

الجزء الأول

المقابلة : الجذور والفرع



منذ ما يقرب من قرن من الزمان تناول الباحثون والدارسون "مقابلة شغل الوظائف" بالبحث والتحليل . نراجع في هذا الفصل أدبيات هذا الموضوع بهدف:

١ - تلخيص نتائج ودراسات البحوث ذات الارتباط المتعلق بمقابلة شغل الوظائف .

٢ - توفير بعض التفسيرات لهذه النتائج وتقديم بعض الاتجاهات القابلة للملاحظة في هذا الحقل .

٣ - فهم الأفكار حول كيف ولماذا تستمر عملية مقابلة شغل الوظائف طوال هذه الفترة رغم أن سجلاتها البحثية ليست حاسمة في فعاليتها ؟

نقدم في هذا الفصل نموذجاً أو فكرة أساسية حول المتغيرات والعمليات المتأصلة في مقابلة شغل الوظائف . بعد ذلك نلخص النتائج البحثية كما سجلها أو عبّر عنها المقابلون السابقون .

مقابلة شغل الوظائف : النموذج

ربما إحدى الطرق لرؤية المتغيرات والعمليات التي تتضمنها عملية المقابلة تظهر في الشكل رقم (١) . كما قد يبدو في هذا الشكل ، يوجد عدد من خصائص طالب الوظيفة ، التي قد تؤثر على إدراك المقابل وتؤثر على القرار الناتج عن المقابلة . يضاف إلى ذلك ، أن هناك عدداً يتعلق بالمقابل وبالوقف الذي قد يؤثر على عمليات الإدراك وإصدار الأحكام . قد كانت معظم هذه المجموعات من المتغيرات مواد للجهود البحثية التي تركز على اتخاذ القرار في المقابلة . من المتوقع أن بعض هذه المتغيرات سوف تتفاعل للتأثير على القرارات الصادرة عن المقابلة .

على سبيل المثال ، معرفة سلالة (عنصر) ونوع طالب الوظيفة (المقابل) قد يشكل بصورة مختلفة التوقعات ، تعميم الحكم (القولبة Stereotypes) وسلوك تمثل جهة العمل (المقابل) ، وهذا قد يؤثر بدوره على مخرجات المقابلة .

العلاقة من طالب الوظيفة (المقابل) ، وجهة العمل والمقابل) والموقف (المقابل)

جهة العمل (المقابل)		الموقف (المقابل)	طالب الوظيفة (المقابل)
<ul style="list-style-type: none"> ١ - العمر ، السلالة ، النوع ، إلخ . ٢ - المظهر البدني . ٣ - الخصائص النفسية - الاتجاه . - الذكاء . - الدوافع . ٤ - الخبرة والتدريب المقابل . ٥ - الإدراكات حول متطلبات الوظيفة . ٦ - المعرفة السابقة بطالب الوظيفة . ٧ - أهداف المقابلة . ٨ - السلوك اللفظي وغير اللفظي . 	<ul style="list-style-type: none"> ١ - القوى القانونية ، السياسية ، والاقتصادية في مكان العمل والمنظمة . ٢ - دور المقابلة في نظام الاختيار . ٣ - نسب الاختيار . ٤ - الترتيبات المادية : الراحة ، الخصوصية ، عدد المقابليين . ٥ - البناء التنظيمي للمقابلة . 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">مقابلة شغل الوظيفة</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">نتائج المقابلة</div>	<ul style="list-style-type: none"> ١ - العمر ، السلالة ، النوع ، إلخ . ٢ - المظهر البدني . ٣ - الخلفية التعليمية والعملية . ٤ - الاهتمامات بالوظيفة والمسار المهني . ٥ - الخصائص النفسية : - الاتجاه . - الذكاء . - الدوافع . ٦ - الخبرة والتدريب لمقابل . ٧ - الإدراكات حول المقابل ، الوظيفة ، جهة العمل . ٨ - السلوك اللفظي ، وغير اللفظي .

شكل رقم (١)

الفصل الأول

مراجعة الدراسات السابقة



نشرت أول مراجعة شاملة للدراسات المتعلقة بمقابلة شغل الوظيفة في عام ١٩٤٩ قام بها الباحث Wagner^(١).

بدأ Wagner مراجعته بملاحظة أن هناك دراسة عن المقابلة أجراها أحد الدارسين الفرنسيين ونشرت في صورة مقال عام ١٩١١. في هذا المقال أشار الدارس إلى وجود مصداقية منخفضة في حالات التقييم للذكاء القائمة على المقابلة، أجمعت من ثلاثة مدرسين الذين قاموا بتقييم نفس الأطفال الخمسة.

ومع ذلك، في التطبيقات الصناعية المبكرة وجد أحد الباحثين في عام ١٩١٥ أيضاً مصداقية منخفضة في حالات تقييم قام بها ستة من مديري شئون الأفراد من خلال مقابلة نفس الأشخاص - ٣٦ شخصاً تقدموا لشغل وظيفة بيعية. أصبحت هذه النتائج المحبطة أفكاراً تكاد تكون ثابتة في الدراسات والبحوث حول مقابلة شغل الوظيفة.

كان الموضوع الآخر الذي تعرض له Wagner، هو قدرة أعضاء لجنة المقابلة على تكامل معلوماتهم. لقد اقترح بأنه بينما قد يكون المقابلون مفيدين في حث المرشحين للوظيفة على الإدلاء بالمعلومات التي قد لا يمكن الحصول عليها من خلال آليات أخرى لجميع البيانات، فإن الربط بين هذه المعلومات قد يكون من الأفضل للدارسين إجراؤه إحصائياً وليس عن طريق الملاحظة المباشرة.

كان Wagner لديه انطباع حسن بالنتائج الدراسية الخاصة باستخدام المقابلة النمطية أو المعيارية، ونصح باستخدامها. اقترح أيضاً أن يستخدم أعضاء لجان المقابلة أساليب "جديدة". على سبيل المثال، اقترح أن يجلس المقابل على الخطوط الجانبية ويقيم المرشحين أثناء أداء مهام الوظيفة المتقدمين لشغلها مثل إلقاء حديث، أو المشاركة في مناقشة جماعية - ذلك الإجراء الذي يشكل اليوم عنصراً مهماً في منهج مراكز التقييم Assessment Centers.

(١) Wagner . R. : The Employment Interview : A Critical Summary Personnel Psychology, 1949, 2, 17-46.

أوصى Wagner أيضاً باستخدام المقابل أو لجنة المقابلة للحكم على المرشحين أثناء قيامهم ببعض المهام العملية المرتبطة بالوظيفة مثل القيام ببناء شىء بسيط . مرة أخرى قد لقي هذا الأسلوب قبولاً عاماً اليوم لتقييم مؤهلات وقدرات المرشحين .

وتلخيصاً ، أوصى Wagner بأن المقابلة قد تكون مفيدة فى ثلاثة مواقف :

[١] عندما يكون المطلوب إجراء تصفية دقيقة .

[٢] عندما يكون عدد المرشحين أصغر مما ينبغي بحيث لا يتطلب المزيد من

الإجراءات الأخرى المكلفة .

[٣] عندما تكون هناك سمات traits يمكن تقييمها بدرجة عالية من الصحة والدقة

عن طريق المقابلة .

