

# ٦

## صقل مهارات إجراء المقابلات الشخصية

المقابلات الشخصية أكثر من مجرد محادثة ممتعة بينك . كمدير مسؤول عن التوظيف . وبين المتقدم لشغل إحدى وظائف شركتك . أما كيفية التخطيط لإجراء المقابلة وأتباع خطواته المرسومة فيمكن أن تشكل الفارق الفاصل بين توظيف أفضل المرشحين وبين مجرد اختيار أحدهم بالفرية .

تتمثل الخطوة الأولى في تحديد من يجري المقابلة، وأنواع المقابلات التي ستجرى، وأساليب الاختيار الأخرى التي ستستخدم . أما الأسئلة فينبغي صياغتها ضمن إطار يستخلص المعلومات المطلوبة للحكم على مؤهلات المرشح .

يحضر كل متقدم معه إلى المقابلة مؤهلاته وصفاته وسماته الشخصية الخاصة . وعلى المدير المسؤول الاستعداد لمواءمة الخطة التي وضعها للمقابلة كي تتناسب مع هذه الحقيقة .

الجزء الأساسي في أية مقابلة هو اتخاذ الاستعدادات المناسبة من قبل من يجريها . أما الوثيقتان الجوهريتان اللتان يتوجب مراجعتهما مسبقا فهما استمارة طلب التوظيف والسير الذاتية المرفقة، إضافة إلى توصيف الوظيفة ومواصفاتها وشروطها .

## مراجعة الوثائق المطلوبة

قبل أن يدخل المتقدم لشغل الوظيفة غرفة المقابلة، يتوجب دراسة طلب التوظيف والسيرة الذاتية بصورة كاملة وشاملة. كما ينبغي ملاحظة النقاط التي تتطلب زيدا من المعلومات، أو تشكل وُشرات دلالية على مواطن القوة أو الضعف بحيث تثار الأسئلة حولها.

يجب ألا تغيب عن بالك، كمدير مسؤول عن إجراء المقابلة، أهدافها ومراميها المتمثلة في تحديد النقطتين التاليتين: أولاً، هل يمتلك المرشح الخبرات التقنية الضرورية للعمل؛ ثانياً، هل يتمتع بالميول والنزعات والصفات الشخصية المطلوبة للنجاح في أداء مهمات الوظيفة.

من السهل تحديد مهارات العمل وهي مذكورة بوضوح في مواصفات الوظيفة. لكن ينبغي تحضير الأسئلة الموجهة نحو هذه المهارات، حيث قد تتخذ صيغة اختبار، مثل: «ما هو نوع المعدات الأنسب لهذه العملية؟»، أو تتعلق بالخبرة، مثل: «ما هي برامج الحاسب التي استخدمتها لتحديد اتجاهات التسويق؟».

### معلومات وإرشادات تكتيكية

يجب على كل من يعهد إليهم إجراء المقابلات الشخصية أن يكونوا

مدربين بعناية على تقنيات وأساليب إجراءاتها.

قياس المؤهلات الشخصية عملية أصعب بكثير. فربما أدرج بعض من هذه المؤهلات المعنوية غير الملموسة ضمن مواصفات الوظيفة. على سبيل المثال، «يجب على المتقدم العمل تحت ضغط مكثف»، أو «ينبغي أن يمتلك القدرة على التحدث في الاجتماعات العامة». ليس من السهل اختزال العديد من العوامل والصفات الشخصية في عبارة بسيطة. لكن ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار معرفة من يجري المقابلة بالوظيفة المعنية، ورأي الزملاء الذين سيعمل معهم المتقدم، وثقافة الشركة السائدة.

## المقابلة الشخصية الأولى

في معظم الشركات يجري المقابلة الأولية أحد موظفي قسم الموارد البشرية. ونظرا لأن هؤلاء مدربون بشكل جيد على إجراء المقابلات، فهم قادرون عموما على تحديد ما إذا كان المرشح يستحق مزيدا من التفكير في احتمال استخدامه.

لكن في العديد من الشركات، خصوصا الصغيرة منها، لا يوجد قسم للموارد البشرية. وحتى في الشركات الأكبر حجما، قد يقع قسم الموارد البشرية في مركز الشركة، بينما توجد الوظيفة الشاغرة في أحد الفروع البعيدة. في مثل هذه الحالات، سوف يجري المقابلة الأولى أحد المدراء أو المشرفين. لكن لسوء الحظ، فإن العديد من هؤلاء ليسوا مدربين على إجراء المقابلات.

من النادر اتخاذ قرار التوظيف في المقابلة الأولى، لكنها تمثل مرحلة مفتاحية من العملية. وكثيرا ما تفقد الشركة المتقدمين المؤهلين لأن من أجرى المقابلة لم يطرح الأسئلة الصائبة أو أساء فهم الأجوبة. أو لأن المتقدمين الأكفاء أخذوا انطبعا سيئا عن الشركة خلال المقابلة وقرروا عدم متابعة مسعاهم للحصول على الوظيفة. علاوة على أن المتقدمين الذين كان من المفروض استبعادهم قد حدد لهم موعد لإجراء مقابلة أخرى، الأمر الذي يهدر وقت كبار المدراء في الشركة.

## ضرورة الاطلاع على قانون تكافؤ الفرص

معظم الخبراء العاملين في أقسام الموارد البشرية مدربون تدريباً دقيقاً ويعرفون تماما ما هي الأسئلة التي يجوز/أو لا يجوز طرحها خلال المقابلة، وذلك تبعا للقوانين المحلية والاتحادية (في الولايات المتحدة). لكن لسوء الحظ، فإن العديد من المدراء والمشرفين الآخرين الذين يجرون غالبا تلك المقابلات لا

يفهمون بدقة هذه المعلومات المهمة. ومن الأمور الجوهرية أن يتلقى من يعهد إليه في الشركة بإجراء المقابلات تدريباً شاملاً في هذا المجال الحساس، إما بإشراف أحد كوادر قسم الموارد البشرية أو الشؤون القانونية.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

هنالك موجز سهل الفهم يتناول الأسئلة التي يجوز/ ولا يجوز طرحها خلال المقابلات الشخصية تبعاً لقوانين الحقوق المدنية، في كتاب آرثر آر. بيل:

The Complete Idiots Guide To the Recruiting the Right Stuff, Alpha

Books (Macmillan), 2000.

### المقابلات اللاحقة: متى؟ ومن يجريها؟

إذا تبين نتيجة المقابلة الأولى أن المتقدم يملك المؤهلات المطلوبة، ينبغي اتخاذ الترتيبات اللازمة لإجراء عملية اختبار إضافية دون أي تأخير. وكثيراً ما تخسر الشركات المتقدمين المؤهلين بسبب التأخير والتسويق، خصوصاً حين تكون الشواغر عديدة والمتقدمون قلة نادرة.

يتوجب إخضاع المرشحين لغالبية الوظائف الأساسية إلى مقابلة شخصية يجريها على الأقل أحد موظفي قسم الموارد البشرية، أو أحد قادة فرق العمل، أو مشرف، أو مدير سيعمل عنده المرشح. ويقوم موظفو قسم الموارد البشرية بدراسة و«غريلة» طلبات المتقدمين لمعرفة من يملك المؤهلات والمواصفات المطلوبة، وتحليلها للتأكد من الصفات والسمات والمواقف الشخصية، والخلفية العامة. ويعتبر قائد فريق العمل أو المشرف أفضل من يقيم مدى المعرفة والخبرة بالعمل، وما إذا كان المرشح سيتناغم مع مجموعة العاملين.

في غالبية الشركات قد يقوم عدد من المدراء بمقابلة المرشح قبل اتخاذ القرار النهائي. كما يمكن لأعضاء فريق العمل، إضافة إلى رئيسه، مقابلة

المرشحين للعمل في هذا الفريق. لكن رئيس القسم الذي سيعمل فيه الموظف هو الذي يتخذ قرار التوظيف في معظم الشركات، وهو من يجري آخر المقابلات. على سبيل المثال، قد يقوم أحد موظفي قسم الموارد البشرية بإجراء المقابلة الأولى مع المتقدم لوظيفة محاسب ضرائب. فإن نجح، يقابله رئيس قسم المحاسبة الضريبية. فإن اجتاز هذه المقابلة بنجاح، يلتقي بكبير المحاسبين أو مراقب النفقات الذي يتخذ قرار التوظيف. في هذه العملية، لا يلتقي صانع القرار إلا بأفضل المرشحين.

التخطيط المسبق للأسئلة التي ينبغي طرحها  
بعض المسؤولين عن إجراء المقابلات

### من الأقوال المأثورة

«لا يمكن لأحد النجاح في تحقيق إنجاز ضخم دون المخاطرة بالتعرض للفشل».

يجلسون مع المتقدمين وليس في ذهنهم سوى فكرة عامة عن الأسئلة التي ينوون طرحها. فقد يبدأ واحد منهم بسؤال عام مثل:

«خبرني عن نفسك». وانطلاقاً من الإجابة،  
وليم فيدرز،

يلتقط ملامح الخلفية المهنية التي يتوجب  
كاتب ومؤلف  
استكشافها. ولربما يكون هذا أسلوباً مقبولاً

إذا اختاره خبير متمرس في إجراء المقابلات، حيث يستخدم ذاك السؤال كفاتحة استهلالية لمعرفة ما يريد من معلومات بعد أن فكر ملياً بالأسئلة الإضافية التي سيطرحها. لكن الخطر هنا يكمن في أن المتقدم لن يتحدث إلا عن الأمور التي يرغبها، وبالتالي لن يستطيع المسؤول عن إجراء المقابلة طرح الأسئلة المتعلقة بالمجالات التي لم يتطرق إليها الحديث.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

لضمان الحصول على كافة المعلومات ذات الصلة، يجب على المسؤول عن

إجراء المقابلة تحضير قائمة بالأسئلة المفتاحية التي ينبغي طرحها، وذلك قبل أن يجتمع بالمقدم. لكن لا ينبغي الاقتصار على هذه الأسئلة وحدها، بل عليه أن ينتبه للإجابات وي طرح أسئلة إضافية انطلاقاً من تلك الأجوبة.

## تحضير لائحة بالأسئلة المفتاحية

عند التخطيط للمقابلة، يتوجب عليك - كمدير مسؤول - تنظيم لائحة بالأسئلة التي تنوي طرحها والابتعاد عن الأسئلة المرتجلة. ولا ريب أن المقابلة المثمرة هي التي يجري التخطيط لها بشكل جيد. بعض المسؤولين عن إجراء المقابلات يكتبون الأسئلة التي يخططون لطرحها ويرجعون إليها خلال المقابلة. بعضهم الآخر يسجلون ملاحظاتهم على طلب المتقدم لتذكرهم بالمجالات التي يرغبون باستكشافها. ويعتمد غيرهم على معرفتهم وخبرتهم في إجراء المقابلات لتوسيع وتطوير مدى الأسئلة حسب ما تقتضيه الحال.

## الأسئلة العامة المتعلقة بملامح وعوامل الوظيفة

من أجل تقييم مؤهلات المتقدم، ينبغي طرح وتطوير الأسئلة بحيث تقدم ما يكفي من المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار التوظيف. سيكون بعضها أسئلة عامة مفيدة

**من الأقوال المأثورة**

«إذا نجحت فعلا في البداية - حاول إخفاء دهشتك».

