

how to be a better...
interviewer

كيف تنمي قدرتك على

إجراء المقابلات

اشرف على نقله إلى العربية
سامي تيسير سلمان

 **INTERNATIONAL
IDEAS HOME**

how to be a
better...
interviewer



كيف تنمي قدرتك على

إجراء المقابلات

تأليف

مارغريت ديل

أشرف على نقله إلى العربية

سامي تيسير سلمان

حقوق الطبع والترجمة والنشر المحفوظة

ALL COPYRIGHTS © RESERVED

INTERNATIONAL IDEAS HOME

انترناشونال آيديز هوم انكوربوريتد

Copyright 1996 © by :Michael Stevens

First Printing In U.K by :KOGAN PAGE LTD,120 Pentonville Rd,London
N1 9 JN UK, The Industrial Society 48 Bryanston Square london W 7 LN

INTERNATIONAL IDEAS HOME FOR
PUBLISHING & DISTRIBUTION

P. O BOX 69786 RIYADH 11557 SAUDI ARABIA
PHONE 4042555 FAX 403238

بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع

ص.ب. ٦٩٧٨٦ الرياض ١١٥٥٧

هاتف ٤٠٤٢٥٥٥ فاكس ٤٠٣٤٢٣٨

INTERNATIONAL IDEAS HOME

9947 S. 76TH Ave
Bridgeview , Il. 60455
EMAIL:intlhome@intl-ih.com
WEBSITE:www.intl-ih.com

انترناشونال آيديز هوم انكوربوريتد

بيت الأفكار الدولية

INTERNATIONAL IDEAS HOME

P.O BOX : 962037 AMMAN 11196 ,
JORDAN PHONE: 962-6-5660201/ 5699596
Fax: 962 - 6- 5660209

بيت الأفكار الدولية

ص.ب. ٩٦٢٠٣٧

عمان ١١١٩٦ - الأردن

هاتف: ٥٦٩٩٥٩٦ / ٥٦٦٠٢٠١ - ٦ - ٩٦٢

فاكس: ٥٦٦٠٢٠٩ - ٦ - ٩٦٢

DISTRIBUTION:AL-MUTAMAN
TRADING EST.

P.O.BOX 69786,RIYADH 11557, SAUDI
ARABIA RIYADH TEL:4646688
FAX:4642919
JEDDAH:6873547, QASSEM: 3644815
DAMMAM:8264282,MAKKAH 5742532

التوزيع : مؤسسة المؤتمن للتوزيع

ص.ب. ٦٩٧٨٦ . الرياض

١١٥٥٧ . المملكة العربية السعودية

الرياض.ت.٤٦٤٦٦٨٨.ف.٤٦٤٢٩١٩

جدة:٤٧٣٥٤٧.القصيم:٣٦٤٤٨١٥

الدمام:٨٢٦٤٢٨٢. مكة المكرمة:٥٧٤٢٥٣٢

how to be a
better

interviewer

Margaret Dale



The
Industrial
Society



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة المترجم

إن الحمد لله نحمده ونستعين به ونستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادي له، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله.
أما بعد،،

فقد قادني شعوري بحاجة المسلمين اليوم إلى معرفة أنجح السبل للإستفادة من الوقت، بعد أن رأيتهم لا يحسنون إلا إضاعته - إلا من رحم الله - فقدمت لهم كتابي الأول (كيف تكون عملياً أكثر) وقد حرصت فيه أن يكون مبسطاً وبعيداً عن العرض الأكاديمي. إلا أنني قد نصحت بأن أقدم شيئاً أكثر بساطة لأبجديات العلوم الإدارية وعلى شكل توجيهات بعيداً عن الشرح والإطالة. فكان مني أن قدمت للقاريء كتابي الثاني (الخطوات الذكية) وقد كان موفقاً بتوفيق الله أولاً وأخراً. والجديد في هذه القصة أن البعض عاد يطالب بتقديم مادة الإدارة (كمواضيع حيوية) بشيء من العمق بعد أن تأكد لهم بأن الحاجة ماسة للإستفادة من هذا العلم في الحياة العلمية.

والحقيقة أنني كنت أمتلك هذه القناعة قبل دخولي تجربة الترجمة هذه، إذ إن قاريء اليوم اعتاد أن يطلب القشور ويلتصق من السطح فلم يعد يغوص في أعماق البحار ويتسلح بالأصول، وهو ما ينبغي له أن يفعل.

إلا أنني اليوم وبعد أن أصبح هناك من يحترم هذه التجربة أعود من جديد بهذه السلسلة التي أسأل الله أن يبارك فيها وينفع كل من يقرأها وهي سلسلة (كيف تنمي قدرتك على)، وهي تشمل الكتب التالية:

١) كيف تنمي قدرتك على حل المشكلات الإدارية.

- ٢) كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار.
- ٣) كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع.
- ٤) كيف تنمي قدرتك على تحفيز الآخرين.
- ٥) كيف تنمي قدرتك على الإلقاء.
- ٦) كيف تنمي قدرتك على إجراء المقابلات.
- ٧) كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل.
- ٨) كيف تنمي قدرتك على إجراء الإتصالات.
- ٩) كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي.
- ١٠) كيف تنمي قدرتك على مفاوضة الآخرين.

وقد اخترت هذه المجموعة بعد جهد كبير استغرقت ثلاث سنوات، وكلفني من الوقت والمال الكثير، وهاأنذا أقدم اليوم لقارئتي، وكلني أمل ورجاء من الله العزيز التقدير أن يكون خالصاً لوجهه الكريم نافعاً للمسلمين ومحققاً لهدف طالما عملت له ألا وهو دعوة المسلمين إلى البعد عن الفوضى والارتجال في تعاملهم وتفكيرهم والإستفادة من نتاجرب من حولهم في هذا المجال.

تميزت هذه السلسلة بأمر عديدة أجملها فيما يلي:

- ١) قامت بنشر هذه السلسلة شركة عالمية مشهود لها في مجال الإدارة والتجارة وهي (Kogan Page). وقد شارك في إعدادها وإخراجها إلى الأسواق الجمعية الصناعية الخيرية البريطانية (The Industrial Society) وهي جمعية تعنى بالاهتمام بتغير والإرتقاء بقدرات أعضائها في مجالات الإدارة وغيرها وكلا المنظمتين تقدم الجديد بشكل متميز.
- ٢) انتقت المنظمتان السابقتان مواد هذه السلسلة واعتبرتها أسساً ومبادئ

هامة ينبغي على مدير اليوم أن يستوعبها بشكل جيد ومتميز.
(٣) تم اختيار كتاب هذه السلسلة من البارعيين والمتميزين في هذا المجال.
(٤) مادة بحوث هذه السلسلة متقدمة جداً وليست ما يعرف ويبيع في المكتبات من المادة التي كتبت في الثمانينات من أصول هذا العلم. فالكتاب الذي بين يديك كتب في عام ١٩٩٦، احتوى على الجديد مما يميزه عن غيره.

(٥) وأخيراً، أرجو أن أكون قد وفقت من المولى تعالى في هذا العمل المتواضع ولا يسعني في الختام إلا أن أذكركم بما بدأت به أن هذه السلسلة ليست المادة الخفيفة البسيطة التي يسهل فهمها وهي ليست بالمعقدة كذلك، ولكنها تحتاج أن نبحر ونغوص في أعماق هذه العلوم، فحاجتنا اليوم من التعقيد بمكان، وينبغي الاستفادة من كل التقنيات والوسائل والسبل التي تحقق لنا الوصول إلى الأفضل، إن اختيار الرجال والأكفاء قضية هامة يبنى عليها نجاح المنظمات من عدمه، فكم من قرار خاطئ في اختيارنا للأشخاص أدى بنا إلى مهالك. إننا بحاجة إلى الاستفادة من التوجيهات الإدارية لفن المقابلات حتى نضمن بتوفيق الله عدم الوقوع بمثل هذه الأخطاء بل إلى ما هو أفضل من ذلك وهو اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وهو ما ندعو إليه في هذا الكتاب.

(٦) والله نسأل أن يلهمنا الإخلاص والصواب، وأن يكون عملنا خالصاً لوجهه الكريم. إنه سميع الدعاء، والحمد لله رب العالمين.

سامي تيسير سلمان

رمضان ١٤٢١هـ

الفصل الأول

ما هي المقابلة



مقدمة

ما هي المقابلة ؟

المقابلة هي لقاء اجتماعي بين فردين، أو أكثر باستعمال الكلمات وسيطاً رئيسياً للتبادل. إنها شكل غير عادي من المحادثة يتم فيها التعامل مع أجواء تبادل الدور بشكل رسمي أكثر مما يحدث في لقاءات الحياة اليومية العادية، وغير الرسمية.

Farr (1984)

إن المقابلة وسيلة مهمة لجمع المعلومات عن فرد ما بواسطة الآخر (أو الآخرين). إنها توفر الوسيلة التي تسمح لفرد ما بالتعبير عن آرائه، ورؤيته للآخرين بطرق منظمة. يتراوح شكل المقابلات التي نمرّ بها في حياتنا اليومية بين تلك التي نشاهدها على التلفاز، إلى مقابلات البحث الاجتماعي في الأسواق، إلى المقابلات المتعلقة بالوظائف التي تحتوي على التقويم، والمراجعة، ومقابلات الاختيار، وهي الأكثر شيوعاً.

تشير الدراسات الحديثة التي أجراها مستشارو التقييمات، ومدراء شؤون الموظفين إلى أن أكثر من (٩٥٪) من الوظائف

يتم شغلها بعد مقابلة. بشكل عام، فإن الفرد المتقدم لوظيفة ما تتم مقابله بشكل رسمي بواسطة ممثل صاحب العمل الذي يكون مصحوباً بأخرين من المؤسسة. يُسأل طالب الوظيفة أسئلة، وقد يُعطى الفرصة للاستعلام على الوظيفة، والمؤسسة التي تود توظيفه. برغم شيوعها، فإن المقابلة النموذجية بين شخص، وآخر تعتبر مؤشراً ضعيفاً عن مستقبل الأداء التالي في الوظيفة. يشير بحث أجري على مدى سنوات إلى أن التقنيات الأخرى تحقق نتائج أفضل. رغم ذلك، يظل كثير من المديرين، ومحترفي التوظيف، ذوي التجربة مخلصين لمبدأ المقابلة، معتقدين أنها مؤشر صحيح على أداء المرشح. نحن نستطيع فقط أن نفترض بأن هنالك شيئاً ما يتعلق بالمقابلة يفترض أن يتم التعرف عليه، وتقويمه، بدلاً من إقناع المديرين بالتخلي عن ممارستهم وتجربتهم الثابتة في هذا المجال. إن المقصود بهذا الكتاب توفير التوجيه العملي للمساعدة على تحسين الأساليب المتبعة في مقابلاتنا بشكل عام.

يميل التعبير العام "المقابلة" إلى الإيحاء بأنه يوجد فقط شكل واحد. ليس الأمر كذلك؛ فهناك طرق كثيرة، وأوقات مختلفة في عملية التعيين يمكن فيها استخدام التنوع في التقنية بشكل فعال. سوف أشير إلى الأنماط الأكثر شيوعاً، وأفضل الأوقات

لاستخدامها، كما سأقوم ببحث فيمن يجب أن يكون معنياً، والتحضيرات التي يجب أن يجروها هم، وغيرهم، لأن المفتاح هو التحضير الجيد. إذا كنت ترى عملية الانتقال على أنها تدفق مستمر يحتاج إلى التصميم، والتخطيط، فإن المقابلة يمكن اعتبارها كوحدة من المكونات.

حتى بعد إجراء التحضيرات بعناية، فإن الطريقة التي يتم بها إجراء المقابلة قد تدمر أفضل الخطط تحضيراً. يمكن تحويل مقابلة ما من استعراض لطيف حول استخدام المرشح السابق، وتاريخ حياته، أو من تدقيق مؤثر بشكل مصطنع، إلى تبادُل هادف بالتحضير الجيد. إذا كان الشخص الذي يقود المقابلة مدركاً للعيبات المحتملة، والأخطاء التي يمكن ارتكابها عند اتخاذ القرارات، فإن كثيراً من الأخطاء الشائعة يمكن تفاديها. بعد أن يتم اختيار المرشح "الأفضل"، وعرض الوظيفة عليه، فإن الطريقة التي يعاملون بها بعد مرحلة المقابلة يمكن أن يكون لها تأثير على الانطباع المستمر عن المؤسسة، وعن احتمالية قبولهم عرضاً للعمل.

يمكن للمقابلات أن تكون تجارب منهكة لكل من المديرين، والمرشحين. يهدف هذا الكتاب إلى مساعدة المديرين في تحسين فعالية المقابلة، وجعل العملية أقل إجهاداً. إنه يوفر التوجيه،

والنصائح، والأمثلة التي على المديرين اتباعها، وبالنسبة للمرشحين، إحياء بما يجري من منظور صاحب العمل. أمل أن يساعد هذا في التحضيرات، وفي التقليل من الغموض، خاصة إذا كانت هذه مقابلتك الأولى. قبل أن تنظر إلى العملية بالتفصيل، سوف نشرح لماذا لا تزال المقابلة أكثر الطرق فعالية في تعيين طالبي الوظائف؟.

لماذا تقابل؟

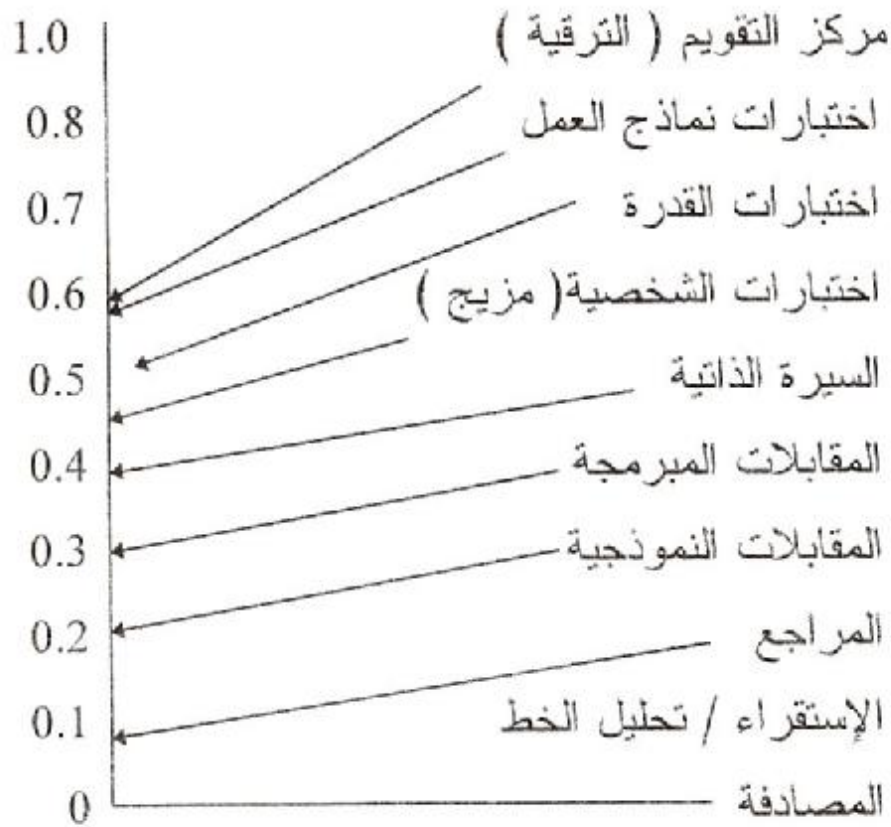
كثير من الناس لا يعترفون بالاستمتاع بمقابلات التوظيف، فلماذا إذن نستمر في استخدامها بطريقة لأنفسنا، وللآخرين؟ لقد دلت الدراسات على أن المقابلات هي أكثر الوسائل شيوعاً لتعيين الناس في الوظائف، ومع ذلك، فإن البحث في فعالية تقنيات الاختيار تدل على أن المقابلـة النموذجية هي بشكل عام مؤشر سيئ عن النجاح التالي في المركز. تدل الانطباعات المشابهة لتلك المعطاة في الرسم رقم (١) على صعوبة الدفاع عن المقابلة النموذجية بين شخص وآخر .

إن وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة هو جزء أساسي لدور أي مدير. لأن أكثر المديرين يعتمدون على عمل الآخرين لنجاحهم، فإن كثيراً منا يعرفون (أحياناً بالتجربة الصعبة) كم هو صعب تصويب غلطة تعيين. يمكن أيضاً أن

يكون تصويب تعيين سيئ مكلفاً، ومستهلكاً للوقت، ويمكن أن يؤدي إلى أنواع عديدة من المشاكل الأدائية مسبباً الهدر، والإنتاج المفقود، والضرر لعمل الفريق، ومدمراً للعلاقات مع الزبائن. إنه أفضل بكثير، وعلى المدى البعيد، أكثر توفيراً للتأكد من أن الشخص المناسب قد تم تعيينه منذ البداية.

الرسم رقم ١

التوقع الكامل



من Smith , Gregg and Andrews 1989

وسندعم الموقف بهذا الدليل قصصي:

لقد قابلت مرة شخصاً متأملاً كانت مؤهلاته مثالية . لقد غرق الكثير مما قلته أثناء لقائنا في قعقة فنجان قهوته، والصحف. ثم أثبت الشخص الوثائق الذي عيناه أنه معجب بنفسه بدلاً من كونه واثقاً من نفسه، ولم يستطع أن ينسجم مع زملائه . ولم يتمكن من أداء الوظيفة .
(٢٤ من آب ١٩٩٥ ، صحيفة التايمز ، Richard Stanley)

يمكننا أن نتبادل القرار بتوظيف شخص ما كما لو أننا نستثمر قطعة مهمة من المعدات. مثلاً: هل يمكن أن تقرر شراء سيارة جديدة على أساس حوار لمدة نصف ساعة أمام ساحة المواقف الأمامية، أو تفحص قصير لمظهر السيارة الخارجي، ونظرة خلال الكتيب ؟ ومع ذلك ، فكثيراً ما يستقر رأينا على المرشح الأفضل على أساس سيرة ذاتية، لقاء واحد وربما كتاب توصية من فريق ثالث غير معروف. إن كلفة استخدام فرد براتب متوسط لمدة ساعة تعادل حوالي كلفة شراء سيارة من طراز جيد. يستمر أكثر الموظفين في وظيفة ما أكثر مما يحتفظ أكثر المالكين بسياراتهم ، وفي العادة فإن كلفة إدامة السيارة هي في العادة أقل بكثير. يكلف الموظفون أصحاب العمل أكثر من الرواتب

التي يأخذونها. إنهم يستخدمون القرطاسية، ويجرون مكالمات هاتفية، يحتاجون إلى طاولة، ومساحة مكتبية، ويصنعون عملاً للآخرين. يجب أن تكون كل هذه العناصر مشمولة عند احتساب حجم الاستثمار. سرعان ما تعكس الفاتورة السبب الذي من أجله يجب بذل الجهد لإجراء الاختبار الصحيح من المرة الأولى.

كما أظن " Smith , Gregg and Andrews "، فإن التقنيات الأحدث، مثل مراكز التقويم، ونماذج، واختبارات العمل، معروف عنها القدرات لاستقراء المستقبل الأفضل. اعتماداً تحليل الخط بشكل عام في أوروبا، وقد زادت أدوات القياس النفسي شعبية بشكل درامي في المملكة المتحدة في السنين الأخيرة. إذ يكمل مقال التاييمز ليقول:

" ليست هناك طريقة مضمونة لاستقراء المستقبل بقوة كافية، إن أكثر الطرق اعتمادية هي تلك التي تتطوي على التقييم، باستخدام أدوات القياس النفسي، وتحليل الخط، والعمل في المشاريع، واختبارات " IQ " (اختبارات الذكاء). المقابلة هي للتأكد. لكن إلى أن تشعر الشركات بالحاجة إلى مضاعفة ميزانية التوظيف لديها أربع مرات، فإن المجازفة في استخدام المقابلات سوف يستمر."

إذا كانت هذه الطرق معروفة بتفوقها إلى هذا الحد، لماذا تستمر المجازفة؟ لماذا نتعلق بالتقاليد، ونستمر في اقرار الأخطاء المعروفة جيداً، والمكتوب عنها بشكل جيد في كتب المقررات الدراسية عن الشؤون الذاتية، والإدارة؟ إن الجواب عن هذا في الحقيقة سهل جداً .

أسباب إجراء المقابلات

للمقابلة هدف واحد على السطح: إنها توفر مكان اللقاء حيث يستطيع المدير أن يلقي الأسئلة مباشرة على كل مرشح لوظيفة، ويستكشف، وجهاً لوجه، مع المرشحين، علاقة خبراتهم، ومعلوماتهم (بالوظيفة المطلوبة) .

إنها فرصة لمعرفة ما إذا كانوا ملائمين للوظيفة. إذ يعتقد كثير من المديرين أن مقابلة المرشحين بهذه الطريقة هي الطريقة الوحيدة لفحص قدراتهم، وصفاتهم الشخصية. هناك في الحقيقة أربع وظائف أخرى يمكن للمقابلة أن تؤديها :

١- يستطيع المديرون أن يحكموا ما إذا كان المرشحون محتملين للانضمام مع الجهاز الموجود، مع الفريق، ومع قيم المؤسسة. يريد معظم المديرين أن يشاهدوا شكل المرشحين، واكتشاف ما إذا كانوا يحبون ما يرونه. يعتقد كثيرون أن بوسعهم معرفة المرشح الأفضل منذ المراحل المبكرة

للمقابلة. قوة المصافحة، ما إذا كان المرشح ينتظر حتى يُطلب منه الجلوس، أو أنه سيجلس قوياً، ثم إجراء الاتصال بالأعين، كل هذه مؤشرات يستخدمها المديرون لتحديد أي مرشح سوف يؤدي الوظيفة على أفضل وجه. سوف نبحث لاحقاً لماذا توفر مثل هذه العوامل مجالاً أكبر للخطأ بدلاً من الدقة في صنع القرارات.

٢- يريد المديرون أن يشاهدوا المرشحين لتقييم قدراتهم المحتملة للأداء المستقبلي. ليس من السهل أن نفهم كيف في التطبيق، كيف يمكن للنقاش أن يحقق هذا الهدف الأخير، لكن كثيراً من المديرين يعتقدون بأنهم يميزون صفات النجم المستقبلي.

تبعاً لذلك، يجب تصميم أغلبية المقابلة لاستكشاف خلفية الأشخاص، وخبراتهم.

يقول "Wicks" (١٩٨٤) "تستخدم معظم مقابلات الوظيفة هذا الأسلوب "السيرة الحياتية" وعلى كل حال، كثيراً ما يتم ذلك بطريقة غير منظمة، أي بتصيد تاريخ الشخص، ومحاولة النيل منه. يتوقع من المرشحين أن يُظهروا قدراتهم، ويكونوا انطباعاً جيداً. وهم تحت التمحيص، والتقويم."

٣- بشكل عام، يُبذل قليل من الاهتمام بحاجات المرشحين. ومع

ذلك فهم أيضاً يبحثون عن المعلومات التي يحتاجونها لتمكينهم من الحكم عما إذا كانت الوظيفة مناسبة لهم.

ستكون لديهم أسئلة يطرحونها عن دورهم، وما يتشكل منه من واجبات، والمؤسسة. لكن هناك فارق قوة كبيراً بين متطلبات الوظيفة المحتمل في تركيبة المقابلة. يستطيع صاحب العمل أن يسأل المرشح تقريباً أي شيء مدققاً في دقة المعلومات المعطاة كجزء من طلب العمل. متحدياً المرشحين في مستويات ثقتهم بأنفسهم، وواضعاً الأفراد "من خلال تجربته" لاختبار قدرتهم على تحمل الضغط، هذه حيل عادية تقريباً يستخدمها المديرون. أكثر من ذلك، ومع أن بعض الأسئلة (مثل ترتيبات العناية بالطفل) هي منحازة إلا إذا تم إظهارها على أن لها علاقة بمتطلبات الوظيفة، وتطرح على كل مرشح بالتساوي، يحتاج الأمر إلى مرشح شجاع حتى يرفض أن يجيب عن سؤال مشكوك فيه.

تحدد التقاليد أسئلة المرشحين بالمواضيع العادية، و"الآمنة". الأسئلة عن الراتب، وفرص التطور، أو مخصصات الانتقال. الأسئلة عن سجل المتقدم في المحافظة على الصحة، إن المرشح الذي يرفض أن يجيب، أو يسأل لماذا طرح عليه سؤال معين

سينظر إليه على أنه موظف مثير للمتاعب بدلاً من شخص مهتم، وراغب في معرفة الأسلوب.

٤- السبب الرابع وربما الأهم هو تمكين صاحب العمل، والمرشحين من اللقاء بعضهم ببعض. لقد طالب " Peter Herriot (1989)"، وهو أحد أشهر الباحثين في المملكة المتحدة، وصاحب مؤلفات عن فن المقابلات والاختيار، منذ مدة طويلة، وبالرغم من السجل السيئ لهذه الطريقة في التنبؤ بحسن الأداء التالي في الوظيفة، إلا أن للمقابلة مكانها الصحيح في أية عملية تعيين. وهو يناقش قائلاً: إنه لتحسين التنبؤ، يجب تدعيم المقابلة بأساليب أخرى بدلاً من استبدالها. إن الغرض من المقابلة هو توفير منبر للتبادل.

إن التبادل البديهي هو في المعلومات - يريد صاحب العمل أن يعرف عن المرشح، والمرشح يريد أن يعرف عن صاحب العمل. إن القرار بعرض وظيفة ما، والقرار بقبول ذلك العرض يجمع صاحب العمل، والوظيفة سوية كطرفين في عقد ملزم قانوناً. إنهما بحاجة إلى معلومات لتكوين ذلك العقد. إضافة إلى ذلك، فإن عقد العمل يضع التزامات مختلفة، وحقوقاً، ومسؤوليات على الفريقين كليهما، وهكذا تستحق مصالح الفريقين الاهتمام اللازم في تكوين الشروط، والالتزامات.

التبادل الثاني له طبيعة اجتماعية أكثر. إن الالتقاء وجهاً لوجه بين الموظف المحتمل صاحب العمل يسمح للفريقين بالتقويم فيما إذا كانا يعتقدان بأنهما سيميلان أحدهما نحو الآخر بما يكفي لإبرام عقد مفيد للطرفين، وعلاقة عملية. فنحن نقضي في المعدل، أكثر من سبع ساعات في اليوم، خمسة أيام في الأسبوع، ولمدة (٤٨) أسبوعاً من السنة في العمل. إن تبادل المعلومات الشخصية، وتأسيس الألفة، والتقويم السائر في الاتجاهين لما هو "لائق" هي المراحل الحيوية الأولى في بناء علاقة ذات أمد طويل.

يناقش البعض أن اجتماعاً واحداً يجب أن لا يكون الأساس الوحيد الذي تستقي منه الأطراف القرار للدخول في عقد، وبدء علاقة قد تدوم عدة سنوات، إن العلاقات التجارية تؤسس بعد فترة من التفاوض فيما يتعلق بالشروط، والالتزامات. فلماذا يتوجب على قرار عملية استخدام تساوي عدة آلاف من الجنيهات أن يتخذ بعد بحث من جانب واحد يستغرق (٤٥) دقيقة؟ لقد تم استخدام تقنيات اختبار أخرى بشكل متزايد في التسعينيات، وكل منها يدعي أن لديه نجاحاً أفضل في التنبؤ بالأداء التالي في الوظيفة. إنها توفر طرقاً مختلفة لجمع المعلومات من المرشحين، وأيضاً توفيرها لهم. على أية حال، يمكننا فقط أن نشير بشكل عابر إليها هنا. إنها موصوفة بالكامل في كتاب (1995) "Dale" (أنظر

إلى قائمة المصادر). لقد كانت الانتقادات الموجهة إلى المقابلة المتواضعة تعني أنها تعرضت لشيء من الإهمال حديثاً في كتب التدريس الرسمية.

هناك كتاب آخرون غير "Herriot" يدركون قيمة المقابلة. يقول (1994) "Bassett" إن المقابلة ربما تكون قد تلقت هجمات صحفية؛ لأنها "لم تدرس بشكل مناسب، أو لأنها معقدة بطرق تجعلها صعبة على السيطرة، والقياس". وهو يستعين ببحث حديث يقترح أن تقنية المقابلة يمكنها الآن أن توفر فرصة أفضل على التنبؤ مما وصف سابقاً، بسبب التحسينات التي أدخلت على تدريب مديري المقابلات.

إذ من الممكن إعطاء المديرين بعض الأمل الحقيقي في أن يصبحوا قادرين على اتخاذ قرارات اختيار نافذة المفعول باستعمال التقنية المألوفة والتي، مع بعض التعديلات الطفيفة، ستكون قادرة على الوقوف في وجه النقد. يمكن وضع التحسينات المطلوبة قيد التنفيذ بشكل سهل نسبياً. إضافة إلى ذلك، يمكن استخدام المقابلة بطرق مختلفة في نقاط مختلفة من عملية الانتقاء، بإعطاء الفرص الحقيقية للزملاء المحتملين، الأنداد، والآخرين الذين سيعملون مع الموظف المعين حديثاً لمقابلة بعضهم بعضاً، وسؤال أحدهم للآخر، وتبادل الآراء، واضعين

نصب أعينهم بأن الغاية الأساسية للمقابلة هي تمكين المدير، والمرشح لاكتشاف ما إذا كانا سيتمكنان من بناء علاقة مرضية للطرفين .

يحتاج المدير إلى معرفة الجواب عن الأسئلة التالية :

- هل سأكون قادراً على العمل مع هذا الشخص؟
- هل هو/هم أفضل شخص/أشخاص للوظيفة؟
- هل سيعملون بشكل جيد مع بقية الفريق؟

وبشكل مساوٍ يحتاج المرشح لأجوبة عن الأسئلة التالية :

- هل ستوفر لي هذه الوظيفة النتائج التي أريدها من الوظيفة؟
- هل سأكون قادراً على العمل بشكل منتج مع هذا المدير؟
- هل سأنسجم مع الأعضاء الآخرين في الفريق؟

من خلال حماسنا لتحسين المقابلة، يجب علينا أن نتذكر حدود إمكانياتها. ليست المقابلة لفحص قدرات المرشح على عمل أي شيء آخر غير الإجابة عن أسئلة شفوية، وتقديم نفسه في موقف الاختبار. ما تسمح به المقابلة هو الفرصة للمرشحين لشرح أساليبهم في العمل، تاريخهم، وما يحتمل أن يفعلوه في مواقف معينة. إضافة إلى ذلك فهي توفر الفرصة (أو عليها أن توفر)

للمرشحين ليطرحوا أسئلة قد تكون لديهم عن الوظيفة، والظروف المحيطة بها، وصاحب العمل، وشروط العمل. إذا كان صاحب العمل يحتاج إلى اختبار مهارات أخرى، فهناك حاجة إلى طرق بديلة لتقويم قدرات فرد ما.

ما سيأتي

مع أنني ألمحت إلى أنه يوجد فقط نمط واحد من المقابلة، فإن معظم الناس يعرفون عن المقابلات من - شخص إلى شخص - ومقابلات اللجان: هذان نوعان فقط من الأشكال الأخرى الكثيرة الممكنة من المقابلات موصوفة أكثر في الفصل الثاني.

كذلك فإن للطريقة التي تدار بها المقابلة تأثيراً ملحوظاً على فعاليتها. إن السبب وراء التبادل ذو شقين:

١. لإرضاء حاجة صاحب العمل لكسب ما يكفي من المعلومات عن مرشح ما حتى يمكن إجراء توقع عن أداء الفرد المحتمل أثناء الوظيفة .
٢. لمساعدة المرشح من أن يكتشف ما إذا كانت الوظيفة سوف توفر النتائج المرجوة منها.

إن كيفية تنظيم، وإدارة مقابلة ما مشروح في الفصل الرابع،

ويصف الفصل الخامس بعض الأخطاء التي ترتكب أثناء اتخاذ القرارات التي تلي المقابلة. هذه يرتكبها الفريقان كلاهما، وتشكل أكبر مشكلة في العملية، لأن هذه الأخطاء شائعة، وتحدث كثيراً حينما يصدر شخص ما أحكاماً غير موضوعية عن الشخص الآخر. برغم أن الأخطاء محتملة، إلا أنه يمكن اتخاذ خطوات لتخفيف وطئتها.

سوف يكتشف لك الفصل الأخير ما يحدث بعد أن يتم الانتهاء من المقابلة: الأحداث التي تلي التعيين، وكيف أن المراحل المبكرة للعلاقة بين صاحب العمل، والموظف سوف تؤثر على نجاح التعيين.

إن عرض الآراء على المرشحين الناجحين، وغير الناجحين أمر جيد. إنهم يستحقون أكثر من مجرد تجربة المقابلة في مقابل الجهد، والوقت الذي قضوه في تقديم طلبات عملهم. يجب التعامل مع الآراء المعطاة للمرشحين بعناية لأنه يمكن أن تكون لها مضاعفات قانونية، لذلك سوف أقترح بعض ما يجب عمله، وما يجب الامتناع عن عمله في مرحلة ما بعد المقابلة كذلك، يجب على المديرين أن يفكروا في البحث عن الآراء، والانطباعات من المرشحين. يستطيع المعنيون أن يحسنوا أداءهم، إذا تم تحفيزهم بتعليقات بناءة.

إن الكثيرين ممن يقرؤون هذه المادة ستكون لديهم خبرة طويلة في إجراء المقابلات، والخضوع لها. وسوف تكون لديهم آراؤهم الخاصة عما يصلح، وما لا يصلح، ما يمكن أن يساعد، وما يمكن أن يمنع. إن الغاية من هذا الكتاب هي توفير بعض الاقتراحات البديلة. للتجربة، أنظروا إن كانت تصلح، اجمعوا الآراء، فكروا في المعلومات، وبعد ذلك قررنا ما إذا كان أداؤكم قد تحسّن، وتحدثوا مع زملائكم عن أساليبكم. نستطيع دائماً أن نجري التحسينات، إن تبادل التجارب، والتعلم من الممارسين الآخرين هو إحدى الطرق لتطوير ممارستنا.

إن إجراء المقابلة بشكل جيد يتطلب الوقت، والجهد ولكن، إذا نظرنا إلى حجم الاستثمار في المقابلات، فإن النتيجة المحتملة لمستقبل الأشخاص، ونجاح المديرين، وفعالية المؤسسات، والتحسين المستمر سوف تؤتي ثمارها، وتجعل من مدير المقابلات شخصاً أفضل إنجازاً، جديراً بالاهتمام.

الفصل الثاني

اختيار المقابلة المناسبة



اختيار المقابلة المناسبة

- في العادة ، يتم وصف الاستدعاء، والتعيين على أنهما عملية واحدة تتألف من عدة مراحل:
١. الإعلان.
 ٢. استدعاء المرشحين المحتملين.
 ٣. الإجابة عن الاستفسارات، وتوفير المزيد من المعلومات.
 ٤. استعراض طلبات التوظيف.
 ٥. عمل لائحة بأنسب المتقدمين.
 ٦. مقابلة المرشحين.
 ٧. التعيين.

هذه الصورة البسيطة تحدد الطريقة التي تستطيع المقابلة أن تؤديها لتحقيق الهدف. وبسبب وجود أنواع مختلفة، ومتعددة من المقابلات، والمناسبات التي يمكن فيها استخدام المقابلة. يجب اتخاذ القرارات حول متى تستخدم المقابلة، وأي شكل يجب أن نتخذه عند تصميم العملية بشكل كلي. يجب أن يتم تخطيط هذا في البداية للتأكد من لأن المعلومات التي يحتاجها الفريقان لاتخاذ قراراتهم قد تم جمعها، وتوفيرها بفعالية.

مثال رقم ١

رغبت شركة "Tec Finishes High" بتوظيف مهندس يتمتع بمعرفة عالية متخصصة في مواد طلاء الأسطح. عرف مدير المشروع أنه سيكون من الصعب الحكم على مدى المعرفة التقنية من خلال السيرة الذاتية. لذلك اتفق على أنه سيطلب من المرشحين ذوي المواصفات، والتجارب المطلوبة حضور مقابلة أولية. وعلى أساس ذلك، وعلى أساس المعلومات الأخرى التي يوفرها المرشحون، سوف يتم إعداد قائمة مختصرة، وسيتم الطلب من الأفراد مقابلة لجنة التعيين.

