطي السيرة الذاتية الوظيفة مقدم الطلب الفرصة المناسبة لإضفاء أهمية أكبر على واجبات الوظيفة السابقة، بدلا من المدة التي قضاها فيها. الأمر الذي يمكن القارئ من معرفة ما أنجزه المرشح بصورة فورية. وهي أداة أكثر فاعلية في إقناع القارئ بمؤهلات مقدم الطلب، لكنها يمكن أن تضلله. دعونا نرى كيف تبدو السيرة الذاتية لنانسي إذا كتبتها بالصيغة الوظيفية.

الاسم : نانسي اكس

العنوان : \_\_\_\_\_

خبرة في مجال إدارة الموارد البشرية :

تجنيد الكوادر الجديدة : (وصف تفصيلي للخبرة والإنجازات في هذا الميدان).

إجراء المقابلات الشخصية : (وصف تفصيلي).

الشؤون الإدارية : (وصف تفصيلي).

التدريب : (وصف تفصيلي).

من الممكن تعداد أسماء الشركات المستخدمة وتواريخ الاستخدام في قائمة منفصلة، أو إغفالها في بعض الحالات. كما يمكن إدراج المستوى العلمي وغيره من المعلومات عند نهاية السيرة الذاتية.

معلومات وإرشادات تكتيكية

عند قراءة السيرة الذاتية الوظيفية، ضعها إلى جانب استمارة طلب التوظيف التي ملأها المرشح لمقارنة تواريخ الوظائف التي شغلها مع الوظائف المشار إليها في السيرة.

تعتبر السيرة الذاتية الوظيفية طريقة ممتازة لتسليط الضوء على خبرة المتقدم الذي شغل وظائف متشابهة في أكثر من شركة، الأمر الذي يقلل الحاجة إلى تكرار نفس المعلومات المتعلقة بكل وظيفة. لكنها تستخدم في كثير من الأحوال لتغطية حقيقة تغيير الوظائف المتكرر، أو لإعطاء انطباع بأن المرشح قد عمل مدة أطول في الوظائف التي ركز عليها مقارنة بالواقع الفعلي. يوصي الخبراء المتخصصون في تحليل السير الذاتية بجمع الصيغتين (الوظيفية والمرتبة زمنياً) معاً. لأن ذلك يمنح طالب الوظيفة الفرصة الملائمة لوصف مهمات كل عمل سابق بشكل كامل، كما يعطي رب العمل مزيداً من

المعلومات مقارنة بما يمكن استخلاصه عادة من السيرة التقليدية المعتمدة على الترتيب الزمني. ونقدم فيما يلي مثالاً نموذجياً عن ذلك:

الاسم : نانسي اكس

العنوان : -----

المستوى العلمي : بكالوريوس في الاقتصاد، جامعة نيويورك، ١٩٩٢.

شهادة في إدارة الموارد البشرية، جامعة بوسطن، ١٩٩٨.

الخبرة : سبتمبر ١٩٩٤ - حتى الوقت الراهن: مساعد مدير قسم

الموارد البشرية، شركة «أ ب س».

■ الشؤون الإدارية (وصف تفصيلي للواجبات والمنجزات الإدارية)

■ شؤون الموظفين (وصف تفصيلي).

التدريب : (وصف تفصيلي).

سبتمبر ١٩٩٢ - يوليو ١٩٩٤، شركة «ج د ه»، إجراء المقابلات

مع الموظفين الجدد.

