

إجراء مقابلة عمل رائعة

مايكل هاترسلي

كان قد تم نشر عدداً من الكتب المفيدة عمّا ينبغي قوله في أثناء مقابلة عمل، لكن لم يكن هناك اهتمام كبير بما يجب على الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة فعله. في شركات كبيرة لديها أقسام لشؤون الموظفين أو يمكنها الحصول بسهولة على موظفين جدد، غالباً ما يجد المديرون التنفيذيون أنفسهم في نهاية العملية، يختارون تلقائياً من بين مرشحين أو ثلاثة يُعرضون عليهم. نظراً لأن اختيار التقارير المباشرة الصحيحة قد يكون ضرورياً لكفاءة أي شركة، ولمسيرة المدير المهنية، يمكن أن يكون هذا النوع من السلبية خطأ كبيراً. ينبغي أن يقوم المديرون بدور أكثر فاعلية في عملية التوظيف، ابتداءً من فهم القواعد المهمة في إجراء مقابلة عمل مثمرة.

التحضير للمقابلة

أولاً، افهم طبيعة وهدف المقابلة. هل هذه مقابلة مجاملة - مثلاً، تلك التي تجتمع فيها بمرشح داخلي بالرغم من أنك تعتقد سلفاً أنه

غير مناسب للوظيفة؟ (ينبغي أن تبقى مثل تلك المقابلات بالحد الأدنى بالرغم من أنها تكون، أحياناً، ضرورية). كقاعدة عامة، ينبغي أن تكون صريحاً قدر المستطاع مع طالب العمل بشأن موقعه. كن مستعداً لوصف واجبات العمل ومعيار الانتقاء، وشرح عملية التوظيف، وتحديد الموعد النهائي لاتخاذ القرار.

وضّح التدريب قبلاً. هل يتضمن محادثة مدة ساعة أو جولة في المنشأة، أو غداء، واجتماعات مع آخرين؟ ينبغي أن يكون كل ذلك واضحاً للمرشح قبل أن يصل.

كن متحفظاً بشأن إستراتيجيات طالبي العمل المحتملة. المرشح الجيد يأتي عادة مستعداً -تدريباً، وخبرة، وقراءة- لإدارة المقابلة وفقاً لشروطه. تحدّد كثير من الكتب «أفضل» الإجابات عن أسئلة غالباً ما يتم طرحها أو توضّح استراتيجيات مقابلة مخصصة لإثارة إعجاب مدير المستقبل. ينبغي أن يكون مدير المستقبل على دراية بهذه الأمور ليتعرفها - ويواجهها أحياناً، من أجل أن تكون المقابلة مثمرة. تبرز بعض الصفات العامة في الكتب المخصصة لطالبي العمل: ينبغي أن يفرض المرشحون سيطرتهم على الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلة بطرح أسئلة. ينبغي أن تكون في أذهانهم تلك الإجابات المعدّة سلفاً عن أسئلة شائعة. وينبغي أن يقوموا بإجراء بحث عن الشركة، والعمل، والشخص الذي سيقابلهم.

فيما يخص الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة، ينبغي أن تعرف أكبر قدر من المعلومات عن المرشح قبل المقابلة. قد يعني هذا أنه بعد

تخفيض عدد المرشحين، تتصل بالمراجع قبل، وليس بعد، أن تكون قد قرّرت المرشح الذي ستقبله. غالباً، يستخدم المديرون المراجع لتثبيت قرار يكونون قد اتخذوه سابقاً.

لا ينبغي توظيف أي مرشح

فقط لأنه يجيد مهارات مقابلة العمل.

إذا اتصلت بالمراجع مقدماً، كن مستعداً لظهور رايات حمراء. لن يعبر هؤلاء عن شكوك حقيقية؛ بالمحصلة، لأن المرشح هو من اختارهم أصلاً. لهذا ابحث عن إشارات أكثر دقة: نبرة صوت متحفّظة، دهش من ترشيح طالب العمل لهذه الوظيفة، الافتقار إلى التأييد أو الحماسة من رب عمل المرشح السابق.