مثال رقم ٢

حين ترك مساعد التسويق العمل، قرر مدير العلاقات العامة أن تعيين شخص جديد يكمل أعضاء الفريق الباقين أمر حيوي، وأن الفريق شعر بالراحة نحو موضوع التعيين. وقرر أن المرشحين المؤهلين بشكل مناسب سوف تتم دعوتهم لمقابلة الفريق لبحث مدى مناسبتهم للوظيفة والمؤسسة. كذلك شعر أنه من المهم للمرشحين أن يتحدثوا مع أعضاء الجهاز الوظيفي القائم عن ممارسات عملهم المفضلة، أولوياتهم وأساليبهم. أراد مدير

العلاقات العامة أن يشعر بالثقة من أن الموظف الجديد سيتفوق مع قيم المؤسسة حول التطبيق المهني، العناية بالزبائن، والسرية. بعد المباحثات، سيوافق الفريق على القائمة المختصرة النهائية، وسوف يكون المرشحون مُحيطين بما يُتوقع منهم.

إن أسلوب شخص لشخص، وأسلوب الهيئة في المقابلة هما الأكثر استخداماً. مع أن نواقصها المعروفة قد أدت إلى انتقادات منتشرة. لقد حدد الفصل الأول بعض الأساليب الموجهة لتحسين المقابلة بدلاً من رفضها، واستبدالها. تسمح مقابلة - وجهاً لوجه للمستخدم بتقويم المرشحين، وتمكن المرشحون من استجواب صاحب العمل. علاوة على ذلك، فهي تمكن الطرفين من تقويم مدى انسجامهما أحدهما مع الآخر. لأن المرشحين لكليهما وصاحب العمل سوف يكونون بحاجة، في مرحلة ما، لبحث توقعاتهما المنفصلة، والتأكد من أنهما سيصلان إلى فهم مشترك لما سوف تعنيه الوظيفة في الممارسة قبل أن يدخلوا في اتفاق قانوني ملزم. لا يمكن أن يكون هناك شك فإن هناك حاجة حقيقية لتحسين مقدرة المقابلة على توقع الأداء، وتحسين قيمته. يمكن تحقيق هذا باستخدام الشكل المناسب من المقابلة في الوقت المناسب، وبإشراك الناس المناسبين.

يمكن إجراء التحسينات بسهولة بتدريب مديري المقابلات، على تحسين تصميم العملية، وإجراء اختيارات معرفية أكثر حول متى يستخدم أي نوع من المقابلة. يشرح هذا الفصل الخيارات، والتغييرات التي يمكن إجراؤها للمقابلة -وجهاً لوجه-.

لماذا تستخدم نوعاً آخر من المقابلة؟

قد يبدو بأن تقديم مراحل أكثر يزيد الوقت اللازم لملاءمة الشاغر، ويعقده بشكل غير ضروري. ولكن عندما نتذكر أن القرار باستخدام موظف ما حتى على أساس دوام جزئي، أو مؤقت، يمكن أن يوازي شراء آلة باهظة الثمن، فإن تقويم مدى ملاءمة المرشحين مقابل متطلبات الوظيفة يمكن رؤيتها بطريقة مختلفة. إضافة إلى ذلك، فإن نظام العمل والعمال مصمم لحماية الأفراد ضد أصحاب العمل الذين يعتقدون بعدم وجود أي خطأ في التراجع عن قرارات التعيين السيئة ببساطة. ومن الأفضل أن يستغرق الأمر أسبوعاً، أو أسبوعين، وأن نقدم فرصاً عديدة لتبادل المعلومات، والتأكد منها، بدلاً من مجرد الاعتماد على مقابلة واحدة مختصرة في نهاية العملية.

المقابلات المخصصة

لتبادل المعلومات الأولية

الفرصة الأولى التي تسنح لصاحب العمل بأن يجري اتصالاً شخصياً مع المرشحين المحتملين هي عندما يطلبون معلومات عن شاغر ما. كثيراً ما يتم هذا الاتصال عبر الهاتف، على شكل مناقشات غير رسمية، أو عبر آلية استدعاء خاصة .

وأحياناً يكون تنظيم مناسبة لصاحب العمل، والموظف المحتمل للالتقاء وجهاً لوجه أكثر اقتصادية، وفعالية. يتيح هذا اللقاء الفرصة للمرشحين لمعرفة المزيد عن الوظيفة، والمؤسسة مباشرة من شخص "صاحب معرفة". كذلك يتيح لهم الفرصة لطرح الأسئلة إضافة إلى توفير الفرصة لصاحب العمل لإصدار بعض الأحكام المبدئية حول الأفراد.

تستطيع المقابلات التمهيدية أن تزيل الحاجة إلى طلبات العمل الطويلة، والمشاكل التي يمكن أن تسببها هذه الطلبات للقائمين على الاختصار. على كل حال، يمكن أن تختصر أيضاً انهماك مديري الميدان في اختيار جهازهم الوظيفي الخاص. يمكن لهذا الأمر أن يكون خطراً، ويوفر للمديرين عذراً إذا كان الفرد المعين أقل من مثالي.

مثال رقم ٣

"Home Stores" هي سلسلة وطنية من متاجر إخدم نفسك بنفسك، والتي تمتاز بصفة توفير النصيحة المبنية على الخبرة للهواة. حينما قررت الشركة فتح فرع آخر في سوق البلدة، قررت أن تتبنى إستراتيجية استدعاء مبتكرة لكون المنطقة تتميز بمعدل مرتفع من البطالة، ولأن قاعدة مهاراتها الأساسية لم تكن البناء، ولا تجارة المفرق. سوف يحتاج المشروع إلى حوالي ثمانين شخصاً يمتدون من خبراء اللحام، والسباكه، والدهانين، للعمل كمستشارين، وتقنيين، وجهاز مبيعات، وجهاز إداري.

نظم جهاز شؤون الموظفين في الشركة يوماً مفتوحاً في فندق محلي. عرضت أفلام فيديو تصور متجراً آخر للشركة، واستدعي موظفون قائمون على عملهم من فروع أخرى للإجابة عن الأسئلة. كان هؤلاء الموظفون أيضاً يقومون بإجراء تقييمات مبدئية لمهارات أعضاء الجمهور الذين أبدوا اهتماماً ملحوظاً بالوظائف. اتخذت التقييمات الأولية شكل مقابلات "فنية". تم تصميم المقابلات للناس الذين أرادوا أن يكونوا مستشارين لاستكشاف مدى معرفتهم. كذلك سمحت المقابلات ببعض التقييم لمهاراتهم في التواصل الشخصي، وقدراتهم الإجابة عن الأسئلة بوضوح. هؤلاء الذين تقدموا بطلبات لوظائف المبيعات طلب منهم إتمام اختبارات رقمية، وأن يشاركوا في

دور قصير بلعبة مسرحية مع زبون "غاضب". بعد أداء الدور التمثيلي جرى البحث معهم، في مجموعات صغيرة بقيادة مسؤول/ مبيعات خبير/، عن كيفية تعاملهم مع الموقف. ثم الطلب من المتقدمين لوظائف كتابية، وإدارية بالجلوس لامتحانات مقدر، والمشاركة في مقابلة مصممة لاستكشاف مواقفهم تجاه العمل، ومدى فهمهم للأدوار المساندة.

اتصلت "Home Stores"، وعلى أساس المقابلات، ونتائج الاختبارات، بعدد من الأفراد بعد اليوم المفتوح، ودعتهم إلى تقديم طلبات عمل رسمية تصف خبراتهم المدفوعة الأجر، وغير المدفوعة الأجر.

بعد ذلك تم أخذ مهارات الأفراد، ونبذه عن خبراتهم بالمقارنة مع "الفكرة المختصرة المثالية". لقد تم تصميم هذا الأسلوب المتعمق للتمييز بأن كثيراً من الناس في البلدة

كانت لديهم خبرة ذات علاقة محددة بعيدة عن مجال عمل، إلا أنهم قد يمتلكون أيضاً المهارات التي تبحث عنها الشركة. لقد أعطت هذه الطريقة الأفراد أيضاً فرصة لرؤية ما تعرضه الشركة، وللتحدث مع الموظفين القائمين - الزملاء المحتملين - عن الشركة. كذلك ساعدت على تقديم دعاية لشركة "Home Stores" كشركة مهتمة، ومحترفة.

تستخدم مقابلات مشابهة لتلك الموصوفة في المثال رقم (٣) من قبل الشركات الكبيرة. إنها تميل إلى أن تكون اقتصادية في الكلفة حينما تقوم الحاجة إلى أعداد كبيرة من الأفراد، أو عندما يتوقع وجود عدد كبير من المتقدمين. مثلاً، يستعمل كثير الشركات المقابلات الأولية عندما يقومون باستدعاء خريجي الجامعات مباشرة. تنظم الجامعات ومراكز التعليم الأخرى "معرضاً" أو "ندوة" يشارك أصحاب العمل بأجنحتهم التي كثيراً ما يديرها خبراء التوظيف . هذه الطريقة مفيدة بشكل خاص عندما يكون أصحاب الأعمال في حالة تنافس مع بعضهم على أفضل الخريجين. هذا الطرح ليس صحيحاً - كم من المديرين تتاح لهم فرصة لتعيين جهازهم الخاص؟ لأن معظمهم يجدون أنفسهم لإدارة جهاز عيّن من سبقهم. على أية حال، فإن إدارة الأداء هي مسؤولية إدارية واضحة، بغض النظر عن قام بتعيين الفرد. يمكن التغلب على هذا الخطر إذا تم تطبيق أسلوب عمل الفريق الذي يضمن مشاركة مديري الميدان المناسبة، والصحيحة التوقيت. مثلاً يستطيع المديرون (ويجب عليهم)، أن يشاركوا في وضع، ومراجعة معايير التعيين.

المقابلات لغربة طلبات العمل

بينما تسمح المقابلة التمهيدية بلقاءات - ما قبل - تقديم الطلب،

فإن مقابلات الغربة تحدث بعد أن يكون الفرد قد أصبح مرشحاً لوظيفة ما يشكل مؤكداً. يقارن صاحب العمل فرداً ما بمتطلبات الوظيفة بإجراء المقارنة لسيرة الشخص الذاتية، و طلب التعيين بالمعايير المقدرة مسبقاً. بعد ذلك تتم دعوة الأفراد الموجودين على القائمة الطويلة لحضور مقابلة غربة يديرها مديرو الميدان، وخبراء شؤون الأفراد، أو مستشارو التوظيف، أو الباحثون.

يمكن استعمال أدوات متنوعة لمساعدة مقابلة الغربة. يستعمل بعض أصحاب الأعمال، والمستشارين اختبارات قياس نفسية، أو اختبارات قدرات، وتمييز في هذه المرحلة: يستعمل آخرون مقابلات مركبة مسبقاً. أحياناً يمكن سؤال المرشح لحضور عدة اجتماعات. في بعض المؤسسات، أمر عادي للمرشحين للمراكز المحترفة أن يزوروا المؤسسة لمقابلة الأفراد المهمين. هؤلاء يمكن أن يكونوا الأشخاص الذين سيحتاج الموظف المستقبلي إلى تطوير علاقات عمل وثيقة معهم مثل الموظفين المماثلين، والمديرين المساعدين، والزبائن، والزملاء الآخرين. ستتم الاجتماعات أيضاً مع صناع القرار الأساسيين. بشكل نموذجي، فإن معظم هذه اللقاءات تأخذ شكل نقاشات غير معدة مسبقاً، ويتم إجراء أي تقييم للمرشحين على أساس الانطباع، والحديث، وليس على أساس الدليل الثابت للمقدرة على

إنجاز العمل (أنظر المثال رقم ٤). يقترح "Makin" (١٩٨٩) بعض الطرق التي يمكن بواسطتها تحسين اختيار المحترفين. تحتوي هذه على استعمال اختبارات الإدراك، واختبارات الشخصية، ونماذج العمل، والتحصيل العلمي.

لا يشترط في كل مقابلة غريبة أن تكون مثل هذه. إذ يمكن تحسينها بشكل واضح بتخطيط، وتنظيم لقاءات معدة مسبقاً توفر أيضاً للمرشحين الفرصة لمقابلة الأفراد الأساسيين، ورؤية المؤسسة من نواحٍ مختلفة. كذلك يحصل المستخدم على المعلومات التي يحتاجها من المرشحين. يمكن تحقيق هذا بتصميم طريقة تسمح بالقيام باستكشاف متعمق لقدرات المرشحين على القيام بالوظيفة مقابل معايير موضوعية، مقررّة ومفهومة.

مثال رقم ٤

كان مركز رئيس قسم علم الأمراض قد استرعى الكثير من الاهتمام. لأنّ مركزاً بهذا المستوى في مستشفى تعليمي ريادي لا يشغل كثيراً. قرر الرئيس التنفيذي للأمانة أن يختصر القائمة بالطريقة التقليدية، وبعد ذلك دعوة المرشحين للالتقاء، بشكل غير رسمي، بعدد من الأفراد الأساسيين. رتب رئيس قسم الموارد البشرية سلسلة من اللقاءات أيام مع عدد من المستشارين الجراحين، وأعضاء في الدائرة، وفريق إدارة الائتمان، والهيئة التدريسية

لقسم الأمراض في الجامعة المحلية. تمّ الطلب من كل مجموعة بأن تخطط للوقت الممنوح لها مع المرشحين، وبإشراك أفراد آخرين يعتقدون أنهم سيكونون الأكثر ملاءمة.

بنهاية الأيام الثلاثة، تم اختيار ممثلين عن كل مجموعة تمت مقابلتها لتحديد من الذي يجب عليه أن يكمل الطريق للمقابلة الرسمية. كان الاجتماع طويلاً، وحماسياً، فقد استخدمت كل مجموعة معاييرها الخاصة لتقييم المرشحين. لم يتم كل واحد بتدوين ملاحظات، ولم يستطع أحد الممثلين أن يتذكر المرشحين بشكل فردي. في النهاية، أغلق الرئيس التنفيذي النقاش وقرر، وحده، وعلى أساس ما قيل عن كل شخص، أي المرشحين يجب أن يحضر المقابلات النهائية.

تحتوي أنواع اللقاءات المرتبة مسبقاً على :

- مقابلة من نوع سؤال وجواب مع كل مجموعة تعطى لها مناطق محددة لتغطيتها. هذا يشابه نقاشاً مركزاً لمجموعة بحث. بالمقابل فإنّ هذا النوع من اللقاءات يمكن أن يتخذ شكل مقابلات متوالية. (انظر ما يلي).
- يمكن عقد مقابلة معدة مسبقاً بعد سلسلة اختبارات مثل القدرات الإدراكية، أو اختبارات القابلية، أو عينات العمل، أو دراسة قضية. في الحالة الأخيرة، فإنّ المقابلة يمكن أن

تستكشف كيف تناول المرشحون الواجب، لماذا اتخذوا قرارات معينة، أو اختاروا سبلاً للعمل، وما هي الاستنتاجات التي توصلوا إليها. إن فحص الخبرة، والمهارات، وميادين المعرفة الأخرى يمكن أن تحدث في وقت آخر. وقد يعطى المرشحون فرصاً أخرى للحصول على المعلومات التي احتاجوا إليها.

□ إن المقابلة المعدة سلفاً، المنتظمة بحيث إن الأسئلة المطروحة على المرشحين تستكشف المعايير، والخصائص ذات العلاقة بالوظيفة مدار البحث، وتطرح الأسئلة نفسها على كل مرشح بنفس الطريقة. سيتم لاحقاً إعطاء أمثلة متنوعة عن الأشكال المختلفة للمقابلة المعدة مسبقاً، مثل الأحداث الظرفية، والسلوكية.

يوفر استخدام التقييم العام التماسك بين المجموعات، يحسّن تدوين الملاحظات، يسهّل كتابة التقارير عن التقييمات، ويشكل الأساس للسجلات المطلوبة.

المقابلات النهائية

يجب أن تكون المقابلات النهائية اللقاء الرسمي النهائي الذي يجب عقده بين المرشحين، والمستخدم قبل اتخاذ القرار المتعلق

بعرض التوظيف. يمكن إجراء هذه المقابلة بواسطة فرد واحد يمثل المستخدم ، أو في بعض الحالات النادرة، بواسطة لجنة قوامها أكثر من عشرة أعضاء. لا أحد من هذه اللجنة هو متتبعي جيد للأداء، وكل واحد منها معرض للمطبات المعروفة جيداً لعلماء النفس المختصين بالمهن، والتي يكون الحديث عنها أقل في كتب تدريس إدارة شؤون الأفراد. هذه تشمل الاعتماد على الانطباعات الأولى، واستخدام الأنماط، وإصدار أحكام السبب، والمسبب على أدلة محدودة، وتأثير الهالة (أنظر الفصل الخامس لشرح أوفى لهذه).

أنواع المقابلات

بالإضافة إلى اختيار وقت استخدام المقابلة ، يمكن استخدام أشكال مختلفة للحصول على أنواع مختلفة من المعلومات من المرشحين. في هذا القسم سوف نبحث أربعة أشكال لقاء شخص لشخص، ومقابلات الهيئة، والمجموعات الصغيرة، والمقابلات المتواليّة. يمكن استخدام هذه كلها كوسائط للتبادل التمهيدي للمعلومات، لغرلة المرشحين، للقاء النهائي الذي سيفضي إلى قرار التعيين.

مقابلات شخص مع شخص آخر :

إنّ مقابلة فرد - مع - فرد في العادة يجريها ممثل للمؤسسة

يتعامل مع شخص واحد في كل مرة. قد تكون هذه النقطة صحيحة لبعض أشكال المقابلات، مثل إعطاء الآراء، تقييم الأداء، الاستشارة، أو التحقيق، لكن في محتوى تشكيل عقد توظيف، فإن درجة الانسجام، والسهولة في التعامل يجب أن تكون اعتبارات ذات أهمية صغيرة. إن أهم العناصر هي إعطاء المعلومات ذات النوعية الجيدة بشكل كاف وجمعها، والتي سيكون المستخدم قادراً أن يؤسس عليها تنبوءه بالأداء إن كان المرشح قادراً على التقييم فيما إذا كانت الوظيفة حرة بأن توفر النتائج المرغوبة، ويكون كلاهما قادراً على صنع قرار مبني على المعرفة.

تحتوي مقابلة واحد إلى واحد على معادل متدن لصحة التنبؤ، برغم شعبيتها. إذ تكمن نقاط ضعفها الرئيسية في كيفية قيامنا جميعاً بإصدار أحكام غير موضوعية على الآخرين، وتكوين قرارات مبنية على هذه الاستنتاجات ذات "العيوب". سيتم بحث هذه في الفصل الخامس. يمكن تحسين الواحد إلى واحد إذا أصبح المعنيون بها أكثر وتم تصميم وتركيبها. بعض الوسائل المعطاة تالياً سوف تقترح كيفية إجراء هذه التحسينات. كذلك يمكن دمج المقابلة بوسيلة أخرى للحصول على المعلومات من المرشحين وتوفيرها لهم. هذه يمكن أن تشمل الاختبارات، نماذج العمل،

المشاكل التي تتطلب الحل، وبحث الحلول التي اقترحها المرشح.

مقابلات الهيئة :

قد يظن بعض الناس بأن مقابلات الهيئات مستهلكة للوقت وتسبب الرهبة للمرشحين. تجري مقابلة المرشح بشكل نموذجي بواسطة شخصين إلى عشرين شخصاً. ليست المقابلات ذات اللجان الكبيرة فعالة جداً، ولا هي طريقة مرضية بشكل خاص لتبادل المعلومات. إن هيئة ذات حجم معقول من ثلاثة إلى ستة أشخاص يمكن أن تكون هيئة فعالة، ومنتخدة لقرارات بشرط أن تكون مهياً بشكل جيد، منظمة، وتدار بطريقة مناسبة.

مثال رقم ٥

احتاج مدير المبيعات إلى ممثل مبيعات آخر للانضمام إلى فريق الشمال. ولأنه معني بعملية التعيين، فقد قرر أن يقدم فرصة تطوّر للمنسق الإداري للفريق. كانت سياسة الشركة تقضي بأن يقوم عضو من دائرة شؤون الأفراد بتقديم المعلومات عن العقد، شروط الاستخدام والمزايا التنظيمية بالإضافة إلى كونه مقوماً مستقلاً. أراد كذلك أن تشمل عضواً من فريق المبيعات، لأنه اعتقد أنه سيكون مفيداً لهم أن يخبروا المرشحين ما يعنيه العمل لدى الشركة حقيقة. كذلك سيقوم العضو بتنفيذ التقويم "الخبير" لمهارات، ومعارف

المرشحين في البيع. على أن تكون هذه الهيئة، بمصاحبة المدير من أربعة أشخاص، كل بمساهمته الخاصة المتميزة لإتمام العملية. تمت دعوة الهيئة إلى اجتماع ما - قبل - المقابلة لتخطيط تنظيم، وتركيب شكل المقابلة. أراد المدير أن يتأكد من أن كل عضو في الهيئة يعرف لماذا تمت دعوته للمشاركة، وما هو الدور الذي سيحمله. كذلك أراد منهم أن يكونوا متأكدين من كيفية تنفيذ المقابلة. تم الاتفاق على لهجة المقابلة، ترتيب الأسئلة، الطريقة التي يتم الترحيب فيها بالمرشحين، وما الذي سيقال لهم أثناء خروجهم، كل هذا اتفق عليه. توصل كل عضو في الهيئة إلى الطريقة التي سيستكشف بها المنطقة الموكلة به، وتدريب على صياغة كل سؤال مع أعضاء الهيئة الآخرين لضمان أن لا تكون الأسئلة مبهمه. بعد ذلك، كرروا تفقد تخصص كل شخص للتأكد من أن كل المعايير سيتم تغطيتها. في النهاية، بحثوا كيفية التوصل إلى القرار النهائي، وإبلاغ القرار إلى المرشحين.

المجموعات الصغيرة :

يمكن استخدام مجموعات صغيرة ممن يجرون المقابلات لإجراء محادثات متعمقة، أو تقنية مع المرشحين. وهي أيضاً توفر وسيلة لإشراك الجهاز الوظيفي، وآخرين من ذوي الوظائف الحساسة في العملية بدون إعطائهم تأثيراً مباشراً على قرار

لا تعطي قيمة مقابلات المجموعة الصغيرة ما تستحقه من التقدير. وهذا عائد بشكل جزئي إلى صورتها الليبرالية المترددة، وإلى الديمقراطية النفسانية، وبشكل جزئي لأنه ينظر إليها على أنها مستهلكة للوقت. في الواقع، فإن تجميع آراء الناس، إذا تم بطريقة منظمة، ولائقة، يمكن أن يسهم بشكل هائل في صنع القرار، خاصة إذا كان الشخص المعين سيعمل بشكل قريب مع الآخرين داخلياً، أو مع الزبائن، والموردين. لاستخدام المجموعات الصغيرة بالطريقة المثلى، هي بحاجة إلى أن يخطط لها، وأن يكون دور المشاركين واضحاً لكل المعنيين، بمن فيهم المرشحين.

مثال رقم ٦

أرادت "Trentbridge Housing Association" أن تتأكد من أن مدير المنطقه الجديد سوف يتلقى دعم الجهاز الوظيفي القائم، والسكان. فقد أصبح المنصب شاغراً بعد سلسلة من المشاكل. فقد وجد المدير السابق مذنباً بالتزوير، والسرقه، وكان عبر فترة (وتدفعك ذلك لشهور عدة)، إذ تكتشف خدع السكان، وأرهب الموظفين. ولم تكشف إلا بعد أن وجد فحص تدقيق داخلي عادي بعض المخالفات. حتى في ذلك الوقت فقد كان معظم السكان، والموظفين خائفين من التحدث بصراحة.

مع بقاء هذا المناخ من الخوف، والشك، فقد كانت إدارة "Trentbridge" متلهفة لبناء درجات عالية من المشاركة في كل مرحلة من شغل المنصب. لذلك قررت أن تجري عملية اختيار ذات مراحل تشمل المرشحين في عدة اجتماعات مع أشخاص أساسيين من المنطقة.

اتفق على أن تتكون هيئة التعيين من مدير العمليات، وممثل عن دائرة شؤون موظفي جمعية الإسكان، وعضو ذي مركز عالٍ من الموظفين في تلك الناحية، وممثل عن جمعية السكان، ومستشار من أحد مكاتب جمعية الإسكان الأخرى. كان أول واجب لهم هو الاتفاق على متطلبات الوظيفة، ومزايا الشخص.

تمت مقارنة الطلبات الستة، والعشرين التي استلمت كرد على الإعلان لمتطلبات الوظيفة، وخصائص الأشخاص. بعد ذلك تم دعوة الأحد عشر شخصاً الباقين على اللائحة الطويلة لزيارة المنطقة، ورؤية بعض العقارات، ومقابلة الموظفين، والسكان، وحضور لقاء غربلة تمهيدية، مقابلة مع المستشار، ومع ممثل آخر لجمعية السكان، وعضو من الإدارة العليا. تم تصميم هذه المقابلة لاستكشاف مدى فهم المرشحين لقانون الإسكان، القضايا التي تواجه المستأجرين، ورؤيتهم المستقبلية. كانت الأسئلة واقعية، والمقابلات معدة مسبقاً. بعد ذلك تم تقليص اللائحة الطويلة إلى ست، على أساس طلبات المرشحين، ونتائج مقابلة الغربلة التمهيدية.

تمت دعوة المرشحين الباقين للمشاركة في عملية اختيار تؤدي إلى المقابلات النهائية. كانت العملية تتألف من سلسلة لقاءات مع ثلاث جماعات صغيرة. كانت الأولى مجموعة من المستأجرين الذين ركزوا أسئلتهم على الطريقة التي يمكن لمدير المنطقة فيها أن يؤثر على نوعية حياة المستأجرين. قبل المقابلة، اجتمعت المجموعة (وهي خمسة مستأجرين اختارتهم الجمعية لتمثيل المنطقة بكاملها) لتحديد المؤشرات التي سيبحثون عنها. بالإضافة إلى متطلبات الوظيفة، والصفات الشخصية، بحثوا كيف سيتمكن المدير من خلق أنظمة لبحث المشاكل بشكل مفتوح، وتأسيس قواعد مسلكية

للموظفين، وكيف يمكن التعامل مع المستأجرين مثيرة المشاكل، وما هي الأنشطة الاجتماعية التي يمكن البدء بها. وسوف تركز المجموعة الثانية المؤلفة من خمسة موظفين الذين يتشكلون من أحدث موظف تم تعيينه إلى أقدمهم، تركز أسئلتها على المسائل المتعلقة ببناء الفرق، وتطوير المهارات، وأنظمة الاتصالات. وقد تم تصميم الاستبانات بشكل متعمد للسماح بإمكانية الفحص المتقابل فيما بعد. كانت المجموعة الثالثة مجموعة إدارة هدفها ضبط وجهات النظر الإدارية، وإتاحة الفرص للمرشحين للحصول على أجوبة لبعض أسئلتهم.

بعد المقابلات، من كل مجموعة مع مدير العمليات، وإخصائي

شؤون الأفراد لتقديم التقرير ولدمج تقييماتهم. استخدمت كل مجموعة نموذجاً احتوى على الميادين ذات العلاقة ومقياس علامات حتى يمكن دمج التقنيات بسهولة، على أساس الأدلة، والتقييمات، ونتائج المقابلات السابقة، وطلبات عمل المرشحين، قرر مدير المنطقة وإخصائيو شؤون الأفراد المرشح الذي حاز على أعلى الدرجات والتوصيات.

إن النقاش الرئيس ضد استعمال المجموعات الصغيرة هو التأثير السلبي لديناميكية المجموعات. يؤدي نقص الإدارة، والتعريف الواضح إلى لوائح عمل مضطربة، وإلى وجود أناس لديهم توقعات مختلفة، وهذه تؤدي إلى الخلافات حول العملية بدلاً من التركيز على تجميع الأدلة، وعمل التقييمات عن المرشحين. إضافة إلى ذلك، وأحياناً بشكل لا مئاص منه في المؤسسات، فإن السياسات الداخلية تنتشر من منطقة عمل إلى الأخرى، وتؤثر على المقابلة بغير حق. على أية حال، فإن هذه الديناميكيات يمكن السيطرة عليها لتأمين تركيز الانتباه على الهدف الأول من المقابلة. إن الخوف من حصول مثل هذا الموقف يستخدم كسبب لعدم إقحام الناس في المقابلات، ولكن، إذا تم شمولهم بشكل لائق، فإن باستطاعتهم تقديم إسهام قيم جداً إلى العملية. لتحقيق الحد

الأقصى من الإسهام ، فإنه يتوجب على ديناميكيات المجموعات أن يتم الاعتراف بها كأجزاء عادية من السلوك الإنساني والتعرف على الخطوات التي تقلل التأثير السلبي. مثلاً:

□ تأكد من أن جميع أعضاء المجموعة يفهمون أدوارهم وحدودها (مثلاً: إنهم يقدمون المشورة للذين يختارون، ولا يؤدون قرار التعيين: يمكنهم أن يوصوا بالنواحي التي تحتاج إلى المزيد من الاستكشاف، وليس رفض المرشحين).

□ أوضح موقع مقابلة المجموعة من عملية الاختيار الإجمالية حتى يستطيع أعضاء المجموعة أن يروا كيف تكمل مساهمتهم المراحل الأخرى.

□ تأكد من أن جميع أعضاء المجموعة يفهمون متطلبات الوظيفة، والمواصفات الشخصية، والمعايير المستخدمة.

□ إعمل تدريباً على الدور الذي سيلعبه كل عضو في المجموعة في المقابلة، بما فيه الصياغة، وتوالي الأسئلة، والتوقيت، وكيف سيتم التقييم مقابل المعايير.

□ درب أعضاء المجموعة على مهارات الملاحظة، والاستماع ، وعلى تدوين الملاحظات، وإجراء التقييمات استناداً إلى المعايير.

المقابلات المتوالية :

المقابلات المتوالية شديدة الشبه بمقابلات المجموعات الصغيرة. تعقد عدة مقابلات، واحدة تلو الأخرى، وكل واحدة تدار من قبل الشخص الذي يستكشف ميداناً محدداً، مثل الخبرة، المعرفة التقنية، الأساليب الإدارية، المواقف تجاه النوعية الخ.

مثال رقم ٧

أرادت شركة ما أن تعين مديراً تنفيذياً للتدريب. تمت دعوة مرشحي القائمة القصيرة إلى حفلة اختيار ، التقوا خلالها بكل واحد من المختارين الثلاثة بشكل منفصل. بعد هذا طلب منهم أن يجروا تقديماً للثلاثة مجتمعين، وبعد ذلك أن يشاركوا في مقابلة نهائية. كانت لدى كل واحد من المختارين لإجراء المقابلة الثلاثة منطقة اهتمامه الخاصة به يقوم باستكشافها عند المرشحين. كان الأول هو مدير شؤون الأفراد الذي أراد أن يتأكد من معرفة الشخص المعين لكيفية تطوير العاملين إلى مستوى أعلى من دوره الإداري الحالي ، وأن يكون قادراً على تنفيذ ذلك. كان الثاني مدير عمليات أراد أن يدمج التدريب في برنامج غير رئيسي يجري تخطيطه حالياً. وكان الثالث موظفاً في أحد فروع اتحاد العمال. كان هذا الموظف مندوباً في لجنة التعليم الإقليمية، واللجنة الفرعية للتدريب وواسع، المعرفة في مبادرات

الحكومة الأخيرة، وتوفر مساعدات المنحة. كذلك أراد أن يستكشف مع المرشحين كيف يمكن ربط أولويات التدريب عند الشركة ببرامج التطوير الشخصية للأعضاء التابعين لها.

تم الاتفاق مسبقاً على الأسئلة التي سيطرحها كل من مديري المقابلة، وجرى تصميمها بحيث تستكشف احتياجات الوظيفة .

وتم وضع الأسئلة بشكل نموذجي لكل مدير مقابلة لإتمامها لكل مرشح. على أن يستفاد منها هذه لاحقاً عندما يتخذ القرار النهائي بالتعيين. كان العرض مصمماً ليستكشف مهارات المدرب المهنية.

تم اختيار الموضوع بحيث يتمكن المرشحون من عرض خطوات تطوير المهنة لموظف التدريب حتى يمكن فحص قدراتهم على فحص الدور. تم استخدام نموذج مناسب من قبل مديري المقابلة الثلاثة. لدى هيئة المقابلة النهائية الذين اكتشفوا قابلية المرشحين على الانسجام مع المؤسسة، وأعطوهم الفرصة لبحث الشركة، وطرح الأسئلة عن الوظيفة.

- تحتوي المقابلات المتعاقبة على كل نقاط ضعف مقابلات واحد - إلى - واحد ، وهي تسمح للآليات بأن تبني حيث تستطيع أن تخفض تأثيراتها السلبية. مثلاً:
- استخدام معايير مقررّة سلفاً.
 - اختيار مديري المقابلة بعناية على أساس مساهمتهم في العملية.

- التأكد بأن كل واحد يفهم دوره، وحدود ذلك الدور.
- تخطيط المساحات التي سيغطيها كل مدير مقابلة فيما يتعلق بعملية الاختيار الكلية.
- استعمال نموذج لتسجيل الملاحظات مقابل المعايير.
- ضم التقييمات بعد المقابلات، ومراحل عملية الاختيار الأخرى.
- تدريب مديري المقابلات.

تصميم المقابلة

كما في حالة أي واجب إداري، يمكن أن تكون المقابلة مُعدة مسبقاً بشكل هادف لتحقيق غايات معينة. إن التصميم الفعال يعني أن تكون واضحاً منذ البداية فيما تريد تحقيقه. مثلاً، يمكن أن تكون الأهداف الرئيسة واحداً، أو كلاً مما يلي:

- تبادل المعلومات للاستقراء المستقبلي باحتمال أن يكون المرشحون قادرين على الأداء بالمستوى المطلوب.
- توفير المعلومات التي يحتاجها المرشحون حتى يستطيعوا أن يقرروا ما إذا كانت الوظيفة ستوفر لهم النتائج المرغوبة.
- تمكين كل المعنيين بالوصول إلى قراراتهم النهائية.

يمكن تشكيل طريقة ذات أبعاد تشغيلية موضوعة سلفاً، تعتمد

كليه على الهدف المتفق عليه.

هنالك خمسة أنواع رئيسة من المقابلة:

١. تولد المقابلة المركبة معلومات بالاستجابة لأسئلة محددة. إنها تصلح لامتحان المعرفة، والوقائع.

٢. تجعل المقابلة الظرفية المرشحين يتخيلون أنفسهم في مواقف افتراضية، ويجيبون عن السؤال "ماذا تفعل إذا...؟" إنها تصلح لتقويم كيف يمكن أن يتصرف المرشحون في المواقف المستقبلية المشابهة.

٣. يستكشف الامتحان الشفهي كيف تجاوب المرشحون مع قضية للدراسة، أو تعاملوا مع عمل ما. إنها تصلح لتقييم كيف يتصرف المرشحون في موقف معين.

٤. تخاطب المقابلة المبنية على المعايير مباشرة ميادين المعرفة، والمهارات، والقدرات المطلوبة للوظيفة تحديداً. إنها تصلح لاستكشاف الصفات المميزة، والقدرات بطريقة مركزة بحدّة.

٥. تتفحص المقابلة ذات الحد السلوكي، بالتفصيل، أداء المرشحين السابق لاستكشاف قدراتهم. تميل أنماط السلوك الماضي للناس إلى أن تكون متنبئات جيدة للسلوك المستقبلي،

لأنّ الناس بشكل عام ثابتون.

المقابلات المركبة :

يرى الباحثون من أهل الخبرة أن يكون هناك دقة للمقابلات -
التأكد من أن يسأل كل مرشح نفس الأسئلة بالضبط بنفس
الطريقة- بحيث يرفع الفعالية التنبؤية للمقابلة. إن السبب المهم
لتصميم مقابلة مع تركيب محدد هو التأكد من أن جميع المعايير قد
تم فحصها، وأن المرشحين قد عوملوا بالأسلوب نفسه.

الخطوات الواجب اتخاذها لإنشاء مقابلة مركبة هي:

١. قم بإجراء تحليل وظيفي للتعرف على المعرفة، والمهارات،
والقدرات المطلوبة للأداء الفعال.

٢. رتب هذه حسب أهميتها النسبية، ومساهمتها في تنفيذ العمل
بالمستوى المطلوب.

٣. أطلب المشورة من "الخبراء" (أي الناس المختصين، أو العالمين
بمجال العمل) للمساعدة في تركيب الأسئلة، حتى تستكشف
الأسئلة المجالات المطلوبة.

٤. اختبر الأسئلة على أشخاص يشغلون وظائف مشابهة للوظيفة
الشاغرة. تفقد وضوح العبارات، القدرة على الإجابة،
والمستوى المناسب.

اعتماداً على الظروف، قد يكون مرغوباً فيه إعطاء المرشحين الأسئلة قبل المقابلة. يمكن إرسالها مع الدعوة لحضور المقابلة. يمكن، كبديل، إعطاؤها للمرشحين قبل أن ينضموا إلى مديري المقابلة.

