

مهارات الاختيار وفن إجراء مقابلات التوظيف

Selection skills and the art of interviewing

يسمينه هلايلي - جامعة باتنة-1- الجزائر

امال سلات - جامعة باتنة -1- الجزائر

ملخص

نظرا لأهمية العنصر البشري بالنسبة لأي منظمة وأهمية الدور الذي تقوم به في تفعيل سير وتطورها والمساهمة في تحقيق أهدافها، أعطى له اهتماما كبيرا ذلك لأن نجاحها يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها، لذلك وضعت طرق معينة لجلب وتوظيف العامل الكفاء وهنا تبرز دور وأهمية عملية الإختيار الوظيفي في التوفيق بين قدرات ومؤهلات ومواصفات الأفراد مع واجبات ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة التي سيقوم بأداءها، يتم ذلك من خلال معايير الإختيار التي تحدد المؤهلات والقدرات والخصائص المطلوب توافرها في الفرد الذي سيشغل وظيفة معينة، هذه الخصائص والمواصفات يتم تحديدها في ضوء ما يسمى تحليل العمل الذي يتضمن وصفاً للوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وموقعها في الهيكل التنظيمي وغير ذلك، كما يتضمن مواصفات من سيشغلها من حيث قدرات ومؤهلاته ومواصفاته. بعد ذلك يأتي دور إجراءات الإختيار لتحقيق التوافق والتطابق بين مواصفات وخصائص الشخص وبين متطلبات الوظيفة، سيساهم ذلك في تحقيق الرضى لدى الفرد عن العمل الذي يقوم به، وبالتالي ينعكس على أداء الفرد وإنتاجيته. الذي يتضمن المقابلة الشخصية التي تستخدم لفهم إمكانات الشخص المتقدم للوظيفة ولمعرفة شخصيته وقدراته بما يُمكن المؤسسة من اختيار الشخص المناسب

الكلمات المفتاحية: الإختيار- المقابلة الشخصية- التوظيف

Abstract

The importance of the human element to any organization and the importance of the role it plays in activating the progress and development of its contribution to the achievement of its objectives, gave him great attention because its success depends on the efficiency of the personnel working, so have developed certain ways to bring and employ the competent worker Here, the role and importance of the career selection process in reconciling the abilities, qualifications and specifications of individuals with the duties, responsibilities and requirements of the job they perform will be highlighted by the selection criteria that determine the qualifications, abilities and characteristics required for the individual who will occupy a particular job. The so-called analysis of the work, which includes a description of the job in terms of its duties and responsibilities and its location in the organizational structure, etc., and includes the specifications of those who will occupy them in terms of

abilities, qualifications and specifications. After that comes the role of selection procedures to achieve compatibility and conformity between the characteristics and characteristics of the person and the requirements of the job and then will achieve harmony between the individual and the job he occupies, it will contribute to the satisfaction of the individual from the work done, and therefore reflected on the performance of the individual and productivity. Is used to understand the potential of the person applying for the job and to know his personality and abilities so that the institution that is looking for an employee can choose the right person

Keywords: selection, interview, employment.

مقدمة :

تعتبر عملية اختيار الأفراد وتوظيفهم أهم خطوة في تكوين قوة عمل قادرة على الأداء كما تؤثر في قدرتها على تحقيق الأهداف المعلنة بالمنظمة فإذا تمكنت إحدى المنظمات في الحصول على القدرات والكفاءات من الأفراد فإن باقي المنظمات سوف تتحصل على الأفراد ذوي الكفاءة المحدودة وبذلك سوف يؤثر ذلك على مستويات اعمالها .

ولذا تهدف عملية التوظيف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة وتعود أهميته في منع أو التقليل من توظيف الشخص غير المناسب والذي سيكلف المنظمة الكثير وبذلك فإن عملية تعيين الافراد تحتاج إلى دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية وكذلك دراسة مصادر الموارد البشرية والتعرف عليها والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف .

وفي هذا المجال لابد من الإشارة إلى أن وظيفة الاختيار لا تلقى العناية الكافية من قبل العديد من المنظمات في البلدان النامية ، إذ يغلب عليها طابع الروتين والعموميات والمحسوبية فضلاً عن ذلك كثيراً ما يلاحظ أن تلك المنظمات تولى اهتماماً بالجوانب السلبية لاستبعاد الأفراد ، دون أن تعنى بالجوانب الايجابية للفرد والتي قد تكون عاملاً كبيراً في النجاح بالعمل ومن هنا تبرز أهمية البحث والتحري عن الأساليب العلمية المخططة في اختيار وتعيين الأفراد من مختلف المصادر لتدعيم المقدرة والرضا.

1-تعريف الاختيار:

تعتبر عملية الاختيار الوظيفي عاملاً مهماً في نجاح أي منظمة نظراً لأهميتها وأهمية العنصر البشري المناط به ترجمة أهدافه وأهداف المنظمة في قالب موحد وهو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان

يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب.

