

الفصل الأول



المفهوم المقابلات الشخصية والأهمية و الأهداف.

أنواع المقابلات.

صفات المتقدم المستعد للمقابلات.

الأخطاء الشائعة في المقابلات.

الجلسة الأولى: أساسيات المقابلات الشخصية	الزمن: 120 دقيقة
--	------------------

الأهداف التفصيلية:

في نهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن:

- 1- يحدد مفهوم المقابلات الشخصية.
- 2- يميز بين أنواع المقابلات.
- 3- يتجنب الوقوع في الأخطاء الشائعة أثناء المقابلات.

موضوعات الجلسة:

— المفهوم, الأهمية, الأهداف.

— أنواع المقابلات.

الأسلوب التدريبي:

يستخدم المدرب في هذا الجلسة أسلوب المشغل التدريبي .

خطة الجلسة

م	الإجراءات	الزمن
1	التعارف بين المتدربين والمدرّب. وتحديد أهداف البرنامج، وخطة سير، وتوقعات المتدربين حول البرنامج	10 دقيقة
2	قراءة النشرة العلمية ومناقشة النتائج.	10 دقيقة
3	تطبيق النشاط 1	10 دقيقة
4	قراءة النشرة العلمية ومناقشة النتائج.	15 دقائق
5	تطبيق النشاط 2 (دراسة حالة).	10 دقيقة
6	قراءة النشرة العلمية ومناقشة النتائج.	15 دقيقة
7	النشاط 3 دراسة حالة وحوار ومناقشة بين المجموعات.	20 دقيقة
8	استراحة	30 دقيقة

الزمن: 10 دقيقة

النشرة العلمية: المقابلات الشخصية (المفهوم, الأهمية, الأهداف)

تعتبر المقابلة الشخصية أو كما يُطلق عليها في الميدان المهني والإداري (Personal Interview) واحدة من أهم الأساليب العصرية التي يعتمد عليها القائمون على الأعمال المختلفة في كافة الميادين الحياتية سواء المهنية أو الأكاديمية في الحصول على كافة المعلومات والبيانات المراد جمعها ومعرفتها عن أحد الأشخاص لأغراض عديدة، بحيث تقوم المقابلة على العديد من الخطوات المتسلسلة والمنظمة، ويترتب عليها العديد من النتائج المستقبلية

ما هي المقابلات الشخصية؟

هي نوع من الاتصال يتضمن طرفين , يكون لأحدهما (على الأقل) هدف أو غرض من المقابلة , وكلا الطرفين يتحدث بعض الوقت ويسمع بعض الوقت.

بناءً على التعريف أعلاه المقابلات هي:

- نوع من أنواع الاتصال.
- لها هدف محدد (للتوظيف , للتقييم , للتفاوض) .
- تعتمد على طلب أو إعطاء أو تبادل المعلومات.
- الأطراف يتحدثون ويستمعون.

أهمية المقابلات الشخصية:

- للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظيفة.
- لتقييم أداء العاملين.
- لإرشاد ونصح العاملين.
- لعقاب المرؤوسين وللضبط والربط.
- مقابلات الإقناع والترغيب (مقابلات البيع , ومقابلات إقناع فرد لترك الخدمة , ومقابلات التفاوض , ومقابلة تجربة آلات وخدمات جديدة) .

- إصدار التعليمات والتوجيهات.

أنواعها:

1-	مقابلات الاختيار والتوظيف.
2-	مقابلات النصح والمشورة.
3-	مقابلات تقييم الأداء.
4-	مقابلات إقناع العميل.
5-	مقابلات التأديب والعقاب.
6-	مقابلات التظلم.
7-	مقابلات ترك الخدمة (هي أكثر أنواع المقابلات مصداقية).

الغرض من المقابلات الشخصية

قبل أن يتم توظيفك في شركة ما، تحتاج حتمًا لملاحظة ردود فعل الطرف الآخر. والغرض من المقابلات الشخصية أمرين:

1- يمد صاحب العمل بنظرة ثاقبة لشخصيتك وقيمك.

2- يتيح الفرصة لمعرفة ما إذا كانت المؤهلات والأهداف المهنية للمرشح تتطابق مع ما تسعى الشركة إليه.

الزمن: 10 دقيقة

نشاط 1

ما الهدف من إجراء مقابلة التوظيف؟
قد يقول قائل: (لاختيار أنسب المرشحين)
والآن تعاون مع أفراد مجموعتك وبين معنى كلمة (أنسب المرشحين)

الزمن: 15 دقيقة

النشرة العلمية: أهمية الحصول على الموظف المناسب

ما أهمية الحصول على الموظف المناسب؟

قد يتسأل البعض ما أهمية البحث عن الموظف المناسب. فكل فرد يمكنه فرد القيام بمهام الوظيفة التي تسند إليه فلماذا هذا الاهتمام الزائد باكتشاف الموظف المناسب.

أ- أداء الشركات نتيجة لمجموع أداء موظفيها.