الأفضل أن يدير المقابلة المركبة أكثر من شخص واحد. إن توفر ثلاثة مديرين في مقابلة يسمح لشخص واحد أن يطرح السؤال، والآخر يقوم بملاحظة، وآخر يصغي، ويفكر في أية أسئلة متابعة، أو مساعدة.

إن استعمال مقياس تقويم يحسن نوعية المراقبة، والتسجيل بينما يركز انتباه مديري المقابلة. يحتاج مديرو المقابلة إلى أن يكونوا مدربين على استعماله، ويجب أن يتدربوا على تقويم إجابات من تجري معهم المقابلة. يمكن إجراء هذا التحضير في وقت اختيار الأسئلة.

مثال رقم ٨

كانت محلات "إخدم نفسك" تحتاج إلى موظف أمن آخر. وضع مدير الفرع الأولويات التالية:

القدرة على استجواب الذين ثبت أنهم انغمسوا في السرقة من المحلات.

القدرة الجيدة على التداخل مع المتسوقين.

□ القدرة الجيدة على إدانة الأشخاص الذين ضبطوا، وهم يسرقون من المحلات.

لتحقيق هذه الأولويات، سيحتاج الشخص المعين إلى:

□ أن يكون قادراً على إجراء ملاحظات دقيقة، وتفسيرات لتصرفات المتسوقين.

□ مهارات شخصية تواصلية متطورة بشكل جيد.

□ مظهر مقبول.

□ قادر على الاستجواب بلباقة، وإصرار.

□ قادر على تجميع تقارير دقيقة مكتوبة بالتفصيل.

سأل المدير رئيس أمن الشركة أن يساعد في وضع الأسئلة، والتي جرت تجربتها بعد ذلك من قبل هيئة من ثلاثة مديري مقابلات جيء بهم من فروع أخرى. استخدمت لائحة من قبل المقابليين لتسجيل ملاحظاتهم عن المرشحين مقارنة بالمعايير. ضمن مقياس التقويم الثابت، وسهولة عملية وضع تقرير التقويم للمدير.

جرى إعلام المرشحين قبل المقابلة أنه سيكون هناك جزءان. سيكون الأول مركباً جداً لسير عمق معرفتهم، ومهاراتهم، بينما سيكون الثاني إجرائياً أو أقل رسميةً وسيكون مصمماً للسماح للمقابليين، والمرشحين ببحث الوظيفة واستكشاف هل يمكن التوفيق بين قدراتهم ومتطلبات الوظيفة.

المقابلات الظرفية :

إن المقابلة الظرفية هي: تلك التي يسأل فيها المرشحون السؤال "ماذا ستفعل لو ؟؟؟" يمكن أن تكون الـ "إذا" موقفاً قد يحصل في تلك الوظيفة: حتى لو كان حواراً مصطنعاً فهو يحتاج إلى أن يكون مبنياً على حادثة ممكنة الحدوث .

مثال رقم ٩

طلب من كل مرشح بمنصب مسؤول الأمن أن يصف كيف سيتعامل مع الموقف التالي، إذا تم تعيينه في المنصب:
شاهدت عضواً في الجهاز الوظيفي يمد يده إلى حقيبة زميله.
في اليوم نفسه رفع الزميل تقريراً إليك بأن هناك مبلغاً كبيراً من النقد مفقود من الحقيبة. ماذا ستفعل؟

مثال رقم ١٠

طرح السؤال على كل المرشحين لمنصب مدير إداري:
"بالرغم من أنك قد خططت للاجتماع، وحجزت الغرفة، وطلبت مرطبات قبل وقت كافٍ، وصلت لتجد أن الغرفة غير مجهزة، وليس هناك أي أثر للقهوة، ما هي الخطوات المناسبة التي تتخذها للتأكد من أن مثل هذا الموقف لا يتكرر؟"

يمكن بشكل بديل تجهيز الموقف بإجراء تحليل نقدي لحادثة وقعت فعلاً، وتركيب الموقف للمرشحين حتى يتعاملوا معه باستخدام العناصر الحقيقية .

هناك طريقة أخرى لتحضير مقابلة موقفية / ظرفية هي بواسطة "النظر في كرة كريستال" بالنظر إلى المستقبل إلى حادثة افتراضية يحتمل أن تحصل .

مثال رقم ١١

سئل المرشحون لمنصب مدير إنتاج:

لدى الشركة أنظمة لضبط الجودة وضمانات جيدة التأسيس تعتمد على معايير عينات معروفة بوضوح وأساليب مشروحة بالتفصيل. الشركة فخورة بسجلها، وتؤكد التزامها بالمعيار "BS5750". لقد تأسست المعايير كنتيجة لتحليلات إحصائية، وعلى أساس عدة سنين من الخبرة، وهي معروفة بأنها يمكن الاعتماد عليها. لقد أظهرت نتائج ربع السنة الأخير درجة من التذبذب خارج حدود الجودة المطلوبة. دلت التحريات الداخلية على أن الخطوات يتم اتباعها بشكل صحيح، ولم تحصل أية حوادث غير عادية لتفسير النوعية المتدنية من البضائع المنتجة. لكونك مسؤولاً عن النوعية، ما هي الخطوات التي تتخذها لتعثر على تفسير التذبذبات، وتمنع حصولها مرة أخرى؟

يمكن أن تكون المقابلات الطرفية، أو الافتراضية مفيدة جداً في اكتشاف ما إذا كان المرشحون قادرين على التفكير بإيجابية، والحصول على الوظيفة، وتأمين حلول عملية للمشاكل، والاستجابة بسرعة. يمكن للمقابلة أن تتخذ شكل مناقشة، أو حصّة سؤال، وجواب. بشكل بديل، أعط الموقف للمرشحين قبل المقابلة، واطلب منهم تقديم تقرير مكتوب، أو تقديم عرض يبين أعمالهم المقترحة. في التحضير للمقابلة، من المجدي اختبار الموقف على شخص ما ذي خلفية مشابهة، وخبرة، ومعرفة متوقعين من المرشح الناجح وتأكد من:

□ الموقف واقعي.

□ السؤال قابل للإجابة تحت الشروط المزيفة لمقابلة عمل أمام هيئة "خبراء".

□ المعرفة المطلوبة للإجابة عن السؤال يحتمل أن يمتلكها كل واحد من المرشحين بالتساوي، أية خبرة متخصصة مطلوبة للإجابة عن السؤال هي متوفرة بشكل عام بين الأفراد المؤهلين بشكل لائق، ليس فقط الموظفين الحاليين، مما قد يضع المرشحين الخارجيين في موقف ضعيف عندما تدون أجوبتهم، أو أن يكون الجواب ذا طبيعة فنية يمكن أن يعرفها أي محترف كفؤ.

بذكاء- . قد لا يكون هذا خطأ الفرد - ربما كان السؤال غير واضح في الأصل.

المقابلات المبنية على المعايير :

تهتم المقابلة المبنية على المعايير فقط باستكشاف الجانب العملي، المهارات، والقدرات المطلوبة لشاغل الوظيفة "المثالي". يمكن لهذه المعايير أن تكون قد تم التعرف عليها خلال تحليل متطلبات الوظيفة على أنها حيوية للأداء الفعال للوظيفة . حتى لو لم يكن قد تم تجميع وصف مفصل للوظيفة، فإن تعريفاً للدور يمكن أن يكون الأساس لتحديد الشخص.

مثال رقم ١٢

محاسب

الهدف من الوظيفة

توفير دعم مهني محاسبي وإرشادي لمديري الخطوط كعضو في الفريق المحاسبين للإدارة.

الواجبات الأساسية :

١. تقديم تقارير مالية شفوية، وخطية، باستخدام قواعد المعلومات الحاسوبية، ومصادر المعلومات الأخرى.

٢. شرح أي تعديل عن الميزانية لمديري الخطوط، وتسليط الضوء على مجالات أخرى بحاجة إلى الانتباه.
٣. التوصية بالعمل على إصلاح التغييرات المهمة، والاستفادة من المؤشرات الإيجابية.
٤. المساهمة، والمشاركة في برامج التدريب الداخلية.

تحديد الأشخاص :

الجانب العلمي :

١. نظم المحاسبة.
٢. تقنيات إدارة الميزانية بما فيها تحليل الكلفة، والمتغيرات.

المهارات :

١. المعرفة بالحاسوب.
٢. تصنيف التقارير المالية الدقيقة.
٣. تحضير تقارير مكتوبة مختصرة، وواضحة.
٤. القدرة على تقديم عروض شفوية، واضحة.

القدرات :

١. مهارات تأثيرية.
٢. تحليل المشاكل، وحلها.
٣. مهارات تعاونية فردية، والعمل بشكل فريق.

إنّ المعايير المرفقة في تحديد الشخص مطولة لتساعد في تقييم سلوك المرشح.

مثال رقم ١٣

التحليل، وحل المشاكل :

يجب أن يكون قادراً على:

□ تشخيص المشاكل في المواقف المعقدة المبنية على تحليل المعلومات المتوفرة.

□ إجراء افتراضات معقولة لتغطية النقص في المعلومات الرقمية.

□ اقتراح حلول قابلة للتنفيذ بشكل فردي، وكعضو في مجموعة.

من هذه العناصر، يتم الخروج بسلسلة من الأسئلة للاستعمال أثناء المقابلة. خلافاً للمقابلة الظرفية التي تستكشف ردود الفعل، والسلوكيات التي تظهر تحت ظروف معينة، إنّ الأسئلة المستعملة في المقابلة المبنية على المعايير تخاطب المزايا، والعناصر السلوكية المتوقعة من المرشح المثالي مباشرة. في العادة تُبنى الأسئلة على أجزاء فعلية من متطلبات الوظيفة، أو يتم سؤال المرشحين أن يصفوا، بالتفصيل، مستوى مهاراتهم الذاتية.

مثال رقم ١٤

نماذج عن أسئلة للمحايب المتدرب:

- قل لي كيف يمكن أن تقوم بتحضير تحليل مالي ربع سنوي؟
- ما نوع المؤشرات الذي قد تبحث عنها لتخبرك عما إذا كانت ميزانية ما تسير حسب الهدف؟
- هل يمكن أن تستخدم أية معلومات رقمية غير تلك الصادرة عن الحسابات؟ أعط أمثلة.
- ماذا يمكن أن تفعل حيال المعلومات الرقمية الناقصة.
- إذا وجدت تغييراً رئيسياً ، ماذا يمكن أن تفعل؟
- ما هي الميزات المهمة لأن تكون عضو فريق فعالاً؟

تسمح المقابلة المبنية على المعايير لمديري المقابلة بالتركيز تحديداً على المجالات التي يريدون استكشافها، وتعطي الفرصة ببحث كل منها ببعض العمق. يحتاج هذا إلى التطبيق الحساس، وإلا غادر المرشحون، وهم يشعرون كأنهم أخضعوا لاستجواب قاس. الأفضل أن تكون الأسئلة موضوعة بشكل مواضيع بحث، بدلاً من الأمثلة الفظة المعطاة أعلاه. مثلاً "لنتحدث عن تحضير التقارير المالية. كيف يمكن أن تتصرف حالياً؟" يحتمل أن ينتج المزيد من المرشحين من "كيف تحضر تقريراً مالياً؟" سوف يتم بحث صياغة الأسئلة لاحقاً.

المقابلات السلوكية :

لقد تم تطوير المقابلات ذات البعد السلوكي في البداية كطريقة لتجميع المعلومات الرقمية للتمييز بين صاحب أداء عادي، وصاحب أداء متفوق. منذ ذلك الحين تم توسيع القضية لتشمل المقابلات الوظيفية. تستخدم قواعد التصميم الأساسية نفسها لاستكشاف ما يستطيع الفرد أن يعمل به. يجري هذا باستخدام سجلهم الماضي كوسيلة للاستقراء المستقبلي بما يحتمل أن يكونوا قادرين على عمله في المستقبل.

توضح القواعد التالية مقابلة ذات بعد سلوكي:

- المقابلة مركبة سلفاً (يتم طرح الأسئلة نفسها على كل مرشح، ويعامل بالطريقة نفسها).
- تركيز الأسئلة على سلوك المرشح الماضي. إن السلوك الماضي مؤشر معتمد على العمل المستقبلي، ويحتمل أن تتكرر أنماط السلوك في المستقبل. إن هذا لا يتجاهل مقدرة الفرد على أن يتعلم، ويتغير: فما لم يحدث مستجدات، فإن الظروف المحيطة بالفرد تبقى ثابتة، ولا يوجد سبب للتغيير، إذ يميل سلوك الفرد إلى الثبات؟

- تستكشف الأسئلة أنواع المواقف الأكثر، الأقل، الأصعب، الأسهل وما إلى ذلك، التي واجهها الفرد.

مثال رقم ١٥

إذا كانت الوظيفة تتطلب من الشخص المعين أن يقدم عروض مبيعات، فإن السؤال يمكن أن يكون:
"أخبرني عن أصعب عرض قدمته:

□ ماذا كان موضوعه؟

□ كيف حضرت له؟

□ ما الذي جعله صعباً؟

□ ماذا فعلت حياله؟

□ كيف قمت بالتقديم؟

□ ماذا كانت النتيجة؟

إذا اضطررت إلى عمله مرة أخرى، فكيف ستقدمه بشكل

مختلف؟

- يتم تحضير أسئلة المتابعة لتمكين المقابليين من البحث أكثر، إذا احتاجوا إلى ذلك.
- يتم تقييم المرشحين مقابل معايير ذات علاقة بالوظيفة، وهي محددة سلوكياً، باستخدام مؤشر تقييم.

□ في هذه المرحلة لا تتم مقارنة المرشحين الواحد بالآخر، ولا يتم تقييم شخصياتهم.

إذا كانت للتقنية أن تحصل على تأثيرها الكامل، وأن تطبق بالشكل اللائق ، فأنت بحاجة إلى اتخاذ الخطوات التالية:

حلل الوظيفة: بالتعرف على ما يتوقع من شاغل المنصب أن يعمل. يتم عمل هذا بتحديد الواجبات الحساسة، ومجالات النتائج من خلال تجميع ملخص للدور، أو وصف وظيفي، وتحديد شخصي. تحتوي طرق تنفيذ هذا التحليل ما يلي:

□ مقابلة شاغل المنصب السابق.

□ ملاحظة ما يفعله أولئك الذين يشغلون وظائف مشابهة في التطبيق.

□ سؤال زبائن منتجات شاغل الوظيفة أن يصفوا المنتجات، والخدمة التي يتوقعونها.

□ سؤال المدير عما سيفعله شاغل المنصب الناجح خلال سنة.

□ الاستقراء المستقبلي للمواقف الصعبة المحتملة التي يحتاج شاغل المنصب إلى التعامل معها.

التعرف على السلوكيات الأساسية المطلوبة للأداء الفعال من

خلال المعرفة، والمهارات، والقدرات باختبار كل مجال رئيسي للنشاط من خلال الأسئلة التالية:

□ ماذا يحتاج شاغل المنصب إلى معرفته ليكون قادراً على الأداء فوق المعدل؟

□ كيف يمكن أن أعرف صاحب أداء فوق المعدل عندما أراه؟

ركب مقياس تقييم مناسباً: كل مجال للمعرفة، المهارة، أو المقدرة يجب أن يقيم حسب نفس المعيار العام، مثلاً:

١ = غير مقبول.

٢ = مناسب تقريباً.

٣ = مناسب.

٤ = فوق المعدل.

٥ = جيد.

٦ = ممتاز.

بشكل بديل فإن كل معيار سيكون له تصنيفه مع وصفه، وعبارات التقييم السلوكي حسب معيار تقييم منفرد، كما يوضح المثال، رقم (١٦).

مثال رقم ١٦

الاتصال :

المقدرة على التعبير عن الأفكار، وإيصال المعلومات بوضوح، واختصار باستخدام الوسائط الملائمة، والفحص للتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها.

المرتبة	التعريف
١	لا يقدم جهداً للاتصال.
٢	يضل، أو يربك.
٣	مفهوم بصعوبة.
٤	مفهوم، ولكنه غير مختصر.
٥	يبادر بالاتصال. واضح، ومختصر. بعض التفقد على الفهم.
٦	يبادر بالاتصال. واضح، ومختصر. يتفقد الفهم، ويتخذ الإجراء لتوضيح أي سوء فهم.

صمم أسئلة، ومؤشرات تمكن استكشاف المعايير من خلال خبرة المرشحين السابقة، وافحص معرفتهم، ومهاراتهم.

اختبر الأسئلة لتتأكد من أنها ليست غامضة، وقابلة للإجابة. يمكن أن يفعل هذا بطرح الأسئلة على مجموعة صغيرة من

الموظفين الحاليين. تأكد من عدم سماع المرشحين عن الأسئلة قبل المقابلة.

المثال رقم ١٧

- أخبرني عن وقت كتبت فيه تقريراً مهماً، وقدمته إلى الجمهور.
- كيف قمت بإنشاء التقرير؟
 - كيف قدمته؟
 - ما هو رد الفعل الذي تلقينته؟

درب المقابليين على طرح الأسئلة، واستخدام مقاييس التقييم. يجب أن يطور كل المقابليين فهماً مشتركاً للمعايير المستخدمة في تقييم المرشحين.

أطلب من المقابليين الإجابة عن الأسئلة بأنفسهم. يفشل المقابلون في تقدير مدى صعوبة الإجابة عن سؤال، ويبدو سهلاً تحت ضغط مقابلة ما. هذه أيضاً طريقة جيدة للتأكد من أن الأسئلة واضحة ومحتمل أن تعطي نوع المؤشر المطلوب.

يحتاج المقابلون إلى التدريب على استخدام معايير التقييم، في نهاية كل مقابلة، سوف يُطلب منهم تقييم المرشح، وعمل ملاحظات كافية لتمكينهم من إعطاء أسبابهم للتقييم. هذه عينة نموذجية تستخدم لهذه الغاية معطاة في المثال رقم (١٨).

المثال رقم ١٨			
المرشح			
الدليل	التقييم	السؤال	المقياس
		أخبرني عن الوقت الذي كتبت فيه تقريراً مهماً، وقدمته إلى الجمهور.	الاتصال : القدرة على التعبير عن الأفكار، وإيصال المعلومات بوضوح، واختصار باستخدام الوسائط المناسبة، والفحص للتأكد من أن الرسالة قد فهمت.
		صيف آخر مرة تعرفت فيها على مشكلة في مؤسسة كنت معنياً فيها.	حلل المشاكل : القدرة على تشخيص المشاكل، وحلها في مواقف غامضة، ومعقدة.
		أية برمجيات استخدمت؟ ما هي المنافع الرئيسة التي كانت لها على العمل الذي كنت تؤديه.	معرفة بالحاسوب : المعرفة، والقدرة على استخدام برمجيات الحاسوب المتوفرة بشكل عام في المكاتب إلى مستوى ابتدائي.
		أخبرني عن مشروع فريق كنت معنياً فيه	عامل ضمن مجموعة: القدرة على العمل بشكل

		<p>في المدرسة، أو العمل، أو في حياتك الاجتماعية. ما هو الدور الذي لعبته، وماذا كانت مساهمتك الرئيسة؟</p>	<p>منتج مع عدة أشخاص على واجب مشترك.</p>
--	--	--	--

اجمع التقييمات المعطاة لكل مرشح بعد أن تكون جميعها قد شوهت وقدم تقريراً موجزاً. يُعطى هذا بعد ذلك إلى صناع القرار لمساعدتهم على اتخاذ القرار عن الشخص الذي سيرونه في المقابلة النهائية. يمكن أيضاً استخدام التقارير كقاعدة للمعلومات عن المرشحين، إذا قرروا أن يتلقوا أيّاً منها، أو لإعلام برنامج التدريب الأولي للشخص المعين للوظيفة.

مثل جميع أشكال تجميع المعلومات الأخرى، إنها فقط توفر المعلومات، والدليل لتمكين الناس المعنيين لإصدار أحكامهم •

ما يجب عمله، وما يجب الامتناع عنه :

- خطط للعملية كلها، وحضرها قبل أن تبدأ بملء الوظيفة الشاغرة.
- قرر ما هي المهارات، والمعرفة، والقدرات، والخبرة التي تبحث عنها، وما هي أفضل طريقة للحصول على المؤشر

- للمساعدة على الوصول لأفضل المرشحين.
- قرر عدد المراحل التي يجب بناؤها في عملية الانتقاء، ومتى يمكن أن تكون المقابلة ملائمة للاستخدام لجمع معلومات من المرشحين، وتزويدهم بنوع المعلومات التي يريدونها.
 - قرر ما هو نوع المقابلة التي ستستخدمها للحصول على المعلومات التي تريد.
 - فكر فيما يرغب المرشحون بمعرفته وفي أية مرحلة من العملية، وما هي أفضل طريقة لتوصيل ذلك إليهم.
- يجب أيضاً إعطاء الاهتمام إلى :
- من الذي سيصمم المقابلة؟.
 - من الذي سيجريها؟.
 - ما هو التدريب، والدعم الذي سوف تدعوا الحاجة إليه.
 - من هو المتوفر لتزويد أية مساعدة ستقوم الحاجة إليها
 - كيفية التقويم بعد الحدث: هل عقدت المقابلات في الوقت المناسب؟ هل قدم النموذج مساهمة إيجابية إلى فعالية كلفة التعيين؟

سوف يقدم الفصل التالي بعض الأجوبة على هذه، ويقدم النصح حول الاستعدادات المطلوبة.

الفصل الثالث

التحضير لإجراء مقابلة



التحضير لإجراء مقابلة

"التخطيط الصحيح يقيدك من الأداء السيئ"

إن تعيين عضو مؤقت، صغير الشأن في الجهاز الوظيفي يمكن مساواته بقرار استثمار يساوي عدة آلاف من الجنيهات. إن أهمية إحضار الشخص المناسب تصبح واضحة عندما تفكر بتأثير عامل بدالة سيئ على نوعية خدمة المؤسسة للزبائن. معظم قرارات الاستثمار تتخذ على أساس الخيار المبني على المعلومات. في العادة يتم إنفاق الوقت، والمال للتأكد من الحصول على المعلومات المناسبة، وأخذ كل الخيارات المتاحة بالاعتبار. تنطبق نفس القواعد عند تعيين الموظفين: اتخاذ نفس الخطوات يستطيع أن يساعد في تقليل إمكانيات القيام بتعيين سيء.

إن الغاية الرئيسة من المقابلة هي تمكين تبادل المعلومات بحيث يستطيع الفريق أن يتخذا القرارات التي يُعتقد أنها ستزيد من فرصة حصولهم على النتيجة المرغوبة فيها إلى الحد الأقصى. نكتشف في هذا الفصل ما هي المعلومات المطلوبة؟ ما هي التحضيرات التي يجب إجراؤها للتأكد من الحصول عليها بكفاءة،

وفعالية؟ وكيفية الاستفادة منها بأفضل طريقة؟ كذلك نفكر في الترتيبات الخاصة التي يمكن أن يحتاجها أفراد المجموعات المحرومة.

ما هي المعلومات المطلوبة ؟

قبل أن تكون طلبات الاستخدام قد استلمت من قبل المستخدم، ستكون بعض المعلومات عن الوظيفة، والمؤسسة قد تم توفيرها للمرشحين المحتملين. (تم بحث طرق عمل ذلك في Dale, 1995). عند التحضير لمقابلة، إحسب حساب ما تم طريقة الإرسال، وما لم يرسل. ستعتمد كمية المعلومات على المستعمل في وما إذا كان المرشحون قد تم الطلب منهم إتمام طلبات استخدام مطولة: إرسال سير ذاتية، أو تقديم رسائل موجزة. بغض النظر عما تم إرساله فعلاً، لأن الانطباعات الأولى عن المستخدم سيكون قد بدأ تشكيكها في أذهان المرشحين بنفس الطريقة تماماً كما بدأت صور المرشحين تبدو من طلبات استخدامهم. تبعاً لذلك فإن المقابلة، وإجراء عملية الانتقاء الأخرى تحتاج إلى التصميم لجمع ، وتوفير المعلومات الإضافية المطلوبة لاتخاذ قرارات جيدة.

إنك تحتاج أيضاً إلى كل فرد طالب ستكون لديه أسئلته الخاصة

حول كيفية تلبية توقعاته عن الوظيفة، والمؤسسة. من غير الممكن التنبؤ بدقة عما يريد كل مرشح أن يعرفه: إحدى الطرق الفعالة في التعامل مع هذه الأسئلة الأولية هي توفير الفرصة لهم لبحث جوانب الوظيفة، والمؤسسة التي يرغبون في معرفة المزيد عنها بطريقة غير رسمية. مثلاً، تضع بعض المؤسسات أسماء اتصال، أو مغلفات معلومات إضافية في الإعلانات.

المعلومات عن الوظيفة :

إذا كان قد تم الإعلان عن المنصب فإن أساسيات الوظيفة ستكون قد تم احتواؤها في نص الإعلان. إضافة إلى ذلك، يرسل بعض المستخدمين تفاصيل إضافية، تمتد من صفحة ورق واحدة إلى تفاصيل كثيرة أخرى. لأن الوظائف التي يتم شغلها بالانتقاء، أو بواسطة وكالات التوظيف، كنتيجة لرسائل استطلاعية، أو وسائل أخرى، تقدم أحياناً تفاصيل محدودة. في أقل الحالات، يجب أن يعرف المرشحون الغرض من الوظيفة، وملخصاً عن الواجبات الرئيسية قبل أن يحضروا للمقابلة، وقبل أن تجري مقابلتهم. يجب أن يحاطوا علماً بالشروط، ومواصفات الاستخدام، وتوقعات المستخدم، وبشكل مثالي، المهارات، والمعرفة، والخبرات المطلوبة.

المعلومات العملية :

ربما يكون لدى المرشحين أكثر من اهتمام عابر فيما سيحدث أثناء المقابلة. لقد دخل البحث بأن توفير وصف واضح مسبقاً يزيد قبول المرشحين لما يطلب منهم عمله. تساعد المعلومات أيضاً على الاستعداد ذهنياً، وعملياً، مما يساعد على أن تجري المقابلة بسهولة ويسر، وتسمح لكل واحد بأن يركز على المحتوى بدلاً من التعامل مع أسئلة عامه. قارن بين المثالين (١٩ و ٢٠).

المثال رقم ١٩

رسالة رقم أ

العزير.....

العنوان : منصب سكرتير

أنت مدعو للمقابلة للوظيفة المذكورة أعلاه يوم الثلاثاء، (١٥) من محرم الساعة الثانية والنصف بعد الظهر. يرجى التوجه إلى مكتب الاستقبال الرئيسي، وإحضار جميع الشهادات أو مؤهلات التي في حوزتك.

يرجى تأكيدكم على الحضور.

وتقبلوا فائق احترامنا

مسؤول شؤون الأفراد

مثال رقم ٢٠

رسالة رقم : (ب)

العزیز

العنوان: منصب سكرتير

أنت مدعو للمقابلة بالوظيفة المذكوره أعلاه وذلك يوم الثلاثاء الموافق (١٥) من محرم الساعة الثانية والنصف بعد الظهر. يرجى التوجه إلى مكتب الاستقبال الرئيسي في الساعة الثانية وعشرين دقيقة حيث سيتم استقبالك من قبل السيد / محمد علماً بأن مقابلتك في تمام الساعة الثانية والنصف، وستستغرق حوالي أربعين دقيقة.

ستتم مقابلتك من قبلي؛ والسيد سامي، مدير الحسابات، والسيد أنس السكرتير التنفيذي الأول. وستكون المقابلة مؤلفة من ثلاثة أقسام. القسم الأول عن استكشاف خبرتك العملية العامة. ومن خلال القسم الثاني سنطرح عليك أسئلة تتعلق بمهارتك في السكرتاريا. وسيعطيك القسم الثالث من المقابلة الفرصة للتعرف على شركتنا، وسوف نطرح عليك أسئلة عن كيف تجد نفسك في الوظيفة.

بما أننا سنكون بحاجة إلى تفحص مؤهلاتك، يرجى أن تصطحب معك أية شهادات في حوزتك.

سوف نتشرف بمقابلتك والتعرف عليكم. إذا لم تكن قادراً على الحضور في اليوم، والوقت المحددين، أرجو أن تعلمني بأسرع ما يمكن حتى يمكن اتخاذ ترتيبات بديلة.

وتقبل أجمل التحيات

معن عبد القادر

مسؤول شؤون الأفراد

المعلومات عن المؤسسة :

يحتاج المرشحون إلى بعض المعلومات الأساسية عن الوظيفة التي يتقدمون لها، والمؤسسة التي يأملون بالانضمام إليها. يرسل بعض المستخدمين معلومات إلى المتقدمين محددين شروط عقد الاستخدام، وفي بعض الحالات الفوائد "الإضافية" المقدمة، مثل تسهيلات مالية للموظفين أو مواقف خاصة للسيارات. إضافة إلى المعلومات العامة، يرسل البعض إلى المرشحين على القائمة القصيرة معلومات تكميلية، قد تحتوي هذه معلومات أكثر حساسية، أو تفاصيل مثل تقرير الشركة السنوي، وخطط العمل، ومعلومات عن المنتجات، وما إلى ذلك. كم من أصحاب العمل يخبر الموظفين المحتملين ما شكل العمل لديهم؟

إن توفير المعلومات عن قيم المؤسسة، ثقافتها، وأنماط السلوك العادي فيها أمر نادر. على كل حال، إنه يعطي المرشحين بعض البصيرة عن طبيعة الحياة التي تجعل المؤسسة مختلفة عن كل المؤسسات الأخرى.

يمكن أن تحتوي طرق العمل على :

- إرسال نسخ عن أعداد حديثة من نشرة أخبار الموظفين.
- الطلب من موظف حالي أن "يكتب" إلى الموظف الجديد المحتمل يخبره عما يبدو عليه العمل للمؤسسة.
- تشجيع المرشحين على ترتيب زيارات - ما قبل المقابلة.
- إجراء محادثات مع الأفراد المهمين.

تحضير الآخرين المعنيين :

الموظفون الآخرون الذين ليسوا أعضاء في هيئة المقابلة سيكونون معنيين بدرجة أكبر، أو أقل في المقابلات. تأكد من أن كل واحد معني، في أية مرحلة من العملية، يفهمون أدوارهم وحدودها. هم أيضاً بحاجة لأن يعرفوا ما الذي سيكون مطلوباً منهم عمله، متى، وأين، وكم من الوقت يجب أن يخصصوا للعملية كلها؟ قد يحتاج الأفراد أيضاً إلى تنمية قدرات سوف يطلب منهم استخدامها.

اثنان من أكبر الحواجز ضد تحسين نوعية المقابلات هي:

١. المديرون غير المستعدين لتخصيص الوقت الذي يستدعيه تعيين الموظفين. إنَّ الدخول في غرفة المقابلة قبل المرشح الأول بدقائق ليس ممارسة جيّدة .
٢. المديرون الذين لا يدركون بأنَّ إجراء المقابلات عملية ذات مهارات، وأنَّ هذه المهارات تكتسب، ويجري تطويرها فقط كنتيجة للتدريب، الممارسة، والمراجعة. لا تأتي المهارات آلياً مع طاولة المدير وشيك راتبه. بشكل مشابه يجب أن تكون العملية والآخرين المعنيون. يعتقد كثير من المديرين بأنَّ لديهم أشياء أكثر أهمية ليفعلوها، ولكن، ما لم يبذلوا الجهد، حتى الأساليب التي ينظر إليها على أنها "الأفضل" سيكتب لها حظ صغير من النجاح.

المقابلون هم مسؤولون عن:

- الاستعداد لإجراء المقابلة.
- إدارة المقابلة.
- استخدام خطة الدور، الوصف الوظيفي، وخصائص الشخص لتقويم المرشحين.
- طرح الأسئلة، والإجابة عن الأسئلة التي تطرح.

- ملاحظة سلوك المرشحين.
 - تقويم الملاحظات على أساس المعطيات.
 - أخذ ملاحظات، والاحتفاظ بالسجلات.
 - كتابة الملاحظات في تقرير.
 - اتخاذ القرارات.
 - إعطاء النتائج للمرشحين.
- للتأكد من أن هذه الواجبات تنفذ بالشكل الأفضل، إذ يحتاج كل مقابل إلى امتلاك معلومات معينة عن الوظيفة:
- الغاية منها.
 - موقع الوظيفة من التنظيم الإداري للمؤسسة.
 - مستوى الوظيفة (لشخص مستجد، أو لخبير).
 - المعرفة، الخبرة، المهارات، والصفات الأساسية للأداء الفعال.
 - مستوى الأداء المتوقع.
 - الواجبات، والمهام الرئيسية.
 - التدريب، والتطوير، وفرص المهنة.
 - المنافع، والإنجازات بالإضافة إلى الراتب، الحوافز، والمكافآت الأخرى.

كذلك هم بحاجة إلى فهم دورهم بالضبط في العملية الإجمالية.
إنها وظيفتهم أن:

- يطرحوا الأسئلة، ويحصلوا على المعلومات من المرشحين.
- تفويم مستوى معرفة المرشحين، وقدراتهم، وعلاقتها بخبراتهم.
- يقرروا ما إذا كان المرشحون سينسجمون في الفريق القائم، والمؤسسة.
- الحكم على درجة لياقة المرشحين للتوظيف.

يجب أن يفهموا أين هو دور المقابلة في عملية الانتقاء الإجمالية.
يمكن أن تكون:

- تبادلاً تمهيدياً للمعلومات.
- استعراض المرشحين لتحديد من يجب أن يستمر إلى المراحل اللاحقة.
- الاجتماع الأخير قبل صدور القرار بالتعيين، أو عدمه.

يجب على المقابلين أيضاً أن يحترموا حدود سلطتهم :

- هل هم مفوضون لإبداء تصريحات عن شروط الاستخدام، والمسائل التعاقدية؟
- هل دورهم محدد برفع توصيات لصانعي القرار؟

- هل يفترض فيهم اتخاذ القرار فمن يعينونه، ومن لا يعينونه؟

مثال رقم ٢١

قررت في بلدة إحدى الشركات أن تشكل مجموعة لانتقاء موظفي مبيعاتها. وقد وجدوا أن هذه المجموعة من السابقين في الوظيفة ضمن تركوا وظائفهم إلى شركات أخرى يتغيرون بشكل مستمر، مما تسبب في تكاليف انتقاء مرتفعة، وحالة انتماء متدنية تجاه المستخدم، وتكاليف إعادة تدريب عالية. كان السبب في تنقل الموظفين ذا علاقة بالتقاليد، والملل أكثر منه عدم رضى حقيقياً، لأن الشروط، ومعدلات الرواتب كانت جيدة إلى حد بعيد.

قرر المستخدمون أن الحل هو إنشاء خطة تدريب تحتوي على تبديل الوظائف، توفير خدمات مشتركة، إيجاد روح العمل وبنية من روح التنافس كطريقة لرفع الإنتاجية. أقرت الخطة من قبل هيئة الـ "TEC" وأطلقت في عاصفة من الدعاية، كما كان متوقفاً، كانت الاستجابة هائلة - فقد إستجاب أكثر من مئتي رسالة.

كانت المجموعة قد استخدمت مستشار انتقاء للمساعدة في التعامل مع الاستجابة، وتصميم عملية الاختيار. كانت المجموعة قلقة لأنها تلقت مثل تلك الدعاية الجيدة، أن لا تترك المقابلة

شعوراً لدى أي شخص بأنه "أخفق"، لذلك قرروا أنه، في كل مرحلة، سيتم تقديم للمرشحين موجز، وانطباعات.

لتحقيق الأهداف، أوصى المستشار بالعملية التالية:

- سيتم استعراض طلبات الالتحاق مقابل مواصفات الشخص من قبل موظفي الاستشاري.
- سيتم إرسال رسالة إلى هؤلاء الذين لا ينجحون يخبرونهم فيها أين حصل عدم التوافق بينهم، وبين المواصفات بطريقة واقعية.
- سيتم دعوة المنتمين إلى القائمة الطويلة المؤلفة من خمسين شخصاً إلى واحد من معارض الشركة ضمن مجموعات من عشرة أشخاص لمقابلة الموظفين الحاليين، وسماع عرض يصف خطة التدريب، ويشرح شروط الاستخدام.
- سيتم الطلب من المتقدمين لإجراء فحوص لبعض المهارات الأساسية لفحص مستوى قدرة القراءة، والحساب.
- ستتاح لهم الفرصة لمقابلة الموظفين الحاليين لطرح الأسئلة عن الوظيفة، والشركة المعنية بالخطة.
- سيتم تزويد الموظفين بالمعلومات عن الخطة، وتدريبهم على الإجابات عن الأسئلة المحتملة.