هاري بانكس، كاتب

إليه المتقدم على أصعدة التعليم، والخبرة، والسمات الشخصية. وحالما ترضى - كمدير مسؤول - عن المتقدم وترى أنه يليق هذه المتطلبات، عليك أن تستعد لطرح أسئلة إضافية قادرة على سبر أدق التفاصيل المحددة. نقدم فيما يلي عدة اقتراحات حول المجالات التي ينبغي استكشافها:

## التعليم والمهارات

مستوى التعليم (ثانوي، جامعي).

موضوعات التخصص أو الدورات التدريبية المتصلة بمتطلبات الوظيفة.

الإنجازات الأكاديمية.

الإجازات والشهادات.

المهارات الأخرى المكتسبة (مثلاً: اللغات الأجنبية، استخدام الحاسب،

المهارات الميكانيكية).

## الوظائف السابقة

يضم هذا البند الوظائف التي عمل فيها المتقدم بدوام كامل، وبدوام

جزئي، والأعمال التطوعية المتصلة بالوظيفة المعنية، إضافة إلى خدمة العلم.

مسمى الوظائف.

الشركات.

الواجبات والمهام.

الراتب.

التقدم الذي تحقّق.

المنجزات.

## المؤهلات الجسدية (عند الضرورة)

الطاقة.

القوة.

الصحة.

النظر.

السمع.

المظهر الخارجي.

البراعة اليدوية.

يمكن ملاحظة هذه الصفات خلال المقابلة، كما يمكن صياغة الأسئلة بحيث توضح كيف تظهت في الوظائف السابقة.

السمات الشخصية

الموثوقية.

الصدق.

الأمانة.

الالتزام بما يمليه الضمير.

القيم.

الولاء والإخلاص.

أخلاقيات العمل.

### جو العمل (عند الضرورة)

القدرة على التعود على مكان العمل.

الاستعداد للسفر.

القدرة على/ والرغبة في البقاء في الوظيفة خلال ساعات الدوام الرسمي.

القدرة على/ والرغبة في العمل ساعات إضافية عند الضرورة.

الرغبة في العمل تبعا لنظام الأجور المتبع (مثلا: راتب أقل من راتب

الوظيفة السابقة؛ العمل بنظام العمولة، أو غير ذلك من الحوافز).

### مستوى الذكاء

القدرة الذهنية.

الحكم المنطقي.

مدى وعمق الخبرة.

المهارات الاتصالية.

الاستعداد والأهلية.

### العوامل الشخصية

ردة الفعل على الضغوط.

العوامل المحفزة.

النشاط والدينامية.

روح المبادرة.

القدرة على التكيف.

الاستقرار العاطفي.

الثقة بالنفس.

العلاقات الشخصية المتبادلة.

### الأسئلة التي ينبغي طرحها

ليس من السهل صياغة الأسئلة الضرورية لتوضيح المعلومات المطلوبة.

لكن نقدم فيما يلي بعض المقترحات المفيدة في هذا المجال:

من الأفضل استخدام الأسئلة ذات النهاية المفتوحة. على سبيل المثال،

بدلاً من أن يسأل المدير المتقدم: «هل عملت مع شركة أكسيل؟»، يمكن أن

يستفهم بالقول: «خبرني عن تجربتك مع شركة أكسيل». هذا يسمح للمتقدم

بأن يجيب بأسلوب غير مقيد، وبالتالي يعطي مزيداً من المعلومات التي ما كان

بالمستطاع توضيحها من خلال الأجوبة عن الأسئلة المحددة ذات النهاية المغلقة.

نعرض هنا بعض الأمثلة. ولنلاحظ أن بعضها من الأسئلة ذات

النهاية المفتوحة.

### التعليم

■ أرى أنك درست في كلية الاقتصاد؛ لم اخترت ذلك الفرع؟

■ إن لم يكن الاقتصاد مجال تخصصك الأصلي، أخبرني عن فرع

تخصصك الأصلي، ولماذا قمت بتغييره؟

■ ما هي الأنشطة التي شاركت فيها خارج منهاج الدراسة، وما هو الدور الذي لعبته؟

■ ما هو التدريب المهني الذي خضعت له، أو الأعمال التي قمت بها في إجازة الصيف؟ ما هو أهم ما تعلمته من كل منهما؟ وكيف أثر في اختيارك لمهنتك؟

■ ما هي نقاط القوة التي ميزتك في دراستك الجامعية؟ وما هي مواطن الضعف التي عانيت منها؟ ولم تعتبرها كذلك؟

الأسئلة التالية تتاسب المتقدمين الذين التحقوا بأقسام الدراسات العليا بعد حصولهم على الشهادة الجامعية مباشرة:

■ لم انتسبت إلى قسم الدراسات العليا؟ ولم اخترت هذا البرنامج المحدد في ذلك الوقت بالذات؟ وما هي الخطط التي وضعتها كي تستمر في دراستك؟

بالنسبة للمتقدمين الذين انتسبوا إلى أقسام الدراسات العليا بعد فترة من تخرجهم من الجامعة، يمكن طرح السؤالين التاليين:

■ متى قررت الانتساب إلى قسم الدراسات العليا؟ ولماذا؟ ولم اخترت هذا البرنامج بالذات؟

■ ما هي برأيك القيم المهمة للحصول على التعليم العالي؟

### خبرة العمل (في كل وظيفة على حدة)

■ قدم وصفا مفصلا لمسؤولياتك وواجباتك. كيف تمضي يومك العادي؟

■ كيف غيرت مضمون عملك منذ توليك مهامه وحتى الآن؟

■ ناقش بعض التحديات التي واجهتك في العمل. كيف تعاملت معها؟

■ ما هي - برأيك - الإنجازات الرئيسية التي حققتها في هذه الوظيفة؟

■ ماذا عن الإحباطات والعقبات في هذه الوظيفة؟

■ ما هي أكثر الأشياء التي أعجبتك في الوظيفة؟ والأشياء التي لم تعجبك؟ ولماذا؟

■ أخبرني عن التقدم الذي حققته في تلك الشركة.

■ ما هي أئمن الخبرات التي اكتسبتها في المنصب الذي كنت فيه؟

■ لم تركت هذه الشركة (أو لم ترغب بتركها)؟

### علاقة الخلفية المهنية بالوظيفة الشاغرة

■ كيف تنظر إلى الوظيفة التي ترغب بتولي مسؤوليتها؟

■ بأية طريقة سوف تحقق هذه الوظيفة أهداف حياتك المهنية؟

■ إذا ما تم استخدامك للعمل في هذه الوظيفة، ما هي المجالات التي

يمكنك الإسهام فيها فوراً؟

■ ما هي المجالات التي تحتاج فيها إلى تدريب إضافي؟

■ بأية طريقة يساعدك فيها مستوى تعليمك وخبرتك على تولي مهام

هذه الوظيفة؟

### الاستقرار

■ ما هي الأسباب التي دفعتك لترك كل من وظائفك السابقة؟

■ لم تبحث عن عمل جديد في هذا الوقت بالذات؟

■ ما هي الأهداف الأصلية لحياتك المهنية؟

■ كيف تغيرت هذه الأهداف على مر السنين؟

### البراعة والمقدرة على اجتياز العقبات

■ كيف استطعت تغيير مجال وظائفك السابقة؟

■ ما هي أصعب المشكلات التي واجهتها في الوظيفة، وكيف تمكنت من حلها؟

■ إلى من لجأت لطلب المشورة حين لم تتمكن من معالجة إحدى

المشكلات التي واجهتك في العمل؟

■ ما هي أعظم فكرة راديكالية أدخلتها إلى شركتك؟ وكيف أقنعت الإدارة بقبولها؟ وكيف طبقتها؟

■ لنفترض أنك تحت ضغط شديد لإنهاء العمل في الموعد المحدد. وقبل يومين من هذا الموعد، اكتشفت خطأ فادحا في حساباتك. كيف تتعامل مع مثل هذه الحالة؟

■ لنفرض أنك ممثل مبيعات. وعرفت

للتو أن شركة أخرى قد امتلكت أكبر شركة

### من الأقوال المأثورة

«لا يمكن لأحد النجاح في تتعامل معها، وسوف تقوم بكافة عمليات

تحقيق إنجاز ضخيم دون الشراء. كيف تعالج هذه المسألة؟

المخاطرة بالتعرض للفشل». قبول النقد

وليم فيدريز، لا يجب أحد أن يتعرض للانتقاد. فبعض

كاتب ومؤلف الأشخاص لديهم حساسية شديدة تجاه

النقد ويشعرون بسرعة بالانزعاج والاستياء. نقدم فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا السياق:

■ عند المراجعة الأخيرة لأدائك، ما الذي قاله لك مديرك وشعرت بأنه

صحيح، أين شعرت بأن المدير لم يكن منصفا في تقييمه؟

عند تقييم الإجابة، ينبغي التفكير بأهمية المجالات التي «لم يكن فيها

المدير منصفا»، إضافة إلى موقف المتقدم عند مناقشة الأمر. هل بدا المتقدم

منزعجا أو مستاء؟ هل توقف عند هذه المسألة؟ أم مر عليها مرور الكرام؟

■ لنفرض أنك اتخذت قرارا أغضب المدير ولم يوافق عليه. لكنك تشعر

بأنك مصيب. ما الذي ستفعله؟

■ رفع أحد مرؤوسيك شكوى ضدك إلى النقابة، مدعيا أنك تعامله

بطريقة غير منصفة، حيث تعهد إليه بمهمة القيام بكافة «الأعمال القذرة».

أما حجتك فهي: «هذا كل ما يقدر عليه!». كيف تتعامل مع المشتكي خلال فترة

الحكم في هذه الدعوى، والموظفين الآخرين في القسم، ومديرك المباشر؟

**العمل تبعاً للتوجيهات وبمشاركة الموظفين الآخرين**

■ صف الأسلوب الإداري للمشرف عليك؟

■ ما تقييمك لأساليب الإشراف التي يتبعها؟

■ ما هي المجموعات، أو اللجان، أو فرق العمل التي خدمت فيها؟

■ ما الذي أسهمت به في عمل هذه المجموعات؟

■ ما هي الجوانب التي استمتعت بها أكثر من سواها؟ ولماذا؟

■ اعط مثالا واقعيا على أوامر أو تعليمات من مديرك ولم توافق عليها.

ما هو السبب؟

■ لنفترض أنك عضو في فريق عمل. وحين عهد إلى الفريق تنفيذ

مشروع ما، شارك كافة الأعضاء في التخطيط له. لكنك لم تتفق مع الأغلبية.

