

بعض الأنظمة العلمية الفعالة للاختيار الأمثل للموظفين

بعض الأنظمة العلمية الفعالة للاختيار الأمثل للموظفين

قامت بعض الشركات ذات الاختصاص في العالم الغربي بتطوير أنظمة فعالة لاختيار الموظفين المناسبين للوظائف الشاغرة حسب ما تتطلبه الوظائف المتاحة من خبرات عملية ومقدرات وسلوكيات مهنية يتم على أساسها اتخاذ قرار التوظيف من خلال مقابلات شخصية هادفة وأسئلة تدل أجوبتها ضمناً على القدرات المتوافرة في المتقدم للوظيفة، وبعيداً كل البعد عن تأثير العواطف أو الميول لفئة دون أخرى. ويتم معرفة القدرات الوظيفية المطلوبة للوظيفة المتاحة من خلال إجراء التحليل الوظيفي لمعرفة الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالأداء في جميع الوظائف الإدارية منها وغير الإدارية. كما طورت أيضاً نظاماً آخر للمتقدمين للوظائف في المستويات الإدارية العليا لتقويم مستوى تلك الأبعاد للمتقدمين للوظائف المتاحة. وتمتاز تلك الأنظمة بأنها تضع المرشحين للوظائف في الجوانب العملية المشابهة لبيئة الوظائف الشاغرة من خلال تمارين تشبيهية تتضمن معاملات ومشكلات ومعلومات يعالجها المرشحون، ويتم الكشف عن مستوى قدراتهم الوظيفية من خلال معالجتهم للمعاملات، وحلولهم للمشكلات، وسلوكياتهم تجاه الأفراد وخدمة العملاء، ويسمى ذلك النظام بمراكز التقويم الوظيفي وسيأتي شرح مفصل له في هذا الباب.

كما أن هناك أنواعاً أخرى من التقويم الإداري للمستويات الرفيعة من موظفي المستوى الإداري والتي من مميزات أنها لا تستهلك وقتاً طويلاً

لإجرائها , وكذلك لا تعرض التنفيذيين لنفس ما يتعرض له الموظفون من ذوي المستويات الأقل مثل طلب الحضور شخصياً إلى مواقع مراكز التقييم .

ويسمى هذا النوع من التقييم (التقييم المتزامن) وأطلق عليه مؤخراً بعد التعديل على بعض إجراءاته التقييم ذو 360 درجة (-360 degree assess- ment) . وسيأتي شرح مختصر لهذا النوع من التقييم الإداري في نهاية هذا الباب .

مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه

TARGETED SELECTION INTERVIEW

اختيار الموظفين المستجدين وتحدياته:

إنه من الطبيعي والبديهي أن يسعى كل المديرين وأرباب العمل إلى إنجاح المنظمات التي يديرونها أو يملكونها بكل الطرق الممكنة، وطرق النجاح كثيرة ومتعددة، ولكن أهمها هو اختيار الموظفين الأكفاء .

فإذا تمكن المديرون من فعل ذلك، وتمكنوا كذلك من توفير الجرعات التدريبية اللازمة لوضع الموظفين الذين اختاروهم بعناية في المستوى المهني المطلوب، يعتبر ذلك نصف الطريق إلى النجاح، لأنهم سوف يتمكنون بعد ذلك من قيادتهم والاعتماد عليهم في إنجاز جميع الأعمال المتعلقة بأهداف المنظمة. ولكي يتحقق النجاح الكامل للمديرين في منظماتهم وأرباب العمل في مؤسساتهم أو مصانعهم، عليهم أن يهيئوا المناخ العملي الملائم ليؤدي الموظفون أعمالهم بسهولة ويسر، ومن ثم يكافأ المتميزون منهم حتى يكون ذلك حافزاً لنجاح الآخرين . كل ما ذكر سابقاً فيما يتعلق باختيار وأداء ومكافأة الموظفين يعتبر مسؤولية جسيمة على عاتق المديرين ومعرضة للفشل إذا فشلت الخطوة الأولى وهي الاختيار الأمثل للموظفين . ولا توجد هنالك أي برامج تدريبية يمكن أن تعالج مشاكل الموظفين المتعلقة بسلوكهم السلبي في الأداء التي قد يجلبونها من منظمات أخرى عليية إدارياً، فالتدريب لم يكن قط الدواء الناجح لمعالجة أداء الموظفين المتدني، لكن التدريب يهدف إلى وضع الموظفين الأصحاء على الطريق الصحيح

للنجاح ، ومن ثم يكملون طريقهم بجهودهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم الحقيقية التي تتناسب مع الأداء في الوظيفة التي اختيروا لها . وقد يكون من ضرب المستحيلات تحويل الموظفين غير الفعالين إلى موظفين مثاليين مهما كانت فعالية التدريب الذي يتلقونه ، ولكن بالقيادة الحكيمة والتدريب المناسب فنياً وإدارياً ، يمكن أن يرتفع أداؤهم من المستويات الدنيا إلى المستويات المتوسطة أو المقبولة ، كما أن اختيار نوعية المهمات التي تسند إلى الموظفين المستجدين والتي تتناسب مع قدراتهم وتزويدهم بالتوجيهات والإرشادات ، وتساعدهم على أداء واجباتهم الوظيفية بمستوى مقبول .

ولكن السؤال هل تريد أي منظمة وهل يريد أرباب العمل والمديرون ، موظفين من هذا المستوى أو ذلك النوع؟

إذن فالخطوة الأولى للنجاح التي يجب أن تبدأ بها أي منظمة هي اختيار الموظفين الذين يتمتعون بقدرات وكفاءات مناسبة للأداء ، والخطوات التي تلي تلك الخطوة من تدريب وتفويض ستكون معتمدة عليها اعتماداً كلياً . .

استخدامات نظام الاختيار الوظيفي الموجه

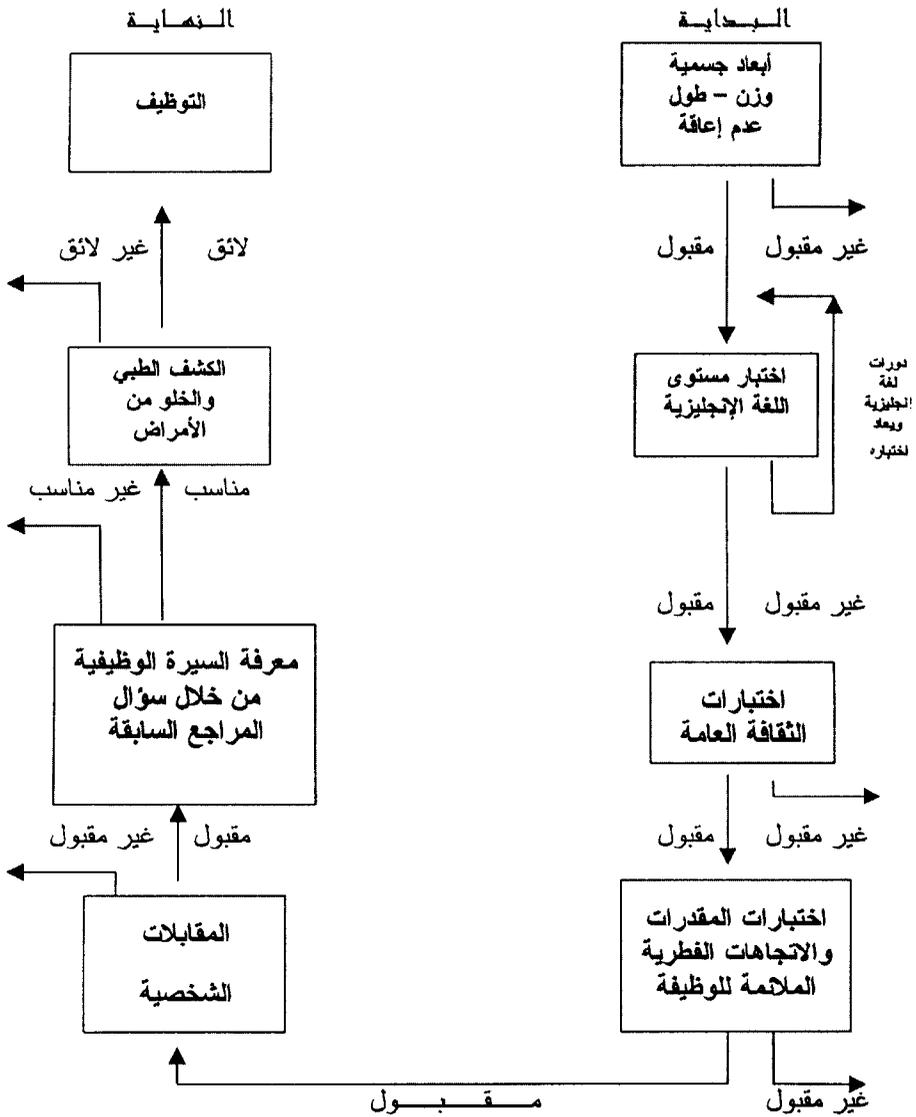
يستخدم الاختيار الوظيفي الموجه للأغراض التالية :

١- اختيار الموظفين المستجدين من خارج المنظمة

يتم عمل المقابلات الشخصية من خلال برنامج الاختيار الوظيفي الموجه بعد قبول المتقدمين الذين تتوافر لديهم المؤهلات العلمية والعملية والخبرات المطلوبة للموظائف المتاحة ، وذلك من خلال نظام ثابت للاختيار يحتوي على عدد من الخطوات (الشكل ٢) .

مثال لنظام متكامل وثابت لاختيار الموظفين المستجدين

للوظائف الشاغرة في إحدى المنظمات العالية



(الشكل رقم ٢)

٢- اختيار الموظفين من داخل المنظمة للوظائف

في حالة توافر وظائف إدارية أو إشرافية تعلق وظائفهم وذلك عندما يتساوى الموظفون الحاليون في الخبرات والمؤهلات الدراسية ممن يتسابقون على الحصول على تلك الوظائف، حيث تقوم إدارة التوظيف وإدارة الموارد البشرية أو المختصون في الاختبارات في بعض المنظمات العالمية التي يهملها الاختيار الأمثل للموظفين للمحافظة على الإنتاجية والخدمة بالمستوى الذي وضعته لها وبروح عالية بين الموظفين الذين يفهمون تماماً بأن منظمتهم تتبع نظاماً ثابتاً وعادلاً في المفاضلة بين موظفيها لتقلد الوظائف العليا الشاغرة، وذلك بعمل عدد الخطوات للراغبين وتتضمن ما يلي:

أ- اختبارات معرفة القدرات الكامنة المطلوبة للوظيفة المتاحة (الجانبية الشخصية) لمعرفة تطابق شخصيات المرشحين مع الجانبية الوظيفية وتسمى الاختبارات التفاضلية (سيأتي شرحها في هذا الباب).

ب- إجراء المقابلات الشخصية الموجهة لمعرفة الأكفاء لتلك الوظائف من ناحية القدرات الوظيفية أو الإدارية وخاصة إذا كانت الوظائف إشرافية أو إدارية.

ج- اختبارات المعرفة الوظيفية، وهي عملية فحص لمعلومات الموظفين ومعرفتهم للمتطلبات وللأهداف المطلوبة في الوظيفة المتاحة (مرشحين من داخل المنظمة) والذين رشحوا أنفسهم للوظائف ذات المستوى الإداري المتوسط أو المستوى الإشرافي. (شكل ٣ يوضح نظاماً متكامللاً لاختيار الموظفين من داخل المنظمة).

٣- يستخدم الاختيار الوظيفي عند تدني الأداء

عندما يتدنى الأداء في بعض أو كل الإدارات في المنظمة ويراد تقويم الموظفين ومشرفيهم ومديريهم لمعرفة درجة انحراف الأداء الوظيفي ومن ثم عمل خطط تدريبية لتطوير أداء الموظفين ولتنمية قدرات المشرفين والجهاز الإداري .

٤- يستخدم الاختيار الوظيفي الموجه في حالة تغيير إستراتيجيات المنظمة

عندما تغير المنظمة إستراتيجياتها سواء فيما يتعلق بالخصخصة أو الاتجاه إلى تصغير حجمها من حيث عدد الموظفين أو تقليص الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال إعادة التنظيم فيها (هندرة الوظائف) . ويتم ذلك باستخدام عدد من الاختبارات بجانب مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه مثل اختبارات المعرفة الوظيفية لقياس درجة معرفة الموظف للمعلومات المتعلقة بالأداء في موقعه وبالمهارات الوظيفية المطلوبة واختبارات الاستعدادات أو اختبارات الأداء المميز في حالة وجود منافسة حادة في مجال العمل الذي تؤديه المنظمة .

عناصر الاختيار الوظيفي الموجه

العنصر الأول: الاستفادة من التصرفات الماضية لتوقع السلوكيات المستقبلية

Use past behavior to predict future behavior:

يعرف المديرون وأرباب العمل تماماً أهمية تقويم تصرفات وأعمال الموظفين الماضية، وعلى هذا الأساس يسند المدير مهمة ما إلى موظف مخصوص وليس لأحد غيره، لسببين إما لأن هذا الموظف أنجز في الماضي مثل هذا العمل بنجاح، وإما لأن هذا الموظف يحسن التصرف في كل المواقف والظروف. والغريب أن هذا العنصر وهو (الاستفادة من التصرفات التي حدثت في الماضي لمعرفة وتوقع التصرفات والسلوكيات المستقبلية) نستخدمه نحن العرب وخاصة في الجزيرة العربية ونطبقه كمنهج اجتماعي يتبع كلما تقدم لنا رجل طالباً الاقتران بإحدى بناتنا أو أخواتنا أو قريباتنا، فقد تعودنا أن نطلب من هذا الرجل مهلة قبل القبول أو الرفض، ونستخدم تلك المهلة للسؤال عنه وعن أخلاقه وأصله وفصله. . ولكن الحقيقة هي أننا نريد بهذا معرفة أخلاقياته وتصرفاته الماضية مع من حوله من موظفين مرؤوسين ورؤساء وربما سألنا عن دخله المادي حتى يمكننا أن نتوقع المستوى المعيشي الذي سينتظر الفتاة، فإذا كانت تصرفاته الماضية وسلوكياته من تلك التي تتناسب مع مجتمعنا العائلي واتجاهاتنا الإسلامية فإننا نرضى به، وإذا لم تكن كذلك نرفضه. . فكيف نتوصل إلى مثل هذه القرارات سواء قرار قبول هذا الشخص زوجاً لتلك الفتاة أو قرار رفضه؟ إذن فقد استفدنا من المعلومات الماضية (التصرفات مع الآخرين، السلوكيات الإسلامية، المقدرات المالية) من خلال معرفتنا لسلوكه الاجتماعي وتصرفاته السابقة ومعاملته للآخرين

وسلوكة العام . ويمكن بهذا أن نتوقع التصرفات المستقبلية . إذن فإن كلمة سلوك (Behvior) في هذا النوع من المقابلات الشخصية هي المفتاح للحصول على التصرفات الماضية وهي المعلومات التي تفيدنا لمعرفة نواح أخرى من شخصية المتقدم للوظيفة بجانب التصرفات الماضية ، وتستخدم كلمة السلوك (التصرفات) لوصف ما فعله الشخص تحت ظروف أو حالات خاصة في الماضي . ويندرج تحت كلمة سلوك الوصف السلوكي (Description of behavior) وهو وصف الحالة / الموقف / أو الظروف التي أدت إلى التصرف ، ومعرفة التصرف نفسه الذي حدث نتيجة الحالة المحيطة بالشخص أن ذاك ، ومن ثم معرفة نتيجة أو رد الفعل جراء ذلك السلوك أو التصرف .

فالسلوك الذي يسلكه الإنسان أو التصرفات التي يقوم بها في الماضي تحت ظروف معينة ، غالباً ما يتكرر في المستقبل عندما تتوافر تلك الظروف نفسها .

وللمثال ، عندما يعلم المدير أن أحد موظفيه يفقد أعصابه ولا يحسن التصرف عند مواجهة العميل الصعب يقوم عندها بوضع ذلك الموظف في موقع بعيداً عن مواجهة العملاء وبعيداً عن الضغوط . وبالمقابل عندما يعرف المدير أن موظفاً آخر أحسن التصرف في الماضي مرات عديدة عند مقابلة كبار عملاء المنظمة وتمكن من تلبية طلباتهم ، فإنه يفوض هذا الموظف للعمل في هذا الموقع دائماً لمقابلة وخدمة كبار عملاء المنظمة وتلبية طلباتهم ، وهذا يعتبر جزءاً من التنظيم ، (سيأتي شرحه في باب الأبعاد الوظيفية) ويعتبر تصرف المدير بتفويض الموظف لذلك العمل مؤشراً واضحاً بأن التصرفات التي حدثت في الماضي تحت ظروف معينة يمكن أن تتكرر مستقبلاً إذا توافرت

تلك الظروف نفسها .

تلك هي القاعدة أو المبدأ الذي يقوم عليه هذا النوع من المقابلات الشخصية، وقبل أن نتعرف على مميزات مبدأ (استخدام السلوك والتصرفات الماضية لتوقع التصرفات المستقبلية) لتتعرف أولاً على كلمة سلوك Behavior بغرض استخدامها فقط في هذا النوع من المقابلات الشخصية .

فتعريف السلوك لغرض المقابلات الشخصية الموجهة هو : **الفعل أو رد الفعل في ظروف محددة مع معرفة نتيجة ذلك الفعل ، -Action or reaction in a specific situation-with known result**

إذن السلوك لا يمكن أن يكون :

- * ماذا كان يجب فعله تجاه حالة محددة (رأي) .
- * ما يود الشخص فعله مستقبلاً (أعمال مستقبلية) .
- * ما كان يعتقد الشخص فعله (اعتقاد) .
- * الشعور الذي يتكون عند الإنسان تجاه الآخرين (الشعور) .

فإذا تضمن حديث المتقدم للوظيفة أثناء المقابلة الشخصية على رأي أو أعمال مستقبلية أو اعتقاد أو شعور فيطلق على هذا (مثال سلوكي غير حقيقي ، أو وهمي) لأنه يركز على تصورات ممكن أن تكون غير حقيقية وحتى لا تمت إلى الحقيقة بأية صلة .

ولكي يتحقق هدف المقابلات الشخصية الموجهة وهو اختيار الموظف الأنسب للوظيفة المتاحة ، سنستخدم الأمثلة السلوكية وهي مشتقة من

تعريف السلوك . ولكي نحصل على أمثلة سلوكية كاملة يجب أن تتوافر فيها ثلاثة عناصر هي :

- أولاً: الحالة، أو المهمة

- ثانياً: الإجراء

- ثالثاً: النتيجة

فإذا اكتملت تلك العناصر الثلاثة في كل الإجابات عن الأسئلة التي نوجهها إلى المتقدم للوظيفة الشاغرة، أو الموظف المرشح للحصول على وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، نقول بأن لدينا أمثلة سلوكية كاملة، وهي هدفنا الأول عند إجراء المقابلات الشخصية . وشرح هذه العناصر الثلاثة بالتفصيل هو :

أولاً: الحالة أو المهمة :

والمقصود بها الظروف التي يتم فيها الإجراء أو المهمة التي كان يقوم بها الشخص والتي ظهر أثناءها المثال السلوكي، أو هي تلك الظروف المحيطة التي قادت أو دفعت ذلك الشخص إلى سلوك معين أو تصرف أو رد فعل تجاه موضوع محدد، وعلى مجري المقابلات تفهم الحالة أو الظروف التي تم فيها ذلك السلوك أو التصرف بالتفصيل وبوضوح تام حيث إنه سيتم تقويم ذلك السلوك من خلال معرفة وتقويم الظروف المحيطة، وكي يتم تقويم سلوكيات وتصرفات المتقدم للوظيفة بطريقة عادلة، فعلى مجري المقابلات أن يضعوا أنفسهم في تلك الظروف نفسها لمعرفة قيمة ووزن التصرف الذي قام به المتقدم للوظيفة ومن ثم تقويم تلك التصرفات بموضوعية ومعقولة . حيث إننا كمجري المقابلات الشخصية الموجهة إذا لم نتفهم تماماً الظروف التي

دفعت المتقدم للوظيفة لذلك التصرف (إيجاباً كان أو سلباً) فإن الحكم على هذه التصرفات قد يكون غير عادل .

ثانياً: الإجراءات (العمل - التصرف - السلوك - رد الفعل):

من أهداف نظام مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه أن يتعرف مجربو المقابلات على الأعمال والإجراءات والتصرفات التي صدرت من المتقدمين المستجدين للوظائف أثناء أدائهم أعمالاً محددة أو أثناء تكليفهم بتحقيق بعض الأهداف ، وهل تصرف المرشح بطريقة وأسلوب يتفقان مع الحالة أو المهمة التي فوض بها من قبل المنظمة ، والمقصود بالإجراء كما هو واضح أنه التصرف الذي قام به الشخص في ظل الظروف المختلفة (البيئة ، صعوبة المهمة ، صعوبة المجموعات التي تعامل معها ، السرعة المطلوبة لإنهاء المهمة) التي كانت محيطة به آنذاك . فعند معرفة كل الظروف المحيطة ، فإنه من السهل الحكم على جودة الإجراء أو جودة أدائه لتلك المهمة أو تناسب تصرفه في ظل الحالة .

ثالثاً: النتيجة (ما نتج عن ذلك):

ويقصد بها نتيجة ذلك الإجراء أو العمل أو التصرف الذي فعله الشخص متأثراً بالظروف أو الحالة المحيطة ، فإذا تمكن مجربو المقابلة من الحصول على هذه العناصر الثلاثة في المقابلة الشخصية ، نقول إن لدينا مثلاً سلوكياً كاملاً . هذه الأمثلة السلوكية تضع مجربي المقابلات في أحسن وضع للحكم على المتقدم للوظيفة أو الموظف المراد ترقيته إلى منصب أعلى . ويمكن أن يحصل مجربو المقابلات على أمثلة سلوكية كاملة إيجابية وأخرى سلبية .

ولتبسيط هذه العملية لمجربي المقابلات الشخصية الموجهة نستخدم

الرموز التالية :

ح: حالة م: مهمة ا: إجراء م: ما نتج عن الإجراء

هذه الحروف تكون كلمة (حَمَامُ)، ولذلك يمكن أن نجعل من عمل مجريي المقابلات فرصة للابتسامة والفكاهة، ولكن في نفس الوقت هي تذكير بالعناصر المطلوب الحصول عليها أثناء المقابلات الشخصية فيقول مجريو المقابلات لبعضهم نريد أن نجمع حمام في هذه المقابلة .

ولجمع الحمام أو الحصول على الأمثلة السلوكية أهمية كبيرة، لأنه كلما حصل مجريو المقابلات على عدد كبير من الأمثلة السلوكية، أصبح واضحاً لهم ولتخذي قرارات التوظيف من هم الأكفاء من المتقدمين للوظائف المتاحة . وسيأتي شرح كيفية اختيار الأكثر ملاءمة للوظيفة المتاحة من المتقدمين لها من خارج المنظمة، أو المرشحين للترقيات من موظفيها . وقبل أن أعطي القارئ الكريم مثلاً عن المثال السلوكي الكامل أود أن أذكر ملخصاً على شكل معادلة للمثال السلوكي :

المثال السلوكي = حالة/ أو مهمة + إجراء + نتيجة

وللتعرف على المثال السلوكي الكامل الذي يحتوي على العناصر الثلاثة السابقة الذكر، فالعبارة التالية هي نموذج يوضح المثال السلوكي الكامل الذي يحتوي على جميع عناصره :

عند مواجهتي للعميل الغاضب بسبب عدم اكتمال صيانة سيارته في الموعد الذي حددته الشركة، حاولت تهدئته، حيث عرضت عليه بعض الخيارات مثل الانتظار في صالة ضيوف الشركة وقراءة الصحف والمجلات

وتناول الشاي أو القهوة وسيتم تخفيض ٥٠٪ من قيمة صيانة سيارته واستلامها بعد ساعة من الزمن، أو إعطاؤه سيارة مؤقتة لاستخدامها حتى اليوم التالي حيث يتم إنهاء صيانة سيارته وتخفيض ١٠٪ من قيمة الصيانة، فهدأ العميل ووافق على الانتظار لمدة ساعة وذلك في صالة ضيوف الشركة على أن يتلقى خصماً قيمته ٥٠٪ من إجمالي تكلفة صيانة سيارته . .

ونلاحظ في هذا المثال السلوكي توفر عناصر الحمام كاملة وواضحة حيث ذكرت كذلك بالترتيب المنطقي للمثال السلوكي وهي كالتالي :
الحالة وهي (مواجهة الراكب الغاضب بسبب تأخير استلام سيارته من الصيانة) ثم بعد ذلك ظهر عنصر الإجراء وهو شرح التصرف الذي قام به لتهدئة الراكب وعرض بعض الخيارات عليه (الانتظار في صالة ضيوف الشركة وقراءة الصحف والمجلات وتناول القهوة أو الشاي لمدة ساعة والحصول على تخفيض ٥٠٪ من إجمالي تكاليف الصيانة بسبب عدم التزام الشركة بموعد التسليم، أو أن يتسلم سيارة مؤقتة إلى اليوم التالي ريثما يستلم سيارته مع تخفيض ١٠٪ من إجمالي تكلفة الصيانة)

والعنصر الأخير وهو عنصر النتيجة أو ما نتج عن ذلك (هدوء العميل ثم موافقته على الانتظار لمدة ساعة وبتخفيض قدره ٥٠٪ من قيمة إجمالي تكاليف الصيانة) بذلك يتحصل مجري المقابلة على مثال سلوكي كامل بالشكل الموضح وبالتسلسل المنطقي للمثال السلوكي (الحمام)، ولكن هذا لا يحدث إلا نادراً أن يذكر المتقدم للوظيفة المثال السلوكي بالتسلسل المنطقي حيث إنه لا يعلم ما هو نظام ذلك النوع من المقابلات الشخصية، ولذلك أصبحت من مهام مجري المقابلات الشخصية في نظام الاختيار الوظيفي

الموجه أن يتابع تسلسل الوقائع ويسأل أسئلة متابعة للحصول على جميع عناصر المثال السلوكي الذي لم يذكره المتقدم للوظيفة أو الموظف المرشح للحصول على ترقية في سياق حديثه .