ينبغي أن يعرف الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة، بكل وضوح أيضاً، ما الذي يبحث عنه. في إجراء المقابلة Interviewing. دليل (كتاب) صدر برعاية مجلة ناشونال بزنس إيمبلوومننت National Business Employment. تقول آرلين إس. هيرش للمرشحين لعمل: إن أرباب العمل يبحثون عادة عن الصفات الآتية:

① إظهار الاستعداد للانسجام في بيئة العمل.

② أن يكون محبوباً.

③ يمتلك المهارات للقيام بالعمل.

① أن يكون مستعداً للعمل بجهد لتحقيق أهداف الشركة.

② جعل صاحب العمل يبدو جيداً.

في مقابلات عمل قوية Power Interviews يقول نيل يغر ولي هوو للمرشحين: إنهما يظنان أن الأشخاص الذين يديرون المقابلة يبحثون عن:

③ مثابرة وحماسة.

④ مهارات اتصال.

⑤ سجل نجاح.

⑥ عملية تفكير منطقية.

⑦ نضوج.

⑧ تخطيط وتنظيم.

⑨ قدرة على تحمّل الضغط.

يقدم كلا الكتابين إستراتيجيات محددة لعرض هذه الصفات عبر مزيج من القدرة الذاتية على التطور، والمعرفة بإستراتيجيات المقابلة، وانتقاء الوظائف المناسبة للتقدم إليها. لكنك كأى شخص يقوم بإجراء المقابلة، قد ترغب في أن تكون متشككاً قليلاً في مرشح يتمتع بكل الخصائص الجيدة. لا ينبغي أن يتم توظيف أى مرشح فقط؛ لأنه يجيد مهارات مقابلة العمل؛ أى، حُسن الأداء في جولة واحدة.

بالفعل، ينبغي أن يدفع نشر نصائح جيدة لمرشحي العمل بالشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة للتركيز على نحو أكبر من ذي قبل على سجل عمل المرشح. يمكن أن يثبت مرشح تظن أنه غير مناسب للعمل أنه أفضل من أي شخص آخر. يثير ذلك أسئلة يجب على الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة أن يطرحها على نفسه قبل إجراء المقابلة:

• ما مزيج المهارات الشخصية والمعرفة التقنية المطلوب للقيام بهذا العمل؟

• إلى أي حد ستكون علاقة العمل مع هذا الشخص وثيقة؟ هل لدي الوقت لتدريبه؟

• هل من يشغل الموقع المحدد يمثل الشركة، سواء داخلياً أم خارجياً؟

• إلى متى أريد أن يستمر هذا الشخص في هذا العمل؟ ما توقعاته، وهل يمكنني تقديم فرصة له للارتقاء في المهنة؟

• ما العواقب إذا فشل هذا الشخص أو أصبحت مطالبته كثيرة؟

• مع من سيعمل هذا الشخص، وكيف سأؤلف بينهم في عملية التوظيف؟

أخيراً، ينبغي أن يكون الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة قد فكّر في عرض العمل ملياً ليعرف النطاق الذي يمكن أن يتحرك فيه فيما يخص التعويض والمسؤوليات. أحياناً، في أثناء إجراء المقابلة، يكتشف

مدير أن أحد المرشحين يتمتع بمهارات لم يكن حتى هو يعرف أنه بحاجة إليها. إلى أي حد عملية التوظيف مرنة؟

إجراء المقابلة

في البداية، ينبغي أن توضح أن تلك ستكون مناقشة بين نظيرين. هناك استثناءات لهذه القاعدة، إذا كان المرشح مؤهلاً تأهيلاً كبيراً للعمل، وستكون بحاجة إليه بقدر حاجته إليك. تذكر العوامل التي يمكن أن تكون هذه الرسالة الصامتة: الموقع في الغرفة، لغة الجسد، عبارات ونبرة تحيتك. إن الجلوس على المستوى نفسه في كرسيين متماثلين يمكن أن يوحي بجو من الألفة يجعل المرشح يشعر بالراحة، ويساعدك على تعرفه عليه على نحو أسرع.