ما الذي ستفعله في هذه الحالة؟

■ في وظائفك السابقة، كم حجم العمل الذي أنجز بصورة فردية؟

وجماعية؟ وأين استمتعت أكثر؟ ولماذا؟

■ كيف تصف علاقاتك مع زملائك في وظيفتك الحالية (أو السابقة)؟

**أهداف الحياة المهنية**

■ ما الذي تسعى إليه في هذه الوظيفة ولم تجده في عملك الحالي؟

■ ما هي أهدافك في حياتك المهنية على المدى البعيد؟

■ ما هي الأهداف التي وضعتها نصب عينيك حين كنت طالبا؟ وموظفا؟

ما الذي فعلته لتحقيقها وما هي النتائج؟

**الإمكانيات والمفهوم الذاتي**

إن الكيفية التي ينظر فيها الشخص إلى حياته حتى الآن تعتبر مؤشرا

على مستقبله. وأولئك الذين يعتبرون أنفسهم ناجحين يرجح أن يستمروا في

السعي لتحقيق النجاح. أما الذين لا يشعرون بالرضى عن حياتهم فلسوف يكونون على الأرجح موظفين ساخطين. من ناحية أخرى، قد لا يملك الذين يقنعون بما تم إنجازه الدافع المحفز للتقدم إلى الأمام. الأسئلة التالية سوف تظهر مفهوم المتقدم عن الذات:

■ كيف تقيم التقدم الذي حققته في حياتك المهنية حتى الآن؟

■ ما هي أهم العوامل التي أسهمت أكثر من غيرها في النجاح الذي حققته؟

■ ما الذي فعلته خلال السنوات الخمس الماضية وملاً نفسك بأعظم

مشاعر الرضى.

■ ما الذي سبب لك خيبة الأمل الكبرى في حياتك المهنية؟ وكيف أثر

ذلك في حياتك العامة؟

■ لمَ تظن بأنك ستصادف النجاح في هذه الوظيفة؟

معلومات وإرشادات تكتيكية

حاول الحصول من المتقدمين على المعلومات المتعلقة بما فعلوه في

وظائفهم السابقة (أو حول المجالات الأخرى في حياتهم) ويشعرون بالفخر

إزاءه. فالنجاح الذي تحقق في الماضي يعتبر مؤشراً على الرغبة بتحقيق

الإنجازات في المستقبل.

■ بأية طريقة يمكن أن نساعدك لتنجح في هذه الوظيفة؟

■ هل لديك خطة لتحسين وضعك المهني؟ ما الذي أنجزته من هذه

الخطة حتى الآن؟ وما الذي تنوي تحقيقه هذه السنة؟

الصفات والسمات الخاصة

تبحث بعض الشركات عن صفات خاصة في المتقدمين لشغل وظائفها. على

سبيل المثال، تبحث مؤسسة «ندرسون الاستشارية» (Anderson Consulting)،

إضافة إلى المعرفة والمهارات المحددة، عما تسميه بـ «الصفات الحساسة»:

كيف يقوم الموظفون بعملهم، ومستوى ذكائهم، وأخلاقيات العمل لديهم، والدوافع المحفزة لهم؛ وقدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار؛ والأهم من كل ذلك، الرغبة «بطلب العلم من المهد إلى اللحد». ونظرا لأن كل شيء يتغير بسرعة في مجال الشركة التجاري، فهي بحاجة حقا إلى أشخاص قادرين على تعلم أشياء جديدة وتطبيقها بسرعة فائقة.

من الصعب تقييم هذه الصفات. ولذلك عملت مؤسسة «آندرسون الاستشارية» على إخضاع كل من يعهد إليهم بإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين لشغل وظائفها إلى تدريب صارم ودقيق يؤهلهم لاختبار، ثم تمييز هذه الصفات لدى المرشحين. تستمر هذه الدورات التدريبية لمدة يومين اثنين بإشراف مدرب متخصص، وتضم من ٢٠ إلى ٢٤ مشارك. في أحيان كثيرة تطبق عمليا ما تلقاه المشاركون من معارف نظرية، إلى حد أنها تستعين بمرشحين حقيقيين (من غير المتقدمين لشغل وظائف) يرغبون بتعلم تقنيات إجراء المقابلات وممارستها.

قد يطرح المسؤول عن إجراء المقابلة السؤال التالي على المرشح: «هل يمكن أن تقدم لي مثالا لحالة مررت بها مؤخرا وعالجت فيها مشكلة صعبة؟» ما هي المشكلة، وكيف حاولت حلها؟». ثم يقضي الفترة التالية (التي تتراوح بين ١٥ - ٢٠ دقيقة) محاولاً فهم الحالة، وخصوصا ما فعله المرشح، وما قاله، وما فكر فيه الخ.. أما الميزة هنا فتتمثل في أن الحالة مستمدة من واقع الحياة. فالسؤال ليس افتراضيا، حيث يمكن للمتقدم أن ينشغل بالتفكير بما يحاول المدير تحديده واستخلاصه. إذ إن من المهم معرفة ما فعله المرشح في تلك الحالة، لأن من المرجح أن يتصرف بطريقة مشابهة عند عمله في الوظيفة التي يسعى للحصول عليها.

## تحضير الأسئلة المتصلة بمواصفات الوظيفة المعينة

بصفتك المدير المسؤول عن إجراء المقابلات، سوف تقدم لك الإجابات عن هذه الأسئلة العمومية ما يكفي من المعلومات لتحديد ما إذا كان المرشح مؤهلاً بشكل أساسي للوظيفة الشاغرة. لكن في كل وظيفة هنالك بعض المجالات المحددة من المعرفة، والخبرة، والدراية التي يجب أن يظهرها المتقدم ليكون قادراً على أن يصبح منتجا بسرعة. ومن أجل تحديد كل ذلك، عليك تحضير لائحة بالأسئلة التي تسبر وتمتحن هذه التفاصيل.

نظرا لاختلاف الأسئلة بين وظيفة وأخرى (حتى الوظائف التي تتماثل أو تتشابه مسمياتها قد تتطلب عوامل محددة مختلفة)، ينبغي وضع قائمة بالأسئلة المناسبة لكل وظيفة. ولكي تقوم بذلك عليك ألا تكتفي بدراسة مواصفات الوظيفة، التي تعدد المؤهلات المطلوبة، ولكن توصيفها الذي يقدم تفاصيل ما تشمله من مهمات ومسؤوليات.

على سبيل المثال، إذا كانت الوظيفة الشاغرة هي لتقني طبي، يتوجب تحضير الأسئلة التي تتصل بأنواع الأجهزة والمعدات الطبية التي تعلم المتقدم تشغيلها في الجامعة، وخبرته العملية في هذا المجال، والمواقع التي عمل فيها (مستشفى، عيادة طبية..). أما إن كنت غير مطلع بشكل كامل على مسؤوليات الوظيفة، فحاول الاستعانة بموظف خبير لصياغة هذه الأسئلة. وناقش معه الإجابات طبعاً.

معلومات وإرشادات تكتيكية

يعتبر كتاب الدكتور ارثر آر. بيل:

Be A Better Employment Interviewer

(. Personnel Publications, PO Box 301, Huntington, NY 11743)

مصدرا جيدا للأسئلة المحددة لما يريو على مائة وظيفة مختلفة.

يفضل بعض موظفي إدارات الموارد البشرية ترك الأسئلة التقنية المحددة إلى قادة فرق العمل أو رؤساء الأقسام. لكن إذا وجد عدد من المتقدمين المؤهلين على ما يبدو، وكان مدراء الأقسام مرهقين بالعمل في مجالاتهم المحددة، فإن من المناسب استخدام هذه الأسئلة كأدوات «غريزة» للمتقدمين من قبل المسؤول عن إجراء المقابلة الأولى.

### المقابلة المنظمة المنهجية

معظم المتخصصين الناجحين في إجراء المقابلات لديهم خطة منظمة يتبعونها في هذا المجال. وإلا ستكون النتيجة فوضى عارمة من الأسئلة والأجوبة المتبادلة، الأمر الذي يقلص احتمال التوصل إلى قرارات منطقية ومعقولة. ولذلك، تستخدم بعض الشركات استمارات محددة ومعدة خصيصاً لإجراء المقابلات يتوجب على من يجريها اتباعها حرفياً.

هنالك سبب قانوني، وآخر سيكولوجي وراء ذلك. إذ ينصح بعض المحامين المتخصصين بشؤون العمل والعمال بهذا الأسلوب، لأن طرح نفس الأسئلة بذات الترتيب بالضبط على كل متقدم يوفر للشركة دفاعاً قانونياً ضد اتهامها بالتمييز والتحيز. في حين صاغ بعض علماء النفس خطة منهجية ومنظمة لإجراء المقابلات هدفها الكشف عن أنماط السلوك عبر طرح الأسئلة بنفس الترتيب وبذات الطريقة على كافة المتقدمين لشغل الوظائف.

### مزايا وفوائد استخدام المقابلة المنهجية

بغض النظر عما إذا كان السبب قانونياً، أو نفسياً، أو براغماتياً عملياً، هنالك بعض المزايا في استخدام صيغة ما من صيغ المقابلة المنهجية والمنظمة. فمن خلال طرح الأسئلة المطبوعة في استمارة، لن يفوت على من يجريها أي سؤال مهم. لأن استمارة المقابلة المنظمة توفر حيزاً كافياً بجانب الأسئلة لتسجيل الأجوبة. الأمر الذي يساعد من يجري المقابلة على تذكر الإجابات.

ونظرا لطرح نفس الأسئلة على كافة المتقدمين قاطبة، يسهل عقد مقارنة بينهم عند اتخاذ القرار النهائي.

### ضرورة أخذ الجانب السلبي بعين الاعتبار

يتمثل الجانب السلبي من المقابلة الممنهجة النظامية في أنها تخنق الإبداع وتعيق المرونة. فهي لا تسمح لمن يجري المقابلة بالخروج على النص المكتوب. إذ تتطلب الصيغة المطورة لأسباب قانونية، وتلك المنبثقة عن الدواعي السيكلوجية التزاما صارما بهما. وكما أشرنا آنفا، تعتبر المرونة عاملا مهما في المقابلة، والجواب عن أحد الأسئلة قد يقتضي أحيانا المتابعة للحصول على معلومات أفضل أو تفاصيل أدق.

### استخدام صيغة أكثر مرونة

تتجسد إحدى طرق الاستخدام الفاعل للمقابلة النظامية الممنهجة في اعتبارها مجرد أداة توجيه وإرشاد. إلا أنه من غير الممكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا اعتمدت الصيغة المستخدمة على الأسباب السيكلوجية. ففي هذه الأخيرة، صممت الكلمات، ومواقع الأسئلة الدقيقة، وعلاقة كل سؤال بالآخر، بحيث تمكن المستشار النفسي من تقييم شخصية المتقدم. لكن معظم المقابلات الممنهجة ليست من هذه الطبيعة، بل يمكن أن تضاف إليها تنويعات متعددة تتسم بقدر من المرونة.

### إجراء المقابلة

تخدم المقابلة عدة أغراض في عملية الاختيار. ومن الواضح أن الهدف الأول هو الحصول من المتقدم على ما يكفي من المعلومات لتحديد مدى أهليته لتولي مهام الوظيفة. لكن المقابلة ليست مجرد استجواب. فهي تمكن من تجريها من ملاحظة المرشح، وتفسير أجوبته عن الأسئلة المطروحة، وعقد المقارنة بين المرشحين. إضافة إلى أن من الأهداف المهمة للمقابلة إعطاء المتقدم معلومات تتعلق بالشركة والوظيفة.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

من الأهداف المهمة للمقابلة خلق صورة إيجابية ومحبة للشركة في ذهن المتقدم لشغل إحدى وظائفها. فسمعة الشركة قد تتحسن أو تتضرر بالأسلوب الذي يتم التعامل فيه مع المتقدمين. وربما يكون هؤلاء الذين رفضوا بطريقة لا تليق من الزبائن المحتملين لمنتجاتها.