في التمرين التالي أترك للقارئ محاولة معرفة إذا كانت الأمثلة سلوكية أو أنها تفتقد لبعض العناصر لتصبح سلوكية ثم محاولة معرفة ما هي العناصر المفقودة ، وهي تنحصر في التصنيفات التالية :

* مثال سلوكي كامل يحتوي على (الحالة - المهمة - الإجراء - النتيجة)
 * مثال سلوكي كامل ولكنه وهمي لأنه يحتوي على (شعور - كلام نظري - رأي - أعمال مستقبلية) .

* مثال بدون حالة (ويحتاج إلى سؤال متابعة للحصول على عنصر الحالة)
 * مثال بدون إجراء (ويحتاج إلى سؤال متابعة للحصول على عنصر الإجراء) .

* مثال بدون نتيجة (ويحتاج إلى سؤال متابعة للحصول على عنصر النتيجة)
 الأمثلة:

١- لقد عملت كل ما بوسعي حتى أجعل من المجموعة التي تعمل معي موظفين متآلفين ، وقد نجحت في ذلك بفضل الله . .

٢- عند محاولتي لتهدئة الراكب الغاضب في محطة القطار الذي تأخر عن الوصول أصلاً إلى المحطة ، عرضت عليه بعض الخيارات مثل إعطائه تذكرة عودة مجاناً أو إعطائه درجة أولى في القطار السريع .

٣- كل الموظفين الذين يعملون في النوبات الليلية لا يؤدون واجباتهم على

الوجه الأكمل تجاه العمل لذلك قمت بعمل نظام ممتاز أراح الجميع ، بل جعل الموظفين يتسابقون على طلب نوبات الليل .

٤- أقنعت مدير الإدارة بفكرتي للنظام التحفيزي للموظفين ، وقد أعجبتة جداً تلك الفكرة وعمل بها وكانت فعالة وأصبح الجميع متحفزاً في العمل .

٥- لو أصبحت مديراً لهذه الإدارة لغيرت النظام الحالي إلى الأفضل ورفعت إنتاجية الإدارة إلى مائة بالمائة .

٦- أثناء عملي في الإدارة المالية كنت متمكناً جداً من استخدام الحاسوب ، حيث إنه بإمكانني الحصول على آخر الإحصائيات المالية وحساب الخسارة أو الربح بضغطة عدد قليل من الأزرار وهذا لا يأخذ من وقتي إلا لحظات . .

٧- لقد خططت أن أبدأ دراستي الجامعية انتساباً من العام القادم عند حصولي على هذه الوظيفة حيث إنني سأقوم باستخدام كل المعلومات النظرية التي سأتلقها في الجامعة للنجاح في هذا المنصب .

٨- بينما كنت أعمل في قسم الإنتاج ، قمت بكثير من المبادرات التي طورت نوعية الإنتاج دون أن يطلب أحد المسؤولين عمل ذلك .

٩- عندما تعطل الحاسوب في المطار وكانت هناك أربع رحلات على وشك الإقلاع ، فقامت بختم بطاقات صعود الطائرة يدوياً للرحلات الأربع ، وفي غضون ساعة كانت الأربع رحلات جاهزة للإقلاع وبدون تأخير بفضل الله ثم بفضل تعاون زملائي في النوبة والعمل معي لإظهار صورة مشرفة للشركة أمام العملاء .

١٠- أحمد الله أنني أتمتع بطول البال والحلم ، وخير دليل على ذلك

هو موقفي مع المرأة التي أسمعني جميع أنواع الشتائم بسبب عدم قبولها على الرحلة حيث تأخرت في الوصول الى المطار نصف ساعة بعد إنهاء إجراءات الرحلة، بل ذهبت لتقديم شكوى ضدي شخصياً بعد محاولة معرفة الأمثلة السلوكية الحقيقية الكاملة والأمثلة السلوكية الوهمية من خلال التمرين السابق وتلك الأمثلة التي تفتقد إلى أحد عناصر المثال السلوكي حالة أومهمة، وإجراء، ونتيجة، ويمكنك التعرف على الحلول الصحيحة التالية :

حل تمرين الأمثلة السلوكية :

- ١- مثال سلوكي وهمي يحتوي على شعور ورأي .
- ٢- مثال سلوكي غير مكتمل ، لأن عنصر النتيجة مفقود .
- ٣- مثال سلوكي وهمي يحتوي على شعور ورأي .
- ٤- مثال سلوكي وهمي يحتوي على شعور ورأي .
- ٥- مثال سلوكي وهمي يحتوي على أعمال مستقبلية .
- ٦- مثال سلوكي وهمي يحتوي على شعور ورأي .
- ٧- مثال سلوكي وهمي يحتوي على أعمال مستقبلية .
- ٨- مثال سلوكي وهمي يحتوي على شعور ورأي .
- ٩- مثال سلوكي كامل ويحتوي على الحالة والإجراء والنتيجة .
- ١٠- مثال سلوكي وهمي يحتوي على شعور ورأي .

مميزات استخدام السلوك والتصرفات الماضية لتوقع التصرفات المستقبلية في المقابلات الشخصية:

- تساعد مجريي المقابلات في التأكد من خبرات الموظف السابقة . .
 عندما يقوم مجري المقابلة بسؤال المتقدم للوظيفة عن بعض الإنجازات أو الإجراءات التي قام بها تجاه حالة محددة وكذلك بسؤاله عن الظروف المحيطة آنذاك ويحصل على نتيجة تلك الأفعال أو السلوكيات ، فإن المتقدم للوظيفة سيقص عليه قصة حقيقية كاملة عن الظروف التي كانت تحيط به أثناء قيامه بذلك العمل ، كما أنه سيصف عمله والمنظمة التي كان يعمل بها والناس المحيطين به ، وبذلك فهو يذكر بالتفصيل نوعية وكمية أدائه وما كان يقوم به من دور في المنظمة التي كان يعمل بها ، وبذلك فهو يعطي فكرة كاملة عن خبراته السابقة والأعمال أو المهمات التي كان يقوم بها . .

- تمنع أو تقلل من الانطباعات الشخصية (غير الموضوعية) من التأثير على الاختيار . .

عند بدء المقابلة الشخصية ، يكون مجري المقابلة انطباعاً معيناً عن المتقدم للوظيفة ، ويتم ذلك الانطباع في الثواني الأولى من رؤية المرشح أو المتقدم للوظيفة ، هذا الانطباع قد يستمر إلى نهاية المقابلة الشخصية إذا لم يتم الحصول على معلومات قيمة تغير هذا الانطباع سواء كان إيجابياً أو سلبياً إذ أن الأسئلة التي تطرح على المتقدم للوظيفة أسئلة قيمة ومعدة مسبقاً ومن مميزات توضيح الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة المتاحة* وهنا يتمكن

* أحياناً تعتبر بعض القدرات الإيجابية غير مرغوب فيها في بعض الوظائف بينما تشكل أهمية وقوة في وظائف أخرى ، حيث إن لكل وظيفة متطلبات وقدرات تختلف تماماً عن =

مجري المقابلة من التخلص من ذلك الانطباع من خلال معرفة الإيجابيات المتوافرة في هذا المتقدم للوظيفة، ولا يتم ذلك إلا بإلقاء الأسئلة السلوكية (سيأتي شرحها فيما بعد) والتي توضح القدرات الوظيفية من خلال التصرفات الماضية في المواقف المختلفة أثناء أداء عمله في المنظمة التي كان يعمل بها أو من خلال تصرفاته في حياته الاجتماعية أو المدرسية . .

- تقلل من محاولة المتقدمين للوظائف غش مجري المقابلات . .
 من بعض صفات الناس أن يعظموا ويفخّموا الأعمال أو الإنجازات التي يقومون بها . ومثال ذلك ما قاله أحد المتقدمين عند اختبارات القبول لإحدى البرامج التسويقية بالخطوط الجوية العربية السعودية في إحدى المقابلات الشخصية أنهم يطلقون عليّ في الشركة التي كنت أعمل بها (رجل المهمات الصعبة) وإن أي عقبة تقابل الشركة التي كنت أعمل بها فيما يتعلق بإنجاز بعض الأعمال المتعلقة بالمرافق الحكومية لا يستعينون بأحد غيري، وعندما أسهب المتقدم للوظيفة في الحديث عن نفسه وإنجازاته، سأله مجري المقابلة سؤالاً من نوع آخر من أسئلة المتابعة تم الكشف من خلاله على كيفية إنجاز المهمات، فتوصل مجري المقابلة إلى حقيقة هامة هي أن الشركة التي كان يعمل فيها المتقدم كانت تتعامل مع إحدى الدوائر الحكومية بكثرة وذلك لطبيعة عملها، ويصادف أن يكون أحد أقرباء المتقدم للوظيفة يعمل في تلك الدائرة الحكومية، فساعدته في سرعة إنجاز معاملتين فقط للشركة، ولذلك

= الأخرى لاختلاف المسؤوليات وطبيعة العمل من وظيفة لأخرى . فمثلاً بعض أهم المتطلبات في وظيفة المذيع والمدرّب والمدرس قوة وارتفاع نبرات الصوت، ونفس هذه الصفة قد تكون سلبية في وظيفة كاتب مكتبة Library clark الذي يتطلب أن يكون صوته منخفضاً وأن يتمكن من الحديث همساً لما يتطلبه من هدوء في مثل هذه المرافق .

أطلق على نفسه ذلك اللقب وأوهم الآخرين في الشركة التي كان يعمل بها أنه حلال العضلات كما أن بعض المتقدمين للوظائف يصفون بعض المشاريع التي تم إنجازها بنجاح في المنظمة التي كانوا يعملون بها ويوهمون مجريي المقابلات بأن لهم باعاً كبيراً في إنجازها وذلك باستخدام كلمات مثل : " لقد عملنا أو أنجزنا، أكملنا هذا المشروع، اقترحنا عمل كذا؛ ولذلك يقوم مجريو المقابلات بتوجيه أسئلة المتابعة التالية :

س ت* : ماذا كان دورك أنت شخصياً بالضبط في إنجاز هذه المهمة . . . أو
س ت : صف لي بالضبط الأعمال التي قمت شخصياً بعملها لإنجاز تلك المهمة . . . أو

س ت : ما هو الجزء الذي شاركت بنفسك في عمله في ذلك الاقتراح .

ومن خلال هذه الأسئلة يمكن معرفة الأعمال أو الإنجازات المحددة التي قام بها المتقدم للوظيفة وكشف أي محاولة للغش في إعطاء المعلومات . .

العنصر الثاني: معرفة الأبعاد الوظيفية المطلوبة للوظيفة المتاحة

لكل وظيفة متطلبات وظيفية ومهارات تختلف عن الأخرى من حيث أهمية القدرات الإدارية وأولوياتها وتسمى الأبعاد الوظيفية - Job Dimension . . كما يطلق عليها القدرات الوظيفية، أو الأهلية أو الكفاءة أو الجدارة competency، فما هي هذه الأبعاد الوظيفية وكيف نحصل عليها . . ؟

المنظمة التي ابتكرت هذا النوع من المقابلات الشخصية هي نفسها التي

* س ت : تعني سؤال متابعة .

طورت التقييم الوظيفي هي شركة DDI*، وهي التي طورت أيضاً الأبعاد الوظيفية .

ويمكن الحصول على الأبعاد الوظيفية (أو الأبعاد الإدارية) لكل وظيفة من خلال إجراء يسمى التحليل الوظيفي (سيأتي شرحه مفصلاً في الباب الخامس) ولإعطاء فكرة سريعة عن التحليل الوظيفي وكيف يتم الحصول على الأبعاد من خلاله، ومن يقوم بعمل ذلك، حيث تقوم مجموعة من اختصاصي إدارة شؤون موظفي المنظمة بلقاء مع أفضل الموظفين أداءً من الذين يعملون في نفس الإدارة التي توجد بها الوظائف الشاغرة، والذين يعرفون مهام تلك الوظائف ومسؤولياتها، كما تتم مقابلة الموظفين الذين يعملون في الوظائف المشابهة ليقرروا السلوكيات التي تقود للنجاح في الأداء لهذه الوظيفة . تضع هذه المجموعة من الموظفين مع المختصين من شؤون الموظفين السلوكيات البديهية والمتشابهة الإيجابية لأداء تلك الوظيفة بنجاح ومن ثم تقوم بتسمية هذا البعد بما يتوافق مع طبيعته ووضع تعريف خاص لكل بعد (انظر الشكل ٣).

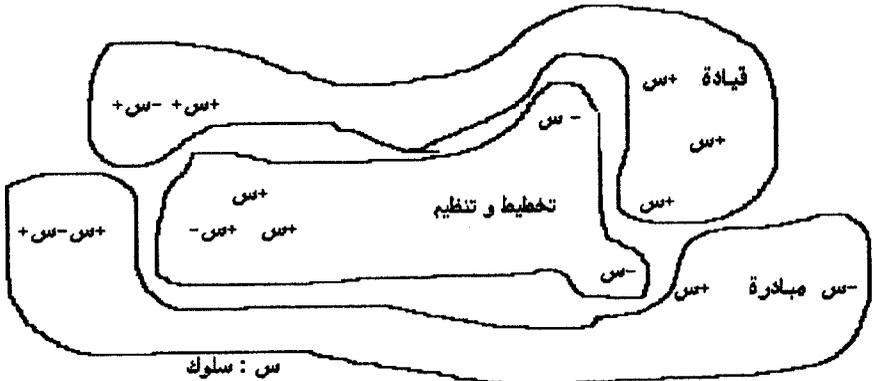
ويعتمد عدد الأبعاد للوظيفة الواحدة على حسب المستوى الإداري لها وحسب مسؤوليات الموظف الذي سيتقلدها، ويتراوح عددها لكل وظيفة من أربعة إلى عشرة أبعاد وظيفية، وتحتوي هذه الأبعاد على أهم السلوكيات للأداء المقبول لها.

* منظمة أمريكية مرموقة ولها خبرات طويلة في عمل الدراسات المبديّة في مجال تطوير

المقابلات الشخصية والتقييم الإداري والدورات الإدارية الموجهة هي Development Dimen-

son Internatioal ويرمز لها بـ DDI.

ويعتبر مستوى المتقدمين للوظائف في الأبعاد الوظيفية هدفاً في الاختيار الوظيفي الموجه يتم تحقيقه عند الحصول على معلومات محددة ومتعلقة تماماً بالوظيفة المتاحة من خلال إجراء المقابلات .



شكل (٣)

مميزات استخدام الأبعاد الوظيفية في الاختيار الوظيفي الموجه:

١- استخدام الأبعاد الوظيفية يساعد مجري المقابلات في الحصول على أهم المؤشرات على جودة أداء المرشحين للوظائف.

باستخدامنا الأبعاد الوظيفية المتعلقة بكل وظيفة، يمكن لمجري المقابلات الشخصية الدخول إلى أعماق طالب الوظيفة والحصول على المعلومات التي تستخدم في توقع المنظمة لمستوى أدائه مستقبلاً حسب المبدأ الذي بني عليه هذا النوع من المقابلات وهو استخدام السلوكيات والتصرفات السابقة لتوقع التصرفات المستقبلية. وكما أسلفت إن مهمة مجري المقابلات في برنامج الاختيار الوظيفي الموجه هي الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من خلال الأمثلة السلوكية التي تتعلق بالأبعاد الوظيفية التي ظهرت كنتيجة لإجراء التحليل الوظيفي. فإذا تمكن مجري المقابلة من جذب المتقدم للوظيفة للتحدث عن كل المواقف التي مر بها في وظيفته السابقة والتي تظهر السلوكيات لكل الأبعاد، فإن هذا يدل على نجاح مجري المقابلة في أدائه.

٢- استخدام الأبعاد الوظيفية يضمن حصول مجري المقابلة على المعلومات المهمة والضرورية لاتخاذ قرار المنظمة بتوظيف المرشحين الأكفاء..

يمثل مستوى بعض الأبعاد الوظيفية مفتاح النجاح لقبول المتقدم للوظيفة، ذلك أن درجة أهمية الأبعاد الوظيفية تختلف من وظيفة لأخرى، فمثلاً تعتبر الاتصالات الشفهية من أهم الأبعاد الوظيفية لوظيفة مديع في الإذاعة، أما البعدين التفويض وتنمية مهارات الرؤوسين فهما من أقل الأبعاد أهمية لتلك الوظيفة. حيث إن المهمة الأولى لعمل المديع هو التحدث

شفاهة من خلال (الميكروفون) ، وليس مطلوباً منه أن يكون بنفس مستوى الإتيقان في التفويض أو تنمية مهارات المرؤوسين في عمله ذلك لأنه لا يفوض أحداً بأداء عمل معين وليس من مهامه تنمية مهارات المرؤوسين ، وبالمقارنة إلى مهام وظيفة المشرف الذي يترأس مثلاً عدداً من الموظفين في منظمة تقدم خدمات للمواطنين فإن التفويض وتنمية مهارات المرؤوسين يعتبران من أهم الأبعاد الوظيفية في عمله . أما البعد الوظيفي الاتصالات الشفهية فيعتبر مهماً لوظيفة المشرف ، حيث إنه يتواصل مع موظفيه ويعطيهم التعليمات ويوجههم ، وهي أيضاً إحدى الوسائل لإيصال المعلومات إلى الإدارة العليا ، إلا أنها ليست الوسيلة الوحيدة للاتصال حيث يمكنه أيضاً توجيه موظفيه تحريراً ، وفي كلا الحالتين ليس مطلوباً من المشرف نفس درجة الإتيقان في الاتصالات الشفهية المطلوبة من مذيع في الإذاعة ، ولا نفس درجة الإتيقان في الاتصالات التحريرية المطلوبة من الكاتب أو المحرر في الصحف والمجلات ، ولذلك تختلف درجة الأهمية لكل بعد وظيفي حسب نوع الوظيفة والوصف الوظيفي والمسؤوليات التي تقع على عاتق الموظف .

٣- استخدام الأبعاد الوظيفية يقلل من تأثير أحدها على الآخر .

ذكرت سابقاً إمكانية تأثير الأبعاد الوظيفية بعضها على بعض سلباً أو إيجاباً ، فالبعدان اللذان لهما تأثير سحري على الأبعاد الأخرى ، هما الاتصالات الشفهية والانطباع . حيث يتمتع بعض الناس بقوة التعبير وملكة التأثير على الآخرين شفاهة ، وهذا البعد يؤثر على بقية الأبعاد إيجاباً أو سلباً ، لأن تلك الفئة من الناس عادة ما يغطون سلبياتهم الوظيفية من

خلال قدراتهم على التحدث عن إيجابياتهم بقوة التعبير الشفهي ، وعلى العكس من ذلك بالنسبة للذين لا يحسنون التعبير شفاهة وليس لديهم ملكة التحدث ، فهم غالباً أقل حظاً في اختيارهم للوظائف لأنهم لا يتمكنون من نقل الصورة الحقيقية عن مهاراتهم الشخصية .

أما البعد الوظيفي الانطباع فهو خديعة العين ، وهو بعد غير موضوعي حيث يمكن أن يكون الشخص انطباعاً عن شخص آخر في الثواني الأولى لرؤيته ، هذا الانطباع إما أن يكون سلبياً أو إيجابياً ، وهناك عوامل كثيرة تساعد على الانطباع الإيجابي أو السلبي سيأتي شرحها لاحقاً ، وقصة أبي حنيفة والأعرابي* دليل واضح على تأثير الانطباع في علم تقويم الآخرين .

٤ - استخدام الأبعاد الوظيفية يساعد على تحصيل المعلومات وتقويمها بصورة

ثابتة ومتناسقة..

الاختيار الوظيفي الموجه نظام عادل حيث إنه يقوم التصرفات التابعة للأبعاد الوظيفية المتعلقة فقط بالوظيفة المتاحة ولا يعتبر النواحي الأخرى التي لا تؤثر سلباً على أداء شاغل الوظيفة ، فليس كل الأبعاد الوظيفية مطلوبة لجميع الوظائف ، ولكن وكما أسلفت أن لكل وظيفة أبعاداً وظيفية مخصصة حسب نوعية وكمية الأداء المطلوب لها ، فعند استخدام الأسئلة الخاصة ببعد وظيفي محدد ، سنحصل على السلوكيات الخاصة بذلك البعد ومن ثم نعطي الوزن المناسب له ، وبذلك يمكن معرفة مستوى المتقدم

* قصة أبي حنيفة عندما دخل عليه الأعرابي فبهر بهيئته ، وقد كان أبو حنيفة مستريحاً في جلسته وماداً رجله ، وعندما دخل الأعرابي إلى المجلس ، قبض أبو حنيفة رجله احتراماً لهيئة الأعرابي المؤثرة . وتحدث الأعرابي وسأل أبا حنيفة بعض الأسئلة التي دلت على جهله وقلة حيلته ، فعاد أبو حنيفة إلى سابق جلسته ومد رجله وقال مقولته المشهورة : (أن لأبي حنيفة أن يمد رجله) .

للو وظيفة المتاحة إذا كان مقبولاً أو أقل من ذلك في الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة . ويطبق هذا الإجراء نفسه على كل متقدم للوظيفة دون اختلاف مما يجعل هذا النظام في المقابلات الشخصية نظاماً هادفاً وعادلاً وفعالاً . كما أنه نظام ثابت من حيث طريقة حصول مجربي المقابلات الشخصية على المعلومات من خلال استخدام الأسئلة المقننة حسب الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة المتاحة ، حيث إن الحصول على المعلومات يتم بالتسلسل نفسه لكل متقدم ، هذه المعلومات تقوم حسب معايير موضوعية مسبقاً نتيجة التحليل الوظيفي الذي يجب أن يتم إجراؤه قبل عمل المقابلات الشخصية والذي نتعرف من خلاله على الأبعاد الوظيفية ودرجة الإتقان المطلوبة فيها للوظيفة المتاحة .

العنصر الثالث: استخدام مهارات المقابلات الفعالة ..

قبل الدخول في شرح مهارات المقابلات في نظام الاختيار الوظيفي الموجه ، أريد أن أذكر أهمية عقد دورة تدريبية لكل من يريد أن يشارك في هذا النوع من المقابلات ، حيث يتم في الدورة التدريبية تدريب مجربي المقابلات على كيفية استخدام المهارات الفعالة للمقابلات الشخصية ، وتوضح لهم معلومات كثيرة عن كيفية السيطرة على مجريات أمور المقابلة الشخصية ، وإنهائها بالحصول على المعلومات المخطط لها أصلاً قبل بداية المقابلة . كما يتم إجراء مقابلات شخصية تجريبية تصور تلفزيونياً ثم تعرض بعد ذلك لمعرفة نواحي القوة والنواحي الأخرى التي تحتاج إلى تطوير ، وتستمر هذه الدورة التدريبية لمدة خمسة أيام ، يحصل المتدرب في نهايتها وبعد اجتيازه الاختبار المخصص على شهادة تأهيل للمشاركة في مثل هذا النوع من المقابلات .

علمنا من خلال الصفحات السابقة أن المهارة الأساسية في هذا النوع من أنظمة المقابلات الشخصية، هي الحصول على سلوكيات وتصرفات حصلت في الماضي للمتقدم للوظيفة من خلال تعامله مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه في عمله السابق أو حتى من خلال سلوكياته في المدرسة، (إذا لم يكن للمتقدم خبرات عملية ماضية) وهذا يعني أن على مجريي المقابلات مسؤوليات جسيمة تجاه نجاح هذا النظام في الاختيار يتمثل هذا النجاح في التزام مجريي المقابلات في الحصول على السلوكيات والتصرفات السابقة من خلال المواقف الماضية التي مرت على المتقدم للوظيفة. هذه السلوكيات يجب أن تكون محددة وكاملة وتتكون من العناصر المشروحة سابقاً للمثال السلوكي (الحالة أو المهمة والإجراء والنتيجة) هذه المعلومات المحددة والمطلوب معرفتها عن المتقدم للوظيفة هي من واقع أبعاد وظيفية نتيجة التحليل الوظيفي الذي تم مسبقاً للوظيفة المتاحة، وهذا لا يتحقق إلا باستخدام مجريي المقابلات للمهارات الفعالة للاختيار الوظيفي الموجّه وتتلخص في التالي:

أ- الاستخدام الفعال لدليل إجراء المقابلات الموجهة.

من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون الموظفين في المنظمة التي أنهت إجراء التحليل الوظيفي للوظائف الشاغرة، أن تهيب دليل إجراء المقابلات، الذي يجب أن يحتوي على الأسئلة السلوكية المصوغة بشكل يشجع المتقدم للوظيفة مناقشة أدق التفاصيل عن خبراته وإنجازاته الماضية والسلوك الذي اتبعه لتحقيق تلك الإنجازات. ومن خلال تلك الأسئلة السلوكية يمكن لمجريي المقابلات الحصول على أكثر من مثال سلوكي واحد

نتيجة لطرح هذا النوع من الأسئلة بطريقة مناسبة . ومن مميزات الأسئلة السلوكية أنها أسئلة واضحة وليست ملتوية ولا تدل صيغتها أبداً على محاولة الحصول على معلومات غير قانونية . هذا النوع من الأسئلة السلوكية يوجّه للمتقدم للوظيفة لمناقشة الخبرات والمواقف السابقة التي حصلت له مع ملاحظة أنها دائماً تجعله يصف خبرات ومواقف وتصرفات تمت في الماضي من خلال الأمثلة السلوكية . كما أن الأسئلة السلوكية تجنب المتقدم للوظيفة إعطاء الإجابات النظرية التي لا توضح بأي حال من الأحوال قدراته الحقيقية .