وتعتبر المنظمة تكوين اجتماعي يتم فيه تفاعل عناصر مادية وبشرية في سياق تنظيم لتحقيق الأهداف المرجوة ، ولكن يتوقف نجاح هذا التكوين بالدرجة الأولى على فاعلية العنصر البشري ، وعلى مدى توافر الخبرات والمهارات القادرة على استغلال العناصر المادية والتنظيمية ودفعها بالاتجاه الذي يحقق أقصى كفاءة ممكنة . ومن هنا تظهر أهمية تكوين العنصر البشري وضرورة إعداد هـ على أسس صحيحة وتزويده بالمهارات والقدرات الضرورية لأداء الأعمال وتوفير مناخ ملائم فعال .

فطالما تتفاوت أنشطة وفعاليات المنظمة من حيث ما تتطلبه من قدرات واستعدادات والخصائص ، لذا فانه كان من الأهمية بمكان تطابق تلك المتطلبات مع خصائص وصفات الأفراد .

فالاختيار إذا هو عملية إنتقاء الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص والصفات التي تستجيب لمتطلبات الوظائف . وذلك بالعدد المناسب لتعيين الأكثر فاعلية في العمل من بينهم لشغل الوظائف الشاغرة ، على أن تكون ذلك مقروناً برضاهم ورغباتهم . وبذلك فان وظيفة الاختيار هي العملية التي تستطيع الإدارة بمقتضاها إجراء مطابقة بين صفات الفرد ومتطلبات العمل ، تتطلب عملية الاختيار اتخاذ القرارات إما القبول وإما الرفض .

هناك مجموعة من التعاريف لعملية الإختيار :

- 1- العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين المتقدمين للعمل في المنظمة وإختيار الأفضل منهم على ضوء الشروط والمواصفات المطلوب توافرها فيهم .
- 2- العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظيفة ، ثم مقابلتهم ، وتعيينهم في نهاية الأمر .
- 3- عملية توافق متطلبات وشروط الوظيفة مع قدرات ومهارات المتقدمين .

مماسبق يمكننا تعريف عملية الإختيار كما يلي :

هي تلك العملية التي يتم خلالها غربلة وتصفية مجموعة الأفراد الذين تم إستقطابهم ، ذلك من خلال مجموعة مراحل أو خطوات يتم فيها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد ، بهدف تحديد أولئك اللذين يمتلكون خصائص ومواصفات تنطبق على شروط ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة ، تمهيداً لتعيينهم في تلك الوظائف ، أي إختيار الشخص المناسب للمكان المناسب . (محمد الصطوف ، علي ميا ، 2006 ، 149)

2-أهمية عملية الإختيار

تنبع أهمية عملية الإختيار من كونها توفر العمالة الصالحة والمؤهلة لشغل وظائف المنظمة بما يحقق أهداف هذه المنظمة .

يمكن لنا إبراز أهمية عملية الإختيار من خلال الآثار السلبية الناتجة عن الإختيار السيء ومنها

1-إنخفاض مستويات الأداء في المنظمة , فعندما نختار شخص لا تنطبق مواصفاته وخصائصه على شروط ومتطلبات الوظيفة فالشيء المؤكد هنا أن أدائه لن يكون كافياً.

2- إرتفاع معدلات دوران العمل في المنظمة , فعند إختيار شخص لا تنطبق مواصفاته وخصائصه مع شروط ومتطلبات العمل لن يكون هناك إنسجام بين الشخص والعمل مما يدفع بهالى ترك العمل والبحث عن عمل آخر يناسبه .

3- إرتفاع تكاليف الإستقطاب والإختيار والتعيين , فعند إختيار شخص غير مناسب قد تقوم المنظمة نتيجة لإنخفاض الأداء مثلاً الى التخلي عن هذا الشخص والبحث عن آخر أكثر تطابقاً مع شروط الوظيفة مما يحملها تكاليف إضافية مباشرة وغير مباشرة.(دادل صالح , 2006، 85)

3-شروط الاختيار الجيد

- أن يكون قادراً على الحكم على مقدرة الشخص من حيث الكم والنوع
- أن يكون القائمين بعملية الاختيار يتحلون بالأمانة في قياس قدرات الفرد المتقدم للوظيفة وأن يكونوا عادلين .

- أن يتميز الاختيار بثبات المعايير

- أن يكون صالحاً لما صمم من أجله

- أن يتميز بالموضوعية (قصي الجميلي , ص 69، 2004)

4-معايير الإختيار

كما نعلم إن المعيار هو عبارة عن مستوى أداء محدد مسبقاً , وكل مستوى أداء يتطلب مجموعة من الخصائص والمواصفات يجب أن تتوفر فيمن يقوم بهذا الأداء , وهذه المعايير يتم تحديدها في ضوء ما يستلزمه تحليل الوظيفة الذي يتضمن وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها

(صالح الدين محمد عبد الباقي ، ، 2001، 141)

و يمكن تعريف معايير الاختيار بأنها مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف وتستند إلى عوامل عامة وأخرى خاصة.