يوصى Wagner أيضاً باستخدام المنهج المقنن (الذى ثبت صلاحيته) مع التركيز على تقييم السمات التى يوجد إجماع على ارتباطها بالوظيفة .

بعد ذلك بخمس عشرة سنة جاء Mayfield^(١) ولخص الأدبيات البحثية

والدراسية فى حقل المقابلة منذ مراجعة Wagner (١٩٤٩) . لاحظ Mayfield أن

أدبيات الموضوع لا تزال تشير إلى انخفاض مصداقية مقابلة شغل الوظائف .

ومع ذلك ، أوصى بأن الدراسات والبحوث فى هذا المجال يجب أن تتحول إلى

دراسة عمليات اتخاذ القرار المرتبطة بالمقابلة ، ولتحديد ماهية العوامل التى تنتج أو

تؤثر على أحكام المقابلة . بعد مراجعة أدبيات الموضوع شعر Mayfield أن نتائج

الدراسات والبحوث اتجهت إلى تدعيم عبارات عامة عديلة . من بين أهم تلك

العبارات ما يلى :

[١] قابلية الأحكام العامة المستنتة إلى حالات المقابلة غير المعلنة مسبقاً تؤدي إلى

مصداقية منخفضة .

[٢] لا يتم تغطية المواد بصورة ثابتة فى المقابلات غير المعلنة مسبقاً .

[٣] يحتم أن يفسر المقابلون نفس المعلومات بصورة مختلفة .

[٤] تؤدي المقابلات المعلنة مسبقاً إلى مصداقية أعلى بين المقيمين .

[٥] المقابلة وسيلة للتقييم ؛ شخصية أكثر منها موضوعية .

(١) Mayfield, E. C. The Selection Interview : A Revaluation of Published Research, Personnel Psychology, 1964, 17, 239 - 260 .

[٦] إذا كان لدى المقابل معلومات اختبار معتمدة ومتاحة ، فإن أحكامه المستندة إلى المقابلة بالإضافة إلى معلومات الاختبار عادة ليست أفضل وعادة أقل مصداقية من الأحكام التي تبنى على الاختبار بمفرده .

[٧] يمكن أن يقيم المقابلون بصورة قابلة للمصداقية ، ولكن لم يثبت ما يفيد فعاليتهم في تقييم السمات الأخرى .

[٨] يؤثر شكل السؤال على الإجابة المعطاة .

[٩] يؤثر اتجاه المقابل على تفسير استجابات المرشحين .

[١٠] في المقابلات غير الموجهة - غير المعدة مسبقاً - يميل المقابلون إلى التحدث كثيراً .

[١١] يتأثر المقابلون بالمعلومات غير المدعومة لرؤيتهم أكثر من تأثرهم بالمعلومات المدعومة .

[١٢] يتخذ المقابلون قراراتهم مبكراً جداً في المقابلات غير الموجهة .

في ١٩٧٦ لخص Schmitt الكثير من الدراسات الناتجة عن بحوث عمليات اتخاذ القرار في مقابلة شغل الوظائف . أشار Schmitt ، إلى أنه مع بعض الاستثناءات ، فإن الدراسات التي روجعت كان ينقصها التكامل ومحدودية التعميم .

من المهم أن نلخص هنا بمزيد من العمق بعض المتغيرات والنتائج المعينة نتيجة مراجعة Schmitt . لقد نظم مراجعته حول متغيرات محدودة وتأثيرها على اتخاذ القرار في المقابل .

١- المعلومات المفضلة Information Favorability

قد دارت فكرة تكرار الدراسة والبحث حول العلاقة بين القرار النهائي لأعضاء لجنة المقابلة ، ونوع المعلومات المقدمة أثناء عملية المقابلة . افترضت مراجعة Schmitt من البيانات المتاحة أن المقابلين يصلون إلى القرار النهائي مبكراً جداً - نمطياً في خلال الدقائق الأربع الأولى . كشفت البيانات أيضاً على أن المقابلين يعطون وزناً أكبر للمعلومات السلبية . كشفت البيانات أيضاً على أن المقابلين يعطون وزناً أكبر للمعلومات السلبية أكبر منها في حالة المعلومات الإيجابية . يفسر أحد الباحثين هذه الظاهرة بأنها ربما ترجع إلى ميل المقابلين إلى تلقي التغذية المرتدة عن المرشحين الضعاف ومن ثم يصبحون حساسين نحو العوامل السلبية - عوامل الاستبعاد .

٢ - الوضع المؤقت للمعلومات Temporal Placement of Information

راجع Schmitt العديد من الدراسات التي تناولت المقابلات التي قدمت أثناءها معلومات إيجابية أو سلبية . أشارت بعض هذه الدراسات أن للنظام المتبع تأثيراً ملحوظاً ، وأن الانطباعات المبكرة أكثر أهمية في صياغة أحكام المقابليين ، وهذا يعنى من وجهة نظر أحد الدارسين - أن المقابليين يشكلون رأيهم مبكراً ، وبعد ذلك يفقد الاهتمام والانتباه . عندما يكون ذلك الرأى إيجابياً يأخذ المقابلون وقتاً أطول فى التحدث أكثر مما يأخذ المقابلون فى حالة الرأى السلبي ، ربما لترويج شركتهم لدى المرشحين للوظيفة . يرى Schmitt أن المقابلة الموجهة والمعدة مسبقاً أكثر قبولاً لأن هذا النمط قد يجبر المقابليين على أن يكونوا أكثر انتباهاً واهتماماً مما يدعم اتفاقهم مع المقيمين الآخرين .

٣ - الرأى الجاهز عن مجموعة بشرية معينة فى المقابلة Interview Stereotypes

راجع Schmitt عدداً كبيراً من الدراسات التي تناولت موضوع الآراء الجاهزة عن مجموعات بشرية معينة التي كانت لدى المقابليين عن مرشحين نمطيين . أكدت فئة من الباحثين فكرة وجود آراء مسبقة لدى المقابليين عن المرشحين الناجحين النمطيين ، يقيمون على أساسها المرشحين المتقدمين لشغل الوظيفة . ومع ذلك ، قدمت فئة أخرى أن هذه الآراء الجاهزة تتلاشى شيئاً فشيئاً أو تتغير مع تقدم عملية تقييم المرشحين .

٤ - معلومات الوظيفة Job Information

أشارت دراسات عديدة أنه كلما تسلم المقابلون المزيد من المعلومات عن الوظيفة المطلوب شغلها يزداد معدل الاتفاق بين المقيمين ، ويتراجع إلى حد كبير تأثير الخصائص غير الملائمة على القرارات .

٥ - الاختلافات الفردية فى عملية القرار

Individual Differences in the Decision Process

راجع Schmitt مجموعة من الدراسات تناولت فحص ما إذا كان المقابلون يستخدمون ويعطون وزناً للمعلومات بصورة مختلفة فيما بينهم . انتهت بعض الدراسات إلى أن المقابليين الفعليين أعطوا أوزاناً مختلفة إلى عوامل المؤهلات العلمية والخبرة العملية عند تقييم المرشحين عما فعله الطلبة الذين قاموا بدور المقيمين فى

إحدى التجارب . وجدت دراسات أخرى اختلافات فردية فى استخدام المنبهات أو الإرشادات غير المباشرة لإحداث تصرفات معينة أدت إلى اختلافات فى تقدير المقيمين للمرشحين .