■ تجنيد الكوادر الجديدة: (وصف تفصيلي)

■ إجراء المقابلات: (وصف تفصيلي)

■ تحليل الوظائف: (وصف تفصيلي)

### السيرة الذاتية المبتكرة

من أجل جذب انتباه المدير المسؤول، سوف يرسل بعض المتقدمين للوظيفة الشاغرة سيرة ذاتية بارعة الأسلوب جذابة الصيغة. وهناك العديد من الشركات التي تلقت من المتقدمين لشغل وظائفها سيرة ذاتية على شكل قصائد شعرية، أو حكايا خرافية، أو بطاقات معايدة، أو كتيبات فاخرة، أو أشرطة تسجيل أو فيديو، إضافة إلى كافة أنواع الأفكار المبتكرة والرسومات البارعة المصممة بواسطة الحاسب. وربما يشكل ذلك نقطة لصالح ذوي

المواهب الخلاقة إذا تطلبت الوظيفة مثل هذه الأمور، فهي تظهر قدراتهم الإبداعية. لكن بالنسبة لمعظم الوظائف، يتوجب تجاوز الشكل والأسلوب والحكم على المضمون.

### تقييم السيرة الذاتية

#### من الأقوال المأثورة

يمكن للسيرة الذاتية أن توفر ثروة

عظيمة من المعلومات، أو قد تكون مجرد

جمعجة بلا طحن. أما تقييمها بعناية ودقة

فيوفر على المدير المسؤول وقتا ثمينا من

خلال استبعاد الأشخاص الذين لا

يستحقون الدعوة لإجراء المقابلة، ولتحضير الأسئلة الوجيهة لأولئك الذين سيقابلهم.

«من يرغب بقيادة الأوركسترا

لا بد أن يدير ظهره للجمهور»

جيمس كروك

كاتب

نقدم فيما يلي بعض الاقتراحات البناءة لمساعدة المدير في البحث عن

المعلومات المهمة المتعلقة بطالب الوظيفة عند قراءة سيرته الذاتية:

#### ادرس مواصفات الوظيفة

قم بتحضير قائمة بالمؤهلات الجوهرية التي يجب أن يتمتع بها المتقدم.

يجب أن تكون هذه اللائحة أكثر تفصيلا من العوامل الحاسمة المشار إليها آنفا

في هذا الفصل. هل يملك المتقدم خبرة كافية في كل هذه المؤهلات أو في

معظمها على أقل تقدير؟ وإذا كان الجواب بالإيجاب، هل اكتسب هذه الخبرة

أو التدريب في أجواء ومجالات تشابه تلك الموجودة في شركتك؟ (على سبيل

المثال، تحليل النظم في المصارف يختلف اختلافا بينا عن تحليل النظم

في الشركات).

لا تنس السؤال عن المؤهلات الناقصة.

إذا لم يؤكد المتقدم على خبرته في أحد المؤهلات التي وضعتها كشرط لقبول للمرشحين، فإن ذلك لا يعني بالضرورة أنه لا يملكها. فكثيرا ما يغفل المتقدمون أحد العوامل الهامة من الخبرة، أو يهملونها عمدا للحفاظ على سيرتهم موجزة ومركزة ومرتبطة. ولذلك، إذا امتلك المتقدم العديد من المؤهلات المطلوبة، لكنه أسقط مؤهلا مفتاحيا منها، ينبغي الاتصال به هاتفيا للحصول على مزيد من المعلومات المفصلة.

### خذ باعتبارك عمق وحجم الخبرة

تشير السيرة الذاتية عادة إلى الخبرة في مجال مرغوب، لكنك لا تستطيع تبيان مدى عمق وشمولية الخبرة من الوصف المقدم. لذلك يمكنك تدوين ملاحظة تذكر بسبر المزيد من التفاصيل عند مقابلة المرشح المعني.