لا شك أم أداء الشركة ككل هو محصلة أو مجموع أداء موظفيها لذلك نجد العلاقة واضحة وبديهية بين مستوى الأداء العام للموظفين وقدرة الشركة على تحقيق أهدافها.

ب- اختيار الموظف المناسب وتخفيض التكاليف.

الاختيار الجيد للموظف يعني الحصول على القدرات والمهارات المناسبة لمتطلبات شغل الوظيفة وهو ما يعني أن الموظف الذي تم اختياره بشكل جيد سيؤدي مهام وظيفته بأفضل صورة ممكنة فلن يكون هناك إهدار في الوقت المخصص لإنجاز المهام ولن يكون هناك إتلاف للأصول ولن يكون هناك إهدار لموارد الشركة وهذا كله يؤدي دون شك إلى خفض التكاليف.

ج- اختيار الموظف المناسب مؤشر لتحقيق الاستقرار الوظيفي:

تتميز الشركات القوية باستقرار موظفيها بشكل واضح. ولا شك أن الاختيار الجيد المبني على القواعد العلمي والإدارية الصحيحة ينتج عنه وضع الشخص في الوظيفة التي تناسب قدراته ومهاراته وبالتالي ينعكس ذلك بالإيجاب على استمرار الموظف في عمله.

الزمن: 10 دقيقة

نشاط 2 (دراسة حالة)

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

ماذا تفعل لو كنت المسؤول عن إدارة هذه الحالة؟

.....

.....

.....

.....

وما الجانب الإيجابي في قرار مدير المشروع؟

.....

.....

.....

.....

الزمن: 15 دقيقة

النشرة العلمية: أنواع المقابلات

أنواع المقابلات:

المقابلة التمهيدية:

يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة.

المقابلة الشخصية عبر الهاتف:

المقابلات الشخصية عبر الهاتف هي مقابلات شخصية انتقائية للتخلص من المتقدمين ذوي المؤهلات الضعيفة بحيث لا يتبقى سوى عدد صغير للمقابلات الشخصية الخاصة. قد يتم الاتصال بك بدون سابق إنذار أو قد تتحول مكالمات هاتفية لمراجعة سيرتك الذاتية إلى مقابلة عبر الهاتف. هدفك في هذه الحالة هو أن تحصل على دعوة لمقابلة شخصية وجها لوجه.

المقابلة النموذجية:

تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع .

المقابلة الفردية:

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين .

المقابلة الجماعية:

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية.

- متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف المنظمة (ممثلين للمنظمة).

- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة.
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف المنظمة.

المقابلة الانفعالية:

يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل .

المقابلة الموجهة:

حيث يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل (ممثل المنظمة) وعلى المتقدم الإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة .

المقابلة الغير موجهة:

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقييد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها. وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة.

مقابلة سلوكية Behavioral Interview

هو أسلوب يعتمد على سؤال المرشح عن تصرفه في مواقف صعبة مرت عليه من قبل، ثم يقوم المسئول بمحاولة تقييم تصرف المرشح في ذلك الموقف. والفكرة هنا أن نستخدم سلوك وأداء الموظف السابق لتوقع أداءه في المستقبل. وهذا الأسلوب يعطينا معلومات أكثر تفصيلا عن المرشح، كما أنه يعطينا معلومات أكثر صدقاً.

مقابلة ظرفية Situational Interview: (قياس القدرة على التصرف)

هو سؤال المرشح عن تصرفه لو تعرض لموقف محدد. وهذه الطريقة تستدعي تحضيراً جيداً لمواقف محددة وكذلك تحديداً لأسلوب التقييم. وهذه الطريقة تشبه السؤال عن مواقف حقيقية سابقة ولكننا هنا نفترض مواقف ونسأل المرشح عن تصرفه فيها، وهذه المواقف لا بد أن تنبع من طبيعة الوظيفة واحتياجاتها. ومن أمثلة هذه الأسئلة: صف لي ماذا تفعل لو طلب منك مديرك أعمالاً لا تقدر على أدائها؟ ماذا تفعل لو جاءك موظف يشكو من إدارة المؤسسة؟ ماذا تفعل لو وجدت أن مرؤوسيك لا يؤدون العمل بكفاءة؟ ماذا تفعل لإقناع الآخرين بفكرة جديدة؟

ماذا نفعل؟

ذكرنا أنواعًا كثيرة من المقابلات فماذا نفعل؟

أولاً: في أكثر الأحيان يفضل إما أن تكون المقابلة مع لجنة من ثلاثة أو أربعة مسئولين أو أن تكون هناك أكثر من مقابلة مع مسئول واحد في كل مقابلة. لذلك نجد أن المقابلة مع لجنة هي أيسر وأنسب من المقابلات المتتالية.

ثانياً: لا بد من اتباع أسلوب المقابلات المنظمة وأرى أن اتباع أسلوب المقابلات المنظمة تماماً أنسب لعالمنا العربي لأنه مع بعض القيود ستكون المقابلة نصف منظمة، ولكن لو قلنا - من البداية - نصف منظمة فمع بعض القيود ستصبح غير منظمة (حرة) ونعود من حيث بدأنا.