### البدء

للحصول على أفضل النتائج من المقابلة، يتوجب على من يجربها خلق جو يريح المتقدم. فمن يتعرض للضغوط ويشعر بالقلق لا يجيب عن الأسئلة بشكل كامل. إن خلق جو من الألفة والوثام مع المتقدم يتطلب بعض الوقت، لكن حتى في المقابلات الوجيزة فإن إقامة مثل هذه الصلة من الود والألفة يستحق العناء.

لكي تريح أعصاب المتقدم، يتوجب عليك - كمسؤول عن إجراء المقابلة - أن تكون مرتاحا ومطمئنا لما سيدور فيها. أما المكان الأمثل لإجرائها فهو غرفة خاصة، مريحة الأثاث، مع أقل كمية ممكنة من الأوراق على مكتبك كي لا تشتت انتباهك عن المتقدم. ومن أجل تجنب المقاطعة، حوّل خط الهاتف إلى غرفة أحد الزملاء أو المساعدين ليحجب عن مكالماتك. اخرج إلى غرفة الاستقبال ورحب بالمتقدم. فمن الأفضل لقاءه شخصيا بدلا من إرسال السكرتيرة لإحضاره إليك. اترك كرسيك واذهب لاستقباله! ثم قدم نفسك إليه واصطحبه إلى غرفة المقابلة.

حين ترحب بالمتقدم استخدم اسمه الكامل: «مرحبا بك يا سيد بول فوكس، أنا هنري ستانلي». بهذه الطريقة يشعر المتقدم بأنك تتعامل معه كفرد، وليس مجرد واحد آخر من المرشحين. يقول ديل كارنيجي: «تذكر أن اسم ذلك الشخص هو أهم الأصوات وأحبها إلى نفسه في أية لغة كانت».

من خلال استعمال الاسم الكامل في مخاطبة المرشح وفي تقديم نفسك إليه، تضع نفسك على قدم المساواة معه. فإن دعوت نفسك «السيد هنري»، وخاطبت المتقدم باسمه المجرد يبدو الأمر وكأن فيه شيئاً من الاستعلاء.

ابدأ المقابلة ببعض الملاحظات البسيطة واطرح أسئلة لا تثير الجدل والخلاف. ولا ضرورة للحديث عن الطقس، أو المباراة التي أقيمت أمس، أو الحلقة الأخيرة من المسلسل التلفزيوني.

ينبغي أن تتصل البداية اتصالاً وثيقاً بموضوع المقابلة، لكن لا يجب أن يشعر المتقدم بالانزعاج أو أنه يتعرض للهجوم. لا تبدأ بأسئلة مثل: «ما الذي يجعلك تظن بأنك قادر على تولي مهام هذه الوظيفة؟»، أو «لم طردت من عملك السابق؟».

ربما تتمثل المقاربة الأفضل في اختيار

### من الأقوال المأثورة

سياق حميد لا يثير الجدل من طلب التوظيف والتعليق عليه. وقد يعتمد ذلك على شيء في الخلفية المهنية يتصل بالموضوع. على سبيل المثال: «أرى أنك التحقت بكلية لينكولن للدراسات العليا. هل

«إذا لم تعرف وجهتك،

فستنتهي في مكان مجهول».

يُوغِّل بيرا،

لاعب كرة قدم

عرفت السيد جون، مدرس المسرح؟» أو «أرى أنك تعيش في منطقة تشلسي، وهي ضاحية تنمو وتتوسع بسرعة».

### طرح الأسئلة

حان الوقت الآن لطرح الأسئلة التي حضرتها عندما كنت تخطط للمقابلة. فإذا استخدمت نظام المقابلات المنهجية، ابدأ الآن باتباع خطتها المنظمة. أما إن اتبعت مقاربة أقل تشبثاً بالمنهج النظامي المحدد، فاطرح الأسئلة التي جهزتها إضافة إلى أسئلة أخرى تساعدك في الحصول على المعلومات المطلوبة.

من أجل التوصل إلى أفضل النتائج من المقابلة، نقدم فيما يلي بعض الخطوط التوجيهية لاتباعها عند طرح الأسئلة:

■ لا تطرح الأسئلة التي تستدعي إجابات بـ «نعم» أو «لا»، لأنها تعيق وتكبح المعلومات. فبدلاً من أن تسأل: «هل تملك خبرة في وضع الميزانية؟»، قل: «حدثني عن خبرتك في وضع الميزانية».

■ لا تضع الكلمات على لسان المتقدم. فبدلاً من أن تسأله: «لقد تعاملت مع مخازن البيع بالأسعار المخفضة، أليس كذلك؟»، قل: «ما هي مخازن البيع بالأسعار المخفضة التي تعاملت معها؟».

■ لا تطرح الأسئلة التي لا تتصل بأهدافك. فربما يكون من المثير التطرق إلى بعض المواضيع الجانبية التي يتطوع المتقدم بإثارتها، لكن من النادر أن يؤدي ذلك إلى استخلاص معلومات وثيقة الصلة بما تسعى إليه.

■ اطرح الأسئلة التي توسع المعلومات المتصلة بخبرة المتقدم «ما هي مسؤولياتك فيما يتعلق بشراء المعدات؟»، ومعارفه «كيف استطعت، أو تستطيع، التعامل مع هذه المشكلة؟»، ومواقفه «ما هو رأيك بالمهمات التي تتطلب رحلات عمل طويلة؟»، أو «لم ترغب بتغيير عملك الآن؟».

هنالك طريقة مؤثرة لاستقصاء وسبر المعلومات الكاملة، تتمثل في استخدام الأسئلة التي تبدأ بـ «ما؟»، و «متى؟»، و «أين؟»، و «من؟»، و «لماذا؟». وبإضافة «كيف؟»، يمكنك الحصول على معظم المعلومات المطلوبة. على سبيل المثال:

■ «ما هي برامج الكمبيوتر التي استخدمتها؟».

■ «متى صممت ذلك البرنامج؟».

■ «أين أدخل البرنامج؟».

■ «من كان المسؤول عن الإشراف على ذلك المشروع؟».

■ «لماذا اتخذت ذلك القرار؟».

■ «كيف طبقت النظام الجديد؟».

### الأسئلة التي تستفتي الرأي حول الحالات الافتراضية

اعرض على المتقدم حالة افتراضية واسأله كيف يتصرف فيها. وينبغي على الحالات أن تكون قريبة إلى حد معقول من المشكلات الواقعية التي تواجه الموظف. احكم على الإجابة من خلال معرفة الموضوع، ومقاربة الحل، وتقييم المقترحات، والوضوح في توصيل الجواب. أما التنوع على السؤال المتعلق بالحالة الافتراضية فيتمثل في الطلب من المتقدم وصف الأوضاع الصعبة التي واجهها في وظائفه السابقة، وكيف تم حلها.

### الأسئلة التي تتطلب موجزا لأنشطة المتقدم

حين تنتهي من سؤال المتقدم عن مراحل خلفيته المهنية، اطرح السؤال الذي ستلخص إجابته كل ما عرض عليك من معلومات. على سبيل المثال، يمكن أن تقول للمتقدم: «لديك بالتأكيد خبرة واسعة في مجال مراقبة الجودة؛ هل يمكنك أن توجز ما تستطيع أن تسهم به لجعل شركتنا أكثر فاعلية في هذا المجال؟».

يتيح كل ذلك للمتقدم الفرصة لتجميع الأجزاء المهمة من خبراته في ذلك المجال ويمكنك من مراجعتها.

أما السؤال الموجز الوجيه الذي يختم المقابلة فهو: «الآن وقد حصلت على بعض المعلومات المتعلقة بالوظيفة، وأتيحت لك الفرصة للتحدث عن نفسك، أرجو أن تخبرني بشكل موجز عما ستحضره معك إلى هذه الوظيفة بحيث يضمن لك النجاح فيها؟»

عليك أن تحدد من الإجابات هل المرشح قادر على العمل ضمن فريق، أم هو مهمل مستهتر، أم فرداني. وانطلق في حكمك من الثقافة السائدة في شركتك.

### استخدام الأساليب غير المباشرة

ليس من الممكن دوما الحصول على المعلومات الضرورية من خلال الأسئلة المباشرة. ولذلك قد تساعد المقاربات غير المباشرة في هذه الحالات. والمقاربة غير المباشرة تستخدم الأسئلة ذات النهايات المفتوحة، مثل: «أخبرني عن...». ثم يتحدث المتقدم عن كل ما يعتبره مهما. وبدلا من التعليق على الإجابة، يمكن أن تومئ برأسك وتقول: «حسنا»، أو «أجل»، أو «أرى ذلك»، مما يشجع المتقدم على متابعة الحديث دون أن تعطيه أي تلميح لما تسعى إليه.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

جرب هذا الأسلوب: بعد أن يجيب المتقدم عن سؤالك، اعد ببطء حتى الرقم خمسة (في شرك طبعاً!) قبل أن تطرح السؤال التالي. ومن خلال الانتظار لمدة خمس ثوان، سوف تفاجأ بتكرار الحالات التي يضيف فيها المتقدم شيئا جديدا. إيجابيا أو سلبيا. على إجابته عن السؤال السابق.

عبر هذه الطريقة، يمكن للمتقدم أن يتحدث عن مشكلاته أو العوامل أو المواقف أو مواطن الضعف الشخصية التي قد لا تتكشف بأسلوب الأسئلة المباشرة. من ناحية أخرى، قد تظهر هذه الطريقة بعض العوامل الإيجابية ونقاط القوة التي تخطئها الأسئلة المباشرة. هنالك طريقة أخرى لاستخدام المقاربة غير المباشرة تتمثل في التزام الصمت. فمعظم الناس لا يتحملون الصمت، فإن لم تجب فوراً، من المرجح أن يستمر المتقدم في الكلام.

#### تزويد المتقدم بالمعلومات

الجزء المهم من المقابلة هو تزويد المتقدم بالمعلومات المتعلقة بالشركة والوظيفة. فكل ما بذلته من جهد - في التحضير للمقابلة - وما تكبدته من نفقات لاقتناص الموظفين الأكفاء يذهب هباء إذا رفض المرشح المرغوب قبول العرض المقدم. ولكن عبر تقديم صورة إيجابية للوظيفة خلال المقابلة تتضاعف احتمالات القبول. إن أحد الأسباب الكامنة وراء ارتفاع نسبة ترك

الموظفين لعملهم هو وجود فكرة خاطئة عن المهمات والواجبات التي تستلزمها الوظيفة لدى المتقدمين منهم. أما تقديم المعلومات الدقيقة عنها وعن الشركة، والتأكد من أن المتقدم قد فهم تماما هذه الواجبات والمهمات وقبلها، فيعتبران من العوامل الجوهرية في الحصول على موافقته وفي الاحتفاظ به حالما يتم استخدامه.