- سيعطى للموظفين أيضاً تدريباً أساسياً مثل هؤلاء المرشحين الذين لم يتقدموا، وستعرض عليهم الفرصة لاستلام المعلومات.
- سيشارك المرشحون في مقابلة عملية تكون قد صممت لاستكشاف مهاراتهم التبادلية، والتعامل مع الزبائن.
- سيصمم مستشارو الانتقاء المقابلة باستخدام مواصفات الشخص لتوفير المعايير، وخبرات موظفي المبيعات الحاليين لتطوير الموقف.
- سيطلب من مديري صالات المبيعات خوض المقابلة للتحقق من الأسئلة، ولتوفير أجوبة نموذجية، ولاكتشاف شعورهم تجاهها.
- لقد مارس المديرون مقابلة جهاز المبيعات . وسوف يتم تدريبهم على تسجيل العلامات مقابل المعايير، ومؤشر التقييم، وكتابة تقارير عن استنتاجاتهم.
- ستقدم المعلومات عن نتائج المقابلات لجهاز موظفي المبيعات للمساعدة على تطويرهم.
- لقد كان الاستشاري سعيداً لأن كل اللاعبين الأساسيين سيكونون جاهزين لمواجهة المتقدمين، عارفين بأنهم سيشاركون في عملية مُعدة سلفاً.

من بين الخمسين المرشحين على اللائحة الطويلة الذين تمت مقابلتهم خلال اليوم المفتوح، ثم الطلب من عشرين حضور مقابلة نهائية سيتم استخدام ثمانية من بينهم. تم تدريب أعضاء هيئات المقابلة الأربع أيضاً على متابعة البرنامج المصمم للتأكد من حسن الأداء. تشكل كل هيئة من ثلاثة أعضاء: مدير قاعة مبيعات، عضو حالي من الجهاز سيتصرف كمشرف للمتدربين، ومدير قسم التوظيف سيكون صانع القرار الرئيسي.

كانت كلفة خطة الانتقاء، والاختيار، والتدريب قد تم احتسابها من قبل الاستشاري، ومقارنتها بإيرادات ومصاريف تدريب السنة السابقة. كذلك تم احتساب تأثير الشكاوى، وكمية العمل المفقود الذي تسببت فيه خدمة الزبائن السيئة. قرر أصحاب الشركة ومديروها في التحليل إن كمية المال التي يخصصونها لخطة التدريب سيتم استردادها خلال (١٨) شهراً. وعلى هذا الأساس قرروا المضي قدماً، ومراقبة إنجاز الخطة.

الناس الآخرون المعنيون :

يظهر المثال (٢١) مدى أهمية فهم الناس الآخرين المعنيين في عملية المقابلة لدورهم وحدوده، وأهمية تدريبهم على تنفيذ واجباتهم. هؤلاء الناس الآخرون يمكن أن يضموا الشخص الذي

سيقابل المرشحين عند طاولة الاستقبال، الموظفون المعنيون بالاجتماعات غير الرسمية، وكل شخص آخر سيكون له اتصال مع المرشحين خارج المقابلات الرسمية تقريباً.

يجب أن يكون كل شخص في مكان الذي تعقد فيه المقابلات مدركاً أي الغرف يتم استعمالها ومتى، وما هي التسهيلات المحفوظ بها للمرشحين. يجب أيضاً أن يكونوا مدركين أن المرشحين يمكن أن يرتكبوا ، ويقعوا تحت شيء من الإجهاد. قد يدعو هذا بعضهم لأن يطرحوا ما يبدو أسئلة بديهية بشكل غبي، أو طرح السؤال نفسه على أناس مختلفين، بحثاً عن التوكيد. قد يضعون في بناية جيدة التصميم،

ويسئنون فهم التوجيهات البسيطة، ويخطئون في قراءة الوقت، أو التعليمات المكتوبة ، أو ببساطة لا يتابعون ما يقال لهم. بدلاً من الدلالة على انعدام الكفاءة، فإن هذا النوع من السلوك يحتمل أكثر أن يكون نتيجة الظرف غير الطبيعي وهو إجراء المقابلة.

يجب عدم حماية، أو عزل المرشحين عن الموظفين الآخرين. لأن المرشح الناجح سيقابلهم في النهاية. من المهم أن يكون المقابل شعوراً عن المؤسسة، ويشاهد دليلاً على ثقافتها. قد يحتوي هذا على مراقبة كيف يلبس الناس عادة في العمل، كيف يعامل بعضهم بعضاً، أمثلة على الفنيات (مثل لوائح الإعلانات،

ومساحات العمل، والمعدات) والتسهيلات المتوفرة للموظفين (مثل غرف الموظفين، ودار الحضائنة، وخدمات المساندة).

جهاز المساندة :

من المحتمل أن يكون موظفون آخرون معينون بشكل أقرب في المقابلات. مسؤولين عن الإدارة و "نقل" المرشحين بين الغرف، خاصة إذا كانت المقابلات المتتالية تستخدم. إذ يحتاج هؤلاء الموظفون إلى التوجيه، والتحضير لتنفيذ واجباتهم. يجب أن يعرفوا ما يجب أن يكون وأين، وفي أي وقت، ويجب أن يفهم ما هو المطلوب من المرشحين أن يفعلوه. سوف يحتاجون إلى ملخص عن العملية الكاملة حتى يمكنهم أن يشرحوا، إذا سئلوا من قبل المرشحين، كيف ينسجم طاقم معين من المقابلات مع العملية الكاملة. يجب أيضاً أن يكون الجهاز المساند جاهزاً للإجابة عن أسئلة أخرى من المرشحين. يمكن أن يُسألوا عن الوظيفة، والمؤسسة، والناس المستخدمين. يجب أن يعرفوا نوعية الأسئلة التي يجب أن يجيبوا عنها، وكيف يتجنبون أن يضغط عليهم لإعطاء أجوبة هم غير قادرين عليها. إن الأسئلة غير المناسبة التي تطرح على الجهاز المساند يمكن أن تحتوي على تفاصيل العقيد، المعلومات عن

المرشحين الآخرين، أو المعلومات السرية عن عمل المؤسسة،
• وجهازها الحالي .

اعتبارات خاصة

هناك آراء مختلفة حول معنى المساواة. يعتقد البعض أنها تعني أن يعامل الجميع بنفس الطريقة تماماً. إذ يجادل آخرون بأن بعض الناس يجب أن يمنحوا اعتبارات خاصة. السبب وراء هذا هو أنهم عوملوا في الماضي بطريقة أقل ودية من الآخرين. هذه المعاملة الأقل ودية تتعلق بشكل كبير باتخاذ القرارات حول قدرات الأفراد على أساس لا علاقة لها بالشخص المعني. لأن كثيراً من الأحكام تصدر على أساس الافتراضات، والتعميمات. قد تكون هذه زائفة، ولكنها بنيت عبر عدد من السنين إلى حد أنها تعتبر أساساً صحيحاً وجيداً .

في بعض المواقف، يمكن أن يؤدي التصرف على أساس الافتراضات، والتعميمات إلى مخالفة القانون. إنه أمر غير قانوني أن تميز ضد شخص على أساس اللون، والعرق، والجنسية، والحالة الاجتماعية، والإعاقة. رغم وجود هذه القوانين لأكثر من عشرين عاماً، فإن أعضاء الجماعات الأقل حظاً تقليدياً ما زالوا يعانون من المعاملة غير العادلة، خاصة في

التوظيف. لقد اتخذت العديد من الإجراءات تحت مظلة سياسات الفرص المتساوية لمساعدة أعضاء هذه الجماعات على تقليل تأثير المعاملة غير العادلة. تحقق بعض النجاح في إزالة الكثير من الممارسات التمييزية الواضحة. ورغم ذلك فإن التمييز غير المباشر منتشر باتساع، إذا لم يكن معمماً.

التعميم، الأحكام المسبقة، والفرضيات :

التعميم هو: خاصية عمومية تطبق على جميع أعضاء مجموعة ما بغض النظر عما إذا كانت تلك الصفة صحيحة بالنسبة للشخص المحدد أم لا. مثلاً، هناك تعميم شائع بأن الرجل الطويل هادئ وأن الرجل القصير عصبي في الحقيقة، هذا غير صحيح؛ بعض الرجال يكبر هذه القاعدة. إذا استخدمت التعميمات خلال المقابلة كأساس للحكم، يمكن اتخاذ بعض القرارات الخاطئة جداً، والخطرة.

مثال رقم ٢٢

قررت شركة ما أنها بحاجة حقيقية إلى شاب عبقرى لحل مشاكل الحاسوب التي كانت تواجهها. نشر إعلان في مجلة "Computer Weekly" لكن الاستجابة كانت مخيبة للأمال . فقط ستة من العشرين الذين قدموا طلبات عمل انطبقت عليهم

المواصفات. لذا تمت دعوتهم جميعاً لحضور مقابلة، لكن بعض أعضاء هيئة التعيين لم يكونوا سعداء برؤية أحد المرشحين. لقد انطبقت عليه كافة العناصر المطلوبة للوظيفة بشكل مناسب، وكان لديه تاريخ عمل ممتاز. كانت المشكلة هي سنة (٥٣) سنة. كان المرشحون الآخرون جميعاً في الثلاثينيات، خريجين مع سير حياتية مكتوبة جيداً. شعر بعض أعضاء الهيئة أن المرشح الأول لن يكون قادراً على التعامل مع متطلبات شركة تتحرك بسرعة، ولا يجاري التغيرات التي تجري في السوق، لذلك لن تكون هناك فائدة من مقابلته. لقد أرادوا شخصاً أصغر سناً تكون لديه أفكار، و طاقة جديتان.

بعد المقابلات، كانت الهيئة أكثر انقساماً. فقد أدى المرشح الأكبر أداءً جيداً جداً، ولكن كذلك فعل أحد الرجال الأصغر سناً. أراد نصف الهيئة قبول الشخص الأخير، والنصف الآخر أراد الأول، وكانت الحجج مقنعة بالنسبة لكليهما. في النهاية، اقتنع رئيس الهيئة بقضية المرشح الأصغر سناً، رجح رأيه النقطة القائلة بأنه ستكون للأصغر سناً فرصة مهنية أطول مع الشركة أكثر من زميله الأكبر سناً.

أظهرت الأحداث لاحقاً أن هذا الافتراض كان خاطئاً، فقد تم طرد الشخص المعين بعد سنة، فقد أنفق آلاف الدولارات على برمجيات جديدة، قام بتركيبها بدون استشارة المستخدمين، وسبب بذلك فوضى كبيره جداً. في تلك الأثناء كان الشخص الأكبر قد.

جرى تعيينه لدى منافس، وقيل إنه أدخل التغييرات المطلوبة تدريجياً وبحرص، بعد الاستشارة الكاملة مع "زيائته". كان مستخدموه الجدد بحال جيّدة

إن استخدام التعميمات، بدلاً من تجميع الأدلة من الأفراد عن قدراتهم، يمكن أن يؤدي إلى أخطاء مكلفة. ليس سهلاً تعليق الحكم؛ لأنّ الطبيعي أن تتنبأ بما سيبدو عليه شكل الشخص غير المعروف، وكيف من المحتمل أن يتصرف. هذا هو السبب في الأهمية الكبيرة لاستخدام تقنيات جمع المعلومات المعروف عنها القدرة الجيدة على التنبؤ بالأداء المستقبلي في القرارات الكبيرة.

الحكم المسبق :

لكلمتي "التحامل" و "الحكم المسبق" نفس الجذور: يوحى كلاهما أنّ القرارات تتخذ مسبقاً. لأنّ عملية الانتقال الكاملة تنطوي على اتخاذ قرارات عن المتقدمين بطلبات بناء على خلفية ضعيفة التفاصيل، فيجب الانتباه للتأكد من أنه يصعب التمييز بين هؤلاء المرشحين الذين لا تنطبق عليهم المعايير، وأولئك الذين يمكن أن يؤديوا العمل. تحدث الصعوبات عندما تتخذ القرارات بناء على إنطباعات وعوامل خارجية أكثر منها على معايير

ذات علاقة بالوظيفة.

مثلاً ، يفترض بشكل عام أن الخريج أكثر ذكاءً من فرد ترك التعليم الكامل في سن (١٨). هذا يفسر لماذا ينظر إلى الشهادة الجامعية كمتطلب أعلى. على كل حال، هنالك عدة

أسباب وراء عدم حصول فرد ما على شهادة جامعية. قد تكون نتيجة لظروف مالية مثلاً. إن استخدام معيار غير محدد مثل تحصيل علمي عام، عندما لا يكون مطلوباً للوظيفة ، قد يحرم المستخدم من متقدمين أذكىء، وأصحاب قدرات.

يمكن للأحكام المسبقة أن تكون خطيرة، إذا استطاع مرشح غاضب أن يثبت بأن القرارات اتخذت على أساس اللون، والديانة، والعرق، والجنسية، والحالة الاجتماعية، عندها قد تواجه المؤسسة المستخدمة، والمدير إمكانية الادعاء القانوني، وقد تدمر سمعة المؤسسة التجارية بأبعد ما يمكن إصلاحه.

الفرضيات :

تختلف الفرضيات عن الأحكام المسبقة. تستخدم الفرضيات لمساعدتنا على التنبؤ بما يمكن أن يحصل، وما يحتمل أن يفعله ويبدو عليه شخص غير معروف. نحن نشكل فرضيات من خبرتنا، وما تم إخبارنا به.

المثال رقم ٢٣

عند الاستعداد لمقابلة شخص ياباني، فلن يكون من المنطقي أن تفترض ما هو معروف بشكل عام عن احتمال كون اليابانيين صغار الحجم، هادئين وينحنون عند الالتقاء.

بالإضافة إلى المعلومات التي نحصل عليها قبل مقابلة شخص جديد، نحن نعتمد على معلومات معينة يتم تجميعها بسرعة خلال الدقائق الأولى من اللقاء. يتم جمع هذه المعلومات بوعي، وبغير وعي، يقال إننا نكون آراءنا عن شخص ما خلال ثلاثين ثانية من مقابلتنا له. يبحث الفصل الخامس كيفية جمعنا، وتبويبنا لتلك المعلومات، ويلقي الضوء على بعض الأخطاء الشائعة التي نفترضها كلنا عندما نكون استنتاجات عن الناس الآخرين.

الإعاقات :

يحتاج الناس المعاقون إلى اعتبار خاص: كثيراً ما نركز على ما لا يمكنهم عمله بدلاً من التركيز على قدراتهم. يمكن المناقشة

بأن الأغلبية العظمى من البالغين العاديين لديهم شيء من الإعاقة التي تعيق أداءهم. كم من الناس لديه قوة إبصار كاملة، قوة سمع، ولائق جسدياً بشكل كامل؟

أكثر من ذلك، هنالك مناطق نشاط لا تكون فيها للفرد مهارات، أو يمكن أن يتحسن بشكل كبير في تلك المجالات من الأداء. لا تمنع هذه الإعاقات معظم الناس من الحصول على وظائف. ولا تؤدي إلى عزل ذلك الشخص، واعتباره شاذاً. هنالك العديد من الناس المعاقين الذين يستثنون من شغل وظيفة عادية لأنهم ببساطة لديهم بعض النواقص التي قد تكون ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.

لقد أسس قانون الأشخاص المعاقين (الاستخدام) لعام (١٩٤٤) نظام حصص. كان مطلوباً من أصحاب العمل الذين لديهم أكثر من عشرين موظفاً أن يستخدموا ما يكفي من الأشخاص المعاقين لتشكيل ثلاثة بالمئة على الأقل من إجمالي قوتهم العاملة. يمكن تحديد وظائف معينة، وحجزها لهذه المجموعة من الناس، وهكذا وجدّ تقليدُ عاملِ المصعدِ

ذي الذراع الواحدة، وعاملِ بدالة الهاتف الأعمى، ومسؤولِ مواقف السيارات ذي الرجل الواحدة. تم تطبيق هذا التشريع في وقت كان يرى فيه الناس و"مستحقون" وبحاجة إلى معاملة خاصة..

لقد اكتشف كثير من المستخدمين أن بعض فرضياتهم الشائعة زائفة كلياً. فمثلاً، من المعروف عند مقارنة المعاقين بالناس غير المعاقين من الجهاز الوظيفي، فإن المعاقين قلما يتغيبون بدون ضرورة، وهم عاملون مجدون، ومثابرون، وموظفون مخلصون •

المثال رقم ٢٤

كان لدى وسيم ذراع، ورجل واحدة على إثر عيب ولادي. ومع أن يده ورجله كانتا غير متشكلتين بشكل كامل، فقد طور موهبة في النحت، وعمل المعادن. لقد أنتج قطعاً اجتذبت الاعتراف، والإعجاب باستخدام أدوات معدلة بشكل خاص ومعدات إمساك. لقد جمع جوائز، وتأهيلات أثناء تقدمه خلال برامج التوظيف المتنوعة. في نهاية الأمر انتهت البرامج (الخطط) وأجبر على الاعتماد كلياً على مساعدة الدولة. لقد فشلت جهود وسيم في إقناع المستخدمين بأن الأمثلة الموجودة في ملفه جميعها من عمله.

قليل جداً من الناس المعاقين يحتاجون إلى معاملة خاصة حقيقية. على كل حال، فلكل واحد الحق في فرصة لإظهار ما هم قادرون على عمله. ما هو نوع الإجراء الذي يستطيع المستخدمون اتخاذه للتأكد من معاملة الناس المعاقين بإنصاف، ويجري تقييمهم حسب قدراتهم؟ يمكن أن تحتوي أمثلة الإجراءات

الإيجابية على ما يلي:

- تشجيع المرشحين على القول إن كانوا يحتاجون إلى أي ترتيب خاص للمقابلة.
- أن يكونوا جاهزين ليفاجأوا: قد تلغي مواهب الناس توقعاتهم. ليست كل الإعاقات جسدية: بعضها، مثلاً السكري، والصَّرْع، ليس لها إشارات ظاهرة، ويمكن السيطرة عليها جيداً بالأدوية.
- أن يكونوا جاهزين لاستعمال خيالهم عن كيفية أداء الوظيفة. سوف توفر "دائرة التعليم، والاستخدام" من خلال خطة "الدخول إلى العمل" أدوات مساعدة، وتعديلات لمساعدة الشخص المعاق على الذهاب إلى العمل، أو البقاء فيه، بشرط أن يتخذ صاحب العمل بعض الإجراءات أيضاً. يمكن أن يحتوي هذا على توفير أجهزة اتصال، أو هواتف مضخمة للصوت، أو طاولات، وكراسي خاصة، أو تعديلات على ارتفاع الحواسيب، أو تكبير شاشات الحاسوب، وعدة إجراءات عملية أخرى.
- أن يكون جاهزاً لتغيير الموقع إذا كانت لدى شخص ما مشاكل في الوصول إلى الأبنية التي يفترض أن تحدث فيها المقابلة.

□ تذكر أن تتأكد من أنه باستطاعة كل المرشحين أن يسمعون الأسئلة. تكلم بوضوح، وانظر مباشرة إلى المرشح حتى تكون لديه الفرصة لقراءة الشفتين. تأكد من أن وجوه المقابلين مرئية، مثلاً بعدم السماح لهم بالجلوس، وظهورهم إلى الشبايبك.

□ كن جاهزاً للسماح بوقت إضافي لقراءة المواد، مثل تعليمات الفحص، في حالة كون الشخص لديه صعوبات في الإبصار، أو القراءة مثل الـ "dyslexia" (قراءة الحرف بشكل معكوس) • استعمل طريقة طباعة واضحة بحجم سهل قراءته.

□ لا تطرح أسئلة لم تطرحها على شخص غير معاق. مثلاً إن ترتيبات السفر إلى مكان العمل، هي شأن الفرد، وليس صاحب العمل.

□ لا تظهر الإشفاق على الشخص. إن شخصاً يسير على عكازتين يمكن أن يصفح، وأن العروض المتكررة لمساعدة غير مطلوبة يمكن أن تصبح مملة.

إيجاز

إن الغاية من المقابلة هي تمكين صاحب العمل، والمرشحين من تبادل المعلومات حتى يمكنهم من اتخاذ قرارات ذات نوعية جيدة

عَمَّنَ يجب تعيينه، وعن إمكانية قبول عرض الوظيفة. لذلك، فإنّ المقابلة الفعّالة هي التي يكون فيها تدفق المعلومات كفوّاً، وكافياً لتلك الغاية، يتم نقل المعلومات الصحيحة من قبل المرسل، وتفهم المحتويات من قبل المتلقي. إنّ جعل هذه العملية تعمل بشكل جيّد يعني أنّ الشخص المسؤول عنها يجب أن يكون مستعداً لاستثمار بعض الوقت، والطاقة في التحضير لها.

ما الذي يجب تحضيره ؟

- تأكد من توفر المعلومات الكافية لدى المرشحين عن الوظيفة التي يتقدمون لها.
- كذلك فإنّ المعلومات عن المؤسسة، وسياساتها تُساعد.
- كذلك يحتاج المرشحون لأن يعرفوا ماذا سيحدث لهم أثناء المقابلة حتى يحضروا أنفسهم بشكل مناسب. هذا الفهم المشترك يجب أن يعني أن لا أحد يضيع وقت الآخر.

ما الذي يحتاج إلى التحضير ؟

- الشخص المسؤول عن المقابلة، والتعيين يحتاج إلى تخطيط دوره، وأعماله.
- الأشخاص الآخرون الذين يجرون المقابلة أيضاً يحتاجون إلى شرح موجز عن دورهم، الوظيفة، وموقعها في

المؤسسة، كيف ستدار المقابلة، مكانها في عملية الاختيار، والأسئلة التي سيطرحونها هم، مع الآخرين الذين يجرون المقابلة.

□ يستفيد الذين يجرون المقابلة من التدريب في:

- طرق الاستجواب.
- مهارات الملاحظة، والإصغاء.
- تقييم السلوك مقابل معايير الأداء.
- تدوين الملاحظات.
- عمل التقارير.
- اتخاذ قرارات التعيين.
- إعطاء الانطباعات للمرشحين.
- هناك أناس آخرون معنيون حتماً بالمقابلة، على أساس دورهم كجهاز وظيفي داعم، أو ببساطة لأن المرشحين قد يطلبون منهم إشارات، معلومات، أو مساعدة. يجب أن يكون هؤلاء الموظفون واعين لما يجري، ودرجة علاقتهم بالمقابلة. يحتاج الموظفون الداعمون إلى شرح متعمق أكثر، وإلى التحضير حتى يتمكنوا من تقديم إسهام إيجابي.

الفصل الرابع

إدارة المقابلة



إدارة المقابلة

يجب أن تكون إدارة المقابلة مثل الرسم بالأرقام إذا كنت جاهزاً بشكل صحيح. يتطرق هذا الفصل إلى النواحي المتنوعة للمقابلة التي تعتمد على التحضير المبكر. إن ترك التحضير حتى يصل المرشحون إلى الباب، له تأثير سلبي على العملية، وعليه فإن وجود قائمة تحضير، مثل تلك المعطاة في نهاية هذا الفصل، سوف تساعد على التأكيد من أن كل شيء مخطط، وأن بعض الاعتبارات الأقل بديهية قد تم تذكرها.

إن ما يتم إغفاله كثيراً هو اختيار المكان، وتصميمه: هذا يمكن أن يؤثر على جو المقابلة، والطريقة التي يتجاوب بها المرشحون، معتمداً على كيفية ترتيب الأثاث، وكيفية تصرف المقابلين تجاه المرشحين.

يمكن لإجراء المقابلات أن يكون مجهداً للمرشحين، ومديري المقابلات على السواء، لذلك يعمل حساب هذا في توقيت المقابلات، وتقديم الشروح لمديري المقابلات. كذلك تؤثر مستويات الإجهاد على طريقة تصرف المقابلين تجاه المرشحين: إن تطويع

المهارات في كيفية طرح الأسئلة، وتوفير المعلومات للمرشحين سوف يسهل التدفق، ويساعد المقابليين على تحسين أدائهم، وكذلك طريقة السؤال، الإصغاء النشط، ومهارات الملاحظة تفيد المديرين في نواح أخرى من عملهم، أيضاً. إن الطريقة التي تنتهي بها المقابلة لها تأثير على المرشحين، ويمكن أن تؤثر حتى فيما إذا كان المرشح المرغوب يقرر أن يقبل عرض التوظيف، أو يرفضه.

تخطيط الموقع :

إن توفير المناخ المناسب يساعده على جعل المقابلة حيوية. إذا كان الجو، والترتيب مناسبين لأن ذلك سوف ينعكس إيجابياً على روح الفريقين المقابليين والمرشحين .

المثال رقم ٢٥

كان مدير منتدب يجري مقابلات لأجل مساعد شخصي جديد. أراد أن يتأكد من فهم المرشحين لحقيقة أن الدور مهم لعمله، وأنه سيعتبر المساعد الشخص ذراعه الأيمن.

غرفة المقابلة :

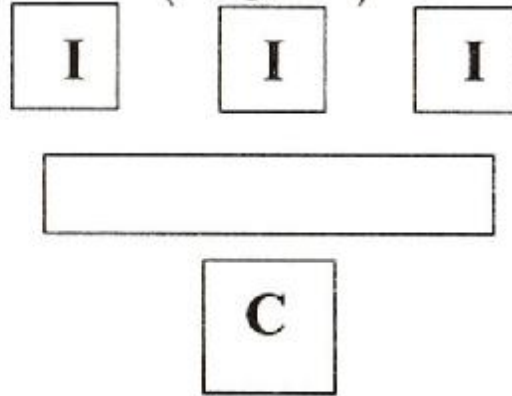
يحتاج التخطيط الحريص إلى رؤية الموقع من خلال عيون الأشخاص الذين تجري مقابلاتهم بالإضافة إلى المقابليين. يمكن

لأسئلة التالية أن تساعدك في عمل هذا:

- أين ستعقد المقابلة- في مكتب، في غرفة اجتماعات، في مكان آخر من موقع المستخدم، في مكان محايد مثل فندق؟
 - كيف يصل المرشح إلى الغرفة؟ ما هي الإرشادات، أو الإشارات، أو الدليل المطلوب منذ نقطة الدخول الابتدائية؟
 - كيف سيصلون إلى داخل الغرفة؟ هل يتوقع منهم أن يقرعوا الباب، وينتظروا؟ هل سيرشدتهم شخص ما إلى الداخل؟ أين سينتظرون إذا وصلوا مبكرين؟
 - كيف سيكون ترتيب غرفة المقابلة - كيف سيؤثر الترتيب على تدفق البحث، هل سيكون المرشحون قادرين على رؤية وجوه المقابليين؟
- ترتيبات محتملة :

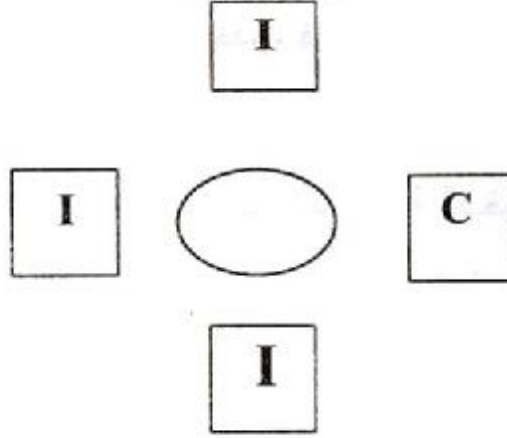
ترتيب رسمي

(استجاب)



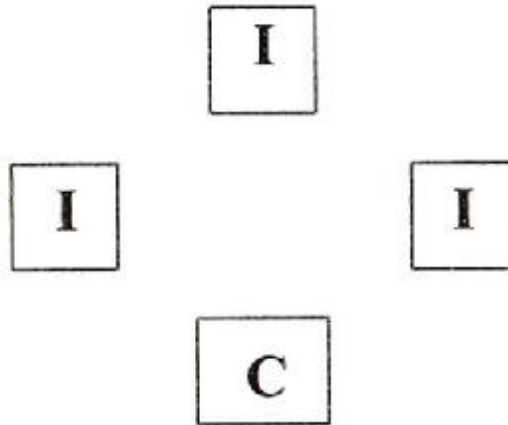
ترتيب غير رسمي

(تباحث)



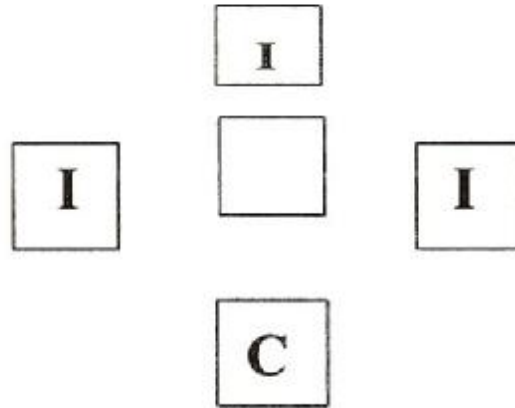
ترتيب غير رسمي

(لا طاولة، لا مكان للكتابة، ركب مكشوفة)



ترتيب رسمي

(تهديد مخفض)



في الترتيب الأول، يحتمل أن يكون البحث جلسة سؤال، وجواب رسمية. سيكون أصعب على المقابلين أن يجعلوا المرشح يندمج في بحث متدفق.

في الترتيب الثاني، خاصة إذا كانت الطاولة منخفضة، فإن البحث سيكون أسهل لكن سيجد المقابلون صعوبة أكثر في طرح أسئلة متعمقة. قد يجدون صعوبة أكثر في جعل مرشح كثير الكلام أن لا يخرج عن الموضوع. خاصة في المواقف الرسمية، يبدو أن الناس يفضلون وجود سطح صلب يتكئون عليه، وربما ، يختبئون خلفه.

إن توقع جلوس المرشحين، وركبهم مكشوفة "بمواجهة كاملة" أمام المقابلين قد يسبب بعض الإزعاج لهم. قد يكون الترتيب الرابع هو الخيار الأفضل. فالمقابلون، والمرشحون جالسون، مثل

شركاء متساوين، حول طاولة على مرأى كامل من بعضهم. يوفر المكتب، أو الطاولة فسحة للاتكاء، وكتابة الملاحظات، ويوفر غطاء للركب المرتجفة، والنقر بأصابع الرجلين، والعصر الخفي للمناديل، في أكف عصبية متعركة، كذلك يعطي بعض الحماية للمقابلين ... نعم يشعر الفريقان بالضعف، وأنهم يبرزون تحت الكثير من الإجهاد.

سيكون لنوع الأثاث، وحجم الغرفة أيضاً بعض التأثير. كما دلّ المثال أعلاه، فإنّ الكراسي الطرية حول طاولة قهوة منخفضة يمكن أن يقصد بها أن تكون مريحة، لكن الكراسي الصلبة حول الطاولة نفسها ستبدو غريبة. إنّ الجلوس على كرسي منخفض خلف طاولة مرتفعة مع جلوس المقابلين على كرسي عادية يمكن أن يشعر المرشح بالنقص. إنّ الكراسي الموزعة بشكل متباعد حول طاولة مجلس هائلة ستجعل غرفة المقابلة تعطي شعوراً بالبرود، والتباعد. أربعة كراسي مجتمعة في زاوية واحدة من نفس الغرفة، مع وجود عدد كبير من الكراسي الفارغة، سيجعل كل واحد يشعر؛ وكأنه ينتظر حضور الحافة الأخيرة لتأخذه إلى بيته. إنّ أربعة أشخاص محشورين في مكتب ضيق مثل خزانة مكاتب مملوءة بالحاسوبات، والملفات بالكاد يساعد على حصول محادثة مستفيضة. إنّ التفكير لبضع لحظات عن مدى

لياقة الغرفة، وموقع الكراسي، والطاولات يمكن أن يغير المقابلة من عملية متييسة محرجة إلى تبادل للمعلومات مفتوح يتدفق بحرية. إن طريقة جلوس المرشحين وعلاقته بالمقابلين يجب أن يُرى من خلال منظور الإضافات والمساحات، وتأثيرات أجواء الغرفة.

□ هل سيتوقع من المرشح أن يمشي عبر مساحة كبيرة فارغة من الطابق ليصل من الباب إلى مقعده؟

□ هل سيفقد الشخص الذي يقود المقابلة ليحيي المرشح، ويدلّه على مقعده؟

□ هل سيصدر غطاء الأرضية أصداء خاوية لمواقع الأقدام؟

□ هل يصدر عن أرجل الكراسي إزعاج عند جرّها؟

□ إذا قدم للمرشح شراب ما، هل هناك مكان لوضعه عليه؟

□ هل سيتم إجلّاس المرشح مواجهة لضوء ساطع، أو شياك حتى يبدو المقابلون (وهم الآن مستجوبون) مجرد خطوط تُحدد رؤوسهم في الظلال؟

غرفة الانتظار :

كذلك تستحق المساحات التي يفترض أن ينتظر فيها المرشحون بضع لحظات من التفكير. طبيعي أن يحضر المرشحون باكراً لمواعيدهم: إن توفير مكان ما مريح لهم، مع

مادة للقراءة، مشروبات، ومدخل سهل إلى غرفة تعليق المعاطف، يمكن أن يخفف من إجهادهم، ويظهر احترام المستخدم. إذا كان المرشحون يشاركون في سلسلة من المقابلات، فسوف يحتاجون إلى مكان مناسب للانتظار بين المقابلات.

غرفة لأنشطة أخرى :

إذا كان يطلب من المرشحين أداء واجبات أخرى، يجب أن تكون الغرفة مناسبة ، أثاث، ومعدات متوفرة. إذا كان يترتب على المرشحين إنهاء قضية دراسية، عمل عرض لاستنتاجاتهم، وتوصياتهم إلى هيئة المقابلات، والإجابة عن الأسئلة، فهم بحاجة إلى مكان هادئ للعمل ؛ طاولة، وكروسي، أقلام، ورق، وربما آلة حاسبة، أو حاسوب، وأدوات عرض مثل سلايدات شفافة، ورق ، و(رسومات)، وأقلام مناسبة. هم أيضاً بحاجة إلى وقت كافٍ لتنفيذ الواجب.

إذا كان يتحتم على المرشحين تنفيذ نموذج عمل، فسوف يحتاجون إلى الدخول إلى جميع المعدات، والتسهيلات المتوفرة عادة. كذلك يحتاجون إلى الحماية من الإلهاء، والتدخلات. آخذين بعين الاعتبار أنهم تحت ضغط غير عادي، وربما مدركين لكونهم مراقبين، يجب السماح لهم بوقت وفرصة إضافيين للأسئلة.

قد يكون من المساعد للمرشحين، وللعملية، أن يكون عضو من الجهاز الوظيفي موجوداً للإجابة بشكل لائق عن الأسئلة، وتوفير الرعاية.

التدفئة، التهوية، الإضاءة واعتبارات أخرى :

يمكن أن تجعل الغرفة الحارة، الخائفة، المضاءة أكثر مما يجب، المحيط غير مريح للمرشحين. كما يمكن أن يجد المقابلون، المحشورون لبعض الوقت أن الحرارة، وانعدام التهوية سيكون لها تأثير ضار على مستويات تركيزهم، وصبرهم، وتحملهم. عند نهاية فترة بعد ظهر حارة من المقابلات، فإن الأجواء قد تكون غير محتملة احتمالاً. وبنفس الشكل، فإن الغرفة الباردة، المعتمة، الكثيبة لن تنتج المحيط المريح الذي يشجع على النقاش.

إن العوامل الخارجية عن سيطرة المقابل يمكن أيضاً أن يكون لها تأثير. مثلاً، قد يحيل الطقس السيئ غرفة بهيجة في العادة إلى ثلاجة. قد يؤثر التفكير بطقس غرفة المقابلة على أداء المرشح، ويؤدي إلى تغيير الغرفة. رغم أن هذا قد يسبب بعض الإزعاج للمقابلين، فإن الفائدة الإجمالية للعملية يجب أن تكون الاعتبار الرئيسي.

التدخلات :

يجب عدم مقاطعة أية مقابلة أبداً: لأن ذلك يوحي بأن هناك أموراً أكثر أهمية من التعيين. يجب تحويل المكالمات الهاتفية، وترك الهواتف الخلوية، وآلات النداء خارج الغرفة، ويجب أن يظل الباب "محروساً". يجب إعطاء تعليمات للسكرتيرات، والآخرين بإبعاد عناصر التشيت المحتملة. إن المقاطعة تدمر تركيز المقابلين، وهكذا تضر بذاكرتهم وما يحفظونه عن المرشحين. رغم أن هذا قد يبدو بديهياً، فإن قصص الرعب مثل قيام المقابلين بتوقيع الرسائل بينما آخرون يطرحون أسئلة على المرشحين، المكالمات التي تجري بين مقابل، ومرشح آخر، والاجتماعات السريعة هي ليست أموراً مجهولة.