### ركز على حجم الشركة

يخضع نوع الخبرات التي يملكها المتقدمون غالبا إلى حجم الشركات التي عملوا فيها واكتسبوها معها. على سبيل المثال، قد لا يملك الشخص الذي عمل في أحد الأقسام الكبرى التابعة لشركة من الشركات الضخمة سوى خبرة محددة في أحد جوانب هذا القسم. الموظفة باتي، مثلا، عملت محللة تسويق في شركة أغذية كبرى. لكن كل نشاطها انحصر في مجال جمع الإحصائيات المتعلقة بالمبيعات. وبالمقابل، عمل جيفري كموظف تسويق مساعد في شركة صغيرة للأدوات المنزلية، لكن نظرا لصغر حجم الشركة، لم تكن تملك الوسائل أو التقانات التي كان سيكتسبها لو عمل في شركة أكبر. عند مقابلة هؤلاء المرشحين، اطرح الأسئلة المهمة المتعلقة بما قاموا به وتعلموه فعلا في وظائفهم الحالية أو السابقة.

### ابحث عن الإنجازات

ما الذي يجعل المتقدم يبرز المتقدمين الآخرين الذين يملكون خبرة شاملة؟ العديد من المتقدمين يصفون وظائفهم من خلال ترديد توصيفات الشركة لهذه

الوظائف. وهذا أمر جيد إلى حد معين، لكن إذا أضافوا بعض النتائج المحددة التي حققوها خلال أدائهم مهام ووظائفهم، عندئذ يمكنك الحصول على إجابة شافية وافية لهذا السؤال.

### «موظف على الورق»!

عند قراءة السيرة الذاتية، ضع في اعتبارك على الدوام، إن كنت مديراً مسؤولاً عن التوظيف، أن صفحة الورق الموجودة أمامك لا يمكن أن تصف المتقدم بصورة كاملة. فالسيرة الذاتية ليست سوى صورة أحادية البعد لشخصية متعددة الأبعاد. لكن القرار المفتاحي يتخذ غالباً انطلاقاً من هذه «الورقة». فإذا اخترت عدم مقابلة المتقدم اعتماداً على ما وجدته في سيرته المكتوبة، فليسوف تخسر هذا المنظور المتعدد الأبعاد إلى الأبد. ولربما يكون ذلك الذي استبعدته أفضل المتقدمين على الإطلاق. من السهل تجاهل السيرة الذاتية أو رميها في سلة المهملات. ولكن قبل أن تفعل ذلك فكر بالأسئلة التالية:

■ هل يرجع السبب في رفض المتقدم إلى افتقاره للمؤهلات الكافية، أم إلى نقص المعلومات المعروضة في سيرته الذاتية؟ في الحالة الثانية، واعتماداً على أنواع الوظائف التي شغلها المتقدم، هل يحتمل وجود الخبرة حتى وإن لم تحدد بشكل دقيق؟ وإذا كان الأمر كذلك، قد يكون من المفيد مهاتفة المتقدم للحصول على المعلومات الناقصة قبل اتخاذ القرار.

■ هل يكمن السبب وراء رفض المرشح في الأسلوب الرديء أو العرض الهزيل الذي قدمت فيه السيرة؟ إذا كانت الوظيفة تتطلب مهارات اتصالية، فإن ذلك يعتبر سبباً وجيهاً للرفض. من ناحية أخرى، إن رفض سيرة ذاتية لمعلم ميكانيكي بسبب رداءة أسلوبها قد يحرم الشركة من عامل ماهر بأمس الحاجة إليه.

### من الأقوال المأثورة

في حالة الشك، يصبح من المفيد الحصول على مزيد من المعلومات قبل اتخاذ القرار النهائي. وإذا توفر لك الوقت الكافي يمكنك إرسال استمارة طلب توظيف إلى المتقدم من أجل ملئها وإعادةتها. وإذا لم يسعفك الوقت فإن الهاتف أفضل خيار لتحديد ما إذا كنت ستدعو المرشح لإجراء المقابلة الشخصية. فخسارة شخص مؤهل لا بسبب عدم الرضى عن السيرة الذاتية لا يعتبر أمرا عادلا لا للمتقدم ولا للشركة.

«تشير التقديرات إلى أن أربعين بالمائة من السير الذاتية لا تصور بدقة ما أنجزه الموظف».