نماذج من الأسئلة السلوكية:

- صف لي بعض الحالات التي تمنيت لو أنك لم تتصرف بالشكل الذي تصرفت فيه حيال زميل أو صديق في عملك السابق .
- ما هي بعض الحالات التي استشرت فيها رئيسك في العمل قبل اتخاذ قرار معين؟

ومن الملاحظ أن الأسئلة السلوكية التي نستخدمها في نظام الاختيار الوظيفي الموجه تناقش دائماً خبرات أو مواقف سابقة حصلت للمتقدم للوظيفة في الماضي .

أما الأسئلة النظرية المحظور استخدامها في الاختيار الوظيفي الموجه ، والمستخدم في بعض الأنظمة الأخرى من المقابلات فهي لا تدل بشكل أو بآخر على المهارات الحقيقية للمتقدم للوظيفة ، ومثال تلك الأسئلة النظرية :

- ما هي صفات المشرف الفعال؟

وللإجابة عن هذا السؤال يمكن للمرشح للوظيفة أن يذكر لمجري المقابلة كثيراً من أفضل الصفات والقدرات والمهارات التي يتصف بها المشرف الفعال ، ولكن ما هي الاستفادة من مثل تلك الأجوبة؟ إنه لم يصف سلوكاً أو خبرة سابقة أو موقفاً إشرافياً أو قيادياً إيجابياً كان المتقدم للوظيفة طرفاً فيه حتى يمكن تقويمه من خلال المعلومات التي يدلي بها ، ومن الممكن جداً أن المعلومات التي يستخدمها في إجابته عن ذلك السؤال النظري صحيحة ويكون قد تعرف عليها من خلال قراءته لإحدى كتب الإشراف الفعال ، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه ، هل يمتلك صاحب تلك الإجابة عن ذلك السؤال النظري بالضرورة القدرات والمهارات الفعالة للمشرف والتي أشار إليها في إجابته؟

والسؤال الآخر هل يفعل أي شخص كل أو حتى بعض ما يقرأه أو يتعلمه؟

ولكي نطبق نظام مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه باستخدام الأسئلة السلوكية فقط ، يمكن أن نحول السؤال النظري السابق إلى سؤال سلوكي بتعديله كالتالي :

س : صف لي بعض الصعوبات التي واجهتها مع أحد موظفيك عندما كنت مشرفاً في الشركة الفلانية وكيف تمكنت من التغلب عليها؟
أو طرح سؤال آخر مثل :

س : اذكر لي بعض المواقف التي تمكنت من التأثير فيها على الموظفين الذين يعملون تحت إشرافك؟

وبعد طرح مثل هذه الأسئلة السلوكية التي تبحث عن تصرفات إيجابية

للحصول على الحالة ويشرح الظروف التي واجه فيها المرشح تلك الصعوبات مع موظفه ، ثم يسأله بعد ذلك عن تصرفه تجاه تلك الصعوبات وكيفية تذليلها ، أو أسئلة متابعة للسؤال الثاني للحصول على مواقف تظهر إمكانية المتقدم للوظيفة قيادة الأفراد من خلال التأثير عليهم للوصول إلى الأهداف ، وهذا هو بيت القصيد من الأسئلة السلوكية ، حيث يهمننا جداً كمجري مقابلات ومتخذي قرارات التوظيف معرفة الطرق التي استخدمها المرشحون للوظائف للتغلب على الصعوبات مع الموظفين أو إمكانية التأثير عليهم عندما تكون الوظائف المتاحة في المستوى الإشرافي . وحيث إن مجري المقابلات يعلمون ما هو المستوى المقبول أو المطلوب للوظيفة الإشرافية المتاحة في المنظمة التي يعملون بها ، ومعرفتهم بالموظفين الحاليين في الإدارة التي سيقوم أحد المرشحين بالإشراف عليهم ولمعرفتهم بأسلوب المنظمة في التعامل مع الموظفين ، يمكن لمجري المقابلات الحكم على التصرف الذي استخدمه المتقدم للوظيفة إن كان مناسباً وفعالاً في الظروف والبيئة التي تعيشها المنظمة التي ينتمي إليها مجريو المقابلات ، كما يمكننا أن نتصور أن المتقدم للوظيفة سيقوم بالتصرف نفسه مع أي من مرؤوسيه مستقبلاً إذا مر بهذه الظروف نفسها (مبدأ استخدام السلوك الماضي لتوقع السلوك المستقبلي) فعندها يتمكن أن يقرر متخذو قرارات التوظيف قبول المتقدم للوظيفة أو عدم قبوله . وهنا تظهر الأهمية والسبب الوجيه في ضرورة انتماء مجري المقابلات إلى المنظمة نفسها المتوافرة بها الوظيفة ، لأن الحكم لا يكون موضوعياً في قبول موظف جديد لمنظمة لا ينتمي مجريو المقابلات إليها . فعندما يكون مجريو المقابلات ينتمون إلى المنظمة نفسها

التي تتوافر بها الوظائف الشاغرة، يمكنهم معرفة ما يمكن أن يصلح للمنظمة من الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وذلك لمعرفةهم بالبيئة العملية والسلوكيات المستخدمة في المنظمة والمناخ التنظيمي، وما هو مقبول من سلوكيات، وما هو مسموح منها نسبة إلى المعلومات المستقاة من المقابلات الشخصية.

أما بالنسبة للعنصر الأخير من عناصر المثال السلوكي وهو النتيجة لذلك التصرف، فهو مهم جداً، وتأتي أهميته في معرفة منطقية التصرف الذي قام به المتقدم للوظيفة تجاه الحالة التي واجهته (الصعوبات التي واجهها المتقدم للوظيفة مع موظفيه) (الطريقة التي استخدمها في التأثير على مرؤوسيه) وهل الأسلوب الذي استخدمه المرشح يتفق مع سياسة وبيئة المنظمة. كل تلك المعلومات توضح لمجري المقابلات ومتخذي قرارات التوظيف إذا كان المتقدم للوظيفة مناسباً للعمل في المنظمة التي ينتمون إليها. فقد لا يكون أسلوب المتقدم للوظيفة تجاه بعض المواقف أو الحالات، أو طرق التأثير التي استخدمها مناسباً لبيئة المنظمة التي توجد بها الوظيفة الشاغرة حتى لو كان الأسلوب الذي استخدمه المرشح للوظيفة قد نجح بالفعل في الشركة التي كان يعمل بها، لأن لكل منظمة بيئتها الخاصة وطرق إدارية وقيادية تختلف عن الأخرى إما بسبب نوعية الأعمال التي يمارسونها، أو بسبب مستوى الموظفين (العاملين) في المنظمة وأهدافها. ولذلك ما قد يكون مناسباً وناجحاً في منظمة لا يكون بالضرورة كذلك في أخرى.

أعود إلى موضوع السؤال النظري الذي حولناه إلى سؤال سلوكي بقليل من التعديل فأصبح يستفسر بوضوح عن تصرف أو موقف حقيقي حدث في الماضي ، وكذلك يمكن تحوير كل الأسئلة النظرية والأسئلة التي تقود إلى الإجابة إلى أسئلة سلوكية . الجدول (١) يوضح الفرق بين الأسئلة السلوكية المقننة والأسئلة غير السلوكية مثل الأسئلة النظرية ، أما الأسئلة التي تقود للإجابة وهي أيضاً من الأسئلة التي لا تستخدم في نظام مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه إلا في حالات خاصة لا يمكن ذكرها في هذا الكتاب حيث إنها من المهارات الهامة والحساسة في الاختيار الوظيفي الموجه .

ومن مميزات الأسئلة السلوكية أنها لا تتيح الفرصة للمتقدم للوظيفة بإعطاء الصورة الجميلة التي يرغب في إعطائها لمجري المقابلات عن قدراته ، حيث يكون هدفه الحصول على الوظيفة بأي شكل من الأشكال ، لذلك نجد أن الأسئلة غير السلوكية عادة تقود للإجابة أو تعطي الفرصة للمتقدمين للوظائف في الإسهاب في سرد المعلومات النظرية . كما أن أهم ما تتميز به الأسئلة السلوكية ، أنها مصممة للكشف عن مستوى الأبعاد الوظيفية لدى المتقدمين للوظائف المتاحة وهي تخدم تماماً الهدف الموضوع من أجله .

أعود إلى دليل إجراء المقابلات وهو أحد مميزات الاختيار الوظيفي الموجه ، والذي يضم الأسئلة السلوكية التي أوضحتها في الصفحات السابقة ، فهذا الدليل يدير معظم سيناريو المقابلة الشخصية . . أما الجزء المتبقي من سيناريو المقابلة فيكملة مجريو المقابلات والذي يتمثل في إلقاء أسئلة المتابعة والتي سأذكرها لاحقاً في هذا الباب .

أسئلة سلوكية مخططة	أسئلة (غير سلوكية)
اذكر لي بعض الطرق البيعية التي استخدمتها لبيع سلعة ما وكيف تمكنت من إقناع العميل بشرائها؟	س : ما الذي يجعلك تعتقد أنك بائع جيد؟ سؤال عن الاعتقاد أو الشعور.
اذكر بعض الطرق التي استخدمتها لإقناع المشتري لمروضاتك والتي كانت تختلف عن طرق رجال المبيعات الآخرين .	س : صف لي بعض نقاط الضعف ونقاط القوة التي تتمتع بها كرجل مبيعات؟ سؤال عن شعور أو رأي .
أعطني مثلاً عن يوم (مثلاً) يوم السبت الماضي وقل لي كيف نظمت أعمالك في هذا اليوم .	س : هل أنت منظم؟ سؤال يقود للإجابة .
صف لي مرة عندما أدت عملك دون الاهتمام بقواعد السلامة .	س : هل تخاطر وأنت تؤدي عملك؟ سؤال يقود للإجابة .
س : اذكر لي بعض الأعمال الإدارية الناجحة التي استخدمتها وجعلت منك مديراً ناجحاً في نظر رئيسك ونظر المنظمات الأخرى .	س : ما هي صفات المدير الناجح؟ سؤال نظري بحث ، والإجابة عنه (سواء صحيحة أو خاطئة لا تدل على الإمكانيات والقدرات الشخصية) .

ويتضمن دليل إجراء المقابلات على الغلاف الخارجي (شكل ٤) ويحتوي على:

- * اسم مجري المقابلة .
 - * اسم المتقدم للوظيفة .
 - * اسم الوظيفة المتاحة أو اسم البرنامج .
 - * الأبعاد الوظيفية مرتبة حسب أهميتها للوظيفة المتاحة .
- ويعتبر هذا الغلاف ورقة تفرغ التقديرات لمجري المقابلات . وعليه يتم اتفاق مجريي المقابلات على التقدير النهائي للمتقدم للوظيفة دون مقارنته بأي متقدم آخر للوظيفة نفسها .

صفحة الخلفية العلمية والعملية (الشكل ٥) وتحتوي على:

- * آخر مؤهل دراسي حصل عليه المتقدم للوظيفة وتاريخه .
- * معلومات عن المواد التي أحرز المتقدم فيها أفضل الدرجات .
- * معرفة أحب المواد لدى المتقدم للوظيفة .
- * السؤال عن الخبرات العملية .
- * سؤال المتقدم للوظيفة عن رأيه لماذا يعتقد أنه ينفع للوظيفة المتقدم لها .

دليل إجراء المقابلات الموجهة

اسم المتقدم للوظيفة: رقم البطاقة:

المقوم الأول: التوقيع:

المقوم الثاني: التوقيع:



إجماع المقومين	المقوم الثاني	المقوم الأول	الأبعاد الوظيفية
			الاتصالات الشفهية
			الانطباع
			اعتبار مشاعر الآخرين
			التوجه للخدمة
			تحمل الضغوط
			الانتباه للتفاصيل

الشكل (٤)

استعراض الخلفية العلمية والعملية

- ما هي آخر شهادة دراسية تحصلت عليها؟

.....

- ما هي المواد التي أحرزت فيها أفضل الدرجات في دراستك المدرسية مؤخرًا؟

.....

- ما هي أحب المواد إليك؟

.....

- حدثني عن خبراتك العملية:

.....

.....

.....

- لماذا تعتقد أنك تصلح أن تكون موظفًا لدى هذه الشركة؟

.....

.....

.....

التاريخ الوظيفي

(إذا كان لدى المتقدم خبرات عملية)

- كيف حصلت على وظيفتك في . . . ؟

- ما هو أكثر شيء أعجبك (يعجبك) في عملك هذا؟ ولماذا؟

ملاحظة (حاول أن تعرف إذا كانت لديه مشكلة في مواجهة الناس والتعامل معهم)

- ما هي هواياتك؟

الشكل (٥)

صفحة توضح تعريف الانطباع (الشكل ٦) والعوامل التي تؤثر عليه

إيجابياً وهي :

* البشاشة

* الهدام والقيافة

* اللباقة في التحدث والتصرفات

* السلوكيات الإيجابية

* الثقة بالنفس

الانطباع

هو الصورة (الإيجابية/ السلبية) التي يكتسبها مجري المقابلة من اللحظات الأولى عند مقابلة المتقدم والتي تجذب انتباهه .

عناصر تؤثر على الانطباع :

* الابتسامة والبشاشة

* الهدام والقيافة

* اللباقة

* السلوكيات العامة التي تظهر قبل المقابلة

* الثقة بالنفس

* أدبيات الحديث

الشكل (٦)

صفحة تعريف الاتصالات الشفهية والعوامل التي تؤثر فيها (الشكل ٧)

وهي :

* وضوح الأسلوب المستخدم في الحديث

* الصوت (قوي - ضعيف - متقطع)

* سلامة مخارج الألفاظ (لثغة في حرف معين مثل الراء - تأتأة أثناء

الحديث - نطق بعض الحروف عكسياً مثل ش - س - ث)

* تسلسل الأفكار

* النظر إلى مجري المقابلة

* الاستماع إلى الأسئلة بإنصات

* عدد من الصفحات تحتوي على أسئلة الاختيار الوظيفي الموجهة المقننة

حسب الأبعاد الإدارية التي ظهرت من خلال التحليل الوظيفي .

ومن هذه الصفحات يبدأ مجريو المقابلات بإلقاء الأسئلة على المتقدم

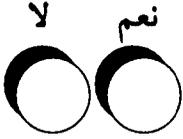
للووظيفة حسب الأبعاد الوظيفية المطلوبة للأداء فيها، وهي أسئلة سلوكية

مقننة واضحة، وتساءل عن أمثلة سلوكية من خلال أعمال وتصرفات حدثت

في الماضي .

الاتصالات الشفهية

هي التعبير عن الأفكار والمقترحات شفاهة وبأسلوب واضح، مع مراعاة تسلسل المعلومات بطريقة مقنعة واستخدام الإيماءات الجسدية المناسبة.



* يستخدم أسلوب واضح في الحديث



* صوته قوي وجمهوري



* انسياب المعلومات متسلسل



* يوجه نظره إلى مجري المقابلة



* إيماءاته الجسدية تتناسب مع موضوع الحديث



* لديه صعوبة في نطق بعض الحروف (س) (ر)



* مخارج الحروف سليمة من (التأتأة) (الجلجلة) أو ترديد الكلمات



الشكل (٧)

وبعد الانتهاء من المقابلة الشخصية، والحصول على الأمثلة السلوكية، يراجع مجري المقابلة صفحة اختتام المقابلة (الشكل ٨) وتحتوي على:

* سؤال المتقدم عن الوظيفة سواءً الأهدف منه الاستفادة من الوقت لمراجعة مجري المقابلات لمذكراته وللتأكد من حصوله على أمثلة سلوكية كاملة من خلال إلقاء جميع الأسئلة المحددة.

* إعطاء المتقدم للوظيفة فرصة للسؤال عن بعض المعلومات التي يريد معرفتها عن العمل أو المنظمة أو الامتيازات التي سيحصل عليها في حالة قبوله في الوظيفة المتاحة.

* صفحة التعليمات بعد إنهاء المقابلة (الشكل ٩) وتحتوي على:

تعليمات لمجري المقابلة عن الخطوات التي يتخذها بعد انتهاء المقابلة واستخدام الأوزان الخاصة بهذا النظام من المقابلات لتقويم الأمثلة السلوكية وهي كالتالي:

٥ : أكثر بكثير من المستوى المقبول (أي أعلى كثيراً وبوضوح من المستوى المطلوب للأداء الناجح).

٤ : أكثر من المستوى المقبول (يتجاوز تقديره في هذا البعد بشكل عام القياس الذي له علاقة بكمية ونوعية الأداء المطلوبة).

٣ : مقبول (هذا المستوى يتمشى بشكل عام مع المقياس الذي له علاقة بنوعية وكمية الأداء).

٢ : أقل من المستوى المقبول (مستواه في الأداء لا يتمشى بشكل عام مع المقياس الذي له علاقة بنوعية وكمية الأداء المطلوبة).

- ١ : أقل بكثير من المستوى المقبول (أقل كثيراً وبوضوح من المقياس المطلوب للأداء بنجاح).
- ٠ : ويعني أنه لم تكن هناك سلوكيات يمكن أن تقوم، أو السلوكيات لم تكن كافية لتقويمها.

اختتام المقابلة

- ١- اسأل المتقدم للبرنامج السؤال التالي للاستفادة من الوقت وأخبره أن يعطيك الإجابة بعد دقيقة واحدة ريثما تقوم بمراجعة لصفحات الدليل :
أخبرني عن أهم ثلاثة أشخاص في حياتك من الذين احترمتهم ووقرتهم بسبب ما قدموه لك من خدمات أو نصائح أثرت أو غيرت طريقة حياتك .

من هم؟ وما الذي قدموه لك؟

- ٢- راجع مذكراتك .

- ٣- اسأل المتقدم عن بعض الأسئلة التي لم يجب عنها من قبل .

- ٤- اسأل أي أسئلة إضافية .

- ٥- اشكر المتقدم على المقابلة وتمنّ له حظاً سعيداً .

(ملاحظة هامة : لا توزع للمتقدم بأي شكل من الأشكال أن إجاباته كانت طيبة أو سيئة أو أنه سينجح في المقابلة، حيث لا يمكن لأحد توقع ذلك إلى اللحظة انتهاء المقابلة).

الشكل (٨)

تعليمات بعد انتهاء المقابلة

بعد خروج المتقدم من غرفة المقابلة مباشرة عليك كمجري مقابلة عمل

التالي :

١- راجع المعلومات التي سجلتها والتي يفترض أنها أمثلة سلوكية كاملة (الحالة أو المهمة والإجراء والنتيجة) وضع علامات مثل (+) ويعني أن المثال السلوكي إيجابي أو علامة (-) وذلك يعني أن المثال السلوكي سلبي .

٢- أثناء مراجعتك للأمثلة السلوكية إذا وجدت سلوكيات أو أمثلة سلوكية كاملة تتعلق ببعده وظيفي آخر ، عليك أن تشير إلى ذلك بكتابة اسم البعد عليه ، ثم انقل السلوكية إلى الصفحة المخصصة لذلك البعد الوظيفي مع استخدام الإشارة الإيجابية أو السلبية المشار إليهما أعلاه .

٣- ابدأ في تقويم الأمثلة السلوكية التي حصلت عليها أثناء المقابلة .

٤- سجّل التقديرات لكل بعد وظيفي في المكان المخصص له في الصفحة الأولى من دليل إجراء المقابلة .

٥- استخدم الأوزان التالية لتقويم كل بعد وظيفي :

صفر : ويعني أن مجري المقابلة لم يحصل على أي سلوكيات في هذا البعد الوظيفي .

٥ : وتعني أكثر بكثير من مقبول (أعلى جداً وبوضوح من المستوى المقبول لأداء العمل بنجاح)

٤ : وتعني أكثر قليلاً من مقبول (يتجاوز مستواه بشكل عام القياس المقبول لأداء العمل بنجاح)

- ٣ : وتعني مستوى مقبولاً (يتماشى بشكل عام مع المقياس الذي له علاقة بنوعية وكمية السلوك المقبول لأداء العمل، وهو أقل درجات النجاح)
- ٢ : وتعني أقل من المستوى المقبول (لا يتماشى بأي شكل مع المقياس الذي له علاقة بنوعية وكمية السلوك المطلوبة)
- ١ : ويعني أقل بكثير من المستوى المقبول (أقل بوضوح من المقياس المقبول لأداء العمل)

توضيح التقديرات الجانبية

- ٣ض يعني أن التقدير مبني على معلومات ضعيفة .
- ٤ / ٢ سلوكيات المتقدم للوظيفة في البعد الوظيفي نفسه تختلف في ظل اختلاف الظروف .
- ع رمز لكلمة عال . أي متفوق أو أكثر من اللازم والمعقول، مثال ذلك (ع٥)
- + تقدير المتقدم للبرنامج أكثر من التقدير الأساسي في هذا البعد، مثال ذلك (+٣)
- تقدير المتقدم للبرنامج أدنى من التقدير الأساسي في هذا البعد، مثال ذلك (-٤)

- توضيح التقديرات الجانبية:

- ض تعني أن التقدير مبني على معلومات ضعيفة، مثال أن يكون المتقدم للوظيفة حصل على (٣ ض) في القيادة.
- ٤ / ٢ توزيع التقدير عند التغيير العكسي تماماً للسلوكيات، ومثال ذلك المدير الذي يعامل موظفيه بقسوة ولكنه أطيّب الطيين مع رؤسائه فيعطي مثلاً ٤ / ٢ في البعد اعتباراً لمشاعر الآخرين.
- ع وتعني عال أي متفوق في هذا البعد الإداري، مثال ذلك يعطى أحد المتقدمين التقدير (٥ ع) في البعد الإداري المخاطرة أي أنه مجازف عند اتخاذ القرارات، أو في الأعمال التي يفعلها.
- إشارة + أو إشارة - وتعنيان أداء الموظف أكثر أو أدنى من التقدير العام المقنن من ٥ إلى ١ ومثال ذلك أن يقدر أداء أحدهم بالتقدير (٤ -) أو (+٣) في أحد الأبعاد الوظيفية.

ب- استخدام الأسئلة الخاصة بالمتابعة لإكمال الأمثلة السلوكية.

خلال الدورة التدريبية لتأهيل وترخيص مجريي المقابلات يتم عمل مقابلات تشبيهية يجربها المشاركون في الدورة، كما يتم عرض فيلم عن كيفية عمل هذه المقابلات الشخصية والتركيز على المهارات التي من شأنها أن تجعل الاختيار الوظيفي الموجه فعلاً حيث يتم من خلال نتائجه اختيار أفضل المتقدمين للوظيفة المتاحة.

يتم أيضاً في هذه الدورة التدريبية تعلم مهارات استخدام أسئلة المتابعة لاستكمال الأمثلة السلوكية (الحمام). ويستخدم مجريو المقابلات أسئلة

المتابعة لأن المتقدمين للوظائف لا يعلمون ما هي الإيجابيات والسلبيات في إجاباتهم، كما لا يعرفون إذا كانت إجاباتهم تساعدهم في الحصول على الوظيفة، وكذلك لا يعلمون ما هو المثال السلوكي وم يتكون. ولذلك تجد أن المتقدم للوظيفة يقوم بإجابة السؤال الذي يلقي عليه من مجري المقابلة، وربما لا تحتوي إجابته على مثال سلوكي كامل (حمام) أو قد تفتقد إجابته لإحدى عناصر المثال السلوكي مثل الحالة أو الإجراء أو النتيجة، وفي هذه الحالة يقوم مجري المقابلة بتوجيه سؤال متابعة للحصول على العنصر المفقود من المثال السلوكي.

وهناك ثلاثة أنواع من المعلومات التي يدلي بها المتقدم للوظيفة تقع تحت التصنيفات التالية:

- ١- الأمثلة غير السلوكية (حمام غير حقيقي) تحتوي على شعور، رأي، عمل مستقبلي، أو ما كان يجب عمله في الماضي.
- ٢- أمثلة سلوكية غير كاملة (إحدى عناصر الحمام مفقودة: حالة، إجراء أو نتيجة).
- ٣- أمثلة سلوكية كاملة (حمام كامل) وتحتوي على جميع العناصر التي تكون المثال السلوكي وهي الحالة أو المهمة، الإجراء، والنتيجة.

ففي النوع الأول الأمثلة غير السلوكية تحتوي على شعور المتقدم للوظيفة تجاه أداؤه أو تجاه موظفيه وقد لا يكون هذا الشعور حقيقياً لأنه يبقى مجرد شعور، كما أن المشاريع التي سيقوم بها المتقدم للوظيفة أو الدرجات الدراسية التي سيحصل عليها تعتبر أعمالاً مستقبلية ليست بالضرورة أنها

ستحدث ، لذلك تسمى حمام غير حقيقي أي أنها لا تحتوي على عناصر المثال السلوكي وهي الحالة أو المهمة ، الإجراء ، والنتيجة . الجمل التالية توضح نماذج من النوع الأول من الأمثلة غير السلوكية :

أولاً: نجوم غير حقيقية:

١- أكثر الأحيان أقوم أنا بحل كثير من المشكلات التي تحدث بين الموظفين .

٢- عادة ما أكون على حق في الخصم على بعض الموظفين .