٦ - المنبهات المرئية Visual Cues

افتترضت مراجعة Schmitt أن مصادر المعلومات غير الكلامية (عن طريق الجوارح) كانت أكثر أهمية من المنبهات اللغوية ، وأن الجمع بين كلا النوعين كان مسئولاً إلى حد بعيد عن الاختلافات التى حدثت بين المقيمين عند مقابلة المرشحين لشغل الوظيفة .

٧ - التشابه فى الاتجاه ، النوع ، والسلالة

Attitudinal, Sexual, and Racial Similarity

فى عام ١٩٧٦ ، راجع Schmitt عددًا من الدراسات التى اختبرت أهمية التشابهات فى الاتجاه والسلالة بين المقابلين والمقابلين . بصفة عامة ، أشارت النتائج إلى أن للتشابه فى الاتجاه والسلالة أثراً على تقييم المرشحين . يضاف إلى ذلك أن دراسات عديدة أثبتت أنه كان هناك ميل لدى المقيمين لإعطاء تقديرات منخفضة للإناث المرشحات . ومع ذلك كان يوجد احتمال كبير للتوصية بكل من الذكور والإناث لشغل الوظائف ذات الأدوار المتطابقة تقليدياً .

٨ - تأثيرات التناقض Contrast Effects

كان لعدد من الدراسات التى راجعها Schmitt علاقة باختبار نوع الأفراد الذين سبق التعرف عليهم (لقاء سابق مثلاً) على مقابلة التقييم . أظهرت الدراسات المشار إليها إلى نتائج متباينة فى هذا المجال . وجدت بعض الدراسات تأثيراً عملياً قوياً وملحوظاً ، بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن التأثير إما أنه غير موجود ، أو غير ملحوظ ، وخاصة فى حالة الاستعانة بمقابلين مهنيين .

٩ - إرشادات المقابلة المعدة مسبقاً Structured Interview Guides

مرة أخرى وجد Schmitt الدليل على أن استخدام إرشادات المقابلة المعدة مسبقاً تزيد من الاتفاق بين المقابلين .

١٠ - متنوعات Miscellaneous

أظهرت بعض الدراسات أن المقابلين الأكثر خبرة كانوا أكثر مصداقية من

المقابلين الأقل خبرة، ولكن وجد أن هناك ضغوطاً من وراء الستار للتأثير على قرارات ذوى الخبرة أكثر منها فى حالة المقيمين الأقل خبرة. كانت مراجعة Schmitt شاملة وموضحة لأنواع المتغيرات والعمليات التى اختبرت فى الكشف عن مقابلة شغل الوظائف خلال السنوات العشر السابقة لعام ١٩٧٦ أو ما يقرب من ذلك.

فى عام ١٩٧٩ لخص Arvey^(١) الأدبيات البحثية المتعلقة بإثبات التحيز فى مقابلة شغل الوظائف مع السود، الإناث، المعوقين، وكبار السن.

بسبب الاحتمال المتزايد بأن المقابلة سوف تكون موضوعاً للمساءلة القانونية، فقد راجع Arvey الأوجه القانونية للمقابلة. تم تلخيص ثمانى حالات قانونية تناولت مقابلة شغل الوظائف. اتضح أن الادعاءات القضائية تدور حول فكرتين أساسيتين:

١- هل توجد أنواع معينة من الأسئلة تحمل انطباعاً لاتجاه أو نية تحيز أساسى؟ بمعنى، بالرجوع إلى "الإناث" والاستفسار عن المجالات التى ليست لها علاقة بالوظيفة، مثل الحالة الزوجية، الوالدية، رعاية الأطفال .. إلخ ..، عندما لا توجه مثل هذه الأسئلة إلى الذكور من المرشحين، قد تكون كافية لإقناع المحكمة بوجود نية أو عداة تحيز.

٢- هل الاستفسار يعمل بطريقة ما لإثبات عملياً تأثير تفضيلى أو تأثير عكسى على الجماعات الخاضعة للحماية؟ إذا كان كذلك، هل المعلومات المحددة جائزة أو مرتبطة بالوظيفة؟. يجب على المنظمات أن تتفادى أسئلة المقابلة التى تمارس بهذه الطريقة بما يجعلها تميز جماعة الأقليات، ما لم تكن مثل هذه الأسئلة مرتبطة بالعمل.

حدد Arvey العمليات الملازمة للمقابلة، والتى يحتمل أن تساهم إلى التفرقة فى التقييم طبقاً للنوع، السلالة، إلخ: (١) الآراء الجاهزة عن فئات بشرية معينة Stereotyping (٢) السلوك التمييزى الذى يصدر أثناء المقابلة.

راجع Arvey عدداً من الدراسات (١٧) اختبرت تأثيرات النوع (ذكر/ أنثى) فى مقابلات شغل الوظائف. أظهرت الدراسات بطريقة منسقة وعقلانية أن الإناث كن بصفة عامة يحصلن على تقييمات أقل من الذكور، بينما هؤلاء المرشحون

(١) Arvey, R. D. Unfair Discrimination in the Employment Interview : Legal and Psychological Aspects ; Psychological Bulletin, 1979, 86, 736 – 765.

لديهم مؤهلات متشابهة أو غمطية .

بالإضافة إلى مراجعة الدراسات التي تناولت النوع كتأثير رئيسى فقد سجل Arvey أن البحوث قد ركزت أيضا على متغيرات عديدة كان متوقعا أنها تتداخل مع النوع للتأثير على التقديرات المعطاة . كان المتغير الذى حظى بأكبر اهتمام هو "نوع الوظيفة" التى تقدم المرشحون لشغلها . دعم البرهان فكرة أن الإناث تعطى تقديرات أقل فى حالة الوظائف التى تعتبر "عضلية" بطبيعتها ، بينما يعطى الذكور تقديرات أقل فى حالة الوظائف التى تعتبر "أثوية" غمطيا .

كان المتغير الآخر الذى يختبر بصفة عامة مرتبطاً بالنوع هو مؤهلات أو قدرات المرشح . ذكر Arvey إنه عندما اشتمل التقييم على المؤهلات فإن نسبة الاختلاف بين الذكور والإناث كانت صغيرة جداً . إن التفاعل المفترض بين النوع والمؤهلات حيث الإناث القديرات اللاتى كن سوف يحصلن على تقديرات أقل من الذكور القديرين أعطى تدعيما مزدوجاً فقط . تشير مراجعة Arvey إلى أن المرشحين الأكثر قبولا يفضلون بصرف النظر عن النوع .

يضاف إلى ذلك أن Arvey قد راجع دراستين اختبرتتا تأثيرات عمر المرشحين فى تقييمات المقابلة ووجد تأثيرا شاملاً وقويا نسبيا يرجع إلى عمر المرشح .
أخيراً ، راجع Arvey أربع دراسات اختبرت موقف المرشحين المعاقين بالنسبة لتقييمات المقابلة . دعمت البراهين فكرة أن المرشحين المعاقين يحصلون على تقييمات منخفضة فيما يتعلق بالتعيين ، ولكنهم يحصلون على تقييمات مرتفعة فى مجال التحفيز .

