

الجزء الثاني

إعداد المقابيل



ما الذى يجعل بعض المنظمات محفزة وحركية ، وأخرى مملّة وخاملة ؟
لماذا بعض المنظمات مملوءة بأفراد قادرين على مواجهة كل التحديات بينما
الأخرى لديها أفراد يتقاعسون عن قبول التحديات التى يفرضها الأداء ؟
كيف اكتسبت بعض المنظمات السمعة بأنها أعظم مكان للعمل ، بينما ينظر إلى
الأخرى على أنها المكان الأخير للوظيفة ؟

تكمن الإجابة فى جودة الأفراد . بالأفراد الممتازين تستطيع المنظمة أن تتفوق .
الأفراد الممتازون يقدمون خدمات ومنتجات جيدة ، يتخذون القرارات الصحيحة ،
ويقترحون الكثير من الأفكار الجديدة . إن لديهم روح الفريق ، ويزرعون الإخلاص
والحيوية فى كل مرحلة من مراحل عمليات التشغيل . إن الأفراد الممتازين هم
العامل المحورى فى إنجاز أهداف المنظمة .

السؤال هو : كيف تحصل المنظمة على أفراد ممتازين ؟

تبدو الإجابة بسيطة : تعيين أفضل الأشخاص للوظيفة . ومع ذلك فإن تعيين
أفضل الأشخاص ليس سهلاً . يعتمد التعيين الفعال على قدرتنا على إدارة المقابلة
وقدرتنا على تحديد : كيف يمكن الحكم أثناء المقابلة على أن مرشحاً معيناً سوف
يؤدى مهام الوظيفة بصورة جيدة . بل كيف نقرر أثناء فترة المقابلة القصيرة جداً
(دقائق معدودة) ، إذا ما كان المرشح هو الشخص الصحيح ؟

كيف يمكن أن نكون متأكدين بأننا نفهم حقيقة مهارات وقدرات المرشح أثناء
عملية المقابلة ؟

كيف ندير مقابلة لكى نحصل باستمرار على مخرجات ناجحة ؟

لحسن الحظ بالنسبة لنا جميعاً ، أن إدارة المقابلة بشكل جيد ، ليس شيئاً كان علينا
أن نولد به . إن فهم عملية المقابلة يمكن تعلمه . إن الأساليب اللازمة لاكتشاف
أفضل المرشحين فى المقابلة أساليب يمكن تعليمها والتدريب عليها .

هذا الجزء قد كتب لمساعدتك على تطوير مهارات المقابل لإدارة المقابلة إدارة
فعالة . تحاول فصول هذا الجزء منذ اللحظة التى يجلس فيها المرشح للوظيفة أمامك
على مكتبك أن توضح نقطة بنقطة عملية الإعداد والاستعداد للمقابلة ، خلق
الأسئلة ، تسيير المقابلة ، تقييم المرشح .

يفحص كل فصل وجها من أوجه المقابلة بالتفصيل لمساعدة القارئ - كمقابل -
على تطوير المهارة ، والفهم اللازمين لمقابلة وتعيين أفضل المرشحين للوظيفة .

الفصل الثاني إدارة جلسة المقابلة



فى هذا الفصل سوف نناقش مهارات التفاعل بين الأشخاص المرتبطة بالمقابلة الفعالة ، الخطوات المطلوبة لإدارة جلسة مقابلة مهنية بصورة فعلية ، وكيف تستخدم بيانات المقابلة بالإضافة إلى معلومات التقييم الأخرى ، وصولاً إلى قرارات توظف صحيحة .

نعتذر مقدماً على ما يحتوى عليه هذا الفصل من قوائم حصر ، إذا كان القارئ عن لا تستهويه هذه الجداول كثيراً ، ولكن هذا المنهج كان ضرورياً لتقديم رؤية شاملة عن المهارات المحورية اللازمة لإدارة جلسة مقابلة ناجحة . إن ما نرجوه من القارئ أن يفكر فى هذه الخطوط الإرشادية على أنها معايير للجودة لإدارة شئون المقابلة . إن التمسك بهذه المعايير سوف ينتج عنه الكثير لضمان عملية مقابلة تتسم بالمصداقية والعدالة . إنها سوف تزيد إلى حد كبير من إدراكات المرشح الإيجابية عن عملية المقابلة .

يضاف إلى ذلك أننا سوف نناقش بإيجاز اتخاذ القرار النهائي .

تتناول هذه المناقشة استخدام أدوات الاستقطاب والتقييم .

- مهارات المقابل Interviewer Skills

هناك على الأقل أربع مهارات مهمة عند إدارة جلسة المقابلة . إنها تتضمن : مهارات أخذ مذكرات ، مهارات الإصغاء ، مهارات التعمق فى دراسة ومتابعة المقابل ، وأخيراً مهارات السيطرة على المقابلة .

إن فهم أهمية هذه المهارات ثم تطبيقها وممارستها ، سوف يؤدى الكثير من أجل تحسين الفعالية وتحقيق العدالة المدركة للمقابلة .

- مهارة أخذ مذكرات Taking Notes

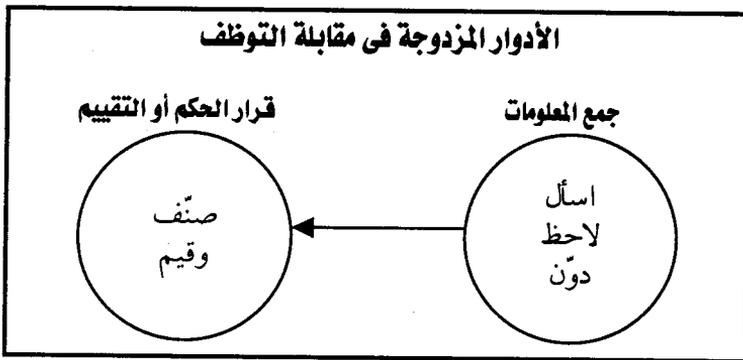
يتشكك المقابلون غالباً فى مدى أهمية أخذ مذكرات أثناء جلسة المقابلة يراها

كثيرون على أنها مخربة ، أو أنها على الأقل خارجة على اللياقة . على الرغم من ذلك ، نجد أن البحوث تظهر بوضوح أن أخذ مذكرات أثناء الجلسة تحسن من قدرة المقابل على تذكر المعلومات عند اتخاذ قرار التقييم أو التوظيف.

يتمثل الغرض من أخذ المذكرات في توفير سجل دقيق به أكبر قدر ممكن من المعلومات . إن دورك أثناء عملية المقابلة له جانبان :

(١) جمع المعلومات المناسبة عن طريق طرح الأسئلة ، التعمق في شخصية المرشح ، الإصغاء ، والملاحظة ، وأن تأخذ المذكرات التي تصف استجابات المرشح ولا تشكل حكماً أو تقييماً له .

(٢) أن تصنف المعلومات في فئات معينة وتقيّمها . يجب أن يحدث هذا فقط بعد انتهاء جلسة المقابلة . انظر الشكل التالي .



شكل رقم (٢)

إن المذكرات الكاملة والدقيقة تزيد من احتمالات الوصول إلى حكم أو تقييم يوصف بالمصدقية عن المقابل أو المرشح للتوظيف . التلميحات الخفيفة التالية يجب أن تعمل على المساعدة في تحسين مهارة المقابلين في أخذ المذكرات أثناء المقابلة :

[١] لأن ذاكرة الإنسان غير معصومة من الخطأ ، فإنه يجب أن يكون أخذ المذكرات كاملاً وصحيحاً إلى أقصى حد ممكن . إن المقابلين الذين يفشلون في التوثيق بصورة كاملة ودقيقة يكونون أكثر احتمالاً للوقوع في أخطاء تأثير الهالة ، القرارات المبكرة ، تأثيرات الضد . إذا كانت هناك ضرورة خفض من إيقاع المقابلة

من أجل أخذ المذكرات .

[٢] استخدم الكلمات والعبارات الرئيسة بدلاً من محاولة الاحتفاظ بصورة طبق الأصل وحرفياً عن جلسة المقابلة .

- شهادة حضور برنامج رقابة العملية إحصائياً SPC .

- استخدام الخريطة الرقابية C. Chart لأخطاء التوصيل .

- لا تتفق مجموعة الرقابة على الجودة على نوع البنود المطلوب التعمق بشأنها .

- عرف الفرق في تباين السبب العام والخاص .

- يقول : إنه يفضل العمل بمفرده .

[٣] تفادَ أن تصدر أحكاماً أو تعليقات تقييمية عند أخذ المذكرات .

كتابة أن المرشح يظهر "مهارات جيدة في الاتصالات مع الآخرين" أو أنه عبر عن "ضعف في القدرات التخطيطية والتنظيمية" لا ينبغي تدوينها . أجل التقييم إلى ما بعد جلسة المقابلة .

[٤] ركز جهودك على ملاحظة وتدوين استجابات وسلوكيات المرشح .

يجب أن تركز مذكراتك على ما قاله أو فعله المرشح أثناء المقابلة لمساعدتك على فهم الفرق بين تدوين السلوك وممارسة التعليقات التقييمية عند كتابة المذكرات . حاول استيفاء "اللغز" في اللوحة التالية .

اللوحة رقم (١)

لغز كتابة المذكرات السلوكية

افحص كلا من مذكرات المقابل التالية وحدد ما إذا كانت التعليقات سلوكية أم لا ؟

سلوكية		المذكرات
لا	نعم	
		[١] أظهر مهارات اتصالية جيدة .
		[٢] حك يديه معاً أثناء الحديث .

		[٣] حضر برنامج في SPC متقدما .
		[٤] اليقظة أثناء العمل .
		[٥] ذكر أنه "لا يجب العمل الإضافي" .
		[٦] عامل محفز .
		[٧] مارس الحديث أمام المرأة .
		[٨] راجع البرنامج مع رئيسه قبل اعتماده .
		[٩] اتجه ضعيف نحو العمل .
		[١٠] قال "نعم أعرف" مرات عديدة .
		[١١] اتصل لاحقا للتأكد من أن شكوى العميل قد حلت .
		[١٢] خفض وقت دورة إعداد التقارير بنسبة ٥٠% .
العبارات غير السلوكية (التقييمية): ١، ٤، ٦، ٩		

إن التركيز على السلوكيات بدلاً من تدوين عبارات تقييمية أو حكمية، يساعد المقابل على تفادي الوقوع في الأخطاء المشار إليها سابقاً. إنها توفر معلومات مناسبة التي يمكن أن تصف حينئذ وتقيم في نهاية الجلسة .

٥ - عندما تنتهي المقابلة، فإن المذكرات يجب أن تراجع، تنسخ، ثم بعد ذلك توضع في الفئة / البعد الملائم لتبرير التقييمات أو الأحكام. هذه المذكرات السلوكية تعتبر توثيقاً رشيداً لتقييم المرشح للوظيفة. ربما يأتي أحسن اختبار لمهاراتك الذاتية كمقابل عندما تكون قادراً على تدعيم أحكامك بمجموعة كاملة من المذكرات السلوكية. إنك سوف تعرف أنك قد وصلت إلى مرحلة المقابل الماهر عندما تكون جاهزاً للدفاع عن تقييمك استناداً إلى ما قاله المقابل (المرشح للوظيفة) أو ما فعله أثناء جلسة المقابلة .

- مهارات الإصغاء Listening Skills

تذكر في أن الفشل في أن تصغي باهتمام يمثل واحداً من أخطاء المقابل الرئيسية. استخدم الوقت المخصص لجلسة المقابل بأقصى حكمة ممكنة لجمع (وتوفير) معلومات ذات معنى ودلالة. وفر قصص مغامراتك وكرهيتك لوقت ومكان آخر .

من بين النقاط الأساسية لتحسين مهارات الإصغاء ما يلي :

١ - اصغ باهتمام إلى المرشح وعبر عن ذلك من خلال الاتصالات اللغوية وغير اللغوية (بلجوارح) .

٢ - استخدم عبارات قصيرة ومحايطة ("أوه" حسناً" مدرك لهذا" ، "هذا رائع" ، "جميل") ولغة الجوارح (إيماءات الرأس ، إشارات اليد ، التحرك بالجسم إلى الأمام أو الخلف) لتشجيع المناقشة دون أن تقدم أمارات تدل على ملاءمة الاستجابة .

٣ - دَعِّم إنجازات المرشح الإيجابية . لا يشجع هذا على الاتصال الصريح والواضح فقط ولكنه يترك انطبعا إيجابيا لدى المقابل عنك وعن شركتك .

٤ - خفض بقدر الإمكان من التركيز على المعلومات السلبية . إن الهدف أن تخلق مناخاً حيث يشعر المرشح بالراحة ليس فقط في أن يشاركك المعلومات الإيجابية ، ولكن السلبية أيضاً . تذكر أيضا أن إعطاء أهمية أكثر مما يجب للمعلومات السلبية هو من الأخطاء الكبيرة للمقابل . على سبيل المثال ، بافتراض أن المرشح يشير إلى أن وظيفته السابقة قد انتهت بصورة غير لائقة . بدلاً من تسليط الضوء على الوجه الكريه بالقول مثل : "ولذلك قد فصلت من العمل" الأكثر احتمالاً أن تعرف تفاصيل الموقف بأن تقول : "ومن ثم يبدو أن الوظيفة لم تكن تناسبك" .

٥ - لا تخش الصمت أو التوقف لفترة طويلة أثناء المقابلة . يشعر المقابلون أحيانا بعدم الراحة من مثل هذه السلوكيات ، ويريدون القفر إلى مساعدة الشخص المقابل وذلك بإعادة السؤال في صياغة جديدة ، التحول إلى موضوع آخر ، أو حتى الإجابة بأنفسهم على الأسئلة المطروحة . قاوم في نفسك تعجل إنهاء فترات الصمت في المناقشة .

- التعمق والتتبع Probing and Follow up

إن الهدف الرئيسي من المقابلة هو محاولة تحديد ما إذا كان هناك تطابق بين المرشح والوظيفة المحددة والخصائص التنظيمية . يتطلب الحصول على معلومات كاملة ودقيقة عن المرشح الكثير من المهارة من جانب المقابل . فيما يلي بعض الاقتراحات للحصول على مثل هذه المعلومات :

إن مفتاح استئارة المعلومات العميقة عن المرشح يتمثل فى الاستعداد المسبق من جانب المقابل . يوجد عنصران جوهريان فى هذا الاستعداد .

أولاً : يجب أن يكون لدى المقابل فهم واضح عن السمات التى يحاول قياسها .

ثانياً : أن يكون المقابل قد فكر فى كيف يمكنه أن يستطيع استخراج المعلومات من المرشح بأفضل طريقة .

تساعد الأسئلة المعدة مسبقاً ، وأسئلة المتابعة المقابل على التركيز فى المناقشة والحصول على المعلومات الملائمة .

كما هو الحال بالنسبة للأسئلة الأولية ، فإنه يجب أن يتفادى التعمق لأسئلة مغلقة النهاية والأسئلة الموجهة .

أسئلة ضعيفة :

- هل قمت بالمتابعة للتأكد من أن المهمة قد أُنجزت ؟

- "هل سوف تواصل دراساتك؟"

- "هل تتطلب بعض أنواع المحاسبة (المساءلة) عندما تعطى مثل هذه التكاليفات" ؟

يجب أن يركز التعمق على استخدام الأسئلة مفتوحة النهاية وغير المباشرة .

- ماذا ، متى ، أين ، من ، كيف ، لماذا ؟

- اشرح Explain.

- أعط مثلاً .

- أخبرنى بتفصيل أكثر .

أسئلة جيدة :

- "أعطنى مثلاً عن كيف تصرفت حول فعل هذا" .

- "من كانت لديه مسئولية نجاح المشروع؟" .

- "لماذا أدت تلك المهمة بهذه الطريقة؟" .

- " اعطني مزيداً من التفاصيل حول كيفية تعاملك مع ذلك العميل " .
 - " ماذا تعلمت من ذلك الموقف؟ " .