٣- أنا دائماً على استعداد لعمل كل ما بوسعي لخدمة الشركة .

وكما يلاحظ في الثلاث جمل السابقة أنه ليس هناك أي سلوك يدل على مهارة أو قدرة إدارية أو غير ذلك ، فهذه جمل وصفية مجردة ويمكن لمجري المقابلة كشفها بسهولة ، وذلك بطرح سؤال متابعة ليظهر حقيقة السلوك المختبئ (إن وجد) خلف هذه الجمل المهمة والتي لا يمكن لمجري المقابلة تقويمها وهنا تظهر أهمية دور سؤال المتابعة ، فإذا أردنا أن نسأل سؤال متابعة على الجملة الأولى كي يظهر السلوك الحقيقي ، فالسؤال التالي يبين ذلك :

س ت : أعطني مثلاً لمشكلة حقيقية حدثت بين بعض الموظفين في إدارتك وتمكنت أنت شخصياً من حلها . . وماذا كانت نتيجة ذلك الحل . .

النتيجة	التاريخ	الإجراء	المشكلة/الحالة

جدول (٢)

فإذا تمكن مجري المقابلة من الحصول على الحالة أو المشكلة، الإجراء، والنتيجة من خلال سؤال المتابعة، فقد حصل على مثال سلوكي كامل . . . ونلاحظ أن الجدول رقم ٢ قسم إلى أربعة أقسام تمثل عناصر المثال السلوكي المعروفة، ولكننا نلاحظ أن في الجدول رقم ٣ أضيفت خانة صغيرة إلى الجدول وهي التاريخ الذي حدث فيه الموقف أو المشكلة، ولهذا التاريخ أهمية كبيرة سيأتي ذكرها بالتفصيل لاحقاً في هذا الباب وبالتحديد في موضوع مقاييس الأمثلة السلوكية. أما بالنسبة للمثال غير السلوكي الثاني، فيمكن طرح سؤال المتابعة التالي:

س ت : أعطني مثلاً لخطأ عملي ارتكبه أحد موظفيك خصمت فيه من أجره الشهري عقاباً له لارتكابه ذلك الخطأ؟ وهل كانت تلك المرة الأولى التي يرتكب فيها مثل هذا الخطأ؟

ثم يسأل مجري المقابلة المتقدم للوظيفة عن الحالة والإجراء ثم النتيجة ليحصل على المثال السلوكي بكامل عناصره، وبذلك يمكن تقويم أهمية الخطأ بالنسبة للعمل وهل يستحق الموظف الذي ارتكب ذلك الخطأ، أن يحسم من راتبه؟ وهل كانت المرة الأولى التي يرتكب فيها ذلك الموظف مثل هذه الأخطاء؟ كل أسئلة المتابعة هذه يجب أن يتدرب عليها ويتقنها مجريو المقابلات من خلال دورة الاختيار الوظيفي الموجه حتى يمكن تقويم المتقدم للوظيفة تقويماً عادلاً.

أما الإجابة غير السلوكية الثالثة فيمكن لمجري المقابلة طرح سؤال المتابعة التالي للحصول على مثال سلوكي واضح:

س ت : حدثني عن مرة طلب منك رئيسك فيها أداء عمل صعب وقمت به ،
ما هو ذلك العمل ؟ وأين تكمن الصعوبة فيه ؟

العمل / الحالة	تاريخ الحدث	الإجراء	النتيجة

جدول (٣)

وتعتبر الجمل المستقبلية والأمثلة أو الإجابات التي تدل على ما سوف يقوم بعمله المتقدم للوظيفة مستقبلاً من النجوم الوهمية أي أنها نجوم غير حقيقية وهي لا تدل على أي مواقف أو سلوكيات حقيقية ماضية يمكن تقويمه من خلالها ، مثال ذلك :

- ١- في المرة القادمة سأقوم بعمل جميع احتياطاتي لمواجهة العميل الصعب .
- ٢- لقد قررت من الآن فصاعداً أن أحترم المدير ولا أعصي له أمراً .
- ٣- سوف أتمكن في المرة القادمة - بإذن الله - أن أنهي المشروع في الوقت المحدد .

كما أن الجمل التي تحتوي على الآراء الشخصية أو الشعور هي أيضاً غير سلوكية مثل :

- ١- لقد كنت جيداً في أداء عملي .
- ٢- لقد أديت أعمالاً كثيرة وقيمة في شركة المقاولات أكثر مما كان مطلوباً مني .
- ٣- لو كنت مديراً للإدارة لعملت على تطوير الموظفين .

وبعد أن استعرضنا بعض الأمثلة لأسئلة المتابعة، وبعض الجمل التي أطلقنا عليها النجوم الوهمية أو حماماً غير حقيقي، هناك أسئلة متابعة من نوع آخر الهدف منها هو الحصول على أمثلة سلوكية إضافية، بمعنى أنه يمكن أن يحصل مجري المقابلة على أمثلة سلوكية كاملة إضافية من خلال أسئلة المتابعة التي يوجهها للمتقدم للوظيفة، فكلما حصل مجري المقابلات على أمثلة سلوكية إضافية سهلت عليه عملية التقويم. وعندما تكون لدى المتقدم للوظيفة نقاط قوة في أحد الأبعاد الوظيفية فإنه من السهل عليه إعطاء معلومات إضافية تفيد التقويم العام كثيراً، وعندها قد يشعر مجري المقابلات أثناء المقابلة الشخصية أن لدى المتقدم للوظيفة نقاط قوة في أحد الأبعاد الوظيفية بوضوح.

أمثلة على أنواع أسئلة المتابعة:

١- أسئلة متابعة للحصول على عنصر الحالة أو المهمة :

* صف لي الحالة أو السبب الذي دفعك لعمل ذلك .

* ما هي العوامل التي جعلتك تفعل ذلك؟ قارن بين ظروف إجرائك في هذه الحالة إلى ظروف تلك الإجراءات الأخرى .

* مالذي دفعك لفعل ذلك؟

* هل كانت مهمتك أن تقوم بعمل ذلك؟

٢- أسئلة متابعة للحصول على عنصر الإجراء :

* تحت هذه الظروف اشرح لي بالضبط ما الذي قمت بعمله؟

* صف لي بالتفصيل كيف تمكنت من التغلب على مشكلة غياب الموظفين المتكرر؟

* ما هو الإجراء الذي قمت به تجاه تلك الحالة؟

* ماذا كان رد الفعل لديك؟

٣- أسئلة متابعة للحصول على عنصر النتيجة :

* وماذا كانت نتيجة الإجراء الذي قمت به؟

* كيف أثر ذلك على أداء الموظفين؟

* ما هو النجاح الذي حققته من ذلك؟

* ما هي النتائج التي تحققت بسبب النظام الجديد الذي ابتدعته؟

٤- أسئلة متابعة للحصول على أمثلة سلوكية إضافية :

* اذكر لي مثالا آخر يتعلق بالموضوع نفسه .

* أعطني مثالا آخر عندما قمت بعمل صعب وفي ظروف غير صحية .

وهناك أسئلة كثيرة ومتنوعة يمكن أن يطرحها مجربو المقابلات للحصول على أمثلة سلوكية كاملة ، ولها مسميات وطرق مختلفة لطرحها . والأسئلة التي يحتضنها دليل إجراء المقابلات هي أسئلة سلوكية تمكنه من الحصول على الأمثلة السلوكية ، فما هي الأسئلة السلوكية وما هي الأسئلة ذات الأنماط المختلفة واستخداماتها؟

* الأسئلة السلوكية هي أسئلة واضحة ونزيهة تستوضح عن خبرات إدارية أو إشرافية حدثت في الماضي لمعرفة مستوى المتقدم للوظيفة المتاحة أو

الموظف المراد ترقيته في الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالعمل المتاح ، وكل سؤال من تلك الأسئلة السلوكية يستوضح عن موقف أو عن حدث ويبحث عن سلوكيات وتصرفات محددة لأحد الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة ، وتميز الأمثلة السلوكية التي تستخدم في هذا النوع من المقابلات الشخصية بالاستفسار عن مواقف حقيقية لحالات حصلت في الماضي وكيفية التصرف تجاه تلك الحالات أو المواقف ، يحصل مجريو المقابلات من خلالها على الأمثلة السلوكية التي تحتوي على (الحالة أو المهمة والإجراء ثم النتيجة) .

الأسئلة التالية هي أمثلة سلوكية من واقع دليل إجراء المقابلات للاختيار الوظيفي الموجه ولكن لا يمكن الإشارة هنا في هذا الكتاب إلى أي بعد وظيفي تنتمي هذه الأسئلة حيث إن الحق الذي حصلت عليه للكتابة عن هذه المقابلات الشخصية من الشركة الأمريكية المطورة له ، كان مشروطاً بعدم نشر الأسئلة الخاصة بالأبعاد الوظيفية حتى يمكن أن يستمر هذا النظام فعالاً ويستخدم كمنهج عادل لاختيار الموظفين :

* صف لي حالة أو مشكلة لعميل تمكنت من حلها ولكن بخالفه قوانين المنظمة .

* صف لي بعض المجموعات/ الإدارات التي تتصف بالصعوبة وتمكنت من التعامل معها وحصلت على دعمهم ومساعدتهم لإنجاز عملك ، ماهي تلك الإدارات وما الذي تمكنت من تحقيقه من خلال دعمهم؟

* ما هو القرار الذي أشركت فيه موظفيك لاتخاذها؟

* أخبرني عن موقف حصل لك عندما جوبهت أفكارك أو مقترحاتك بالرفض الشديد في اجتماع عمل ، أو في جلسة عائلية وماذا كان رد الفعل لديك؟

* أعطني مثلاً لعدة أعمال قمت بها كانت كلها تتصف بالصعوبة وأنجزتها في الوقت نفسه .

وكما نلاحظ ، أن جميع الأسئلة السلوكية تسأل عن مواقف حقيقية حدثت في الماضي ومن ثم نحصل على المثال السلوكي كاملاً بعناصره الثلاث (حالة أو مهمة ، إجراء ، نتيجة) وبذلك يتم تقييم المتقدم للوظيفة في أمور حقيقية وتصرفات خاصة به في مواقف يدل كل منها على أحد الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة المتاحة . ومن مميزات الأسئلة السلوكية أنها تشجع المتقدم للوظيفة أن يذكر مواقف وأحداث حقيقية قد تحتوي على أمور سلبية واضحة في أحد الأبعاد الوظيفية دون أن يعلم المتقدم للوظيفة كيفية تقويمه . وكذلك فإن هذه الأسئلة تظهر السلوكيات والتصرفات الإيجابية للأبعاد الوظيفية وكذلك السلوكيات والتصرفات السلبية لتلك الأبعاد نفسها وذلك دون أدنى معرفة من المتقدم للوظيفة عن كيفية تقويم تلك السلوكيات أو إيجابية التصرفات لكل بعد وظيفي .

أما الأنواع الأخرى من الأسئلة فهي لا تستخدم في نظام المقابلات الوظيفية الموجهة لأن الإجابة عليها لا تعكس الصورة الحقيقية للمهارات الإدارية أو القدرات الأخرى التي حدثت في الماضي لتقدمي الوظائف ، والأمثلة التالية تمثل نماذج لبعض أنواع هذه الأسئلة :

١- الأسئلة النظرية :

* اذكر لي ماهي صفات المدير الفعال؟

ويمكن أن نحصل على الإجابة النظرية التالية من المتقدم للوظيفة :

للمدير الفعال صفات كثيرة أهمها أن يكون مخططاً لسير عمل موظفيه، ويوزعهم لأداء الأعمال حسب قدراتهم ومهاراتهم، وهو الذي يتمكن من تحفيز موظفيه ويتخذ القرارات بعد مشاورتهم والاستفادة من قدراتهم في اتخاذ تلك القرارات .

وكما نلاحظ، في هذه الإجابة النظرية للسؤال النظري أن المتقدم للوظيفة ربما تعلم من خلال قراءته لكتاب أو من خلال حضوره لبعض المحاضرات عن صفات المدير الفعال وهي إجابة ممتازة جداً من الناحية النظرية، ولكن السؤال هنا، ماذا لو حصل صاحب هذه الإجابة على وظيفة مدير؟ هل سيتمكن فعلاً من ممارسة هذه المهارات الجميلة للمدير الفعال التي ذكرها في إجابته .

إن الإجابات النظرية لا تعكس الصورة الحقيقية لقدرات المتقدم للوظيفة، وأنه ليس كل ما يقال نظرياً يمكن تطبيقه بالضرورة، ولكي نتعرف أكثر على الأسئلة النظرية التي يحظر استخدامها في مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه، الأسئلة التالية هي نماذج منها :

* ما هي معلوماتك عن الأداء الجيد؟

* كيف يمكنك توجيه الموظف المستجد؟

* أخبرني كيف يمكن أن تحسن وضع هذه الإدارة لو كنت مديرها؟

* ماهي الطرق التي يمكنك استخدامها لتحفيز الموظفين الذين ستعمل معهم مستقبلاً؟

٢- الأسئلة التي تقود للإجابة :

هذا النوع من الأسئلة تشجع بل وتقود المتقدم للوظيفة للإجابة عن السؤال بصورة أفضل ومحددة جداً. وإذا استخدمنا مثل هذا النوع من الأسئلة فإننا بذلك نضع الجواب الصحيح والإيجابي في فم المتقدم للوظيفة ويرتاح هو من عناء قول الكثير عن خبراته وتصرفاته الماضية، وتستخدم أحياناً بعض هذه الأسئلة التي تقود للإجابة لوضع أعمال المتقدم للوظيفة في دائرة الضوء، حيث نسأله أحياناً سؤالاً يقود للإجابة، ولكننا نتبعه بسؤال سلوكي حتى نحصل على المثال السلوكي. والأسئلة التالية نماذج من الأسئلة التي تقود للإجابة :

* هل تخطط وقتك؟

* يمكنك أن تعمل في النوبة المسائية أليس كذلك؟

* هل تعاقب الموظف من أول مرة يخطئ فيها؟

* عندما تتسلم العمل لدينا هل ستقوم بمواصلة تعليمك بالدراسة مساءً؟

* هل ستدرب موظفيك على أداء عملهم بطريقة مثالية؟

وكما لاحظنا أننا بهذه الأسئلة التي عادة ماتكون إجاباتها بنعم أو لا نقود المتقدم للوظيفة باختيار الإجابة التي تكون في صالحه في المقابلة.

فسيكون جوابه على السؤال الأول، نعم يمكنني أن أعمل في أي نوبة

من نوبات المنظمة، أما الجواب البديهي للسؤال الثاني هو أنه لا يعاقب الموظف من أول مرة يخطئ فيها. وبهذا نكون قد وضعنا الإجابات المثالية في فم المتقدم للوظيفة، كما أننا سنحصل على النتيجة نفسها إذا ألقينا على المتقدم للوظيفة الأسئلة التي تتضمن اختيارين أو أكثر، وكأن مجري المقابلة يقول له ضمناً: إن الإجابة عن هذا السؤال لا تخرج عن هذه الخيارات. ومثال الأسئلة التي تحمل عدة اختيارات:

* عندما يفوضك رئيسك بمشروع، هل تقوم بتخطيطه وتنفيذه بمفردك أم أنك تطرحه على طاولة المفاوضات مع مرؤوسيك الذين لهم خبرات في مجال ذلك المشروع وتأخذ آراءهم واقتراحاتهم ومن ثم تسند مهمات تنفيذه لهم؟

وكما نلاحظ أولاً أن السؤال كان طويلاً لأنه يحمل عدداً من الاختيارات، وثانياً أنه يضم الإجابة الصحيحة له، وكأننا بذلك نضع للمتقدم للوظيفة الإجابة البديهية مع أخرى غير منطقية، فيقوم باختيار الإجابة البديهية.

في الصفحة التالية يوجد تمرين هدفه إمكانية التعرف على أنواع الأسئلة الثلاث التي ذكرت من قبل، ولحل هذا التمرين، ضع إشارة (x) في العمود المناسب لتوضيح السؤال السلوكي أو النظري أو الذي يقود إلى الإجابة، وبعد الانتهاء منه يمكنك مقارنة أجوبتك بالأجوبة الصحيحة في نهاية الباب.

يقود للإجابة	نظري	سلوكي	السؤال
			١- ما هي معلوماتك عن الإشراف الفعال؟
			٢- يمكنك العمل ليلاً ليس كذلك؟
			٣- ما هو الأسلوب الذي استخدمته في معاملة موظف لم يؤد واجباته العملية؟ أعط مثالاً لذلك.
			٤- أعطني مثالاً حينما تمكنت من التعامل مع عميل صعب وحققت مطالبه.
			٥- يتطلب منك تقديم تقرير عن المبيعات اليومية للإدارة العامة أليس كذلك؟
			٦- أخبرني عن أصعب العمليات البيعية التي قمت بها.
			٧- كيف يمكنك علاج الغلطات التي يقع فيها موظفوك؟
			٨- ما هي صفات المدير الفعال؟
			٩- اذكر لي متى آخر مرة فقدت فيها أعصابك وما أسباب ذلك؟
			١٠- هل تخطط وقتك؟
			١١- صف لي حالة عندما بدر منك تصرف حيال شخص ما وتمنيت فيما بعد لو أنك لم تتصرف كذلك.
			١٢- ما هي الخطوات التي يمكن اتباعها لاتخاذ القرار.

الحل في نهاية هذا الباب

التسجيل الكتابي للسلوكيات والتصرفات التي يدلي بها المتقدم للوظيفة:

من أساسيات هذا النظام من المقابلات الشخصية تدوين كل المعلومات التي يدلي بها المتقدم للوظيفة على دليل إجراء المقابلة النموذجي الذي يحتوي على مساحات مخصصة لكل إجابة حسب البعد الوظيفي المتعلق بالوظيفة المتاحة، يتم تعبئتها بالمعلومات بواسطة مجريي المقابلات الشخصية. والهدف من المقابلة الشخصية في مرحلة وجود المتقدم للوظيفة مع مجريي المقابلات هي تجميع وتسجيل المعلومات فقط، وأن من واجب مجري المقابلة أن يخبر المتقدم للوظيفة أنه سيسجل المعلومات كتابة حتى تساعده فيما بعد في عملية التقويم العادل، ولا ينصح أبداً حتى التفكير في تقويم تلك الأمثلة السلوكية أثناء المقابلة، لأن مجرد التفكير في تقويم البعد الوظيفي من خلال عدة إجابات وقبل انتهاء فعاليات المقابلة سيجعل الحكم غير عادل، حيث إنه من الممكن ظهور سلوكيات خاصة ببعد وظيفي من خلال أسئلة تتعلق ببعد مختلف، ولذلك سيتمكن مجريو المقابلات من الحصول على معلومات إضافية ستساعدهم في إعطاء المتقدم للوظيفة الوزن الذي يتناسب تماماً مع مقدراته التي تظهر من خلال الإجابات السلوكية، كما أن محاولة مجريي المقابلات البدء في تقويم الأمثلة السلوكية أثناء المقابلة يعرضه للانشغال عن تسجيل المعلومات التي يزوده بها المتقدم للوظيفة.

عودة إلى موضوع هذه الفقرة وهو التسجيل الكتابي للأمثلة السلوكية التي يدلي بها المتقدم للوظيفة فقد يتساءل القارئ ولماذا لا تسجل المقابلة بواسطة مسجل (كاسيت) وبعد ذلك يتم الاستماع إلى أقوال المتقدم للوظيفة من خلال الشريط حتى لا تضيق أي معلومة قد يدلي بها المتقدم للوظيفة؟

والرد على هذا السؤال التقليدي الذي يثار في كل دورة من دورات الاختيار الوظيفي الموجه هو أن المتقدم للوظيفة أو أي شخص آخر لا يرتاح نفسياً حين تسجل حديثاً صوتياً له أثناء المقابلة الشخصية ، لأنه قد يشعر وكأنه تحت استجواب رسمي ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى ، إن المتقدم للوظيفة لا يشعر بالأمان لذكر أي موقف حدث له في عمله السابق وسيكون حريصاً على عدم ذكر أسماء بعض الشخصيات الهامة من الذين كان يتعامل معهم ، والتي من الممكن أن تكون مرجعاً للتأكد من بعض المعلومات الحساسة التي قد تحتاج الى تأكيدها من جهات أخرى . وحيث إن الاختيار الوظيفي الموجه صمم على أن لا يضع المتقدم للوظيفة أو الموظف المراد ترقيته إلى وظيفة أعلى في مواقف أو ظروف حرجة ، بل صمم على كسر الحواجز بين مجري المقابلات والمتقدم للوظيفة ، لذلك من الأهمية بمكان أن تتم هذه المقابلات بشكل ثنائي بين مجري مقابلة واحد والمتقدم للوظيفة بحيث تصبح الظروف مواتية ومشجعة للمتقدم للوظيفة للتحدث عن المواقف السابقة التي حدثت له حتى يصبح تقويمه من خلالها ممكناً . وبهذا الأسلوب يشعر بالأمان وعدم الإحراج لمناقشة أدق التفاصيل عن خبراته والمواقف التي حدثت له والسلوكيات السابقة التي اتبعها في معالجة أو حل بعض المشكلات حتى ولو كانت سلبية .

وعند استخدام الاختيار الوظيفي الموجه كنظام للاختيار في منظمة ما ، واستخدمت الأسئلة السلوكية وكل المهارات الأخرى له حسب الخطوات المذكورة في هذا الباب ، ولكن لم يتم عمل المقابلات الشخصية بطريقة مجري مقابلة واحد مع متقدم واحد والتي تم شرحها ، فإن كل مميزات

الاختيار الوظيفي الموجه تذهب أدراج الرياح ، حيث إن هذا النظام من المقابلات الشخصية ينص على ضرورة إجراء المقابلات الشخصية بانفراد مجري المقابلة مع المتقدم للوظيفة في غرفة المقابلات الخاصة ولا ثالث لهما ، كما أن وضع المقعد الذي يستخدمه مجري المقابلات بالنسبة إلى وضع المقعد الذي يجلس عليه المتقدم للوظيفة يكون بزاوية بحيث يكون المتقدم للوظيفة على يسار مجري المقابلة إذا كان مجري المقابلة ممن يكتبون بيدهم اليمنى ، أما إذا كان مجري المقابلة أيسراً فإن كرسي المتقدم للوظيفة يكون على يمين مجري المقابلة كما هو موضح في الشكل (٩) ، وأذكر للقارئ موقفاً حصل لي شخصياً عندما كنت في يوم من الأيام مرشحاً لوظيفة في منظمة سعودية مرموقة ، اجتمع كبار مديري هذه المنظمة مع بعض من موظفي الشركة الاستشارية لها آنذاك ، فأجلسوني في طرف واحد من طاولة كبيرة على شكل قوس ، وجلس على الطرف الآخر منها اثنا عشر مديراً من مديري تلك المنظمة المرموقين ، الذين دعاهم مدير الموارد البشرية لإجراء المقابلة الشخصية للمتقدمين للوظيفة الشاغرة الوحيدة آن ذاك ، وبمجرد أن جلست في المقعد المخصص ، انهالت علي الأسئلة من كل صوب من تلك المجموعة الكبيرة ، حتى أنني من كثرتها لم أتمكن من إكمال الإجابة عن سؤال إلا ويتم توجيه أسئلة من آخرين وللقارئ أن يتصور كيف كانت حالتي النفسية تحت وابل من الأسئلة من اثني عشر مديراً وخبيراً إدارياً في غرفة واحدة (انظر الرسم الكاريكاتوري ١٠) وقد كانت بعض تلك الأسئلة توجه لي من أعضاء الشركة الاستشارية باللغة الإنجليزية ، وبعضها باللغة العربية ، شعرت بعد هذه المقابلة الشخصية أنني

لم أتحدث عن خبراتي وقدراتي التي تجاوزت العشرين عاماً في مجال اختيار وتدريب وتقويم الموارد البشرية، وانتابني شعور غريب وهو أنهم لم يقتنعوا بي كمدير عام للتدريب في تلك المنظمة. شعرت بذلك الشعور لأنني لم أسأل عن أي إنجاز أو عن أي مواقف إدارية أو تدريبية حصلت لي في الماضي، حيث كانت ٩٠٪ من الأسئلة التي وجهت لي من تلك الأسئلة النظرية أو التي تقود للإجابة التي ذكرتها في الصفحات السابقة. الهدف من ذكر هذه القصة هو نقل الصورة للقارئ، وللتوضيح أنه حينما نجري المقابلات الشخصية بصورة عشوائية وبدون تخطيط مسبق ودون معرفة القدرات والمهارات المطلوبة للوظيفة أولاً وفي المتقدم للوظيفة ثانياً، فإنه من الصعب التمكن من اختيار الشخص المناسب، وفي اعتقادي الشخصي أن هذا هو أحد الأسباب الذي يؤدي في النهاية إلى تدني الأداء في المنظمات ومن ثم فشلها بسبب عدم تناسب قدرات وكفاءة موظفيها للوظائف التي يتقلدونها. والأسئلة التالية بعض من تلك التي ألقىت عليّ في المقابلة الشخصية التي أجريت لي للحصول على وظيفة مدير عام التدريب في تلك المنظمة:

* كم تتوقع أن تستمر معنا في العمل في هذه المنظمة؟

* هل تعتقد أن لديك القدرة في التعامل مع المديرين في هذه المنظمة من الجنسيات الأجنبية؟

* ماهي الخطوات التي ستتبعها لمعرفة الاحتياجات التدريبية لموظفي هذه المنظمة؟

* اذكر لنا بعض صفات المدير الديمقراطي؟

- * هل ترأست موظفين من الجنس الآخر في أي وقت من الأوقات؟ (يوجد موظفات في تلك المنظمة ينتمين إلى جنسيات عربية وغير عربية)
- * هل يمكنك مساعدة الشركة في إيجاد نموذج لتقويم أداء الموظفين والموظفات فيها؟
- * ما الذي تتوقعه من فوائد مالية وأجر شهري من الشركة؟

وكما يلاحظ القارئ أن بعض الأسئلة السابقة هي من الفئة التي تقود للإجابة، وأخرى نظرية والإجابة عنها بديهية. وكثير من الأسئلة التي وجهت لي في تلك المقابلة الشخصية كانت أسئلة مستقبلية (أسئلة غير سلوكية) وهي لا تظهر قدرات المتقدم للوظيفة ولا تستفيد المنظمة من الإجابات عنها في اتخاذ القرار الصائب لاختيار الموظف الكفء للوظيفة المتاحة. فمثلاً لو كانت إجابتي عن السؤال الأول بأنني سأستمر في العمل مع المنظمة إلى أن أتقاعد، أو كانت إجابتي بأنني سأستمر في العمل مع المنظمة لمدة سنتين، فما هو الفرق بين الإجابتين، وما هي أهمية هذا السؤال بالنسبة إلى معرفة قدراتي الإدارية وخبراتي العملية للأداء بكفاءة ونجاح في وظيفة مدير عام للتدريب.