### ما هي المعلومات المتعلقة بالوظيفة ومتى يمكن تقديمها

يبدأ بعض المدراء المقابلة بتقديم توصيف مسهب لواجبات الوظيفة. ويعطي غيرهم المتقدم نسخة مطبوعة عن توصيف الوظيفة بشكل مسبق. هذا خطأ فادح! فإن عرف المتقدم مسبقا معلومات كثيرة عن الوظيفة، يمكنه «تفصيل» إجاباته لتتناسب «مقاس» كافة الأسئلة وتوائم الوظيفة.

لنفترض، مثلا، أنك أخبرت أحد المرشحين بأن الوظيفة تستلزم بيع المنتجات لسلسلة المتاجر المتعددة الأقسام. وحتى لو كانت للمتقدم خبرة محدودة في هذا المجال، فمن الممكن أن تخمن النوع الذي يركز عليه في الإجابة حيث تسأل: «ما هي أنواع المتاجر التي تعاملت معها؟».

أما أفضل طريقة لتقديم المعلومات المتعلقة بالواجبات والمسؤوليات فهي تزويد المتقدم بها خلال المقابلة بعد التأكد من خبرة المتقدم في ذلك المجال من العمل. على سبيل المثال:

المدير المسؤول: ما هي أنواع المتاجر التي تعاملت معها؟

المتقدم: الصيدليات التي تباع سلعا متنوعة إضافة إلى الأدوية (drug stores)، والمتاجر التي تباع بأسعار مخفضة، والمتاجر متعددة الأقسام، والمتاجر التي تباع المنتجات بالبريد.

ومن ثم يتوجب على المسؤول عن إجراء المقابلة أن يطرح أسئلة محددة حول خبرة المتقدم في كل نوع من أنواع هذه الأسواق. فإن وجد خبرته في

مجال المتاجر المتعددة الأقسام مرضية، يمكن أن يسأل: «يسرني أن تمتلك مثل هذه الخبرة الجيدة في التعامل مع المتاجر متعددة الأقسام، نظرا لأنها تشكل حوالي ٤٠٪ من زبائننا. فإن تم توظيفك فلسوف تعمل بصورة وثيقة مع سلسلة المتاجر تلك».

أما إن كانت الخلفية المهنية ضعيفة في هذا الميدان، فيمكن للمدير أن يقول: «نظرا لأن جزءا كبيرا من نشاطنا التجاري يرتبط بالمتاجر المتعددة الأقسام، فسنقوم بتدريبك في هذا المجال إذا ما تم توظيفك في شركتنا».

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

**لا تقدم للمرشحين نسخا مطبوعة عن توصيف الوظيفة قبل إجراء المقابلة. لأن إجاباتهم عن أسئلتك سوف تتأثر بما وجدوه فيها.**

عند انتهاء المقابلة الأولى، يتوجب على المدير المسؤول أن يكون قد اطلع بشكل كامل على خلفية المتقدم المهنية، وأن يكون المتقدم قد أخذ فكرة جيدة عن طبيعة الوظيفة. أما في المقابلات اللاحقة فسوف يتركز الاهتمام على استخلاص مزيد من التفاصيل المحددة المتعلقة بالمتقدم، مع إعطائه المزيد من المعلومات المحددة المتصلة بالوظيفة.

#### الإجابة عن أسئلة المتقدم

معظم المقابلات الشخصية تمنح المتقدم فرصة للاستفسار عن الوظيفة والشركة خلالها، ويتم ذلك عادة قبيل انتهائها بقليل. ويمكن للأسئلة المطروحة أن توفر رؤية متعمقة لشخصية المتقدم وتساعد المدير المسؤول على تقييمها.

هل الأسئلة ذات طبيعة شخصية أساسا (مثل العطل، ومواعيد التوقف عن العمل، والزيادات على الراتب.. الخ)، أم تتعلق بالوظيفة؟ فأولئك الذين لا يهتمون إلا بالجوانب الشخصية يقل احتمال أن يكونوا موظفين نشيطين لا يلهيهم شيء عن عملهم. ويمكن لأسئلتهم أيضا أن تشكل أدلة تشير إلى سبب

اهتمامهم الحقيقي بالوظيفة. فإن استتجت - كمدير مسؤول - من هذه الأسئلة أن المرشح قد لا يكون شديد الحماسة للعمل، فإن ذلك يتيح لك فرصة أخرى لإغرائه وإقناعه بمحاسن ومزايا الالتحاق بالعمل في شركتك.

«الإقناع» يمثل أحد واجباتك الدائمة في المقابلة. فمن المهم أن تقدم شركتك ووظيفتها الشاغرة بأسلوب إيجابي وحماسي وجذاب. لكن ذلك لا يعني المبالغة أو تضليل المتقدم لتولي مهامها.

عليك أن تخبر المتقدم بالجوانب السلبية للوظيفة أثناء المقابلة، لكن أظهر كيف ترجح عليها الجوانب الإيجابية. على سبيل المثال، يمكن أن تقول: «شركتنا تطلب فعلا من مهندسيها العمل ساعات إضافية كثيرة، لأننا نعمل في مشاريع عاجلة حقا. لكن حتى وإن كنا غير ملزمين بدفع أجر الساعات الإضافية لك، باعتبارك مستثنى منها، إلا أننا ندفع أجرا للعمل الإضافي. علاوة على أن العمل مليء بالإثارة والمتعة، وأنا على ثقة بأنك سترضى وتستمع مثلما يرضى مهندسونا ويستمتعون بمواجهة تحديات العمل».

### إنهاء المقابلة

حالما يحصل المدير المسؤول على كافة المعلومات المطلوبة، ويعرف المتقدم الواجبات والمهام الأساسية للوظيفة، بعد أن أتاحت له الفرصة لطرح الأسئلة والاستفسارات، يمكن إنهاء المقابلة.

**يجب إنهاء كافة المقابلات بملاحظة إيجابية.** ينبغي إعلام المتقدم بالخطوة التالية. في معظم الحالات، إذا تبين أن المرشح مؤهل، يتم تحديد موعد لاحق لمقابلة أخرى (يجريها نفس المدير أحيانا، أو مسؤول آخر في أغلب الأحيان). وهو أمر يجب القيام به بأسرع وقت، قبل مغادرة المرشح غرفة المقابلة إن أمكن. أما إن تطلب الوضع إجراء اختبارات أخرى، أو تقييمات سيكولوجية، أو غيرها، فيمكن إعلام المتقدم بها وتحديد موعد لها.

في أغلب الأحوال، يرى المدير المسؤول عن إجراء المقابلة الأولى عدة متقدمين قبل أن يقرر من الذي سيحدد له من بينهم موعدا لاحقا لمقابلة ثانية. وعليه أن يخبره بأنه حالما ينتهي من مقابلة المرشحين الآخرين، فسيختار أولئك الذين سيدعون لمزيد من اللقاءات، إلا إذا قرر استبعاده. وأنه سيتصل به حالما يتخذ هذا القرار.

### إعلام المتقدم بالقرار المتخذ

إذا قرر المدير - اعتمادا على ما وجده في المقابلة الأولى - استبعاد المتقدم، فمن العدل إعلامه بذلك. في معظم الحالات يكون السبب واضحا. فإن تبين خلال المقابلة أن المتقدم غير مؤهل، يمكن للمدير أن يقول: «يا سيد جو، نظرا لأنك لا تملك خبرة كافية في المجال 'س'، وهي تمثل عاملا جوهريا في تولي هذه الوظيفة، فإننا نأسف لعدم اختيارك لها».

### معلومات وإرشادات تكتيكية

لا تبق المتقدم منتظرا سماع صوتك. فإن لم تكن مهتما به، اكتب إليه أو اتصل به هاتفيا بعد مدة لا تزيد عن الأسبوع من إجراء المقابلة. أما إن كنت تعتبره مؤهلا، لكن سيأخر القرار، فعليك إعلامه بالوضع.

إذا كان السبب لا يتصل بالوظيفة مباشرة، مثل الافتقار إلى بعض الصفات الشخصية المعينة، أو نتيجة ردة فعل المدير على المتقدم، يمكن أن يقال له بدلا من رفضه بشكل سافر: «لدينا متقدمين لمقابلتهم. وحالما نراهم جميعا، سوف نتخذ القرار».

### تذكر المتقدم

رأيت - كمدير مسؤول - عشرة متقدمين للوظيفة الشاغرة، فإن لم تدون ملاحظاتك عنهم، يرجح أنك لن تتذكر ما قاله كل منهم ولا ردة فعلك تجاهه. من الأمور الجوهرية ابتكار طريقة لتسجيل النقاط المهمة في المقابلة

والقرارات المتخذة فيما بعد. فليس من الممكن، ولا من المستحب، اللجوء إلى أسلوب الاختزال أو شرائط «الكاسيت» لتسجيل كل مقابلة. إذ ينبغي تدوين ما يكفي من المعلومات بحيث يمكنك تذكر كل متقدم، وما يميز أحدهم عن الآخر، وكم تتناسب مؤهلاته مع مواصفات الوظيفة.

### من الأقوال المأثورة

الملاحظات المدونة بشكل جيد تتجيك

«الإصغاء الجيد لا يتم بدون من المشاكل: عند تقييم مؤهلات عدة تدوين الملاحظات».

مرشحين لنفس الوظيفة، تسهل المقارنة

دانتى اليغري،  
شاعر إيطالي.  
بينهم إذا احتفظت بتسجيلات منظمة عن المقابلات. ومن خلال إعادة قراءة

ملاحظاتك، بدلا من الاعتماد على الذاكرة، يرجح أن تكون أحكامك صائبة وحصيفة. أما حين يقابل عدة مدراء نفس المرشح، فسيسهل وجود نظام متساق لتسجيل وتدوين المعلومات عملية التحليل المتعمق لمؤهلات المتقدم.

السجلات المنظمة تساعد في حالة مواجهة مشكلات قانونية. فإن استلمت التحقيق وكالات حكومية، مثل هيئة «تكافؤ فرص العمل»، أو إحدى إدارات الحقوق المدنية، يمكن للسجلات المنظمة للمقابلة أن تشكل دفاعا مهما ضد الاتهامات. أما حين لا تتوفر سجلات أو تكون غير كافية، فإن رأي المحقق يعتمد على مزاعم الشركة ضد المتقدم. بينما توفر السجلات المتسقة المنظمة دليلا دامغا لصالحها.

### كتابة الملاحظات

لكتابة الملاحظات تأثير سلبي على المتقدمين في أغلب الأحيان. فربما يشعرون بالتوتر عندما يرون المدير المسؤول يدون في دفتره كل ما يقولونه.

الأمر الذي قد يمنعهم من الكلام بحرية ويجعلهم يتكتمون على المعلومات المهمة.

قد يؤثر تدوين الملاحظات سلبا في المدير المسؤول أيضا. حيث ينشغل بكتابة ما قاله المتقدم للتو، ولا يصغي لما يقوله الآن.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

من المهم تدوين الملاحظات، لكن ذلك قد يقيد المتقدمين، وربما يمنعك من الإصغاء بصورة كاملة. اكتب ملاحظات موجزة خلال المقابلة، وراجعها بعد انتهائها فورا، ثم اكتب ملخصا عنها وهي ما زالت «طازجة» في ذهنك.