- السيطرة على المقابلة Controlling the Interview

تتطلب عملية المقابلة جمع كمية كبيرة من المعلومات في إطار فترة زمنية محددة (نمطياً ما بين ٣٠ دقيقة و ساعة على أقصى تقدير) ولذلك يصبح المقابل ملزماً باستخدام الوقت المتاح بحكمة وعقلانية شديتين ، وتحقيق السيطرة ووضع المقابلة على مسارها الصحيح .

١ - تتطلب الخطوة الأولى في السيطرة على المقابلة إخبار المرشح بالغرض من المقابلة ، بنائها ، وقيود الوقت . تسمح مناقشة هذه الخطوط العريضة من إجراءات المقابلة في بداية الجلسة للمقابل في أن يعيد المقابلة إلى مسارها الطبيعي والصحيح .

مثال
"ذلك ممتع جداً ، ولكن لم يعد لدينا أكثر من عشر دقائق وإننى أود أن أعرف المزيد حول لماذا قررت تلك الشركة س من"

٢ - إعادة تركيز المقابلة باستمرار على المطابقة بين المرشح والعمل تساعد أيضاً المقابل على تحقيق السيطرة .

مثال
"لقد ناقشنا مؤهلاتك العلمية وخبرتك باستفاضة ، ولكننى أريد الآن أنقل المؤشر ، وأسألك كيف يمكنك تناول بعض المواقف التى تتعرض لها غالباً هنا ماذا سوف تفعل إذا"

٣- عندما تتعامل مع مرشح ثرثار بصفة خاصة ، لا تخش أن تقطع المناقشة

لإعادة التركيز على المحتوى أو لتذكير المرشح بقيود الوقت .

يمكن أن يتم هذا بطريقة لبقة ، وبأدنى حد ممكن من مقاطعة الجلسة مثل " آسف للمقاطعة، ولكنى مهتم بصفة خاصة بمسئولياتك المحددة ، وعندما كنت قائدا للفريق. هل يمكن أن تخبرنى بالمزيد عن .."

٤ - ماذا يحدث إذا ضاع الوقت من بين يديك ، ولا تزال تشعر أنك لم تحصل على كل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ؟

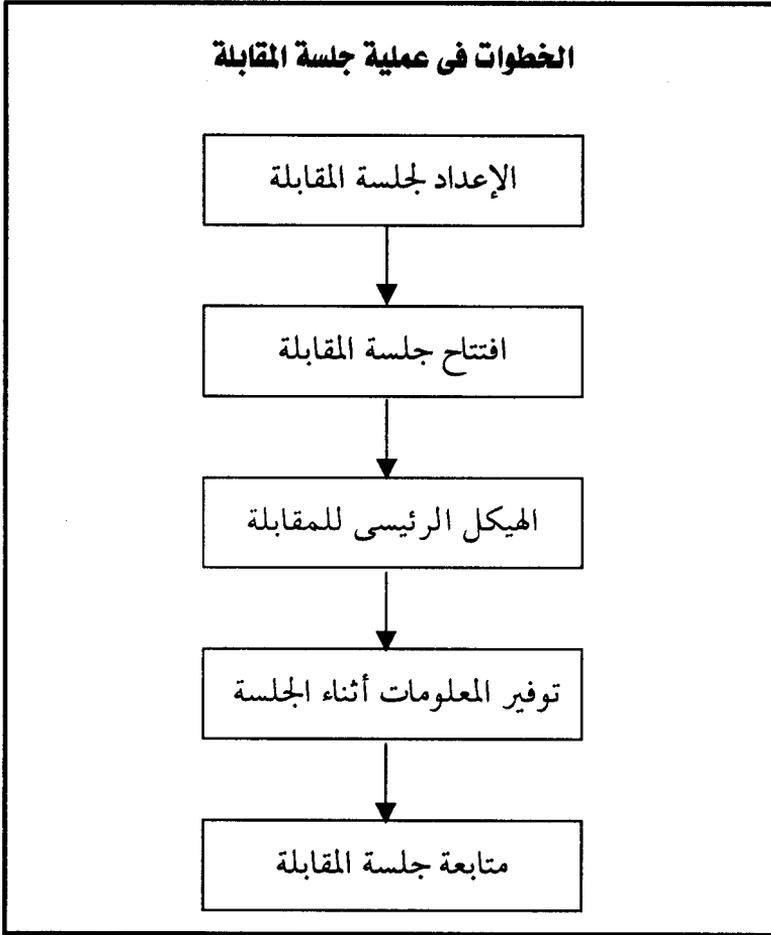
أولاً ، لا تجعل الجلسة تمتد إلى أكثر من الوقت المحدد إذا كان ذلك سوف يفسد جدول المقابلات ، أو يعتدى على وقت شخص ما آخر . إذا لم تكن هذه مشكلة ، اسأل المرشح ، إذا لم يكن هناك ما يمنعه من الاستمرار فى الجلسة لدقائق أخرى معدودة . إذا كانت تمثل تدخلا ، حاول أن تجمع المعلومات المطلوبة فى وقت آخر أثناء فترة الاستراحة ، أو بعد أن ينتهى بعض المقابلين الآخرين . إذا كانت هناك ضرورة ، ادعُ المرشح إلى مقابلة أخرى عندما يكون ذلك متاحاً . من المهم بالنسبة لك أن تعمل كل محاولة ممكنة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار سليم . إنك والمنظمة من المحتمل أن تتأثرا بالقرار على مدى سنوات قادمة .

إدارة الجلسة : قائمة حصر للمراجعة

بينما يعطى الاعتبار الأساسى لتطوير مقابلة موجهة مرتبطة بالوظيفة لضمان مصداقية المحتوى ، فإن التنفيذ الفعلى لجلسة المقابلة له نفس الأهمية .إنه بالطبع ، من خلال كل الجلسات المهمة ، يتوفر المكان والزمان حيث تجمع المعلومات ، والاهتمامات وتطرح الأسئلة لكلا الطرفين ، ويقيّم كل من المرشح والمقابل الوظيفة وظروف العمل فى المنظمة .

- قائمة الحصر الإدارية Administration Checklist

كنوع من مساعدة المقابل قد سجلنا الاعتبارات الرئيسة التى يجب على المقابل أن يضعها فى ذهنه فى كل خطوة من عملية جلسة المقابلة . انظر الشكل التالى :



شكل رقم (٢)

يوجد هنا افتراض أن يفكر المقابل في هذه النقاط كقائمة حصر يجب مراجعتها قبل بداية الجلسة .

الإعداد لجلسة المقابلة

١ = راجع بدقة مواد ومستندات المرشح (طلب الوظيفة ، السيرة الذاتية ، [ملف شئون الأفراد ، نماذج تقييم لأداء ، إذا كان من بين العاملين]) .
 أعط اهتماما خاصا لمعلومات معينة : التعليم ، الخبرة ، جودة الأنشطة التي لها

ارتباط بالوظيفة ، وجهود التنمية الذاتية مثل مواصلة التعليم ، وعضوية الجمعيات المهنية . أيضا افحص بدقة دليل التقدم والمسار المهني وأيضا التغيرات التي حدثت (إن وجدت) والمسئوليات (تاريخ النجاح) تذكر دائما أن أفضل مؤشرات السلوك والأداء فى المستقبل هى السلوك والأداء فى الماضى .

٢ = عندما تستخدم مقابلات متعددة ، اتفق على جدول التوقيتات ، ومن سوف يفعل ماذا أثناء عملية المقابلة مسبقا ، وقدم المرشحين مع صورة ذهنية إيجابية ومهنية عن المنظمة ، وأولئك الذين يسيرون الجلسات .

يجب أن يوضع جدول المقابلة ويوزع على كل الأطراف المعنية بما فى ذلك المرشحين للوظيفة أو الوظائف .

٣ = راجع شكل المقابلة الموجهة السابق إعدادها . إن المراجعة السريعة لأسئلتك ، وأساليب تعمقك سوف تساعد على المحافظة على سير الجلسة فى مسارها الصحيح ، وتضمن تغطية كل المجالات المرتبطة .

٤ = جهز الترتيبات المادية للجلسة . نظف مكتبك أو مجال عملك ، أعد ترتيبات الجلوس بطريقة غير تهديدية ، وفرّجوا من الخصوصية (أغلق الباب ، وأوقف المكالمات التليفونية) يساعد هذا على أن يكون جو الجلسة إيجابيا ومنتجاً .

٥ = اجعل ذهنك ومزاجك فى حالة طيبة وإيجابية . يلزم أن يكون المقابلون متبهجين وسعداء ، ويرون الجلسة على أنها حدث مهم ، الذى يمكن إذا أدير بطريقة صحيحة يكون له تأثيرات جوهرية على نجاح المنظمة فى الأجل الطويل . لا ينبغي أن ينظر إلى الجلسات على أنها عقبات تعترض أنشطة العمل اليومى . المحافظة على اتجاه إيجابى مسألة فى غاية الأهمية ، عندما يكون مطلوبا من المقابل إجراء المزيد من المقابلات . يجب أن يتذكر الجميع هذه النقطة : أعضاء إدارة وحدة التعيينات ، ووحدة الاستقطاب والمديرون المباشرون الذين يحضرون لجان المقابلة .

افتتاح جلسة المقابلة

٦ = ابدأ المقابلة بعبارة إيجابية لا تحمل أى معنى تهديدى . ابتسم ، قف وصافح ، قدم مشروبا للمرشح ، أو افعل ما سوف يجعل مناخ الجلسة مريحا .

تأكد من أنك تنطق اسم الشخص صحيحاً . إذا كانت هناك ضرورة ، اطلب من المرشح النطق الصحيح وكيف يفصل أن يخاطب .

٧ = قدم نفسك و اشرح وظيفتك داخل المنظمة .

اسمى ... ، وأعمل فى وظيفة مدير المبيعات . الفرد الذى يشغل وظيفة مندوب المبيعات الداخلية يعتبر أحد المرءوسين المباشرين لى .

أحد المداخل المفيدة فى تقديم نفسك ، وكيف يكون وضعك داخل المنظمة يتمثل فى استخدام الهيكل الوظيفة . إن المرشحين يقدرّون معرفة مع من يتفاعلون ووظيفة ذلك الشخص فى المنظمة .

٨ = اشرح فى إيجاز الغرض من جلسة المقابلة ، الموضوعات العامة التى تناقش ، طول وقت المقابلة ، والتفاعلات المترتبة على ذلك ، أعضاء المنظمة الآخرين .

إن الغرض من جلسة اليوم هو إعطاؤك نظرة شاملة عن منظمنا ، وعن الوظيفة التى نحن بصدها . الأكثر أهمية أننا نريد أن نستخدم الوقت المتاح لتحديد ما إذا كان هناك تطابق بين مؤهلاتك ووظيفة مندوب المبيعات الداخلية . سوف أطرح عليك أسئلة تتعلق بمؤهلاتك العلمية ، خلفيتك ، خبرتك العملية ، ومهارات معينة مرتبطة بالوظيفة . سوف نقضى أيضاً بعض الوقت فى مناقشة مسئولية ، وجودة فلسفة وتوقعات الشركة . سوف نلتقى فى تمام الساعة الثامنة إلى الساعة ٣٠ : ١١ ، فى ذلك الوقت سوف تجرى مقابلتك مع رجاء الخولى نظيرى فى مبيعات الجملة . هل لديك أية أسئلة قبل أن نبدأ ؟

هذا الموجز فى خطوطه العريضة عن عرض واتجاه المقابلة مفيد لأكثر من سبب ، أولاً : يعطيك سيطرة على المقابلة عن طريق إنشاء النمط الحالى وترتيب الموضوعات يجعل هذا من السهل توجيه المقابلة ، ووضعها فى مسارها الصحيح باستمرار . ثانياً : من اللباقة والذوق السليم إعطاء صورة عامة عن الإطار العام للمقابلة للشخص (طالب الوظيفة) . يعطى هذا فكرة للمرشح حول أين وكيف ستجرى المقابلة . ثالثاً : أنها تنقل رسالة بأن المقابلة قد خططت جيداً ، وأنت تأخذها مأخذ الجد ، وأنها تمثل لك أهمية ملحوظة .

أنها تؤكد للمرشح أنك تعطيه اهتماماً صادقاً وعملياً، أخيراً، أنها تعطى انطباعاتاً بالهنية والتمرس . من الواضح أنك كمقابل تعرف ماذا تفعل .

٩ = أخبر المرشح بأنك سوف تأخذ مذكرات أثناء الجلسة .

بينما نواصل معا المقابلة ، سوف أقوم بتدوين قليل من الملاحظات . إنها سوف تساعدني على التأكد من أنني قد حصلت على كل الحقائق المهمة بصورة صحيحة . إننا سوف نقابل الكثير من المرشحين ، وأريد أن أتأكد من أنني لم أنس أياً من الأشياء التي تناولناها أثناء الجلسة .

١٠ = زود المرشح بموجز شامل عن الخطوط العريضة للوظيفة موضوع اللقاء ، إذا لم يكن قد سبق تبليغه له ، وحاول الحصول على صراحته وتعاونيه . لا ينبغي أن يكون هذا الوصف تفصيلياً لكل الواجبات والمهام ، ولكن مجرد نظرة شاملة على الوظيفة.

كم قد تعرف ، "صالح" فإن الوظيفة التي نحن بصددنا هي مندوب مبيعات داخلية . هذه تمثل مدخل مبيعاتنا الأساسي . إنك بصفة عامة سوف تكون أحد أفرادنا الذين يتعاملون مع مبيعات التجزئة .

١١ = لا تضع الكثير من الوقت في "دردشة" صغيرة غير مرتبطة بموضوع الجلسة . يقال عادة للمقابلين بأنهم يجب أن يقضوا الدقائق الأولى من اللقاء في التهذئة من ارتباك المرشح . تدعم معظم أدبيات المقابلة فعليا ، فكرة الانغماس في هذا الشكل من الحديث المتبادل . يفترض أن هذه العملية من تبادل الأشياء المبهجة والمرحة تساعد على تنمية الألفة ، وإعداد المسرح لمزيد من المقابلة الفعالة . بل إن البعض يقترح أن يدخل المقابل إلى الجلسة وفي ذهنه موضوعان جاهزان لهذه "الدردشة" بينما يديهيا ، من الأمور الجذابة سؤال مثل "كيف قضيت إجازتك الصيفية؟" ، ولكن المناقشات هنا تتضمن على الأقل ثلاث مشكلات : أولاً ، يبدد وقت قيم كان يمكن أن يستثمر في جمع معلومات ملائمة . كمية الوقت المحددة متاحة فقط لمكونات الهيكل الرئيسي للمقابلة أو التقييم . استخدام ذلك الوقت في أحاديث صغيرة غير مرتبطة يمثل تبديدا لوقت ثمين . ومن ثم ، فإن هذا اللغو

والثرثرة يضاعف من خطأ المقابل القائم بالفعل . تذكر أن القرارات تتخذ نمطيا فى أوقات مبكرة جدا من جلسة المقابلة . هذا الميل لاتخاذ قرارات مبكرة يصبح محبطا ، بصفة خاصة عندما يؤسس على مناقشات عن الطقس ، نجاح أو فشل فرق الرياضة المحلية ، أو على حقيقة أن كليهما خريج نفس الجامعة ونفس الكلية . أخيرا ، إن هذا المجهود لبناء علاقة يضع المقابل بصورة تكاد تكون ملزمة فى دور الاختصاصى النفسى الهاوى حيث إن كلا الطرفين يعرفان الغرض من جلسة المقابلة ، لماذا لا يدخلان فى لب الموضوع ويبدأ فى المشاركة وجمع المعلومات المفيدة ، التى يحسن عملية القرار ؟ إننا لا نتدخل لمدة ١٠ دقائق لضبط الآلة التى يختبر عليها المرشح للوظيفة وتركه يفعل بها ما يريد ، لماذا إذا نضيع وقتا ثمينا فى محاولة لجعل الشخص فى حالة استرخاء خلال فجوة لا معنى لها قبل طرح المناسبة ؟ ثم الاسترخاء من خلال تصرف المقابل . هذا التذكير بعدم الخروج على موضوع المقابلة لا يتضمن بأن المقابل لا بد أن يكون فظا أو غير مؤدب . لقد سبق القول بأن المقابل يجب أن يكون إيجابيا ومبتهجا ، ويلجأ إلى كل اللياقة الاجتماعية المرتبطة بوجود ضيف يدخل نطاق سيطرتك . إن ما يعنيه هذا يتمثل فى وجوب استخدام الوقت المتاح بأكمله والتعقل من أجل الغرض المخطط .