وماذا كانت تعني إجابتي عن السؤال الثاني لمتخذي قرار التوظيف لو قلت لهم إنني بالطبع أتمكن من معاملة الموظفين والمديرين غير السعوديين، أو كانت إجابتي عن السؤال الثالث عن كيفية معرفة الاحتياجات التدريبية لموظفي المنظمة، والتي أجب عنها بكل خبراتي في ذلك المجال ومنها إجراء تحليل للاحتياجات التدريبية، ولكن هل يعني أنني أستطيع فعلاً إنجاز مثل هذه الأمور بنجاح على الصعيد العملي. أما بالنسبة إلى السؤال الذي

طرحه أحدهم عن صفات المدير الديمقراطي، فمن منا لا يعرف تلك الصفات التي قد تجدها في أي كتاب يتحدث عن الإدارة، وقد قلت لهم الكثير في هذا المجال. أما السؤال الذي أثار انتباهي وكان غريباً من اللجنة أن يطرحوه في تلك المقابلة هو إذا كنت قد ترأست موظفين من الجنس الآخر، وفي الحقيقة لم يحصل لي ذلك الشرف في ترأس موظفات، ولكن حتى ولو سبق لي أنني ترأست موظفات وكانت إجابتي لهم بنعم، فإنهم قد لا يعرفون مدى نجاحي أو فشلي في ذلك طالما أنهم لم يسألون عن تصرفاتي، أو سلوكياتي الماضية من خلال المواقف والمشكلات الإدارية في ذلك المجال ومن هذا الجنس بالذات.

أما السؤال عن الفوائد المالية التي أتوقعها من الشركة، فقد تبين لي أن لجنة المقابلات كانت تهدف لشراء أرخص المتقدمين لهذه الوظيفة، حيث استغرق النقاش في هذا الموضوع أكثر من ٣٠٪ من وقت المقابلة، ولعب مندوب إدارة شؤون الموظفين دور (الشريطي) في المقابلة، حيث أخذ يرفع من الأجر الشهري قليلاً على حساب بعض الفوائد الأخرى.

وعندما أبدت عدم موافقتي على تقليل الامتيازات المالية والاعتبارية الأخرى (نوع وموديل السيارة، بدل سكن متواضع بدلاً من فيلا في السكن الخاص المميز للشركة، دفع تكاليف مدارس الأطفال الخاصة) مقابل زيادة الأجر الشهري، قال لي مندوب إدارة التوظيف ومندوب الشؤون المالية أن هناك من المتقدمين لهذه الوظيفة ممن قبل بأجر وفوائد أقل بكثير مما عرضوه علي. وبعد ذلك التصريح تيقنت من رخص تلك المنظمة وقررت في تلك اللحظة أن أصرف النظر نهائياً عن العمل بها حتى لو عرضوا عليّ

أفضل الأجور والامتيازات الأخرى . ولكي أختم للقارئ هذه القصة التي تتعلق بتصميم الموضوع الذي نحن بصدده، فقد اتصل بي مدير شؤون التوظيف في اليوم التالي للمقابلة وطلب مني الحضور إلى موقع الشركة لتوقيع العقد (لمدة سنة واحدة) وبالأجر والفوائد الأخرى الممتازة التي دفعوني لمناقشتها أثناء المقابلة الشخصية، ولكنني لم أفعل ذلك .

ومما سبق، يمكن أن يوافق معي القارئ، بأن كل المعلومات التي حصلت عليها لجنة المقابلات في المنظمة التي ذكرت قصتي معها، وكذلك كل نتائج المناقشات والمفاوضات على الأمور المالية والفوائد لا تفيدهم بالضرورة لاختيار الموظف المناسب لوظيفة مدير عام التدريب في تلك المنظمة .

وفي اعتقادي أن هذه المنظمة تضيع وقتها ووقت مديرها في إجراءات التوظيف، كما أنها تنقل إلى الآخرين صورة بشعة عن أنظمة وإجراءات المقابلات، ووضح تماماً أن ليس لها نظام أجور متماسك وأنها تبحث عن أرخص المديرين وليس أكفأهم .

مسؤوليات مجربي المقابلات:

١- تدوير الحاجز التقليدي القائم بين مجربي المقابلة والمتقدم للوظيفة .

هناك حاجز تقليدي دائم بين مجربي المقابلات أو صاحب العمل والمتقدم للوظيفة . حيث يشعر الأخير في كثير من الأحيان (وخاصة المحتاجين منهم حاجة ماسة للوظائف من المستويات الوظيفية المتوسطة) أنهم اليد السفلى، وأن صاحب العمل هو اليد العليا، ولذلك يكون في أقصى

حالات الضغوط والانفعال، والتمني للحصول على الوظيفة، والخوف من الفشل في نقل أفضل صورة عنه لصاحب العمل. وتحت كل هذه الأحاسيس تبنى الحواجز الوهمية. أما بالنسبة للانطباعات والضغوط التي يتعرض لها الطرف الآخر وهو صاحب العمل الذي يحرص أثناء إجراءات اختيار الموظفين على الحصول على أفضلهم لكي تنجح منظمته، فهي لا تقل حدة من تلك التي يشعر بها المتقدم للوظيفة وقد يفشل المتقدم للوظيفة في نقل الصورة الحقيقية عن قدراته ومهاراته بسبب تلك الحواجز، مما يؤثر على جودة قرارات الاختيار. وفي نظام الاختيار الوظيفي الموجه تعتبر مهارة مجريي المقابلات في تدوين تلك الحواجز (تسمى حواجز جليدية لقسوتها وسهولة تذويبها في نفس الوقت) من أهم مهارات المقابلات الشخصية التي تساعد المتقدم للوظيفة على الشعور بالارتياح (وخاصة بوجود مجري مقابلة واحد، وليست لجنة مقابلات) ولذلك هناك تمرين خاص للمشاركين في دورة الاختيار الوظيفي الموجه يتدربون فيه على كيفية تدوين تلك الحواجز في بداية المقابلة الشخصية. مما يمكن مجري المقابلة من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الإيجابية والخاصة وذلك يشجع المتقدم للوظيفة في الإسهاب في ذكر كثير من المواقف والسلوكيات الماضية، وكذلك ذكر أسماء بعض الشخصيات الهامة الذين عملوا معهم والتي يمكن أن تستخدم كمرجع للمنظمة عند قرار التوظيف.

٢- التسجيل الكتابي للتصرفات والمواقف السابقة.

يقوم مجري المقابلة الشخصية في نظام الاختيار الوظيفي الموجه

بتسجيل كل الأمثلة السلوكية للمواقف والسلوكيات والتصرفات الماضية التي يذكرها المتقدم للوظيفة بتفاصيلها في الخانات المعدة لذلك، وسيتلقى مجريو المقابلات التدريب المخصص لذلك في الدورة التدريبية التي تؤهلهم لإجراء المقابلات الشخصية، حيث يتم توجيههم إلى طرق أشبه إلى حد كبير بالاختزال (Short hand) حيث يتم كتابة عبارة صغيرة واحدة من كلمتين أو أكثر لموقف محدد على أن يتم كتابة كامل ذلك الموقف بعد انتهاء المقابلة مباشرة. فمثلاً موقف المتقدم للوظيفة مع العميل الذي تطاول عليه وكيف عالج المتقدم للوظيفة هذا الموقف يمكن الإشارة إليه في المكان المخصص بكلمتين يمكن عند قراءتهما تذكّر الموقف بسهولة مثل (العميل الصعب).

٣- الحفاظ على مشاعر المتقدم للوظيفة عند إدلائه ببعض المعلومات.

يدلي المتقدم للوظيفة بمعلومات خاصة جداً عن بعض المواقف السلبية أو التصرفات الخاطئة التي قام بها في الماضي، أو ذكر بعض المشكلات الشخصية جداً أو العائلية، ففي بعض الأحيان تكون أسباب تقدمه بطلب للعمل في المنظمات الأخرى هو فصله من شركة سابقة أو بسبب الحكم عليه ببعض العقوبات الشرعية كالسجن أو ما شابه ذلك، هذه الفئة تحتاج إلى مساعدة لإعادة الثقة بالنفس والتشجيع حتى يتمكنوا من استرجاع شخصياتهم الحقيقية ونفسياتهم المجرّحة، وهذه المهارات أيضاً يتدرب عليها المشاركون في الدورة المخصصة لمقابلات الاختيار الوظيفي الموجه.

٤- الالتزام بالوقت المخصص لكل مقابلة.

حيث إن المتقدم للوظيفة سيكون موضوع مقابلة ثانية أو حتى ثالثة، فهناك جدول زمني مخطط بالتاريخ والوقت لجميع المتقدمين للوظيفة

آخذين في الحسبان أنه عندما ينتهي المتقدم للوظيفة من المقابلة الأولى وبعد تلقيه راحة لمدة عشر دقائق، يطلب للمقابلة الثانية ومن ثم الثالثة حسب الجدول المعد لذلك، ولذلك فإن أي تأخير من قبل أحد مجربي المقابلات في إنهاء المقابلة في الوقت المحدد، أو تأخره عن الحضور إلى موقع إجراء المقابلات في الوقت المحدد، سيسبب خللاً في الجدول الزمني لسير المقابلات وسيفقد أهميته ومن ثم تظهر المنظمة بصورة غير جيدة ويمكن أن يخرج المتقدم للوظيفة بانطباع سلبي عنها ومشككاً في قدرتها على التخطيط السليم.

هناك خطوات توضيحية لمجري المقابلات موجودة في كل دليل للمقابلات الشخصية (الشكل ١١) يتبعها مجري المقابلة قبل بدايتها وهي:

١- التحضير للمقابلة:

١- مراجعة المؤهلات العلمية والخبرات العملية للمتقدم للوظيفة.

عند مراجعة مجربي المقابلات للمؤهلات العملية والعملية التي يحملها المتقدم للوظيفة فإنه يتمكن من ربط الأسئلة السلوكية التي يطرحها عليه، كما أن ذلك سيساعده على إلقاء الأسئلة بشكل أوضح وأسهل على المتقدم للوظيفة، مما سيساعده على تذكر المواقف والتصرفات الماضية بسهولة، فمثلاً إذا علم مجري المقابلة من خلال مراجعته للخلفية العملية للمتقدم للوظيفة أنه كان يعمل في أحد البنوك الوطنية واسمه فرضاً بنك الوادي الأحمر، فالربط بين هذه المعلومة والسؤال يكون كالتالي:

س: عندما كنت تعمل في بنك الوادي الأحمر، ما هي العوائق الروتينية

التي تمكنت من التغلب عليها والتي تشير إلى تقديم خدمات متميزة
لعميل البنك؟

هذا الأسلوب يجعل المتقدم للوظيفة يشعر بأن مجري المقابلة يعلم كل شيء عن ماضيه العملي، ويساعد أيضاً هذا الأسلوب على تقليل مدة المقابلة وعدم لجوء المتقدم للوظيفة لشرح جميع خبراته العملية، وتعدد المنظمات التي عمل فيها من قبل، وهنا تكمن أهمية مراجعة المؤهلات العلمية والخبرات العملية للمتقدم للوظيفة قبل بداية المقابلة.

٢- مراجعة الأبعاد الوظيفية وتعريفاتها.

دليل المقابلة الشخصية يحتوي على كثير من المعلومات المتعلقة بالوظيفة المتاحة، ففي الصفحة الأولى منه دونت الأبعاد الوظيفية مرتبة حسب أهميتها للوظيفة المتاحة. . كما أن لكل بعد وظيفي تعريفاً كاملاً في الصفحات الداخلية، وهذا يساعد مجري المقابلة لتذكر ما هو مطلوب معرفته من السلوكيات التابعة لكل بعد وظيفي.

٣- معرفة الوقت المحدد لكل مقابلة شخصية.

لكل مقابلة شخصية وقت محدد يتراوح بين ٤٥ إلى ٩٠ دقيقة ويجب أن يكون معلوماً لمجري المقابلة وللمتقدم للوظيفة، فمعرفة الوقت المحدد لبدء المقابلة، وانتهائها في الوقت المخطط لها يساعد على تنظيم حضور المتقدمين للوظائف وانصرافهم في الأوقات المحددة مما يسهل العملية بشكل يعطي الثقة والمصداقية للمتقدمي الوظائف في القائمين على المقابلات والانطباع الذي سيتركه ذلك التنظيم في أنفسهم عن المنظمة.

ب- التمهيدي لافتاح المقابلة.

١- رحب بالمتقدم للوظيفة وتمن له حظاً طيباً في الحصول عليها ثم عرفه باسمك ووظيفتك الحالية في المنظمة .

٢- وضّح للمتقدم الهدف من المقابلة الشخصية وهو يتلخص في التالي :
 * التعرف على قدراته ومهاراته وخبراته الإدارية وغيرها من خلال أسئلة كلها تتركز على مواقف وخبرات ماضية عن الوظائف التي تقلدها المتقدم من قبل في منظمات أخرى هذا يعطي المتقدم للوظيفة فكرة سريعة عما هو مطلوب منه في هذه المقابلة الشخصية وبالتالي يكون استعداداه النفسي أفضل .
 * توفير المعلومات المتعلقة بخبرات ومهارات المتقدمين للوظائف للمنظمة كي تتخذ القرار المناسب في توظيف المتقدم الأنسب للوظيفة .

ج- وضّح للمتقدم خطة المقابلة التالية:

هناك أمور هامة يجب أن تذكر لمتقدمي الوظائف قبل بداية المقابلة وهي كالتالي :

١- أن مجري المقابلة سيدون المعلومات التي يتحصل عليها في دليل إجراء المقابلات حتى يتمكن من تذكر كل الخبرات والمعلومات التي يدلي بها المتقدم للوظيفة وذلك لغرض تقويمه فيما بعد مع أعضاء لجنة المقابلات الشخصية .

٢- أن مجري المقابلة سيراجع معه الخلفية العلمية والعملية بصورة موجزة .

٣- أنه ستطرح عليه بعض الأسئلة لمعرفة معلومات محددة .

٤- توضيح مدة المقابلة للمتقدم للوظيفة حتى يتعاون مع مجري المقابلة في الإجابة عن الأسئلة وتذكر المعلومات بأسرع وقت ممكن .

دليل المقابلة

(أ) التحضير للمقابلة:

- ١- قبل لقاء المتقدم للوظيفة، راجع مؤهلاته العلمية والعملية في النموذج الخاص الذي توفره إدارة الموارد البشرية.
- ٢- راجع التعريفات الخاصة بالأبعاد الإدارية المتعلقة بأداء الوظيفة المتاحة في الجزء الخاص بأسئلة المقابلة الشخصية.
- ٣- تأكد من الوقت المقرر للمقابلة الواحدة من المشرفين على المقابلات الشخصية وحاول أن تنتهي المقابلة في الوقت المحدد.

(ب) التمهيد للمقابلة:

- ١- رحب بالمقدم للبرنامج وعرفه باسمك ومنصبك في المنظمة.
- ٢- وضح للمتقدم الهدف من المقابلة وهو كالتالي:
 - * التعرف على قدرات المتقدمين من خلال الأسئلة.
 - * مساعدة المسؤولين في المنظمة لاختيار أفضل المتقدمين.

(ج) وضح للمتقدم خطة المقابلة التالية:

- ١- إنك ستطرح عليه بعض الأسئلة، وإنك ستكتب إجاباته في المكان المعد لذلك وذلك بغرض عمل تقييم دقيق وعادل فيما بعد مع مجري المقابلة الثاني.
- ٢- إنك ستراجع معه بإيجاز بعض مؤهلاته الدراسية وخبراته العملية (إن وجد).
- ٣- أخبر المتقدم للبرنامج عن المدة الزمنية للمقابلة.

الشكل (١٢)

العنصر الرابع: مناقشة مجري المقابلات وتبادل المعلومات عن المتقدمين للوظائف والإجماع على التقييم.

هذه الخطوة تعتبر من أهم الخطوات في الاختيار الوظيفي الموجه، لذلك على مجري المقابلات الشخصية التحرر من العواطف واللاموضوعية عند بداية هذه المرحلة من الاختيار الوظيفي الموجه، وهي المرحلة الأخيرة للوصول إلى الإجماع العام لتحديد مستوى المتقدم للوظيفة في الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة المتاحة. كما أنه يجب التنويه على أن نتيجة الاختيار الوظيفي الموجه فقط لا تكفي لأن تكون معياراً لقبول أو عدم قبول المتقدم للوظيفة، وأنه من الأفضل الاستعانة باختبارات إضافية أخرى تقوم نواحي مختلفة للمتقدم للوظيفة أو المرشح للترقية، فبعد انتهاء المقابلات الفردية المجدولة للمتقدمين للوظائف من قبل مجري المقابلات الذين سبق وأن تأهلوا لإجراء المقابلات الوظيفية الموجهة من خلال الدورة التدريبية المخصصة لذلك، يأخذ كل مجري مقابلة وقتاً كافياً لمراجعة المعلومات وإكمال الفقرات التي لم تكتمل، وبعد النظر إلى الأمثلة السلوكية الكاملة للأبعاد الوظيفية المخصصة للوظيفة المتاحة، يقوم بوضع الأوزان التي ذكرت من قبل لكل بعد وظيفي وذلك بتعبئة العمود المخصص لكل مجري مقابلة على الصفحة الأولى من دليل إجراء المقابلات. هذه الأوزان وهي من ١-٥ تعطى فقط للأمثلة السلوكية الكاملة ذات العناصر الثلاث (حالة أو مهمة - إجراء - نتيجة) آخذين في الاعتبار المقاييس الأربعة التالية عند وضع الأوزان:

المقياس الأول: الأمثلة السلوكية ذات الأهمية العظمى

بعض الأمثلة السلوكية الكاملة لها أهمية أكثر من الأخريات، تكمن هذه الأهمية في صعوبة أو درامية الموقف الذي قد يحتوي على سلسلة أحداث هامة في ظروف محيطية غير جيدة، وحسن التصرف تجاهها، أو أن تحتوي تلك السلوكيات والتصرفات على موقف إنساني بطولي يتضمن تضحية أو تحمل عناء سواء كان ذلك في المحيط العملي أو المحيط الاجتماعي. وتعطى مثل هذه الأمثلة السلوكية أهمية أكبر من الأخريات التي لا تحتوي على قوة المضمون نفسها.

المقياس الثاني: الأمثلة السلوكية التي حدثت في الماضي القريب

هناك أمثلة سلوكية جيدة يذكرها المتقدم للوظيفة رداً على سؤال سلوكي لأحد الأبعاد الوظيفية، إلا أن تلك الأمثلة تكون قد حصلت في الماضي البعيد (5-10) سنوات، فمثلاً إذا ذكر المتقدم للوظيفة مثلاً سلوكياً في أحد الأبعاد الوظيفية، وأوضح في ذلك المثال أنه فقد أعصابه عندما كان يناقش مدير الإدارة في موضوع حساس وتسبب ذلك في مشكلة بينه وبين مديره، وقد حدث هذا الموقف قبل عشر سنوات من وقت المقابلة الشخصية عندما كان عمره 23 عاماً، فمن غير المعقول أن تصرفه مستقبلاً سيكون مطابقاً لما حدث لو صادف الظروف نفسها التي حدث فيها المثال السلوكي السابق، حيث إن الإنسان بطبيعته يتغير سلوكه ويكون أكثر نضوجاً كلما تقدم به العمر وفي هذه الحالة لا يمكن تقويم هذا المثال السلوكي من السلبيات لأنه حدث في الماضي البعيد، ولذلك يطلب مجري المقابلة دائماً من المتقدم للوظيفة التاريخ التقريبي لحدوث الأمثلة السلوكية حتى يمكن أن نطبق هذا

المقياس بشكل صحيح والاعتماد كلياً على الأمثلة التي حدثت في الماضي القريب . وفي حالة ذكر المتقدم للوظيفة أمثلة سلوكية قديمة جداً (من خمس إلى عشر سنوات) يقوم مجري المقابلة بسؤاله عن موقف آخر حصل له في السنتين الماضيتين أو أقل إن أمكن .

المقياس الثالث: الأمثلة السلوكية التي لها علاقة بالوظيفة

الهدف الأول للاختيار الوظيفي الموجه هو الحصول على الأمثلة السلوكية التي تحدث في العمل من خلال مواقف مع المديرين أو الزملاء أو العملاء أو غيرهم من الذين يتعامل معهم المتقدم للوظيفة . هذه الأمثلة السلوكية تعطي أهمية أكبر من تلك التي تتعلق بالأمور الاجتماعية أو غيرها ، حيث إنه من السهل التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية للمتقدم للوظيفة استناداً على الأمثلة السلوكية التي حدثت في محيط العمل ، واستناداً على النظرية التي يقوم عليها نظام الاختيار الوظيفي الموجه .

المقياس الرابع: الأمثلة السلوكية المتكررة

أحياناً يدلي المتقدم للوظيفة ببعض الأمثلة السلوكية التي تدل بكل وضوح على قوته في بعد وظيفي معين ، فمثلاً ، يلاحظ مجري المقابلة أن كل مثال سلوكي يذكره المتقدم للوظيفة فيه ما يدل على قدرته القيادية أو قدرته التخطيطية ، فإذا تكررت في الأمثلة السلوكية مثل هذه السلوكيات سواء كان ذلك التكرار إيجابياً أو سلباً ، فإن على مجري المقابلات إعطاء وزن أعلى لتلك الأمثلة السلوكية إذا كانت إيجابية ، وبالعكس إذا كانت سلبية . وبالعودة إلى عنوان العنصر الرابع من عناصر الاختيار الوظيفي

الموجه وهو مناقشة مجريي المقابلات وتبادل المعلومات عن المتقدمين للوظائف والإجماع على التقييم النهائي، أنه بعد مراجعة مجريي المقابلة كل على حدة للأمثلة السلوكية الكاملة واستخدام المقاييس الأربعة التي يتم من خلالها ترجيح الأوزان للأمثلة السلوكية، وبعد تطبيق ذلك على جميع الأبعاد الوظيفية التي وضعت أسئلتها السلوكية في دليل إجراء المقابلة، يقوم الثلاث (اثنين) من مجريي المقابلات بالخطوات التالية:

١- قراءة الأمثلة السلوكية الكاملة في كل بعد وظيفي بينما يقوم مجريو المقابلتين الأخرتين نفس الأمثلة السلوكية في الخانة المحددة لذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

اسم مجري المقابلة: زيد				
اسم المتقدم للوظيفة: محمد علي				
الإجماع	مجري المقابلة الثالث	مجري المقابلة الثاني	مجري المقابلة الأول	الأبعاد الوظيفية
			٤	التعبير الشفهي
			+٤	تحمل الضغوط
			٣	القيادة
			٤	التخطيط والتنظيم
			٢	التفويض
			٢	المتابعة

الشكل (١٣)

وهو يوضح أن مجري المقابلة زيد، وبعد مراجعة للأمثلة السلوكية وأهميتها وتطبيق المقاييس الأربعة السالفة الذكر عليها، وضع الأوزان المناسبة في رأيه للمتقدم للوظيفة محمد علي حسب الأمثلة السلوكية التي تمكن أن يحصل عليها أثناء المقابلة الأولى للمتقدم للوظيفة. وكذلك يفعل مجري المقابلة الثانية، والنموذج التابع له كما هو موضح في الشكل (١٤).
ويقوم مجري المقابلة الثالثة بتعبئة النموذج التابع له كما هو موضح في الشكل (١٥).

اسم مجري المقابلة : عبيد				
اسم المتقدم للوظيفة : محمد علي				
الإجماع	مجري المقابلة الثالث	مجري المقابلة الثاني	مجري المقابلة الأول	الأبعاد الوظيفية
		٣		التعبير الشفهي
		٤		تحمل الضغوط
		٤		القيادة
		٢		التخطيط والتنظيم
		٤		التفويض
		٣		المتابعة

الشكل (١٤)

اسم مجري المقابلة : عبد الله				
اسم المتقدم للوظيفة : محمد علي				
الإجماع	مجري المقابلة الثالث	مجري المقابلة الثاني	مجري المقابلة الأول	الأبعاد الوظيفية
	٤			التعبير الشفهي
	٤			تحمل الضغوط
	٣			القيادة
	٣			التخطيط والتنظيم
	٣			التفويض
	٤			المتابعة

الشكل (١٥)

تلك الخطوات يجب أن تتم قبل اجتماع مجريي المقابلات الثلاثة في مرحلة إجماع مجريي المقابلات على التقويم النهائي . وعند اجتماعهم لهذا الغرض يقوم كل منهم بذكر نقاط القوة والضعف في البعد الوظيفي التعبير الشفهي وما هي السلبيات والإيجابيات . حيث تتم مناقشة الأمور التالية في البعد الوظيفي التعبير الشفهي :

* وصف الأسلوب الذي استخدمه المتقدم للوظيفة في حديثه .