مراجعة الدراسات الحديثة

يخلص هذا القسم الأدبيات الحديثة المتعلقة بمقابلة شغل الوظائف . أساساً ، سوف تتم مراجعة العمليات البحثية التى نشرت منذ مقل Schmitt (١٩٧٦) ، وبالمثل ، الدراسات التى تتناول التحيز والتمييز فى المقابلة منذ مقل Arvey ١٩٧٩ ، سوف تراجع أيضا .

هذه المراجعة سوف تنظّم بالتركيز أولاً على الموضوعات العامة المرتبطة بمصدقية ممثلى جهة العمل فى المقابلة (المقابلين) ، بعض موضوعات منهجية البحث بعد ذلك - سوف نراجع الدراسات على أساس (موضوعاً بموضوع) حيث نتناول

الكثير من الموضوعات والمتغيرات التى نوقشت سابقا فى
مراجعة Schmitt.

■ مصداقية المقابلة :

لم تكن الدراسات الحديثة عن المصدقية درجة التشاؤم التى ظهرت فى السنوات
السابقة . تبدو المقابلات التى تدار عن طريق لجنة أو جماعة محكمين Panel واعلة ،
كآلية لإثراء المصدقية .

إن الأفكار الأساسية المفترضة فى البحوث والدراسات الحديثة التى تختبر
المصدقية الشاملة للمقابلة لها جانبان :

١ - يظهر استخدام لجان المقابلة أو جماعة التحكيم أنها واعدة كوسيلة لتحسين
مصدقية المقابلة . ربما مشاركة الإدراكات المختلفة مع المقابلين المختلفين تجبر
الأعضاء المقابلين جميعهم على أن يصبحوا أكثر وعياً بالاستنباطات غير
الملائمة التى تستند إلى متغيرات غير مرتبطة بالوظيفة .

٢ - استخدام التحليل المرتبط مباشرة بالوظيفة وبعض بيانات الوظيفة الأخرى
كأساس لأسئلة المقابلة ، يعتبر طريقة مفيدة لتحسين دقة المقابلة . اقترح
Schmitt وآخرون هذه الفكرة سابقا .

لم يعط اهتماما كبيرا للأسئلة الملائمة لمقابلة شغل الوظائف ؛ متى يجب أن
تستخدم المقابلة ؟ ومتى لا ينبغى ذلك ؟ هذا السؤال يوضح بدقة موقفا قد أسقطت
فيه إحدى المنظمات استخدام "الاختبارات" خوفاً من المقاضاة فى المستقبل ، ولجأت
إلى أحكام المقابلة لتعيين أفراد فى وظائف تتطلب مستوى عالياً من البراعة اليدوية .

رفع أحد المرشحين الذكور دعوى قضائية يتهم فيها لجنة المقابلة التمييز . ادعى
المقيم من أعضاء لجنة المقابلة أنه استطاع تقييم المهارة بملاحظة أيدي المرشح . قدم
تسوية تلك القضية خارج أسوار المحكمة .

ولكن البحث يشير إلى أن هذه الواقعة تعبر أصلق تعبير عن سوء استخدام
المقابلة عندما يكون من المستطاع تقييم المرشحين بصورة أكثر دقة عن طريق
استخدام اختبار قياس المهارة المطلوبة للوظيفة المراد شغلها .

■ موضوعات منهجية البحث

لأن الكثير من دراسات مقابلة شغل الوظائف السابقة ، لم تؤسس على

المقابلات الفعلية ، ولكنها تأسست على طريقة الورقة والقلم (الوثائق والمستندات) كمواد منبهة مثل نسخ طبق الأصل من المقابلات ، بيانات طلب التوظيف والسيرة الذاتية ، صور "فوتوغرافية" إلخ . وهنا يُطرح سؤال عملي خطير حول مصداقية أو تعميم نتائج استخدام هذه الطرق مقارنة بسياق المقابلة الفعلية .
تفترض دراسات حديثة كثيرة أن النوعين من الترتيبات والطرق تؤدي إلى نتائج مختلفة .

هنا يثير بعض الباحثين سؤالاً حول المصداقية الخارجية : "هل يمكن أن نتعلم شيئاً ما عن مقابلة الأفراد وجهاً إلى وجه من المقابلات التي تستند إلى أوراق الأفراد وليس أشخاصهم ؟ لدراسة هذا الموضوع استعان الباحثون بعدد من الطلبة ، وعدد من المقابليين المتمرسين ، وأصدر الفريقان أحكامهما استناداً إلى المقابلات ، وبيانات الاختبار بمفردها .

استنتج الباحثون من تحليلات النتائج أن استخدام الورق والقلم يعطى نتائج مختلفة عنه في حالة الأحكام القائمة على المقابلات الفعلية .

(من بين المواد المستخدمة للحكم على المرشحين باستخدام الورق والقلم وليس المقابلة الشخصية - الشهادات الدراسية ، الخبرات السابقة ، السيرة الذاتية ، الأنشطة الاجتماعية - المراجع من المعاهد العلمية أو جهات العمل السابقة) .

تقترح دراسة أخرى بأن أخذ مذكرات Notes أثناء المقابلة "وتفادي" مقاطعة المرشحين مسألة مهمة لزيادة قدرة الاستماع عند المقابل. تطلبت الدراسة ١٢٨ فرداً طلب من بعضهم أخذ مذكرات ، ومنع البعض الآخر من ذلك ، لم يسمح للبعض بالتدخل ، ولكن سمح للبعض الآخر . تناول هذا الاختبار خمسة وعشرين بنداً لقياس دقة الاستماع . جاء أعلى معدل دقة استماع ما يقرب من ٨٠% من الفريق الذي أخذ المذكرات ولم يقاطع المرشحين .

■ دراسات اتخاذ القرار

أجريت دراسات عديدة أثبتت أخطاء التقييم في المقابلات . تناولت إحدى الدراسات خطأ الانطباع الأول First Impression . طلب القائمون على الدراسة من ٧٣ طالباً أن يقرءوا ويقيموا وثائق ومستندات المقابلة بعد فحص أحد الخطابات الواردة من مراجع للمرشح . افترضت النتائج أن المقابليين الذين قرءوا أولاً الخطاب

الذى فى غير صالح المرشح كان من المحتمل أن يعطوا المرشح ثقة أقل لنجاحاته السابقة ، وأن يعتبروا المرشح مسئولاً بصورة شخصية عن حالات الفشل السابقة . أشارت النتائج أيضاً إلى أن قرار التعيين يرتبط بدرجة كبيرة بتفسيرات المقابلين المسببة للمخرجات الماضية .

قدمت دراسة أخرى الدليل مفترضة أن مشاعر المقابلين الشخصية عن المرشحين أثرت على تقييماتهم العامة عنهم . فى دراسة خضع لها ٥٥١ خريجاً جامعياً أجريت لهم مقابلات استقطاب أدارها ١٠٣ مقابل وجدت الدراسة أن هناك علاقات قوية بدرجة كبيرة بين المقابلين الذين يجبون المرشحين وتقييماتهم الشاملة لهم . المنخفضت العلاقة بين تقديرات ذكاء المرشحين وتقييماتهم الشاملة المنخفضاً بسيطاً جداً عندما تم تجنب تأثير الحب . أمكن تفسير هذا من خلال افتراض وجود كل من المكونات الوجدانية والمعرفية داخل المقابلين عن تقييمهم للمرشحين .