وضع برامج زمنية :

إن تخطيط توقيت المقابلات، والأنشطة هو جزء هام من التحضير. كثير من المقابلات المعدة جيداً تفشل في تحقيق أهدافها إما لأنها لم تمنح وقتاً كافياً، أو أن الوقت المتاح استعمل بطريقة سيئة. في المعدل، يجب أن تستمر المقابلة ما بين (٣٠ إلى ٦٠) دقيقة. إن المقابلة التي تستمر أكثر من ساعة هي تعتبر طويلة. إن الطريقة الشائعة في تخطيط المقابلات هي أن

يقول المدير: "أعط لكل مرشح أربعين دقيقة: يمكنني أن أستغني عن فترة بعد الظهر. إذا بدأنا الساعة الواحدة بعد الظهر يمكننا أن نقابل ستة مرشحين، وتنتهي بحلول الخامسة والنصف".

البداية	(١٢,٤٥)
المرشح الأول	(١٣,٠٥) (استغرق الأمر أطول مما خطط له)
المرشح الثاني	(١٣,٤٥)
المرشح الثالث	(١٤,٣٥) (كانت لدى المرشح الثاني عدة أسئلة)
المرشح الرابع	(١٥,٢٠) (اضطر أحد المقابلين للذهاب إلى دورة المياه)
المرشح الخامس	(١٦,١٠) (كان لدى المرشح الرابع الكثير مما يقوله وأثار اهتمام الهيئة)
المرشح السادس	(١٧,٠٠) (احتاجت الهيئة إلى مرطبات)

في الساعة (١٧,٤٥) كان المرشح بحالة تشبه الملل، وكان أعضاء الهيئة متعبين لدرجة أنهم لم يستطيعوا أن يتذكروا شكل المرشح الأول، وكان أحدهم قلقاً من التأخير على موعد مسائي. حاولوا أن يتوصلوا إلى استنتاج ما وسط المناكفة، والاختلافات، وبحلول السادسة، والنصف اتفقوا على حل وسط، ولكن أحداً لم يكن فرحاً حقيقة بالقرار، ولا بالطريقة.

البرنامج الأكثر واقعية كان يمكن أن يكون:

المرشح الأول	الساعة (١١,٠٠)
المرشح الثاني	الساعة (١١,٥٠)
المرشح الثالث	الساعة (١٢,٤٠)
استراحة	الساعة (١٣,٣٠)
المرشح الرابع	الساعة (١٤,٣٠)
المرشح الخامس	الساعة (١٥,٢٠)
المرشح السادس	الساعة (١٦,١٠)
صنع القرار	الساعة (١٧,٠٠)

تسمح فسحة الدقائق العشر يتدارك الأخطاء، وتقويم المرشح، وتسجيل الملاحظات، وفترات الاستراحة، وتناول المرطبات. تسمح فسحة الساعة للغداء بفترة "فسحة مراجعة وتفكير" وبوقت لتجميع القوى •

كان الوقت المخصص للمتقدم الأول خمسين ثلاث أرباع الساعة بدون توقف: بينما احتاج الثاني إلى دقيقة مع فسحة عشره دقائق. إن الملاحظات السلبية إلى المتقدم الأول يمكن أن تؤثر على التعيين الناتج، وكان يمكن أن تؤدي إلى خسارة المرشح السادس. إن الساعة والرابع الزائدة في المثال الثاني قد تنتج

برنامج مقابلة أفضل واقعية ونتائج موفقة. قد يكون المقابلون في النهاية متعبين (إن إجراء المقابلات يتطلب جهداً) لكنهم لن يكونوا منهكين بدرجة المثال الأول .

وضع المقابليين والمرشحين في حالة استرخاء

المقابليون :

إن جمع المقابليين في آن واحد، حوالي (١٥) دقيقة قبل أن يصل المرشح الأول مهم جداً. أن ذلك يضمن أن كل واحد موجود في المحدد تماماً، ويوفر الفرصة لأية أسئلة في آخر دقيقة حتى تتم معالجتها. كذلك يساعد على تركيز المقابليين في أدوارهم. إن قبل هذا التحضير، أمر مهم لأن مقابلة الناس الجدد في أجواء غير رسمية ينطوي على بعض الإجهاد، ويمكن لهذه الضغوط أن تزداد في ظرف المقابلة الرسمي . ويمكن أن يعي المقابلون الجيدون نتائج قراراتهم على حياة المرشحين . لذلك فليس مفاجئاً أن يكون أكثر المقابليين متوترين قليلاً قبل البداية .

الغرفة :

بالرغم من التخطيط، فإنه يجب إجراء تدقيق نهائي على غرفة المقابلة خلال وقت التحضير . يجب إزالة فناجين القهوة، توفير

الأقلام، والأوراق للمقابلين، وإجراء تدقيق أخير على ترتيبات الجلوس والإضاءة. يجب أن يكون الماء والأكواب متوفرين، وفي متناول المرشحين، والمقابلين. يمكن لأية ضجة خارجية أن تسبب تداخلات فوق الاحتمال، ويجب التعامل معها، وعمل ترتيبات للتدفئة، والتهوية الإضافيين إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

المرشحون :

من الطبيعي أن يكون المرشحون في حالة تأثر محتملة. يجب أن يؤخذ هذا الأمر بالحسبان، واتخاذ إجراءات مناسبة لتحية المرشحين، وجعلهم يشعرون بالاسترخاء. يجب أن يتوفر مكان لانتظارهم، مع الأمل بأن لا يطول انتظارهم.

على الشخص صاحب المسؤولية الرئيسية عن المقابلة بعض الواجبات الحساسة ليقوم بتنفيذها قبل أن تبدأ المقابلة بشكل رسمي:

١. رحب بالمرشح ، قَدِّم نفسك، وحدد دورك.

٢. إكسر الجمود بطرح بعض الأسئلة العامة على المرشح، مثلاً، عن رحلة قدومه.

٣. إسأل إن كان قد حصل للمرشح أي شيء يمكن أن يؤثر على أدائه أثناء المقابلة (ليس مجهولاً أن يحضر الناس للمقابلات وسط أزمة حياتية. تتطوي الأمثلة الحقيقية على

والد لديه طفل في العناية المركزة، وابن توفيت أمه في اليوم السابق).

٤. اشرح للمرشح كيف سيتم تنفيذ المقابلة.

٥. قدم أعضاء الهيئة، وشرح ماذا ستكون أدوارهم في المقابلة.

الافتتاح، والترحيب

بعد أن يدخل المرشح إلى غرفة المقابلة، ويتم جلوسه، يُرتاح ثم يفرغ من التقديمات، تبدأ المقابلة بشكل حقيقي. أنت بحاجة إلى أن تخلق مناخاً مناسباً منذ البداية حتى يكون المرشح راغباً في "التجاوب"، ويشعر بالقدرة على طرح الأسئلة التي هو بحاجة إلى إجابتها. الدقائق الافتتاحية الأولى هي التي يبني فيها المقابلون، والمرشحون الألفة، ويشكلون انطباعاتهم الأولى بعضهم عن بعض. يحتاج المقابلون إلى أن يكونوا حذرين، ويحاولوا إبقاء عقولهم مفتوحة:

الحصول على المعلومات

بعد الافتتاحية، فإن القسم الأول من المقابلة هو الحصول على المعلومات من المرشح. بحث الفصل الثاني في أشكال مختلفة من المقابلة التي يمكن استخدامها لهذا الغرض. بغض النظر عن الشكل، فإن بعض النصائح تنطبق بالتساوي:

١. يجب معاملة كل مرشح بنفس الطريقة.
٢. يجب طرح الأسئلة المتعلقة بالوظيفة عليهم فقط.
٣. لا حاجة لأن تكون رسمياً جداً، إنها ليست استجواباً.
٤. إ طرح سؤالاً واحداً فقط في كل مرّة.
٥. لا تكثر من الكلام. الشُّرك (الفخ) الشائع للمقابلين هو إغراؤهم؟ لتعبئة الفراغات، فترات الصمت لا بأس بها.
٦. إمنح المرشح الوقت اللازم للتفكير، والإجابة.
٧. كن واعياً بأن المرشح سيكون قد توقع الأسئلة المحتملة، وتحضر لها.
٨. قد يكذب بعض المرشحين: سيعمد بعضهم إلى التورية، سيحاول آخرون تجنب إجابة عن سؤال غير مرغوب فيه.
٩. سيحاول جميع المرشحين أن يقدّموا أنفسهم بأفضل وجه، إنهم في النهاية ، يحاولون تقديم أنفسهم على شكل أفضل مرشح.
١٠. لا تأخذ الأجوبة كما وردت. كن جاهزاً لكي تتقصى، وتطرح السؤال نفسه بطريقة مختلفة قليلاً إذا كان لديك أي شك حول مصداقية الجواب المعطى إليك سابقاً.

تقنيات السؤال :

يحتاج طرح الأسئلة ذات النوعية الجيدة إلى المهارات،

والتحضير. على كل حال، فإنّ قراءة الأسئلة المكتوبة مسبقاً يؤدي إلى مقابلات قويّة. إنّ الطريقة الأكثر طبيعية ستكون باستخدام لغة عادية، وصياغة الأسئلة حول بناء متفق عليه. كذلك من المهم اختيار نوع السؤال المناسب؛ لأنّ صيغ السؤال المختلفة تؤدي إلى إجابات محددة.

النوع	الاستعمال	مثال
المفتوح	لتشجيع المرشح للتحدث بشكل عام حول موضوع ما	س • صف أكثر تجربة اختبارية في حياتك العملية. ج • كانت حينما واجهتني مجموعة موظفين غاضبين بشدة على الطريقة التي تعاملهم بها المؤسسة
السير	لتشجيع المرشح ليتحدث بعمق أكبر حول موضوع ما	س • كيف جعلك ذلك تشعر؟ ج • لقد شعرت بالتهديد الحقيقي، ولم أكن متأكداً من أفضل طريقة لتهديتهم. تمنييت لو أستطيع أن أختبئ.
التذكر	للتأكد من أن المقابل يفهم ما قاله المرشح بشكل صحيح	س • هل أنا محق في التفكير بأنك شعرت بانعدام الثقة؟ ج • نعم، لقد كان الأسبوع الأول لأول وظيفة إدارية، لي ولم أكن متأكداً مما حدث سابقاً لجعل الموظفين بهذه الدرجة من الغضب.

<p>مغلق</p>	<p>لاستخراج حقيقة، أو وحدة معلومات محددة</p>	<p>س . كيف تجاوبت؟ ج . وعدت الموظفين بأنني سأستدعي شخصاً من شؤون الموظفين لجيب على مطالبهم.</p>
<p>استدراجي</p>	<p>للحصول على جواب مرغوب فيه</p>	<p>س . هل أَرْضَى ذلك الإجراء الموظفين؟ ج . نعم ، كانوا ما زالوا غير سعداء لكن بدوا مستعدين للانتظار ، وروية ما إذا كنت سأستدعي شخصاً من الطابق العلوي .</p>
<p>افتراضي</p>	<p>لاختبار ردود الفعل الممكنة على موقف معين</p>	<p>س . كيف كان يمكن أن يكون ردك لو أنهم لم يكونوا مستعدين للوثوق بك؟ ج . أخاف أن أفكر . كان ظهري إلى الحائط . كنت سأضطر إلى التفكير بطريقة ما لإقناعهم بأنني أنظر إلى شكاواهم بجدية .</p>
<p>مضاعف</p>	<p>أبدأ .. إن الإجابة عليها مستحيلة</p>	<p>س . أي نوع من الأشياء تقصد؟ هل تعتقد أنه ستكون له النتيجة المرغوب فيها؟ ماذا كنت ستفعل لو لم يكونوا جاهزين لتصديقك؟</p>

الإصغاء الجيد :

بعد أن يكون السؤال قد طرح، يجب على السائل أن يصغي إلى الجواب. إلا أن هذا لا يحدث دائماً. كم شخص في الحقيقة يفشل في سماع الرد؟ كثيراً ما يكونون مشغولين بالتفكير في السؤال التالي، أو كيف كان يمكن أن يجيبوا عن السؤال الذي طرحوه لتوهم. إن الإصغاء الجيد عمل شاق، إنه يحتاج إلى:

التركيز :

- الإصغاء إلى ما يقوله المرشح.
- مراقبة ما يفعله.
- التفكير بما يقال.
- عدم التفكير بطريقة رد فعل.
- عدم التحضير لما ستقوله تالياً.
- إبقاء الأمور الأخرى خارج تفكيرك .

السيطرة على لغتك الجسدية :

- استخدام حركات مناسبة لتشجيع المتحدث ليقول المزيد، مثل الإيماء، الابتسام، إبداء أصوات الموافقة المختلفة.
- عدم اللعب بملاقط الورق، والأقلام، أو بأصابعك.
- عدم تدوين صفحات من الملاحظات.

□ عدم الخربشة.

إبقاء انتباهك مركزاً على المرشح :

□ عدم السماح للملهيات أن تعترض طريقك.

□ عدم السماح لنظرتك بأن تسرح: المحافظة على الاتصال

بالأعين بدون التحديق بالمرشح .

استخدم لغة الجسد، أو المقاطعة المناسبة لإيقاف مرشح ترشح من الإكثار من الكلام (تذكر أن الوقت يحتاج إلى إدارة) مثلاً عبارات مثل "شكراً لك، كان ذلك مثيراً للاهتمام، نحن الآن نريد أن نستكشف". أو نستخدم نوعاً من الحركة (مثل التقاط بعض الأوراق) لإلهاء المتحدث.

الملاحظة :

مظهر آخر من مظاهر الإصغاء النشط هو الملاحظة. ما نسمعه، وتلاحظه يبين الدليل الذي تحتاجه لاتخاذ قرارائك. يبحث المقابلون عن أنماط سلوكية، وعبارات تبني مع بعضها صورة عن احتمالات المرشح لأداء الوظيفة في المستوى المطلوب.

من الممكن أن تتركب الملاحظات بطريقة مشابهة لتخطيط أي الأسئلة سنطرح. باستخدام خصائص الشخص كأساس للمعايير المسلكية، يقرر المقابلون من هو الذي سيلاحظ أي مظهر من

المسلكية المطلوبة. مثلاً، يمكن للشخص أن يبحث عن دليل على قدرات الاتصال، وأدلة أخرى على القدرات التخطيطية، والتنظيمية. هذه الطريقة تؤكد أن كل المظاهر قد تمت تغطيتها بدلاً من الاعتماد على أن يحاول كل المقابلين ملاحظة كل شيء في نفس اللحظة. حتماً في هذه الحالة، سيكون المقابلون قد عملوا بعض الملاحظات العامة، والإجمالية. تستخدم آلية معينة في نهاية المقابلة لتجميع الملاحظات، وبناء الصورة الكاملة. هذا بشكله الطبيعي كما سيبحث في الفصل الخامس.

يحتاج المراقبون إلى الحيطة من أنهم لا يصطنعون الدليل. إن السلوك البشري معقد، ولا يتصرف الناس تماماً كما هو متوقع. أحياناً لا يوفرون الدليل المطلوب من قبل المقابل، ولأن هناك ضغطاً لملء كل المساحات، فقد يجد المقابلون أنفسهم يفكرون أنهم شاهدوا شيئاً لم يحدث فعلاً. هناك طريقة لتجنب هذا المطب، وهي البحث عن مثالين لمظهر واحد من السلوك. لا بد أن يكمل الثاني الأول، أو يلغيه.

سوف نبحث أكثر في الفصل الخامس كيف أنه من الطبيعي أن نبحث عن تأكيد انطباعاتنا الأولى، وأن لا نميل إلى أن يثبت ويعدها. سوف ننظر أيضاً يؤدي هذا إلى أخطاء، وأغلاط في الحكم!

المثال رقم ٢٦

بعد خمس عشرة دقيقة من بدء المقابلة، بدأ وكان محمداً هو أفضل مرشح حتى تلك اللحظة. كان المرشحون الآخرون مخيبين للأمل. بدأ محمد وكأنه يعرض المهارات، والسجل الذي كانت الشركة بحاجة إليه بشكل ماس. كان فريق المبيعات يتداعى. ترك ثلاثة بائعين، وكان الأربعة الباقون غير سعداء. لم يكن هناك من سبب. لم يكن المدير السابق قادراً على التعامل مع السوق الذي يتنامى في عدائته، والمنافسة الشرسة من الموردين الآخرين ولذلك غادر. أرادت الشركة شخصاً يعرف العمل، ويستطيع أن يعيد شعوراً موحداً إلى الفريق.

لقد أبرز محمد سيرة ذاتية مؤثرة. فقد عمل لدى مؤسسة رائدة، وظهر كأنه مستعد للترقية إلى دور إداري أرفع. على كل حال، كان أحد المقابلين محتاراً.

لم يقل محمد بوضوح لماذا أراد أن ينتقل، خاصة، وأن مداخله الحالية بما فيها العمولة كانت أكثر مما هو معروض.

كانت الأسئلة قد تطرقت إلى هذا عدة مرات لكن محمد حاد عنها ببراعة. لاحظ المقابل القلق أنه كلما حدث هذا، بدأت أصابع محمد تلعب، وأنه حرك قدميه. كذلك تجنب الاتصال بالأعين مع أعضاء الهيئة. قرر المقابل أنه يجب عدم ترك

القضية. قرب نهاية المقابلة، وبينما كان يشاهد زملاءه: يتوددون إلى محمد، قرر أن يسير:

س. قل لي، يا محمد، لماذا تريد هذه الوظيفة تحديداً؟

ج. إنها تعرض عليّ إمكانيات لتطوير قدراتي الإدارية.

س. لكنك ستجني مالا أقل؟

ج. أنا أرى ذلك، على أنه استثمار في مستقبلي.

(لم يكن هذا يتجه حيث أرادت المقابلة أن تكون، لذلك غير أسلوبه).

س. لماذا تريد أن تترك وظيفتك الحالية؟

(تحريك القدمين، وحمرة خفيفة على الخدين)

ج. حسناً، لا تبدو الاحتمالات بنفس جودة ما تبدو عليه هنا.

س. بأية طريقة؟

ج. آه، الأمور لا تتحرك بالسرعة التي تبدو عليها هنا: هنالك

فرص أكثر للتعامل مع الزبائن: حرية أكثر.

س. أعطني مثالا عما تعنيه؟

(يتنحنح)

ج. الشركة التي أعمل لديها بدأت باستخدام أنظمة تدقيق جديدة

وهذا يعني أننا نضطر إلى تأدية عمل إداري أكثر مما يجب

إننا لا نستطيع أن نخرج إلى الميدان مثلما كنا نفعل سابقاً.

س. هل تستمتع بالخروج إلى الميدان أكثر من استمتاعك

بالبقاء في المكتب؟

ج. نعم، إن بقائي مع الزبائن أمر مهم بالنسبة لي.

س. لكن الوظيفة الإدارية سيكون أساسها في المكتب، فكيف

ستتعامل مع ذلك؟

ج. أوه، ذلك سيكون مختلفاً.

س. بأية طريقة؟

ج. آه، حسناً، سأظل قادراً على الاحتفاظ باتصال منتظم.

س. كيف؟

كانت الإجابات قوية مما يؤكد أن محمداً يخفي أمراً، وأصبح بقية أعضاء الهيئة أقل ثقة بوضع محمد. مع أن محمد كان لا يزال المرشح الأقوى في نهاية المقابلات. قررت الهيئة أن تتفقد المراجع قبل أن تقدم له عرضاً. ظهر صحيحاً أن مستخدم محمد الحاليين بدأوا باستخدام قيود تدقيق أفضل. ظهر الشك في أن فريق المبيعات يطالب بمصاريف زائفة، وينظر إليهم كعصابة من المحتالين. كان ينظر إلى محمد كواحد من أسوأهم. كان من النوع المبادر، والنوع المقنع في الاتصال الذي تبدوا الحاجة إليه للمبيعات الجريئة، ولكن ليس كلاعب ضمن فريق. في الحقيقة كان على العكس، فقد عادى الجهاز الإداري، ويراه الآخرون كشخص متفرد.

توصلت الهيئة إلى نتيجة مفادها أن محمداً ليس الشخص المطلوب لشركتها، وقررت أن الأفضل هو تكرار عملية طلب المرشحين من ارتكاب غلطة مكلفة.

تقويم الملفات :

يتم تشجيع الناس بشكل متزايد على تجميع ملفات من الأدلة تظهر قدراتهم. لقد أصبح أخذ الملفات إلى المقابلات ممارسة عادية في بعض المهن. مثلاً، لا يمكن أن يحلم مصمم رسوم تصويرية بالذهاب إلى مقابلة بدون ملف عن عمله. يطلب من أعضاء، ومجموعات أخرى مثل المهندسين أن يجمعوا ملفات ليعرضوه على أنديةهم، ومديريهم للتدليل على استعدادهم للدخول في سجل الممارسين المهنيين. فالنصيحة هي:

□ قاوم الضغط النفسي الذي تشعر به المقدم الإنجاز المعروض من قبل المرشح خلال المقابلة.

□ اعترف بانعدام الإنصاف. إذا كان أحد المرشحين قد قدم أدلة إضافية، فإن هذا سيعطيه ميزة على الآخرين. يستطيع المقابلون أن يقرروا ما إذا كانوا سيطلبون من المرشحين الآخرين أن يقدموا مثل ذلك الدليل، وبذلك يؤخرون التعيين، ويضعون حاجزاً آخر أمامهم للقفز عليه، أو يقرروا عدم تقويم الملف.

- إذا كان القرار يفحص الملف قد اتخذ، إفعل ذلك في وقت لاحق. يجب عدم إزعاج المرشحين الآخرين بمجاملة فرد واحد.
- تأكد من أن يكون الملف كله من عمل الفرد الذي تجري مقابله.
- قرر مسبقاً إذا كنت تريد الطلب من المرشحين اصطحاب أمثلة على عملهم. بهذه الطريقة ستكون لدى جميع المرشحين نفس الفرصة.

تفقد التفاصيل، ونفذ البصيرة :

يجب على المقابلين أن يحاولوا أن يتفقدوا الأسس التي تُبنى عليها التقييمات بشكل أساسي. إنَّ تقنية البحث المدعوة "المثلثات" هي مساعد مفيد: إنها تعني ببساطة جمع المعلومات، أو الأدلة من مصدرين مختلفين، أو أكثر.

من المفيد دوماً التأكد من أن كل ادعاءات الأداء دقيقة. كما يظهر في المثال رقم (٢٨)، يمكن أن يحاول المرشحون إخفاء جوانب من أدائهم، وخبرتهم التي لا تتناسب مع ما هو مطلوب. ليس هذا بالضرورة انعدام استقامة؛ إذ ينصح المرشحون بأن يقدموا أنفسهم في أفضل صورة، ويعرضوا أفضل ما لديهم. في

النهاية، فإن الحصول على وظيفة ما أمر تنافسي وخاضع للفرص.



إن من منظور المقابل أن يرى الناس بشكل طبيعي جداً نحن بشكل عام نريد أن نرى الناس ينجحون ولذلك نعطيهم حسن الظن. إن الكرم من هذا النوع أمر يشكرون عليه إلا أنه يعمي المقابلين عما يمكن أن يكون نواحي ضعف مهمة. في كثير من الأحيان يمكن تتبع مشاكل الأداء التي تظهر بعد سنتين من

التوظيف إلى شكوك لوحظت خلال المقابلة لكن تم تجاهلها، أو التغاضي عنها.

لذلك ، فإنه يجب تشجيع المقابلين على:

□ الاعتماد على مصدرين للمعلومات على الأقل لأجل الدليل، والتفوييم.

□ أن يشككوا في أحكام أنفسهم بسؤال أنفسهم لماذا يظنون ما يظنونه بكل مرشح .

□ مقارنة بصائرهم مع الناس الآخرين المعنيين بالمقابلة.

□ النظر إلى القرار من المنظور المعاكس مثلاً، بدلاً من القول "هذه هي الأسباب التي من أجلها، اعتقد أن المرشح "س" هو صاحب قرار كفو ، اسأل لماذا المرشح "س" ليس صاحب قرار كفواً.

□ التعبير بجلاء عن أية شكوك، أو ترددات بشأن مرشح ما للمقابلين الآخرين، وفكر في النتائج الممكنة على الأداء المستقبلي إذا كان الفرد سيتم تعيينه.

التدوين :

إن كتابة الملاحظات خلال مسيرة المقابلة أمر مهم. إذا كان يجري رؤية عدة مرشحين في المقابلة، فإن الملاحظات تساعد

على التمييز بين المرشحين، وتذكير المقابليين بماذا قيل وماذا فعل. كذلك تشكل الملاحظات سجلات مهمة لأنها تظهر المساواة في العملية. في حالة تم التشكيك بها في وقت لاحق ما.

يحتاج تدوين الملاحظات إلى المهارة للتأكد من أنه لا يعترض أي أمر آخر، ولا يلهي المرشح، أو المقابل ويجب أن لا يحاول أن يكون السجل تقريراً حرفياً عن كل ما يقال: على العكس، يجب أن يُدون باختصار النقاط الرئيسية المعطاة كإجابات عن الأسئلة الأساسية، ودلائل مقابل المعايير، وانطباعات المقابل. ومما يجدر ذكره أن بعض المرشحين يستطيع أن يقرأ بالمقلوب.

المثال رقم ٢٨		
سجل تقويم المرشحين		
الملاحظات	الأجوبة	المعايير
بدا أنه يمكن إبعاده عن مساره بالأسئلة غير المتوقعة. لم يفهم مغزى السؤال.	قال إنه يتعامل مع المسائل العاجلة أولاً لإزاحتها عن الطريق. لم يتطرق إلى القضايا المهمة	التوازن: القدرة على الوصول إلى الأهداف الرئيسية. وممارسة الحكم تحت الضغوط للتعامل مع المسائل التفصيلية الملحة.

توفير المعلومات

إنّ هذا القسم من المقابلة عادة ما يتم إهماله، أو ضغطه في فسحة صغيرة عند النهاية. يجب أن يعطي المرشحون وقتاً كافياً يطرحون خلاله أسئلتهم. يشدد بيتر هيريوت "Peter Herriot" (١٩٨٩)، انطلاقاً من بحثه، على دور المقابلة كتفاوض أكثر منها فحصاً شفهيّاً ذات اتجاه واحد. إنّ المعروف عن استخدام المقابلة لتوضيح المفاهيم وتآلف التوقعات هو التأثير في النوعية، ونجاح التعيين من وجهة نظر الطرفين.

في العادة، هذا يعني أنّ المرشحين يطرحون أسئلة مؤدبة، ومتوقعة عن العطلات، والراتب، وفرص التدريب، وما شابه ذلك. قد يساعد إذا شجع المقابلون المرشحين لاستكشاف مواضيع بطرح أسئلة مثل: "هل تحب أن تستكشف معنا ما هو شكل يوم العمل النموذجي هنا؟" أو "هل تحب أن نصف لك أسواق الشركة الرئيسة ما يتوقعه الزبائن منا؟" يمكن للمرشحين أن يستخلصوا المعلومات التي يحتاجونها خلال زيارات غير رسمية، ومقابلات تم تنظيمها قبل المقابلة الرئيسة. رغم ذلك، فإنّ التفقد للتأكد من أنّ المرشحين يفهمون قدر الإمكان عن ثقافة، وأوليات المؤسسة،

وأنهم يتفوقون معها في القيم هو جانب مهم من عملية التعيين.
يحتاج المرشحون أن يفهموا تحديداً:

حول الوظيفة :

يجب أن يكون المرشح قد أعطي وصفاً للوظيفة التي تجري مقابله لأجلها كحد أدنى. مع الأسف، فإنه ليس من النادر أن يكون المرشحون قد شاهدوا فقط معلومات كما هي موضحة في المثال رقم (٣١).

المثال رقم ٢٩

محرر إنتاج

لكتب الدوريات

• الراتب حوالي (١٦٠٠٠) جنيه إسترليني

• ناشر كتب مركزه في لندن يبحث عما هو موضع أعلاه

• للإشراف على إنتاج جميع الكتب من مرحلة المخطوطة وحتى التوزيع.

• الخبرة المثالية من سنة إلى سنتين

إتصل بمدير التوظيف هاتف (٠١٨١ ٤٢٨ ٧١٦٣)

أرسل السيرة الذاتية بالفاكس (٠١٨١ ٤٢٩ ٢٠١٤)

منشورات مطبعية

يستحق المرشحون ملخصاً عن الوظيفة، وبعض الإشارات عن الخبرة، والمهارات المطلوبة من قبل المستخدم. يجب أيضاً إخبارهم (المرشحين) عن المزايا التي يمكن أن يتوقعوا أن يحصلوا عليها إذا كان طلبهم ناجحاً. يجب أن تكون هذه أكثر من مجرد الراتب: مثلاً، يمكن أن تتطوي على معلومات بأنه "سوف يجري تدريبك على التقنيات الحديثة للإنتاج، وستعطى فرصاً لتطوير مهاراتك، وتؤسس علاقات عمل وثيقة مع زملائك".

ترسل بعض المؤسسات مجلدات هائلة من المعلومات التي غالباً ما تكون مفيدة، إذا كانت منتجة بشكل سيئ، فإنها تسبب الإرباك، والغضب. بغض النظر عما يرسل بالبريد مسبقاً، فإن التبادل الحقيقي للمعلومات، والتوضيح للفهم يجب أن يحدث خلال المقابلة. يجب أن يخصص جزء من المقابلة للتأكد من فهم المرشح للوظيفة. حدود المسؤوليات، التأكيد على الأولويات، وأن الفرص التي تقدمها واضحة.

يمكن للمبالغة في وصف مزايا الوظيفة أن يؤدي بالشخص الذي يستخدم في النهاية إلى أن تكون لديه توقعات غير واقعية ستؤدي لاحقاً إلى صراع. مثلاً، إن الوعود المتسرعة بفرص التطوير، مثل المشاريع المثيرة للاهتمام، أو المساهمة في مسابقات التأهيل، يمكن أن تعتبر جزءاً من عقد شفهي، والفشل

في تحقيقها يمكن أن يُفسر كفشل في الالتزام، أو كإنهاء للعقد، وربما يكون هذا مثالاً متطرفاً لكنه تحذير للمقابل الذي يتحمس بشكل زائد، ويعد بمستقبل وريدي.

حول المؤسسة :

إن نقل صورة عن المؤسسة كمكان للعمل ليس بتلك السهولة. نستطيع البيانات عن الخدمات، وكتالوجات المنتجات أن تُعرف المرشحون بطبيعة العمل، لكن نقل فلسفة المؤسسة أكثر صعوبة. لدى بعض المؤسسات عبارات قيّمة "لوائح عمل" مخصصة للجهاز، وهذه توضح معتقدات المؤسسة المهمة، من منظور المستخدمين. على كل حال، فإن الكلمات الباردة على الورق لا نستطيع أن تنقل الروح الكاملة لفلسفة المؤسسة. فهذه توجد في أساطير المؤسسة، ورموزها، وقصص النجاح، والفشل، ونماذج السلوك، ويمكن أن تشكل مواضيع مناسبة للبحث في المقابلات ذات المجموعات الصغيرة.

عن الفرص، والتوقعات :

يجب أن يعطى المرشحون صوراً واقعية عن الفرص المتاحة في الوظيفة، والتنظيم، والمعايير المتوقعة. ففي النهاية، فإن المرشح، والمستخدم هما على وشك الدخول في عقد ربما

يستمر لفترة حياة الشخص العملية، حتى لو أخذنا بالحسبان الميل المتزايد نحو الاستخدام المؤقت. حتى لو كانت المعلومات قد أرسلت مسبقاً، فإن بحث ما تعنيه الفرص في التطبيق يعطي وضوحاً إضافياً.

أيضاً يجب أن يكون المرشحون قادرين على تشكيل توقعات واقعية بدلاً من مجرد الاستمتاع بأحلام النجاح. إن الكاتب المبتدئ، الذي يبدأ العمل ضمن خطة تدريب، يجب أن يسمح له بالاعتقاد بأن المهارات المكتسبة سوف تؤدي "ألياً" إلى شهادة جامعية في إدارة الأعمال، أو إلى ماجستير أعمال، ووظيفة في الإدارة. يجب أن يكون المرشحون قادرين على التفريق بين ما هو ممكن حقيقة، وما هي الفرص الموجودة حقيقة. كذلك هم بحاجة إلى التأكد من نورهم في الصفقة: إن عقد الاستخدام هو اتفاقية بين فريقين، كل منهما له حقوق، ومسؤوليات على الآخر.

إدارة وقت المقابلة

حتى عندما يتم تجهيز برنامج زمني مركب بعناية، مازال يتوجب عليك أن تدير الوقت بعناية، لكي تتأكد من أن المرشحين تجري مقابلتهم في الوقت المعد، ويعطون فرصاً مناسبة لتقديم أنفسهم بشكل لائق. ليست هناك أية فائدة من إطالة وقت

مقابلة ما، أو الاستعجال بها. إذا انتهى السؤال، والجواب قبل أن ينتهي الوقت المحدد لهما، فليست هناك فائدة من الاستمرار لمجرد الاستمرار.

رئاسة المقابلة :

بغض النظر عن نوع المقابلة الذي تم اختياره، يجب أن يعطى شخص واحد، أو يأخذ المسؤولية الإجمالية عن العملية. إن دور هذا الشخص هو أن يتصرف "كمشرف". إن دور المشرف يمكنه من ملاحظة سلوك المرشحين بشكل عام، وتدوين أية أفكار خفية تعطي كأجوبة عن أسئلة محددة.

وسيسمح دور المشرف بالتعمق في أية أسئلة لم تطرح، أو تم تجنبها، وبمتابعتها قبل أن تنتقل المقابلة إلى الموضوع التالي، تتطلب هذه الأدوار أن يجلس الشخص الذي يتسلم الرئاسة، مستنداً إلى الوراء، ويراقب. كذلك توفر الرئاسة موقعاً يمكن منه إدارة المقابلين الآخرين، لكنها تحتاج إلى ضبط النفس.

إدارة نفسك :

مع أن كل مقابل مسؤول عن سلوكه، إلا أن الشخص الذي يرأس المقابلة يجب أن يمارس ضبط النفس، ويحدد أية مساهمة مباشرة في محتوى المقابلة. من المغري جداً الانغماس في بحث

متعمق مع مرشح ما حول موضوع مفضل، لكن هذا قد يعني أن المرشح البارع في الحديث سوف ينجح في إبعادك أنت ، والمقابلين الآخرين إلى ما يضر المرشحين الآخرين.

إدارة الأعضاء الآخرين في هيئة المقابلة :

نادر أن يسير أي تفاعل كما هو مقصود بالضبط ، بغض النظر عن درجة جودة التخطيط له. قد يكون لهذا أسباب متنوعة:

- قد يحاول المرشح تجنب سؤال ما، مما يتطلب مزيداً من الاستقصاء.

- قد يطرح المرشح موضوعاً، أو يلقي سؤالاً يستحق البحث.

- ربما يكون جانب ما من طلب توظيف الشخص غير واضح بحيث تسأل الأسئلة المتعلقة بذلك الشخص فقط.

- يقرر مقابل في وسط مقابلة ما أن يثير موضوعاً جديداً.

- يقرر مقابل، أو مرشح أن يقدم موضوعاً مثيراً.

إن رئيس المقابلة مسؤول عن توجيه تدفقها بحيث تثار الأسئلة التي يتوجب طرحها كلها، ويتم الإبقاء على المواضيع غير ذات العلاقة في الحد الأدنى. أيضاً هو دور الرئاة في التأكد من أن باقي المقابلين يحسنون التصرف. هنالك قصص، يؤمل أن تكون استثنائية، عن مقابلين يغطون في النوم، أو هم يوقعون الكتب

أثناء إجابة المرشحين عن الأسئلة، أو يتحدثون فيما بينهم.

إدارة المرشحين :

المرشح الخصامي :

ليس من النادر أن تجد مرشحين يتجادلون مع المقابليين، لكنهم يفعلون ذلك، ويحاولون أحياناً أن يسيطروا على المقابلة. قد تكون هذه إشارة إيجابية إلى فرد قوي الشخصية، أو دلالة على شخص استعراضي يحب السيطرة.

المثال رقم ٣٠

قرر خالد أن يخالف أحد المرشحين. لم يتفق مع القاعدة التي بنى عليه جوابه لذلك اشتبك معه فيما تطور إلى جدال حار حول نقطة نظرية شديدة التخصص ذات علاقة ضعيفة جداً بالوظيفة. تطلب الأمر بعض الوقت من الرئيس حتى أقنع خالد أن يصرف النظر عن تلك النقطة. كان الأمر مضيعة للوقت، غير متعلق بالمقابلة، وسلوكاً غير لائق. لحسن الحظ فقد كان لدى المرشح الثقة بالنفس كافية ليتحمل الهجوم غير الضروري، وأعاد السيطرة على نفسه بما يكفي لأن يستمر في المقابلة. لام الرئيس خالدًا في وقت لاحق، لكن الوقت كان قد فات على منع المرشح القدير جداً من أن يرفض عرض التوظيف.