* الصوت (قوي - ضعيف - متقطع) .

* مخارج الألفاظ (سليمة - لثغة في حرف معين - تأثأة - نطق بعض

الحروف عكسية مثل الشين سين) .

* تسلسل الأفكار .

* النظر إلى مجري المقابلة (Eye Contact) .

وبعد الاتفاق على الإيجابيات والسلبيات يضعون إجماعهم في الخانة المخصصة للبعد الوظيفي التعبير الشفهي ، آخذين في الاعتبار طبيعة العمل الذي سيقوم به المتقدم للوظيفة في الوظيفة المتاحة من ناحية النوعية والكمية المطلوبة في هذا البعد الوظيفي .

وتستمر مناقشة الأبعاد الوظيفية التي خصصت لها أسئلة خاصة في دليل إجراء المقابلات ، مثل البعد الوظيفي الثاني في الترتيب التنازلي هو تحمل الضغوط (الأشكال ١٣-١٤-١٥) ويقوم مجري المقابلة الأول بذكر الأسئلة التي طرحها على المتقدم للوظيفة في هذه الأبعاد الوظيفية والإجابات التي تلقاها ، ومن ثم يشير إلى الوزن الذي خصصه لجميع الأمثلة السلوكية للبعد الوظيفي تحمل الضغوط ، وتبدأ مناقشة مجريي المقابلتين الآخرين والموافقة أو عدم الموافقة على الوزن مع ذكر السبب دون التثبت أو التمسك بالرأي الشخصي إذا توفرت البراهين ، حيث يمكن استخدام المناقشة والإقناع بدلاً من ذلك . وفي النهاية وبعد مناقشة جميع الأبعاد الوظيفية المدونة في دليل إجراء المقابلات والوصول إلى الإجماع لكل منهم ، يبدأ مجريو المقابلات مناقشة التقويم العام للمتقدم للوظيفة حسب أهمية كل بعد للوظيفة وهي مرتبة حسب أهميتها في دليل إجراء المقابلة . .

ويمكن لمجريي المقابلتين الآخرين إضافة بعض الأمثلة السلوكية التي تدعم أي بعد وظيفي هم بصدد مناقشته وتقويمه ومن ثم الموافقة على الوزن

المعطى أو عدم الموافقة مع ذكر الأسباب . وتنتهي هذه الخطوات وهي مناقشة مجريي المقابلات وتبادل المعلومات بوضع التقدير العام لكل متقدم للوظيفة (Over all rating) وذلك بقبوله أو عدم قبوله حسب مقياس الاختيار الوظيفي الموجه فقط تعتبر هذه النتيجة مؤشراً مهماً ولكن غير نهائي على أن المتقدم للوظيفة مناسب أو غير مناسب للوظيفة المتاحة إلا بعد الانتهاء من عمل الاختبارات الأخرى والتي ستذكر في الباب الثالث من هذا الكتاب .

وينتهي اجتماع المقيمين الثلاثة بوضع التقدير حسب أوزان الاختيار الوظيفي الموجه وهي من ١ إلى ٥ وكل منها له معنى تقدّم شرحه ، وبذلك تنتهي الخطوة الأخيرة من خطوات مقابلات الاختيار الوظيفي الموجه .

مميزات مناقشة مجريي المقابلات وتبادل المعلومات والإجماع على التقييم

١- الحد من الاتجاهات والنزعات الشخصية لمجريي المقابلات حتى لا تؤثر على التقييم العام للمتقدم للوظيفة أو للموظفين المرشحين للترقيات في أعمالهم .

٢- زيادة ثقة مجريي المقابلات في التقييم الذي تم لكل المتقدمين للموظفين أو الموظفين المراد ترقيتهم وعدم الشعور بالظلم أو الغبن لأي منهم .

٣- هذه الخطوة تساعد على استمرارية استخدام أسئلة دليل إجراء المقابلات وتسجيل الأمثلة السلوكية فيه حيث سيعتبر مستنداً ومرجعاً للتقييم الفعال .

٤- اشتراك عدد من مجريي المقابلات لاتخاذ قرار نهائي للوزن العام مما يجعل التقييم النهائي يتصف بالموضوعية .

الشكل ٥١ يحتوي على ملخص كامل بطريقة الخريطة العقلية Mind map والتي ابتدعها الدكتور Edward de Bono في كتابه Lateral Thinking وقام بتخطيطها أحد المشرفين في إحدى الدورات التي عقدتها للاختيار الوظيفي الموجه . . وهو عمل إبداعي جيد .

حل تمرين الأسئلة السلوكية

- ١- سؤال نظري .
- ٢- سؤال يقود للإجابة .
- ٣- سؤال سلوكي .
- ٤- سؤال سلوكي .
- ٥- سؤال يقود للإجابة .
- ٦- سؤال سلوكي .
- ٧- سؤال نظري .
- ٨- سؤال نظري .
- ٩- سؤال سلوكي .
- ١٠- سؤال يقود للإجابة .
- ١١- سؤال سلوكي .
- ١٢- سؤال نظري .

ب- مجموعة بطارية الاختبارات التفاضلية*

MORRISBY DIFFERENTIAL TEST BATTERY

طورت هذه الاختبارات لتحقيق المفاضلة بين المتقدمين المستجدين للوظائف، وللكشف عن القدرات الكامنة في الإنسان لتوجيهه الى أفضل الحقول والتخصصات العملية والعلمية التي تتناسب مع مؤشرات قدراته الشخصية.

ولذلك تحرص كثير من الدول الغربية المتقدمة علمياً على إجراء مثل هذه الاختبارات للطلبة والطالبات الذين أنهوا المرحلة الثانوية ليتم توجيههم إلى الدراسات الجامعية والتخصصات حسب ما تشير إليه نتائج تلك الاختبارات.

وتعتبر نتائج هذه المجموعة من الاختبارات أفضل بكثير مما كان يمكن الحصول عليه من الاختبارات الأخرى المشابهة. لذلك هناك شروط هامة للحصول على نتائج صحيحة تتعلق بجودة الاختبارات المستخدمة لتحديد المقاييس الأساسية وكذلك في كيفية إجراء تلك الاختبارات ومهارة المشرف الذي يجريها.

والاختبارات التفاضلية ليست مجرد مجموعة وسائل أو ألغاز يقوم المتقدم بحلها، ولكنها عبارة عن مهمات فكرية قياسية يؤديها الفرد في ظروف قياسية معبراً في تأديته لها عن عمليات فكرية خاصة. وهي سلسلة

* MORRISBY DIFFERENTIAL TEST BATTERY EDUCATIONAL AND INDUSTRIAL TEST SERVICES LTD HEMEL HEMPSTEAD ENGLAND

اختبارات متماسكة وراسخة ومنظمة ، ويمكن أن تعطي نتائج تعكس حقيقة شخصية مؤديها إذا تمت بدقة في المناخ والشروط المطلوبة .

والنتائج التي توفرها بطارية الاختبارات التفاضلية صالحة للاستخدام وتوجيه الأفراد إلى الحقل العملية المناسبة ، كما يمكن استخدام تلك النتائج في اختيار الموظفين المستجدين للوظائف المتاحة إذا تطابقت مؤشرات قدراتهم الشخصية مع المتطلبات الوظيفية .

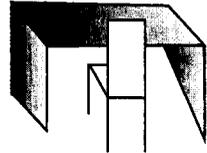
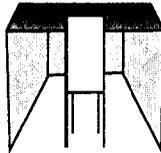
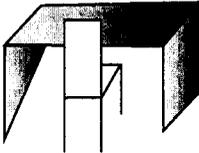
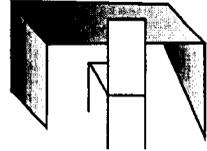
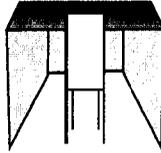
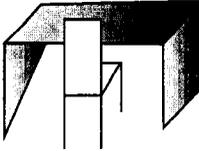
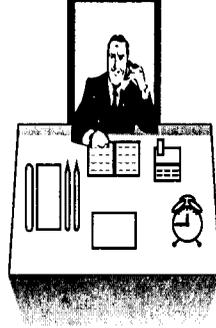
ولكي نحصل على نتائج دقيقة للقدرات الذهنية يجب أن نكتسب مهنية عالية المستوى في إجراء وإدارة تلك الاختبارات ، ولذلك يتعين على المشرفين على هذه الاختبارات التقييد ببعض الأمور الهامة التي تؤثر مباشرة على نوعية النتائج وهي :

- ١- الكشف على قاعة الفحص والتأكد من البيئة المناسبة للأداء بسهولة .
- ٢- التأكد من درجة الحرارة أو البرودة داخل القاعة .
- ٣- أن تكون وضع الطاومات حسب تعليمات هذا النظام من الاختبارات .
- ٤- أن تكون نبرة وقوة صوت المشرف سليمة أثناء أداء الاختبارات .
- ٥- التشديد على الجمل وتوقيتها عند قراءة التعليمات على المتقدمين .
- ٦- تزويد المتقدمين بالتعليمات الهامة المتعلقة بهذه الاختبارات قبل موعدها بأسبوع واحد على أن تحتوي تلك التعليمات على المعلومات التالية :
 - أ- أن يكون المتقدم قد تمكن من النوم على الأقل سبع ساعات قبل موعد أداء الاختبارات .
 - ب- إحضار النظارات الطبية للذين يستخدمونها عند القراءة والكتابة .

- ج- الاستعداد نفسياً لقضاء حوالي خمس ساعات داخل قاعة الاختبارات .
- د- ارتداء الملابس المريحة عند أداء الاختبارات .
- ٧- مراجعة المشرف للكتيبات المستخدمة في الاختبارات والتأكد من كفايتها للمتقدمين .
- ٨- التأكد من إحضار واستخدام الساعة الخاصة بهذه الاختبارات .
- ٩- التأكد من عدد المتقدمين لأداء الاختبارات على أن لا يزيد في المرة الواحدة عن عشرين .
- ١٠- التأكد من تقارب أعمار المتقدمين لهذه الاختبارات .
- ١١- إجراء الاختبارات في جو هادئ وبعيد عن الضوضاء والأصوات المزعجة .
- ١٢- التأكد من حصول المتقدمين على جميع المعلومات الخاصة بهذه الاختبارات .
- ١٣- التأكد من صحة وكفاءة الإنارة داخل قاعة الاختبارات .
- ١٤- التأكد من خلو القاعة من أي صور أو أثاث أو أي تجهيزات أخرى .
- ويفضل أن تجرى هذه الاختبارات في عزلة تامة عن العالم الخارجي طوال مدة انعقادها كما أنه من المستحسن تقديم فنجان من الشاي أو القهوة في الاستراحة المجدولة في منتصف وقت الاختبارات والتي يجب أن لا تزيد مدتها عن عشر دقائق، كما يجب أن لا تجرى هذه الاختبارات في أوقات متقطعة، كما أنه من الضروري ترتيب الطاولة التي ستستخدم بنفس طريقة الترتيب المسرحي (الشكل ١٧) وأن يكون مقاس كل طاولة

وضع الطاولة في قاعة الاختبارات التفاضلية

مكتب للإداري



٩٠ سم × ٦٠ سم لاستخدام الفرد الواحد، على أن تكون هناك مسافة ١٢٠ سم بين كل طاولة وأخرى .

وترسم نتائج الاختبارات التفاضلية جانبية شخصية لكل من أداها، وهي تعبر عن نقاط القوة ونقاط الضعف في القدرات العامة التي تسلط الضوء عليها مجموعة الاختبارات التفاضلية .

ولا يمكن أن يتخذ قرار بصلاحية شخص ما لوظيفة محددة إلا بعد ظهور الجانبية الشخصية لذلك الشخص نتيجة الاختبارات التفاضلية، وكذلك وجود الجانبية الوظيفية للوظيفة المتاحة ومن ثم مقارنتهما .

وقد يلاحظ القارئ مما تقدم أننا وضحنا في البداية التعليمات الهامة لأداء هذه الاختبارات قبل توضيح أهدافها والقدرات التي تكشف عنها، وذلك لسبب هام وهو أن التعليمات والجوانب التي ذكرت فيما يتعلق بإدارة الاختبارات التفاضلية تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على جودة نتائجها، فإن لم تكن الشروط والظروف السابقة الذكر متوفرة لأداء المتقدمين في الاختبارات، فإننا سنحصل على نتائج غير صحيحة، وعندها يمكن أن نختار الأشخاص الذين لا تتناسب قدراتهم مع المتطلبات الوظيفية، وعندها يمكن أن نقف ونقول المثل الشعبي (وكأنك يا أبو زيد ما غزيت) .

النظرية التي بنيت عليها بطارية الاختبارات التفاضلية:

طور هذا النوع من الاختبارات الدكتور الإنجليزي ج . ر . مورزبي عام ١٩٨٩ م وهي على مبدأ نظرية أفضلية وتعتمد بعض القدرات على الأخرى لتتناسب مع الأداء . وهي بعكس كثير من الاختبارات الأخرى التي تعتمد

على مبدأ جمع نتائج الاختبارات ومن ثم تفضيل واختيار من حصل على الدرجات الأكثر . وتتكون مجموعة الاختبارات التفاضلية من اثني عشر اختباراً كتابياً مترجمة من الإنجليزية إلى العربية مع مراعاة كثير من الأحوال البيئية العربية .

وقد استخدمت هذه الاختبارات كواحدة من عناصر نظام الاختيار في بعض المنظمات العربية المتقدمة في مجالات الاختيار الوظيفي مثل الخطوط الجوية العربية السعودية ، وقد أثبتت فعاليتها في اختيار موظفي الخدمة الأرضية والملاحين .

وتستكشف هذه الاختبارات الجوانب التالية :

- ١- المقدرات العامة .
- ٢- درجة الذكاء والقدرة على الفهم .
- ٣- القدرة على التعامل مع المفاهيم الكلامية ، والعديدية .
- ٤- القدرة على رؤية التفاصيل والرؤية العامة للأمور .
- ٥- القدرة على التعامل مع الأمور المتنوعة .
- ٦- القدرة الإدراكية ، والمرونة الذهنية ، والمثابرة .
- ٧- الالتزام والإبداع والثقة بالنفس .
- ٨- القدرة على تمييز المفاهيم الميكانيكية الدارجة والبسيطة .
- ٩- القدرة على فهم ومقارنة الأشكال .

وقد عرف تقليدياً في جميع الاختبارات الشخصية والاختبارات

المدرسية والجامعية أن الذين يحصلون على الدرجات العالية هم الذين يفوزون أو ينجحون في المجالات التي أدوا الاختبارات من أجلها. ولا محل في نتائج الاختبارات التفاضلية لذلك على الإطلاق، حيث يمكن أن يحصل أحد المتقدمين للوظائف على درجة عالية في إحدى القدرات التي تقيسها مجموعة الاختبارات التفاضلية، وتكون تلك القدرة غير مرغوب فيها ضمن قدرات الوظيفة المتاحة، بل إن ارتفاع بعض درجات قدرات معينة تؤثر سلباً على الاختيار لوظيفة ما، والمثل الإنجليزي الذي يقول إنك لا تحتاج إلى خمسة أرجل لتقفز أعلى من الذي لديه رجلين، حيث إن وزن الأرجل الخمسة يمكن أن يمثل عبئاً على الارتفاع عند القفز. وبالتالي يعتبر ارتفاع درجات بعض القدرات سلبياً على نتائج بعض المتقدمين للوظائف، ولذلك لا يمكن أن نقول إن فلاناً من الناس رسب في الاختبارات التفاضلية، أو أن نقول إنه نجح فيها، وإنما نقول إن فلاناً أنسب من فلان من ناحية القدرات المطلوبة للعمل في مجال ما. أما ارتفاع جميع درجات القدرات لا تعني بأي شكل من الأشكال أفضلية صاحبها في الاختيار، إلا أن بعض القدرات ذات الدرجات العالية والتي لها صلة مباشرة بالقدرات المتعلقة بالوظيفة المتاحة تعطى أفضلية إذا لم تكن تتعارض مع قدرة عالية أخرى وتمثلان نواحي سلبية على الأداء في بعض الأعمال.

وأضرب مثلاً على ما سبق، فلو أن حسناً وحسيناً حصلوا على الدرجات نفسها في القدرة العددية، ولكن حسناً حصل على درجات أقل في القدرة الكلامية من التي حصل عليها حسين، فإن حسناً سيكون في هذه الحالة الأنسب عند الاختيار لوظيفة تتعلق بالحاسبة أو المالية.

وقد صممت هذه الاختبارات لاستخدامها عند اختيار الموظفين المستجدين للوظائف الشاغرة للتعرف على أنسب الكوادر لتلك الوظائف . أما المقياس الذي يستخدم لمعرفة درجة المتقدمين ، فهو من واحد إلى عشرين .

ولكي نلقي ضوءاً أكثر على كيفية الحصول على النتائج النهائية لمجموعة الاختبارات التفاضلية ، يقوم المشرف المرخص بعد عمل التصحيح الأولي (العددي) لكل قدرة على حدة ، بمقارنة درجات بعض القدرات ببعض عددياً للخروج بوصف كتابي ضمن تقرير الجانبية الشخصية للمتقدم . فمثلاً علاقة اختباري الأشكال والقدرة الميكانيكية تستخدمان للحصول على مستوى القدرة التحليلية للمتقدم ، كما أنهما يوضحان اتجاه المتقدم للوظيفة في رؤية الأمور خطوة خطوة أم يراها بشكل عام .

ويمكن معرفة الكثير من الصفات الشخصية للمتقدم للوظيفة من خلال تقرير الجانبية الشخصية لكل المتقدمين للوظائف بكل وضوح ، فمثلاً يمكن أن نتعرف على درجة المرونة بمقارنة نتائج اختبارات معينة من الاثني عشر اختباراً ، كما يمكن أن نتعرف على ميول المتقدم للوظيفة للتعلم ، وهل يفضل التعلم بواسطة المبدأ التقليدي (دراسة ومدرس وتدريب ومدرب) أم أنه يتعلم من خلال اكتساب المعرفة بجهود ذاتية .

وبتلك المعلومات القيمة عن شخصية المتقدم للوظيفة التي يمكن الحصول عليها من خلال تقرير الجانبية الشخصية ، يمكن التوصل إلى معلومة هامة جداً من المعلومات التي تتركز عليها القرارات التي تتخذها المنظمات عند توظيف المستجدين . وبمعرفة الجانبية الوظيفية للشواغر ، والقدرات

المتطلبة للأداء بدرجة نجاح معينة، يصبح من السهل جداً على متخذي القرارات في أي منظمة أن يختاروا الشخص الذي تتناسب قدراته للوظيفة المتاحة بعيداً كل البعد عن التأثيرات العاطفية أو غير الموضوعية .

ويجب التنويه إلى أن مجموعة الاختبارات التفاضلية لا تقيس جميع القدرات أو الأبعاد الوظيفية، حيث إن هناك قدرات إدارية وإشرافية لا تظهر إلا من خلال المقابلات الشخصية الموجهة أو من خلال مراكز التقييم الوظيفي، لذلك فإنني أقترح على أرباب العمل وأصحاب المنظمات ومديري الموارد البشرية والتوظيف أن يتبنوا نظاماً متكاملًا للاختيار، وأن لا يعتمدوا على نتائج واحدة فقط من الاختبارات أو المقابلات الشخصية حيث إن لكل عنصر من عناصر نظام الاختيار مهمة ومعلومات تختلف عن المعلومات التي يزودنا بها عنصر آخر من عناصر نظام الاختيار، والشكل (١) في موضوع مراكز التقييم الإداري يوضح نظام اختيار تتبناه إحدى المنظمات العالمية عند ترقية موظفيها إلى الدرجات العليا .

بعض الجوانب السلبية لمجموعة الاختبارات التفاضلية:

١ - الوقت الطويل الذي يستهلكه أداء الاختبارات.

تحتوي مجموعة الاختبارات التفاضلية على اثني عشر اختباراً، ويتطلب الوقت الفعلي لأدائها ثلاث ساعات ونصف الساعة . كما يتطلب من المشرف قضاء ثلاثين دقيقة لإعطاء التعليمات الأولية لمؤدي هذه الاختبارات . أما الوقت الذي يقضيه المشرف والقائمين على هذه الاختبارات قبل حضور المتقدمين للتأكد من توفر جميع المواد الورقية

والأقلام الملونة ، وأقلام الرصاص فإنه لا يقل عن نصف ساعة أخرى ، ويقضون مثل ذلك بعد انتهاء فعاليات الاختبارات وخروج المتقدمين من القاعة .

٢- الجهد المستهلك في تصحيح الاختبارات.

يتراوح الوقت الذي يستهلكه المشرف المرخص لتصحيح كل مجموعة من الاختبارات التفاضلية من عشر إلى عشرين دقيقة ، كما يتبع ذلك عشر دقائق أخرى لتحرير تقرير الجانبية الشخصية لكل متقدم . ولذلك عندما يكثر عدد المتقدمين لهذا الاختبار ، تتأخر ظهور النتيجة نظراً للوقت الذي يستهلكه إظهار الجانبية الشخصية لكل متقدم .

٣- لاتضمن على اختبار الاتصالات الشفهية.

تفتقر هذه المجموعة من الاختبارات إلى اختبار يقيس قدرة المتقدم على الاتصالات الشفهية من خلال التحدث ، حيث لا يتطلب من المتقدمين لهذه الاختبارات التحدث على الإطلاق في أي منها . وهذا دليل على ما ذكر سابقاً على أن أي اختبار أو مقابلة شخصية أو مركز تقويم قد لا يغطي جميع القدرات والأبعاد الإدارية المطلوب قياسها للقبول في الوظيفة المتاحة ، ولذلك من الضروري وجود نظام اختيار متكامل يقيس جميع المتطلبات الإدارية أو الإشرافية والقدرات الشخصية المتطلبة للعمل بدرجة نجاح محددة وذلك من خلال إجراء التحليل الوظيفي للوظائف الشاغرة .

٤- تكلفة عمل الاختبارات التفاضلية.

واحدة من سلبيات بطارية الاختبارات التفاضلية أنها مكلفة مادياً ،

حيث يحتوي على كثير من الكتيبات الورقية التي تستخدم لمرة واحدة لكل متقدم وأخرى يمكن استخدامها لعدد من المرات ، وحيث إن الشركة المطورة لهذه الاختبارات تحتفظ بحقوق النشر ، ولا تسمح بنسخ أو تصوير أي من الكتيبات الخاصة بهذه الاختبارات ، فإنه من الضروري شراء المظاريف الخاصة بالكتيبات المستخدمة لأداء الاختبارات واستخدامها لمرة واحدة . وحيث إن قيمة الظروف الواحد الذي يستخدم لمرة واحدة فقط يعادل ستة عشر دولاراً أمريكياً فهذا المبلغ يعتبر باهظاً على بعض المنظمات الصغيرة . ولذلك فإنه من الأفضل تقديم الاختبارات الأخرى أولاً والتي لا تكلف كثيراً وجدولة مجموعة الاختبارات التفاضلية في آخر إجراءات الاختيار الوظيفي .

٥- التكلفة المادية والوقت لتدريب المشرفين.

يتم تأهيل المشرفين على هذه الاختبارات التفاضلية للإشراف عليها وتصحيحها وكتابة تقرير الجانبية الشخصية من خلال دورة تدريبية مكثفة لمدة خمسة أيام ، يتعرض فيها المتدربون إلى أداء الاختبارات نفسها مثلهم كمثل المتقدمين للوظائف تماماً . ومن ثم يشرح لهم كيفية إعداد العلامات الخاصة بكل اختبار على حدة ، ومن ثم يتدربون على عملية تحليل المعلومات ، ثم يتبع ذلك التدريب على كتابة تقارير الجانبية الشخصية باستخدام أدلة خاصة . ولا يتم ترخيص المشرفين بعد إتمام هذه الدورة التدريبية مباشرة وإنما يتوجب على كل من أراد الحصول على الترخيص أن يشرف ويصحح ثم يكتب الجانبية الشخصية لعشرين شخصاً . ومن الممكن أن لا تمنحه المنظمة التي أعطيت حق التدريب والترخيص من الشركة المطورة

إذا لم يكن دقيقاً في تحليله وكتابة الجانبية الشخصية . ومن ثم يتطلب منه أن يقوم بعمل مجموعة أخرى من الاختبارات إلى أن يتمكن من ذلك . أما بالنسبة إلى تكاليف الدورة التدريبية فتعتبر واحدة من أعلى الدورات لما تتطلبه من عمل إضافي للقائمين عليها بعد انتهاء فعالياتهما .

ج - مراكز التقويم الإداري*

ASSESSMENT CENTERS

قد يتبادر إلى ذهن القارئ أن كلمة (مركز) تعني المكان أو الموقع الذي يجري فيه التقويم الإداري، حيث إن كلمة مركز تطلق على المكان الذي يحدث فيه الشيء، فمثلاً نطلق على مكان التسوق مركز التسوق، ويسمى مكان بيع أجهزة الكمبيوتر بمركز الكمبيوتر، ولكن المقصود بكلمة مركز هنا، هو الإجراءات التي تتم لإنجاز التقويم ومعرفة مستويات المرشحين. ويهدف مركز التقويم إلى تحقيق غرضين أساسيين:

الأول: توفير المعلومات لمتخذي قرارات التوظيف أو الترقية للمستويات الإدارية للمشاركين في مراكز التقويم لمساعدتهم على اتخاذ قرارات سديدة فيما يتعلق بتوظيف المتقدمين للوظائف الإدارية المتاحة، وترقيات المديرين والمشرفين وتحديد احتياجاتهم التنموية.