توجد ثلاث دراسات منشورة قد اختبرت وقت اتخاذ القرار بواسطة المقابل . فحصت الدراسة الأولى عينة من ١٨٣ مقابلة شغل وظائف أجراها ١٦ مقابل فى جامعة أوهايو . تم تسجيل المقابلات ومراقبة الوقت . استوفى المقابلون أيضاً استمارة استقصاء تصف طريقتهم فى اتخاذ القرار أثناء المقابلة . أشارت النتائج إلى أن ٧٧٪ من المقابلين يتخذون قراراتهم أثناء المقابلة نفسها ، ولكن فقط ٢٪ أثناء النصف الأول من المقابلة .

تختلف هذه النتيجة مع ما انتهت إليه الدراسات السابقة التى أشارت إلى أن القرارات تتخذ مبكراً جداً فى المقابلة . وجدت الدراسة الأولى أيضاً أن قرار المقابلة إذا كان مرتبطاً بالتعيين فى الوظيفة يكون أسرع منه فى حالة عدم وجود تعيين ، ومع ذلك فإن طول وقت المقابلة كان غير مرتبط بقرار التعيين . أخيراً كانت القرارات غير مرتبطة بأى وقت من اليوم .

أجرت الدراسة الثانية تجربة لتحديد إذا ما كان الاطلاع على طلب الالتحاق بالوظيفة قبل إجراء المقابلة سوف يؤخر القرار المبدئى . قابل ٢٨ فرداً من وحدات استقطاب العاملين مرشحاً لوظيفة لعب الأدوار فى مجال التدريب . تسلم نصف المقابلين نسخة من طلب الالتحاق بالوظيفة ، ولم يتسلم النصف الآخر شيئاً ، وذلك قبل المقابلة . أظهرت النتائج أن عدم الحصول على نسخة من طلب التوظيف لم يبطئ من القرار المبدئى أو يخفف من ثقة المقابل فى القرار .

اختبرت الدراسة الحديثة الثالثة تأثيرات طول فترة المقابلة (١٥ دقيقة مقابل ٣٠ دقيقة) وجودة المرشح للوظيفة (عالية مقابل منخفضة) على وقت القرار الذي يتخذه المقابل . شاهد (٦٠) شخصا من الاستشاريين فى موضوع التوظف مقابلة مسجلة على شريط "فيديو" واتخذوا القرار عندما شعروا أنه قد أصبح لديهم المعلومات الكافية لذلك . أخذ المقيّمون وقتاً أطول لاتخاذ القرار فى حالة المرشح الأعلى جودة والمقابلة الأطول .

■ تدريب المقابل Interviewer Training

قد أجرى العديد من الدراسات الحديثة لاختبار تأثيرات التدريب على تقييمات المقابل . على سبيل المثال ، ألفت دراسة ميدانية حديثة الضوء غير المباشر على تأثير تدريب المقابلين . بعد تدريب عدد من المديرين فى إحدى شركات التأمين لمقابلة المرشحين باستخدام شكل معين من أشكال المقابلة والأسئلة المعدة مسبقاً Structured interview ، فإن استجاباتهم إلى مقابلة معيارية مسجلة تم تحليلها فى دراسة معينة ، وفى دراسة ثانية تم تحليل التقييمات الفعلية لبنود محددة فى المقابلة لعدد (١٦٣) مرشحا لوظائف فعلية . أظهرت النتائج أنه كان من الممكن أن يصل المديرين إلى اتفاق على عدد من تقديرات تقييماتهم ، وأنه كان هناك بناء مستقر لعوامل التقييم التى أدت إلى إحساس تخمينى جيد ، وأن الكثير من هذه التقديرات كانت مرتبطة بقرار التعيين النهائى .

من الواضح أن الكثير من البحوث التى تناولت تدريب المقابلين ، إن لم يكن جميعها ، قد ركزت إلى حد كبير على أوجه القياس النفسى لتقديرات وتقييمات المقابل كمؤشرات لنجاح أو فشل البرنامج التدريبى . يجب أخذ المتغيرات التابعة فى الاعتبار . على سبيل المثال يجب فحص سلوك المقابل فى أثناء المقابلة . هل المقابلون يسألون أسئلة قليلة "موجّهة" أثناء المقابلة كنتيجة للتدريب؟ هل هم أقل عصبية؟ هل يستثيرون المزيد من المعلومات من المقابلين ؟ هل يسرون وفق تسلسل منطقى أثناء المقابلة ؟ هل يشعر المرشحون براحة أكبر مع المقابلين الذين أتموا تدريبهم ؟ لاحظ أن هذه الأنواع من الأسئلة تهتم بأوجه القياس النفسى لتقديرات المقابلين (تأثير الهالة Halo Effect ... إلخ) ولكنها أكثر اقتراباً من الأوجه السلوكية بطبيعتها . قد يكون من المفيد التركيز على مثل هذه الأنواع من الأسئلة عند اختبار تدريب المقابلين .

يتمثل أحد الأمثلة الجيدة في هذا التوجه في دراستين بارزتين . تفحص هاتان الدراستان فعالية "معهد المقابلة بجامعة هوستن الأمريكية" الذي يستخدم طريقة التقييم السلوكي . يستغرق برنامج التدريب في المعهد خمسة أيام ، ويشتمل على التقديرات ، عرض تصويرات محسوسة للحقائق أو التمارين ، بالإضافة إلى ثلاث مقابلات عملية مسجلة على شرائط "فيديو" تعرض في اليوم الأول ، الثالث ، والرابع . كان المشاركون ٤١ دارسا في المعهد متجانسين من حيث جهة العمل ، والموقع الجغرافي . كان الجميع يتميزون بخاصية الوظائف ذات الصلة بالمقابلة ، ومتوسط سنوات المقابلة التي تسبق الالتحاق بالبرنامج التدريبي كان ستة أشهر .

طور الباحثون مقياس سلوكية لتقييم التحسين الذي يطرأ على المقابلين في ستة مجالات : أساليب طرح الأسئلة ، هيكل المقابلة ، المقابلة التدعيمية ، أساليب خلق الجو الأمن المريح ، مهارات الاستماع الفعال ، والانتباه إلى المواد المرتبطة . استخدم نمطان من التقييمات . جُمعت البيانات السلوكية من كل مقابلة ، ووزعت هذه البيانات طبقا للمقاييس الموضوعية بصورة عقلانية لأبعاد المقابلة الستة . تم إنجاز قياس كل سلوك عن طريق عدّ التكرارات إحصائيا أو توقيت تلك السلوكيات عن طريق الباحثين الذين شاهدوا شرائط "الفيديو" . أعطى الباحثون درجات للشرائط بصورة استقلالية واستخدمت متوسطات درجاتهم كوحدة تحليلية . في نهاية كل مشاهدة ، يقدم كل باحث تقييما شخصيا عن مستوى مهارة المقابل لكل بعد على مقياس من تسع نقاط . لم يستخدم أى طالب كحكم إذا لم يكن قد سبق له اجتياز معهد المقابلة بنجاح . إنهم يشاركون في برنامج تدريب مدته (١٨) ساعة لشرح ومناقشة أبعاد القياس المختلفة . يتم مشاهدة شرائط معهد المقابلة الموجودة بالمكتبة الفيلمية ، ثم تقيّم وتناقش إلى أن يصل المقيّمون إلى مستوى من القناعة والثقة بأنهم قد فهموا الأبعاد المطلوب تقييمها . أخيراً يطلب من أفراد التحكيم المدربين أن يقيّموا "شرائط فيديو" المقابلة الخاصة بالممارسة الأولى ، والممارسة الأخيرة التي تم ترقيمها .