ان متطلبات الوظيفة (العوامل العامة) هي أدنى ما يمكن انتظاره من المرشحين لذلك تستعمل المنظمة عوامل أخرى أكثر تحديدا لاختيار أفضل المترشحين، وذلك من أجل التقليل من اختيار الأشخاص غير الملائمين، أو عدم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يلي:

(حمداوي وسيلة، 2004، 93).

/ مستوى التعليم : أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.

ب/ الخبرة : تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المنظمات، لأن الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا لطالب الوظيفة.

ج/ الصفات الشخصية : مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس، ... الخ.

وتقوم الكثير من المنظمات بإجراء اختبارات الشخصية حيث تختار المرشحين الذين تتوفر فيهم خصائص أو صفات شخصية معينة . (أحمد ماهر، ، 2004، 155)

5-مراحل وخطوات الاختيار :

1- إستقبال طالبي العمل :

وتتضمن هذه الخطوة إستقبال الأفراد الراغبين بالعمل في المنظمة ,حيث تقوم الإدارة بوضع برنامج متكامل لإستقبالهم وتعريفهم بالمنظمة يتضمن من سيقوم بالإستقبال والترحيب وتحديد شعب وأقسام المنظمة التي سيقومون بزيارتها, ويقوم المستقبلون أيضاً بتقديم معلومات عن المنظمة وأهدافها وسياساتها تجاه العاملين لديها , وعلى ضوء هذه المعلومات يقرر المتقدمون الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للعمل عدم الإستمرار في إجراءات الاختيار ,كما يمكن أن تترك آثار نفسية إيجابية على الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط اللازمة

وهذا يزيد من فرص إختيار أصح الأفراد من جهة ,ويقلل نفقات الإختيار من جهة أخرى .

2- المقابلة المبدئية (الأولى) :

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلة مبدئية للمتقدمين بهدف إستبعاد المتقدمين اللذين لا تتوافر فيهم شروط أساسية يجب توافرها فيمن سيشغل الوظيفة , لابد من الإشارة الى ان هذه المقابلة لا تتطلب تحليلاً تفصيلياً للمتقدمين وإنما يكتفى بالسؤال عن أنواع الاعمال التي يفضلونها ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم وتقويم عام لمظهرهم ومعلومات عامة أخرى لها علاقة بالوظائف التي من المحتمل أن يشغلونها .

3- فحص طلب التوظيف :

وهو عبارة عن نموذج مصمم من قبل المنظمة الطالبة يمكّنها من الحصول على معلومات ضرورية عن المتقدم للعمل , لا بد من الإشارة هنا الى أن صياغة طلب التوظيف تختلف في تفصيلاتها ومكوناتها من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى , ولكن عموماً يمكن القول بأن نموذج طلب التوظيف يحتوي على المعلومات التالية :

- بيانات شخصية تتعلق بالمتقدم , الإسم , العمر , الجنس , مكان وتاريخ الولادة , الحالة الإجتماعية , الجنسية .
- بيانات تتعلق بالحالة الصحية والجسمانية , مثل مدى تناسب صحته العامة مع ظروف أداء العمل , وكذلك خلّوه من أمراض معينة .
- بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي , كالمؤهلات الدراسية التي يحملها , والتخصص , المدارس أو الجامعات التي درس بها , تاريخ هذه المؤهلات ودرجة النجاح أو التقدير .
- بيانات تتعلق بالخبرة السابقة , والأعمال التي مارسها المتقدم , والجهات التي عمل بها والمدة التي قضاها لدى كل جهة , وأسباب ترك العمل لدى هذه الجهات .
- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع اليها للتحرّي أو الإستفسار عنه , وذلك للتأكد من دقة البيانات الواردة في طلب الإستخدام .

وهنا يتم فحص طلبات التوظيف للتأكد من أن المتقدم صالح لشغل الوظيفة أم لا , بالإضافة الى ذلك له إستخدامات أخرى منها :

- يمكن إستخدامه في مرحلة المقابلة في حال احتياج لجنة المقابلة أو المقابل لإستيضاح أية نقطة .
- يستخدم كأداة لتخزين المعلومات عن المتقدم يمكن الرجوع اليها عند الحاجة .

- يمكن إستخدامه كأداة في متابعة وتقييم عملية الإختيار .

4- الإختبارات :

بعد أن يتم التأكد من توافر الشروط العامة في المتقدمين للعمل من خلال المراحل الثلاثة السابقة تأتي مرحلة الإختبارات التي تهدف للكشف عن إمكانية نجاح الشخص في أداء العمل أو الوظيفة ,فهي لا تقتصر على مجرد الكشف عن مؤهلات وقدرات المتقدم فقط وإنما قدرته على إستخدام هذه المؤهلات والقدرات في التطبيق والأداء ,يمكن القول إن الإختبارات أكثر موضوعية وأقل تحيزاً من الوسائل الأخرى , وهي تفتح باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين إلا أن إستخدام الإختبارات له حدود يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار وهي :

- إن الإختبارات تعتبر جزء من عملية المفاضلة بين المتقدمين ولا يمكن الإعتماد عليها فقط في تقرير صلاحية المتقدم من عدمها .
- تتوقف نتائج الإختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى أمانة المشرفين عليه ومدى إلمامهم بأبعاده .
- تحدد الإختبارات مقدرة الشخص على أداء عمل معين في الوقت الحالي لكنها لا تضمن انه سيؤدي ذلك العمل على الوجه الأكمل في المستقبل .