بعض الشركات لديها استمارات خاصة مصممة لحفظ تسجيلات المقابلة. وبعضها الآخر يقترح تدوين الملاحظات على طلب التوظيف، أو على ورقة ترفق به بعد المقابلة. على أية حال، ينبغي كتابة ملخص يوجز المقابلة بعد انتهائها فورا.

الشكل ٦-١ يبين «صفحة ملخص المقابلة»، التي تعتبر نموذجا جيدا للصيغة المفيدة في إيجاز نتائج المقابلة. لاحظ أنها توفر حيزا كافيا لإدراج عوامل الوظيفة كما حددت في مواصفاتها، مع مساحة كافية أيضا في العمود التالي لتدوين النقاط المهمة في خلفية المتقدم المهنية ضمن سياق كل واحد من هذه العوامل. على الجانب الآخر من الصفحة هنالك حيز لتسجيل العوامل الشخصية والملاحظات العامة للمدير المسؤول عن المقابلة.

الشكل ٦- ١ .....  
 صفحة ملخص المقابلة  
 المتقدم ..... التاريخ .....  
 الوظيفة المطلوبة ..... المدير المسؤول .....

خلفية المتقدم المهنية (٢)	عوامل الوظيفة (١)
.....	الواجبات.....
.....	.....
.....	المسؤوليات.....
.....	.....
.....	المهارات المطلوبة.....
.....	.....
.....	مستوى المؤهل العلمي المطلوب (٣)
.....	الاختصاصات المحددة.....
.....	.....
.....	الإنجازات العلمية.....
.....	.....
.....	عوامل الوظيفة الأخرى.....
.....	.....
.....	.....

١- ينبغي تعداد عوامل الوظيفة من مواصفاتها بالنسبة للمنصب الذي تقدم إليه المرشح.

٢- يتوجب على المدير المسؤول ملاحظة جوانب خلفية المتقدم المهنية التي تنطبق على كل عامل في هذا العمود.

٣- مستوى المؤهل العلمي يمثل مستوى التعليم الذي وصل إليه المتقدم؛ الاختصاص المحدد يمثل المواد العلمية المتصلة بالوظيفة المعنية؛ الإنجازات تمثل الدرجات والشهادات العلمية.

الشكل ٦-١

صفحة ملخص المقابلة (تابع)

ملاحظات	العوامل الشخصية التطور في الحياة المهنية
	الإنجازات
	الصفات المعنوية
	المظهر
	الدينامية
	البراعة
	الاستقرار
	القيادة
	الإبداع
	اليقظة الذهنية
	مستوى الطاقة
	المهارات الاتصالية
	الثقة بالنفس

ملاحظات

نقاط القوة لدى المتقدم.....

.....

..... مواطن الضعف.....

.....  
 .....  
 ..... ■ لآمانع من توظيف المتقدم.....

..... توصيات للدورات التدريبية الإضافية.....

..... ■ المتقدم غير مؤهل.....

..... الأسباب : .....

..... ملاحظات إضافية : .....

### ملاحظات المدراء المسؤولين عن إجراء المقابلة

يجب على كل مسؤول قابل المتقدم أن يدون ملاحظاته على نفس الاستمارة.

وبعد مراجعة وتفحص الملاحظات ، ينبغي تقديم التوصية النهائية:

نوصي بتوظيف

..... نوصي ب..... كخيار محتمل.....

..... النصي بتوظيف.....

لا بد من تقديم أسباب التوصية. إن إلزام المدير المسؤول بذكر الأسباب

بشكل موجز يساعد في التغلب على القرار الحدسي المعتمد على مشاعر

الحب/أو الكره الغامضة. وعلى المدراء تذكر أن السبب قد لا يحظى بموافقة

المؤسسات والوكالات القانونية الحكومية.

في الفصل السابع سوف نناقش بالتفصيل العوامل التي يجب أخذها

بالاعتبار عند اتخاذ قرار التوظيف.

### تحويل المقابلات الشخصية إلى وسائل وأدوات هادفة

يمكن للمقابلة أن تخفق في أداء المطلوب أحياناً. فأنت تظن مثلاً أنك

تطرح الأسئلة الصحيحة، لكن الأجوبة لا تعطيك المعلومات التي توقعتها.

ولربما تستخدم أسلوباً خاطئاً، أو أن المتقدم يراوغ الأسئلة، أو أنك فقدت

السيطرة على المقابلة.

**الأخطاء العشرة الشائعة التي يرتكبها المسؤولون عن إجراء المقابلات**  
 من خلال الانتباه لبعض الشركاء التي يسقط المسؤولون عن إجراء المقابلات في حبالها، يمكنك تفاديها وجعل المقابلة تسير بصورة مرضية لتحصل منها على أفضل النتائج.

### ١. المقابلة العشوائية

في فقرة سابقة من هذا الفصل ناقشنا كيفية الحصول على المعلومات المطلوبة، من خلال اتباع مقاربة نظامية وممنهجة للمقابلات الشخصية. ومع أن لهذا النوع من المقابلات فوائده ومزاياه، إلا أن الكثيرين لا يشعرون بالارتياح للعمل ضمن حدوده وقيوده. ولذلك جرى اقتراح استخدام صيغة غير رسمية. لكن لسوء الحظ، يصل بعض المسؤولين عن إجراء المقابلات في محاولتهم للتشبث بالمرونة إلى الطرف الآخر النقيض، حيث يطرحون الأسئلة بطريقة اعتباطية وعشوائية، ولا يحصلون بالتالي إلا على القليل من المعلومات المهمة.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

من خلال وضع خطة لطرح الأسئلة بأسلوب منهجي ومنظم، تستطيع أن تغطي كل المجالات الأساسية. كن مرناً ضمن نطاق الصيغة المنظمة حتى لا تفشل في سبر المناطق التي تثير الاهتمام والتي يمكن أن تظهر خلال المقابلة. السيد بيل و. الذي حددت له مقابلة للحصول على وظيفة في قسم المحاسبة في شركة «غودي غومدروب كاندلي» (Goody Gumdrop Candy Co.) شعر بعد انتهائها بأن كبير المحاسبين، الذي أجرى المقابلة معه، لم يحصل إلا على القليل من المعلومات المتعلقة بمؤهلاته. وذكر أن محاوره كان يقفز من موضوع لآخر. حيث تحدث للحظة عن المؤهل العلمي، وانتقل بعدها إلى بعض مراحل الخبرة العملية، ثم عاد إلى التعليم، ليقفز إلى المواقف الشخصية، ومنها إلى أهداف العمل، ليرتد مجدداً إلى الخلفية المهنية.

ولم يؤد كل ذلك إلى فشله في الحصول على صورة شاملة لأهلية بيل لتولي مهام الوظيفة فقط، ولكن جعله يتردد في قبول العمل مع شخص فوضوي مثله.

## ٢. عدم الانتباه لمواصفات الوظيفة

لا ينتبه بعض المسؤولين عن إجراء المقابلات لمواصفات الوظيفة بشكل كاف. وهذا يحدث غالباً حين يجري واحد منهم مقابلات شخصية لاختيار عدد من الموظفين لعدة شواغر في نفس القسم. على سبيل المثال، تقدمت باربرا لوظيفة محلل. وطرح عليها المدير المسؤول كل أنواع الأسئلة المتعلقة بكافة جوانب إدارة الموارد البشرية، لكن لم يتطرق سوى القليل منها لوظيفة المحلل. ولذلك، علقت بالقول إن الأسئلة مناسبة تماماً لشخص تقدم للحصول على وظيفة غير متخصصة في القسم، لكنها لم تستوضح المعلومات المتعلقة بخلفتها المهنية التي تؤهلها لتولي مهام الوظيفة الشاغرة.

على المدير المسؤول إعادة قراءة مواصفات الوظيفة قبل إجراء المقابلة. لأن ذلك سيساعده في تركيز ذهنه على ما يسعى إليه فعلاً في خلفية المتقدم المهنية، ويمكنه من صياغة الأسئلة المناسبة.

## ٣. تسليم زمام التحكم بالمقابلة للمتقدم

يمكن للمتقدم الذكي التحكم بالمقابلة إلى درجة أنه لا يخبر المدير المسؤول إلا عن المعلومات والمعطيات المفضلة لديه، كما يستطيع إبعاد التركيز على الجوانب السلبية من مؤهلاته. لكن على المدير الجيد الاحتفاظ بسيطرته والتحكم بزمام الأمور. ولذلك، حين يقابل متقدماً لا يتيح له فرصة الكلام، ويحرف الأسئلة لتتناسب رغبته، ويداوم على إضافة المعلومات الجانبية التي لا تتصل بالموضوع، يتوجب على المدير إيقافه عند حده.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

لا تترك الفرصة للمتقدم كي يتحكم بالمقابلة. وإذا أعطى إجابات لا علاقة لها بالأسئلة المطروحة، كرر السؤال واطلب معلومات محددة لا مجرد كلام عن العموميات. تابع الاستقصاء والبحث حتى تحصل على الجواب الشافي.

تتمثل إحدى الطرق المهدبة للتغلب على هذه المشكلة في القول مثلًا: «هذا مثير للاهتمام، لكن هل تستطيع إعطائي تفاصيل محددة حول...». أما أفضل السبل لمواجهة محاولة المتقدم للسيطرة على المقابلة فهو الإصرار على الإجابة الوافية والمرضية عن الأسئلة المطروحة .

### ٤. النظر بدونية إلى المتقدم

من الشكاوى الرئيسية للمتقدمين ضد المدراء المسؤولين عن إجراء المقابلات معاملتهم بنوع من الازدراء والتعالي. فهم يشعرون بتفوقهم إلى حد يحس معه المتقدمون بالانزعاج والقلق. ولأن المدير المسؤول يملك سلطة استخدام المتقدم، أو على الأقل التوصية به باعتباره مؤهلاً يستحق مزيداً من التفكير، هنالك ميل لديه للعب دور «الحاكم المستبد بأمره». رويدك! لا تنس أهدافك! فأنت لا تريد فعلاً - كمدير مسؤول - أن «يهرب» المرشح. بعض التواضع من جانبك سوف يؤدي إلى خلق جو من الألفة بينكما، ويساعدك على استخلاص المزيد من المعلومات الهادفة والهامة، ويتيح للعرض الذي تقدمه فرصة أكبر للقبول من جانب المرشح المؤهل. إضافة إلى أن ذلك يكسبك، ويكسب الشركة، مزيداً من الأصدقاء المخلصين.

### ٥. تلقين المتقدم الإجابة الصحيحة

يشغل بال بعض المدراء ملء الوظيفة الشاغرة إلى حد أنهم يساعدون المتقدم على الإجابة بشكل صحيح عن أسئلتهم. حيث «يلقنون» المتقدم الجواب المنتظر منه: «هذه الوظيفة تستوجب الخبرة في التعامل مع شكاوى الزبائن. لقد قمت بهذا العمل، أليس كذلك؟».