كثير الكلام :

يطيل بعض المرشحين في الإجابة عن الأسئلة. ربما تكون كثرة الكلام إشارة إلى العصبية، أو محاولة لإظهار مدى معرفة الفرد، وخبرته للمقابلين. على الشخص الذي يترأس المقابلة مسؤولية أن يشير إلى المرشح بذوق، عندما يكون قد أجاب عن السؤال بما يكفي. يجب أن يؤدي هذا بحرص حتى لا تتم مقاطعة المرشح، أو إشعاره بأنه قد أُخرس. إحدى الطرق هي إلقاء سؤال مغلق سيؤدي إلى إجابة "بنعم" أو "لا" وهكذا تتاح الفرصة للسؤال التالي. طريقة أخرى هي أن تقول شيئاً مثل "أشكر". أعتقد أنك أجبت عن سؤال "س" بشكل كاف. والآن يجب أن يسألك "ص" عن خبرتك عندما عملت لدى شركة المحدودة. من المهم أن لا يسمح للمرشحين أن يتجاوزوا الوقت، فإن هذا إما أن يقطع من الوقت المخصص لتقييم مرشح ما، أو يبقى المرشح التالي ينتظر.

المرشح الصامت :

يجد بعض الناس صعوبة بالغة في التحدث مع المقابلين. قد تكون العصبية "أمسكت ألسنتهم"، أو أنهم صامتون بطبيعتهم. بغض النظر، فإن على المقابلين مسؤولية في محاولة سحب

المواهب التي قد تكون مخبأة. إنَّ طرح أسئلة مباشرة يمكن أن يجمد الفرد، لذلك قم بتشجيع المرشح ببيضة أسئلة هادفة لجعلهم يعتادون على التكلم. هذه الأسئلة قد تفضي إلى أسئلة أكثر تعمقاً بمجرد أن يكون المرشح قد بنى ثقته. طبعاً، ربما لا يكون لدى المرشح شيء ليقوله.

شديد المساومة :

يحاول المرشحون أحياناً أن يحشروا المقابليين لتقديم اعترافات لا يمكنهم الوفاء بها. إنَّ الرئيس مسؤول عن التأكد من عدم وقوع الهيئة في ثقب يجري حفرها. من المحتمل أن يكون المرشحون أكثر تمرساً، وبراعة في هذا النوع من المفاوضات من المقابليين. يمكن لأي وعد معطى أن يكون ملزماً قانوناً إذا تم فيما يتعلق بعرض توظيف. قد تحتوي الالتزامات المتسرعة على حضور مساق تدريب، أو تأهيل، أو لدفع تكاليف الانتقال، أو توفير سكن، أو توفير بعض مصادر الدخل، أو التسهيلات، أو المزايا، مثل سيارة، تسهيلات اقتناء حاسوب، مساعد سكرتاريا، أو تأمين طبي خاص. إنَّ البحث في مثل هذه القضايا بأكثر من تلك المقدمة تحديداً كجزء من الوظيفة يجب تجنبه إذا أمكن أثناء المقابلة. يمكن التطرق إليها لاحقاً بعد

تقديم العرض. إن المرشحين قادرون على قبول عرض ما ببعض الشروط، ويمكن أن يصلوا إلى اتفاقيات مرضية أثناء مرحلة التفاوض التالية تماماً بنفس الطريقة التي يقدم بها المستخدم عرضاً خاضعاً لتحديدات معينة.

الشخص المفاجئ :

أحياناً يتبين أن مرشحاً ما يختلف كثيراً عما كان متوقعاً.

مثال رقم ٣١

سؤال: ما هو الإجراء الطارئ الذي ستتخذه إذا وجدت، بصفتك مشرفاً لدى شركة شجرة دمرتها الرياح العاتية؟
جواب (بكل جدية): إنني أحمل دوماً علبة إسعاف أولي في صندوق سيارتي "الفان"، وأتأكد دوماً من أنها تحتوي على قطع ضمادات كبيرة جداً.

كان المقابلون حريصين جداً على تجنب أعين بعضهم، وجاهد الرئيس لإعادة تدفق الأسئلة مرة أخرى. بدون فائدة. كان السؤال التالي، وهو تغيير للموضوع، يتعلق بأفضل طريقة للإشراف على مجموعة عمال منتشرين في غابة. فوجئ المقابل الذي توقع جواباً من نوع "مسايرة الوظيفة": لقد كانت لدي مشكلة من هذا النوع في وظيفتي الأخيرة. لقد اكتشفت أنني إذا ربطت خيطاً برجل كل عامل، يمكنني أن أسحبه كلما أردت أن أتفقد ما يفعله.

كل منهم. لقد وفر ذلك الكثير من الوقت، واستطعت أن أشرف على العديد في نفس الوقت. كذلك أراد المرشح أن يتحدث عن مسائل غير ذات علاقة.

مع ذلك شعر الرئيس بأهمية معاملتها بجدية، واحترام. كان على المقابلين المحافظة على سيطرتهم على أنفسهم للحفاظ على كرامتهم، وكرامة المرشح. استدعى الموقف كل مهارات الرئيس، وكثير من التحمل من المقابلين.

اختتام المقابلة

يمكن للطريقة التي تختتم بها المقابلة أن يكون لها تأثير على قرار المرشح التالي: عند نهاية المقابلة يجب أن يشعر المرشحون بأنهم:

- سئحت لهم فرصة كافية لإظهار ملاءمتهم للوظيفة.
- عوملوا باحترام، وكرامة.
- سئحت لهم الفرصة لاكتشاف ما يحتاجون إلى معرفته عن الوظيفة، ومكونات الدور، والمؤسسة، والمحتوى الذي سيعملون من خلاله.
- متفهمون بوضوح ما سيجري لاحقاً.

إذا بقيت لدى المرشح صورة عن مقابلة مداراة بشكل سيئ، فهو

لن يكون واثقاً بالضرورة بأنه أعطي عناية منصفة. كذلك يبقى لديه انطباع عن مؤسسة، أو مدير لا يعرف ما يفعله/عددًا. من يريد أن يعمل في مكان مثل ذلك؟

إن ترك انطباع نهائي جيّد هو أيضاً مهم لسمعة المؤسسة. في معظم مقابلات التوظيف، ينجح مرشح واحد فقط، مما يعني أن عددًا، أو قل: كثير من المرشحين كانوا غير ناجحين. كل شخص يشعر بالفشل، بالإضافة إلى لوم الذات، بطرق مدبرة يرجع بها إلى أسباب خارجية، مثل سلوك المقابليين، أو الأسئلة التي طرحت. إذا ترك المرشحون، وهم يشعرون أنهم عوملوا بطرق سيئة، فقد يعطى هؤلاء أهمية، وتأثيراً لا داعي لهما عما يقولونه للناس الآخرين عن المؤسسة.

بما أن دعاية الكلمة المتناقلة هي إحدى العوامل الرئيسية في تكوين الصورة، فإن ما يقوله المرشحون غير الناجحين عن الطريقة التي عوملوا بها يمكن أن يكون له وقع على سمعة المؤسسة كمستخدمة.

حتى تجعل مرشحاً ما يشعر بأنه عومل بطريقة جيّدة، يجب عليك:

□ أن تتأكد من أن كل فرد يؤمن بأنه قدم أفضل ما لديه.

- تدقق لتتأكد من أنهم يعرفون أنهم حصلوا على استماع منصف.
- تشدد على أن الشخص الذي سيعين للوظيفة سيكون الشخص الذي تناسب خبرته ، ومعرفته، ومستويات مهارته متطلبات المنصب بشكل أفضل.
- تخبر الفرد بأن عدم التعيين لا يعني أن الفرد فاشل، أو أنه يجري رفضه كشخص.
- لا تخبر المرشحين غير الناجحين أنهم جاءوا في المرتبة الثانية القريبة.
- لا تشرح لماذا كان مرشح آخر أفضل بالتفصيل.
- قدم معلومات مستقاة مصممة لتساعد المرشحين في المقابلات المستقبلية. للمرشحين الحق، في بعض الظروف، أن يشكوا إلى محكمة صناعية إذا اعتقدوا أن معاملتهم شكلت خرقاً لأحد القوانين. إن احتمالات إقامة دعاوى غير صحيحة تصبح أقل إذا بذلت عناية في المراحل الختامية للمقابلة. إن اختتام المقابلة بشكل جيد يعني إخبار المرشحين:
- كيف سيتم اختيار "أفضل" مرشح.
- من الذي سيتخذ ذلك القرار.
- كيف سيتم إعلام المرشحين بالقرار (هل ستقوم أنت بإعلام

المرشحين الآخرين عن تم تعيينه؟)

□ متى سيتم إيلاغ المرشحين بالقرار.

□ هل سيعطى المرشحون معلومات، ما العمل إذا أرادوا

معلومات، من الذي سيوفرها، كيف، ومتى.

إذا تمت دعوة المرشحين لانتظار القرار في نفس اليوم، تأكد

من وجود مكان مناسب لهم لانتظار القرار، بأن يعرفوا كم يحتمل

أن ينتظروا، وماذا سيحدث عندما يعلن القرار. سوف يتم بحث هذا

أكثر في الفصل السادس.

خلاصة

إن المقابلة المدارة بشكل جيد:

١. تعقد في مكان:

□ مختار بعناية.

□ مدفأ في البرد، ومكثف في الحر، مضاء، وجيد التهوية.

□ مصمم لتسهيل تبادل المعلومات.

□ مجهز بغرف انتظار مناسبة، وتسهيلات ملائمة لقيام

المرشحين بأية واجبات مطلوبة.

□ محمي من التداخلات.

□ مجهز سلفاً.

٢. مؤقتة بحيث :

□ يستطيع المرشحون أن يجيبوا عن الأسئلة بشكل كامل،
ويكتشفوا ما يحتاجون إلى معرفته.

□ يستطيع المقابلون أن يكملوا التقييم، ويدونوا ملاحظات عن
كل مرشح قبل مقابلة التالي.

□ لا يتعب المقابلون كثيراً، ولا يحملون أعباء ثقيلة. إنهم
يحتاجون في نهاية المقابلة إلى طاقة ذهنية، وبدنية لإعطاء
الاهتمام اللازم لإجراء التقييمات الإجمالية، واتخاذ القرارات.

٣. تحتوي على مقابلين مستقرين، وجاهزين للترحيب بالمرشحين.

٤. تحتوي على تركيب خفي فيه:

□ افتتاحية.

□ مرحلة يحصل فيها المقابلون على معلومات من خلال
استعمال أسئلة مصوغة بشكل جيد ، الإصغاء النشط ،
الملاحظة ، التدقيق، وتسجيل الأدلة.

□ مرحلة يستطيع فيها المرشحون الحصول على
المعلومات التي يحتاجونها عن الوظيفة ، والمؤسسة،
والفرص، والتوقعات.

٥. مدارة يشكّل:

- يحافظ على التوقيت.
- المقابلون ملتزمون، ومحترفون.
- يُقاد المرشحون باتجاه الغاية المرغوبة.

٦. تختتم بحيث إن المرشحين:

- يعرفون ما سيحدث لاحقاً.
- تُقدّم لهم معلومات جيّدة.
- يبقى لديهم انطباع عن مؤسسة مدارة بشكّل جيّد تعامل موظفيها الحاليين، والمحتملين بالمساواة، والاحترام.

الفصل الخامس

تقرير من يجب تعيينه



تقرير من يجب تعيينه

إنّ طرح الأسئلة على المرشحين هو الجزء السهل من إجراء المقابلات: اتخاذ القرار صعب. يبدأ معظم المقابلات وهم يأملون بأنهم عندما يصلون إلى نهاية المقابلات، فسوف يكونون قادرين على إطلاق آخر مرشح مع وعود بنتيجة مبكرة، ويكون لديهم قرار واضح. غالباً ما تكون الحقيقة هي أن القرار بعيد عن الوضوح. يمكن للنتائج أن تتطوي على:

□ الاضطرار إلى الاختيار بين عدة مرشحين متساوين في الجودة، وكل منهم لديه صفات مختلفة جداً.

□ التعامل مع مجموعة سيئة، لا أحد منهم قريب بشكل حقيقي من الوصف المطلوب للتعيين.

□ الاضطرار إلى التوفيق بين آراء مختلفة بين المقابلاتين.

سوف نستكشف في هذا الفصل كيف يتم تكوين البصائر النافذة، والأخطاء الأكثر شيوعاً، والتحاملات التي تشوهها. سوف نفكر أيضاً كيف تستطيع بعض القوى المؤثرة بين المقابلاتين أن تستولي على الواجب الذي هم بصدده، وسيجري وصف بعض

الطرق البسيطة التي تساعد على اتخاذ القرار لمساعدة المقابلين على تحسين أدائهم.

التأثيرات الخطيرة

الانطباعات الأولى :

المظهر :

لقد دلت الأبحاث على أن المظهر الجسدي واحد من أول الأشياء التي نلاحظها عن شخص آخر، ومن هنا تفهم أسباب إنفاق الأموال الضخمة كل سنة على مواد التجميل. هنالك كذلك بعض المؤشرات التي تقترح أن هؤلاء الناس الذين ينظر إليهم على أنهم "جذابون" لا بد أن يكونوا "جيدين"، بينما هؤلاء الذين حكم عليهم بأنهم "بشعون" يُنظر إليهم "كسيئين". الناس الجذابون "لطاف" ونحب كلنا نحن أن نحاط بأشخاص لطاف (قد ينتقل الأمر إلينا، وإلى الناس الذين نحبهم) .

إن تعريف الجاذبية تأثر إلى حد كبير بالثقافة، ويحتوي على ملامح من الجاذبية الجنسية. كما يعرف ذلك المعانون عن المنتجات بشكل جيد جداً. لذلك فإن الصورة الشعبية للجمال نسنتي بشكل شبه آلي معظم الناس ذوي الإعاقات البدنية، ويمكن أن تكون منحازة إلى صغار السن بشكل متطرف. كيف يستطيع المقابل أن يتعامل مع نداء مرشح جذاب، ونقص النداء لمرشح

يراه على أنه "قبيح".

يستطيع المقابلون أن يستكشفوا كيف يتفاعلون تجاه الناس أول ما يقابلونهم بتفقد:

□ ما هو أول شيء يمكن ملاحظته عن الشخص الجديد؟

□ هل يخلق هذا الشيء إنطباعاً إيجابياً، أم سلبياً؟

□ كيف يؤثر هذا على احتمالية أن يكون الشخص محبوباً، أو غير محبوب؟

□ هل الانطباع الأولي هذا مهم حقيقة؟

السلوك :

ينظر إلى الطريقة التي يتصرف فيها المرشح عند دخوله بنفس الطرق من قبل المقابلين، الذين ستكون لكل منهم آراؤه الخاصة عما بهم، وعما لا بهم، قد تكون هذه القيم غير ذات نتائج في محتوى التعيين، رغم ذلك، فإنها تؤثر على الحكم. مثلاً، يعتقد بعض الناس أن المرشح يجب أن ينتظر حتى يطلب منه الجلوس قبل أن يجلس، وأن المصافحة غير الحارة تعني شخصية ضعيفة. ومع أن كتاب "Manwatch Desmond Morris" يشكل قراءة ساحرة، إلا أنه يجب أن لا ينظر إليه كمساعد على

الشخص الذي لغته الأولى ليست الإنجليزية يبدو وكأنه يببالغ في التفصيل.

الثقافة :

كذلك فإن أنماط السلوك موجودة في الثقافة. مثلاً قواعد السلوك غير المكتوبة عن المصافحة بالأيدي. في بعض البلاد يتوقع من المرشحين أن يقدموا براهين عن مؤهلاتهم أثناء المقابلة: في بعضها الآخر، تكون كلمة المرشح كافية. هذه الأنماط المختلفة للسلوك يمكن أن تؤدي بالمقابلين إلى تكوين انطباعات خاطئة عن قدرات المرشحين، وتؤسس تقويمهم على مظاهر من السلوك لا علاقة لها بالوظيفة.

التحفيز :

يمكن أن تجري افتراضات خطيرة فيما يتعلق بحوافز الشخص الآخر. "التحفيز" هو العاطفة، والشخصية التي تسبب سلوكاً معيناً للفرد هي: القوة الدافعة خلف العمل. إن السلوك المرئي، والمجرب لا يعكس بالضرورة دوافع الشخص للتصرف بطريقة معينة بدقة، أو بشكل كامل. يمكن السيطرة على السلوك، ولبس الأقنعة للعواطف .

المثال رقم ٣٢

لم يكن نزيه سعيداً. فقد أعطيت له إرشادات خاطئة في الرسالة التي دعته إلى حضور مقابلة. كانت العمارات متداعية، لم تكن لدى موظف الاستقبال أدنى فكرة عما يجري، وهكذا تأخر. عندما وصل أخيراً إلى غرفة المقابلة، كان قد توقع أنه قد لا يحصل على الوظيفة، وعلى أية حال فهو لا يريد لها خاصة، وأن المقابلات متأخرة ثلاثين دقيقة عن مواعيدها. ففكر، وقال لنفسه: "يا لها من فوضى" بينما كان البخار يتصاعد من أذنيه، لكنه قرر، طالما أنه موجود هناك فسوف يمضي فيها، ستكون خبرة جيدة إن لم تكن أي شيء آخر.

اجتذبت أسئلة نزيه المتأنية المجردة الإعجاب من المقابلين الذين كانوا يشعرون بالملل. وقرروا أن "هذا هو رجلنا. ياله من محترف إن المقابلات لا تهزه". فوجئوا عندما اندفعوا إلى الخارج، متوقعين أن يجدوا كل المرشحين ينتظرون بشوق لسماع مناقشاتهم كما كانوا قد طلبوا. لم يكن نزيه موجوداً حتى يروه. عندما أحضر المساعد رسالته التي يسحب فيها طلب توظيفه، أصيبوا بصدمة.

إن تخمين السبب الذي يجعل شخصاً ما يتصرف بالطريقة التي يتصرف بها - سوف يضمن نتيجة واحدة - الإجابة الخطأ. الطريقة الوحيدة للحصول على الجواب الصحيح هو سؤال الفرد

المعني. سوف تساعد النقاط التالية المقابل على تجنب إغراء إصدار الأحكام على المرشحين بشكل عاجل، وعلى أساس معلومات غير دقيقة:

- احترس من الرغبة في نسبة الدافع إلى العمل.
- إعلم أن الملامح السلوكية والمظهر الجسدي يؤثران في انطباعك عن شخص آخر.
- ركز على المعايير المطلوبة للأداء الفعال للوظيفة بدلاً من مشاعرك نحو المرشح.
- استكشف دليل الإنجاز، وابتحث عن المؤشرات السلوكية التي تدل على أعمال المرشح. إذهب إلى ما هو أبعد من الكلمات.
- لا تجعل المهارات الاتصالية، والحاجة إلى التدخلات الاجتماعية، رغم أهميتها، تسيطر على تقييم قدرات المرشح.
- لا تترك المعايير الثانوية تأخذ الأسبقية.
- قوم احتمال الأداء المستقبلي ضمن محتوى مؤسستك، والوظيفة مجال البحث.
- دقق في الانطباعات بشكل جيد ، مستخدماً مصدرين على الأقل من الأدلة، وتقويمات المقابلين الآخرين.
- إبحث عن الدليل لأي شيء يدحض الرأي الذي يجري تشكيله.

على ذكريات المقابليين عن المرشحين بدون أن يكونوا واعين لما يجري . البارز هو شيء ظاهر، ويبرز بشكل واضح. قد يكون هذا هو أنف المرشح: قد تعمل قوة الانطباع لصالح المرشح لكنها يمكن أن تكون غير مرتبطة كلياً بإمكانية الفرد في القدرة على أداء الوظيفة.

الأخطاء :

عند اتخاذ القرارات عن الناس الآخرين، كلنا يخطئ، لكن من غير الشائع، خاصة في حالة المقابليين للوظائف، أن يتم الاعتراف بهذا. من المحتم أن ترتكب بعض الأخطاء لأن العملية تعتمد على معلومات غير كاملة، وغير مثالية. نحن نغطي على ذلك باستخدام أدوات شخصية لتقليل عدم اليقين الذي يسببه نقص المعلومات هذا، ونملأ أية فراغات لأنفسنا.

أحكام التجربة :

كلنا يطور رؤيته الشخصية للعالم. الخبرة، الدروس المستفادة من الناس الآخرين، الأشياء التي تقال لنا كلها تؤثر على الطريقة التي نفسر بها الأحداث، ونرى بها الناس الآخرين. من هذه الرؤية نحن نبني صورة ذهنية تسمى "مخططاً"، ونستخدم "تركيبات" مبنية لتساعدنا على الاستقراء المستقبلي باحتمال كيف

يمكن أن يتصرف الناس ضمن مواقف معينة. يجري تأكيد هذه الأمور، وتهذيبها أثناء مسيرنا في الحياة وتزودنا باختزالات ذهنية - وهي أحكام تجربتنا. وبإمكاننا الاعتماد على هذه لأننا استخدمناها قبلاً، ونعرف أنها ناجحة. إنهم ليسوا بحاجة إلى التأكيد منها مرتين •

بالإضافة إلى ذلك، نحن نعتقد أن بعض الأحداث هي أكثر تمثيلاً للحياة مما هي في الحقيقة، وأن مظاهر معينة من موقف، أو خصائص فرد ما هي عمومية بدلاً من أن تكون خاصة •

كذلك نحن نميل إلى استخدام أسهل دليل متوفر بدلاً من ممارسة العمل الذهني المطلوب لاستعادة المعلومات، أو التساؤل عن فرضية ما. بكلمات أخرى، إذا حدث شيء ما في الأسبوع الماضي فنحن نستخدم ذلك الحدث على أنه قابل للتطبيق بشكل عام بدلاً من القول بأنه ساذ.

بالمقابل، أنت بحاجة إلى محاذرة معتقداتك، وأحكام تجربتك لتتأكد أنها مبنية على الحقيقة، وليس على البديهية.

السبب والنتيجة :

نحن نرى الأفراد الذين نقابلهم كأنما هم وسط مسرح. نحن نعتقد أنهم كانوا، وما زالوا في موقع التأثير على كل الأحداث التي حصلت حولهم، وسببت النتائج النهائية.

مثال رقم ٣٣

مرّ أحد صانعي لوازم المطابخ بفترة كارثية تم خلالها رفض حساباته من قبل المدققين، واتهم المدير المالي بالسلوك غير اللائق. تم الاستغناء عن خدمات معظم موظفي الدائرة المالية، والحسابات. كان السبب الرئيس وراء اتخاذ هذا الإجراء إقناع المساهمين بأن المدير المنتدب قد استعاد السيطرة.

ترك العمل محاسب صغير السن وهو يحاول أن يستعيد حياته العملية. لأنه شعر أنه عومل معاملة غير لائقة من قبل مستخدميه. وكان عمله أصلاً في قسم المبيعات الذي لا يمد بصلة إلى تخصصه، مما جعل كفاءته ونزاهته في عمله لا تصل إلى صاحب العمل بوضوح، بل بصعوبة فائقة.

من المعروف أنّ الميل نحو نسبة السبب، والنتيجة إلى فرد ما قد تسبب في بعض التعيينات الكارثية. إذا افترضنا أنّ شخصاً ما قد عمل لدى شركة ناجحة جداً هو السبب الوحيد لذلك النجاح، فيمكن أن نضع مطالب غير معقولة، وتكون لدينا توقعات غير واقعية منهم، وفي الواقع، نحضرهم للفشل.

البحث عن التوكيد، واستبعاد الدليل المناقض :

نحن نحب أحكام تجربتنا. كذلك نحن نحب انطباعاتنا الأولى،

ونفكر "لقد أعجبنى نيف Nev عندما قابلته لأول مرة أردت له النجاح. رغم أننا في الحقيقة كنا نريد شخصاً يتحدث الفرنسية بطلاقة، كان هو قادراً على التحدث بضع كلمات قليلة أثناء المقابلة، هذا لا يهم. إنه نقص قليل الشأن. لقد كان عصبياً. يمكننا أن نعالج ذلك بمساق تنشيطي بمجرد أن يبدأ العمل".

نحن لا نحب أن يقوم الدليل على أننا مخطئون في أحكامنا على الناس الآخرين. لكن المعروف أننا نميل إلى تشكيل أول وأقوى انطباعاتنا خلال الثلاثين ثانية الأولى من اللقاء، وهكذا فإن هذه تجري تشكيلها حتماً بناءً على معلومات قليلة. قد تكون هذه إيجابية أو غير مفيدة. أثناء مسير المقابلة نحن نبحث عن الدليل لتأكيد انطباعاتنا الأولى. يطرح المقابلون أسئلة تشير إلى ماهية الأجوبة المطلوبة، وتميل إلى تجنب الأرض الخترة. يتم توفير الفرص للفرد لكي ينسجم في الصورة التي يجري رسمها حوله.

يستجيب المرشح من خلال رغبته في الإرضاء بشكل توافقي. يستطيع المرشح الحاذق في لعبة المقابلات أن يميز الإيماءات، ويستطيع أن يعطي الأجوبة التي يجري البحث عنها. يتحدث المرشح، والمقابلون معاً لبناء الصورة، وتطوير محبة، أو نفور المشتركين. من المعلوم أن المقابلين يفكرون الأدلة بدون وعي

بحيث تجعل "حقيقة" لياقة المرشح للمركز مصنوعة لتوافق ما هو مطلوب.

المثال رقم ٣٤

دخل محمد من خلال باب غرفة المقابلة وهو يشع ثقة، ومهنية. لقد قدم طلباً لوظيفة مدير علاقات عامة، وكان يبدو أنه مناسب للدور من قمة رأسه المسرح بعناية وحتى نعل حذائه الأبيض. تهادى نحو الطاولة، وصافح كلاً من أعضاء فريق المقابلة، وتمنى لهم أمسية سعيدة بلهجة صوته المتقفة. كان المدير العام قد تأثر قليلاً بموجة الجاذبية، واستغرقه الأمر بضع ثوانٍ لافتتاح المقابلة. خلال هذا الوقت، كان محمد قد سيطر.

لم تستمر المقابلة الوقت المخصص الكامل لها. لم تكن بحاجة. كان محمد منذ البداية يتفوق على المرشحين الآخرين بفارق كبير. إلى جانب ذلك، لقد أدار المقابلة هو، وقاد الأسئلة من خلال استخدام الحث الماهر، نحو مواضيع كان من الواضح أنه قادر على إظهار كفاءاته فيها. لقد أحب المدير العام ما رآه منذ اللحظة الأولى، وكان سعيداً جداً ليترك محمداً يدير المقابلة.

لم يكن سعيد بعد ستة أشهر. فقد أثبت محمد كم هو قادر فقط على إجراء المقابلات، لقد افتتح عدداً من حملات العلاقات

العامّة الجذابة، ولكن لم تنجح واحدة منها. بالتفكير فيما مضى، علم المدير العام ما جرى. لم يطلب أحد من المقابلين، ولا مرّة واحدة من محمد أن يصف مشروعاً واحداً لدى محمد، وطبقه.

إنّ الأرض الخطرة التي نحاول أن نتجنبها هي تلك التي ستأخذنا إلى مناطق تدحض انطباعاتنا الأولى. في المثال رقم (٣٩)، لو أنّ المدير العام استعاد موقعه كقائد للمقابلة واستخدم معايير ذات علاقة بالوظيفة، والتقنية مثل مقابلة الحدث السلوكي، لما استطاع محمد أن يتهرب من الأسئلة المتحدية، والأكثر تعمقاً. كان المدير العام سيضطر إلى الاعتراف بأن انطباعاته الأولى عن فرد عالي الكفاءة مبنية على الواجهة، وليس على الحقيقة.

آراء الناس الآخرين :

نحن نستخدم آراء الناس الآخرين عن المرشحين أثناء المقابلات. نستخدم التوصيات بدون إجراء بعض التدقيق في طلب عمله، وسجل استخدامه في الماضي. نستخدم التوصيات، والمراجع في بريطانيا أكثر بكثير من البلدان الأوروبية الأخرى. الأكثر شيوعاً هو سؤال صاحب العمل سابق، أو شخص على دراية بأداء المرشح في محيط العمل للتعبير عن رأيه حول

قدراتهم لتنفيذ مهام الوظيفة التي تجري مقابلتهم لأجلها. بعد ذلك تستخدم الأجوبة كجزء من الدليل المأخوذ من طلب توظيفهم، أو عملية تقويم أخرى، والمقابلة.

تقع المشكلة الرئيسة فيما يتم الطلب من أصحاب المراجع عمله. لا يوجد سبب يمنع من التدقيق في الحقائق مع المستخدمين السابقين، لكن أن نتوقع من شخص ما أن يبدي رأياً حول قدرة فرد ما لتأدية وظيفة قد لا يعرفون شيئاً قليلاً عنها هي شيء كثير، خاصة في مؤسسة أخرى قد لا يعرفون عنها شيئاً.

كان قانون الحالات يعني في وقت ما أن الشهادات يجب أن تكون مكتوبة إما بتعابير واضحة، أو يعبر عنها بدرجات من الامتياز. لكن الخوف من تدمير السمعة أدى إلى أن يقول أصحاب المراجع القليل مما يمكن الاستفادة منه. بالتالي، اضطر المقابلون إلى تعلم القراءة بين السطور. اليوم على المستخدمين السابقين واجب العناية بأن يكتبوا بدقة عن مستوى أداء الفرد. لكن هذا يمكن عمله فقط من خلال خبرة المستخدمين السابقين عن الفرد المعني.

إن توقع كيف سيكون أداء الفرد في مؤسسة جديدة، وهو يؤدي وظيفة جديدة مع أناس آخرين هو أمر أبعد من قدراتهم. قد توجد ظروف، وعلاقات لا يرغب المرشح، ولا صاحب العمل السابق

في الإفصاح عنها إلى فريق ثالث. إن انهيار علاقات العمل أمر شائع، لكن لا أحد منا يحب أن يعترف بها. يشعر بعض الرؤساء بالخذلان عندما يتقدم موظفون بطلب وظائف أخرى، وإذا كان ذلك الفرد ذا قيمة خاصة، فقد لا يرغبون في إعطائه وظيفة أخرى. إضافة إلى ذلك، فكلنا يعرف عن حالات حيث أعطي الموظفون غير الأكفاء شهادات مضيئة لتساعدهم في طريقهم.

مع هذا فخلال عملية المقابلة، كثيراً ما تعطى كتب المراجع درجة عالية من المصادقية. يحب المقابلون لأن يرتاحوا إلى تأكيد آرائهم من قبل شخص خارجي، وإذا كانت لدينا شكوك فنحن نحب أن نعثر على دليل خارجي لمساعدتنا على فهمها، وجعلها حقيقية أكثر. إن الدوافع خلف ما يقال في كتاب توصية ليست دائماً واضحة. ولذلك فإن قيمة ما هو مكتوب، أو ما يقال من قبل شخص واحد عن آخر يجب أن يعامل بحذر.

لتجنب إعطاء وزن غير مستحق لكتاب مرجع، يجب على المقابلات أن تكون واضحة فيما تبحث عنه. تستخدم وسائل مناسبة للعثور على الدليل، وطرح الأسئلة الصحيحة على الناس الملائمين للحصول على معلومات داعمة، أو نافية. اعتمد على الحقائق التي يمكن التحقق منها، وتحقق من الرأي مرتين.

التصعيد :

عامل آخر يمكن أن يؤثر في نتيجة مقابلة ما هو مقدار الوقت الذي قد تم استثماره سابقاً. يشعر المقابلون أنهم، بما أنهم قد استثمروا الكثير من الوقت، والطاقة، حتماً لو بدأت تظهر لديهم شكوك، فهم مجبرون على الاستمرار حتى النتيجة المتوقعة. إذا لم يطابق أحد من المرشحين المتطلبات بحلول نهاية المقابلة، يمكن أن يشعر المقابلون ببعض الضغط لتعيين شخص ما أفضل من عدم تعيين أي شخص مطلقاً. كذلك إذا أنفق وقت طويل مع واحد، أو اثنين من المرشحين، فمن الصعب التراجع.

المثال رقم ٣٥

قبل المقابلات الرسمية، والكتابية، بدا أن هناك عالين قابلين للتعيين بشكل كبير، لكن بدأت الشكوك تتشكل خلال المقابلات داخل عقل مدير الأبحاث. لكن كان قد أنفق كثيراً من الوقت مسبقاً مع المرشحين. لقد كانوا قد دعوا إلى المآدب، قابلوا الموظفين، وأعطاهم أحد كبار مسؤولي المؤسسة ختم الموافقة. لم يستطع المدير أن يقول بثقة لماذا هو غير متأكد، لكن كان هنالك شيء ما عن كليهما جعل المدير يعتقد أن أياً منهما لن يقدر على القيام بالوظيفة. لكن في هذه المرحلة، فإن عدم تعيينهما كان سينعكس عليه بشكل سيئ.

كانت العودة، والبدء من جديد سيبدو ان وكأنهما إخفاق. سيكون خطأ أن المرشح المثالي لم يتقدم في المرة الأولى. لن يصدق أحداً أنه لسبب آخر لم يتقدم الشخص المناسب الذي لا بد وأن يكون موجوداً.

لكن العمل في المختبر كان يتأخر، وكان الموظفون قد بدأوا يقلقون بشكل متزايد حول التأخير. كان الضغط قائماً لإجراء التعيين. ظل صوت داخلي إنه، في هذه الظروف، كان أسوأ ما يستطيع فعله هو تعيين شخص لا يمكنه القيام بالوظيفة. إن تأخير شهرين آخرين سيكون أسوأ بكثير من الاضطرار إلى التعامل مع تعيين سيئ، أم أن العكس صحيح؟

الذهاب إلى ما هو خلف الكلمات:

خلال مقابلة ما، تتحرك الأحداث بسرعة. هناك عدد من الأسئلة يجب طرحها، ومواضيع يتوجب بحثها. لدى كل من المقابلين نقاط عليه إثارتها، ولدى المرشحين أسئلة. هناك الكثير من الوقت للتفكير خلال التبادل، والمرشح التالي يأتي دوره للدخول بعده مباشرة. من المستحيل تقريباً إعادة استدعاء مرشح إلى الغرفة للطلب منهم أن يشرحوا ما هو المقصود من واجب محدد إذا تبين بالتفكير التالي أن هنالك شكاً في أذهان المقابلين. ومع ذلك

فهناك أحياناً حاجة للتوضيح، والتعمق.
كلنا يريد أن ينجح الناس، وأن يعملوا أفضل ما لديهم. ونحن
بشكل عام نميل إلى البحث عن الخير في الناس. يشعر بعض
الناس بالحاجة الماسة إلى الوظيفة بحيث يعملون أي شيء لتأمين
الحصول عليها. يزور المرشحون سيراً ذاتية، ويجدون آخرين
يوافقونهم لتأمين التوصيات، أو الشهادات. يتم اختراع المؤهلات،
وخلق سجلات التوظيف. يحتاج المقابل لأن يكون جاهزاً لأن لا
يخبره الناس بالحقيقة كاملة. قد يتجنب بعض المرشحين السؤال،
وبعضهم الآخر يحور السؤال حتى يمكنه توفير الجواب الذي
يريد إعطائه، بعضهم الآخر قد يكذب.

للتعامل مع مثل هذا الموقف، يحتاج المقابلون إلى أن يكونوا :

- جاهزين للتفكير بسرعة.
- جاهزين للعودة إلى الموضوع، وطرح السؤال غير المجاب
عليه مرة أخرى بطريقة مختلفة قليلاً.
- جاهزين للشك، والتعمق حتى تحل جميع التحفظات بشكل، أو بآخر.
- جاهزين للطلب من المرشح لتوفير دليل واقعي مثل تواريخ
المشاريع، الوقت اللازم لإكمال واجب ما، كمية المال التي
وفرتها حملة ما ... الخ.

هناك جانب آخر من سلوك مرشح ما خلال المقابلات ربما يخدع المقابلين عائدًا إلى اختلاف الجنس. لقد تم الاكتشاف أن بعض الرجال، يميلون إلى الادعاء بالنجاحات، حتى لو تم إحرازها بجهد الفريق. وتميل بعض النساء إلى إنكار مساهمتهن، وحتى لو كان النجاح مسؤوليتهن، فهن يعطين الفضل إلى الغير، أو يعزونه إلى الحظ. بشكل مشابه، يعزو بعض الرجال الفضل إلى الحظ السيئ، وتلوم بعض النساء أنفسهن لكونهن غير مناسبات. يواجه بعض الرجال وظيفة جديدة، وهم واثقون من قدراتهم على تنفيذ كل المهام بكفاءة منذ البدايات الأولى. بينما تميل بعض النساء إلى أن يكن أقل ثقة بأنفسهن، حذرات من قدراتهن، وواعيات لحاجتهن للتطوير. سوف تؤثر هذه الميول على الطريقة التي يقدم بها المرشح نفسه / نفسها.