أنواع الإختبارات :

يوجد عدد كبير من الإختبارات المصممة لقياس خصائص وقدرات الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة يمكن تقسيمها عموماً الى الأنواع التالية :

1- إختبارات الأداء :

وهنا يطلب من المتقدم لشغل وظيفة معينة أداء الأعمال التي سيقف بها عند شغل الوظيفة ,فمثلاً يطلب من المتقدم لوظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أن يكتب عدد من الصفحات ثم تحسب المدة التي إستغرقها وعدد الأخطاء التي إرتكبها .

يستخدم هذا النوع من الإختبارات للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف التي يوجد معايير مادية لقياس كيفية أداءها وبالتالي لا تصلح للوظائف الإدارية والإشرافية . (عادل حسن ، 1998 ، 184-186) .

2- إختبارات الذكاء :

لا شك أن درجة الذكاء تختلف من فرد لآخر , كما أن كل عمل أو وظيفة تتطلب درجة ذكاء تختلف عمّا تتطلبه الوظائف أو الأعمال الأخرى , ويمكن القول أنه كلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كلما تطلّبت درجة أعلى من الذكاء .

عموماً لا تعتبر إختبارات الذكاء وحدها كافية للحكم على صلاحية الفرد , حيث أن نجاح الفرد في أداء عمله يتوقّف على عوامل أخرى بالإضافة الى الذكاء , كدرجة الولاء للمنشأة مثلاً , أو القدرة على قيادة الآخرين أو التعاون معهم , إضافة الى ذلك لا يمكن أن نعتبر النتيجة السيئة للإختبار دليلاً على الغباء دائماً فقد يكون السبب إضطراب ذهني أو عصبي وقت الإختبار ,

كما أنه حتى الآن لا يوجد إتفاق حول العناصر التي تشكّل مفهوم الذكاء فالبعض يراه بالقدرة على التعبير عن الأفكار وتفسير الأسباب الكامنة وراء الظواهر العامة , والبعض أضاف قوّة الذاكرة وسرعة البديهة وغيرها من العناصر .

3- إختبارات الإستعداد والقدرات :

الهدف الرئيسي من هذه الإختبارات هو قياس قدرة الشخص على التعلّم والإستفادة من المواقف التي يتعرّض لها , بمعنى أنها تسعى لإختبار القدرات الكامنة أو المحتمل ظهورها من التعلّم , بحيث يمكن التمييز بين من يعدون بنتائج طيبة في أداء العمل ومن لا يعدون بذلك .

4- إختبارات الميول للعمل :

الغرض من هذه الإختبارات هو قياس مدى رغبة وميل المتقدم للوظيفة وحبّه وولاءه لأداء هذا العمل , حيث يعتقد مؤيدو هذه الإختبارات أن الفرد الذي يميل الى عمل معيّن يستطيع أن يتقنه بسرعة , وسيكون أدائه أفضل من الآخرين .

5- إختبارات الشخصية :

تهدف هذه الإختبارات الى قياس مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج اليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها , حيث كما نعلم لكل وظيفة أو عمل خصائص شخصية معينة تتناسب معها , ومن أهم هذه الخصائص ,

(الإعتداد على الذات , الإلتزان النفسي , الثقة بالنفس , التكيف الإجتماعي , التكيف العاطفي , حب القيادة أو الزعامة) .

لعل هذا لنوع أصعب أنواع الإختبارات , ويرجع السبب في ذلك الى أن هذه الخصائص والسمات غير ملموسة وبالتالي من الصعب قياسها بدقة , بالإضافة الى صعوبة تحديد نوع الشخصية الملائم لكل وظيفة أو عمل .

6- إختبارات الإتجاهات :

تهدف هذه الإختبارات الى قياس الإتجاه الفعلي لدى الشخص وموقفه من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل . بحيث يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف الشخص نحو ظروف العمل المحيطة به في المستقبل . (صلاح عبد الباقي, 2007 , 180-181)

5-المقابلات الشخصية :

5-1-تعريفها:

تعد المقابلة من أهم الوسائل المستخدمة في تقييم وإختيار المتقدمين للعمل , حيث تتيح الكشف عن معلومات لا يمكن الكشف عنها بنفس الدقة بالوسائل الأخرى كالإختبارات , إضافة الى التأكد من المعلومات الواردة في طلب التوظيف .