توماس و. نورتون،  
خبير مجاز بوسائل  
الحماية،

ورئيس شركة» فيدل

فاكس» (Fidelfax, Inc).

### كشف الخداع في السيرة الذاتية

لا بد من توقع المبالغة في السير الذاتية. فالمرشحون يقدمون أنفسهم على أفضل صورة ممكنة، وإذا غالوا في الحقيقة قليلا فعلينا اكتشاف ذلك في المقابلة الشخصية المعدة إعدادا جيدا.

لكن السيرة الذاتية المخادعة أو المضللة تمثل مشكلة أصعب من ذلك بكثير. فهناك العديد من الحالات التي كذب فيها المرشحون فيما يتعلق بالعوامل الأساسية من مؤهلاتهم، مثل المستوى التعليمي الذي وصلوا إليه، أو الشهادة الجامعية التي حصلوا عليها، وتحدثوا عن شركات حققوا معها إنجازات كبيرة لكنهم في الواقع لم يضعوا فيها قدما، وغير ذلك من أساليب التزوير والخداع وتشويه الحقائق.

### المؤهلات العلمية

يزعم كثير من الناس حصولهم على الشهادة الجامعية، لكنهم في الواقع درسوا في الجامعة لمدة سنة أو اثنتين دون أن يتخرجوا منها. قبل بضع سنين، أجرى أحد الكتاب لقاء مع رجل ادعى أنه يحمل شهادة في إدارة الأعمال من

نفس الجامعة التي عمل فيها الكاتب أستاذا مساعدا. بعد بضعة أسئلة، تبين أنه لم يدخل الجامعة على الإطلاق. واعترف خجلا أن اتصاله بالجامعة لم يتجاوز حضور حلقة بحث عقدت هناك لمدة يوم واحد!

كان أحد عملائنا على وشك توظيف شخص ادعى أنه حاصل على إجازة في المحاسبة من كلية في إحدى الجامعات المرموقة. ولم يدرك العميل أن الشخص كاذب إلا بعد أن نبهناه إلى أنها كلية آداب ولا تمنح إجازات في المحاسبة! من السهل نسبيا التحقق من الجامعات، حيث أن معظمها سيوضح ما إذا كان الطالب قد انتسب إليها وتخرج منها إذا كتبنا إليها مستوضحين الأمر. أما إن أردت، كمدير مسؤول عن التوظيف، نسخة مصدقة، فعليك أن تطلب الإذن من المتقدم وقد تدفع رسما زهيدا لذلك.

### الدعاوى المغالية أو المضللة فيما يتعلق بالمعرفة والخبرة

على المدير المسؤول الانتباه لعبارات مثل «قمت بالإشراف على قسم كذا»، أو «أدرت فريق عمل في هذا الميدان»، أو «حققت زيادة في المبيعات»، أو «صممت برنامجا». إذ يمكن أن تكون صحيحة من حيث المبدأ، لكنها قد تكون مضللة، إلا إذا اتصلت وتدعمت بإنجازات ومعلومات محددة، مثل حجم القسم أو فريق العمل، ونسبة التحسن في المبيعات، أو مدى ومجال وهدف البرنامج. كما أن عليه التأكد عبر السؤال عن هذه المزاعم خلال المقابلة الشخصية.

### اللجوء إلى العمل الحر لتغطية فترات البطالة

يزعم العديد من السير الذاتية المضللة الانشغال في الأعمال الحرة لتقنيع فترات البطالة أو الوظائف التي لا يرغب صاحبها بالكشف عنها، وذلك لجملة متنوعة من الأسباب. فمن الصعب جدا على رب العمل التأكد من المهنة الحرة التي عمل فيها المتقدم. أما إذا كان ذلك صحيحا، فيمكن للمدير المسؤول الاتصال بالمصرف الذي تعاملت معه الشركة التي أنشأها المتقدم

لشغل الوظيفة، أو المؤسسات المالية الائتمانية الأخرى. لكن كل هذا يتطلب وقتا ومالا في بعض الأحيان، ولذلك لا يتحمل العديد من الشركات عناء التحقق والتأكد من مزاعم المرشح، خصوصا إذا لم يستمر عمله التجاري الخاص سوى مدة قصيرة من الزمن. على المدير المسؤول أن يستخدم حكمه المنطقي، وي طرح الكثير من الأسئلة حول طبيعة العمل التجاري، والزيائن أو العملاء الذين قدم لهم خدماته، والتقارير المالية، وأسماء المحاسبين، والمحامين، والمصارف التي تعامل معها.