## ٦. الثرثرة

بعض المدراء يبالغون في ثرثرتهم. فهم يبدوون المقابلة بتزويد المتقدم بكافة المعلومات المتعلقة بالشركة. ثم يضيعون وقتا آخر في الحديث عن الوظيفة. في بعض الأحيان، يكشفون له عن المناصب التي يحتلونها. وفي النهاية يطرحون بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع المقابلة. لكن في كثير من الأحيان، وقبل أن يعطوا الفرصة للمتقدم كي يكمل الإجابة، يقاطعونه بملاحظة أو تعليق، أو أسوأ من ذلك، يحدث في تاريخهم ذكرهم به الجواب. هنالك قول مأثور يشير إلى أنك لا تتعلم شيئا حين يكون فمك مفتوحا. ومما لا شك فيه أن المقابلة عملية متبادلة ذات اتجاهين. فإن تحدثت طيلة الوقت فلسوف تمنع المتقدم من الكلام ولن تحصل سوى على القليل من المعلومات. امنح المتقدم الفرصة للحديث، لكن اطرح الأسئلة المناسبة التي تحول دون خروجه عن الموضوع.

### ٧. لعب دور المدعي العام

بعض المسؤولين عن إجراء المقابلات، يستمدون القوة من «القبض» على المتقدم «متلبسا» في حالة من التنافر والتناقض والتضارب. فهم يكررون ذات الأسئلة بصيغ متعددة للتأكد من أن الأجوبة هي نفسها. فإن اكتشفوا «غلطة» ينقضون

### من الأقوال المأثورة

«لدى كل منا أذنان اثنتان وفم واحد كي نسمع كثيرا ونتكلم قليلا».

ديوجين،

فيلسوف وخطيب يوناني

بهجومهم على الضحية. في الواقع، ينبغي منع أمثال هؤلاء من إجراء المقابلات مع المتقدمين. فهم غير مؤهلين للعمل إلا في مخافر الشرطة أو أقبية المخبرات. ومعظم التناقضات المزعومة التي يكشفها هذا النوع من الاستجواب هي تناقضات ثانوية لا أهمية لها، وليس لها سوى تأثير بسيط (أو لا تؤثر إطلاقا)

في القدرة على تولي مهام الوظيفة. هذا النمط من المقابلة/ الاستجواب لا يعتبر مضيعة للوقت فقط، بل قد يسبب خسارة الشركة للمرشحين المؤهلين والأكفاء الذين رفضهم «المدعي العام» لأسباب خاطئة.

### ٨. لعب دور العالم النفسي

يعتبر بعضهم أن دراستهم لمدة عامين أو ثلاثة في إحدى كليات علم النفس تؤهلهم ليصبحوا علماء متخصصين في هذا الميدان. كما يزعم غيرهم امتلاك معرفة سيكولوجية تتجاوز ما لديهم في الواقع. فهم يفتشون عن المداليل المخبأة وراء كل كلمة ينطق بها المتقدم. ويعزون كل شيء، بدءاً بخبرة العمل، مروراً بالعلاقات الأسرية، وصولاً إلى مواقف وحتى تعليقات المتقدم العابرة، إلى الدوافع الفرويدية المكبوتة. كما أن حقيقة عدم أهليتهم الفعلية لإطلاق مثل هذه الأحكام لا تسبب لهم أي قدر من الإزعاج، فقد استحوذت عليهم تقييماتهم «النفسية» إلى حد إلهائهم عن تحديد ما إذا كان المتقدم قادراً (أو غير قادر) على تولي مهام الوظيفة التي يجرون المقابلة من أجلها.

### ٩. الوقوع في أسر «غرام» (أو بغض) المتقدم

في بعض الأحيان يتأثر المدير المسؤول بأحد جوانب خلفية المتقدم المهنية إلى درجة هيمنته على عملية التقييم برمتها. تدعى هذه الحالة بـ «تأثير الهالة»، التي قد تتجسد في مظهر الشخص الخارجي، أو شخصيته الأسرة، أو في امتلاك مهارة خاصة تحتاجها الشركة. وبالرغم من أن هذه الميزة قد تكون مفيدة ومؤثرة فعلاً، إلا أن ثمة حقائق مهمة أخرى تناقضها وتبطل مفعولها.

على سبيل المثال، تأثر المدير المسؤول عن إجراء المقابلة مع السيدة لورا بالنتائج الجيدة لاختبارها في جهاز معالجة الكلمات بحيث أصدر قراراً بتوظيفها. ليكتشف بعد فوات الأوان أنها لا تملك خبرة كافية لأداء بعض المهام الأخرى التي تتطلبها الوظيفة.

الحالة المناقضة لـ «تأثير الهالة» الجاذبة، هي «تأثير القوة النابذة». حيث يظهر المتقدم صفة من الصفات البغيضة بالنسبة للمدير المسؤول فيفقد الاهتمام به، ويتجاهل مؤهلاته الممتازة الأخرى.

أما المدير المتمكن فسوف يدرك أن هذا السحر أو تلك المهارة مجرد جانب واحد مفيد، وأن عاملا إيجابيا . أو سلبيا . واحدا ليس سوى ملمح من ملامح الشخصية الإنسانية المتعددة الجوانب والأبعاد، وبالتالي يجب رؤيته ضمن سياقه المناسب.

#### ١٠. الفضل في استقصاء وسبر التفاصيل

لا يمكنك - كمدير مسؤول - قبول كل جواب تبعا لقيمته الظاهرية. فقد يلجأ بعض المتقدمين إلى أسلوب الكذب المفضوح أحيانا، وفي أغلب الحالات يبرزون نقاط القوة لديهم من خلال المبالغة في تضخيم مؤهلاتهم. وحين تسأل عن الخبرة في ميدان معين، يحاول المتقدم أن يجعلها تبدو أشد تأثيرا حتى وإن كانت ضعيفة جدا في الواقع. من أجل التغلب على هذه المشكلة، قم بسبر واستقصاء التفاصيل، بعد أن تدرس مواصفات الوظيفة. فإن لم تكن مطلعاً بما فيه الكفاية على مهامها وواجباتها، أسأل شخصا خبيرا بها ليقترح عليك الأسئلة المناسبة.

يقول المتقدم، مثلا، إنه صمم برنامجا تدريبيا لمشغلي الحاسب. لا تقف عند هذا الحد. بل اطرح أسئلة اختصاصية محددة حول محتوى البرنامج، والمشكلات التي تواجه تنفيذه، ونتائج التدريب، وغير ذلك من الأسئلة ذات الصلة.

اطلب نماذج تثبت ما تم تحقيقه فعلا. على سبيل المثال، تذكر المرشحة للوظيفة، التي عملت كممثلة لخدمة الزبائن، أنها تعاملت مع عملاء وزبائن سريري الغضب. اطلب بعض الأمثلة التي توضح كيف تعاملت مع أحدهم. حاول استقصاء وسبر التفاصيل، ولا تنتقل إلى سؤال آخر حتى تشعر بأنك حصلت على ما يكفي من المعلومات.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

يتوجب على المقابلة كي تكون مؤثرة وفاعلة أن تشابه وسيلة اتصال ثنائية الاتجاه، تتدفق عبرها المعلومات من طرف إلى آخر بشكل مستمر.

### ضعف التواصل

المقابلة الجيدة بعيدة كل البعد عن الاستجواب. أي طرح الأسئلة والحصول على الأجوبة. ولكي تكون فاعلة ومؤثرة يجب أن تجسد وسيلة اتصال ثنائية الاتجاه تتدفق عبرها المعلومات من طرف إلى آخر بصورة مستمرة. لكن الإجابة عن سؤالك قد لا تزودك بالمعلومات التي ترغبها. لم يحدث ذلك؟

### قد يكمن السبب في أنك تستعمل لغة مختلفة

ربما لا تستخدم في المقابلة نفس لغة المرشح. لا أعني بذلك أن أحكما يتحدث اللاتينية والآخر اليونانية. بل لأنك تستخدم لغة اصطلاحية يقتصر استعمال ألفاظها وتعابيرها على شركتك ولا يرجح أن تكون مفهومة من قبل شخص غريب عنها. أو قد تستخدم مصطلحات تقنية تناسب مقابلة مع شخص متخصص في هذا المجال، لكن لا معنى لها بالنسبة لمرشح لوظيفة مدرب. إذا رأيت أمارات الدهشة والاستغراب على وجه المتقدم حين تطرح عليه سؤالاً، أعد صياغته فوراً. أما الاستثناء الوحيد فيتمثل في أهمية ضرورة معرفة المصطلحات التقنية. مثلاً. لأداء مهام الوظيفة، وفي هذه الحالة، يصبح جهل المتقدم بها مؤشراً على افتقاده المؤهلات الضرورية للوظيفة.

### الحوازر السيكلوجية المعيقة للاتصال الواضح

النقاط التالية تبين بالتفاصيل بعض مواقفك التي تؤثر في طريقة تفسيرك لما تقول وما تسمع:

■ **الافتراضات:** أنت شخص يحتل العمل قمة أولوياته في الحياة. ولذلك تعمل لمدة اثنتي عشرة ساعة يوميا، وتفترض أن كل شخص طموح مستعد للعمل بنفس الطريقة. أنت مخطئ على الأرجح. حاول تقصي الأمر لمعرفة شعور المتقدم إزاء ذلك، إضافة إلى الشروط والظروف الأخرى المرتبطة بالوظيفة.

■ **الأفكار المسبقة:** يميل الناس إلى سماع ما يرغبون بسماعه. والإجابات عن الأسئلة التي طرحتها تتعرض للتحريف تبعا لأية معلومات عرفتتها مسبقا حول الموضوع. إذا اختلف ما يقوله المتقدم عما توقعته، فلربما ترفضه باعتباره خاطئا. ابق عقلك منفتحا. وحين يخبرك المتقدم بأمر، ابذل جهدا إضافيا لكي تصفي إلى المعلومات الجديدة وتقييمها بشكل موضوعي بدلا من رفضها بسبب اختلافها عن أفكارك ومفاهيمك المسبقة.

■ **الأحكام المتحيزة:** أحكامك المتحيزة (مع/أو ضد، المتقدم) تؤثر في الطريقة التي تتلقى عبرها ما يقول. فإن كان انطباعك الأول عن المتقدم جيدا، فلسوف تنزع على الأرجح إلى قبول أفكاره. أما إن كان الانطباع سيئا فسوف تقلل من أهمية آرائه.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

سوف تفقد المقابلة معناها الهادف، إلا إذا تطابقت مدركاتك حول ما تتطلبه الوظيفة مع مدركات المتقدم حولها.

#### هل أنت تصفي حقا؟

لنفترض أن المتقدم بدأ الإجابة عن سؤال تفصيلي. وبدأت أنت الإصغاء بانتباه. بعد وقت قصير. لكن قبل أن تشعر. ينشغل ذهنك بأشياء أخرى. وبدلا من الإصغاء له، تتركز أفكارك على كومة الأوراق المكدسة على مكتبك، واللقاء الذي تحدد موعده مع نائب رئيس الشركة، والمشكلة التي يواجهها أحد أطفالك في المدرسة. أنت تسمع كلمات المتقدم لكنك لا تصفي حقا لما يقول.