يمكن تعريف المقابلة بأنها : (عبارة عن محادثة تدور بين طرفين وجهاً لوجه يجري فيها تبادل الآراء والمعلومات في نواحي معيّنة يديرها الطرف الأول الذي ينوب عن المنظمة بهدف إكتشاف المزايا والصفات الإيجابية والسلبية في الطرف الثاني المتمثل بالمتقدم أو المتقدمين للعمل في المنظمة)
عموماً يمكن القول أن المقابلة الشخصية تهدف للتعرف على .

1- السمات الشخصية للمتقدم كالثقة بالنفس واللباقة والمظهر الشخصي والإتجاهات والأهداف والميول
2- الخبرة العلمية السابقة من حيث الإختصاصات ودرجة النجاح والإنجازات البارزة ونواحي الفشل وأسبابه

3- الخلفية التعليمية من حيث المؤهلات والتخصص والعلمي وسبب تفضيله .

محاولة الإجابة على أسئلة مثل :

- هل يستطيع المتقدم أداء الوظيفة فعلاً ؟
 - هل لدى المرشح الدافعية للإستمرار في العمل لوقت طويل ؟
 - هل يستطيع الموظف أن يتكيف مع العاملين في المنظمة ؟
- وأسئلة أخرى على غرار هذه الأسئلة

تهدف تلك المقابلات إلى الحُكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة، ومن الممكن أن تعتمد المنظمة على نوعيات متعددة من المقابلات وذلك حسب الموقف، ويوضح الجدول الأنواع المختلفة للمقابلات الشخصية:

نوع المقابلة	نوع الأسئلة	الاستخدامات
غير المخططة	تحدد الأسئلة خلال المقابلة.	يمكن استخدامها في مقابلة المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا، أو عند الرغبة في إعطاء المرشح فرصة للتحدث عن نفسه.
المخططة	قائمة أسئلة محددة من قبل، توجه إلى كل المرشحين.	يمكن استخدامها في الحالات التي يكون فيها عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كبير، وبالتالي يمكن المقارنة بينهم واستبعاد غير اللائق.
المختلطة	خليط من الأسئلة المخططة وغير المخططة.	مناسبة في الحالات التي ترغب فيها المنظمة في تحقيق أهداف المقارنة مع السماح بحرية التعبير عن الذات.
السلوكية	أسئلة عن مواقف افتراضية يطلب من المرشح توضيح كيفية التصرف فيها.	تستخدم لاختبار قدرات الفرد المنطقية وقدرته على تحليل وحل المشاكل تحت ظروف افتراضية.
المواقف الصعبة	مجموعة من المواقف الصعبة غير المتوقعة تهدف إلى إثارة ردود فعل المرشح.	تستخدم لقياس ردود فعل الفرد تجاه مواقف صعبة قد تتشابه مع ظروف العمل الطبيعية، خاصة في الحالات التي تتطلب التعامل مع الجمهور أو حل مشاكل العاملين أو العمل لساعات طويلة

جدول (1) يبين نوع المقابلة و أسئلتها و استخداماتها

2-5-عوامل نجاح المقابلة

للحصول على نتائج إيجابية من المقابلات هناك مجموعة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار هي

1- الثبات والدقة :

الثبات بحيث لو أعيد مقابلة نفس الفرد أكثر من مرة باستخدام نفس الأسلوب في المقابلة الأولى لحصل الفرد على نفس النتائج تقريباً في كل مرة تعاد فيها المقابلة , والدقة تعني أن تقيس الصفة أو الخاصية موضوع البحث وليس غيرها .

2- يجب أن يكون هناك معايير محددة للمقابلة يتم بموجبها قياس المواصفات المطلوبة بشكل عادل ودقيق , وذلك للتخفيف من تحيز المُقابل .

3- ينبغي أن تكون أهداف المقابلة محددة بدقة ووضوح , وأن تكون الأسئلة الموجهة والإجراءات المتخذة ذات علاقة بطبيعة العمل والوظيفة , كما يجب عدم الخروج عن أهداف المقابلة .

4- يجب عدم التركيز على المعلومات السلبية عن المتقدم فقط وإنما التكافؤ بين السلبيات والإيجابيات ومن ثم الحكم على الصلاحية .

5- يجب أن لا يسمح لأي شخص بالإستمرار في المقابلة أو المراحل اللاحقة من عملية الإختيار والتعيين , ما لم يملك أدنى متطلبات العمل لأن هذا يعني هدراً في الجهد والمال .

6- الحرص على عدم الإدلاء بمعلومات غير صحيحة سواء عمداً أو سهواً , وكذلك على عدم التغاضي عن أي معلومات تكشف نواحي سلبية في الماضي الوظيفي للأفراد وعندما تكون تلك المعلومات ضرورية يجب التأكد من صحتها من واقع بيانات طلب التوظيف .

ولكي تنجح المقابلة أيضاً يجب أن تكون مخططة بشكل مسبق وعادة ما يتضمن تخطيط المقابلة مايلي :

1- تحديد أفضل نمط أو أسلوب للمقابلة

2- تحديد طبيعة المعلومات التي نسعى لمعرفةها .