افهم كيف يدافع المرشحون للعمل عن مؤهلاتهم. على نطاق واسع، تنقسم تلك الحجج إلى ثلاث فئات: (1) الهوية: «تناسب خلفيتي تناسباً ممتازاً مع هذا العمل»؛ (2) القياس: «يمكنني الاستفادة من خبرتي السابقة ومهاراتي في هذا العمل»؛ (3) الاهتمام: «بالرغم من أنني نظرياً قد لا أبدو مؤهلاً كما ينبغي، إلا أن هذا ما كنت أريده دائماً». قد تكون أي من هذه الحجج حاضرة، ويمكن أن نضيف حجة رابعة: «كنت قد نجحت في كل عمل توليته». لكن تحديد المقاربة التي يعتمد عليها طالب العمل قد يساعدك في إجراء مقابلة تكشف لك أكثر مما ترغب في معرفته.

تذكر أن طالبي العمل الذين يتمتعون بالخبرة سيفعلون ويقولون كل ما يظنون أنه مطلوب للحصول على العمل. عندما يتم توظيفهم،

سيعرف الأذكياء منهم أنهم يتمتعون بأفضلية، وسيحاولون غالباً إعادة توصيف العمل بما يتناسب معهم، أو يلقون بلائمة أي فشل على الافتقار للتدريب والدعم.

أحرص على عدم تقديم أي توقعات غير واقعية. بغض النظر عما تقوله عن العمل في المقابلة، يسمع الناس دائماً ما يرغبون في سماعه. سيتذكرون دائماً الأجزاء من توصيف العمل التي تقيدهم، ويقللون من أهمية الأجزاء التي قد تقف نقاط ضعفهم عائقاً في سبيل تحقيقها. عندما يتسلمون مهام عملهم، وبأكبر عزم في العالم، قد يعارضون أي اقتراح بأنهم هم، وليس النظام أو المدير، مسؤولون عن أي فشل في الأداء.

ينبغي أن يحتفظ مدير التوظيف بسيطرته على سير المقابلة. هذا يعني، عموماً، البدء ببعض الدعايات وإنشاء نوع من العلاقة، وتوضيح التوقعات التي تحيط بالعمل، والانتقال إلى الأسئلة المتوقعة، ثم إخراج المرشح عن الخط الذي كان قد رسمه لنفسه، وتركه أخيراً مع فكرة واضحة عن موقعه. ستكون لدى المرشح، فيما يتعلق بهذا الجزء، تصوّره الخاص لسير الأمور في ذهنه - يبدأ بحديث قصير، ينتقل إلى التوافق بين الوظيفة وطالب العمل، وفي النهاية إنهاء المقابلة. نأخذ النقاش من وجهة نظره:

حديث قصير: إذا لم يكن هناك شيء غير اعتيادي يحصل، فإن ذكر حالة الجولا تنفع أيضاً من الطرفين. سيجد طالب العمل الذكي أرضية مشتركة أكثر وضوحاً، ويعبر، مثلاً، عن اهتمامه وحسن اطلاعه على

عمل الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة أو خبرة مشتركة معه. انتبه لمهمة المرشح الصغيرة تلك: هل يُظهر اهتماماً شديداً بمجال معين أم أنه يقدم شكاوى وأعداءاً؟ يمكن أن يوحي حديثك عن اهتمامات طالب العمل بأن الشركة ستكون مكاناً جذاباً ومريحاً له.