باتباع مثل هذا الإجراء الدقيق وجد الباحثون اختلافات كبيرة وجوهية في كل المجالات الستة في كل من حساب الوقائع السلوكية وأيضا تقييمات المهارة .

■ متغيرات المقابل (المرشح للوظيفة) Interview Variables

توجد دراستان حديثتان اخترتا تأثير الإدراك الذاتي عند المقابل على مخرجات

المقابلة . وظفت الدراسة الأولى ٩٨ أنثى من الخريجين لاستيفاء مقياس عن مدى الرضا عن الصورة الذهنية البدنية ، مقياس الشحنة النفسية الذاتية التى تركز على موضوع معين ، مقياس تقدير الذات ، مقياس توقع الأداء فى مقابلة شغل الوظيفة ، وذلك قبل المشاركة فى محاكاة مقابلة شغل الوظيفة لمدة (١٥) دقيقة . بعد المقابلة ، قيم أعضاء التجربة أداءهم الذاتى . قِيم اثنان من الحكام - كل على حدة - أداء كل من شاركت فى التجربة من واقع المقابلة المسجلة على شريط " فيديو" .

لقد ارتبط نجاح المقابليين لشغل الوظيفة بكل من الرضا عن صورتهم البدنية والتقدير الذاتى لكل مرشح . كان لدى المرشحين ذوى التقدير العالى عن الذات ميول للارتفاع بتقدير مستوى جودة أدائهم فى المقابلة . ومع ذلك لم يرتبط الأداء الفعلى للمقابلة بأى من التقدير للذات أو اتجاهات الصورة البدنية .

فى الدراسة الثانية ، وجه سؤال إلى (٥٥١) مرشحاً فى مقابلات لشغل الوظائف لتقدير مستوى دافعهم للنجاح قبل وبعد كل مقابلة مباشرة . تم أيضاً قياس مستوى حالة القلق عن طريق قائمة خصائص القلق قبل كل مقابلة . فى نهاية المقابلة أشار المرشحون أنهم قد أعجبوا بالمقابل إلى حد كبير . لقد قدرُوا كلا من احتمال نجاحهم فى المقابلة ، واحتمال أنه سوف يقبلون الوظيفة مع الشركة . طلب من المقابليين أن يقيموا كل مرشح ، ويقدرُوا فرص عرض الوظيفة عليه . ليس غريباً ، عندما أحب المرشحون المقابليين بصفة شخصية فقد كانوا أكثر تفاؤلاً حول فرصهم فى النجاح ، وكانوا أكثر استعداداً لقبول الوظيفة المحتمل عرضها عليهم . كان المرشحون أيضاً أكثر ثقة فى النجاح فى نهاية المقابلة عندما كان دافعهم قبل المقابلة مرتفعاً . ومع ذلك كانت تقييمات المقابليين للمرشحين فى صالحهم بصورة أكبر من المرشح الذى كانت دوافعه قبل المقابلة متوسطة . لم يكن هناك ارتباط بين حالة القلق لدى المرشحين وتقييمات المقابليين الإيجابية .

تقترح هاتان الدراستان الأخيرتان أن دوافع المرشحين وتوقعاتهم تؤثر على إدراكاتهم الذاتية للأداء أثناء المقابلة . إن المرشحين الذين لديهم دوافع للأداء الجيد، ولهم تقدير مرتفع عن الذات .. إلخ ، قد يميلون إلى المبالغة فى أدائهم الفعلى ، وفى بعض الحالات ، قد ينال هذا من أدائهم فى المقابلة .

هناك دراسات قليلة نسبياً قد اختبرت المتغيرات ، حالات الدوافع ، وإدراكات المرشحين فى تأثيرها على عملية المقابلة . ولكن انطلاقاً من الإحساس الملهم فإن

العوامل النفسية والاجتماعية المرتبطة بالمرشحين سوف تؤثر على أحكام المقابلة .

■ إدراكات المقابل Perception of Interviewer

أصبح من الواضح بصورة متزايدة أنه يجب على المقابلين أن يكونوا أكثر وعياً بتأثيراتهم الذاتية على المرشحين للوظائف . راجعت إحدى الدراسات البحوث التي اختبرت تأثير ممارسات وحدات الاستقطاب (من أجل التعيين) فى المنظمات على اتجاهات المرشحين ، وسلوكيات اختيار الوظيفة . لقد وجد أن لمثلئى وحدات الاستقطاب ، الممارسات الإدارية ، وإجراءات التقييم جميعها تمثل تأثيرات مهمة محتملة على اتجاهات وسلوكيات الباحثين عن الوظائف .

تناول العديد من الباحثين تأثير المقابل على اتجاهات وسلوكيات المتقدم لشغل الوظيفة . أثبتت إحدى الدراسات تأثيرات السلوك غير اللفظى من المقابل على انطباعات المرشحين . لقد وجدت الدراسة أن موافقة المقابل غير اللفظية (بالإيماءات مثلاً) فى مقابلات لعب الأدوار مع ٢٤ مرشحاً من أصحاب المؤهلات المتوسطة أدت إلى المزيد من الانطباعات الإيجابية للمرشحين عند مقارنتها بعدم الموافقة غير اللفظية . وعلى عكس التوقعات لم يتأثر معدل حديث المرشحين .

فى دراسة أخرى مرتبطة سأل الباحثون ٣٣٧ طالباً جامعياً من الذين تمت مقابلتهم فى الحرم الجامعى لتعيينهم بعد التخرج - حيث كانوا فى السنة النهائية - لكى يصفوا ردود أفعالهم تجاه المقابل ، وقراراتهم التى اتخذوها . أشارت النتائج إلى أن إدراك شخصية المقابل ، طريقة التعامل ، ودقة المعلومات أثرت على تقييمات المرشحين للمقابلين ، للشركة ، ولاحتمالات قبولهم الوظيفة .

أخيراً أجرى مسح تناول ٩٠ فرداً من قدامى العاملين فى المنظمات للحكم على تأثير المعلومات الإيجابية ومصدرها على إدراكات المرشحين لمصادقية المصدر وقبول الوظيفة المقدمة .

تشير النتائج إلى أن المقابلين كانوا المصدر الأقل مصداقية ، وأن إعطاء بيانات سلبية عن الوظيفة قد دعم مصداقية المصدر ، ولكنه قلل من احتمالات قبول الوظيفة .