الثاني: مساعدة العاملين للتعرف على النواحي الإدارية والقيادية التي تحتاج إلى تنمية، وتزويدهم بتقارير عن إمكاناتهم الإدارية والقيادية.

ويعود تاريخ مراكز التقويم الإداري إلى الربع الأول من القرن التاسع عشر الميلادي**، وقد كان رائد هذا النظام ومطوره الدكتور هنري موراي الاختصاصي في علم النفس وهو من خريجي جامعة هارفرد وقد كان

* DDI DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL

** تكنولوجيا التدريب، مراكز التقويم، د. صالح فقير صالح، إدارة تدريب التسويق بالخطوط الجوية العربية السعودية ١٩٨٤م.

مياً إلى دراسة الشخصيات وتطوير أنظمة تقويم السلوكيات الإدارية للحصول على المعلومات الهامة التي يمكن من خلالها اتخاذ قرارات تقضي بصلاحية الأفراد في المواقع القيادية وذلك من خلال تقارير مراكز التقييم الإداري عن مستويات كل مرشح على حده .

وقد استخدم نظام التقييم الإداري في كثير من المنظمات العالمية كمنهج لاختيار المشرفين ، ولكن امتدت استخداماته بعد ذلك فأصبح وسيلة المنظمات العالمية المتقدمة لاختيار الإداريين والقياديين ، كما أنه يستخدم لتطوير القدرات الإدارية والقيادية للمديرين عند الاطلاع على نتائج مراكز التقييم ومن ثم جدولة المديرين في الدورات التدريبية لتطوير النواحي الإدارية والقيادية التي تحتاج إلى ذلك .

وكان نظام مراكز التقييم الإداري وسيلة اختيار القادة العسكريين في بريطانيا أثناء الحرب العالمية الثانية ، كما أنه استخدم لاختيار موظفي مكتب الخدمات الإستراتيجية الأمريكي OFFICE OF STRATEGIC SERVICES للقيام ببعض الأعمال الخاصة والتي تحتاج إلى قدرات مميزة يتطلبها العمل في مثل هذه المنظمات الهامة . وفي عام ١٩٥٦م استخدمت شركة الهاتف والبرق الأمريكية نظام مراكز التقييم . وبحلول عام ١٩٦٠م انتشرت الفكرة وطبقت في العديد من المؤسسات الإنتاجية ، ولكن انتشار هذا النظام بلغ ذروة شهرته في عالم التقييم الإداري عام ١٩٧٠م وأصبح من أهم وأفضل الطرق العلمية لاختيار وترقية الموظفين وتطوير قدراتهم بالمؤسسات الإنتاجية الأمريكية .

وامتدت شهرة هذا النظام إلى المؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فاستخدمته لأول مرة بعض أهم المنظمات الحكومية ومنها ديوان الخدمة المدنية ومركز الاستخبارات الأمريكية CIA وإدارة شؤون الطيران وإدارة خدمات الجمارك .

وقد قررت إحدى اللجان الخاصة بتطوير إجراءات مراكز التقييم الإداري التي أوجدها الدكتور موراي أن أي مركز تقييم يجب أن يحتوي على التالي :

١- تعريف واضح ومحدد للسلوكيات والقدرات الإدارية ودرجة أهميتها، وكذلك الكمية والنوعية المطلوبة من تلك السلوكيات والقدرات للأداء بدرجة نجاح محددة. وتسمى تلك القدرات والسلوكيات بالأبعاد الوظيفية أو الأبعاد الإدارية وسوف تشرح بالتفصيل في الباب الثالث من هذا الكتاب .

٢- تمارين تشبيهية للأداء الإداري تنطبق إلى حد كبير جداً للأداء المطلوب في بيئة العمل في الوظائف المتاحة أو المراد ترفيع المرشحين إليها، على أن تتيح تلك التمارين التشبيهية فرصاً عديدة لإظهار السلوكيات الإدارية الفطرية والمكتسبة تجاه بعض المواقف والمشكلات التي تحتويها التمارين التشبيهية .

٣- مقومين أكفاء ومدربين على ملاحظة السلوكيات الإدارية بدقة والتي تصدر من المرشحين أثناء أداء التمارين التشبيهية سواء كانت تلك السلوكيات مكتوبة أو مرئية، على أن يكون بعض المقومين من الجهة نفسها المتاحة بها الوظيفة أو على معرفة كافية ووافية بطبيعة المهام أو الأعمال المطلوب أدائها .

٤- مقاييس وأوزان لتقييم السلوكيات التابعة لكل الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظائف المتاحة والسلوكيات المطلوبة نوعاً وكماً والتي تتناسب مع درجة محددة من الأداء بنجاح في الوظيفة المتاحة، على أن تستخدم الأوزان والمقاييس بعد مناقشة موضوعية من قبل المقومين للسلوكيات التابعة للأبعاد الوظيفية والتي لوحظت أثناء أداء المرشحين في التمارين التشبيهية.

٥- عدد وفير من السلوكيات الإيجابية والسلبية التابعة للأبعاد الوظيفية والتي يظهرها المرشحون من خلال الفرص المتاحة للأداء الإداري في التمارين التشبيهية التي صممت من أجل ذلك.

الأغراض التي تستخدم من أجلها مراكز التقييم الإداري:

تستخدم مراكز التقييم الإداري من قبل المنظمات العالمية والمنظمات الحكومية للأغراض التالية:

١- تقييم أداء المتقدمين للوظائف الشاغرة من خارج المنظمة لاختيار الأنسب للوظيفة المتاحة.

٢- المفاضلة بين المتقدمين من الموظفين من داخل المنظمة للوظائف الإدارية العليا الشاغرة من خلال نظام متكامل وثابت للاختيار والترقية (الشكل ٢).

٣- تقييم مستوى الموظفين عند إعادة هيكلة المنظمات وفي حالات تغيير أهدافها أو إستراتيجياتها أو في حالات تصغير حجم المنظمة لأسباب اقتصادية أو لاشتداد المنافسة.

٤- عند ظهور مؤشرات تدني إنتاجية المديرين الحاليين للمنظمة، ولمعرفة مستوى القدرات القيادية لديهم .

٥- تستخدم مراكز التقييم الإداري للأغراض التدريبية وتطوير أداء الموظفين .

وتتكون مراكز التقييم الإداري من تمارين تشبيهية يخوضها المرشحون للتنافس على الحصول على إحدى الوظائف الإدارية يتم خلالها التعرف على مستوى القدرات الإدارية والقيادية نسبة لما هو مطلوب للوظائف المتاحة وذلك من خلال تفاعلهم ومعالجتهم للتمارين التي تكشف كل منها عن السلوكيات الخاصة بتلك القدرات الإدارية، وقد صمم كل تمرين من التمارين المعتمدة لهذا النظام للكشف عن عدد معين من الأبعاد الوظيفية التي لا يمكن الكشف عنها في هذا الكتاب حيث لم تسمح لي الشركة المطورة لهذا النظام في الرسالة التي تلقيتها منها والتي أجازت لي الكتابة عن هذا الموضوع ولكن دون توضيح الأبعاد الوظيفية التي يكشف عنها كل تمرين تشبهي من التمارين التالية :

- تمرين البريد

- تمرين الحوار الجماعي

- تمرين البحث عن الحقائق

- تمرين الجدولة

- تمرين المقابلات الشخصية

- تمرين العرض الشفهي

وتتميز مراكز التقييم الإداري عن وسائل التقييم التقليدية للأسباب التالية :

١- تستخدم تمارين تشبيهية مقننة لضمان فرص كبيرة لممارسة سلوكيات متعلقة بالأبعاد الوظيفية .

- ٢- يتم تقييم جميع المرشحين في الوقت نفسه .
- ٣- يقوم بالتقييم أشخاص مدربون على تقييم السلوكيات الخاصة بالأداء وعلى معرفة تامة بالوظائف المتاحة وما تتطلبه من كمية ومستوى السلوكيات للأداء بدرجة نجاح محددة .

ويحتوي البرنامج التدريبي لتدريب المقومين على التالي :

- التعرف على مبادئ مراكز التقييم ، والتمرن على مهارات المقوم .
- معرفة السلوكيات الإدارية الإيجابية منها والسلبية لكل الإبعاد الوظيفية .
- التعرف على التمارين التشبيهية ومعالجتها أولاً كمتدرب ، ثم التعرف على بعض المعالجات النموذجية لبعض التمارين .
- التدريب على المناقشة مع المقومين الآخرين للوصول الى الإجماع في الأوزان .

- ٤- يتم عمل التحليل الوظيفي للوظائف المتاحة والمقصودة من خلال منهج علمي مقنن لمعرفة الأبعاد الوظيفية كما ونوعاً وأهميتها للوظيفة .
- ٥- يتم التوصل للقرارات الأخيرة لمعرفة أنسب المرشحين للوظائف بإجماع المقومين الذين شاركوا جميعهم في تقييم أداء المرشحين و(الشكل ١٨) يوضح أن المشارك الواحد يتم تقييمه بواسطة عدد من المقومين (ولا يمكن في هذا النظام أن يترك أمر الحكم على المرشحين من خلال مقوم واحد) ولا تتم قرارات التقييم بمشاركة أقل من ثلاث مقومين أكفاء على الأقل .

نموذج من جدول لمركز تقويم

اسم المشارك	المقوم رقم (١)	المقوم رقم (٢)	المقوم رقم (٣)
محمد علي	الجدولة/ العرض	تمرين البريد	الحوار الجماعي
عبد الله صالح	تمرين البريد	الحوار الجماعي	الجدولة/ العرض
رزق الله سعيد	الحوار الجماعي	الجدولة/ العرض	تمرين البريد
منير عبد المجيد	الحوار الجماعي	تمرين البريد	الجدولة/ العرض
محمود محسن	تمرين البريد	الجدولة/ العرض	الحوار الجماعي

الشكل (١٨)

فعالية مساهمة مراكز التقويم في مصداقية اختيار وترقيات الموظفين

تعتبر نتائج التقويم الإداري أكثر موضوعية من أي أنظمة أخرى تستخدم لتقويم قدرات الموظفين المستجدين أو الذين يتنافسون على الوظائف ذات المستويات العليا، حيث إن كثيراً من الطرق الأخرى في التقويم تعتمد اعتماداً كلياً على قرارات أو انطباعات فردية غير موضوعية مما يسبب اختيار الموظف الذي لا تعطي قدراته الإدارية المتطلبات الوظيفية.

والجدول التالي يوضح النسب المئوية لمصداقية بعض طرق الاختيار

والترقية:

فرص الأداء فوق المتوسط	وسيلة الاختيار
١٥٪	الاختيار العشوائي
٣٥٪	تقويم المديرين لأداء الموظفين
	استخدام تقويم المديرين بالإضافة
٧٦٪	إلى مستوى مقبول في مراكز التقويم

وكما يلاحظ القارئ أن نتائج التقويم الإداري بمفردها لا تكفي في أي حال من الأحوال لاتخاذ قرارات اختيار الموظفين أو ترقيةاتهم، بل من المهم أن تقترن بنتائج اختبارات أخرى مثل نتائج اختبارات المعرفة الوظيفية، أو نماذج تقويم الأداء السنوي الذي يقوم بتعبئته المشرف على الموظف أو المدير، أو نتائج الاختبارات التفاضلية (سبق شرحها) التي تبين الجانبية الشخصية والقدرات التي يتمتع بها الموظف أو المرشح للوظيفة.

كيفية إجراء مركز تقويم إداري

يحضر المرشحون إلى مكان انعقاد مراكز التقويم (فندق/ مركز تدريب/ مكاتب عادية) لمدة ثلاثة أيام متتالية من الساعة الثامنة صباحاً إلى الواحدة بعد الظهر، حيث يقوم المرشحون بمعالجة بعض التمارين انفرادياً، والبعض الآخر جماعياً. ويجري المقومون مقابلات شخصية لكل مرشح بعد انتهائه من أي تمرين. ويتطلب من المرشحين الكتابة في كثير من الأحيان، كما أن التحدث والمناقشة مطلوبة منهم في بعض التمارين الأخرى. وبعد مغادرة المرشحين في اليوم الثالث، يبدأ المقومون بتصنيف السلوكيات التي ظهرت من خلال أداء المرشحين للتمارين المكتوبة وغير المكتوبة منها والتي لوحظت أثناء معالجتهم للتمارين، وبعد المناقشة التي تجرى بين المقومين أنفسهم للتوصل إلى الأوزان النهائية لكل بعد وظيفي، يتم كتابة تقارير طويلة عن أداء المرشحين في كل بعد وظيفي، ويوضح التقرير مستوى وكمية السلوكيات الإيجابية والسلبية لكل مشارك في جميع الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة المتاحة والتي ظهرت من خلال إجراء التحليل الوظيفي عبر مقابلات المعنيين في المنشأة وإجابة بعض الأسئلة

الموجهة للمديرين والموظفين الذين يتعلق عملهم بعمل المدير/ مساعد المدير في الوظيفة المتاحة، ويوضح الباب الخامس من هذا الكتاب كيفية إجراء التحليل الوظيفي. ويتم الترتيب لعمل مراكز التقويم الإداري عند وجود عدد من المرشحين من المنظمة نفسها أو من خارجها، ويجدول كل ستة مرشحين في كل مركز تقويم لمعرفة المقدرات الإدارية التي يملكها كل منهم من خلال تمارين تشبيهية تتشابه مع طبيعة الأداء والمقدرات الإدارية المستخدمة في المنظمة التي تتوفر بها الوظائف، ولكن لا تتشابه معها من ناحية القوانين والأنظمة والإجراءات حتى لا يتصرف المرشح من منطلق القوانين المتبعة في عمله ولا من منطلق قوانين وأنظمة المنشأة الحقيقية التي عاصرها أو يعاصرها. هذه التمارين التشبيهية سواء كانت في مجال الخدمات أو المبيعات أو الإنتاج أو أي مجالات أخرى تعطي للمرشح متكاملة بقوانين المنشأة التشبيهية وأنظمتها والبيئة المحيطة التي تعيش بها تلك المنشأة وما يدور حولها من أعمال أو منافسات منشآت أخرى أو تفاعل العملاء معها.

الإجراءات المتبعة في مراكز التقويم الإداري

عندما تشغل أو تفتح وظيفة مدير بالإدارة العليا أو في الإدارة الوسطى في منظمة ما، وهناك مرشحون من داخل تلك المنظمة أو متقدمون من خارجها، يتلقى مسؤولو التوظيف طلبات المتقدمين لتلك الوظائف مرفقة بها السيرة الذاتية لكل مرشح، ومن ثم يقوم فريق من الخبراء في هذا المجال بزيارة المنظمة وعمل اجتماعات مع بعض المديرين الذين يتعاملون مع إدارة المرشح ومع رئيسه وموظفيه الحاليين وإلقاء بعض الأسئلة عليهم لمعرفة كمية

ومستوى السلوكيات الإدارية المطلوبة (أو المقبولة) للأداء في الوظائف المتاحة بنجاح. ويعتبر هذا الإجراء جزءاً من التحليل الوظيفي (الباب الخامس من هذا الكتاب) وبعد التوصل إلى معرفة (الأبعاد الوظيفية) المطلوبة للأداء، يقوم خبراء في مجال التقييم الإداري بتحديد التمارين التشبيهية التي تغطي تماماً الأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظائف المتاحة، ومن ثم يجتمع المقومون الذين سيباشرون العمل في إجراءات التقييم للمرشحين، ويراجعون التمارين التشبيهية المعدة لتلك المراكز، ويقومون بتدريبات خاصة لتفهم المستويات المطلوبة للأداء في تلك الوظائف.

مميزات مراكز التقييم الإداري

- ١- طريقة منظمة ودقيقة وتقلل من الأخطاء الشائعة في التقييم.
- ٢- يمكن البرهنة على صحة النتائج والدفاع عنها.
- ٣- اقتصادية على المدى البعيد بالرغم من تكلفتها الحالية.
- ٤- تجربة تعليمية رائدة للمرشحين الذين يخوضونها.
- ٥- أثبتت جدواها عالمياً وعلى مستوى بعض المنظمات العربية.
- ٦- تزد قبولاً من الإدارات العليا في المنظمات ذات المكانة العالية.
- ٧- تحقق العدالة لكافة المشاركين.
- ٨- نتائج الأداء في مراكز التقييم الإداري تشير إلى نقاط القوة الإدارية والقيادية للمرشحين للوظائف والنواحي التي تحتاج إلى تطوير.

الأوزان المستخدمة في تقويم الأبعاد الوظيفية

تستخدم أوزان خاصة في تقويم السلوكيات التابعة للأبعاد الوظيفية المتعلقة بالأداء والتي تظهر جلياً من خلال نتائج أداء الموظف المرشح للترقية أو المتقدم للوظيفة الشاغرة وذلك من خلال نتائج مراكز التقويم الإداري، وهي تبدأ من الرقم ٥ وهو الحد الأعلى وتنتهي بالرقم ١ وهو الحد الأدنى في نتائج التقويم الإداري. أما بالنسبة للوزن صفر فهو يختلف عن الصفر المدرسي، وسأشرح بالتفصيل كل وزن وما يعنيه:

٥: وتعني أكثر بكثير من المستوى المقبول للأداء في الوظيفة المتاحة في هذا البعد الوظيفي. وشرح ذلك من الناحية الفنية في نتائج مراكز التقويم الإداري، أن المشارك أظهر عدداً وثيراً من السلوكيات الإيجابية الواضحة والتي تشير إلى مقدرته الفائقة في هذا البعد الوظيفي، كما لم تظهر منه أي سلوكيات سلبية جوهرية تتعلق بهذا البعد نفسه.

٤: تعني أكثر من المستوى المقبول للأداء في الوظيفة المتاحة في هذا البعد الوظيفي. وشرح ذلك من الناحية الفنية في نتائج مراكز التقويم الإداري، أن المشارك أظهر سلوكيات إيجابية واضحة تشير إلى مقدرته في هذا البعد الوظيفي، وقد ظهر قليل جداً من السلوكيات السلبية التي تتعلق بهذا البعد نفسه.

٣: وتعني مستوى مقبولاً للأداء في الوظيفة المتاحة. وشرح ذلك من الناحية الفنية في نتائج مراكز التقويم الإداري، أن المشارك أظهر سلوكيات إيجابية أكثر من تلك السلبية التي تتعلق بهذا البعد الوظيفي.

٢ : وتعني أقل من المستوى المقبول للأداء في الوظيفة المتاحة في هذا البعد الوظيفي . وشرح ذلك من الناحية الفنية في نتائج مراكز التقويم الإداري أن المشارك أظهر سلوكيات سلبية كافية للحكم عليه بعدم مقدرته في هذا البعد الوظيفي .

١ : وتعني أقل بكثير من المستوى المقبول . وشرح ذلك من الناحية الفنية في نتائج مراكز التقويم الإداري أن المشارك أظهر سلوكيات سلبية واضحة ومتعددة وتشير بكل وضوح إلى عدم مقدرته تماماً في هذا البعد الوظيفي ، كما لم تظهر أي سلوكيات إيجابية جوهرية تتعلق بذلك البعد نفسه .

صفر: ويعني أنه لم تظهر سلوكيات كافية، أو لم تظهر سلوكيات على الإطلاق تتعلق بهذا البعد، ولذلك لا يمكن تقويمه في تلك المهارة الإدارية . وهذا بالطبع لا يعني بأي حال من الأحوال ضعف أو عدم مقدرة الموظف أو المتقدم للوظيفة في ذلك البعد الوظيفي . ولا يعطي الصفر في نظام التقويم الإداري المعنى نفسه للصفر المدرسي الذي يشير دائماً إلى عدم معرفة الطالب بمعلومات محددة .

فوائد مراكز التقويم للمنظمات

١ - قياس قدرات الموظفين المرشحين للترقيات أو المتقدمين للوظائف حسب متطلباتها، وعدم إهمال المتقدمين للوظائف واستدعائهم بعد حين عندما تتوافر الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم الإدارية دون الحاجة إلى تكلفة اختبارات جديدة أو تقويم إداري جديد .

- ٢- بإمكان إدارة المنظمات معرفة مستويات الموظفين الحاليين من خلال نتائج التقييم الإداري .
- ٣- توقعات المنظمة لأداء الموظفين المستجدين ومعرفة إمكاناتهم من خلال نتائج مراكز التقييم .
- ٤- التطوير المستفاد من تدريب المقومين من المديرين لتمكينهم من معرفة السلوكيات الإيجابية والسلبية التي تنتمي إلى الأبعاد الوظيفية .

فوائد مراكز التقييم للمرشحين

- ١- عدالة التقييم لجميع المشاركين .
- ٢- معرفة المستوى الإداري المتوقع عند عملهم بالمنظمة .
- ٣- الفرصة التي يستفيدون منها لإظهار قوة أدائهم ، وتعريف المنظمة بمقدراتهم الشخصية والإدارية .
- ٤- معرفة المشاركين بالمنظمة ومديريها معرفة عميقة من خلال فعاليات التقييم .

سليات مراكز التقييم

- ١- يتطلب وقتاً طويلاً
- يتطلب إجراء مراكز التقييم إلى تدريب المديرين الذين سيشاركون فيه ، ومدة التدريب تتطلب من ستة إلى ثمانية أيام ، ثماني ساعات يومياً ، مما سوف يبعدهم عن مواقع أعمالهم طيلة هذه المدة كما أن الترتيبات التي تتطلبها إقامة مركز تقييم تحتاج إلى وقت طويل أيضاً ، حيث يتفرغ عدد من

الموظفين المتخصصين في التقويم الإداري لجدولة المرشحين والمقومين للحضور.

ويتطلب من المقومين البقاء أثناء أداء المرشحين للتمارين التشبيهية لملاحظة السلوكيات غير المكتوبة، كما يتطلب منهم بعد انتهاء المرشحين من معالجة التمارين البقاء في مكان واحد لمناقشة أداء المشاركين ومن ثم كتابة التقارير عن أداء كل فرد. وتستغرق تلك العملية حوالي ثلاثة أسابيع متتالية.

٢- مكلف مالياً

حيث إن التمارين التشبيهية متعددة في مراكز التقويم الإداري للكشف عن مستوى جميع الأبعاد الوظيفية التي تتطلبها الوظائف المتاحة، فإن ذلك يتطلب طباعة آلاف الأوراق في العملية التدريبية، وكذلك طباعة التمارين التشبيهية على عدد المرشحين الذين سيحضرون في المركز. وتزيد التكلفة عندما لا يكون موقع مركز التقويم في المنطقة نفسها التي يوجد فيها المرشحون، وكذلك حضور المقومين من مدن متفرقة مما يتطلب مصاريف إقامتهم في الفنادق مما يزيد التكلفة. والوقت الذي يقضيه المديرون يعتبر تكلفة مالية حيث إن بعدهم عن مواقعهم قد يتسبب في تعطيل بعض أعمال المنظمة.

٣- الصراعات بين الموظفين التي تلي ترقية أحدهم

عند استخدام مراكز التقويم الإداري في حالات الترقية، وعند وجود عدد من المرشحين كانوا يتسابقون للحصول عليها، كثير من الذين لم يحصلوا على تلك الوظيفة قد يشككون بنزاهة نتائج التقويم أولاً ثم بعد ترفيع الموظف الذي استحق الدرجة أو الوظيفة الجديدة، يصبح بعض

الموظفين الآخرين الذين لم يحصلوا على شرف كرسي المدير أو الرئيس من المشاغين أو المعطلين لأعمال المدير الجديد لكي يثبت أنه ليس جديراً بذلك المنصب. ولكن لتجنب مثل هذه الأمور، يمكن الاجتماع بالمرشحين قبل إجراء مراكز التقويم وإلقاء الضوء بصورة عامة على الإجراءات التي ستحدث أثناء التقويم الإداري وكيفية استخدام النتائج لترفيح المستحق، ثم شرح ما الذي سيحدث بعد ظهور نتائج التقويم وما هي توقعات المنظمة من المرشح الذي سيحصل على وظيفة المدير أو الرئيس، ثم توقعات المنظمة من الموظفين الذين سيصبحون مرؤوسين من المدير المرشح.

تقارير نتائج مراكز التقويم الوظيفي

بعد انتهاء المقومين من مناقشة أداء المشاركين في مراكز التقويم الإداري سواء كانوا متقدمين مستجدين أو من الموظفين داخل المنظمة والذين يتسابقون للحصول على مركز إداري شاغر، وبعد معرفة مستويات الأوزان للأبعاد الوظيفية المتعلقة بالوظيفة المتاحة، تتم كتابة تقرير مفصل عن أداء المشاركين في الأبعاد الوظيفية التي ضمتها التمارين التشبيهية في مراكز التقويم موضحاً فيه الأوزان لكل بعد وظيفي بالشكل التالي:

تقرير نتيجة مستوى المهارات الوظيفية للمشارك سامي وصفي لوظيفة مدير

مشتريات

٣

القيادة

أشار أداء المشارك السيد سامي وصفي في هذا البعد الوظيفي إلى المستوى المقبول لوظيفة مدير مشتريات حيث أظهر تمكنه من إدارة الوقت في

كل الأحوال ، ويمكن أحياناً من التأثير على الآخرين ، وكان قدوة لموظفيه في إنهاء بعض الأعمال بنزاهة .