3- الإختيار السليم للمُقابل أو (هيئة المقابلة) بما يتناسب مع نمط أو أسلوب المقابلة الذي

سيستخدم , وهنا لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار نوع ودرجة المهارة اللازمة في إدارة المقابلة , المستوى الوظيفي , الخلفية العلمية المناسبة .

4- التوقيت المناسب للمقابلة , فمن غير المعقول أن تتم المقابلة بعد إنتهاء ساعات العمل حيث

يكون المُقابلون مرهقون فيقل التركيز.

5- إعطاء المدة الكافية للحصول على المعلومات المطلوبة .

5-3-أسس ومبادئ إدارة المقابلات :

هناك العديد من الأسس والمبادئ التي تحكم الإدارة الفعّالة للمقابلات من أهمها

1- مبدأ التعاون والإهتمام , حيث يجب على الشخص الذي يقوم بالمقابلة السعي لكسب إهتمام وتعاون الشخص الذي تجري معه المقابلة , وهذا ما يؤدي الى خلق جو تعاوني بين الطرفين يسهّل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة .

2- التشجيع , وهنا يجب على المُقابل أن يشجّع الشخص الذي تجري معه المقابلة على التحدّث بحريّة والكشف عن حقيقة نفسه .

3- مبدأ الإستماع والإنصات , حيث يجب على المُقابل أن يستمع وينصت جيداً لكل ما يقوله الشخص الذي تجري معه المقابلة حتى يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة كاملة .

4- إذا كان هناك لجنة (هيئة) للمقابلة فيجب أن لا يكون هناك مغالاة في عدد الأعضاء كي لا يؤثر ذلك على نفسية الأشخاص أو الشخص الذي تجري معه المقابلة وبالتالي المعلومات التي يقدّمها .

5-4-بعض الأخطاء الشائعة في مقابلات الاختيار:

1. تأثير الانطباع الأول

2. عدم الإلمام الكافي بمكونات الوظيفة

3. التأثير بترتيب المرشحين

4. الضغط الزمني لإتمام الاختيار

5. السلوك غير المنطوق وإدارة الانطباع

6. تأثير السمات الشخصية

7. سلوك المحاور

8. الحكم السريع على المتقدم

9. البحث عن نقاط الضعف

10. عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة لدى القائمين بالمقابلة

11. الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة

5-5-كيفية تصميم المقابلة الفعالة:

1. الخطوة الأولى هي تحليل الوظيفة وكتابة توصيف لها به قائمة بأهم المهام ثم المواصفات المطلوبة للقيام بهذه المهام
2. تقييم مهام الوظيفة ووضعها في جدول أولويات حيث تكون الأولوية الأولى للمهمة الأكثر ارتباطاً بنجاح العمل والتي من المتوقع أن تستغرق وقتاً أطول من غيرها.
3. تصميم أسئلة المقابلة بحيث تكون مبنية على مهام الوظيفة ، ويكون العدد الأكبر منها مرتبطاً بالمهام الأكثر أهمية. ولقد ثبت أن الأسئلة المعدة سابقاً الموقفية ، والمرتبطة بالوظيفة ، هي الأكثر فعالية.
4. وضع إجابات مرجعية وإضافة مقياس تقييم

تعيين لجنة لإجراء المقابلة وتحديد أدوار كل عضو فيها. (Shawn A. S and Rebecca M2004) (34).

5-6- إجراء المقابلات الشخصية

- قبل المقابلة الشخصية:
- الحصول على التوصيف الوظيفي
- مراجعة السير الذاتية
- تحديد موعد المقابلة
- خلال المقابلة الشخصية:
- استقبال المرشح بابتسامة لكسر حاجز القلق
- تعريفه بأعضاء لجنة الاختيار
- البدء بالأسئلة العامة ثم الأسئلة التقنية الخاصة بالوظيفة
- المعايير التي يجب تغطيتها في المقابلات الشخصية.
- معايير عامة: المظهر العام، المعرفة بالمؤسسة، تحديد الأهداف، السلوك، مرونة الوقت.
- معايير تخصصية: فهم المهنة بشكل عام، مطابقة الخبرات والمؤهل السابق للوظيفة الحالية.
- تدوين الملاحظات عن المرشح

- اعطاء المرشح الوقت لطرح استفساراته و اسئلته
- ابلاغ المرشح بالموعد الذي سيتم ابلاغه بالنتيجة المقابلة

- بعد المقابلة الشخصية:

- الاختيار بعد المقارنه بين المرشحين
- تبليغ المرشح هاتفيا بموعد توقيع العقد
- بعد توقيع العقد يتم تبليغ المرشحين المرفوضين

5-7- نموذج تقييم المقابلة

اسم المرشح للوظيفة : عنوان الوظيفة المتقدم اليها:

اسم المقابل : تاريخ المقابلة:

اختر الاجابة المناسبة:

1- القدرة على التعبير عن افكاره:-

() يعبر عن افكاره بصعوبة

() لا يستطيع التعبير عن افكاره

() تفكيره مرتب.

2- الاتزان في الشخصية:-

() غير متزن.