من الواضح أن الدراسات والبحوث التى اختبرت خصائص المقابل وما يترتب عليها من تأثيرات على سلوك وإدراكات المقابلين (المرشحين) كانت قليلة إلى حد

كبير . وبالمثل يوجد نقص فى البحوث التى تختبر دور أسواق العمل المغلقة ، أو المفتوحة على سلوك ، وتأثير المقابل على المرشحين للوظائف. على سبيل المثال ، فى السنوات الأخيرة ، قد كان سوق العمل بالنسبة للمهندسين المهنيين فى صناعة البترول سوقاً تنافسياً إلى درجة لا تصدق لأن الأفراد الذين يمتلكون تلك المهارات يعتبرون فى موقف الندرة النسبية ، فإن دور المقابلين وموظفى الاستقطاب قد تغير بصورة كبيرة ويعكس حالياً منظور "المروج للشركة" . ومن ثم فإن طبيعة مقابلة شغل الوظيفة مختلفة تماماً .

■ تدريب المقابل (المرشح للوظيفة) Interviewer Training

هناك دراسات كثيرة تحاول اكتشاف كيف يمكن للمرشحين أن يتعلموا تقديم أنفسهم بطريقة أكثر فعالية فى مقابلات شغل الوظائف .

توجد دراسة تعتبر مبكرة جداً فى هذا المجال قام بها باحثان^(١) فى عام ١٩٧٦ اختار الباحثان ٢٦ عميلاً من برنامج لمعالجة إدمان المخدرات ، وقد تم توزيعهم إلى مجموعة معالجة ، ومجموعة ضابطة . كانت المعالجة عبارة عن ورشة عمل مركزة على المهارات السلوكية لمقابلة التوظيف ، مثل الاستعداد للمقابلة ، استيفاء استمارات طلب الوظيفة ، الاتصالات غير اللفظية (بلجوارح) ، وصياغة إجابات لأسئلة المقابلة . أظهرت المتابعة بعد ستة أشهر عدم وجود اختلافات جوهرية فى الاتجاهات بين المجموعتين ، ولكن أولئك الذين شاركوا فى ورشة على المقابلة حصلوا على وظائف ذات أجور أعلى .

تناولت تجربة أخرى تالية نفس الموضوع باستخدام ورشة عمل تنمية مهارات المقابل ، المرشح للوظيفة . استندت ورشة العمل فى تلك التجربة على الإجراءات السلوكية مثل النمذجة Modeling ، لعب الأدوار ، التغذية المرتدة Directive Feedback ، وقورنت الطريقة بمنهج المحاضرة التقليدية التى تعقبها المناقشات الجماعية ، وأيضاً بالمجموعة الضابطة التى لم يقدم لها أى أنواع المعالجات . تم توزيع أعضاء التجربة وعددهم ٤٥ طالباً فى السنوات النهائية ، بطريقة عشوائية على ثلاث مجموعات شارك هؤلاء المفحوصون فى مقابلة سجلت على شريط "فيديو" قبل وبعد ورشة العمل . أشارت تحليلات التقارير الذاتية والمقاييس السلوكية أن

(١) Stevens,w. and Tornatzky,L : The Effects of a Job – interviews Skills on Drug – abuse Cliento. [Journal of Employee Counseling 1976 , 13 , 156 – 163 .

الجماعة التي تعلمت الإجراءات السلوكية حققت درجات أعلى فى وقت وعدد مرات الاتصال بالعين أثناء المقابلة . قد وجد أن جماعة المناقشة متفوقة على الجماعة السلوكية والجماعة الضابطة فى تقييم قدرتها على شرح المهارات الفردية ، التعبير عن الأحاسيس والآراء الشخصية المتصلة بالمقابلة . أيضاً أثبت المرشحون للوظائف الذين كانوا ضمن جماعة المناقشة زيادة ملحوظة فى طول وقت التحدث أثناء المقابلة . ومن ثم نجد أن كلا الإجراءين يبدو أنهما قد زادا من فعالية الأفراد المقابلين (المرشحين) فى المقابلة .

اختبرت دراسة أخرى التدريب مع ٦٦ فرداً من عملاء إعادة التأهيل ، وكانت النتائج مدعمة لمدى تأثير التدريب على تحسين المعرفة بالوظائف الشاغرة وعدد أدلة الوظائف التى تم الحصول عليها . فيما بعد ٨ من بين ١٩ متدرباً حصلوا على وظائف ، بينما ٦ من ٤٧ من أعضاء المجموعة الضابطة كانوا قادرين على الحصول على وظيفة .

أخيراً ركزت جهود بحثين مختلفين على موضوعات تتعلق بما يمكن أن يفعله استقصاء على مديرين ، مشرفين ، موظفى أعمال كتابية وطلبة جامعيين وطلبت منهم أن يسيروا إلى ما إذا كانوا سوف يناقشون أنواعاً معينة من العوامل المرتبطة بالعمل أم لا ، إذا تمت مقابلتهم كمرشحين للوظائف . لقد وجد أن هناك اتجاهات منتظماً بين الخاضعين للدراسة بأنهم يفضلون مناقشة عوامل التحفيز بدلاً من العوامل الصحية . استجابة لنسخة معدلة من استمارة الاستقصاء أشار ٢٠ فرداً من خبراء مقابلة التوظيف تعليقاً على ردود المفحوصين السابقين ، أنه فى الواقع من الحكمة التركيز على عوامل التحفيز بدلاً من العوامل الصحية إذا كانت نية المرشح أن يعظم من احتمالات الفوز بالوظيفة .

تناول البحث الثانى ١٧٠ مرشحاً يمثلون فئات مختلفة : جمعيات مهنية ، أندية ، طلبة جامعيين . كانت افتراضات البحث إحداث تأثير شامل على المقابلين ، الإعجاب الشخصى ، ومزيد من خلق الفرص أثناء عملية المقابلة .

يجب أن يستفيد هذا الموضوع من الباحثين الذين أصبحوا على دراية أكبر عن الأدبيات المتاحة حول ما يطلق عليه إدارة التأثير Impression Management . إن أدبيات هذا المجال توفر مراجعة لنظرية وبحوث إدارة التأثيرات التى قد تسهل الجهود البحثية فى المستقبل فى هذا المجال .

لماذا لا تزال المقابلة مستخدمة في شغل الوظائف ؟

إن هذا السؤال : لماذا لا تزال المقابلة في شغل الوظائف مستمرة لدى الأغلبية الساحقة من المنظمات إن لم يكن جميعها ، على الرغم من أن مراجعة أدبيات الموضوع السابقة والحالية تقدم الدليل تلو الدليل على ضعف مصداقية المقابلة وتعرضها لاحتمالات التحيز والتشويه . عندما حدث أن عينت إحدى المنظمات مرشحاً واحداً لم تره استناداً إلى سيرته الذاتية فقط . أدى تعيين هنا الواحد إلى أن يتردد السؤال "هل يتم تعيين شخص ما دون مقابلة ؟ يحمل هذا السؤال فى طياته أن الاعتماد الأكبر والأكثر احتمالاً هو اللجوء باستمرار إلى المقابلة . لماذا هذا ؟ يبدو أن السبب فى الثبات والاستمرار على المقابلة يمكن فى الفئات الأربع التالية :

- ١ - أن المقابلة وسيلة قياس صحيحة .
 - ٢ - أن المقابلة ليست صحيحة ولكن هناك اعتبارات عملية معينة جعلتها تبدو اختياراً شائعاً .
 - ٣ - المقابلة قد لا تكون صحيحة ، ولكن هناك عمليات نفسية معينة تعمل على تحقيق ثقة كبيرة فى استخدامها كأداة اختيار .
 - ٤ - أن المقابلة غير صحيحة ، ولكنها تساهم فى أداء أشياء أخرى بصورة جيدة . دعنا نفحص كلا من هذه الفئات بمزيد من التفصيل :
- ١ - أن المقابلة وسيلة قياس صحيحة .