الخدعة الأخرى التي يستخدمها المتقدمون للتغطية على فترات البطالة التي مروا بها، أو الوظائف التي لا يرغبون بمناقشة تفاصيلها، هي الادعاء بأنهم عملوا «مستشارين». في كثير من الأحوال، يكون ذلك حقيقة بصورة حرفية. فالعديد من المدراء التنفيذيين يتولون مهمات استشارية خلال فترات توقفهم عن العمل. وهي طريقة جيدة للحصول على بعض المال في أثناء البحث عن وظيفة ثابتة. لذلك لا ينبغي على المدير المسؤول عن التوظيف قبول الأمر تبعا لقيمته الاسمية. بل عليه السؤال عن التفاصيل المتعلقة بالعملاء والمشاريع للتأكد من صدق مثل هذه المزاعم.

### ذريعة العمل في شركة «توقفت عن ممارسة نشاطها»

ليس من الأمور النادرة أن يدعي المتقدم في سيرته الذاتية المضللة أنه عمل في شركة توقفت عن ممارسة نشاطها. ولقد رأينا العديد من السير الذاتية التي تزعم أن أصحابها عملوا في شركات معروفة أغلقت مكاتبها، أو في شركات وهمية لا وجود لها لكنها أدرجت باعتبار أنها توقفت عن النشاط. من المستحيل في بعض الأحيان التحقق من تلك المزاعم والدعاوى، لكن تتمثل إحدى الطرق طبعا في السؤال عن أرومات شيكات الراتب، أو غيرها من المستندات التي أصدرتها الشركة. وسوف يثبت ذلك على أقل تقدير أنهم

عملوا هناك. أما إذا لم يكن لديهم أي دليل دامغ فعلى المدير المسؤول أن يتمسك بشكوكه حول مزاعمهم.

إذا قرر المدير المسؤول عن التوظيف دعوة المتقدم لإجراء المقابلة الشخصية اعتماداً على السيرة الذاتية، فعليه تحضير لائحة بأسئلة مصممة للتأكد من الحقائق وسبر التفاصيل المتعلقة بوظيفته السابقة. وسوف نناقش كيفية القيام بذلك، علاوة على التحقق من دقة المعلومات المقدمة، في الفصول التالية من الكتاب.

### هل بإمكانهم تولي مهام الوظيفة ؟

ينبغي على المدير، عند مراجعة السيرة الذاتية واستمارة طلب التوظيف، أن يقرر ما إذا كان المتقدم يلبي المتطلبات الأساسية لتولي مهام الوظيفة، كالمستوى التعليمي على أقل تقدير، وما إذا كانت الخبرات المكتسبة من الوظائف السابقة تتوافق مع تلك التي تتطلبها الوظيفة الجديدة. ثم يستعد لاستكشاف كل ذلك خلال المقابلة.

من المنطقي الافتراض أن المتقدم الذي عمل في المجال التجاري لشركتك يمتلك الخلفية المهنية التي تبحث عنها. لكن بعض المسؤولين عن التوظيف أو قادة فرق العمل بيالغون في حماسهم عند «غربة» المتقدمين ويستبعدون المؤهلين منهم نتيجة نقص المعلومات. فإن لم تُذكر الخبرة التي تبحث عنها في طلب التوظيف أو السيرة الذاتية بشكل واضح، فلا ترفض المرشح بصورة آلية. التقط سماعة الهاتف واتصل به لاستيضاح المسألة. ولا تستعجل في اتخاذ القرار باستبعاده بسبب عدم كفاية المعلومات فقط. من ناحية أخرى، لا ينبغي إهدار المزيد من الوقت في التفكير بالمتقدمين الذين لا تلبى مؤهلاتهم المتطلبات الأساسية للوظيفة.