الهيكل الرئيسى للمقابلة

١٢ = اتبع شكل المقابلة السابق إعداده كنموذج يقتدى به . إن الالتزام بهيكل رئيسى يعد مسبقا ومرتبطة بالوظيفة يضمن الوصول إلى جلسة مقابلة صحيحة . كل ما عدا ذلك ثانوى . لا تخش باستمرار أن تشير إلى الشكل السابق إعداده أثناء تقدم المقابلة . يخطئ بعض المقابليين حين يشعرون بأن جلسة المقابلة يجب أن تكون متحررة من أية التزامات ، وأن تترك بالكامل لتلقائية المناقشة . إن التقدم المنتظم من خلال مجموعة أسئلة مرتبطة بالوظيفة ومعدة مسبقا هو الشئ الأكثر أهمية الذى يستطيع المقابل أن يفعله لضمان مصداقية عملية المقابلة .

فى ضوء التمسك بالشكل المعد مسبقا هيكل المقابلة ، يردد المقابلون سؤالا باستمرار : ماذا يجب أن أفعل إذا أصبح من الواضح أن المرشح غير ملائم ، وأنه غير مؤهل للوظيفة ؟ وذلك منذ الدقائق الأولى للجلسة !

هل يمكنني الانتهاء سريعا من المقابلة ؟ بصفة عامة الجلسة المختصرة ليست فكرة جيدة . يصدق هذا بصورة خاصة عندما تكون احتمالات التقاضى قائمة (الاتهام بالتمييز غير العادل) فى مثل هذه الحالات يصبح وجود عملية معيارية يمنح كل مرشح وقتا واختبارا عادلين ومتساويين مسألة فى غاية الأهمية . إحدى الطرق لتفادى مثل هذا المأزق أن تتحسن دقة عملية الفرز (مقابلة مبدئية عن طريق التليفون ، مراجعة السيرة الذاتية ، وهكذا) .

١٣ = ابدأ جلسة المقابلة بأسئلة شاملة ، ولكنها ترتبط بالوظيفة .

لماذا لا نبدأ بأن نخبرنى عن مسئولياتك فى وظيفتك الأخيرة ؟
لماذا لا نبدأ بأن نخبرنى عن سنواتك الأربع الأخيرة فى كلية ... جامعة ... ؟

هذه الأسئلة تمثل بداية مريحة بالنسبة للمقابل ، وتفعل الكثير لاسترخائه عن الوضع فى حالة حديث الثرثرة واللغو السابق ذكره . هذا النمط من افتتاح الجلسة يجعل من السهل أيضا على المقابل أن ينتقل إلى الأسئلة الأكثر تحديدا والمتعلقة بخبرة ومؤهلات المرشح ، وغيرها .

١٤ = خذ أكبر كمية ممكنة من المذكرات . لقد ناقشنا بالفعل أهمية أخذ المذكرات أثناء جلسة المقابلة ، ولكن هذا يميز التكرار . يجب أن يصبح لدى المقابلين عادة توثيق كل الاستجابات . يجب أن يكون الهدف تجميع مجموعة كاملة من المعلومات الملائمة عن المرشح لتقديمها فى جلسة الاتفاق من أجل اتخاذ قرار الاختيار . من الناحية النموذجية ، يجب أن يكون كل مقابل جاهزا لتبرير تقييماته حول كل خاصية مع أمثلة محددة لما قاله ، أو فعله المرشح أثناء جلسة المقابلة . إن مجموعة كاملة من المذكرات تصبح أساس ذلك التبرير .

١٥ = خلال الجلسة حاول أن تدعم إيجابيا تعاون ومساعدة المرشح .

- إننى أقدر أمانتك .
- إنى ذلك يعطينى صورة جيدة كثيرا عن خبرتك العملية فى مواقف فرق العمل .
- لا بد أن الأمر لم يكن سهلا حصولك على مثل هذه الدرجات وخاصة أنت تعمل طول الوقت .

توفير المعلومات

١٦ = تزويد المرشح بنظرة عامة تمهيدية عن الوظيفة والمنظمة ، كما سبق مناقشته ، فإن بيانات الوظيفة يجب أن تتضمن كلا من الأوجه الإيجابية والسلبية لظروف العمل . فى هذه النقطة أيضا يجب أن تشار بصراحة ووضوح توقعات ومتطلبات الجودة من الوظيفة موضوع المقابلة .

- إن الذين يشغلون هذه الوظيفة من المتوقع أن يسافروا إلى مواقع مصانعنا الأخرى مرة أو مرتين كل شهر . تأخذ الرحلة عادة يومين وتتطلب المبيت ليلة واحدة .

- فى فترات ذروة العمل والأنشطة عادة يعمل أفرادنا عملا إضافيا .

- العمل لمدة ٦٠ ساعة فى الأسبوع من الأمور الطبيعية فى الشركة . بينما يحدث هذا مرتين أو ثلاث سنويا ، فمن المتوقع أن يساهم كل فرد فى الجهود المطلوبة .

- نحن نطلب من عمالنا أن يفعلوا كل شىء ممكن بصورة مطلقة لجعل عمالنا سعداء .

- نحن نعتقد بقوة فى عمل الفريق والتعاون فيما بين الوحدات التنظيمية والمجالات المهنية المختلفة . إننا ننظر إلى الإدارات والمجالات الأخرى على أنهم عملاؤنا الداخليون ، ونعاملهم بنفس الحماس والاهتمام الذى نعطيه لعمالنا الخارجيين .

- نحن نتوقع من أفرادنا أن يظلوا متابعين لكل ما هو جديد فى حقول تخصصاتهم ، وأن يكون منفتحين على التدريب وفرص التنمية . نحن نتوقع أن تستفيد من برامج تدريبنا الداخلى ، ونحن نشجع التنمية المهنية فى كل من الداخلى والخارج .

١٧ = أعط المرشح الفرصة لي طرح أسئلة ، ويقدم معلومات إضافية .

- قبل أن ننهى الجلسة ، هل لديك أية أسئلة أو اهتمامات حول الوظيفة أو

المنظمة ؟

- هل لديك أى شىء تود إضافته يتعلق بمؤهلاتك أو خبراتك تعتقد بأننا قد نسيناه ، أو قد يساعدنا فى عملية اتخاذ القرار .

١٨ = اقترح إنهاء جلسة المقابلة عن طريق التعرف إذا ما كان لدى المرشح الرغبة فى المزيد من المناقشة والاعتبارات . يفترض بعض المقابلين خطأً أن المرشح سوف يرغب بصورة آلية فى أن يستمر فى العملية . ولكن الاختيار عملية ذات اتجاهين ، ومن المحتمل جداً أن يرغب الشخص فى الخروج من موقف الخضوع لمزيد من الاعتبارات . يصدق هذا بصفة خاصة فى حالة أن تتضمن الجلسة معلومات دقيقة بصورة شاملة عن الوظيفة .

١٩ = أوصل بوضوح إلى المرشح الخطوات التالية فى عملية الاختيار (مقابلات وتقييمات لاحقة ، إجراءات اتخاذ القرار ، من الذى سوف يتصل به ، وبعد أية فترة زمنية) . لا تترك المرشح يَحْمُنْ ما سوف يحدث بعد ذلك ، ومتى يمكنه أن يستطيع معرفة شىء ما عن موقفه من الترشيح للوظيفة المتقدم لها .
أنه الجلسة بمذكرة إيجابية ، واشكر المرشح على اهتمامه ، وتعاونيه .

حسناً ، حمزة ، هذا ينهى جلسة المقابلة . قد كانت مناقشتنا مثمرة جداً ، وإنسى أقدر أمانتك وتعاونك . لا يزال لدينا ثلاثة أو أربعة مرشحين ، الذين سوف تتم مقابلتهم من أجل الوظيفة ، ولكننا نأمل أن ننتهى من هذه الجلسات ، ونتخذ القرارات فى خلال أسبوعين . سوف اتصل بك أنا أو أحد موظفى "إدارة الموارد البشرية" فى ذلك الوقت لإخطارك بما اتخذ من قرار يخصك . أشكرك مرة أخرى لاهتمامك بشركتنا .

إذا أخذت العملية وقتاً أطول مما هو متوقع (على سبيل المثال ، تجميد التعيينات ، عقد مقابلات إضافية) اتصل بالشخص وأخبره بآخر التطورات فى عملية الاختيار . تذكر دائماً أن المرشح أحد العملاء ، ويجب أن يعامل من هذا المنطلق - العمل على إرضائه .

متابعة جلسة المقابلة

٢٠ = يجب على المقابل ، تطبيقا للمتابعة الآتية لجلسة المقابلة ، أن يراجع المعلومات ويدون المذكرات ويصنفها طبقا لبنود أربعة : المعرفة ، المهارات ، القدرات ، وخصائص الشخص ، وتكتب اختصاراً (KSAPs)^(١) وحتى فى حالة استخدام شكل المقابلة المملة مسبقاً ، فإن المعلومات المناسبة المرتبطة بخاصية معينة يمكن أن تأتى فى أى وقت أثناء الجلسة . ويجب سحب المعلومات المدعمة سواء الإيجابية أو السلبية من مذكرات المقابلة ووضعها فى الفئة المناسبة - يفضل الإسراع فى ذلك . فيما يلى مثال لمثل هذه المذكرات عن خاصية مهارات تسهيل الفريق Team Facilitation Skills .

مهارات تسهيل الفريق

المذكرات :

- عمل مع فرق مشروعات عديدة فى مواقع العمل .
- كان قائدا لفريق تحسين العملية ، ذلك الفريق كان مكلفا بتخفيض أخطاء الفواتير (اجتمع الفريق مرتين فقط ثم ألغى بسبب نقص الاهتمام والوقت).
- حضر برنامجا لمدة يومين فى الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة فى موضوع حل المشكلات الجماعى .
- يعرف قواعد العصف الذهنى ويعطى أمثلة على أساليب العصف الذهنى لجعل الأفراد مشاركين (يستخدم السبورة الورقية لتوضيح الأفكار والحلول).
- فشل فى حماية رأى الأقلية عند إجابته عن السؤال الافتراضى - قال إنه "يذهب مع رأى الأغلبية" دون اعتبار للحكمة الفردية .

٢١ = بمجرد أن تضيف المعلومات التى جمعت ، قارنها مع المعايير الموضوعية وقيم المرشح على كل من أبعاد KSAP المخلدة . وثق هذا الأحكام والتقييمات

(١) K = Knowledge المعرفة , S = Skills المهارات , A = Abilities القدرات , Ps = Personal Characteristics .

بالسلوكيات الملاحظة التى تدعم استنتاجاتك . توضح اللوحة التالية الشكل التقييمى الذى يمكن أن تكون عليه المقابلة الفعلية متضمنة المذكرات وتلخيص التقييم بالنسبة لبعدها مهارات تسهيل الفريق .

اللوحة رقم (٢)

النموذج التقييمى للمقابلة - (عمل الفريق) كمثال

اشتراطات شغل الوظيفة : مهارات تسهيل الفريق : يعمل فى مواقف تتطلب الكثير من العمل الجماعى - التفاعلات ، التعاون وحل المشكلات .

الأسئلة / الاستفسارات

س : إذا أخذنا خبراتك الأكثر حداثة ، أخبرنى عن مشاركتك فى مواقف العمل الجماعى أو عمل الفريق ؟

- كيف كان فعالا ؟ لماذا ، ولماذا لا ؟

- دورك ؟ your Role

- ما تحب / وما تكره ؟

- كيف يمكنك تحسين فعالية العمل الجماعى ؟

س : كيف تجعل (أو سوف تجعل) الأفراد يشاركون ، أو يندمجون فى مواقف العمل الجماعى ؟

- تجعلهم يولدون أفكارا جديدة ؟

- يحافظون على الالتزام بالوقت المخطط للاجتماعات ؟

- يتناولون المشكلات الصعبة والمعقدة (مثل تحسين العملية) .

س : أخبرنى عن الأوضاع التى كانت تحتم عليك العمل عن قرب مع الأفراد الآخرين أو الجماعة الرئيسية أو فريق المشروع ؟

- دورك ؟

- فعالية القائد ؟ لماذا ؟ ولماذا لا ؟

- اندماج المشاركين ؟

- خطوات حل المشكلات ؟

- النتائج أو الفعالية ؟

س : ما أنواع التدريب أو التدعيم التى تشعر بأن جماعات حل المشكلات فى حاجة إليها؟ ما الذى يجعلها فعالة أو غير فعالة ؟

- الأدوات أو الأساليب المعينة المفيدة ؟

- التدعيم التنظيمى ، أو الإدارى المطلوب ؟

س : ما أنواع الأفراد الذين تبحث عنهم (أو سوف تبحث) عندما يكون مطلوباً الوصول إلى تحسين عملية واسعة من خلال الجهود المشتركة ؟

- مهارات ديناميات العمل الجماعى ؟

- مهارات حل المشكلات من خلال العمل الجماعى ؟

- المهارات التقنية ؟

س : لنفرض أنك كنت تعمل مع فريق مشروع ما ، وأحد أعضاء المشروع لا يساهم بدوره كما ينبغى - ماذا سوف تفعل ؟

- لماذا هذا الأسلوب ؟

- لنفرض أن ذلك كان غير مفيد ؟ - ماذا بعد ؟

إرشادات تساعد على التقييم .

- خبرة بالعمل فى مواقف فرق وجماعات العمل متنوعة ، واسعة وناجحة بما فى ذلك تسهيل الجماعة .

- معرفة بأدوات حل المشكلات عن طريق الجماعة (العصف الذهنى ، تحليل السبب والتأثير ، تحليل القوى الميدانية) .

- فهم أساسيات وضع الجماعة على مسارها الصحيح فى ضوء كل من المحتوى والعملية .

- فهم واستخدام نماذج الحل النظامي للمشكلات ، وتحسين العملية (مثل الطريقة العلمية ، تحسين العملية) .

- فهم أهمية المشاركة واستخدام مهارات التسهيل للتشجيع على الاندماج .

- حماس حقيقي للمشاركة وعمل الفريق .

المذكرات المدونة : يعمل في العديد من فرق المشروعات / يستخدم أساليب العصف الذهني - يستخدم السبورة الورقية - حصل على برامج تدريبية فى حل المشكلات جماعيا .

تلخيص التقييم : ممتاز - جيد - مقبول - أقل من متوسط - مرفوض .

٢٢ = لا تنقل انطباعاتك وتقييماتك إلى المقابلين الآخرين إلى أن تتوفر لهم فرصة غير متحيزة لمقابلة وتقييم المرشح . يكفى التحيز الملازم أساسا لعملية المقابلة (الانطباعات المبكرة وتأثير الهالة) دون إضافة المزيد إليه عن طريق إفساد منظور مقيم آخر .

٢٣ = أخبر المرشح بالقرار الذى يتخذ فى شأنه ، واترك لديه صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة . وكما سبق أن أشرنا باستمرار بأن المرشحين هم عملاء ، ويجب أن يعاملوا على هذا الأساس . لا تتركهم معلقين بخصوص قرار الشركة فى الاختيار .