يحتاج المقابلون إلى أن يحذروا هذا، ويكونوا جاهزين لكشف المرشحين بعمق. هذا يعني في التطبيق :

- اختيار أسئلة، ومواضيع البحث بعناية.
- الإصغاء بعناية إلى الكلمات المعطاة كأجوبة.
- التفكير بما قد يكون خلف ما يقوله الناس.
- تجنب نسبة الدوافع، والتخمين في السبب الذي جعل مرشحاً ما يتصرف، أو يجيب بطرق معينة.

- التعمق بالطلب من المرشحين أن يقولوا المزيد، ويشرحوا عن أنفسهم.
- مراقبة كيف يكون رد فعل المرشحين.
- الحصول على مساندة مقابل آخر لمتابعة سؤال ما، والمضي خلف الأجوبة المزيفة.

تأثير القوى الجماعية على اتخاذ القرارات :

تعمل هيئة المقابلة مثل أية مجموعة من الناس، وهي معرضة بشكل مساوٍ للتأثيرات الإيجابية، والسلبية لقوى التأثير الجماعية. تضع الجماعات قرارات ذات نوعية أفضل من الأفراد وحدهم، لأنهم لا يسمحون بأخذ سلسلة من المنظورات، والخبرات، والآراء بعين الاعتبار. وهم كذلك يمكنون أعضاء الجماعة من اختبار آرائهم، والتدقيق بعضهم مع بعض في اعتقادهم عن المرشحين، وصحة الدليل الذي تأسس عليه ذلك الاعتقاد . كذلك يوفرون الأرضية لعرض القضايا الأخرى. يمكن لهذا أن يؤدي إلى الصراع، وتصادم القوى.

تستطيع الجماعات أن تتجنب الوقوع السلبي لقوى التأثير الداخلية، وتعمل بكفاءة باتجاه قرار بوجود طريقة متفق عليها، ويفضل أن يكون فرد متفق عليه مسؤولاً عن قيادة المجموعة. حتى في

حالات اتخاذ القرارات الجماعية هناك حاجة إلى شخص ما لتوجيه الجماعة. لذلك، فإن دور المقابل الرئيس هو التأكد من أن جميع المقابليين:

□ يدركون معايير التعيين.

□ يفهمون ما تعنيه هذه المعايير في الممارسة.

□ يعرفون دورهم، ويتمشون معه.

□ يوافقون على عملية اتخاذ القرار.

□ يتبعون الطريقة المتفق عليها.

وكذلك مسؤول عن تحديد متى يتم إدخال مسائل خارجية، واتخاذ الخطوات لتقليل تأثيرها.

ضغط العملية :

هناك تأثير آخر على المقابليين هو الإجهاد (الضغط). لقد لاحظنا سابقاً أهمية قرار التعيين، واحتمالات النتائج الضارة للتعين الخاطئ. أن تكون مقابلاً هو عمل مسؤول يمكن أن يكون مجهداً. ليست أهمية المناسبة هي وحدها مصدر الضغط: أحياناً يمكن أن تكون الحاجة إلى التعيين مصدراً للضغط. إن اتخاذ القرارات تحت الضغط يمكن أن يكون خطيراً لأنه يمكن أن

يجعل المقابلين يشعرون أنهم مضطرون للتعيين. إن عليهم أن يتخذوا قراراً، أي قرار، بدلاً من انعدام القرار، لأنه، كما رأينا أعلاه، يمكن رؤية القرار بعدم التعيين على أنه ليس خياراً.

يمكن أن يكون اتخاذ القرارات المتسارعة ذا خطورة لذلك، عدم بناء برنامج زمني شديد الإرهاق. فالإجهاد، والتعب يؤديان معاً إلى الأخطاء. ينبغي أن يسمح للمقابلين أن يركزوا فقط على مهمة المقابلة: إن أداء الكثير من الواجبات في نفس الوقت يحمل الدماغ أعباء زائدة، والأدمغة المحملة بشكل زائد لا تبحث بشكل كامل عن المعلومات، ولا تفكر بكل الخيارات. إنها تذهب إلى أبسط طريق ذهني وإلى أسرع معلومة متوفرة. إن الأدمغة المتعبة لا تدقق انطباعاتها، ولا دقة المعلومات التي تستخدمها.

إنها تتخذ قرارات سريعة ثم تقاوم أية ضغوط لتغييرها. هذا النوع من اتخاذ القرارات أثناء المقابلات يمكن أن يؤدي إلى كوارث.

مهما كان مقدار الضغط القائم لإجراء تعيين، يجب أن لا يعين إلا الشخص المناسب. إن نتيجة التعيين الخاطئ ستكون حتماً أكبر خطأ.

المثال رقم ٣٦

كان شغل منصب مدير الإنتاج حيويًا لبقاء الشركة. كانت وفاة مالك المفاجئة مأساة حقيقية لكل واحد، وليس فقط لعائلته. لقد كان شخصاً ذا رؤية، وعرف ما يجب عمله دوماً في الأزمات. إن تحطم سيارته كان أمراً غير متوقع، لقد أفلس زبون رئيس، وهو مدين للشركة بألاف الجنيهات كما ظهرت عيوب في نظام التحكم بعملية الإنتاج. رغم وجود مجال لتعويض الخسارة، والعثور على زبائن جدد، لم تكن الشركة قادرة على إنتاج السلع. كانت الحاجة ملحة إلى شخص لحل مشكلة نظام التحكم في عملية الإنتاج.

لقد بحث إخصائيو التوظيف، ووضعت الإعلانات، وتمت مقابلة المرشحين، ودعوتهم إلى الولايم، ومقابلتهم. لكن لم يبدأ أحد منهم في الغرض. أقسم المدير المنتدب أن الشخص التالي الذي سيعبر الباب حاملاً شهادة في هندسة السيطرة على العمليات سيحصل على الوظيفة. إن أحداً ما خير من لا أحد.

التوقعات، وتأثير الآخرين من خارج العملية :

أحياناً يجيء الضغط لأجل تعيين مرشح معين - بغض النظر عن هو الأفضل - من خارج العملية، والناس المعنيين بشكل مباشر.

المثال رقم ٣٧

علم عبد الله أنه يتوجب عليه أن يدع مالكاً يقوم بالتعيين. سيكون ذلك الأول له منذ ترفيعه، لكنه لم يستطع أن يقاوم. قام بقراءة خطابات طلب التوظيف وسره أن يرى أن أحدها يجيء من موظف سابق. قال: لمالك "ألا يكون رائعاً أن يعود إلينا عمر"؟ ظهر عمر كما يجب على لائحة المقابلة. بعد المقابلة مباشرة، اندفع عبدالله داخله، وسأل: "كيف كان؟ هل ستكون قادراً على تعيينه؟ أو، يجب أن لا أتدخل. عليك أن تتخذ قرارك الخاص، يا مالك." "لكن ما هو مقدار الحرية الحقيقية التي كانت لدى مالك؟"

تقرير من يجب تعيينه

حتى عندما تكون المعايير صريحة، موافقاً عليها، وواضحة، فإن وجود آلية لتساعد على اتخاذ القرار يمكن أن تحسن العملية. في العادة وبعد أي نوع من المقابلات، يجتمع المقابلون سوية ليقرروا من هو الذي سيعينونه. بعض الوسائل في ضم ملاحظاتهم، والاتفاق على أي مرشح يطابق المعايير المطلوبة بشكل أفضل، هو الأكثر احتمالاً لأن يؤدي الوظيفة حسب المستوى المطلوب، وسوف ينسجم بأفضل شكل مع ثقافة المؤسسة، هو المرغوب. هنالك عدة خطوات ينبغي اتخاذها.

استبعاد المرشحين غير المناسبين :

يجب أن يؤسس استبعاد المرشحين على الدليل القابل للعرض، والذي يمكن عرضه على الفرد، إذا طلب ذلك. فرفض شخص يعني إما أن المقابلين ببساطة لم يحبوه، أو لأنه ببساطة " لم يقم بالأداء في ذلك اليوم " بشكل جيد ، وقانوني.

إن الطريقة التالية في تقرير أي من المرشحين غير قابلين للتعيين لأنهم لا يطابقون المقياس كذلك يخفض التأثيرات السلبية للتحرك الجماعي.

يكتب المقابلون أسماء المرشحين الذين لا تنطبق عليهم المعايير. يجري عمل هذا قبل أي نقاش ، وبذلك تستبعد إمكانية تأثير رأي أحد المقابلين على الآخرين.

إذا كان هناك إجماع على أي من الأسماء، فإن تلك تستبعد. يجيء اعتبار أدائهم بعد أن يكون قد جرى تقييم المرشحين الآخرين. هذا العمل يركز انتباه المقابلين على المرشحين القابلين للتعيين.

يتم بحث المرشحين الذين جرى استبعادهم بعد أن يتخذ القرار فيمن يجب تعيينه حتى يمكن إعطاؤهم معلومات إذا طلبوها، وللتماشى مع إجراءات حفظ السجلات، مثل مراقبة الفرص المتساوية. يجري تقييم المرشحين الباقين بالدور، يجري فحص

مفصل للدليل، ويتم التوصل إلى قرار عن مطابق المعايير بشكل أقصى.

المشاركة في الأدلة :

إن جدولاً بسيطاً يمكن أن يساعد المقابلين في توحيد الأدلة التي قد جمعوها حول المرشحين خلال مسيرة المقابلات. إليك جدولاً مستخرجاً عن مواصفات الشخص مستقى من الأمثلة أرقام (١٢)، (١٣ و ١٤) في الفصل الثاني للمحاسب المتدرب .

المثال رقم ٣٨					
الدليل					
المقابلة	المرجع	المجموعة ٢	المجموعة ١	طلب التوظيف	المصدر
					المعايير
					معرفة الحاسوب
					عمل تقارير مالية دقيقة
					تحضير تقارير مختصرة ومكتوبة بوضوح
					قادر على تقديم عروض شفوية واضحة

					مهارات تأثيرية
					تحليل المشكلات وحلها
					مهارات شخصية تبادلية وعمل الفريق

يتم تجميع الأدلة مقابل كل من المعايير المستقاة من مصادر مختلفة. باستخدام المثال رقم (٤٤):

□ نموذج طلب الاستخدام، أو الخطاب سيكون قد تم تحليله، وسيكون المقابل الرئيس من المجموعة (١) والمجموعة (٢) قد حضرا تقريراً يقيم سلوك المرشح، وأجوبته.

□ إذا كان قد تم الحصول على مراجع، سيتم فحصها بحثاً عن الأدلة الداعمة.

□ سيتم إجراء المقابلة النهائية لملء أية فجوات، وللتأكد من أن كل المعايير قد تم استكشافها بما يكفي.

□ في نهاية كامل العملية سيتم استكمال جدول لكل مرشح. سيتم أخذ ملاحظات قصيرة، توفر أمثلة عن، متى وكيف أظهر المرشحون قدراتهم مقابل كل من المعايير.

□ في النهاية تتم المقارنة بين المرشحين.

كذلك يعمل الجدول كسجل، ويمكن استخدامه إذا قامت أية حاجة، لاحقاً ، لإظهار مدى العدالة، والمساواة في القرار .

إعطاء درجات :

يمكن جعل الجدول أكثر تطوراً بإدخال آلية إعطاء درجات

✓ تم العثور على المهارات، أو المعرفة المطلوبة.

× لم تعرض المهارة، أو المعرفة.

0 لم يتم العثور على دليل (محايد) .

هناك طريقة أخرى هي إعطاء درجة محددة ، مثلاً باستخدام سلم لدرجات مؤسس على السلوك :

المثال رقم ٣٩	
الاهتمام بالتنوعية	
المقدرة على اتخاذ الإجراء للحفاظ على نوعية الخدمة و " رضا الزبائن، وتحسينها	
العلامة	التعريف
١	لم يتم التعرف على قضايا النوعية
٢	يعرف أن النوعية مهمة لكنه لا يعرف ما يعمل بشأنها

٣	يستطيع أن يحافظ على النوعية، ورضا الزبائن لكنه لا يعرف كيف يحققها
٤	يميز بعض المناطق حيث يمكن اتخاذ إجراءات لإجراء تحسينات
٥	لديه أفكار عامة عن كيفية تحسين الخدمات النوعية، ورضا الزبائن لكنه لا يترجمها إلى أداء
٦	يطور، ويطبق أساليب لإدامة، وتحسين خدمات النوعية، ورضا الزبائن

المثال رقم ٤٠	
سلم الدرجات	
العلامة	التعريف
١	لم يكن استخدام المهارة واضحاً
٢	استخدمت المهارة بفعالية محدودة
٣	كان للمهارة تأثير قليل - يحتاج إلى الكثير من التحسين
٤	استخدمت المهارة بشيء من الفعالية، لكن هناك مجال للتحسين
٥	كانت المهارة فعالة معظم الوقت: بعض التحسين ممكن
٦	استخدمت المهارة بفعالية كاملة

يمكن استخدام الأرقام في الجدول للدلالة على التعريفات بدلاً من الكلمات التي تصف الدليل. يحتاج المقابلون إلى تقاسم نفس الفهم لمعاني التعريفات، وكيف تستخدم الأرقام في الجدول. من الممكن أن ينسب وزن للمعايير إذا كانت الرغبة لذلك موجودة. فمثلاً، إذا كانت قدرة المحاسب المتدرب على إعطاء عروض شفوية حيوية، فيمكن أن تعطى هذه المهارة وزن (٥)، مهارات التأثير تكون الثانية في الأهمية وتعطى (٤)، تليها القدرة على حل المشاكل، وتعطى (٣)، وهكذا. هذه الأوزان يمكن أن تستخدم كمعامل ضرب في الجدول، وتجمع في النهاية لتعطي علامة إجمالية. بعد ذلك تستخدم العلامات النهائية لترتيب المرشحين، ويكون المرشح صاحب أعلى نتيجة هو المرشح المفضل.

قبل اتخاذ أي إجراء بالتعيين، سيحتاج المقابلون إلى مقارنة تقويماتهم لقدرات المرشحين، والقدرة المتوقعة المحتملة لأداء الوظيفة. سيتم استكشاف أي فرق لاكتشاف السبب وراء عدم التطابق. هذا الاستكشاف سيمكن المقابلين من فحص دقة، وأساس تقييماتهم، تأكد أن إعطاء الأرقام جزافاً لم يكن محل الحكم، و فقط وقتها، تصل إلى قرار يمكن تبريره، وتقديم الدليل عليه.

الإجماع :

إن الحصول على الإجماع هو بفارق كبير أفضل طريقة لتقرير من هو المرشح الأفضل. يمكن الحصول على هذا بأخذ كل من المرشحين بدوره وسؤال كل واحد من المقابلين أن يقوم به بسؤال "هل سيتمكن هذا الشخص من أداء الوظيفة، كما هي معرفة، وعلى المستوى المطلوب؟" يتم تقويم كل واحد من المعايير، ويتم التوصل إلى استنتاج حول قدرة المرشح الإجمالية المحتملة على أداء الوظيفة. إذا كان الجواب هو "لا"، فإن الأسباب لهذا الجواب سوف تستقى من المقابلين، تسجل، وتستخدم كقيود، ولأجل إعطاء المعلومات.

- بعد أن يكون كل المرشحين قد جرى أخذهم بالاعتبار . يجري فحص أولئك الباقيين مرة أخرى، مقابل هذه المعايير.
- من هو الذي سيؤدي الوظيفة بالشكل الأفضل؟.
 - من هو الذي سيطابق المتطلبات المؤسسية على أفضل وجه؟.
 - من هو الذي سيكون الأكثر قبولاً اجتماعياً؟.
 - من هو صاحب أفضل احتمال مستقبلي؟.

وقتها فقط إذا كان واضحاً عدم وجود مرشح واحد أفضل، تقوم الحاجة إلى مقارنة أحدهم بالآخر.

إن اتخاذ القرار العقلاني يسمح لكل مقابل أن يقدم مساهمة كاملة. هكذا يشعرون أنهم قادرون على امتلاك النتيجة. يمكن للعملية أيضاً أن تقلل بعضاً من التأثيرات السلبية لديناميكية المجموعة. وسوف تؤدي إلى قرار يمكن نقله إلى الخارج؛ لأنه سيكون قابلاً للدفاع عنه إذا قام أحد بتحديه في تاريخ لاحق.

إذا لم تكن هناك نتيجة واضحة، عليك أن تجد بعض الأساليب الأخرى للوصول إلى قرار. بعض من طرق اتخاذ القرارات العقلانية الأخرى مثل شجرات القرار، أو تحليل القرار، يمكن استخدامها. إنها تميل إلى إنكار أهمية التبادل بين الأشخاص، وتقييم الانسجام الاجتماعي، ويمكن أن تترك لدى المقابلين إحساساً بأن الأسلوب قد تجاوزهم. بالنتيجة إذا كان الإجماع غير ممكن، فكل ما يتبقى هو شكل من أشكال التصويت.

التصويت :

هذه أكثر طريقة شائعة لاتخاذ قرار جماعي عندما يكون الإجماع غير ممكن. إن رفع الأيدي المباشر، والأغلبية الواضحة قد يسفران عن مرشح مفضل، لكن إذا لم يكن القرار واضحاً، يجب العثور على طريقة أكثر ملاءمة لاختيار المرشح الأفضل. هنالك أشكال متطورة من التصويت، مثل الأصوات القابلة للتحويل،

يمكن استخدام ذلك، لكن عند تعيين أناس لأداء وظائف يجب بذل عناية أكبر من ذلك.

كذلك تقوم الحاجة للتفكير بنتائج الاختلاف :

□ ماذا سيحدث للمقابلين الذين لا يتفقون مع القرار النهائي، ويبقى لديهم شعور بأنه تم التصويت ضدهم؟

□ كيف سيتصرفون تجاه الموظف المعين بعد أن يصبح في المنصب؟

□ كيف ستصمد عملية التصويت للتدقيق، إذا كان أحد المرشحين يعتقد بأنه عومل بدون إنصاف؟

سيحتاج رئيس هيئة المقابلة إلى التأكد من أن :

□ القرار قد اتخذ على أساس الدليل.

□ المعايير المستخدمة للتصويت هي نفسها التي استخدمت طيلة العملية.

□ كل مرشح قد جرى الحكم عليه بإنصاف حول قدراته لأداء الوظيفة حسب المستوى المطلوب.

كيفية تجنب الشراك :

لقد قيل سابقاً، إن تدريب المقابلين، لا يحقق أي تغيير في

السلوك، لكنه ببساطة يجعلهم أكثر وعياً لما يقومون به خطأً. ففي الحقيقة، يمكن لهذا الوعي المتزايد أن يكون خطوة رئيسية إلى الأمام، إذا اتخذنا هذه الخطوات الأربع كقياس للتعلم:

□ انعدام الكفاءة غير الواعي.

□ انعدام الكفاءة الواعي.

□ الكفاءة الواعية.

□ الكفاءة غير الواعية.

إيجاز

يجب على المقابلين أن يكونوا واعين للشراك، وأخطار اتخاذ أحكامهم باكراً جداً.

١. يمكن أن تكون الانطباعات الأولى مشوهة، وليس هناك عيب في الاعتراف بأنه، خلال المراحل المبكرة من المقابلة، فإن المعلومات لا تكون مناسبة لتسمح باتخاذ التقويمات الصحيحة، والمظهر، والسلوك الابتدائي، واللغة، والثقافة، والدافع وحده، ليست متنبآت كافية للأداء التالي في الوظيفة.

إن ذاكرة المقابل ليست مصدراً معتمداً للمعلومات. يستعمل مخزن الذاكرة كلابات لتسهيل التذكر، والمرشحون الذين قوبلوا في الأول، وفي الأخير هم الأكثر احتمالاً لأن يتم تذكرهم. بشكل

مشابه، فإن الفرد صاحب الملامح البارزة، أو الذي يعمل شيئاً غير عادي، محتمل أن يبرز عن الآخرين. هناك حاجة لطرق أخرى لإمكانية تذكر كل مرشح كفرد مميز.

٢. ستساعدك الملاحظات، ومساعدات الذاكرة، والرسوم وما إلى ذلك على تذكر المرشح، وسوف تساهم في السجلات المطلوبة لأجل المقابلة. كلنا يحب أن يحاط بأناس يحبهم، نحن منجذبون باللاوعي إلى أناس يشتركون معنا في نفس الصفات، والخلفيات، والقيم. نحن نستعمل قواعدنا الخاصة التي تم بناؤها عبر سني حياتنا لعمل هذا. ولأنها مؤسسة على التاريخ، فإنها تصلح معظم الوقت، ولكن ليس دائماً.

٣. كن حذراً من العوامل التي تؤثر على كيفية تقييمك للناس في اللقاءات الأولى. يتم النظر إلى المرشح على أنه مركز الاهتمام، في كل مرحلة. يميل المقابلون إلى الاعتقاد بأنه كان لهم تأثير رئيس على الأحداث التي وقعت حولهم، يمكن لهذا أن ينعكس بشكل جيد، أو سيئ على المرشحين، بينما في الحقيقة كانوا لاعبين ثانويين، أو حتى لم يكن لهم دور (لم يظهروا على المسرح) إطلاقاً عندما حصلت الحادثة.

٤. دقق، رأساً مع المرشح، مقدار دوره، ومساهمته. إذا كان الانطباع الأول قد استخدم كأساس للتقويم، فإن المقابلين يميلون إلى البحث عن تأكيد لهذا الرأي، وإهمال الدليل المناقض بسرعة. هذا يمكن أن يكون خطيراً، كما سيكتشف كثير من المديرين، الذين تحصل لديهم مشاكل أداء تالية مع الموظفين. لقد شوهدت مؤشرات المشكلة، لكن لسبب، أو لآخر، تم تجاهلها أثناء المقابلة. ٥. شكك في حكمك الخاص، واختبر انطباعاتك مع مقابلات أخرى. أحصل على مصادر دليل أخرى، مثلاً من قضية للدراسة، عينة عمالية، أو مقابلة حدث سلوكي، وهذا أيضاً موصى به. يمكن أن تكون آراء الناس الآخرين غير جديرة بالاعتماد. يمكن أن تكون أسباب آرائهم غير مرتبطة كلياً بمقدرة المرشح على أداء الوظيفة التي يتقدمون لها في مؤسستك. حتى مع وجود واجب العناية فعلى الحكام أن يكونوا دقيقين فيما يقولونه، فلا يزال هناك ميل إلى لفلفة المراجع في عموميات سطحية.

٥. استخدم ضوابط المراجع للمسائل المبدئية، واعتمد فقط على الناس الذين تكون آراؤهم نافذة، وضمن المحتوى، للتعبير عن آراء حول قدرات المرشحين على الأداء حسب المستوى

المطلوب. يقدّم بعض المرشحين أفضل ما لديهم لبيع أنفسهم، ويرغب المقابلون الجاهزون لرؤية الخير في الناس في أن ينجح هؤلاء. هنالك مناسبات يكذب فيها المرشحون، أو يقولون أنصاف كذبات أثناء بذل مجهودهم لإقناع المقابلين بأنهم أفضل مرشح. لقد دلت بعض الأبحاث أنّ الرجال، والنساء يتبنون مواقف مختلفة عند تقديم أنفسهم في المقابلات. يمكن أيضاً أن تكون هناك خلافات بسبب التوقعات الثقافية.

٦. إنّ تصعيد استثمار الشخص في القرار يمكن ببساطة أن يكون إهداراً إضافياً للموارد. ربما يكون الفضل هو تقايل خسائر إذا كان المرشحون لا يطابقون المتطلبات، وتبدأ مرة أخرى، بدلاً من أن تعين شخصاً مالا يطابق المعايير الأدنى. بمجرد أن تنطلق عملية المقابلة، يشعر المقابلون بشيء من الضغط للاستمرار، حتى عندما يظهر وكأن أفضل النتائج ستكون هي عدم إجراء تعيين.

٧. تعمق، وازهدب إلى ما وراء الكلمات المقولة لتعثر على دليل حقيقي عن المقدرة، والإنجاز. يمكن للقوى المحركة للمجموعة أن تؤثر على المقابلات بأن تسمح للقضايا غير ذات العلاقة بالتعيين أن تتدخل.

٨. إن رئيس هيئة المقابلة مسؤول عن توليه القيادة، والتأكد من تركيز المقابليين الآخرين على الوظيفة التي هم بصددتها، والمعايير التي يجري البحث عنها. كذلك فالرئيس مسؤول عن التأكد من قدرة المقابليين الآخرين على أداء أدوارهم في العملية. إن المقابلات مجهدة، ومتعبة، يقع المقابلون تحت ضغط إجراء التعيين الصحيح ومع ذلك فهم كثيراً ما يكونون مدركين لأهمية ما يفعلونه. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للضغط أن يتم بذله من قبل آخرين غير معنيين بشكل مباشر.

٩. يجب أن يتأكد رئيس الهيئة من أن كل المعنيين مدركون للضغط، وأن يقوموا بالتساهلات المناسبة، ويقاوموا الضغط الخارجي الذي لا داعي له. بعد إتمام المقابلات، تقوم الحاجة إلى آلية معينة لتأكيد أن القرارات تتخذ على أساس فحص الأدلة التي تم تجميعها مقابل المعايير المطلوبة. وهذا يحتوي على :

- استبعاد المرشحين غير الملائمين.
- تجميع الأدلة.
- استخدام نظام درجات، وتصميم مناسب.
- الوصول إلى الإجماع ، حينما يكون ذلك ممكناً.
- التصويت كمرجع نهائي.

مع أن القرار يكون قد اتخذ، إلا أن العملية لا تنتهي. قد يكون تم إبرام عقد شفهي، ولكن المفاوضات التفصيلية لشروط التعيين يجب أن تنتهي. يستحق المرشحون غير الناجحين معلومات، وسوف تكون للشخص الذي سيعين حاجات تطويرية مبكرة. يجب أن تتخذ خطوات، وإجراءات للتأكد من أن البادئ الجديد سينضم ضمن وظيفته الجديدة، والمؤسسة بشكل لائق. إن طرق اتخاذ هذه الخطوات المهمة مشروحة في الفصل التالي.

الفصل السادس

بعد المقابلة



بعد المقابلة

لا تتوقف المقابلة بعد أن يكون آخر مرشح قد مشى خارج الباب، وقرر المقابلون من الذي كان الأفضل. هنالك المزيد من العمل الذي يجب أدائه. بعض من هذا سيكون ساراً للمقابلين، بعضه الآخر أقل. بعض الواجبات قد تكون لها إحياءات قانونية، وسيكون لها كلها بعض التأثير على المرشحين. الناس الذين يتقدمون لوظيفة ما يعملون أكثر من بيع أنفسهم كسلعة: إنهم يستثمرون الوقت، والأحلام، ومقداراً هائلاً من المعلومات الشخصية مع مستخدم محتمل. سيكون للطريقة التي تتعامل معهم تلك المؤسسة بعد عملية المقابلة تأثير على رأيهم في المؤسسة كصاحب العمل. قد يكون هذا الرأي إيجابياً ولكن، إذا لم يتعامل المقابلون مع تبادلات ما بعد المقابلة بشكل جيد، فإن المرشحين غير الناجحين قد يترك لديهم شعور بالإيذاء، والانطباع السيئ. حتى الشخص المعين للمنصب يمكن أن يبقى، وهو يعجب لماذا يريد أن يعمل هناك، إلا إذا اتخذت بضعة خطوات لتقوية عملية المقابلة إلى نتيجة ذات منافع لكل الجماعات.

تقديم العرض

بمجرد أن يكون المقابلون قد قرروا أياً من المرشحين يطابق المعايير، فإن الفرد المختار يُسأل إذا كان جاهزاً لقبول الوظيفة. هنالك عدة طرق يمكن من خلالها تقديم عرض التوظيف:

١. يمكن أن يُطلب من جميع المرشحين أن ينتظروا حتى يتم الانتهاء من كل المقابلات. وبشكل بديل، يمكن أن يُطلب منهم العودة في وقت مُعطى. هذا في الحقيقة مجرد عندما يكون عدد الأفراد الذين قوبلوا صغيراً، وإذا كان هناك مجال انتظار مناسب لهم، أو يمكن شغل المرشحين بطريقة مناسبة.

٢. يمكن الاتصال بالمرشح المختار بالهاتف في وقت لاحق من ذلك النهار، أو في الأيام التالية مباشرة. ربما يكون هذا هو السبيل الأكثر شيوعاً في الاستعمال لتقديم عرض. إنه سريع، إنه يمكن من إجراء نقاش، ويمكن المقابل من قياس ما إذا كان الفرد محتملاً أن يقبل.

٣. يمكن أن ترسل رسالة إلى المرشح المختار يقدم فيها عرضاً للتوظيف. هذا أبطأ (يمكن أن يرسل فاكس لتسريع الأمر) لكنه يؤكد أن الشروط، واشتراطات الاستخدام مبيّنة بوضوح. مهما كانت الطريقة المستخدمة لتمرير العرض، فإن المرشح

يقوم باتخاذ القرار النهائي. لديه القوة لقبول العرض، أو رفضه. لا يرفض كثير من المرشحين في التطبيق العملي أي عرض للتوظيف، لكن توجد دائماً احتمالية أن يختار بأن لا يدخل في اتفاقية ملزمة قانونياً. إذا تم قبول العرض فإن شروط أوضاع التوظيف يجب أن توضح، ويتفق عليها قبل إتمام العقد بشكل نهائي. لا يشترط أن يكون هذا العقد مكتوباً (ليس للموظفين الحق القانوني في مثل تلك الوثيقة) ولا يشترط فيه أن يوقع. إن المرشح الذي يحضر للعمل في اليوم الأول هو سبب كاف لتمكين أي صاحب العمل ليفترض أن العقد قد تم قبوله.

رغم ذلك، فبحسب قانون إصلاح نقابات العمال وحقوق التوظيف" (١٩٩٤)، فإن جميع المستخدمين يحق لهم استلام وثيقة مكتوبة تحتوي على الشروط، والظروف. إن الموافقة على هذه مهم مثل تبادل عقد رسمي. هذه الشروط الصريحة بالنسبة لمعظم الوظائف هي واضحة لكن الأمر يستحق القليل من العناية في تفسير الشروط الغامضة. إن الشروط الغامضة ليست مكتوبة لأنها تتعلق بالتوقعات، والافتراضات الثقافية مثل القيم، وممارسة العمل، والعلاقات. إذا لم توضح هذه في بداية فترة الاستخدام يمكن أن ينتج عنها سوء فهم، أداء منقوص وربما الفشل في نهاية الأمر. كنتيجة لذلك، فإن استثمار بعض الوقت الزائد

بالتعامل مع فترة ما بين تقديم العرض للتوظيف، والقبول الرسمي كفترة تفاوض يمكن أن يكون مفيداً على المدى البعيد. يميل الأخذ بهذه الطريقة إلى التنبؤ في التعيينات بالمناصب العالية. إنه من غير المستهجن أن تعقد لقاءات، ومناقشات إضافية بين الفرد، والمستخدم الجديد. إذا كان قد جرى استخدام مستشاري التوظيف، فيمكن استخدامهم لتقديم النصيحة عن الصفقة، أو التفاوض حولها، أو أية ترتيبات "انتقالية". حتى لو كان هذا يبدو بعض الشيء مثل كرة القدم، فإن تعقيدات بعض عقود المديرين الكبار تستحق نفس النمط من البحث الحريص، وكذلك ربما، إلى تحضير بعض الوثائق بشكل قانوني. إذا كان هذا يبدو رسمياً بشكل غير لازم، ففكر في حجم بعض التسويات التي تحدث، والصعوبات التي ووجهت عندما تنتهي عقود الاستخدام حتى في المستويات الأقل ارتفاعاً، مبكراً، يجب أن لا يبدأ أحد بالتفكير في إنهاء، لكن الفشل في الاهتمام بالتفاصيل في المرحلة الافتتاحية يمكن أن يؤدي إلى رسوم قانونية باهظة في النهاية.

ومع أن صياغة عرض التوظيف تحتاج إلى العناية، فالمناسبة عادة سعيدة، حيث يمكن الاحتفال بالنجاح، والبدايات الجديدة. وهي كذلك توفر فرصاً إضافية.

المثال رقم ٤١

عرض على بلال وظيفة مدير الشهادات المهنية. قام أثناء المقابلة بالتدقيق في فهمه لطريق إدارة الشهادة المهنية، لأن الإعلان لم يكن كثير الوضوح. لقد أخبروه أن راتبه سيزداد عن طريق الزيادة كل سنة حتى يصل إلى النقطة السادسة من الدرجة، وهي القصوى.

بعد سنتين من المنصب، فوجئ بلال بعدم استلامه الزيادة المتوقعة. أخبروه أنه قد وصل إلى الحد الأعلى، وأنه لن يتقدم حتى يكون لديه مسؤوليات أكثر ليتولاها. شعر بلال بشيء من الحزن، فاشتكى إلى المحكمة المختصة والتي قررت بدورها على أن عقد بلال التوظيفي لم يحتو على حد أعلى للراتب، وبالتالي ألزمت صاحب العمل بالوفاء بالعقد (الشفهي).

من النادر، في ضوء النتيجة، التفكير بنقاط ضعف المرشح الناجح. إذ تتم رؤية الشخص المختار على أنه قادر على أداء جيد متكامل. من المتوقع أنه وبعد اليوم الأول سيتعود على أن يجد طريقه في المكتب نفسه، وأنه "سيهبط على الأرض، وهو يركض". إن هذا التوقع غير منطقي، وغير منصف في الوقت نفسه.

توفر المقابلة الأجواء لتقييم مفصل بشكل فريد لقدرات فرد ما مقابل معايير موضوعة مسبقاً. يمكن تجميع موجز عن نقاط ضعف، وقوة المرشح الناجح مقارنة بهذه المعايير. يوفر هذا الموجز معلومات قيّمة يمكن إعطاؤها للمرشح، ويمكن استخدامها لتصميم تدريب ابتدائي، وخطة تطوير تالية.

إخبار المرشحين غير الناجحين

يحتاج إخبار المرشحين غير الناجحين أنهم لم يعرض المنصب عليهم يحتاج إلى العناية والحساسية. إن إعطاء الناس أخبار سيئة ليس سهلاً أبداً، وليس هناك من حل كامل لمساعدة المقابل على عمله بالشكل الصحيح. هنالك عدة خيارات:

- يمكن أن يكون محتوى الرسالة قصيراً، ومباشراً (أسفون، المنصب لم يعرض عليك).
- يمكن أن يكون ملغوماً بالمجاملات (لقد كنتم جميعاً مرشحين أقوياء: لقد مررنا بوقت صعب في الاختيار بينكم، ولقد كنا متأثرين جداً لسجلات خبراتكم).
- يمكن أن يترك المرشحين غير واثقين بما يحدث ("نحن نحتاج إلى المزيد من النقاشات، التفكير في خيارات أكثر، سوف نتصل بك في الأسبوع القادم).

إن الخيار الأخير غير مقنع من جهة نظر أي كان، مع أنه يحدث. إذا استخدم هذا الخيار، سيبقى لدى المرشحين انطباع بوجود المراوغة، والتردد. مع الأسف، إن الخيار الثاني شائع. يمكن أن تتولد لدى المرشحين مشاعر مختلفة ويرتبطون - أي - بفرحون؛ لأنهم أبلوا بلاءً حسناً، لكنهم في ذات الوقت كانوا خائبين.

واضح أن الخيار الأول هو المفضل. يجب أن يترك المرشحون بانطباع أنهم يرغبون في التقدم مرة أخرى لمنصب آخر، وليس شاكرًا لأنه استطاع أن يحقق هروباً محظوظاً. هذا يعني أن الرسالة يجب أن تكون واضحة، وإخبارية، وترمي إلى مساعدة المرشحين على تحسين طلبات، عملهم، وأدائهم في المقابلات. لتحقيق ذلك، فكر كيف ستفضل الرسالة، قبل أن تقرر محتواها. إذا كان قد طلب من المرشحين أن ينتظروا، يجب فصل المرشح الذي سيقدم له العرض عن الآخرين.

إذا لم يكن المرشحون قد انتظروا حتى نهاية المقابلات، يمكنك أن تعلمهم بالقرار بالطلب منهم أن يعودوا إلى المركز، أو ترتب أمر الاتصال بهم هاتفياً، أو بإرسال رسائل لهم. يعني الخيار الأول أن الرسالة يمكن أن تعطى شخصياً، وأن المعلومات ستكون متوفرة "فوراً، وفي المكان" إذا أريدت. إن الهاتف يجعل

الرسالة أقل شخصية لكنها تسمح ببعض النقاش، وخيار المعلومات. الخيار الثالث هو الأقل شخصياً، ولا يوفر قصة مباشرة للحوار.