يتوجب على السيرة الذاتية تزويد قارئها بما يكفي من المعلومات المفصلة المتعلقة بواجبات الوظيفة السابقة التي قام بها المرشح، وذلك لمعرفة كيفية مواءمتها لمتناسب احتياجات الشركة. فبإمكانها تحديد المعلومات المهمة، مثل الخبرة في استخدام برنامج معين من برامج الحاسب، أو تشغيل بعض المعدات، أو امتلاك مهارات تحتاجها الوظيفة. وإذا ما كان طلب التوظيف مصمما لتحديد وظائف معينة كالتي قدمنا توصيفا لها في فقرة سابقة من هذا الفصل، تصبح الإجابات عن الأسئلة الخاصة المتعلقة بالخلفية المهنية والخبرة العملية في هذا المجال مفيدة جدا لاتخاذ القرار بدعوة المتقدم للحصول على مزيد من التفاصيل.

### التقدم

#### من الأقوال المأثورة

ينبغي تقييم ما حققه المرشح من تقدم وتطور في الوظائف السابقة والحياة المهنية، إضافة إلى الخبرات المحددة. قد لا يكون ذلك مهما بالنسبة للوظائف الروتينية؛ بل قد لوحدها».

**أرنولد غلاسو،** يكون عاملا سلبيا. فالموظف الذي ارتقى

**كاتب** بسرعة سوف يتوقع استمرار الترقي السريع.

وإذا كانت شركتك غير قادرة على توفير الفرصة الملائمة لهذا التقدم المطرد، فلسوف يشعر الموظف بالإحباط على الأرجح ويبحث عن وظيفة أخرى خلال وقت قصير. من ناحية أخرى، إذا كانت الوظيفة تتيح الفرصة للمتقدم، لكنها تتطلب طموحا ودينامية ونشاطا، فإن عليه إظهار كل ذلك من خلال التقدم الذي أحرزه في الوظائف السابقة.

يمكن قياس التقدم على السلم الوظيفي بواسطة المناصب السابقة التي شغلها المرشح والرواتب التي تقاضاها. لأن من عمل في نفس الشركة لسنوات عديدة، ولم يتلق سوى الزيادات السنوية المعتادة على الراتب، فإنه لم

يحقق تقدما حقيقيا حتى وإن زاد ما يكسبه من مال. إذ ينبغي مقارنة المنصب الذي وصل إليه الموظف والراتب الذي تقاضاه مع ما وصل إليه وتقاضاه الموظفون الآخرون الذين يعملون في نفس المجال ويتمتعون بنفس المستوى من الخبرات العملية والمؤهلات العلمية.

على سبيل المثال، إذا كان المتقدم لوظيفة إدارية في التسويق متخرجا من هارفارد، وفي الثانية والثلاثين من العمر، لكن ما يكسبه أقل مما يكسبه زملاؤه الخريجون، فلربما يشير ذلك إلى وجود مشكلة ما. قد يعني أن المتقدم يفتقد الدينامية والنشاط، ولا يتحمل المسؤولية الحقيقية، ويقنع بالراتب المتواضع.