() يتردد ويتسرع احيان.

() واثق من نفسه.

3-المظهر العام:-

() غير مناسب

()مقبول

()مظهره يوحى بالثقة.

4-هل يبدو الشخص اجتماعياً او منطوياً على نفسه:-

()طريقته تنفر الناس منه

()يصعب عليه تكوين صداقات

()لديه القدرة على تكوين صداقات بسرعة

5-المعلومات العامة:-

()يجهل ابسط المعلومات العامة

()معلوماته محدودة

()يحمل ثقافة عالية

6-الامانة:

()يكذب في جميع اجابته

()يكذب في بعض الاجابات

()صادق في جميع المعلومات

7-الاعتماد على الذات:-

()يحتاج الى توجيه حتى في شؤونه الخاصة.

()يعتمد على نفسه في بعض الاحيان.

()يعتمد على ذاته في كل الظروف.

النتيجة النهائية : صالح تماماً () غير صالح ()

(عبد الباقي صلاح الدين، 2000، 189)

5-8-كيفية تنفيذ المقابلة الفعالة:

- ربط الأسئلة بالمهام الحقيقية للوظيفة.
- استخدام أسئلة موقفية وسلوكية وأسئلة مرتبطة بالوظيفة ووضع معايير موضوعية للتقييم.
- تدريب المسؤولين عن إجراء المقابلات
- استخدام نفس الأسئلة مع جميع المرشحين ، قدر الإمكان.
- الاعتماد على أكثر من محاور أو لجنة محاورين إن أمكن.
- تجهيز مكان عقد المقابلة بحيث يتم تقليص فرص الإزعاج
- معاملة المرشح للوظيفة بود واحترام.
- طرح الأسئلة وإعطاء المرشح وقتاً كافياً للرد.
- إنهاء المقابلة بصورة إيجابية
- أخيراً، مراجعة ما تم في المقابلة ومراجعة الملاحظات المكتوبة وتنقيحها.

5-9-اسباب عدم مصداقة المقابلات في التنبؤ بأداء الموظفين:

- عدم امكانية التغلب على تحيز الخبر الذي يجري المقابلة مع الطرف الاخر اما بسبب جنسيته او جنسه او مظهره وشكله العام
- اختلاف نمط المقابلات، مع اختلاف أطراف المقابلة من وقت لآخر، وكذلك اختلاف الموضوعات المثارة في المقابلة

- قد يؤثر وقت المقابلة على مدى استعداد الطرف المقابل (المرشح) لمقابلة في الصباح افضل من مقابلة بعد الظهر (محمد فالح صالح ، 2004 ، 88)

5-10- الأسئلة الأكثر شيوعاً في المقابلات ، وأبرز الإجابات المفترضة عنها:

عادة ما تتضمن أنواع الأسئلة التي تُطرح على المتقدم من قبل أصحاب العمل :

- أسئلة شخصية
 - أسئلة تخصصية
 - أسئلة عن الخبرات العملية
 - أسئلة عن الرغبات والميول المهنية
- وفيما يلي عرض لأبرزها :

1- ما سبب رغبتك في العمل في هذه الشركة ؟ يجب أن يتضمن ردك مزايا الشركة من وجهة نظرك التي كونتها من المعلومات التي جمعتها سابقاً . حاول الإشارة إلى سمعة الشركة الجيدة ؛ أو أي معلومة إيجابية أخرى تعرفها عن الشركة، مثل: توجد لديكم فرص للتدريب ، فرص متساوية للجميع ، العمل هنا يتيح الفرصة للعمل في أمور أحبها.

2- لماذا تركت عملك السابق ؟ دائماً يبحث من يُجري المقابلة عن أي صفات سيئة أو نواحي نقص لدى المتقدم للوظيفة ؛ فعليك توخي الحذر من التذمر من عملك السابق ، بل عليك أن تمدح شركتك السابقة أو تقول أمراً إيجابياً عنها . اشرح باختصار وبصدق أسباب تركك للعمل السابق . قل أي أمر إيجابي يمكنك قوله . على سبيل المثال : إذا تركت العمل لأسباب صحية، أشر إلى أنك قادر الآن على تحمل كافة المهام المنوطة بالعمل الجديد . لا تنس أن تشير إلى أنك قد اكتسبت خبرةً من عملك السابق في تحمل المسؤوليات .

3- ما الذي كنت تقوم به في عملك السابق ؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب أن تتضمن إجابتك المهارات والمهام ذات العلاقة بالعمل الجديد، والآلات والمعدات التي استخدمتها في عملك السابق . أخبرهم بالمهارات التي لديك وكيف يمكنك الاستفادة منها. تحدّث عن مسؤولياتك والأشخاص الذين تعاملت معهم. كم بقيت هناك، والترقيات التي حصلت عليها.

4- أي نوع من المعدّات والأجهزة يمكنك تشغيلها ؟ اذكر أي نوع من المعدات ذات العلاقة بالعمل الجديد ، تدريبك ومؤهلاتك ، المدة التي شغلت فيها هذه المعدات والأجهزة.