المثال رقم ٤٢

انضم مقابلان إلى المرشحين المنتظرين في غرفة اجتماعات. طلب واحد منهما من الشخص الذي سيعرض عليه العمل أن يغادر الغرفة معهم، بينما شكر رئيس هيئة المقابلة المرشحين الباقين على تقدمهم، وعلى حضورهم المقابلة. تم إخبارهم أن طلباتهم لم تكن ناجحة. إن طلباتهم (وليس الأشخاص) لم تطابق المتطلبات وأنهم إذا رغبوا، فإن المعلومات الشخصية عن المقابلات ستكون متوفرة لاحقاً. إذا أرادوا أن يلبوا ذلك العرض بإمكانهم الاتصال هاتفياً مع الرئيس، أو طلب موعد شخصي.

قد يجادل البعض بأن الحوار ليس مرغوباً فيه لأنه كلما زادت المعلومات المعطاة للمرشحين غير الناجحين، كلما زاد الدليل المتوفر لديهم إذا رغبوا في الشكوى. لا يوفر هذا الرأي أية مساعدة للمرشحين، ولا هو يكافئ الجهد الذي يبذله المرشحون في تقديم الطلب. إنهم يستحقون شيئاً أكثر من العملية، من مجرد الخبرة، فرصة مقابلة بعض الناس الجدد، والرفض. عندما نقول هذا، يجب أن نميز أن بعض المرشحين يشعرون بالحزن إلى

درجة أنهم سيتمسكون بالفرصة ليجدوا سبباً للشكوى. بالتالي يجب إعطاء الاعتبار لكمية، ونوع المعلومات التي يجب إعطاؤها للمرشحين غير الناجحين.

بشكل عام يمكن إخبار المرشحين :

- إنه لم يجر تعيينهم.
- اسم الشخص الذي عرض عليه المنصب.
- ما إذا كان العرض قد قبل، أو ما يزال قيد النظر، أو تم رفضه.
- في الحالة الأخيرة، ماذا سيحصل تالياً (مثلاً، إعادة التفكير في المنصب، إعادة الإعلان، إعادة فحص جميع الطلبات).

يجب عدم إخبار المرشحين :

- لماذا تم اختيار الفرد الذي عرض عليه المنصب.
- لماذا كانوا هم الاختيار الثاني.
- كانوا غير ناجحين في المرة الأولى، ولكن سوف يتم التفكير فيهم مرة أخرى.
- إنهم لم يكونوا بالجودة المطلوبة.

إذا كان هناك شك في قبول المرشح المختار، فقد يكون من الأفضل الانتظار قبل إخبار المرشحين الآخرين بأن طلباتهم لم تكن

ناجحة. إذا رفض الشخص المختار الوظيفة ابتداءً، فإنّ عرض الوظيفة على مرشح لم يطابق المعايير خلال المقابلة الأولى يمكن أن يكون مما لا ينصح به.

يمكن أن يكون إخبار المرشحين إنّهم لم يكونوا بالجودة المطلوبة مهنيًا، مؤذيًا، ويوفر دوافع للشكوى. لا ترفض الشخص. بل وضح لهم بأنّ المقارنة هي بين مهارات الفرد، ومعرفة، وخبرته، وطريقته، وبين المعايير المطلوبة من قبل المؤسسة لم تكن قريبه بما يكفي.

إنّ توفير أكثر مما ينبغي من المعلومات في مثل خطوة إعطاء القليل جدًا، أو إعطاء النوع الخطأ. إنّ المقابلين ليسوا مضطرين لتبرير لماذا لم يعرض المنصب على مرشح ما. كل ما تدعو الحاجة إليه هو التصريح بأنّ المرشح لم يطابق المعايير. يمكن أن يُعطى المرشحون معلومات شخصية في وقت لاحق، إذا هم أرادوا. هذا يضع الواجب على الفرد لبحث عن المعلومات في الوقت الذي يختاره هو، حينما يكون مستعداً نفسياً لتلقيها. بعد إخباره بأنه لن يُعطى وظيفة يريدّها مباشرة ليس بالضرورة الوقت الأفضل. على الأقل، من المحتمل أن يشعر المرشحون بالخيبة، والألم، أو حتى الغضب. قد تتتابههم بعض المشاعر السلبية عن أنفسهم، وعن المقابلة، وعن المقابلين، والمؤسسة. إنّ تأخير

إعطاء المعلومات كذلك يعطي المقابلين الوقت لصياغة الرسالة بشكل بناء أكثر، ولتحضير مقترحات عملية لتساعد المرشحين على تحسين أدائهم، سد الفجوات في خبراتهم، أو معرفتهم، أو مستوى مهارتهم، أو التعلّم من التجربة.

إذا كان مرشح ما يشعر أنه عومل بإجحاف، ويؤمن أن لديه سبباً غير مسوّغ لشكوى، فإن حقه موجود ليُشكو إلى محكمة صناعية. حتى يحدث هذا فإن المرشح يحتاج إلى أن يؤمن أنه قد جرى التمييز ضده بشكل غير قانوني (على أساس الجنس، أو العرق، أو الديانة، والحالة الزوجية، أو الإعاقة). إذا كان القرار المتعلق بأفضل مرشح قد اتخذ بقوة بتقويم تنافسية كل شخص للهبوض بالأعباء إلى المستوى المطلوب، وينسجم مع سلسلة من المعايير المقررة مسبقاً، فإن المستخدمين سيكونون قادرين على الدفاع عن عملهم.

إعطاء المعلومات عن المقابلة

يجب أن لا تفرض معلومات المقابلة على المرشحين غير الناجحين. يجب أن تعرض عليهم الفرصة لاستلامها، في وقت، وبطريقة تكون مريحة لهم . هنالك بعض الإرشادات البسيطة جداً، والتي توفر الفرصة للمانح، والمتلقيّ عليهما تعلم طرق التحسين في الممارسة، والتعرف عليها:

□ يجب أن يكون الشخص الذي يعطي التعيينات هو نفسه الذي كان مسؤولاً عن التعيين. هذه ليست مهمة يجب أن تترك لدائرة الموارد البشرية.

□ يجب تشجيع المرشح على التفكير بأدائه الخاص.

□ إذا كانت المعايير قد نشرت ، ذكر المرشح بها.

□ أطلب من المرشح أن يفكر ، لنفسه ، لماذا لم يمنح المنصب ، ضمن محتويات المعايير . هذا يعطي المرشح الفرصة ليقول ما يظنه عن العملية ، وإذا كان حزيناً بأيّة طريقة ، بأنه قادر على التعبير عن وضعه.

□ إذا عبر المرشح عن أية هواجس ، يجب التعامل معها قبل إجراء أية محاولة لإعطاء المعلومات ، لأنه إذا كان غاضباً ، أو منزعاً ، فلن يتم سماع المعلومات بالشكل اللائق ، أو ربما سبب استفزازاً أبعد.

بعد أن تكون الأرض قد هيئت بشكل لائق ، يمكن إعطاء المعلومات إلى المرشح. كنقطة بداية ، استخدم فكرة المرشح نفسه عن أدائه. في العادة ، يكون لدى المرشحين شعور عن المكان الذي لم يطابقوا فيه المعايير ، لكن ، أحياناً ، يحتاجون إلى قالب ، أو شخص ما لمساعدتهم على وضعها في كلمات. كثيراً ما يستطيع

المقابل الماهر أن يستخلص ما يكفي من المعلومات من المرشح عن طريق التعرف على شكل "مرآة عاكسة"، بدون أن يضطر إلى إعطاء معلومات. يمكن لهذه الطريقة أن تكون مفيدة بشكل خاص إذا كان المرشح غاضباً، أو عاطفياً.

عندما يصبح المرشح جاهزاً لاستلام المعلومات، فإن ما يلي يوجز الممارسة الجيدة:

□ حافظ على السبب الذي يدعو لتوفير المعلومات جلياً أمامك. إن الغرض منه هو مساعدة المرشح أن يتقدم للأمام، وليس لإخباره أين الفشل.

□ أحكم على كمية التفاصيل التي عليك توفيرها. إذا أعطيت تفاصيل أكثر مما يجب، لن يستطيع المرشح أن يستوعبها كلها، وربما يشعر بأنه مثقل، وغير قادر على التعامل مع ما يقال. الأفضل التحرك تدريجياً من المؤشرات العامة، مختبراً مقدار المعلومات التي يستطيع الفرد قبولها قبل التحرك نحو تحديدات مفصلة.

□ ركز على السلوك الذي يمكن تغييره.

□ وفر دليلاً على السلوك الذي يجب تغييره بالإشارة إلى ما قاله المرشح، أو فعله خلال المقابلة، وقدم أمثلة على الأساليب

البديلة. أوضح أن هذه مجرد مؤشرات، وليست حوادث محددة يجب أن تؤخذ خارج محتواها.

□ اقترح طرقاً يمكن من خلالها تحقيق تحسينات.

□ يجب أن يكون الدليل المقدم دقيقاً في الوقائع، وقابلاً للتدليل عليه.

□ يجب إصدار الأحكام. إن استخدام النعوت، مثل سيئ، جيد، أو أفضل، تدعو المرشح إلى طلب أمثلة عن البدائل، والذي يمكن أن يكون إعطاؤه صعباً. ما قد يكون جيداً في محتوى معين قد يكون رهيباً في الآخر.

□ استخدم الإيجابيات. يجب إخبار المرشحين أن لديهم نقاط قوة بالإضافة إلى نواقص. من المحتمل أن مرشحاً ضعيفاً لوظيفة ما سيكون الأفضل لوظيفة أخرى.

□ للمرشحين الحق في أن لا يقبلوا المعلومات. قد لا يرغبون في قبول المعلومات، أو يتصرفوا حسب اقتراحات التغيير.

□ لا تترك المرشح بدون إحساس بالمستقبل. ليس هناك من هو غير قابل للتوظيف كلياً.

مثال رقم ٤٣

لقد قلت: يا عمر أثناء المقابلة إن الوظيفة بحاجة إلى شخص قادر على السيطرة على الإنتاج عن طريق وضع مقاييس جودة صارمة، وأهداف للكمية. في الواقع، مع أننا ندرك قيمة هذا الأسلوب إلا أننا نبحث عن شخص سيثجع العمال على أخذ المسؤولية، وعن السيطرة على نوعية، وكمية إنتاجهم الخاص. ربما قد يساعدك إذا تحدثت مع بعض المديرين الذين كانت لديهم خبرة العمل بهذه الطريقة.

السرية

خلال إحدى المقابلات، يقدم المرشحون كميات كبيرة من المعلومات الشخصية كجزء من طلبهم لوظيفة ما. يتم وصف خلفياتهم بالتفصيل، يتم تشجيعهم على المشاركة في تحليل مستويات مهارتهم، تحديد مدى معرفتهم، وإعطاء حقائق شخصية عن حياتهم السابقة. يُطلب منهم التفكير في مستقبلهم، وإخبار المقابليين ربما غير المعروفين إلى أين يرون أنفسهم ذاهبين لبقية حياتهم المهنية. يتم الحصول على معلومات عن المرشح من فريق ثالث، ويتم عمل ملاحظات تقويمية تصف ملاحظات المقابليين وأحكامهم. يجري المديرون القيود، وحفظ الملفات. كم مرة، نفكر في سرية هذه القطع من المعلومات بصفتنا معيّنين

موظفين؟ تعمل نسخ من كتب طلب العمل، نماذج طلب التعيين، والسير الذاتية. توزع هذه على المقابِلين الآخرين وربما تُعرض على أناس آخرين. ماذا يحصل للنسخ الإضافية؟ هل يجري تمزيقها بعد المقابلة، توضع على طاولة شخص ما، أو توضع بعناية، وبشكل كامل في سلة المهملات؟ إنَّ النسخ الرئيسية من العمل الورقي المتعلق بالشخص الذي تمَّ تعيينه مطلوبة لفتح ملف شخصي، لكن ماذا يحدث لملفات الأشخاص غير الناجحين؟

بعض المعلومات التي جمعت لا تسجل فقط على الورق: بعضها يبقى في ذاكرات المقابِلين. ما يقال من قبل المرشحين والآخرين داخل، وخارج العملية الرسمية للمقابِلين يستحق أيضاً أن يعامل بالسرية.

المثال رقم ٤٤

لقد ملَّ عمر من تقليل شأنه. لقد كان يعلم أن بحثه عن السوق كان في مثل جودة أبحاث الآخرين في الفريق. ومع ذلك كان يحرم من الفرص لحضور اجتماعات المحترفين باستمرار. كان رئيسه يقلل من شأنه أمام زملائه، ويضحك معهم على جهوده. قرر أن الوقت قد حان للتحرك.

عندما شغل وظيفة مشابهة في واحدة من منافسي مستخدميها الرئيسيين قدّم طلب مستخدمه وسراً؛ لأنه دعي إلى مقابلة. طرحت عليه عدة أسئلة متعمقة خلال المقابلة، حول عمله، ولمفاجأته، عن عمل زملائه. حاول أن يكون متعاوناً، ويظهر بالانفتاح بينما هي لا تعطي أي شيء يمكن أن يفسر على أنه سر تجاري: أمر غير سهل عندما تحاول أن تؤثر على مستخدم محتمل.

شعر عمر بالحزن عندما علم أنه لم يعين، وقلق عندما علم أن المنصب قد عرض على شخص كانت خبرته مختلفة جداً عن خبرته. عجب لماذا تمت مقابله من الأساس. بعد بضعة أشهر أصبح الجواب واضحاً. لقد بدأت الشركة المنافسة العمل في نفس مناطق مستخدميها الحالي بالضبط. لقد ظهر أنه قوبل لمجرد أن يستطيع المنافس أن يسحب منه معلومات داخلية.

من هو الذي تصرف بطريقة غير أخلاقية في المثال رقم (٥٠)، إذا كان هناك أحد؟ إن قصص الرعب المماثلة كثيرة. سُمع المقابلون، وهم يضحكون بعد يوم طويل من المقابلات، وينكتون في أمكنة عامة على المرشحين. قد يكون هذا تفرغاً للضغط، لكن هل هو تصرف مهني لائق؟ يستحق المرشحون أن يعاملوا بالاحترام؛ لذلك يجب أن يبقى كل ما يحدث في غرفة

المقابلات طبي السرية. بهذه الطريقة يصبح كل شخص مأموناً، لا تفش أية أسرار، ولن تكون لدى أي واحد أسس لاتهام المقابلين بالمعاملة غير اللائقة، بإساءة التصرف، أو السلوك غير الأخلاقي.

السجلات

يجب عمل سجلات مناسبة في وقت المقابلات، وحفظها لفترة بعد ذلك. إذا اعتقد فرد ما أنه أخضع لتمييز غير قانوني، وعومل بلا إنصاف، فإن حقه في الشكوى إلى محكمة صناعية قائم. هذه الحقوق مبنية على التمييز الجنسي، والعلاقات العرقية، وتشريعات أخرى ضد التمييز. إذا أقيمت دعوى، فإن المحكمة ستطلب أن تجعل الأوراق متوفرة للفحص وإعادة الفحص، في وقت ما، كان هناك حد زمني موضوع بعده يمنع الفرد الغاضب من تقديم شكوى. لقد ألغي الآن هذا الحد. هذا يوحي بأن سجلات المقابلين، ونشاطات الاختيار الأخرى يجب أن تحفظ لفترة أطول. يجب التفكير بهذه الحاجة عند تصميم الأنظمة، والنماذج الداعمة. لا يُشترط أن تكون السجلات مطولة. على العكس، يجب أن تكون مختصرة، واقعية، قابلة للقراءة، مفهومة لفريق ثالث، وتحتوي على:

□ الوصف الوظيفي، تحديد الشخص، وأية معايير معرّفة للاختيار.

- الإعلان، أو أية أشكال أخرى من النشر.
- وصف مختصر عن كيفية إجراء القوائم القصيرة، أو الجدول إذا استخدم: الأسباب التي دعت إلى رفض فرد ما يجب أن تسجل بوضوح، وباختصار.
- سجل بمن كان معنياً بالمقابلة، وأية نشاطات استخدمت.
- نتائج التقويم.
- قائمة بأعضاء هيئة المقابلة النهائية.
- الملاحظات الرسمية التي دونت، وفيها تسجيل لتقييم كل مرشح (يجب أن تكون هذه مقارنة لمتطلبات الوظيفة والمعايير).
- أسباب التعيين، أو عدم الاختيار.

خطط التطوير

لا يتم تقويم الموظف بتلك الطريقة المفصلة في أي وقت آخر خلال توظيفه بقدر ما يحصل خلال مقابلة الاختيار. كمرشح، فإن تاريخه يستكشف، وتقوم مستويات مهارته، ويتنبأ بإمكانياته المستقبلية. يتم تشجيع المرشح على الخوض في التفكير بنفسه، استجوابها، والتخطيط للمستقبل، ويصدر المستخدم أحكاماً مقابل معايير أداء محددة. يمكن لهذه التقويمات أن تطور نحو أسلوب إدارة أداء شامل يمكن أن يحتوي على أداء الفرد التالي أثناء الوظيفة.



التنصيب :

يوفر التنصيب المعلومات التي يحتاجها عضو الجهاز الوظيفي الجديد لمساعدته حتى يصبح عضواً فعالاً في الجهاز، بسرعة. بشكل نموذجي، فإنّ التنصيب يبدأ من اليوم الأول للفرد في العمل، ويجب أن يستمر أغلبية الشهر الأول. معظم المؤسسات ليست جيّدة جداً في تنصيب الموظفين الجدد، لذلك يتم احتواؤها كواحدة ضمن مقاييس "المستثمرين في الناس". ما يحدث خلال العشرين يوماً الأولى يمكن أن يكون له تأثير رئيس على فعالية الاستخدام على المدى البعيد. فإذا تم التعامل معها بشكل جيّد، فإنّ الموظف الجديد:

- يتركز في الوظيفة بسرعة.
 - يتعلم عن المؤسسة، وثقافتها (فلسفتها).
 - يبني علاقات عمل ذات نوعية جيّدة مع الزملاء.
 - يصبح عضواً مؤثراً في الجهاز الوظيفي بسرعة.
 - يحقق الأهداف المتفق عليها.
 - يساهم في الحياة أثناء العمل.
 - يستمتع بوظيفته.
- يحتاج الموظف الجديد، منذ البداية الأولى لاستخدامه :
- إلى فهم واضح للدور الذي يتوقع منه أن ينفذه.

- وعي لمستويات الأداء التي يتوقع منه أن يصلها.
- معرفة بمكان العمل.
- التقديمات إلى زملائه المباشرين ووعي لأدوارهم، وعلاقتهم بدورهم.

يمكن (بل يجب) تغطية الكثير من هذه قبل أن يبدأ الفرد العمل فعلاً. هنالك عدة مناسبات لأن يحدث هذا، مثلاً:

- في المعلومات الإضافية المرسلة إلى الأفراد المهتمين لمساعدتهم على اتخاذ القرار في تقديم طلب الاستخدام، وتركيزه.

- في المعلومات المعطاة للمرشحين لمساعدتهم على الاستعداد للمقابلة.

- في المعلومات المقدمة كجزء من عملية المقابلة.
- خلال مرحلة التفاوض ، التي تلي المقابلة مباشرة.
- كجزء من زيارات، ونقاشات ما قبل التوظيف.

التدريب الأولي :

يمكن أن يبدأ التدريب الأولي بشكل لائق فقط بعد أن يصبح الفرد في المنصب. على كل حال، إذا كان تقويم المقابلة ينظر إليه على أنه يقدم معلومات قيّمة عن مهارة الفرد، ومستويات

معرفة، بدلاً من مجرد تطبيق تدريب عام على الفرد، يمكن تصميم برنامج خصيصاً لتلبية احتياجاته المحددة ويصبح جاهزاً للتحرك بمجرد أن يبدأ العمل. يمكن أيضاً أن يفصل لملاء أية فجوات هامة في خبرته.

الاحتواء :

إن مساعدة الفرد لكي ينسجم مع مجتمع المؤسسة ويكسب فهماً جيداً لثقافتها مهم للغاية لنجاح التعيين. ومع ذلك فإن هذه المرحلة من الاحتواء قلما يتم التفكير فيها. بشكل عام، إذا اتخذت خطوات كهذه، فإنها تميل إلى أن تحدث نتيجة للنقاشات، مع الأفراد الودودين.

مثال رقم ٤٦

لقد كانت المقابلة صعبة، اعتقد جميع المرشحين الخارجيين بأن الوظيفة ستمنح للمرشح الداخلي، لكن المرشح الخارجي محمد عمل بجد خلال المقابلات، وكان فعلاً جاداً. عندما عرض المنصب عليه، فوجئ وسرّ في آن. كان يومه الأول فرحاً: ذهب إلى بيته سعيداً جداً، مسروراً، وينظر بأمل إلى مهنة مرضية مع مستخدمه الجديد. لم يطل الأمر عليه حتى أدرك أن شيئاً ما به خطأ. كان الناس الذين حوله بعيدين، ومهما حاول بقوة أن يرضي زملاءه الجدد، فقد

وجد نفسه دوماً منبوذاً. لم يُدعَ للانضمام إلى نادي الشاي، وشعر بالألم عندما اكتشف أن زملاءه يذهبون إلى الحانة سوية في يوم الجمعة الذي يلي استلام الرواتب. لم يُطلب منه الانضمام إليهم. استمرت هذه الحالة، مما جعل أداء الوظيفة صعباً جداً على محمد. بعد ستة أشهر في المنصب. طلب منه مديره أن يقابله وقال: إنه شديد الخيبة بسببه. لقد كان يأمل أنه سينجح بسرعة، وأحزنه أن يسمع الموظفين الآخرين يقولون: إنه لم يبذل أي جهد للانضمام إلى الفريق. قرر محمد أن أفضل ما يمكنه عمله هو المغادرة. لحسن الحظ أنه استطاع أن يعثر على وظيفة أخرى بسرعة.

من السهل أن نرى ، في المثال أعلاه، سبب المشكلة يقع في الفشل بالتعامل مع خيبة الأمل للمرشح الداخلي، ومسانديه. في الظروف المشابهة لهذه، إذ من المهم تحضير الطريق للموظف الجديد مباشرة بعد المقابلة. يمكن تحقيق هذا من خلال:

- الإدماج المناسب للموظفين خلال عملية المقابلة.
- الإخطار المناسب بقرار المقابلين عن الزملاء القادمين بأسرع ما يمكن.
- المقابلات المبكرة مع المرشح الناجح خلال مسار زيارات ما قبل التوظيف.

كذلك يستطيع المستخدم أن يتخذ إجراءات لجلب القادم الجديد في مجال الاتصال مع الزملاء بطرق تساعد على احتوائهم ضمن مجموعة العمل. يمكن أن تضم هذه إنشاء واجبات تتطلب عملاً مشتركاً، النيابة، والانغماس في المشاريع. يجب على هذه أن تعمل حساب العلاقات الرسمية التي تحتاج إلى تأسيس، والعلاقات غير الرسمية، والاجتماعية التي سيحتاجها المبتدئ الجديد للبناء إذا كان سيصبح عضواً كاملاً في مجتمع المؤسسة الأوسع.

لقد لاحظت بعض المؤسسات أهمية الاحتواء، وطورت أساليب مثل خطط الرعاية، و "الصدقة" للتأكد من أن المبتدئ الجديد لديه نقطة اتصال مباشرة. توفر هذه أيضاً أعضاء جدداً من الموظفين مع زميل سيتحمل المسؤولية للتأكد من أنهم لديهم المعلومات التي يحتاجونها لتنفيذ وظائفهم، وأنهم يندمجون في المؤسسة بسرعة.

الخلاصة

حتى لو كانت المقابلة قد أديرت بطريقة التقيد الحرفي، فالنتيجة يمكن أيضاً أن تدمر إذا كانت أعمال ما بعد المقابلة قد نفذت بشكل سيئ. لكنه إذا جرى التفكير فيها، وعملت بحساسية، فإنها تترك لدى كل المرشحين، حتى أولئك الذين لم تكن طلباتهم ناجحة، شعوراً بالربح.

إنَّ الأسلوب المنظم لتقديم عرض الاستخدام يمكن أن يؤدي إلى عقد توظيف تكون شروطه الصريحة، وغير الصريحة مقبولة جداً، وموافقاً عليها لأنه تم التوصل إليها خلال مرحلة من التفاوض. إنَّ العرض غير الكافي للتوظيف يمكن أن يقنع المرشح المفضل بعدم قبوله الوظيفة.

يستحق المرشحون غير الناجحين على أقل القليل عرض المعلومات عن المقابلات. يجب أن يسمح لهم أن يقرروا إذا كانوا يريدون قبول العرض، وإذا كان الأمر كذلك، متى يمكنهم استلامه. يجب أن تُعطى المعلومات بمهارة ولغاية واحدة في الذهن؛ لمساعدة المرشح غير الناجح ليكون أكثر نجاحاً في طلب عمله، ومقابلة القادمين. يستحق كل المرشحين أن يعاملوا باحترام، وأن تظل المعلومات التي يعطونها، بشكل مكتوب، أو شفهي، سرية. يجب إتلاف الورق الزائد، وأن لا تكرر التعليقات المحكية.

تحتاج السجلات الصحيحة عن المقابلة إلى أن تحفظ بأمان. تشكل الأوراق العائدة للمرشح المعين أساس ملفه الشخصي. قد يكون للمرشحين المنزعجين الحق للشكوى لمحكمة صناعية إذا كانوا يعتقدون أنهم عانوا من تمييز غير قانوني. حتى لو كان المقابل واثقاً أنه اتبع أسس التطبيق، وأنه يتماشى مع القانون، يجب أن يحتفظ بسجلات المقابلة، تقييمات المرشحين، والأسباب وراء

التعيين، أو عدم التعيين. يوفر تقييم المرشح الناجح معلومات فريدة، وقيمة سيعتمد عليها التدريب الأولي، وخطط التطوير. إن عدم استخدام هذه المعلومات لربط الاستدعاء، والانتقاء بمظاهر أخرى من إدارة الأداء ستكون تبذيراً.

إن الاحتواء مرحلة حساسة من التوظيف، يتعلم الفرد عن الوظيفة، عن مكانه في محتوى المؤسسة، وفلسفتها. إذا أسيء التعامل مع مرحلة الاحتواء، فإنها ستؤدي إلى تخريب فترة التوظيف كاملة. إذا عوملت بشكل صحيح، ربما لن يلاحظ أحد حينما يستقر الموظف بسرعة، وسهولة، وسيبدو في وقت قصير كأنه بقي في المنصب منذ الأزل.

إن الاحتواء الصحيح يسمح للفرد المعين حديثاً لأن ينضم إلى حياة المؤسسة الأغنى. بعض الخطوط مثل المصادقة، والإشراف تؤكد أن الانخراط غير متروك للصدفة.

إن تعيين الموظفين ينطوي على خطورة أكثر من أن تترك أية مرحلة فيه للصدفة. يجب تخطيط كل مرحلة بعناية، وتنسيقها مع بعض لتشكيل عملية متكاملة. تتخذ القرارات في مراحل مختلفة، وتعتمد كلياً على تبادل المعلومات ذات النوعية العالية لتمكين الجماعات من إصدار أحكام مبنية على الدليل بدلاً من الانطباعات، والفرضيات. إن المقابلة نقطة حساسة،

عندما يجتمع المقابلون، والمرشحون بشكل رسمي. لا تستمر
المقابلة في العادة أكثر من ساعة واحدة: في ذلك الوقت، تتخذ
قرارات تساوي آلافاً عدة من الجنيهاً. إن مسيرة حياة فرد ما
قد يتغير، ويتأثر بالتالي مستقبل مؤسسة ما. إن الوقت، والجهد
المحتاجين لتحضير المقابلة، والمقابلين، وتخطيط العملية كاملة،
هي منقفة لأمر مفيد.

الفصل السابع

تفسير



تفسير

اختبارات القابلية :

هذه الاختبارات مصممة لقياس قدرات الفرد. في العادة يطلق اللفظ على القدرات الذهنية، ولكن توجد اختبارات تستكشف المهارات الحركية، والبراعة اليدوية. تحتوي الميادين الأخرى التي يتوجب تغطيتها قدرات الفهم المساحية (القدرة على فهم الأشكال) والكلامية، والميكانيكية. بعض الناس يضمون اختبارات القدرات التمييزية في هذه الفئة.

اختبارات القدرة التمييزية :

نستخدم هذه الاختبارات لفحص قدرات الفرد الذهنية، والثقافية، مثل الفهم الحساس، وقدرات الأرقام، ومهارات الإدراك الحسي. معظم ناشري الاختبارات النفسية القياسية المشهورين يقدمون سلسلة من أكثرها استعمالاً.

التركيبات :

وهي مختصرة من "نظرية التركيب الشخصي" ، وهو تعبير استخدم من قبل "جورج كيلي" لوصف إطار المعتقدات، والتجارب، والآراء التي تطورها لمساعدتنا على فهم عالمنا، وأن نتوقع

الأحداث المحتملة، أو سلوك الآخرين. بعض هذه المفاهيم مدفون في أعماقنا حيث إننا لا نعي دوماً بأننا نحملها.

المعايير :

تستخدم هذه الكلمة في هذا الكتاب لتعريف مظاهر المهارة، والسلوك، والمعرفة، والخبرة، والقدرة التي يجري البحث عنها من المرشحين. إنها مظاهر أساسية مطلوبة للأداء الفعال للوظيفة مدار البحث، و بهذه الصفة، يمكن تعلمها. تضم البدائل، والأبعاد، والمزايا، والقدرات، أو القابليات. لا تستعمل الكلمة هنا لتغطية الصفات الشخصية، مع أنها يمكن استخدامها لذلك الغرض.

المستثمرون في الناس :

هذه خطة مدعومة حكومياً مصممة لتحفيز التزام المستخدمين بتدريب، وتطوير الجهاز الوظيفي. إنها تحتاج إلى العمل بموجب أربعة مقاييس - الالتزام العام، واستخدام، ونقل خطة عمل، وتدريب الموظفين لمساعدتهم على تحقيق الخطة وتقييم فعالية العمل المنفذ - إذا كانت المؤسسة ستحصل على الجائزة.

تحليل الوظيفة :

التعرف على الأجزاء المكتملة للوظيفة المطلوب عملها. هذا

ينطوي على جمع المعلومات عن الواجبات، المسؤوليات، ومحتوى الوظيفة، ويمكن أن يحتوي على علاقات حيوية، وأهداف. تستعمل نتائج التحليل لتشكيل تعريفاً للدور، الوصف الوظيفي ومواصفات الشخص وتكوّن الأساس لعدد من وظائف إدارة الموارد البشرية. يصف كتاب "Dale and Iles" (١٩٩٢) طرق أداء التحليل.

متطلبات الوظيفة :

تستخدم هنا لوصف المعايير، والسلوكيات المطلوبة للوظيفة المحددة ضمن محتوى مفهوم المؤسسة الموظفة. قد تكون لنفس الوظيفة في مؤسسة مختلفة متطلبات مختلفة.

جولة الحليب :

شبيهة بمعرض تجنيد: بشكل نموذجي، يقوم كبار المستخدمين بزيارة الجامعات، والكليات سنوياً بقصد توظيف الطلاب الذين سيخرجون في تلك السنة. يمكن تحقيق هذا من خلال توفير المعلومات، والاختبار، أو مقابلة الطلاب لذلك الوقت، أو دعوتهم لحضور مناسبة اختيار في وقت لاحق.

الاختبارات القياسية النفسية :

وهو تعبير عام يصف الأدوات المستخدمة لتقييم قدرات الفرد

المتعلمة، والطبيعية، واستكشاف خواصها في الشخصية. لقد
نوقش استخدام هذه الاختبارات بقوة في مهن الطب النفسي لدى
شؤون الموظفين، وعلم النفس الوظيفي، وهو الآن خاضع لقانون
سلوكي صادر عن الجمعية البريطانية لعلم النفس. إنَّ الاستّخدام
غير اللائق، والقاصر لهذه الاختبارات يمكن أن يسبب أضراراً
دائمة للأفراد. لذلك يجب أن تستخدم فقط بعناية من قبل أفراد
مدربين، ومخلصين يهتمون بأخلاقيات استعمالها، ومصالحة
المرشحين كما يلبيون احتياجات المستخدم. معظم الموردين ذوي
السمعة الجيدة يحددون الشروط التي يجب أن تستخدمها ضمن
اختباراتهم، ويوفرون إرشادات، ومواد للمساعدة في تفسيرها.
مهما كان الاختبار المنتقى، يجب تطمين المستخدم بأن الاختبار
يمكن الاعتماد عليه، إذ له محتوى مناسب، وقدرات مستقبلية.

الخطة :

مجموعة المعلومات، والخبرات المنظمة التي تستخدم من
قبل فرد ما لتفسير وضعه الحالي.

مواصفات الشخص :

هي الوثيقة التي تحدد الخبرة، والإنجازات العلمية، والمعرفة،
والمهارات المكتسبة، والقابليات المطلوبة من فرد ما حتى يكون

قادراً على تنفيذ الواجبات بالمستويات المطلوبة، وتنفيذ الدور بطريقة مرضية. يمكن استخدام عدة عناوين لوضع فئات للمتطلبات.

خطابات بحث :

أفراد يطلبون التوظيف ، يكتبون إلى مستخدمين، يسألونهم إن كان لديهم، أو يحتمل أنه سيكون لديهم، أو يعرفون عن أية شواغر مناسبة. تحتوي الخطابات أحياناً على سيرة ذاتية، أو شهادات.

الصفحة	المحتويات
٥	١. الفصل الأول : المقدمة: ما هي المقابلة
٢٣	٢. الفصل الثاني اختيار المقابلة المناسبة
٧٣	٣. الفصل الثالث التحضير لإجراء مقابلة
١٠٣	٤. الفصل الرابع إدارة المقابلة
١٥١	٥. الفصل الخامس تقرير من يجب تعيينه
١٩٣	٦. الفصل السادس بعد المقابلة
٢٢٣	٧. تفسير
٢٣١	٨. فهرست المحتويات

how to be a better...

interviewer



كيف تنمي قدرتك على إجراء المقابلات

قليل من الناس ماهرون فطرياً عند قيامهم بإجراء المقابلات، ومع ذلك فهناك مدراء كثيرون متبحرون هذه المهمة دون أي تدريب رسمي، لذلك إذا كنت تبحث عن وسيلة لتطوير مهاراتك الفنية في إجراء المقابلات، فإن هذا الدليل المفيد سيوفر لك الإرتقاء الفوري.

ما عليك سوى اتباع النصائح العطاء هنا

لتجد أن مهتك المتطورة قد أعطت

نمارها خلال قرارات أكثر فعالية :

+ طوّر مستوى أدائك.

+ جند مهاراتك.

+ تعلم تقنيات جديدة.

+ ارفع طموحاتك العملية.

+ إنه يزودك بمجموعة أدوات شاملة من المهارات لمساعدتك على:

+ اختيار تقنيات المقابلة الصحيحة.

+ حشد المعلومات الفعالة.

+ الإعداد للمقابلة.

+ جعل الشخص موضوع المقابلة في حالة عادية.

+ اظهار التجاوب للمرشحين غير الموفقين.

+ المؤلفة " مارجريت دالي" تعمل مديرة تدريب وتنمية بجامعة "شيفيلد هالام"، وهي مؤلفة لكتب «تقييم المهارات الإدارية» و «تطوير المهارات الإدارية» و «التجنيد والإختيار الناجح».

إعداد: سامي سلمان

مدير عام الخدمات المساندة في المجموعة العربية للخدمات

إحدى مجموعات شركة "زينل" للصناعات المحدودة في المملكة العربية السعودية

+ خريج جامعة البترول، والمعادن - كلية الإدارة الصناعية - ماجستير إدارة أعمال جامعة Hull

البريطانية. + له عدد من الكتب المترجمة.

+ سبق أن نشر عدداً من المقالات، والموضوعات، وقدم دورات تدريبية في مجالات الإدارة المختلفة.



إنتاج :

بيت الأفكار الدولية
INTERNATIONAL IDEAS HOME

9947 S. 76th Ave. Bridgeview, IL 60455 U.S.A. Tel. (708) 430-5587- Fax. (708) 430-5644

P.O.Box 69786 Riyadh 11557 - Saudi Arabia Tel. 404-2555- Fax. 403-4238

P.O.Box 962037- Amman 11196 - Jordan- Tel. 5660201- Fax. 5660209



توزيع
المؤتمن للتوزيع