تبيه: نؤكد مرة أخرى على المدير المسؤول عدم أخذ أمور من هذا النوع تبعا لقيمتها الاسمية. فلربما توجد أسباب وجيهة ومشروعة وراء عدم تحقيق الموظف لأي تقدم في عمله. قبل بضع سنين، كادت إحدى الشركات ترفض مرشحة عملت لعدة سنين في إحدى الوظائف ولم تحقق تقدما يذكر. وحين درس المدير المسؤول عن التوظيف الأمر، تبين له أنها التحقت بالشركة عندما بدأت تمارس نشاطها بعد أن وعدتها بإتاحة فرصة كبيرة لها حالما تقف على قدميها وتترسخ في السوق. لكن الشركة لسوء الحظ لم تتمكن من جمع رأس المال اللازم لانطلاقتها. أي أن ذلك لا علاقة له بقدرات الموظفة. وحين انضمت إلى الشركة الجديدة، أصبحت واحدة من أكثر موظفيها نشاطا وإنتاجا.

لا ينبغي أن يمثل سجل الراتب المعيار الوحيد للتقدم الوظيفي. فالأهم منه تحديد ما إذا كان المتقدم يظهر نمطا معينًا ومتزايدا من القدرة على حمل المسؤولية في حياته المهنية حتى الآن. هل تناسبت الترقيات مع خبرته؟ هل ترقى بسرعة أكبر من المتوقع؟ إن كان الأمر كذلك، هل يرجع السبب إلى القدرات والإنجازات الشخصية؟ أم هو نتيجة للنمو في الصناعة أو للتوسع في نشاط الشركة، وليس للمجهودات الفردية؟ أم نتيجة لمحابة الأقارب؟

### من الأقوال المأثورة

إن المقارنة بين التقدم الذي حققه

عدد من المرشحين في حياتهم المهنية سوف

تطور نموذجا للنمو والترقي في أية مهنة.

ويمكن للمرء أن يلاحظ، مثلا، أن العاملين

في حقل الدعاية والإعلان يترقون بسرعة

أكبر على صعيدي المنصب والراتب مقارنة

بالعاملين في ميدان الصناعة المصرفية.

وقد تفوق مكاسب موظفي المبيعات مثيلاتها في معظم الوظائف الإدارية.

لذلك، يجب أن تأخذ المقارنة بين معدلات التقدم والترقي كافة هذه العوامل

بعين الاعتبار. ولا يمكن إطلاق حكم اعتباطي وتصنيف مهنة إزاء مهنة أخرى

مختلفة تمام الاختلاف.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

في أسواق هذه الأيام التي يشهد فيها الطلب على العاملين التقنيين،

من المرجح انتقال الموظفين المؤهلين من شركة إلى أخرى بتكرارية أكبر من

زملائهم من غير التقنيين. وخلال السنوات القليلة الماضية، انخفضت المدة

التي يقضيها «التقني». وسطيا. في الوظيفة من خمسة إلى ثلاثة أعوام.

### الثبات والاستقرار

العامل الآخر الذي يشير إليه طلب التوظيف هو استقرار الوظيفة

وثباتها. فالعديد من الشركات سوف ترفض بشكل آلي المتقدم الذي غير

وظيفته مرارا وتكرارا. وبعضها جعل من هذه الممارسة عاملا حاسما في

استبعاد المرشحين: فإذا انتقل الشخص بين أكثر من وظيفتين بخلاف خمس

سنين (أو سوى ذلك من المعدلات والنسب المشابهة التي تجمع بين عدد السنين

وعدد الوظائف)، فإنه سوف يستبعد من قائمة المرشحين.

هنالك الكثير مما يمكن قوله لصالح هذه السياسة. فتكرار تغيير العمل قد يشير إلى القلق أو الملل من الوظيفة، ولا يرجح أن تكون وظيفة المرشح التالية مختلفة عن سابقتها. بعض الموظفين لا يصمدون في الوظيفة لأكثر من عامين اثنين. المدة الضرورية للتمكن من خفايا ومهام العمل المعقدة ثم السأم منها. بعضهم الآخر قد يكونون من العمال الهامشيين، أي من الموظفين الذين لا يصلون إلى درجة من السوء بحيث يضطر رب العمل لفصلهم، لكنهم سيكونون أول من يسرح مؤقتاً حين يتباطأ نشاط الشركة. في حالات أخرى قد يكون ثمة مشكلات شخصية وراء تغيير العمل. حيث يفشل الموظف في التأقلم مع زملائه أو رؤسائه.