تحت هذه الفئة يوجد تفسيران مختلفان بشكل جدى . أولاً سوف يجادل البعض بأنه بينما البرهان يعتبر تشاؤمياً إلى حد كبير ، فإن المقابلة لا تزال تنتج أحكاماً صحيحة بالنسبة للعديد من أبعاد السلوك الملاحظة بصورة شخصية التى تظهر فى المقابلة ، مثل الرغبة فى الاختلاط بالآخرين (الحاجة إلى الاختلاط) ، والطلاقة اللغوية . فى الواقع ، ينظر إلى المقابلة على أنها عينة عملية لهذه السلوكيات ، وهناك احتمال كبير أن تسمح بتقييم دقيق لهذه المتغيرات منها فى حالة الأبعاد غير الملاحظة، يتجه الدليل فى الواقع لتدعيم هذا الرأى . عوامل الصلوق مرتفعة بصورة نمطية ، وأكثر احتمالاً فى أن تكون ذات دلالة محورية فى الأبعاد السلوكية التى يمكن ملاحظتها بسهولة فى المقابلة . ولكن يلاحظ أن هذه سمات شخصية ليست

بالضرورة لها ارتباط بسلوك الوظيفة .

بالمثل توجد مجالات مهمة لا يمكن قياسها جيداً أو بسهولة بوسائل تكنولوجيا القياس النفسى المتاحة . من أبرز الأمثلة فى هذا الصدد التنبؤ بدوافع العمل . إنها حتى الآن لم تحقق نجاحات ملحوظة خارج دائرة النصح والإرشاد . ولذلك يعتمد متخذو القرار كثيراً على المقابلة ومناقشات الاهتمام بالوظيفة ، خطط المسار المهنى ، ما يجبه المرشح وما يكرهه للوصول إلى تقييمات فى هذا المجال المهم .

الجدل الآخر المثار تحت هذه الفئة ، أنه بينما المقابلة صحيحة ، فإن نماذج القياس النفسى النمطية ليس قادرة بصورة كافية فى الكشف عن مصداقية المقابلة . والموضوع المرتبط بهذه المسألة يتعلق بما إذا كان الباحثون يتحدثون عن النظرية الخاطئة . قد تكون القضية أن بعض المقابلين المعينين أكثر مصداقية من آخرين ، وأن الباحثين ربما يركزون على الاختلافات بين المقابلين كأشخاص وليس على المقابلة كعملية . وفى النهاية ، تصبح المجادلة " بعض المقابلين أكثر مصداقية من آخرين " .

٢- أن المقابلة ليست صحيحة ولكن هناك اعتبارات عملية معينة جعلتها تبدو اختياراً شائعاً .

على سبيل المثال ، ينصح بعض الباحثين باللجوء إلى المقابلة فى حالة صغر عدد المرشحين للوظيفة مما قد لا يتطلب المزيد من الإجراءات الأكثر دقة . بينما يقترح البعض الآخر أن استخدام الاختبار قد يصبح أكثر حيوية كبديل أو مكمل للمقابلة لأغراض الاختيار ، فإن كثيراً من المنظمات كانت تعتقد بأن المقابلة تجنبها الكثير من مشكلات التمييز لأنها تقريباً خالية من الامتحانات والدرجات . ولكن كانت أحكام المحاكم مخالفة هذا التصور .

يضع باحث آخر أمام اهتماماتنا أهمية تعريض المرشحين للوظيفة إلى معلومات صحيحة عن الوظيفة التى تساعد على خلق توقعات عملية من جانب المرشحين . من الواضح أن المقابلة يمكنها أن تسهل الاتصالات من أجل معلومات صحيحة عن الوظيفة .

٣- المقابلة قد لا تكون صحيحة ، ولكن هناك عمليات نفسية معينة تعمل على تحقيق ثقة كبيرة فى استخدامها كأداة اختيار .

يعتبر هذا النوع من الجدل من مخرجات بحوث اتخاذ القرار . بينما هناك براهين فى التجارب البحثية قد وثقت بوضوح تفوق التوقعات الإحصائية على التجارب

العملية ، فإن الأفراد ينزعون تماماً إلى وضع ثقتهم فى أحكام المقابلة ، على الرغم من أنها عرضة للخطأ بشكل كبير .

إننا نشير هنا إلى أنه فى ترتيبات التوظيف الواقعية ، لا يتلقى المقابلون الكثير من التغذية المرتدة Feedback ، بل إن البعض يقول بأن ما قد يتلقونه من براهين يتعلق بأخطائهم . إن التغذية المرتدة الشاملة والصحيحة قد تعمل على إشاعة الثقة فى الأحكام التى يتخذونها .

٤- أن المقابلة غير صحيحة ، ولكنها تساهم فى أداء أشياء أخرى بصورة جيدة .

فى هذه الفئة الأخيرة توجد افتراضات لم تحتبر بعد تتعلق بقيمة المقابلة فى تحقيق أهداف غير مرتبطة بقرار الاختيار . أحد الأمثلة هو ترويج المرشح لنفسه فى ضوء الوظيفة المعروفة . يقول أفراد وحدات الاستقطاب فى المنظمات : إن معظم وقتهم لدى المعاهد العلمية مخصص لهذا الغرض ، خاصة فى المهن التى عليها طلب مرتفع مثل الهندسة وإدارة الأعمال .

أيضا يجب المقابلون على أسئلة المرشحين . يأتى كثير من المرشحين ، وخاصة أصحاب الخبرة ، وهم يحملون معهم أسئلة معينة تمثل أهمية لاتخاذ القرار فى مستقبل حياتهم المهنية . أخيراً ، ينظر كثيرون إلى المقابلة على أنها أداة مهمة للعلاقات العامة . إن المرشحين للوظائف (المقابلين) هم مستهلكون ومستقطبون محتملون ، وأيضاً مواطنون لهم حق الانتخاب ، وأن إدراكاتهم للمعاملة العادلة يمكن أن يكون لها تداعيات مهمة .

ون ثم ، فإنها لكل هذه الأسباب ينبغى أن تبقى ؛ فإن التخلص من مقابلة شغل الوظائف من المحتمل أنها سوف تكون تصرفاً غير مقبول لدى كل من المقابلين والمقابلين . إن مقابلة التوظيف باقية ، وتخصص أجزاء الكتاب التالية لتفعيلها لصالح كل من جهة العمل من ناحية ويمثلها المقابلون ، والباحث عن العمل من جهة ويطلق عليه المرشح للوظيفة وهم المقابلون .