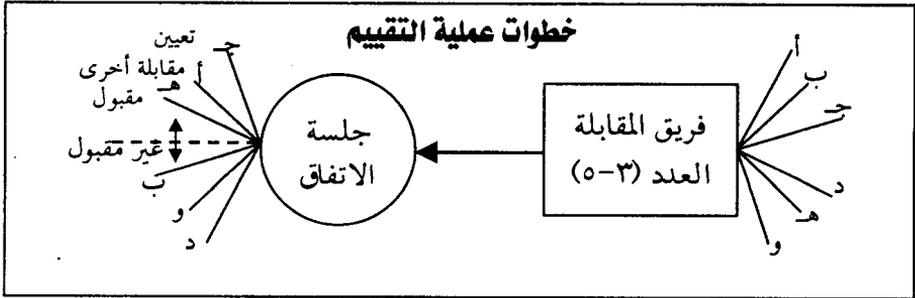
ملخص :

لكى تكون فعالا ، يجب عليك مراجعة هذه القائمة قبل أن تتولى تسيير جلسة مقابلتك التالية . أيضا ، يجب أن تتحلى بالحرية فى تمرير هذه الإرشادات إلى أعضاء فريق المقابلة الآخرين . بعد أكثر من مراجعة ، والتمسك بهذه الإرشادات سوف تصبح تلقائية فى ذاتك ، وسوف تصبح مقابلا ماهرا . على نفس الدرجة من الأهمية سوف ينظر إليك المرشحون على أنك خبير وأن المنظمة مكان مرغوب فى العمل به أو التعامل معه .

تقييم المرشحين

لتحفيض تخير المقيم ، وتعظيم مصداقية النتائج ، فإن فريق المقابلة مثاليا ، يجب أن يتشكل من ثلاثة إلى خمسة أفراد . إن استخدام ما بين ٣ - ٥ أفراد يعظم مصداقية العملية . ويضمن توازن وجهات النظر . يجب أن يكون المقابلون على معرفة بالوظيفة موضوع المقابلة ، وأن تطرح كل نقاط الاختلاف فى عملية المقابلة . إننا هنا فى المرحلة الأخيرة من عملية التقييم . تتضمن هذه المرحلة المهمة الصعبة فى تقرير ما الذى يجب أن يقبل ؟ من الذى يقدم له عرض ؟ ومن الذى يجب أن يرفض ؟ يوضح الشكل التالى بيانيا الخطوات الأساسية فى تلك العملية .

نظما ، يجب أن تعكس وجهات النظر المتباينة الاختلافات فى العمر ، النوع والسلالة . سوف يساعد هذا ليس فقط على الحماية ضد أخطاء المقيم مثل الآراء الجاهزة عند فئات بشرية معينة (Stereotyping) ، ولكن المرشحين سوف يرونها على أنها عملية عادلة . ولكن تذكر بأن المرشحين يجب أن يلتزموا بنفس محتوى المقابلة المعتة مسبقا .



شكل رقم (٤)

جلسة الاتفاق بالإجماع

الغرض من هذه الجلسة الاجتماع كمجموعة واتخاذ التقييمات النهائية . يتم ذلك عن طريق تجميع ومناقشة الملاحظات التى دونت أثناء المقابلات . تصل المجموعة إلى اتفاق حول بنود القوة ، وبنود الضعف لدى المرشحين والحكم

النهائي (التقييم ، الترتيب ، اجتاز - فشل ، تعيين - لا تعيين ، ترقية - لا ترقية) .

يختلف الاتفاق بالإجماع عن مجرد تجميع الدرجات ، حيث هنا لا بد من الاتفاق العام حول الدرجة النهائية من خلال مناقشة أو أبعاد الجماعة . تظهر اللوحة التالية الصورة التي يمكن أن تشبه نتائج مثل هذه الجلسة .

لوحة رقم (٢)

مثال لمخرجات جلسة الاتفاق بالإجماع

المرشح : خليفة المنفلوطي

الاتفاق الإجماعي على التقييم	المقابلون				الأبعاد
	ك	ى	ط	ح	
٤	٤	٣	٤	٤	رقابة العملية إحصائيا SPC
٢,٥	٢	٣	٢	٣	معرفة تحسين العملية
٢	١	٣	٢	١	مهارات تسهيل الفريق
٤	٤	٢	٣	٢	التوجه للمستهلك
٤	٣	٥	٤	٣	الانفتاح للتعلم
٤	٤	٥	٤	٤	المهارة التقنية أ
٣	٣	٣	٤	٣	المهارة التقنية ب

إجمالي ٢٣,٥

جدول التقييم : ٥ = ممتاز . ٤ = جيد . ٣ = مقبول .

٢ = أقل من المتوسط . ١ = مرفوض .

يأتى كل مقابل إلى الجلسة ومعه تقييماته عن المرشحين الذين أكمل معهم المقابلة . تسجل الخصائص الأساسية أو KSAPs رأسيا على السبورة الورقية ، ثم يرحل تقدير كل مقابل . تلخص مهمة المجموعة فى الاتفاق بالإجماع على كل خاصية من خصائص تقييم المرشح .

تتمثل قوة جلسات الاتفاق الإجماعي فى أن المقابلين يكونون مجبرين على التوفيق بين اختلافاتهم ، وتبرير تقييماتهم باستخدام ملاحظات معينة بدلا من اللجوء إلى

اتخاذ قرارات مبنية على مشاعر دافئة وغامضة عن المرشح .

ومن ثم فإن المدخل الرئيسى إلى اجتماع الاتفاق بالإجماع يكون فى التوثيق (المذكرات) التى يحضرها المقابل إلى الجلسة . لاحظ على سبيل المثال ، أن المقابل (ط) فى الجدول السابق كان قادرا على إقناع أعضاء فريق المقابلة الآخرين بأن المرشح "خليفة المنفلوطى" يجب أن يحصل فى بند "التوجه للمستهلك" على الدرجة (٤) كتقدير نهائى . تم تحقيق هذا على الرغم من حصوله على درجات منخفضة من الأعضاء الآخرين . حدث هذا ، بدون شك ، بسبب أن المقابل "ط" قد سأل أسئلة عديدة تتعلق بالتوجه للمستهلك ، ودون مجموعة كاملة فى مذكراته حول كفاءة "خليفة المنفلوطى" فى هذا المجال . فى بعض الحالات قد يرغب الفريق فى استخدام أوزان لخصائص التقييم المختلفة . إذا اعتبرت الرقابة على العملية إحصائيا SPC أكثر أهمية من باقى مكونات KSAPs الأخرى ، حينئذ يعطى وزن أعلى لتلك الخاصية .

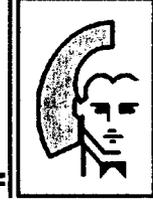
التقدير × الوزن = التقدير المرجح

$$٤ \times ١,٥ = ٦$$

بالمثل ، بعض الجماعات سوف تحدد خصائص معينة تمثل القول الفصل فى التقدير . يعنى ذلك أن يعين الفريق خاصية (أو خصائص) تعتبر محورية للأداء ، وأن على المرشح أن يحصل على مستوى مقبول منها . وألا يستبعد الشخص من الأخذ فى الاعتبار . ولذلك ، فإن الحصول على درجات مرتفعة فى الخصائص الأخرى ، سوف لا يعوض الدرجات المنخفضة فى هذه العوامل التى لها القول الفصل . ومن ثم ، فإن حصول المرشح "خليفة المنفلوطى" على الدرجة (٢) قد تمنعه من الفوز بالوظيفة ، على الرغم من الدرجات الأخرى الأكثر ارتفاعا نسبيا . إذا تم الاستعانة بالأوزان المرجحة أو العوامل التى لها القول الفصل ، يجب أن تكون متطابقة مع تحليل الوظيفة (بمعنى أن العوامل التى لها القول الفصل تكون مرتبطة بأداء الوظيفة) . مثاليا ، يجب أن تعقد جلسة الاتفاق بالإجماع بعد أن يكون كل المرشحين قد تمت مقابلتهم . ومع ذلك يجب أن يحدث هذا فقط لو أن كل المرشحين المرتقبين قد انتهت مقابلتهم فى خلال فترة زمنية معقولة (أسبوع أو على الأكثر أسبوعين) . إن طول الفترة سوف يتطلب عقد اجتماعات متابعة لكل مرشح .

الفصل الثالث

وضع أسئلة المقابلة



من بين كل العناصر التي يجب إدارتها في عملية المقابلة . يوجد عنصر من أكثرها حيوية هو خلق أو وضع الأسئلة التي سوف تطرح أثناء المقابلة . إن جوهر المقابلة يتمثل في طرح الأسئلة وتلقى الإجابات عليها . إن الأسئلة التي نوجهها أثناء المقابلة تحدد المعلومات التي نحصل عليها عن المرشح . إن ما نعلمه عن المرشح هو أساس للقرار إذا ما كان المرشح سوف يحصل على الوظيفة من عدمه .

نكون أحيانا مذنبين في إعدادنا للأسئلة بطريقة عشوائية . قبل دقائق من بداية جلسة المقابلة نتذكر على عجل بعض الأسئلة التي سوف نثيرها في اللقاء . عندما نكون أسرى لهذه العادة ، سوف تتدنى جودة المرشحين الذين يتم اختيارهم . إن سبب هذا التدنى بسيط جدا .

إذا لم تكن الأسئلة التي طرحت مناسبة ، ليست باحثة بدرجة كافية ، أو ليست ملائمة للوظيفة التي تتناولها المقابلة ، فإنه لا يمكن الحصول على المعلومات الضرورية عن المرشح . بدون المعلومات الصحيحة لا يمكن اتخاذ قرار سليم خاص بالمرشح .

من أجل عملية مقابلة فعالة يجب أن نأخذ وقتنا في وضع الأسئلة التي تساعدنا على استخراج أفضل المعلومات من المرشح .

النقاط التي يتناولها الفصل :

النقطة الأولى : بناء هيكل المقابلة .

النقطة الثانية : وضع الأسئلة انطلاقا من الوظيفة .

النقطة الثالثة : جهاز الإجابات .

- النقطة الرابعة : ا طرح أسئلة تقيس الأعمق .
- النقطة الخامسة : صغ الأسئلة صياغة ملائمة .
- النقطة السادسة : وجه أسئلة موقفية .
- النقطة السابعة : غط الأسئلة الأساسية .
- النقطة الثامنة : ا طرح عددا صحيحا من الأسئلة .
- النقطة التاسعة : تفاد الأسئلة غير القانونية .
- النقطة العاشرة : جهز الأسئلة انطلاقا من مذكراتك لعملية الفرز .
- النقطة الحادية عشر : حافظ على سرية الأسئلة .



النقطة الأولى بناء هيكل المقابلة

توجد أنواع كثيرة من أساليب المقابلة ، ولكن بالنسبة لنوع المقابلة الذى نناقشه فى هذا الكتاب ، فإنه يجب استخدام المقابلة السابق إعدادها . تعنى المقابلة المعدة مسبقا ، أن لديك قائمة بالأسئلة الجاهزة التى سوف تطرحها على كل مرشح .

لاحظ أن هناك جزأين للمقابلة المعدة مسبقا : الأول أن يكون لديك قائمة بالأسئلة الجاهزة . الثانى طرح نفس الأسئلة على كل مرشح يعنى وجود الأسئلة الجاهزة . إننا قد أعطينا المقابلة بعض التفكير . نكون بذلك قد فكرنا بالفعل حول الوظيفة . ونوع الشخص الأكثر ملاءمة لشغلها . بدلا من الدخول إلى جلسة المقابلة وتفجير الأسئلة التى تطرأ على أذهاننا بصورة ارتجالية . عندما تحظى المقابلة والوظيفة بمزيد من التفكير سوف تزيد فعالية عملية المقابلة .

الجزء الثانى من المقابلة المعدة مسبقا - طرح نفس الأسئلة على كل مرشح - يعنى أنه سوف يتوفر لدينا بعض الأسس لعملية المقارنة بين المرشحين .

يجب عدم الخلط بين المقابلة المعدة مسبقا ، والمقابلة الأكثر تشددا . إن طرح الأسئلة المروعة فى نظام ثابت إلى المرشح ، دون مناقشة أو تفسير سوف لا يخدم أى غرض لأى طرف . يجب أن تأخذ المقابلة مناخ المناقشة حتى إذا لم تكن بطبيعتها مناقشة .

كن متأكدا من أنك تزين المقابلة المعدة مسبقا بمكونات غير معدة مسبقا . هناك الكثير من التصرفات المقبولة فى هذا المجال : مناقشات غير مقيدة فى بداية الجلسة لتوفير حالة من الاسترخاء للمرشح ، تجاهل السؤال المطروح حيثما يجذبك شىء ما مهم ، قليل من المرح والفكاهة ، وبعض الانسياب الحر فى النهاية لمزيد من المعلومات ، سوف يزودك هذا بمزيد من البصيرة فى شخصية المرشح ، وأيضا يجعل المقابلة أكثر بهجة .

النقطة الثانية

ضع الأسئلة انطلاقا من الوظيفة

من المهم بالنسبة لنا أن نفهم بأننا لا نعين المرشح لأنه الأفضل ولكننا نعين المرشح الذى يكون الأفضل لوظيفة محددة . يجب أن تتم مطابقة بين قدرات وشخصية المرشح وبين واجبات ومسئوليات الوظيفة . بمجرد فهم هذه الأمور تصبح مساندة لأسئلة المقابلة التى تزود المقابل بالتعرف على قدرات وشخصية المرشح ، والتي يجب أن تؤسس على حاجات ومتطلبات الوظيفة فى المقابلة ، يجب أن نكون قادرين على اكتشاف إذا ما كان المرشح يمثل تطابقا جيدا مع الوظيفة المتاحة . ومن ثم يجب أن نتطرق للأسئلة التى نضعها من الوظيفة ذاتها .

لوضع أسئلة تنطلق من الوظيفة ، ابدأ بتدوين معظم المهارات المهمة التى يجب أن يمتلكها كل من يتقلد الوظيفة المعنية . على سبيل المثال ، إذا كانت الوظيفة تتطلب الإشراف على ١٥ فردا ، حينئذ تكون القدرة على الإشراف هى المهارة المهمة. إذا كانت الوظيفة تتطلب العمل تحت ضغوط المواعيد الملزمة ، فإن تسليم العمل فى مواعيله المحددة يكون هو المهارة المهمة . بمجرد الانتهاء من إعداد هذه القائمة تحرك إلى تأسيس الأسئلة على المهارات الأكثر أهمية التى تم تحديدها . على سبيل المثال ، نجد أن المقابلة الخاصة بالوظيفة التى تتطلب الإشراف على ١٥ فردا سوف تحتاج إلى سؤال أو اثنين عن الإشراف .

أيضا ، التقط مفهوم ما قد يطلق عليه "شخصية" الوظيفة . يلزم أن تتوافق شخصية الوظيفة مع شخصية المرشح ، وإلا سوف يصبح اقترانا غير سعيد . إن الوظيفة الحيوية والاجتماعية تستدعى شخصا ما حيويا واجتماعيا . إن الوظيفة الهدائة أمام جهاز الكمبيوتر طوال اليوم يناسبها شخص ما لديه من الصبر والهدوء . تأكد من أنك تطرح الأسئلة التى سوف تكشف عن شخصية المرشح لكى تستطيع أن تقارنها مع شخصية الوظيفة .

إذا كان لديك أى ارتباك فكرى حول ماهية المهارات المحورية ، أو ما ينبغى أن

تكون عليه شخصية الوظيفة واقعيا ، فكر فى أى شخص تعرفه داخل أو خارج المنظمة يشغل هذه الوظيفة بنجاح . قد يساعدك تدوين مهارات وشخصية هذا الشخص على تحديد الأوجه المهمة للوظيفة .

تذكر - أن تأسيس الأسئلة على الوظيفة ذاتها مسألة حيوية لنجاح المقابلة !

النقطة الثالثة

جهز الإجابات

فى عملية إعداد الأسئلة من المهم أيضا إعداد الإجابات . عموما ، إذا لم تعرف ماهية الإجابات المطلوبة ، كيف سوف تكون قادراً على الحكم على استجابات المرشح ؟ الآن ، لا يعنى هذا أنه يجب عليك أن تدون الإجابات بالضبط بدلاً من ذلك ، أنشى قائمة تلك التى سوف تزودك بأبعاد وملاءمة الاستجابة .