هل حدث هذا معك؟ بالطبع، مرارا. فهو أمر عادي يحدث معنا جميعا. لماذا؟ لأن عقلنا قادر على معالجة الأفكار بسرعة تفوق قدرتنا على الكلام بعشر مرات. ولذلك، وفي أثناء حديث المتقدم، يستبق ذهنك كلماته، ويكمل جملته قبل أن تنتهي. بصورة خاطئة في أغلب الأحيان. أنت «تسمع» ما يمليه عليك عقلك لا ما يقال فعلا.

تلك هي طبيعة البشر. عليك أن تتوقع حدوث ذلك، وأن تتبته وتتيقظ وتتخذ الخطوات الكفيلة بالتغلب على هذه المشكلة. اقرأ بصوت مسموع حتى تصبح مستمعا جيدا.  
«عفوا، لم أنتبه لما قلت!»

لنفترض الآن أن فكرك قد انشغل ولم تسمع ما قاله المتقدم. من المحرج الاعتراف بأنك لم تكن تصغي، ولذلك تتابع التظاهر بالاستماع. ثم تلتقط الكلمات الأخيرة التي سمعتها وتعلق عليها. لا بأس في ذلك. فإن كان لتعليقك معنى فأنت محظوظ، لكن ربما فاتك المدلول الجوهرى للإجابة.

حين لا تكون متأكدا من حقيقة ما قيل فعلا، ليس من الضروري أن تعترف: «أنا آسف، لقد كنت غارقا في أحلام اليقظة!». الطريقة المفضلة للعودة إلى السياق هي طرح سؤال أو إبداء ملاحظة حول الفكرة الأخيرة التي سمعتها: «هل يمكننا العودة لموضوع كذا...؟».

الطريقة الأخرى تتمثل في التعليق بالقول: «من أجل التأكد بأنني فهمت رأيك حول هذه النقطة، أرجو منك أن تتوسع في شرح تفاصيلها».

عندما تدرك أنك لم تكن تصغي للمتقدم بشكل كامل - حيث تبدأ بسماع أزيز رتيب بدلا من الكلمات، أو الألفاظ المنطوقة دون معانيها المحمولة، أو تتوقع ما تظن أنه سيقال - توقف! أعد توجيه فكرك واشحذ ذهنك وابدأ الإصغاء!

## الخطوات المنشطة المسبقة لتحسين مستوى الإصغاء

بإمكانك أن تصبح مستمعا جيدا عبر إلغاء بعض الأسباب الرئيسية التي تعيق الإصغاء الفعال قبل أن تحدث تأثيرها. كل ما عليك فعله هو إجراء بعض التغييرات في الجو المخيم على عملك وفي مقاربتك للإصغاء. ناتج عظيم لجهد ضئيل!

■ استبعد كل ما يشغل ذهنك: أكثر ما يشغل الانتباه هو الهاتف. أنت تريد تركيز انتباهك كله على المتقدم. لكن الهاتف يرن. والرد على المكالمات لا يقاطع النقاش الدائر بينكما فقط، بل يقطع تيار أفكارك الدافق. وحتى بعد أن تضع السماعة، قد يظل فكرك مشغولا بالمكالمة.

■ قبل حضور المتقدم للمقابلة، رتب الأمر بحيث تحول الخط إلى شخص آخر يرد على مكالماتك، أو استخدم البريد الصوتي (نظام تسجيل الرسائل الهاتفية). أما إذا لم يكن ذلك ممكنا، ابعده عنك جهاز الهاتف، اذهب إلى قاعة المؤتمرات. قد يكون هناك هاتف بالطبع، لكن لن يعرف أحد بأنك موجود فيها، ولذلك لن يطاردك برنينه.

■ تخلص من الأوراق الزائدة حتى لا تشتت انتباهك: إذا كانت الأوراق تغطي مكتبك فلسوف تدرك بعد فوات الأوان أنك تقرأ رسالة أو مذكرة بدلا من الإصغاء للمتقدم. ضع هذه الأوراق في درج بعيدا عن ناظريك. أما إن قررت إجراء المقابلة في قاعة المؤتمرات فلا تأخذ معك سوى الأوراق المتعلقة بالمقابلة.

■ لا تبالي في توفير أسباب الراحة لنفسك: روى أحد عملائنا، الذي أصبح الآن نائبا لرئيس قسم الموارد البشرية في إحدى الشركات الكبرى، القصة التالية: «قبل بضع سنين، كنت أجري مقابلة لأحد المتقدمين لمنصب إداري. وكما جرت العادة عندنا، جلست مسترخيا في مقعدي الوثير وقد

وضعت يدي خلف رأسي، لكنني شعرت بالحرج حين قال لي المتقدم فجأة ودون مقدمات: يا سيد بلاك، أنت لا تصغي إلي!».

«ومنذ ذلك الحين قررت الابتعاد عن وضعية الاسترخاء، والجلوس على حافة المقعد مائلا بجسمي إلى الأمام لا إلى الخلف. الأمر الذي لم يجعلني أكثر قربا - من الناحية الجسدية - من المتقدم وحسب، بل مكّني من الانتباه والإصغاء بصورة أفضل، كما ساعدني في الحفاظ على اتصال بصري معه. علاوة على أن ذلك قد أظهر للمتقدم أنني مهتم حقا بسماع قصته وأني آخذ ما يقوله على محمل الجد. ونظرا لأنني لم أكن مرتاحا تماما في جلستي، كنت أقل ميلا للاستغراق في أحلام اليقظة».

■ كن مستمعا إيجابيا وفاعلا: المستمع الفاعل لا يكتفي بالجلوس مفتوح الأذنين فقط، بل يطرح الأسئلة المتعلقة بما يقال. يمكنك - كمدير مسؤول - إعادة صياغة السؤال («إذن، فهمت الأمر بالطريقة التالية: ..») أو طرح أسئلة محددة حول نقاط معينة. ولا يمكنك هذا الأسلوب التقني من استيضاح النقاط التي قد يكتفها الغموض وحسب، بل ييقك متيقظا ومركزا انتباهك الكامل.

■ كن مستمعا يعبر عن نفسه بأسلوب توكيدي: استمع بقلبك إضافة إلى عقلك. فالمستمع الجيد الذي يهتم بمحدثه لا يكتفي بالإصغاء لما يقول، بل يحاول أن يحس بشعوره أيضا. بكلمات أخرى، يضع نفسه في مكانه.

■ دوّن ملاحظاتك: يستحيل تذكر كل ما قيل في المقابلة الشخصية المطولة. سجل ملاحظاتك، كما ذكرنا أنفا، ولا تكثف بلغة الاختزال. لكن إن ركزت انتباهك على ما تكتب فلن تتمكن من الانتباه لما يقوله المتقدم.

### معلومات إضافية عن الإصغاء

كن مستمعا فاعلا وإيجابيا. والإصغاء أكثر من مجرد الاستماع لما يقوله المتقدم. نعرض فيما يلي بعض المؤشرات المفيدة:

- انظر إلى المتقدم. الاتصال البصري يجسد إحدى طرق إظهار الاهتمام، لكن لا تبالغ في ذلك. لا تتفرس في عينيه، بل انظر بلطف إليه.
- اظهر الاهتمام من خلال تعابير وجهك. ابتسم بلطف في الوقت المناسب.
- أكد على أنك تتابع ما يقول من خلال الإيماء برأسك.
- اطرح الأسئلة المتعلقة بما يقول. اعد صياغة السؤال، أو اطرح أسئلة محددة لتوضيح النقاط الغامضة.

■ لا تقاطع. فتوقفه لوهلة عن الكلام ليس إشارة لك لتبدأ الحديث. انتظر حتى ينتهي.

■ لا تجادل. المقابلة ليست منتدى لنقاش آرائك. فإن لم توافق على إجابة المتقدم، أشر إلى ذلك في ملاحظتك، لكن المكان والزمان غير مناسبين لتقديم الحجج والأدلة والبراهين.

■ انتبه للإشارة مثلما تنتبه للعبارة. فلغة الجسد أهم بكثير مما يظنه الناس. وعلى المدراء الذين يجرون المقابلات أن يتعلموا من مدراء المبيعات الأكفاء. فهم يدرسون بعناية اللغة الجسدية للمرشح منذ الدقائق الأولى للمقابلة. ويلاحظون كيف تؤكد تعبيرات الوجه على ما يراه مهما بالفعل. كما يلحظون بشكل خاص لغته الجسدية خلال ردة فعله على أمثلة عروض ونماذج المبيعات، ويكيفون أسئلتهم ونبرتهم تبعاً لذلك. بإمكاننا جميعاً اتباع هذه الممارسة والاستفادة منها. فهي تحسن قدرتنا على إجراء المقابلات بنجاح وكفاءة.

### الخلاصة وجوهر البحث

■ يتمثل الجزء الأساسي من أية مقابلة شخصية في التحضير الجيد لها من قبل المدير المسؤول عن إجرائها. راجع طلب التوظيف، والسيرة الذاتية المرفقة، وتوصيف الوظيفة ومواصفاتها.

■ لضمان الحصول على كافة المعلومات ذات الصلة، قم بتحضير قائمة بالأسئلة المفتاحية التي ينبغي طرحها خلال المقابلة قبل أن تجلس مع المتقدم.

■ معظم المقابلات المثمرة تتبع نظاما منهجيا مرسوما. وإلا سوف تتحول إلى فوضى عارمة من الأسئلة والأجوبة المتبادلة، الأمر الذي يقلص من احتمال اتخاذ قرار معقول ومنطقي.

■ إخضاع المقابلة لمواصفات الوظيفة ليس سوى جزء واحد من الصورة. ونظرا لأن كل متقدم يحضر إلى المقابلة مؤهلاته وصفاته الشخصية الخاصة به، يتوجب تكييف خطة المقابلة لتتناسب مع ذلك.

■ استخدم الصيغة غير المباشرة لإجراء المقابلة. فبدلا من إبداء ملاحظات جوهرية وحاسمة بعد إجابة المتقدم، استخدم التعليقات التي لا تدل على موقفك بوضوح، مثل «آه...» و «حقا!». أو اکتف بإيماءة من رأسك والتزم جانب الصمت، الأمر الذي يشجع المتقدم على الاستمرار في الكلام وتقديم المعلومات التي تطلب منه بشكل مباشر.

■ قم بصياغة الأسئلة التي لا تكتفي بإعلامك عن خبرة المتقدم في العمل، بل تمكنك من تحديد ديناميته ونشاطه، وقدرته على اتباع التعليمات، ومقدرته على العمل مع الآخرين، وغير ذلك من العوامل الشخصية والمعنوية.

■ تدوين الملاحظات أمر مهم، لكنه يربك ويعيق المتقدمين، وقد يمنعك من الإصغاء بشكل كامل. اكتب ملاحظات وجيزة خلال المقابلة. وبعد انتهائها مباشرة، راجع هذه الملاحظات وكتب ملخصا عن المقابلة وهي ما زالت «طازجة» في ذهنك.

بإمكانك أن تصبح مستمعا جيدا. كل ما عليك أن تفعله هو إحداث بعض التغييرات في الجو السائد في مكان عملك، وفي مقاربتك المعتادة للإصغاء لمحدثك.