التوافق: بهذا الصدد، تقع على من يقوم بإجراء المقابلة مسؤولية توضيح أي أسئلة بشأن طبيعة المنصب، ثم منح المرشح فرصة تقديم اقتراح. السماح للمرشح بتولي زمام الأمور لبعض الوقت يمكن أن يكشف كثيراً مما يدور في داخله: هل يفهم العمل؟ هل هو متحمس جداً للعمل أم أنه يتظاهر بذلك؟ هل لديه فهم واقعي لمنصبه المحتمل في هيكلية الشركة، أم أن تقديراته مبالغ فيها؟ هل هو مستعد لأن يتعلم؟

يمكن أن يدفع الإصغاء الجيد الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة إلى طرح أسئلة أخرى، قد يؤدي بعضها إلى إخراج طالب العمل عن الخط الذي رسمه لنفسه: في هذا الموقع، ستكون أقل استقلالية مما كنت عليه في عملك السابق، كيف ستتعامل مع ذلك؟ هل يلبي راتب والتزامات هذه الوظيفة احتياجاتك؟ لديك بالتأكيد عدد من المهارات التي نبحث عنها، لكن كيف تخطط للاندماج بسرعة فيما يبدو، بالمحصلة، أنه مجال مختلف جداً؟ ما شعورك بشأن تقديم تقارير إلى -أو الإشراف على- شخص يشغل منصبك نفسه في شركة أخرى؟ ما العلاقات الخاصة -الموارد أو العملاء المحتملون- التي ستفيدنا بها، وستميزك عن طالبين عمل آخرين؟

إنهاء المقابلة: عند هذه المرحلة، سيتوقع المرشح أن يعرف شيئاً عن موقعه. سيتوقع أن يطلب منه الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة طرح أسئلة أخرى عن العمل؛ وتتضمن غالباً الفوائد، وفرص اقتطاع وقت خاص على نحو مرن، وإمكانات الترقية. عندما يعطي الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة إشارة النهاية، ينبغي أن ينتبه إلى أن طالب العمل قد فهم الأمر وأنهى اللقاء بلباقة. سيكون لذلك غالباً تأثير كبير على قدرة الموظف المستقبلية في إدارة الوقت والاستجابة لإشارات اجتماعية.

في أثناء كل ذلك، كن صريحاً بشأن فرص المنصب وقيوده. يتضمن ذلك السماح للمرشح بمعرفة الطريقة التي سيتم تقويمه بها. احرص على أن تصله تلك الرسائل.

ينبغي أن يعرف الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة أيضاً الأشياء التي لا يمكن السؤال عنها. قائمة الأسئلة المحظورة ليست لك وحدك، لأن هناك قوانين، اتحادية ومحلية، بشأن ما هو خارج الحدود. إذا لم تكن تعرف القوانين في تشريعات بلدك، فتوثق من الاطلاع عليها سلفاً مع شخص في الموارد البشرية. عموماً، المبدأ الأساسي هو الابتعاد عن موضوعات مثيرة للجدل أو شخصية، إلا إذا أثارها طالب العمل. ليس من شأنك الاستفسار عن معتقداته السياسية، أو الدينية، أو العرقية، أو الجنسية. هناك أسئلة حساسة جداً من الناحية القانونية تتضمن حالة المرشح الطبية، إصابته بإعاقة بدنية، اتخاذ إجراءات قانونية أو إدارية سابقاً بحق أرباب عمله، تعرّضه للطرْد، احتياجه لطلبات تأمين خاصة، أو إن كان لديه سجل جنائي.

لا تستبعد بسرعة مرشحاً يبدو
«مؤهلاً أكثر من اللازم».

أحياناً، خاصة إذا لم تشعر بوجود «انسجام»، فقد تختار وصف ثقافة شركتك. «نحن شركة يؤدي فيها التسلسل الهرمي دوراً كبيراً» أو «يمكن لأي شخص هنا دخول مكتب الرئيس في أي وقت». عادة، سيتكلم المرشح عن ظروف شخصية؛ ليتثبت أن عمله يمكن أن يتوافق معها («والدتي مريضة، وقد أكون بحاجة إلى أخذ إجازة غير متوقعة»). اشكره على صراحته، وأخبره إذا كان ممكناً أن يتوافق عمله مع مثل تلك الظروف.