على سبيل المثال ، إذا كان هناك سؤال عن كيفية معالجة مشكلة عميل ، سجل فى دليل للإجابات ، أنه يجب على المرشح أن يأخذ فى اعتباره بعض الأوجه مثل مظهر الموقف وتأثيره على العملاء الآخرين الذين يتصادف وجودهم فى موقع العمل ، القدرة على حل المشكلات واتجاهاته نحو خدمة العميل .

بعبارة أخرى ، أن يكون لديك إطار عام متاح عما سوف يشكل الإجابة الكاملة لمثل هذا البند أو ذلك .

بعد قول كل هذا ، ليس من الضرورى أن نكون متزمتين حول الإجابات . سوف يدلى المرشحون ، وخاصة أولئك الأكثر ابتكارية بإجابات متنوعة جداً ، ومن ثم ، كن مرنا ، إذا لم يتخذ المرشح النهج المتوقع . وبتعبير آخر : لا تستمع فقط إلى الإجابات التى سبق أن قمت بتجهيزها . كن مرنا بقدر ما تستطيع مع الأفراد الذين يدخلون مجال العمل لأول مرة . قد لا تكون لديهم المعرفة أو الخبرة للمدى الواسع من الإجابات المرغوبة فيها . بدلاً من ذلك ، احكم عليه من زاوية المنطق فى استجاباتهم داخل إطار عدم حصولهم على خبرات كافية أو أية خبرة على الإطلاق .

النقطة الرابعة

اطرح أسئلة تقيس الأعماق

اطرح أسئلة تصل إلى أعماق الخبرات ، الاتجاهات ومناهج عمل المرشح . نحن لا نستطيع أن نصل إلى المعرفة الجيدة بالمرشح فى فترة وجيزة من الوقت ما لم توجه أسئلة تقيس الأعماق فى كل ما نريده من معلومات . تجنب الأسئلة التى تكون إجاباتها " بنعم " أو " لا " أو الأسئلة التى تجرى على كل لسان التى يمكنها أن يتوقعها أى مرشح أو يتفوق عليها حيلة ودهاء . على سبيل المثال ، أسئلة مثل " هل تعتقد أنك سوف تحب العمل هنا ؟ " أو " هل تعتقد أنك سوف تحب العاملين فى منظماتنا ؟ " سوف لا تكشف بالضبط عن مهارات المرشح .

يضاف إلى ذلك ، تجنب الأسئلة الموجهة ، التى يستطيع المرشح أن يتوقع الإجابة التى تكون مطلوبة بسهولة . على سبيل المثال " هل من المهم بالنسبة لك أن يكون أداؤك جيدا ؟ " تتطلب إجابة واحدة فقط .

من الصعب تصور مرشح يكون غيبيا إلى حد أن تأتى إجابته " لا ، أنا لا أجد أى اعتزاز أو فخر فى عملى " .

أيضا ابتعد كثيرا عن الأسئلة التى تكشف عن مركزك واتجاهاتك . على سبيل المثال ، إذا كان عليك أن تسأل " إننى أعتقد أن خدمة العمل هى الشئ الأكثر أهمية ، ماذا تعتقد أنت ؟ " ، ليس أمام المرشح أى اختيار آخر إلا أن يقول : " نعم ، إننى أعتقد ذلك أيضا " . تذكر بأن محور المقابلة يتمثل فى الكشف عن اتجاهات المرشحين . إنك تعرف بالفعل ما تفكر فيه . بمجرد أن يستشعر المرشحون ما تريده سوف يصوغون استجاباتهم طبقا لما ترغب فيه .

يضاف إلى ذلك ، لا تردد الأسئلة التى ربما تكون موجودة فى طلب التوظيف الذى يستوفيه المرشح . لا يعنى هذا أن المقابلة ينبغى أن تستهل بالاستفسار عن خلفية المرشح . إن البداية فى المقابلة بالسؤال عن الخلفية من الأمور المتوقعة . فقط كن حريصا على ألا تكرر بالتفصيل المعلومات المتاحة بالفعل . قد تستهلك وقتا طويلا فى المقابلة دون أن تحصل على أية معرفة جديدة .

النقطة الخامسة

صنع الأسئلة صياغة ملائمة

إن الأسئلة التي تربك المرشح بطولها أو تصدمه باتساع قاموسك اللغوى ، ليست ذات فائدة كبيرة . إنك هناك من أجل البحث عن معلومات . ومن ثم ، فإن المنهج المفضل ، أن تكون موجزًا ، واضحًا ، وفى الموضوع يجنب تجنب أى شىء يعيق عملية الاتصال بين المقابل والمرشح لأنه سوف يؤدي إلى مقابلة ضعيفة . المرشح يكون قلقا عادة وبدرجة كبيرة فلا تحاول إقحامه فى أسئلة معقدة . استخدم لغة الحديث السهلة .

كيف تعرف أن الأسئلة مصاغة بصورة مناسبة ؟ إحدى الطرق أن تستعين بعدد من أفراد إدارتك موضع ثقتك ، الذين سوف لا يفسدون عليك سرية الأسئلة . وجرب معهم الأسئلة . إذا أحس أفرادك باضطراب مع الأسئلة ، فإنه من المحتمل أن المرشح سوف يحس أيضا بهذا الاضطراب . إذا كانت الأسئلة ملتوية أو مخيفة بصورة كبيرة فيفضل عدم وصولها بذلك الشكل إلى المرشح . يضاف إلى ذلك أن المنظمة قد تنظر بسخرية حول ما يمكن أن تسفر عنه المقابلة .

عند صياغة الأسئلة ، فكر فى بناء علاقة مع المرشح فى مقابل التأثير عليه .

النقطة السادسة

وجه أسئلة موقفية

الأسئلة الموقفية من أحسن الأساليب لاكتشاف كيف يكون أداء المرشح فى الوظيفة ؟ الأسئلة الموقفية عبارة عن أسئلة لاكتشاف استجابة المرشح فى مواقف معينة . يمكن أن توجه الأسئلة الموقفية بطريقتين مختلفتين :

الطريقة الأولى أن تخلق موقفا افتراضيا ، ثم تطلب من المرشحين أن يخبروك بكيفية تناول المشكلة . على سبيل المثال ، اسأل "ماذا تفعل عندما يشب حريق فى المبنى؟" أو "ماذا تفعل عندما يشكو أحد العملاء الكبار من سوء الخدمة؟" يجب أن تعطيك استجابات المرشحين فكرة حول كيف سوف يتصرفون فى مواقف العمل الواقعية .

النمط الثانى من الأسئلة الموقفية ، هو ذلك السؤال الذى يحمل المرشح على توفير الموقف الفعلى داخل إطار سؤالك . بعبارة أخرى أنك سوف تعطى المرشح موقفا عاما ، والمرشح سوف يوفر الخبرة الواقعية المحددة . على سبيل المثال ، اسأل "هل يمكنك أن تخبرنا عن الوقت الذى تناولت فيه حدثا طارئا . ماذا حدث ؟ وماذا فعلت؟" أو "أخبرنا عن أسوأ خدمة عميل لم يسبق لك أن تعرضت لمثلها؟" بعبارة أخرى ، أنك تسأل المرشحين لكى يسترجعوا خبراتهم المحددة ويخبروك كيف يؤدون فى مواقف معينة . سوف تزودك استجابة المرشح بأشياء محددة عن أداء المرشح فى الماضى ، ومع ذلك ، فإن لهذا الأسلوب عيبا واحداً . أن المرشح سوف يعانى أولاً ، من صعوبة فى مواجهة الموقف أو يحاول أن يعطى استجابة عامة . تعتمد أمثلة محددة لكى تحصل على استجابات محددة . عندما يستجيب المرشح لمثال محدد ، فقد أتيح لك فرصة طيبة مع بعض التفاصيل حول كيفية الأداء الفعلى من المرشح للمهام الوظيفية .

ومع ذلك - بصرف النظر عن المنهج - تأكد من سؤالك للمرشح ، ماذا يمكنهم أن يفعلوه مستقبلا بصورة مختلفة فى ضوء ما يعرفونه الآن . عموماً ، من المهم أن ترى - ليس فقط - كيف كان أداء المرشح أثناء الحدث ، ولكن كيف أفادت تلك التجربة المرشح .

النقطة السابعة

غط الأسئلة الأساسية

توجد مجالات محددة أساسية وهى التى من المفيد تغطيتها فى كل مقابلة . تزودنا هذه المجالات باستمرار بمعلومات مهمة . تأكد من أنك قد كتبت أسئلة لكل مقابلة ، والتى تغطى المجالات التالية :

العلاقة بين المرشح وزملاء المرشح فى العمل الحاليين :

اكتشف كيف يتجاوب المرشح مع زملائه الحاليين فى العمل . العلاقات القوية قد تشير إلى روح العمل الجماعى . تدل العلاقات الضعيفة أحياناً على احتمالات الصراع بين الأفراد فى مواقع العمل . بالطبع ، أحيانا سوف يكون المرشح مجرد أنه موجود فى الترتيبات السيئة . فى مثل تلك الحالة ، تأكد من كيف تناول المرشح الموقف ؟ وإلى أى حد كان سلوكه ناضجا ؟

العلاقة بين المرشح والرئيس المباشر الحال للمرشح :

إن الشخص الذى له علاقة طيبة مع أحد الرؤساء يستطيع عادة نقلها إلى رئيس آخر . أيضا نجد أن الشخص ذا العلاقات السيئة قد ينقلها إليك أيضا . بالطبع العلاقة السيئة مع الرئيس قد تكون أو لا تكون غلطة المرشح .

هدف المرشح من مساره المهنى :

من المهم معرفة إلى أين يريد أن يذهب المرشح لكى تقييم إذا ما كانت أهداف المرشح تتفق والعمل فى منطمتك . على سبيل المثال ، إذا كان المرشح يريد أن يكون نائب الرئيس لشئون المبيعات ، والوظيفة المعروضة فى مجال التصنيع ، وفرص الترقية محدودة جدًا ، فإن المرشح والوظيفة لا يتفقان .

التعليم والخبرة :

على الرغم من أن هذه المعلومات متاحة لك بالفعل فى طلب التوظيف ، ضع سؤالًا تطلب فيه من المرشح أن يتحدث عن كل من تعليمه وخبرته . أحيانا نجد إن إعادة سرد المرشح سوف تكشف عن معلومات جديدة ، أو أن يعرض المعلومات بمدخل جديد . سوف يتوافر لك ميزة إضافية حيث ترى ما يلقى عليه المرشح الأضواء والتركيز - هذا مؤشر واضح عن اهتمامات المرشح .

السبب وراء تغيير الوظائف :

هذا السؤال محورى . إنه من الحىوى معرفة لماذا يريد المرشح أن يترك عمله الحالى ؟ ولماذا يريد المرشح أن يعمل لمنظمتك ؟ سوف تحتاج إلى معرفة ما إذا كان المرشح يهرب من أية مشكلات ، وسوف تحتاج أيضا معرفة ما إذا كانت الأسباب التى يبديها المرشح للعمل لدى منظمتك لها ما يبررها فى ضوء إطار الوظيفة .

مظاهر وظيفة المرشح الحالية التى تعتبر بالنسبة له منفرة ، وغير مقبولة :

جهز سؤالًا يطلب من المرشح تحديد أوجه وظيفته الحالية التى تعتبر منفرة ، وغير مقبولة بالنسبة له . إذا ذكر لك المرشح شيئًا ما أنت تعلم أنه قائم فى الوظيفة التى أنتم بصددھا ، حينئذ سوف يكون المرشح غير سعيد بهذه الوظيفة وفى الحال .

الأسباب التي تدعو المرشح للعمل هنا :

من المهم أن تعرف ماهية دوافع المرشح التي جعلته يتقدم لشغل الوظيفة . سوف تكون في حاجة إلى مراجعة إجاباته في ضوء حقيقة الوظيفة . يجب أن تتوافق دوافع المرشح مع الوظيفة أو فرص شركتك .

معرفة المرشح عن منطمتك :

تعطيك معرفة المرشح عن منطمتك مؤشراً حول كيفية استعداد المرشح للوظيفة . إن المرشحين جيلى الإعداد والاستعداد عادة يكونون أكثر تحفيزاً ، وأكثر تنظيمياً ، وأكثر تنافسية . إن المرء يتساءل عن مدى اهتمام المرشح فى الوظيفة إذا لم يكن قد بذل أى جهود للتعرف على الشركة التى يسعى للعمل لديها .

النقطة الثامنة

اطرح عددا صحيحا من الأسئلة

بالطبع ليس هناك عدد نموذجى يطرح من الأسئلة فى المقابلة ، لأنها تتوقف على المعلومات التى تحتاجها من المقابلة . ومع ذلك ، إذا كان عدد الأسئلة التى تطرحها قليلاً جداً ، سوف لا تكون هناك فرصة كافية لك الوصول إلى معرفة المرشح . على الجانب الآخر ، إذا كانت الأسئلة المطروحة أكثر مما ينبغى فإن المقابلة سوف تصبح مزدوجة ومتعبة . من الأفضل أن تطرح أسئلة قليلة ولكنها أكثر عمقا والتى يمكن من خلال استجابات المرشح الحصول على معلومات محورية ، بدلاً من توجيه سلسلة ضخمة من الأسئلة التى قد تستثير فقط استجابة مصطنعة . يضاف إلى ذلك ، أنه إذا كان هناك عد كبير من الأسئلة ، فقد تشعر أنك تحت ضغط الانتهاء منها فى ضوء الوقت المخصص للمقابلة ، وقد تلح على المرشح للإسراع فى الإجابة بدون قصد أو بطريقة غير مباشرة . سوف يكتشف المرشح هذا الضغط ويسرع الإجابات لكى يلبى متطلبات الوقت .

كقاعدة عملية ، يمكنك أن توجه أسئلة ما بين ٨ - ١٢ سؤالاً فى مقابلة مخصص لها ساعة واحدة .

النقطة التاسعة

تفادى الأسئلة غير القانونية

هناك أسئلة معينة إذا طرحت على المرشح تعتبر مخالفة للقانون . قد شرعت القوانين لحماية المرشحين من التمييز . تعتبر الأسئلة غير القانونية غير عادلة بالنسبة للمرشح ، وتضع المنظمة وتضعك في خطر المقاضاة أمام المحاكم . يجب أن تتأكد من أن الأسئلة غير القانونية غير مطروحة . دعنا نراجع ما يمكن وما لا يمكن طرحه من أسئلة أثناء المقابلة . فيما يلي مرشدًا سريعًا للأسئلة القانونية وغير القانونية .

١- **الاسم** : من المقبول أن تسأل الشخص إذا كان قد سبق له العمل لدى منطمتك تحت اسم آخر . اسأل أيضا إذا كانت هناك أسماء أخرى بديلة لنفس الشخص كاسم الشهرة مثلاً . إذا كنت تراجع سجل عمل المرشح ، فإن معرفة أسماء الشهرة يمكن أن تكون مهمة . لا تسأل مطلقاً عن الأسماء بطريقة يمكن أن تظهرك كمن يستفسر عن نسبه أو جنسيته .

٢- **الحالة الزوجية والعائلية** : لا تستفسر عن الحالة الزوجية ، الحمل ، عدد أو أعمار الأولاد أو معلومات عن ترتيبات رعاية الأطفال . يمكنك أن تسأل إذا كان على المرشح أن يؤدي بعض الأعمال المعينة المرتبطة بمواعيد زمنية محددة . بالطبع ، يجب أن تطرح هذه الأسئلة على الإناث ، والذكور على السواء .

٣- **العنوان** : من الواضح أنك تستطيع أن تسأل عن عنوان الشخص وطول الفترة الزمنية التي قضاها في ذلك العنوان . إنك لا تستطيع أن تسأل من يعيش أيضا مع المرشح ، أو ما إذا كان محل إقامته مؤجراً أو مملوكاً . كن حريصاً فيما يتعلق بالعناوين الأجنبية التي سوف تشير إلى الجنسية .