من ناحية أخرى، قد يكون الأمر مجرد حظ عاثر. فما أن يتولى الشخص مهام الوظيفة حتى تعاني الشركة من تدهور في نشاطها التجاري يؤدي إلى تقليص حجمها أو إعادة هيكلتها على نطاق واسع، مما يلغي العديد من الوظائف فيها. في بعض الأحيان يلتحق الموظف بعمله ويدرك بسرعة أنه أخطأ في الانضمام إلى تلك الشركة. ومن الأفضل له الاستقالة فوراً بدلاً من البقاء لمجرد الحفاظ على سجله الوظيفي خالياً من علامات الاستفهام. وقد يلجأ الشباب - على وجه الخصوص - إلى تغيير وظائفهم مرات عديدة خلال فترة زمنية قصيرة، فما زالوا يتحسسون طريقهم ولربما يتطلب الأمر وقتاً للعثور على العمل المناسب.

قبل رفض المتقدم بشكل اعتباطي بسبب تنقله المستمر بين وظائف مختلفة، من المهم تحديد السبب وراء تلك الحالة الواضحة من عدم الاستقرار. فإن كنت المدير المسؤول، لا تجعل السياسة العشوائية القاضية بعدم استخدام المرشح «غير المستقر» سبباً لرفض موظفين مؤهلين قد يفيدون شركتك.

## الخلاصة وجوهر البحث

■ المقابلة الشخصية ممارسة تكلف جهدا ومالا. تخلص من المتقدمين غير المؤهلين عبر عملية «غربلة» منظمة وممنهجة قبل إهدار الوقت في مقابلتهم.

■ تتمثل الخطوة الأولى في استبعاد المتقدمين غير المؤهلين في مراجعة مواصفات الوظيفة. هنالك مؤهلات معينة يتوجب على المرشح امتلاكها من أجل ضمه إلى اللائحة الأولية للمتقدمين المقبولين.

■ يمكن للسيرة الذاتية أن توفر ثروة عظيمة من المعلومات، أو يمكن أن تكون جعجة بلا طحن. ومن خلال التقييم الدقيق للسيرة الذاتية، يمكن توفير الكثير من الوقت الثمين عبر استبعاد الأشخاص الذين لا يستحقون عناء مقابلتهم من جهة، وتحضير الأسئلة المناسبة لأولئك الذين يدعون لإجراء المقابلة الشخصية من جهة أخرى.

■ في حالة الشك، من المفيد الحصول على مزيد من المعلومات قبل اتخاذ القرار النهائي. هنا يتوجب على المدير المسؤول الاتصال - هاتفيا - بالمتقدم لتوضيح وتوسيع المعلومات المعروضة في السيرة الذاتية. أما التضحية بموظف مؤهل بسبب عدم الرضى عن السيرة الذاتية فهي خسارة للشركة وظلم للمتقدم.

■ للتأكد من صدق السيرة الذاتية، ينبغي التثبت من المعطيات المتعلقة بالاستخدام ومستوى التعليم قبل اتخاذ القرار النهائي.

■ ينبغي تقييم التقدم والتطور اللذين حققهما المرشح في وظائفه وحياته المهنية، إضافة إلى خبرته المحددة.

■ قبل رفض المتقدم بشكل اعتباطي، من المهم تحديد السبب الكامن وراء حالة عدم الاستقرار الواضحة التي عانى منها. هنالك أسباب وجيهة لتغيير الوظائف وعلى المدير المسؤول ألا يخسر موظفا جيدا بسبب سياسة عشوائية تقضي برفض المرشحين الذين مروا بحالة من «عدم الاستقرار» في حياتهم المهنية.