ثالثاً: أسلوبا المقابلات السلوكية والظرفية هما أسلوبان يفضل استخدامهما كأدوات أثناء المقابلة، ولاحظ أن هذا لا يعني أن تكون جميع الأسئلة من هذا النوع. ويراعي إعداد هذه الأسئلة بعناية وتحديد أسلوب تقييم الإجابة مسبقاً.

رابعاً: أسلوب إجهاد المرشح هو أسلوب غير فعال في أكثر الأحيان ولا يُنصح به وينبغي أن نبحث عن طرق أخرى لمحاكاة ضغط العمل.

الزمن: 20 دقيقة

نشاط 3 (دراسة حالة)

HOME STORES هي سلسلة وطنية من متاجر اخدم نفسك بنفسك والتي تمتاز بصفة توفير النصيحة المبنية على الخبرة للهواة. حينما قررت الشركة فتح فرع آخر في سوق البلدة قررت أن تتبني استراتيجية استدعاء مبتكرة لكون المنطقة تتميز بمعدل مرتفع من البطالة ولأن قاعدة مهاراتها الأساسية لم تكن البناء ولا تجارة المرفوق. سوف يحتاج المشروع إلى حوالي ثمانين شخصًا يمتدون من خبراء اللحام ولسباكة والدهانين للعمل كمستشارين وتقنيين وجهاز مبيعات وجهاز إداري.

نظم جهاز شؤون الموظفين في الشركة يومًا مفتوحًا في فندق محلي. عرضت أفلام فيديو تصور متجرًا آخر للشركة واستدعى موظفون قائمون على عملهم من فروع أخرى لإجابة عن الأسئلة. كان هؤلاء الموظفون أيضًا يقومون بإجراء تقييمات مبدئية لمهارات أعضاء الجمهور الذين أبدوا اهتمامًا ملحوظًا بالوظائف. اتخذت التقييمات الأولية شكل مقابلات (فنية). تم تصميم المقابلات للناس الذين أرادوا أن يكونوا مستشارين لاستكشاف مدى معرفتهم. كذلك سمحت المقابلات ببعض التقييم لمهاراتهم في التواصل الشخصي، وقدراتهم الإجابة على الأسئلة بوضوح. هؤلاء الذين تقدموا بطلبات لوظائف المبيعات طلب منهم اختبارات رقمية وأن يشاركوا في دور قصير بلعبة مسرحية مع زبون (غاضب). بعد أداء الدور التمثيلي جرى البحث معهم، في مجموعات صغيرة بقيادة مسؤول / مبيعات خبير، عن كيفية تعاملهم مع الموقف. ثم طلب من المتقدمين لوظائف كتابية، وإدارية بالجلوس لامتحانات مقدره، والمشاركة في مقابلة مصممة لاستكشاف مواقفهم تجاه العمل، ومدى فهمهم للأدوار المساندة.

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

بعد ذلك تم أخذ مهارات الأفراد ونبذه عن خبراتهم بالمقارنة مع (الفكرة المختصرة المثالية). لقد تم تصميم هذا الأسلوب المتعمق للتمييز بأن كثيرًا من الناس في البلدة كانت لديهم خبرة ذات علاقة محددة عن مجال عمل إلا أنهم قد يمتلكون أيضًا المهارات التي تبحث عنها الشركة. لقد أعطت هذه الطريقة الأفراد أيضًا فرصة لرؤية ما تعرضه الشركة وللتحدث مع الموظفين القائمين -الزملاء المحتملين- عن الشركة. كذلك ساعدت على تقديم دعاية لشركة HOME STORES كشركة مهتمة ومحترفة.

الزمن: 120 دقيقة

الجلسة الثانية: تابع أساسيات المقابلات الشخصية

الأهداف التفصيلية:

في نهاية الجلسة التدريبية يتوقع من المتدرب أن:

- 1- يعرف المهارات والقدرات الذي يمتلكها المقابل.
- 2- يتجنب الوقوع في الأخطاء الشائعة أثناء المقابلات.

موضوعات الجلسة:

- الكفايات اللازم توفرها في المتقدم للوظائف.
- الأخطاء الشائعة أثناء المقابلات.
- التعرف على أنواع التحيز غير المقصود أثناء المقابلة.

الأسلوب التدريبي:

يستخدم المدرب في هذا الجلسة أسلوب المشغل التدريبي والمحاكاة .

خطة الجلسة

م	الإجراءات	الزمن
1	نشاط 4 ومناقشة النتائج	10 دقيقة
2	قراءة النشرة العلمية والوصول إلى أهم النقاط.	40 دقيقة
3	حوار ومناقشة	25 دقائق
4	منافسات بين المجموعات لمحاكاة التحيز غير المقصود.	25 دقيقة
5	نشاط 5	20 دقيقة