٤- **محل الميلاد ، الجنسية الأصلية والمواطنة** : غير مقبول السؤال عن محل الميلاد . من الواضح أنك تستطيع أن تسأل إذا كان للشخص حق الإقامة القانونية والعمل في نفس بلد المنظمة حيث إنه ليس من مواطني نفس البلد . لا توجه أسئلة تشير إلى أصل الجنسية ، أو أقارب المرشح ، أو أصوله . يمكنك أن تسأل عن طلاقة لغة

المرشح ، ولكن ليس عما إذا كانت هذه اللغة هي لغة موطنه الأصلي .

٥- **العمر** : لا تسأل مطلقاً عن عمر الشخص . يمكن سؤال الأقليات إذا كان لديهم دليل للعمر فى شكل تصريح عمل .

٦- **حالات العجز** : يمكن سؤال كل المرشحين عما إذا كانوا قادرين على أداء المهام الوظيفية الأساسية بطريقة آمنة . لا تستطيع أن تسأل أسئلة عامة حول طبيعة وشدة حالة العجز .

٧- **الديانة** : استفسر من كل المرشحين إذا كانت جداول العمل المتعلقة بالوظيفة تتعارض مع الممارسات وأداء الشعائر الدينية . لا يمكنك أن توجه أية أسئلة تتعلق بالدين .

٨- **الموقف من التجنيد** : السؤال عن خبرة وتعليم المرشح أثناء الخدمة العسكرية مقبول . ولكن السؤال عن نوع التسريح من الجيش غير قانونى .

٩- **التعليم** : تستطيع عملياً أن تسأل أى سؤال عن مؤهلات الشخص العلمية ، ولكنك لا تستطيع أن تسأل عن دين ، جنسية ، أو سلالة المدارس التى التحق بها .

١٠- **الخبرة** : طرح أية أسئلة فى هذا المجال مقبول ، بما فى ذلك البلاد التى قد زارها خلال أعماله السابقة .

١١- **حالات إلقاء القبض والإدانة** : لا تستفسر عن حالات إلقاء القبض (التوقيف) ومع ذلك يسمح لك القانون بالاستفسار عن الاتهامات الحقيقية التى لها علاقة مباشرة ومعقولة بالوظيفة . على سبيل المثال ، تستطيع أن تسأل عن حالات الإدانة المرورية الثلاث التى كان فيها السائق مغموراً أو متعاطياً المخدرات إذا كانت الوظيفة "سائق تسليم بضاعة" أو أنك تستطيع السؤال عن الإدانات ، خذ فى اعتبارك كم كان عمر الشخص أثناء وقت الإدانة ، كم عدد حالات الإدانة ، وشدة الإدانة .

١٢- **المنظمات** : من المقبول الاستفسار عن المنظمات المهنية ، ولكن ليس مقبولاً السؤال عن أصولها الجنسية ، السلالية أو الدينية .

١٣- **النوع** : لا توجه أسئلة تؤدى إلى أحكام عامة عن فئات بشرية معينة أو أحكام

مسبقة عن حالات عجز بدني . لا تسأل عن الطول أو القوة أو أى شىء يمكن أن يشير إلى التحيز . بالطبع يجب شرح الطبيعة البدنية للوظيفة مع ما تتطلبه من أنشطة لرفع أو سحب أوزان معينة .

١٤ - الصور الفوتوغرافية : لا تطلب صوراً فوتوغرافية أثناء المقابلة قد تخبر المرشح بأنه سوف تكون هناك حاجة إلى صور فوتوغرافية عند التعيين .

١٥ - الأقارب : من المقبول أن تسأل إذا ما كان للمرشح أى أقارب يعملون بالفعل فى الشركة .

كما يمكنك أن تلاحظ ، فإن معظم الأسئلة التى يمكنك أو لا يمكنك أن تطرحها مجرد أشياء بديهية ، عندما ندرك بأن القانون يعمل على تفضى التمييز القائم على الدين ، السلالة ، اللون العجز ، أو النوع .

إن القاعدة العملية أن السؤال لا يطرح إذا لم يكن السؤال مرتبطاً بالوظيفة أو إذا كان الغرض من السؤال التمييز .

النقطة العاشرة

جهاز الأسئلة انطلاقاً من مذكراتك لعملية الفرز

تأكد من مراجعة المذكرات التى دونتها أثناء عملية فحص وفرز طلبات الالتحاق، والسير الذاتية لترى إذا ما كان هناك أى شىء لم تلتقطه من خلال أسئلتك . تذكر أن الأسئلة تتناول أى شىء يكون غير عادى مميّزاً ، محيراً ، أو مربكاً .

النقطة الحادية عشرة

تفضى الأسئلة غير القانونية

لكى لا تصاب أمانة وقانونية المقابلة بالشلل ، تأكد من أن كل الأسئلة فى سرية تامة .

إذا اطلع أى من المرشحين مقدماً على الأسئلة ، أو عن طريق أى فرد يستطيع أن يعطى المعلومات للمرشحين ، حينئذ يجب التخلص من هذه الأسئلة . ليس من

الإنصاف إعطاء شخص ما مثل هذه الميزة وفي نفس الوقت سوف تنحرف النتائج إذا كان لدى أحد المرشحين الوقت للاستعداد للمقابلة وفي حوزته الأسئلة مسبقا. إذا كنت تعمل فى القطاع العام ، أو منظمة ذات ممارسات شئون عاملين صارمة ، وكان قد اكتشف بأن أحد المرشحين لديه معلومات مسبقة عن الأسئلة ، فمن المحتمل إلغاء عملية المقابلة بكاملها . ومن ثم كن حريصا على سرية الأسئلة . إن الأفراد الوحيدين الذين يجب أن يطلعوا على الأسئلة هم المقابلون ، وأفراد السكرتارية الموثوق بهم الذين قد يكتبون الأسئلة .

تحتوى اللوحة التالية على مثال يتضمن عينة من الأسئلة المقابلة .

اللوحة رقم (٣)

عينة أسئلة

الخبرة والمهارات :

- ١ - من فضلك ، علق على استعدادك لهذه الوظيفة .
- ٢ - حدثنا عن خبرتك العملية .
- ٣ - أخبرنا بمزيد من التفصيل عن مسئولياتك فى وظيفتك الحالية .
- ٤ - هل سبق لك مواجهة أزمة ميزانية تقديرية ؟ أخبرنا عن ذلك ، وكيف تناولتها ؟
- ٥ - من فضلك سلط الأضواء على خبرتك ومسئولياتك فى مجال الشئون المالية (الأفراد ، أو المبيعات أو التسويق إلخ) .
- ٦ - هل سبق لك العمل فى بيئة متعددة الثقافات ؟
- ٧ - حدثنا عن العميل الأكثر صعوبة الذى تكون قد تفاعلت معه .
- ٨ - ما المجالات التى تحتاج فيها إلى مزيد من المهارات ؟
- ٩ - حدثنا عن المهارات التى لديك والخاصة بالكمبيوتر .
- ١٠ - أخبرنا عن لقب ووظيفة رئيس المباشر .
- ١١ - من فضلك صف لنا يوم عمل نمطيا فى وظيفتك .

الاتجاهات والشخصية :

- ١ - لماذا أنت مهتم بهذه الوظيفة ؟
- ٢ - ما هي أسبابك لترك وظيفتك الحالية ؟
- ٣ - ما الذى يمكنك تقديمه لهذه الوظيفة ؟
- ٤ - ما الذى تكسبه شخصياً من هذه الوظيفة ؟
- ٥ - هل يمكنك وصف منظمتنا . كيف تتوافق معها مستقبلاً ؟
- ٦ - ما الأشياء التى تتميز فى أدائها ؟
- ٧ - ما الصفات التى تفضلها لدى الرئيس ؟
- ٨ - ما أهدافك طويلة الأجل ؟
- ٩ - أخبرنا عن الوقت الذى كنت فيه مدعماً لرئيسك . على الرغم من اختلافكما معا .
- ١٠ - هل يمكنك أن تحدثنا عن أى حدث طارئ تعاملت معه ؟
- ١١ - أخبرنا عن شىء ما فعلته فى وظيفتك يعطيك إحساساً بالفخر والاعتزاز .
- ١٢ - ما المشروع الذى بعث فىك روح التحلى ؟ ولماذا ؟
- ١٣ - إن أعباء عملك اليومى تزداد يوماً بعد يوم . كيف تتناولها ؟
- ١٤ - أعطنا مثلاً عن موقف أجريت فيه اتصالاً مع شخص ما لا يجبك .
- ١٥ - ما الذى يجعل الشخص ناجحاً فى هذه الوظيفة ؟
- ١٦ - ما الذى تفعله فى وظيفتك الحالية لكى تكون أكثر فعالية ؟

التعليم :

- ١ - حدثنا عن مؤهلاتك العلمية ؟
- ٢ - هل لديك أية شهادات خاصة ؟
- ٣ - هل تجيد أية لغات أخرى غير الإنجليزية ؟

٤ - ما أحسن وأسوأ موضوعاتك الدراسية؟

الإشراف

- ١ - من فضلك أشركنا معك فى نمطك الإدارى - هل يمكن أن تعطينا مثلاً على نمطك الإدارى؟
- ٢ - ماذا كان أكبر خطأ ارتكبته فى الإشراف؟ وماذا تعلمت منه؟
- ٣ - هل يمكن أن تصف لنا موقفاً تناولت فيه صراعاً خطيراً بين العاملين فى إدارتك؟
- ٤ - كيف تحفز الفرد الذى كان قد أرهقته أعباء العمل؟
كن متأكد من أن تسأل المرشح فى نهاية الجلسة ..
هل هناك شىء ما آخر تحب أن تضيفه مما يساعدنا على تقييمك كمرشح؟

الاستنتاج

وضع الأسئلة واحدة من الخطوات الأكثر أهمية فى إدارة المقابلة . إن تصميم أفضل ما يمكن من الأسئلة سوف يستخرج أفضل الإجابات الكاملة من المرشح . حيث إن المرشحين سوف يقيمون على أساس استجاباتهم ، اطرح عليهم الأسئلة التى تظهر بالكامل مهاراتهم ، قدراتهم ، وتحفزهم للوظيفة المرتقبة .

وضع أسئلة المقابلة

مراجعة سريعة

الخطوة الأولى : بناء هيكل المقابلة .

- هل توجد قائمة بالأسئلة المعدة مسبقا ؟
- هل المقابلة شديدة الصرامة ؟
- هل هناك بعض المكونات غير مسبقة الإعداد ؟

الخطوة الثانية : وضع الأسئلة انطلاقا من الوظيفة .

- هل تم تحديد المهارات الأكثر أهمية للوظيفة ؟
- هل أسست الأسئلة على المهارات الأكثر أهمية ؟
- هل توجد أسئلة استناداً إلى شخصية الوظيفة ؟

الخطوة الثالثة : جهز الإجابات .

- هل تعرف الإجابات المتوقعة ؟
- هل أنت مستعد لسماع إجابات مختلفة ؟
- هل أنت مدرك لحجج الأفراد الذين يدخلون مجال العمل لأول مرة فى حياتهم .

الخطوة الرابعة : اطرح أسئلة تقيس الأعماق .

- هل تم تفضى الأسئلة التى تحتاج إلى إجابات " نعم " أو " لا " ؟
- هل تم تفضى الأسئلة الموجهة ؟
- هل تم تفضى الأسئلة الروتينية ؟
- هل تم تفضى الأسئلة التى تشير إلى اهتماماتك الشخصية ؟

الخطوة الخامسة : صغ الأسئلة صياغة ملائمة .

- هل الأسئلة تتجه مباشرة إلى النقطة المعنية ؟

- هل سبق أن جربت الأسئلة ؟

- هل حاولت أن ترى الأسئلة من خلال وجهة نظر المرشح ؟

الخطوة السادسة : وجه أسئلة موقفية .

- هل توجد مواقف مفترضة للمرشح ؟

- هل سيسأل المرشحون عن مواقفهم الذاتية ؟

الخطوة السابعة : نمط الأسئلة الأساسية .

- هل اشتملت قائمة أسئلتك على الأسئلة الأساسية المتعلقة بالوظيفة موضوع المقابلة ؟

الخطوة الثامنة : اطرح عددا صحيحا من الأسئلة .

- هل يوجد عدد كاف من الأسئلة يتطلب استجابات جيدة ؟

- هل المقابلة مزدحمة جداً بالأسئلة ؟

- هل يشعر المرشح بضغوط والوقت والإسراع ؟

الخطوة التاسعة : تفضد الأسئلة غير القانونية .

- هل تم تفضد الأسئلة غير القانونية ؟

- هل جميع الأسئلة مرتبطة بالوظيفة ؟

- هل أى سؤال يمكن أن يكون تمييزيا ؟

الخطوة العاشرة : جهز الأسئلة انطلاقاً من مذاكرتك لعملية الفرز .

- هل تضمنت قائمة أسئلتك أسئلة تتعلق بموضوعات مذاكراتك ؟

الخطوة الحادية عشرة : حافظ على سرية الأسئلة .

- هل اطلع أى شخص على الأسئلة ممن ليس له الحق فى ذلك الاطلاع ؟

- هل بذلت أية جهود للمحافظة على سرية الأسئلة ؟

الفصل الرابع

أسئلة المقابلة التي تتناول الخصائص الإدارية الرئيسية

(أنموذج إرشادي للمقابلين)



تعتبر أسئلة المقابلة المحتملة لتلك الخصائص ذات أهمية بالغة لنجاح الوظيفة إدارياً، أو نجاح الوظائف الإدارية ذاتها، وذلك فى ترتيبات الجودة. تتضمن الخصائص ما يلى :

- | | |
|--------------------------------|---|
| Flexibility / Adaptability | - المرونة / التكيف |
| Skill in Relating to Others | - مهارة العلاقة مع الآخرين |
| Skill in Coaching Others | - مهارة تدريب الآخرين |
| Skill in Oral Communication | - مهارة الاتصال الشفهي |
| Skill in Empowering Others | - مهارة تعزيز حرية تصرف الآخرين |
| Skill in Involving Others | - مهارة إدماج الآخرين |
| Conscientiousness | - الإحساس الداخلى (الضمير) بالخطأ والصواب |
| Teamwork Orientation | - التوجه إلى عمل الفريق |
| Openness to Learning | - الانفتاح على التعليم |
| Creative Thinking | - التفكير الابتكارى |
| Skill in Written Communication | - مهارة الاتصال المكتوب |

هذه الأسئلة لمجرد الإرشاد والتوجيه ، ولا تعنى الإحلال محل جهود الفرد المنظمة فى ابتكار أو وضع أسئلة مقابلة . يجب أن ينظر إليها على أنها نقطة بداية لتطوير مقابلة معلة مسبقاً . من المفترض أن هذه الأسئلة يمكن تعديلها من أجل الاستخدام المحلى ، وأنه يمكن وضع أسئلة واختبارات أخرى إضافية .

المرونة / التكيف

الخاصية: الفرد مرن ومنفتح على التغيير .

السؤال : على الرغم من جهودنا القصوى فى المحافظة على أن تسير العمليات فى سهولة ويسر ، فإن هناك مناسبات لا يمكن تفاديها عندما تقاطع الأحداث غير المتوقعة سبيل العمل الروتينى العادى . لتعد بذاكرتك إلى وظيفتك السابقة ، وتخبرنى عن واقعة محددة .

- كيف كانت استجابتك ؟

- ما الخطوات التى اتخذتها لإعادة النظام ؟

- كم استغرقت من الوقت ؟

- كم عدد تكرار حدوث مثل هذه الوقائع غير المتوقعة ؟

- من تأملات الماضى ، هل كانت هناك أى طريقة كان يمكن بها تفادى

الاضطراب أو التقليل من آثاره ؟

- ماذا تعلمت من التجربة ؟

السؤال : من فضلك صف لنا فترة من الوقت قد واجهت فيها صعوبة التكيف مع طريقة جديدة لأداء إحدى مهام وظيفتك .

- لماذا تعتقد أنه كان لديك صعوبة تكيف ؟

- هل هناك عاملون آخرون كانت لديهم صعوبة تكيف مع الطريقة الجديدة؟

- هل تدربت على الطريقة الجديدة ؟

- هل تعلمت أخيرا الطريقة الجديدة ؟ إذا كان كذلك ، كم استغرقت من الوقت ؟

- هل قررت فى النهاية إذا ما كانت الطريقة الجديدة أفضل أو أسوأ من الطريقة

القديمة ؟ فى أى مظاهر ؟

- هل يمكنك أن تفكر فى شىء ما يمكن أن يجعلها أكثر سهولة للتكيف مع الطريقة الجديدة ؟

السؤال : من وقت إلى آخر ، يدعى معظمنا للقيام بالمهام الوظيفية لأحد الزملاء فى حالة غيابه عن العمل لسبب أو لآخر : من فضلك تذكر الوقت عندما كان عليك أن تحل محل أحد الزملاء وتقوم بمهام وظيفته لوقت قصير .

- هل كانت المهام الوظيفية التى قمت بأدائها نيابة عن زميلك تختلف جوهرياً عن نوع العمل الذى تقوم به عادة ؟

- هل كان عليك أن تعتمد على المذكرات والتعليمات التى تركها زميلك ؟

إذا كان كذلك ، هل كانت المذكرات مفيدة ؟

- هل كنت تعمل مع عملاء زميلك المستقرين ؟ إذا كان كذلك كيف كانت استجاباتهم معك ؟

- عندما عاد زميلك إلى العمل ، هل كانت له تعليقات على أدائك لمهامه الوظيفية ؟ هل كانت التعليقات إيجابية ؟ سلبية ؟

السؤال : فى معظم الوظائف ، عندما تكون هناك ضغوط عمل ، والأعباء فى ذروة أحمالها ، يطلب من العاملين أحيانا العمل الإضافى . من فضلك استرجع الوقت عندما كان عليك أن تعمل عملاً إضافياً دون سابق إخطار .

- هل كان هذا عملاً إجبارياً ، أم كان يمكنك تجنبه إذا أردت ؟

- هل تداخل العمل الإضافى مع خططك الشخصية لما بعد العمل ؟

إذا كان كذلك ، كيف كنت تشعر ناحيته ؟

السؤال : لنفرض أنك قد بذلت الكثير من الوقت فى التخطيط لمشروع ما ثم يخبرك رئيسك أن تنحى هذا المشروع جانباً وتبدأ العمل فى مشروع جديد . كيف سوف تستجيب ؟

- لماذا تستجيب بهذه الطريقة ؟

- هل سوف تنقل أحاسيسك إلى رئيسك ، إذا كان كذلك بئى طريقة ؟

- كيف تفكر فى استجابة رئيسك ، ماذا يمكن أن تكون ؟

السؤال : قد أخبرك أحد الموردين أنه سوف يتأخر ثلاثة أسابيع عن الموعد المحدد

للتوريد. كيف تكون استجابتك؟

- لماذا تستجيب بهذه الطريقة؟

- ماذا يمكنك أن تفعل للالتفاف حول التوريدات المفقودة؟

- ما الخطوات التي سوف تتخذها لمنع مثل هذه المشكلة من التكرار في المستقبل؟

الملاحظات عن المرشح :

■ أظهر المرشح القدرة والاستعداد للتكيف مع ظروف العمل الجديدة؟

■ هل المرشح قادر على مجاراة المشكلات غير المتوقعة في موقف العمل بطريقة إيجابية وفعالة؟

مهارة العلاقة مع الآخرين

الخاصية: مهارات الإصغاء إلى الآخرين ، التعامل مع الصراع ، والقدرة على العمل على ارتقاء علاقات التعاون .

السؤال : إنك - كمدير - سوف تكون في حاجة إلى تنمية مهارات ممتازة للتفاعل فيما بين الأشخاص لتسهيل التعامل مع أفراد متنوعين لهم حاجات وشخصيات مختلفة . من فضلك صف ما يمكن أن تعتبره أقوى مهاراتك في العلاقة مع الآخرين .

- لماذا اعتبرت هذه أقوى مهاراتك؟

- كيف ارتقيت بهذه المهارات؟

- هل تتذكر واقعة حيث ساعدتك هذه المهارات في موقف معين صعب المراس؟
ماذا كانت الظروف؟ وماذا كانت المخرجات؟

السؤال : أخبرني عن موقف في وظيفتك السابقة عندما كان عليك أن تحل صراعاً خطيراً بين اثنين من الزملاء؟

- كيف جمعت المعلومات (بمعنى وجهة نظر كل شخص حول الموقف)؟

- هل لك علاقة أو صداقة شخصية مع أى من طرفى الصراع؟ إذا كان كذلك كيف أثر هذا على استجابتك للموقف؟
- كم استغرق من وقت حل ذلك الصراع؟
- فى النهاية: هل كان الطرفان راضيين عن المخرجات؟
- هل تستطيع أن تفكر فى أى طريقة تجعل من الممكن تفادى مثل هذا الصراع فى المستقبل؟
- ماذا تعلمت من التجربة؟

السؤال: إننا - كمديرين - علينا أحياناً أن ننقل إلى أحد العاملين أخباراً سيئة . على سبيل المثال ، قد يكون من المطلوب أن نحبر العامل بأن أداءه غير ملائم . أخبرنى عن واقعة كان عليك أن تنقل إلى أحد مرءوسيك أخباراً سيئة .

- كيف فالتحت العامل؟
- أين ناقشت الموضوع مع العامل (على أرض العنبر أو الورشة ، فى مكتب خاص)؟
- ما مدى خطورة المشكلة قبل إخطار العامل؟
- كيف كان رد فعل العامل؟
- إذا عدت إلى الوراء هل كنت ستتناول الموقف بنفس الطريقة ، أو كانت الأشياء سوف تكون مختلفة؟ بئى طريقة؟

السؤال: اذكر لنا أية دراسات متخصصة قد حصلت عليها ، أو ندوات تدريبية قد حضرتها كانت تركز على المهارات بين الأشخاص .

- متى حصلت على هذا التدريب؟
- هل قدم لك التدريب عن طريقك شركتك ، أم حصلت عليه على حسابك الخاص خارج العمل؟
- ما موضوعات التدريب التى قد وجدتها الأكثر قيمة؟
- صف لنا واقعة كنت قادراً على توظيف هذا التدريب خلالها إما فى العمل أو

فى حىاتك الخاصة ؟

السؤال : نفرض أن أحد مرءوسىك ىتقدم إىلك باقتراح طرىقة لتحسىن بعض أوجه

عملىة العمل ، ولكنك متأكد من أن التحسىن لن ىتحقق بصورة جىلة

كىف تستجىب للعامل ؟

- لماذا تستجىب بهذه الطرىقة ؟

- كىف تعتقد فىما تكون عىه أحاسىس العامل ؟

- هل تعتقد أن العامل سوف ىتقدم بأىة اقتراحات أخرى فى المستقبل ؟

السؤال : لنفرض أنك - كمدىر - كان عىك أن تتولى مسؤولىة فرىق عمل قد عرف

عنه تارىخىا أن أعضائه غىر متعاون بعضهم مع البعض الآخر ومع الإدارة .

ما الخطوات التى ىمكنك أن تتخذها لمساعدة هذه الجماعة عى الارتقاء

بتعاون وتماسك الفرىق ؟

- أى هذه الخطوات تعتقد أنها الأكثر أهمية ؟ لماذا ؟

- كىف تتغلب عى المقاومة ؟

- إذا لم تنجح هذه الطرىقة ، ما الخطوات الأخرى التى ىمكنك إتخاذها ؟

الملاحظات عن المرشح

■ هل لدى المرشح خبرة فى حل الصراعات بىن أعضاء الجماعات ؟

■ هل المرشح حساس تجاه مشاعر الزملاء ، والمرءوسىن ؟

■ هل أثبت المرشح أنه لدىه القدرة عى تطوير تشجىع العىاقات التعاونىة بىن

أعضاء الفرىق ؟

مهاراة الاتصالى الشفهى

الخاصىة : مهاراة الاتصالى شفاهة وجها لوجه .

السؤال : أحد الأدوار المهمة للمدىر أن ىمثل فرىقه فى اجتماعات الإدارة . فى هذه

الاجتماعات سوف يدعى بصورة متكررة أن يلقي تقديمات تتعلق بتقديم
الفريق فى إنجاز المشروعات. حدثنى عن أكثر التقديمات نجحاً قمت بها فى
الماضى .

- وهل كان هذا التقديم فى بعض المنشآت الأخرى (مدرسة ، جمعية مهنية أو
اجتماعية) ؟

- متى ألقى هذا التقديم ؟

- كيف أعددت نفسك لهذا التقديم ؟

- ما الذى جعل هذا التقديم بصفة خاصة جيداً ؟ (الموضوع نمط التقديم)

السؤال : الآن أخبرنى عن التقديم الذى أنت غير راضٍ عنه ؟

- ما الأخطاء التى جعلتك غير راضٍ عنه ؟

- لماذا حدث هذا ؟

- ماذا كان يمكنك أن تفعل لمنع المشكلة ؟

- ماذا تعلمت من التجربة ؟

السؤال : على الرغم من حسن نوايانا ، أحياناً لا يفهم العاملون بوضوح التعليمات
اللغوية التى نعطيها لهم ، وغالباً لا يخبروننا بأن توجيهاتنا غير واضحة .
حدثنى عن واقعة عندما أساء أحد العاملين فهم تعليماتك ، وعندها
ظهرت مشكلة خطيرة نتيجة سوء الفهم .

- ماذا كانت طبيعة المشكلة ؟

- هل كانت الغلطة تخصك أم تخص العامل ؟

- ما الجزء من الرسالة الذى كان غير واضح ؟

- كيف اكتشفت أن ذلك العامل قد أساء الفهم ؟

- كيف تمت معالجة المشكلة ؟

- ما الخطوات التى اتخذتها لضمان عدم ظهور هذه المشكلة مرة أخرى فى
المستقبل ؟

- ما الذى كان يمكن عمله لمنع حدوث سوء الفهم ؟

السؤال : ليس من السهل دائما التعبير عن بعض الأفكار . أخبرنى عن الواقعة التى كانت أكثر إحباطا لك عن محاولتك توضيح مفهوم معين .

- من الذى كنت تحاول أن تنقل المعلومة إليه (مرءوس ، زميل ، أحد الأشخاص من خارج العمل) ؟

- لماذا تعتقد بأن هذا كان ، بصفة خاصة ، مفهوما صعبا فى توضيحه (هل كان المفهوم صعبا - المتلقى غير كفء)؟

- كيف أوضحت المعلومة فى النهاية ؟

- كيف حددت بأن المتلقى قد فهم ؟

السؤال : لنفرض بأن أحد أفراد إدارتك الذى يعانى من قصور فى سمعه يسيء باستمرار فهم تعليماتك الشفهية . ماذا يمكنك أن تفعل لتحسين الاتصال فيما بينكما ؟

- لماذا سوف تتخذ ذلك المنهج ؟

- هل تستطيع أن تفكر فى منهج بديل ؟

- ماذا يمكنك أن تفعله إذا قاوم العامل هذه الجهود ؟

- كيف تتأكد من أن العامل قد فهم بوضوح تعليماتك فى المستقبل ؟

السؤال : تخيل أننى أحد أفراد إدارتك ، وأن من مهامك الوظيفية أن تصدر إلى تعليمات الأداء [أعط مهمة معينة] ، من فضلك اشرح لى هذا الإجراء .

[يتابع المقابل بطرح أسئلة ملائمة حول كيف يجب أداء المهمة] .

السؤال : من فضلك صف أى برامج تدريبية ، أو ندوات رسمية ، أو غير رسمية قد شاركت فيها والتى ركزت على مهارات الاتصال الشفهى سواء خارج أو داخل منظمتك .

- أين تلقيت هذا التدريب ؟

- متى تلقيت هذا التدريب ؟

- ما جزء البرنامج الأكثر فائدة لك فى عملك ؟ بأى طريقة ؟

الملاحظات عن المرشح

- هل لدى المرشح خبرات متنوعة فى إعطاء تقديرات شفوية ؟
- هل أظهر المرشح فهما لأهمية تزويد العاملين بتعليمات شفوية واضحة .
- هل شرح المرشح مهمة [مثال] بطريقة استطاع المقابل أن يفهم بوضوح كيفية أداء المهمة ، أم أن التعليمات كانت غامضة ؟
- هل أظهر المرشح قدرة على تناول سوء الفهم بصير ، وكان لديه الاستعداد لتوضيحها ؟

مهارة تعزيز حرية تصرف الآخرين

الخاصية : مهارة تعزيز حرية تصرف الآخرين عن طريق مساعدتهم على أن يأخذوا على عاتقهم تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات .

السؤال : ماذا يعنى تعزيز حرية تصرف الآخرين بالنسبة لك ؟

- لماذا يكون مهما بالنسبة للمنظمة تعزيز حرية تصرف الآخرين ؟

- بأى الطرق يستفيد العاملون من تعزيز حريتهم من التصرف ؟

السؤال : ارجع بفكرك إلى الوراء فى وظيفتك السابقة ، ما الخطوات التى اتخذتها لتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية لبعض أوجه العمل الخلدة ؟

- كيف كان رد فعل العاملين ؟

- كيف كان رد فعل المشرفين الآخرين ؟

- هل كانت هناك مقاومة ؟ إذا كانت كذلك ، كيف تغلبت عليها ؟

- هل كانت النتائج إيجابية ؟ سلبية ؟ بأى الطرق ؟

السؤال : حدثنى عن موقف أعطى فيه العامل مسئولية أداء مهمة معينة ، والتى فشل فى إنجازها ؟

- كيف كانت استجابتك ؟

- ماذا فعلت لمنع هذه من حدوثها مرة أخرى فى المستقبل ؟

- هل كان هناك شىء ما يمكن أن تفعله لمنع هذا الفشل من الحدوث ؟
إذا كان كذلك ، ماذا كان يمكن أن تفعله ؟

السؤال : لنفرض أن لديك أحد العاملين الذى يقاوم جهودك لإعطائه بعض المسئوليات لأداء عمله . ماذا يمكنك أن تفعل لمساعدة العامل على قبول المسئولية ، وحرية التصرف ؟

- لماذا تتخذ ذلك الإجراء مستقبلا ؟

- إذا استمر العامل فى مقاومة جهودك ، هل سوف تجرب وسيلة أخرى ؟ إذا كان كذلك ، فماذا تكون الوسيلة ؟

السؤال : لنفرض أن أحد العاملين أظهر رغبة فى المزيد من الاستقلالية فى العمل مع شعورك بأنها أكبر من استعداداته على تناولها . كيف تستجيب للعامل ؟

- لماذا استجبت بهذه الطريقة ؟

- كيف تفكر فيما يمكن أن يكون عليه رد فعل العامل إزاء قرارك ؟

- تحت أى ظروف تعتقد بأنك يجب أن تزيد من مسئوليات العامل وحرية فى التصرف مستقبلا ؟

السؤال : من فضلك اشرح أى برامج أو ندوات تدريبية قد حضرتها والتى تركز على تعزيز حرية الأفراد فى التصرف .

- متى حصلت على هذا البرنامج ؟

- أين أعطى هذا البرنامج ؟

- ما الذى تعلمته فى هذا البرنامج وساعدك فى أداء مهامك الوظيفية ؟

الملاحظات عن المرشح

- هل يُظهر المرشح فهما واضحا لمعنى وأهمية تعزيز حرية التصرف ؟
- هل لدى المرشح خبرات متنوعة فى تعزيز حرية الآخرين فى التصرف وفى تناول المشكلات المرتبطة ؟
- هل يظهر المرشح حساسية تجاه الإمكانيات والحلجات الفريدة لكل فرد من العاملين فى إدارته ؟

مهارة إدماج

الخاصية : مهارة إدماج الآخرين فى عملية العمل من خلال إسهامات ومشاركة العاملين .