١

التخطيط والتنظيم

أشار أداء المشارك السيد سامي وصفي في هذا البعد الوظيفي إلى أقل بكثير من المستوى المقبول لوظيفة مدير مشتريات ، حيث خطط مسار العمل له وللآخرين ولكن بطريقة لم تخدم أهداف الإدارة التي سيترأسها ولا تخدم أيضاً أهداف المنظمة ، وقد أسند كثير من الوظائف لموظفيه الذين لم يستطيعوا القيام بها نظراً لقصورهم الوظيفي . وضع الأولويات ولكن لم تكن بالصورة التي تخدم الأهداف ، وجدول الموظفين بصورة لم يستطع بعد ذلك من متابعة أعمالهم وأدائهم .

٢

تحمل الضغوط

أشار أداء المشارك السيد سامي وصفي في هذا البعد الوظيفي إلى أقل من المستوى المقبول لوظيفة مدير مشتريات ، حيث حاول الصمود أمام ضغوط معارضة الزملاء والعملاء لآرائه أثناء أداء عمله باستخدام بعض الطرق التي لم تساعده على ذلك على الإطلاق ، كما ظهر جلياً عدم تحمله لضغط الوقت مما أدى إلى تدني مستوى أدائه .

٥

اعتبار مشاعر الآخرين

أشار أداء المشارك السيد سامي وصفي في هذا البعد الوظيفي إلى أكثر بكثير من المستوى المقبول لوظيفة مدير مشتريات ، حيث أظهر اهتمامه بمشكلات موظفيه ، وعمل على حلها مراعاة لظروفهم ، وظهر جلياً من

خلال تعامله مع زملائه، ومرؤوسيه والموظفين في المستويات الإدارية العليا في المنظمة نفسها والمنظمات الخارجية التي يتعامل معهم بصورة يومية، أنه يهتم بمشاعرهم في جميع أنواع المناسبات السعيدة وغيرها بصورة تدل على التواضع والاهتمام.

التفويض: صفر

لم تظهر سلوكيات واضحة وكافية لتقويم هذا البعد الوظيفي خلال إجراءات مركز التقويم الوظيفي.

د - تقويم الأداء المتزامن SYNCHRONY ASSESSMENT

يستخدم هذا النوع من التقويم الإداري لتقويم أداء المديرين ذوي المستوى الإداري الرفيع ، كما يستخدم أيضاً لمديري الإدارة المتوسطة ، والمشرفين الذين يتراسون عدداً كبيراً من الموظفين . وتستعين بعض المنظمات بهذا النوع من التقويم الإداري عندما تريد معرفة المستويات الحالية للمديرين ، وخاصة عند ملاحظة تدني الأداء والمعنويات عند الموظفين ، ولمعرفة رؤيتهم وتقويمهم لرئيسهم الحالي ، واقتناعهم به وبتصرفاته الإدارية .

ويتطلب هذا النوع من التقويم الإداري أن يكون للأفراد الذين يشاركون فيه معرفة عميقة بالمدير المراد تقويمه ، لذلك فهناك شرط وهو ألا تقل مدة معرفته أو التعامل معه أقل من سنة واحدة على الأقل ، وكلما زادت المدة يعتبر لصالح النتائج العامة لهذا التقويم .

ويطلق على هذا النظام من التقويم اسماً آخر هو تقويم ٣٦٠ درجة ، وذلك بسبب أن الذين يشاركون في تقويم المدير يغطون جميع مستويات تصرفاته الإدارية الأفقية منها والتي يراها زملاؤه من المديرين الآخرين أو المشرفين ، والتصرفات مع المستويات الدنيا من الموظفين الذين يتراأسهم ، وكذلك تعامله وتصرفاته الإدارية مع رؤسائه .

ومن مميزات هذا النوع من التقويم هو أن إجراءه لا يتطلب وقتاً طويلاً ، ويتصف بالسهولة وقلة التكلفة ، حيث يمكن تقويم عدد من المديرين في يوم واحد ، والحصول على نتائج مستويات الأبعاد الوظيفية المتعلقة بوظائفهم في مدة لا تتجاوز عدد أصابع اليد الواحدة .

كيفية إجراء التقويم الإداري المتزامن

لإجراء التقويم الإداري المتزامن، يقوم المشرف باختيار عشوائي لاثنين من مرؤوسى المدير المراد تقويمه من الذين عملوا معه لمدة لا تقل عن سنة واحدة، على أن لا يكون للمدير المراد تقويمه أي تدخل على الإطلاق في ذلك الاختيار، وكذلك الحال بالنسبة لاختيار اثنين من زملاء المدير المراد تقويمه على أن يكونا من الذين يتعامل معهم بصفة دائمة، أو من الذين تربطهم به صلة عملية وثيقة. ويتم تسليم كل من الفئتين السالف ذكرهما نموذجاً تقويمياً يسمى (التقويم من خلال الآخرين). هذا بالإضافة إلى نموذج من النوع نفسه لرئيس المدير المراد تقويمه.

أما المدير المراد تقويمه فيسلم نموذجاً مختلفاً نوعاً ما عن الخمس الأخرى يطلق عليه (تقويم الذات) ويتم شرح كيفية تعبئة النماذج بواسطة الإداري المشرف على سير التقويم، إما في اجتماع واحد يضم كل من سيقوم بعملية التقويم، وإما في اجتماعات بصفة فردية. ولا يسمح بأي حال من الأحوال أن يجتمع المقومون مع بعضهم ويتفقون على وضع العلامات لكل بعد إداري للمدير المراد تقويمه، لأن أحد أهم أركان هذا التقويم هو العمل الانفرادي، ووضع التصور الخاص. كما يطلب من الأطراف عدم كتابة أسمائهم على نموذج التقويم حتى يتمكن كل منهم من إبداء رأيه الصريح في مستوى الأبعاد الوظيفية للمدير المراد تقويمه.

وتحتوي النماذج الستة على الأقسام الرئيسية نفسها لعمل التقويم، (حيث تحتوي على أربعين بعداً وظيفياً كما هو موضح في الشكلين (١٩، ٢٠) وهي كالتالي:

١ - مجموعة القيادة والتأثير:

- القيادة الفردية .
- قيادة الاجتماعات .
- التفاوض .
- اعتبار مشاعر الآخرين .
- تطوير مهارات المرؤوسين
- التعاون .
- الإقناع .

٢ - مجموعة اتخاذ القرارات:

- التخطيط .
- التخطيط الإستراتيجي .
- جمع المعلومات .
- التحليل .
- الرؤية التنظيمية .
- الحكم الموضوعي .
- التجديد والابتكار .
- الاستقلال .
- المغامرة/ المجازفة .
- الموضوعية .
- الحسم .
- اتخاذ قرارات ترقية المرؤوسين .

٣- مجموعة الأبعاد الإدارية:

- إدارة العمل .
- التفويض .
- الرقابة .

٤- مجموعة أبعاد إدارة الأداء:

- تحديد أهداف الإدارة .
- التوجيه والإرشاد .
- تقويم أداء المرؤوسين .

٥- مجموعة أبعاد الاتصال:

- التعبير الشفهي .
- العرض الشفهي .
- الاتصالات الشفهية .

٦- الأبعاد الشخصية:

- المبادرة .
- تحمل الضغوط .
- الانطباع .
- رؤية فرص العمل .
- التوجه لخدمة العملاء .
- القدرة على التعلم .
- التكيف .
- النزاهة .

٧- أبعاد المعرفة الوظيفية:

- المعرفة الوظيفية .
- التحليل الكمي .
- معرفة إستراتيجيات العمل .
- معرفة الهياكل التنظيمية ونظم العمل .

ولكي يتم عمل التقييم بطريقة فعالة ، هناك خطوات هامة يجب اتباعها وهي كالتالي :

الخطوة الأولى - قراءة الأبعاد الوظيفية وتعريفاتها

وهي من أهم خطوات هذا النوع من التقييم ، حيث لا يتم مناقشة من يقوم بتعبئة النماذج ، في محاولة معرفة فهمهم للأبعاد أو حتى إمكانية قراءتها ، ولذلك وحتى يتم التأكد من فهم الأبعاد ، يمكن شرحها لمن ستوكل إليه مهمة تعبئة النماذج في اجتماع عام على أن يطلب من أي منهم التوجه إلى المشرف عند مواجهة أي صعوبة في فهم الأبعاد .

الخطوة الثانية- معرفة أهمية البعد الوظيفي للوظيفة التي يشغلها المدير أو المشرف المقصود بالتقييم

ويتم بتحديد الرقم المناسب بخط دائري في العمود الأول (الشكل ١٩) من نماذج التقييم والذي يدل على مدى أهمية أي بعد من الأبعاد الوظيفية أو الإدارية للوظيفة التي يشغلها المدير المراد تقويمه ، على أن لا يستعين الموظف الذي يقوم بتعبئة نموذج التقييم بأي شخص آخر لمعرفة ذلك ، وأنه من الضروري جداً أن يفعل ذلك حسب معرفته الشخصية وتفهمه لوظيفة المدير المراد تقويمه

وينقسم تصنيف أهمية البعد الوظيفي إلى الأقسام التالية :

صفر : لا أعلم ، أو ليس لدي معلومات كافية لأحدد أهمية هذا البعد الوظيفي من موقعي في وظيفتي الحالية .

١ : غير ضروري ، هذا البعد الوظيفي غير ضروري للأداء الفعال في هذه الوظيفة ، ولا تأثير له على الأداء في وظيفة ذلك المدير .

٢ : مفيد ولكنه غير ضروري ، هذا البعد الوظيفي قد يساعد على أداء الوظيفة بفعالية ، ولكن يمكن للمدير الذي يشغل تلك الوظيفة الأداء بصورة مقبولة بدونه .

٣ : مهم ، هذا البعد الوظيفي مهم للأداء بفعالية ، ولا يمكن الأداء بدونه .

٤ : أساسي ، لاغنى عن هذا البعد الوظيفي للأداء بفعالية في هذه الوظيفة ، ولا يمكن الأداء بفعالية بدونه .

الخطوة الثالثة- تقويم مستوى القدر المطلوب من الأداء والمعرفة بهذه الأبعاد

نسبة إلى مستوى الوظيفة التي يشغلها الشخص المراد تقويمه

وقد يلاحظ القارئ أن العمود الثاني في الشكلين ٢٠ / ١٩ يختلف فيهما

المعنى الذي تدل عليه الأرقام التي نستخدمها كقاعدة أساسية لهذا النوع من تقويم الأداء ، وعلى الموظف الذي أسندت إليه مهمة التقويم ، أن يحيط

الرقم الذي يمثل في رأيه الخاص مستوى القدر المطلوب للأداء بفاعلية في الوظيفة التي يشغلها المدير المراد تقويم أدائه ، بدائرة ، وعدم استشارة أحد في

هذا الأمر أيضاً ، وكما أسلفت أن الأرقام تختلف في هذا الجزء عن العمود

الأول ، حيث تعني التالي :

أهمية البعد الإداري		مستوى القدر المطلوب من المهنية والمعرفة		المستوى الحالي للموظف		
مفرد	مجموع	أساسي	لا أعلم	مطلوب	غير ضروري	
مفرد	مجموع	أساسي	لا أعلم	مطلوب	غير ضروري	
التعاون:	العمل مع الآخرين داخل المؤسسة بفاعلية بعيداً عن نطاق العلاقات الرسمية (الزملاء في الأقسام الأخرى، الإدارة العليا) لتحقيق أهداف المؤسسة.	١	٢	٣	٤	٥
التحليل:	جمع وربط ومقارنة المعلومات من عدة مصادر للحصول على المعلومات المناسبة والتعرف على العلاقة بينها.	١	٢	٣	٤	٥
الموضوعية:	القدرة على الحد من التأثير الشخصي أو التمييز أو المعلومات السابقة على القرارات المتخذة.	١	٢	٣	٤	٥
الحسم:	الاستعداد لاتخاذ القرار في الوقت المطلوب وإصدار الأحكام والزام النفس بتلك الأحكام.	١	٢	٣	٤	٥
تحمل الضغوط:	القدرة على الاستمرارية في أداء العمل بنفس المستوى تحت الضغوط أو ضيق الوقت أو المعارضة أو عدم وضوح الأهداف. التخلص من الضغوط بطريقة مقبولة للشخص نفسه وللمؤسسة أو العملاء.	١	٢	٣	٤	٥
التوجه نحو خدمة العميل:	بذل الجهود للإنصات للعملاء (داخلياً وخارجياً) وفهم متطلباتهم وتوقع احتياجاتهم وإعطاء أولوية لرضاء العملاء وإشباع حاجاتهم.	١	٢	٣	٤	٥

أهمية البعد الإداري					مستوى القدر المطلوب من المهنة والمعرفة					المستوى الحالي للموظف				
٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١
مستوى عال جداً	مستوى عال	مستوى متوسط	مستوى منخفض	مستوى ضعيف جداً	مستوى لا أعلم	مطلوب قدر عال جداً	مطلوب قدر عال	مطلوب قدر متوسط	مطلوب قدر قليل	مطلوب قدر قليل جداً	لا أعلم	أساسي	مهم	بغاية الأهمية
الأبعاد الإدارية														
القيادة الفردية:														
٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١
استخدام الأساليب والمهارات الشخصية الثلاثة لتوجيه الأفراد من المرؤوسين والزملاء والرؤساء والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف . . . التمكن من استخدام السلوك الملائم للمهام والأشخاص .														
قيادة الاجتماعات:														
٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١
استخدام الأساليب والمهارات الشخصية في توجيه الاجتماعات لتحقيق الأهداف المرجوة، التمكن من استخدام أساليب متعددة للملائمة المهام والأشخاص الحاضرين . إبقاء الاجتماعات في مسارها المحدد .														
الإقناع:														
٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١
استخدام الأساليب والمهارات الشخصية الأكثر ملائمة في الاتصالات للحصول على موافقة الآخرين لفكرة أو خطة أو نشاط ما . . .														
اعتبار مشاعر الآخرين:														
٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١
الأفعال والأقوال التي تدل على إدراك حاجات الآخرين والاستجابة لهم مع اعتبار مشاعرهم . إدراك الآثار المترتبة على الآخرين من جراء اتخاذ بعض القرارات .														

صفر: لا أعلم القدر المطلوب من هذا البعد الوظيفي للوظيفة التي يشغلها المدير

١: غير مطلوب، هذا البعد الوظيفي غير مطلوب في الوظيفة التي يشغلها المدير المعني بهذا التقييم، ولا يجب أن يكون المدير المعني بالتقييم مقتدرًا في هذا البعد الوظيفي ليؤدي عمله بفعالية.

٢: مطلوب قدر قليل، يحتاج المدير شاغل هذه الوظيفة إلى أقل قدر ممكن من المهارة في هذا البعد الوظيفي ليؤدي عمله بفعالية، كما أن معظم الموظفين الذين يتقلدون الوظيفة نفسها يحتاجون إلى قدر قليل من هذا البعد الوظيفي.

٣: مطلوب قدر متوسط، يحتاج المدير الذي يشغل مثل هذه الوظيفة إلى قدر متوسط من هذا البعد الوظيفي ليؤدي وظيفته بفعالية.

٤: مطلوب قدر عال، يحتاج المدير شاغل هذه الوظيفة إلى قدر عال من المهارة في هذا البعد الوظيفي ليؤدي عمله بفعالية، ويحتاج معظم المديرين في مثل هذه الوظيفة إلى قدر كبير من المهارة في هذا البعد الوظيفي.

٥: مطلوب قدر عال جداً، يحتاج المدير شاغل هذه الوظيفة إلى قدر عال جداً من المهارة في هذا البعد الوظيفي ليؤدي عمله بفعالية في الوظيفة التي يتقلدها. ويحتاج معظم المديرين الذين يتقلدون هذا المنصب نفسه إلى القدر نفسه من المهارة في هذا البعد.

الخطوة الرابعة- تقييم المستوى الحالي لأداء المدير:

وهي الخطوة الأساسية التي صمم من أجلها هذا النظام من التقييم،

وفيه يوضح الموظف الذي كلف بالتقويم مستوى الأداء وذلك حسب ما يراه، ومن خلال تعامله معه، سواء كان رئيساً أو مرؤوساً أو زميلاً، والمطلوب أيضاً في هذا القسم من التقويم هو رسم دائرة حول الرقم الذي يمثل مستوى أداء المدير أو المشرف المراد تقويمه أداؤه في كل بعد من الأبعاد الوظيفية التي قام هو أصلاً باختيارها وتحديد أهميتها والقدر المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح في العمودين الأول والثاني وبذلك تتم تغطية نواحي التقويم من جميع المستويات التي يتعامل معها المدير المراد تقويمه. وتشير الأرقام الموضحة في العمود الخاص بتقويم المستوى الحالي إلى المعاني التالية:

صفر: لا أعلم، ليس لدي معلومات كافية لتقويم مستواه الحالي في هذا البعد الوظيفي.

١: مستواه ضعيف جداً، من خلال تعاملي معه كزميل / كمرؤوس أرى أن مستواه ضعيف جداً فيما يتعلق بمهارته في هذا البعد الوظيفي، مما يجعله وبوضوح غير قادر على ذلك.

٢: مستواه منخفض، من خلال تعاملي معه كزميل / كمرؤوس أرى أن لدى هذا المدير قليل من المهنة والمهارة في هذا البعد الوظيفي.

٣: مستواه متوسط، لدى هذا المدير مستوى متوسط من المهارات المتعلقة بهذا البعد الوظيفي.

٤: مستواه عال، هذا المدير مقتدر جداً في هذا البعد الوظيفي.

٥: مستواه عال جداً، هذا المدير متمكن تماماً في هذا البعد الوظيفي.

وبعد الانتهاء من شرح تعبئة نماذج التقويم من قبل المرؤوسين وزملاء المدير المراد تقويمه، ألقى بعض الضوء على النموذج المخصص للمدير نفسه

(نموذج تقييم الذات) حيث يقوم بتعبئته على انفراد، حيث لا يختلف ذلك النموذج كثيراً عن تلك المخصصة لتقويمه من قبل الآخرين (نموذج التقييم من قبل الآخرين) إلا أن واحداً من أوزان التقييم وهو (صفر) محذوف من نموذج تقييم الذات، حيث لا يمكن أن لا يعرف المدير أو المشرف الذي يقوم ذاته عن أهمية الأبعاد الوظيفية لوظيفته الحالية، أو المستوى المطلوب من الأبعاد الوظيفية لأداء وظيفته، أما بالنسبة لمستواه في الأداء فغالباً ما يغير تقويمه الواقع وما يراه الآخرون، ومن ميزات هذا التقييم أنه يعطي الحرية الكاملة للأشخاص المقومين وبدون حرج أن يسجلوا مستوى أداء المدير أو المشرف بالطريقة التي يرونها.

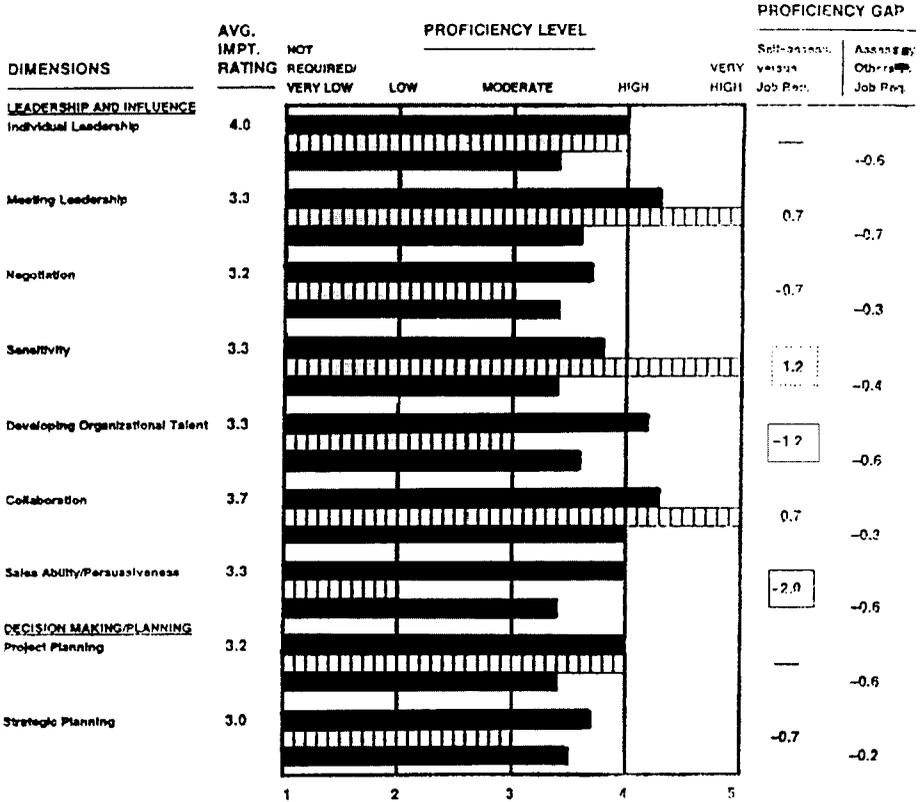
وفي نهاية اليوم الذي يتم فيه تعبئة جميع التقييم، يجمع المشرف على التقييم جميع النماذج، ومن ثم إرسالها إلى الجهة المختصة التي طورت هذا النظام من التقييم الإداري المتزامن، من ثم يتم الحصول على تقرير النتائج بالطريقة الموضحة في الشكلين (٢١-٢٢) حيث يوضح التقرير ثلاث معلومات رئيسية وهامة وهي:

- ١- معدل مستوى أداء الشخص الذي كان موضوعاً للتقييم وذلك من خلال رؤية رئيسه المباشر وكذلك زملائه ومرؤوسيه.
- ٢- مستوى أداء المدير/ المشرف من خلال تقويمه لنفسه من خلال الأبعاد الوظيفية المتعلقة بوظيفته الحالية من وجهة نظره الخاصة.
- ٣- معدل المستوى المطلوب من المهارات الإدارية في منصب المدير أو المشرف حسبما يراه جميع الأطراف الذين قاموا بعملية التقييم، بما فيهم الشخص الذي كان موضوع التقييم.

BETWEEN INDIVIDUAL AND JOB
-ALL DIMENSIONS-

INDIVIDUAL PROFILED:
JOB PROFILED:

DIMENSION PROFILE MATCH
PAGE

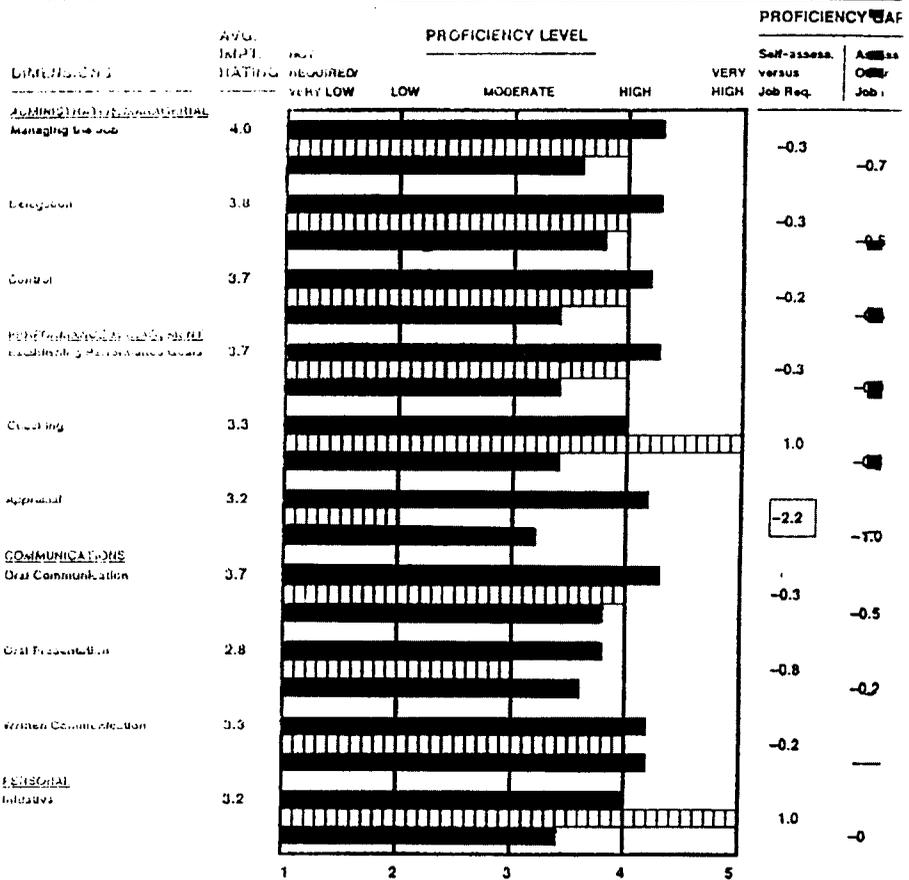


KEY	
Average Level of Proficiency	Proficiency Gap
[Solid black bar] Job Requirement - All Raters	[White box] Proficiency level LESS than required (gap less than -1.0)
[White box with vertical lines] Self-assessment	[Dotted box] Proficiency level GREATER than required (gap greater than 1.0)
[Solid black bar with diagonal lines] Assessment by Others (N=5)	
NR No Raters	
Importance Rating: Minimum = 1	Maximum = 5

الشكل (٢١)

Job Proficiency

PAGE



KEY	
Average Level of Proficiency	Proficiency Gap
[Solid bar] Job Requirement - All Raters	[White box] Proficiency level LESS than required (gap less than -1.0)
[Hatched bar] Self-assessment	[Dotted box] Proficiency level GREATER than required (gap greater than 1.0)
[Dotted bar] Assessment by Others (N=6)	
NR No Raters	
Importance Ratings: Minimum = 1 Maximum = 6	

الشكل (٢٢)