تفادي أيضاً أسئلة عامة جداً سيجد المرشح صعوبة كبيرة في الرد عليها. «أخبرني عن نفسك» لن تقود على الأرجح إلى أي شيء مثير. بدلاً من ذلك، انتق خصائص من سيرة المرشح الذاتية، واطلب منه أن يشرح كيف يمكن أن تتوافق مع العمل. أو إذا لاحظت مدة طويلة من البطالة، فقد تسأل: «ماذا كنت تفعل منذ آخر وظيفة لك؟». قد تتراوح الإجابات من التدبير المنزلي إلى العمل على مشروعات شخصية، وقد تقود تلك إلى طرح أسئلة مثيرة للاهتمام. لا تفترض أنه بسبب عدم ثبات المرشح في عمل مدة طويلة فإنه غير مناسب لوظيفة يتعرض من يقوم بها لضغوط كبيرة. ولا تضغط كثيراً لمعرفة سبب عدم بحث ذلك الشخص عن عمل في تلك المدة. بالرغم من أنه لا ضير من سؤال

المرشح عن السبب الذي يدفعه للبحث عن عمل جديد، إلا أنه من غير المناسب عادة سؤاله عن الوظائف الأخرى التي يسعى خلفها. في كل هذا، ليكون دليلك قاعدة أنك تحاول إجراء حديث، وليس الدخول في مبارزة كلامية.

تقويم المقابلة

غالباً، المرشح الذي يتربع على القمة بجاذبيته الشخصية ليس الأفضل للعمل. يمكن أن يحدث ذلك لعدد من الأسباب الطبيعية والبشرية: قد تحب الشخص، تذهلك مؤهلاته، أو حتى تتأثر تعاطفاً مع وضعه الشخصي. قد تؤدي أي من هذه العوامل دوراً شرعياً في قرار التوظيف. لكن قبل أن تقدم أي عرض، خذ بعض الوقت لتتخلص من تأثير الشخصية، وتتوثق من تطابق المرشح الأفضل مع القائمة التي قمت بإعدادها بادئ الأمر.

حاول أن تحدّد ما إذا كان الشخص سيشعر بالسعادة في الوظيفة. على نحو متزايد في سوق اليوم، يتم إقصاء مرشحين؛ لأنهم «مؤهلون أكثر من اللازم». لكن إذا كنت تظن أن طالب العمل يفهم الموقف، فقد لا تكون تلك عقبة أمام التوظيف؛ وفي الواقع، قد تخسر مسهماً عالي القيمة. لا ينبغي أن يخاف المدير الجيد من فكرة توظيف مرؤوس مؤهل تأهيلاً عالياً إلا إذا كان سجله الوظيفي يُظهر أنه ليس سهل الانقياد. على العكس، قد يكون مرشح يبدو غير مؤهل كما ينبغي على قدر المسؤولية إذا كان لديه حماسة وطموح كافيان.

عند إجراء مقارنة بين موظف من الشركة ومرشح من خارجها، تذكر أن الموظف أكثر قدرة على تحقيق النجاح لأن أهل البلد أدري بشعابها. يستطيع المرشح من خارج الشركة نقل مهارات ووجهات نظر جديدة إلى الشركة. بالنظر إلى الموقع المفترض، ينبغي أن تسأل: أي مزيج من تلك القدرات مهم أكثر؟

وبالطبع، تكلم مع آخرين في شركتك كانوا قد قابلوا المرشح. سيساعدك هؤلاء في التغلب على أي نزعات سلبية قد تظهر نتيجة عدم انجذابك الشخصي للمرشحين للعمل. على المستوى نفسه، أخيراً، ينبغي أن تعير اهتماماً لمشاعرك، لكن بتنظيم مقابلات ممتازة، يمكن أن تجعل ذلك في حدوده الدنيا قدر الإمكان.

قراءات إضافية

Best Answers to the 201 Most Frequently Asked Interview Questions by Matthew J. DeLuca (1997, McGraw-Hill)

Interviewing by Arlene S. Hirsch (1996, Wiley)

Power Interviews by Neil Yeager and Lee Hough (1990, Wiley)