السؤال : نحن نقدر آراء ومقترحات أفراد وحداتنا التنظيمية . عندما تقود إلى الوراء حيث وظيفتك السابقة حدثنى عن واقعة عندما كنت تسعى بجدية طالباً مقترحات أفراد إدارتك حول مشروع معين .

- كيف كان رد فعل العاملين على هذا الطلب ؟
- ما الاقتراحات التى وجدت أنها تكون أكثر فائدة ؟
- ما الاقتراح الذى تلقيته وكان الأقل فائدة ؟
- كيف تُزوّد العاملين بالتغذية المرتلة حول اقتراحاتهم ؟
- بصفة عامة ، هل كانت نتائج المشروع أفضل أو أسوأ بسبب مساهمات العاملين ؟
- ماذا تعلمت من التجربة ؟

السؤال : بالرجوع إلى وظيفتك السابقة حدثنى عن واقعة ، عندما كانت لديك صعوبة فى حمل العاملين حول تقديم مقترحات أو آراء حول المشروع ؟

- لماذا تعتقد بأن العاملين كانوا مترددين فى الاندماج أو المشاركة ؟
- ماذا فعلت لتشجيعهم على المشاركة ؟
- هل كانت هذه الإجراءات ناجحة ؟

السؤال : استرجع موقفاً تبينت فيه اقتراحاً لأحد العاملين ، وكانت النتائج كوارث !!
- ماذا حدث ؟!

- كيف استجبت إلى العامل ؟

- ماذا كان رد فعل رئيسك ؟

- ماذا سوف تفعله مختلفاً اليوم ؟

- ماذا تعلمت من التجربة ؟

السؤال : كمدير جديد لفريق عمل ، افترض أنك بعد فترة قصيرة من الملاحظات اكتشفت أن عدداً قليلاً من أعضاء الفريق يبدو أنهم ينسحبون ، و نادراً ما يشتركون في مناقشات المجموعة أو في عملية اتخاذ القرارات . ما الخطوات التي تتخذها لتشجيع هؤلاء الأفراد على المساهمة في أنشطة الفريق ؟

- لماذا علجت الموقف بهذه الطريقة ؟

- ماذا لو أن ذلك المنهج لم ينجح : هل كنت ستجرب منهجاً آخر ؟ إذا كان كذلك ، فماذا يكون ذلك المنهج البديل ؟

ملاحظات عن المرشح

■ هل أظهر المرشح القدرة على تشجيع العاملين المترددين على المشاركة ؟

■ هل يسعى المرشح بجدية للحصول على اندماج العاملين ؟

الإحساس الداخلي (الضمير) بالخطأ والصواب

الخاصية : يؤدي مهام العمل بطريقة دقيقة ، مسئولية ، و بجد واجتهاد .

السؤال : تقريباً في كل وظيفة توجد أوقات أحمل العمل فيها زائلة وأوقات أخرى أحمل العمل خفيفة . بالرجوع إلى السوراء وتذكر أحداث الوقت الذي كانت فيه أحمل العمل أخف ما يمكن ، صف ماذا فعلت أثناء اليوم

النمطى :

- هل كانت هذه الوظائف أو المهام من تلك التي كنت تقوم بها عادة ؟

- هل كان إيقاع أداؤك أكثر استرخاءً أو تقريباً كالعادة ؟

- هل كانت أنشطتك مختلفة عن تلك الخاصة بزملائك أثناء هذا الوقت ؟
- ما المكاسب التي حققتها خلال هذا الوقت ، إذا كانت هناك مكاسب ؟
السؤال : بين وقت آخر يأخذ كل فرد طريقة مختصرة لأداء بعض مهامه الوظيفية .
حدثني عن واقعة اختصرت فيها طريقة الأداء ونتج عن ذلك مشكلة خطيرة !

- كيف عالجت المشكلة ؟

- هل عرف رئيسك أن اختصار طريقة الأداء كان السبب في المشكلة ؟

- كيف كن رد فعل رئيسك ؟

- ماذا تعلمت من التجربة ؟

السؤال : أخبرني عن الواقعة ، عندما وقعت في خطأ رغم حرصك الشديد ، وكان يمكن أن يكون خطيراً جداً إذا لم يكتشف !

- ماذا كانت ظروف الواقعة ؟

- كيف اكتشفت الخطأ ؟

- هل الخطأ خاص بك أو بأي شخص آخر ؟

- هل صحت الخطأ ، أو وضعته تحت تصرف رئيسك ؟

- هل غيرت هذه الواقعة من طريقة أداء عملك أو عمل زملائك ؟

السؤال : صف موقفاً ما ، حيث إنك لو بذل فيه المزيد من الجهد ، فإن نتائج المشروع كان يمكن أن تكون أفضل .

- هل تحققت من الحاجة إلى مزيد من الجهود أثناء القيام بمهام المشروع ، إذا كان

كذلك ، ما الذي منعك من بذل الجهود الإضافية ؟

- ما الذي كنت تفعله بصورة مختلفة في المستقبل ؟

- كيف كان رد فعل رئيسك المباشر ؟

- ماذا تعلمت من هذه التجربة ؟

السؤال : لنفرض أنه ، نتيجة لقرب مواعيد الانتهاء من المشروع ، تحققت من أن الطريقة الوحيدة لإنجاز المشروع في الموعد المحدد أن تنحى جانباً كل مهامك

الأخرى . كيف كنت تتناول الموقف ؟

- ما البدائل التي يجب أن تتوفر لك ؟

- ماذا سوف تقوله لرئيسك ؟

- ما الخطوات التي يمكنك اتخاذها لمنع هذا من الحدوث في المستقبل ؟

الملاحظات عن المرشح

■ هل استفاد المرشح من أوقات الأحمال الخفيفة للانتهاء من الأعمال المتأخرة أو

الاستعداد لأوقات الأحمال الزائدة ؟

■ هل تعرف المرشح على أخطاء الماضي واستخلص منها الدروس المستفادة؟

(اختصار طرق الأداء ، نتائج أقل من المتوقع بسبب قلة الجهود المبذولة) .

التوجه إلى عمل الفريق

الخاصية : لديه خبرة العمل كعضو فريق أو جماعة عمل ، ويشارك بحماس بجهود

لإنجاز أهداف المجموعة .

السؤال : معظم العمل في هذه المنظمة يتم إنجازه عن طريق فرق العاملين . من

فضلك ، صف لنا المشروع الأكثر حداثة الذي شاركت في أعماله كعضو

في فريق .

- هل كان المشروع ناجحاً ؟

- ماذا كان إسهامك الرئيسي كعضو فريق ؟

- ما الذي تحبه كثيراً بصفتهك عضواً في فريق عمل ؟

- ما الذي لا يعجبك بصفتهك عضواً في فريق عمل ؟

- في رأيك ، هل كان يمكنك أن تكون نتائج المشروع أفضل إذا كان العمل يتم

عن طريق الأفراد وليس فرق العمل ؟ إذا كان كذلك ، لماذا ؟

السؤال : ليس كل الفرق تعمل معنا بصورة جيدة . حدثني عن واقعة عن فريق عمل

كنت أحد أعضائه كانت لديه مشكلات في أدائه كفريق .

- ماذا كانت طبيعة المشكلة ؟

- كيف أمكن حل المشكلة ؟

- ما الجزء الذى أسند إليك لحل المشكلة ؟

- كيف كان يمكن تفادى المشكلة أساساً ؟

السؤال : حدثنى عن حالة كنت فيها فى صراع شخصى مع عضو آخر من أعضاء فريق عملك .

- كيف ظهر الصراع بينكما ؟

- كيف تعاملت مع الصراع ؟

- كيف كان رد فعل أعضاء الفريق الآخرين ؟

- ما الذى يمكن أن تفعله مختلفاً فى المستقبل ؟

- ماذا تعلمت من التجربة ؟

السؤال : حدثنى عن المشكلة التى مثلت بالنسبة لك أكبر تحدٍ لحلها كعضو فى فريق عمل ؟

- كيف وصلتكم إلى حلول كمجموعة للمشكلة ؟

- كيف اخترت الحلول المقترحة ؟

- ماذا فعلت المجموعة عندما كان هناك عدم اتفاق بين أعضائها ؟

- ما الإسهام الذى شاركت به فى جهود المجموعة الذى جعلك تشعر بالزهو الأكبر ؟

السؤال : لنفرض أن أحد أعضاء فريقك لا يشارك بجدية مع زملائه فى القيام بأداء مهام الفريق . كيف تتناول المشكلة ؟

- لماذا تتناول المشكلة بهذه الطريقة ؟

- هل يمكنك أن تفكر فى حلول أخرى بديلة ؟

- هل هناك نقطة عندها سوف تعرض المشكلة على رئيسك المباشر ؟

- إذا كان كذلك ، عند أى نقطة ؟

السؤال : من فضلك ، صف أى تدريب متخصص حصلت عليه فى ديناميات الجماعة ، حل المشكلات جماعياً ، أو علاقات جماعات العمل الصغيرة .

- متى حصلت على هذا التدريب ؟
- ماذا كانت ترتيبات التدريب ؟
- أعط مثلاً يوضح كيف ساعدك هذا التدريب فى عملك ؟

الملاحظات عن المرشح

- هل لدى المرشح خبرة متنوعة كعضو فى فريق ؟
- هل أظهر المرشح القدرة على حل المشكلات فى ترتيبات العمل الجماعى ؟

الانفتاح على التعلم

الخاصية : أن يكون منفتحاً على التعلم ، التنمية ، وإعادة التدريب .

السؤال : من فضلك صف ماذا تفعل لكى تظل متمشياً مع أحدث التطورات فى حقل تخصصك ؟

- من بين هذه الأنشطة ، ما الذى تنجزه أثناء العمل ، وما الذى تشارك فيه خارج العمل ، إذا كان هناك شىء ؟
- أى من هذه الأنشطة يمثل القيمة الكبرى بالنسبة لك ؟
- من بين هذه الأنشطة ما الذى لا يحظى برغبتك فى عمله ؟ لماذا ؟

السؤال : يبدو أن المسألة تتمثل فى عدم وجود وقت بالنسبة لكل فرد . إذا توفر لك الوقت ، هل سوف تكون مهتماً فى تلقى دروس ، أو حضور ندوة ، وإذا كان كذلك ، ماذا تكون الموضوعات ؟

- هل لديك بالفعل بعض المعرفة عن هذا الموضوع ؟
- ما الذى تجده مهماً وجذاباً فى هذا الموضوع ؟
- هل لديك اختيار آخر للموضوع ؟ إذا كان كذلك ، ما الموضوع الآخر ؟

السؤال : حدثنى عن آخر برنامج تدريبيى أو برنامج دراسى قد حضرته .

- أى أنواع الدراسة كان هذا البرنامج (أكاديمى ، مرتبط بالعمل ، إشباع

شخصي)؟

- ما الذي استفدته من البرنامج ؟
 - هل تشعر بأن البرنامج كان يستحق ما بذلته من الوقت والجهود ؟ بأي طريقة؟
- السؤال :** ما البرنامج التدريبي التالي ، الذي تنوى أن تأخذه ؟
- أى أنواع البرامج يكون (أكاديميا ، مرتبطا بالعمل ، إشباعا شخصيا) ؟
 - متى تتوقع أن تحصل على البرنامج ؟
 - ماذا تتوقع أن تستفيد من البرنامج ؟

التفكير الابتكارى

الخاصية : أن يكون واسع الخيال والأفق الذهنى .

السؤال : أحيانا نجد أن طرق العمل التقليدية لا تحل بعض المشكلات غير العادية التى يمكن أن تنشأ فى العمل . حدثنى عن الحل الأكثر ابتكارية الذى قدمته لحل مشكلة ما فى العمل .

- كيف وصلت إلى هذه الفكرة ؟
- كيف كان رد فعل رئيسك على الفكرة ؟
- كيف كان رد فعل زملائك ؟
- هل واجهت أية مقاومة ؟
- هل مر تطبيق الفكرة بسلاسة ، أو كان عليك إجراء بعض التعديلات إذا كان كذلك ، بأي طريقة ؟
- هل تم الاعتراف أو تقدير هذه الجهود ؟
- ماذا تعلمت من التجربة ؟

السؤال : الآن حدثنى عن واقعة عندما جربت حلاً مبتكراً لمشكلة ما ، وكانت النتائج غير ناجحة .

- ما الخطأ الذى حدث ؟
- ما الذى كان يمكنك أن تفعله بصورة مختلفة ؟

- كيف كان رد فعل رئيسك ؟

- ماذا تعلمت من التجربة ؟

السؤال : لنفرض أن أحد الأفراد يقدم طريقة غير عادية لأداء مهمة معينة . كيف تقيم

جدوى تطبيق هذه الطريقة ؟

- لماذا تستجيب بهذه الطريقة ؟

- كيف تفكر فيما يمكن أن يشعر به العامل تجاه استجابتك ؟

- كيف تفكر فيما يمكن أن يكون عليه رد فعل رئيسك تجاه قرارك ؟

السؤال : لنفرض أن هناك مشكلة معينة تزحف على سير العمل اليومي بصورة

متكررة ، والسبب لا يتغير تقريبا دائما . ومع ذلك ، فى هذا الوقت عندما

تحدث المشكلة ، يكشف أحد العاملين الجدد عن سبب رئيسى للمشكلة ،

والذى لم يؤخذ فى الاعتبار من قبل . كيف تستجيب لهذه المعلومات

الجديدة ؟

- لماذا تستجيب بهذه الطريقة ؟

- كيف تفحص المعلومات الجديدة ؟

ملاحظات عن المرشح :

■ هل أظهر المرشح منهجا يتسم باتساع أفقه ذهنى فى اتخاذ القرار وحل

المشكلة ؟

■ هل يسعى المرشح للحصول على مناهج مبتكرة لمشكلات العمل .

مهارة الاتصال المكتوب

الخاصية : أن يكون ماهراً فى إعداد اتصال مكتوب دقيق وواضح .

السؤال : إنك كمدير سوف تكون هناك مناسبات كثيرة ، حيث يكون من الضروري

أن تعد تقارير مكتوبة تتناول بالتفصيل تقدم وحدتك التنظيمية فى

المشروعات . بالرجوع بفكرك إلى وظيفتك السابقة ، أخبرنى عن أفضل

تقرير مكتوب قد أعدته عن عملك .

- متى كتب هذا التقرير (على سبيل المثال ، هل كان حديثاً) ؟
 - ما الذى جعله تقريراً متميزاً فى جودته (الموضوع ، المحتوى) ؟
 - ماذا قل رئيسك عن التقرير ؟
- السؤال :** صف أى برنامج قد حصلت عليه سواء فى المعاهد العلمية ، أو فى العمل والذى قد ساعد على تحسين مهاراتك الكتابية .
- متى حصلت على هذا البرنامج ؟
 - أين أعطى هذا البرنامج (فى المعاهد العلمية أو فى العمل) ؟
 - ما الذى تعلمته وكان الأكثر مساعدة لك ؟
 - ما أوجه البرنامج الأقل مساعدة لك ؟
- السؤال :** كل منا ، تقريباً فى وقت ما أو فى آخر يعاد إليه أحد تقاريره لإجراء بعض التصحيحات أو التنقيحات عليه ، حدثنى عن واقعة معينة عندما أعاد إليك رئيسك أحد تقديراتك للتصحيح .
- ماذا كانت طبيعة التقرير ؟
 - ما نوع الأخطاء التى كانت هناك ؟
 - هل وافقت على تعليقات رئيسك على التقرير ؟ إذا لم يكن كذلك ، لماذا ؟
 - ما الخطوات التى اتخذتها لتحسين التقرير ؟
 - ماذا تعلمت من التجربة ؟
- السؤال :** صف أية مقالات أو تقارير قد كتبتها ، والتى قد نشرت أو وزعت خارج نطاق عملك العادى (مثل النشر فى الدوريات العلمية أو النشرة التى تصدرها الشركة)
- ماذا كان موضوع التقرير ؟
 - متى كان قد كتب ؟
 - ما نوع التغذية المرتلة التى حصلت عليها من التقرير ؟