5- كم هي المدة التي بقيتها بلا عمل ؟ وكيف كنت تقضي وقتك ؟ صفّ : كيف كنت تبحث عن العمل ، وما هي الأعمال التطوعية التي قمتَ بها ، والدراسات الإضافية ، والهوايات . وكل ذلك باختصار .

6- حدثني عن نفسك . ليس هذا السؤال دعوة للتحدث بإسهاب عن نفسك ؛ فحاول معرفة مغزى السؤال الحقيقي ، وذلك بطرح سؤال عن إمكانية تحديد شيء من مؤهلاتك أو عنك للتحدث عنه ، وذلك سيساعد المقابل على توجيه الحديث إلى المسار المناسب وتجنّب الأحاديث غير المهمة .

7- ألا ترى أن تأهيلك أعلى مما هو مطلوب في الوظيفة ؟ أكد على أنك تتطلع لشيء جديد ، مختلف وحيوي.

8- ما الذي يجعل الموظف ناجحاً في عمله ؟ صف المهارات المطلوبة ، مثل : الالتزام بالنظام ، الحفاظ على سرية العمل ، القدرة العالية على الاتصال ، المرونة ، التكيف مع بيئة العمل ، التعاون ، الشعور بالآخرين . يمكن أن تذكر بعض مهاراتك من خلال عملك السابق .

9- ما الذي تحب أن تصل إليه بعد 5 سنوات من الآن ؟ يجب أن تعكس إجابتك مدى خبرتك واحترافك المهني ، وبناء على المعلومات التي جمعتها عن الشركة قد تكون ملماً بالفرص المتاحة لك بها ، وبالتالي عليك التحدث عن طموحاتك في الانضمام إلى الأقسام الواعدة في الشركة . بيّن لهم أنك تريد أن تعمل في نفس الشركة طوال المدة على أن تتم عملية التطوير من خلالها .

10- كيف يمكنك معالجة ضغط العمل ؟ صف الضغط في أعمالك السابقة مستخدماً أمثلة حديثة ، مثل: كيف تصرفت مع تغيير الموعد النهائي لإنجاز أمر ما ، إنهاء طلبات بسرعة بالغة ، التعامل مع العجز في الموظفين .

11- كيف كان معدل غيابك عن عملك السابق ؟ إن كان نادراً ، أخبرهم بذلك.
 إن كان الغياب مشكلة تواجهك، اشرح لهم أسباب ذلك، لتطمئن أصحاب العمل على حل هذه المشكلة.
 إن كانت لديك إعاقة، ناقش معهم بحرية الحلول المتاحة، وكن إيجابياً.
 13- متى ستكون جاهزاً للبدء في العمل ؟ لتكن إجابتك: "في أسرع وقت ممكن!" لاتضع أي عقبات في الطريق .

14- ما هي نقاط قوتك ونقاط ضعفك ؟ ينبغي أن تكونَ على دراية بنقاط قوتك وضعفك ، وذلك من المعلومات الموجودة في طلبك للحصول على الوظيفة وسيرتك الذاتية التي قدمتهما .ابدأ بشرح أجزاء من عملك السابق كانت صعبة عليك ، ثم اشرح كيف تمكنت من التغلب على هذه الصعوبات. كن موجزاً وصادقاً .

إن أصحاب العمل يقدرون الأشخاص الذين يعترفون بأخطائهم أكثر من الذي يلقونها على الآخرين .

6--العدالة والمساواة في عملية الاختيار

هناك قواعد ومبادئ تساعد في تحقيق العدالة والمساواة

- اعتماد الموضوعية في اجراءات الاختيار
- الثبات والتوازن في اجراءات الاختيار
- اعداد اجراء الاختبارات والمقابلات من خلال خبراء متخصصين سواء في عملية الاعداد والتجهيز او

تصحيح النتائج

- السرية في اجراءات الاختيار حتى لا تتسرب هذه الاجراءات
- تجنب الايحاءات الشخصية في الاسئلة الموجهه للمرشحين للوظائف

المراجع

1. محمد الصطوف , علي ميا , ادارة موارد بشرية ,مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية , جامعة تشرين 2005-2006
2. دادل صالح , ادارة موارد بشرية مدخل استراتيجي ,عالم الكتب الحديث و اريد , 2006
3. قصي الجميلي , ادارة تاموارد البشوية في الفنادق ,دار صفاء , 2004
4. صلاح الدين محمد عبد الباقي,الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001
5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 93.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية غنيم، 2004
7. عادل حسن , الافراد في الصناعة ,مؤسسة شباب الجامعة , الاسكندرية 1998
8. صلاح عبد الباقي , علي مسلم , راوية حسن , ادارة موارد بشرية , المكتب الجامعي الحديث , 2007
9. عبد الباقي صلاح الدين، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الجامعية القاهرة، 2000
10. محمد فالح صالح، إدارة المواد البشرية ، دار الحامد ، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
11. Shawn A. S and Rebecca M. A. (2004).HR Answer Book, The: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals by