SCOUTS
من أجل عالم أفضل

الأقليم الكشفي العربي
المنظمة الكشفية العربية

نشرة القيادات

نشرة دورية تصدرها
إدارة نشرة القيادات

العدد (٢٣٩) أبريل ٢٠١٤

منظَّمتك الحالية؟ أو في عملك الحالي؟ ما مستويات الأمانة في منظَّمتك؟ هذه طريقة مناسبة للدخول في موضوع الأمانة والقيم الفاضلة، فهل المرشح ممن يقيمون وزناً كبيراً للأمانة الشخصية؟، من الشخص الذي تحترمه أكثر من غيره في منظمتك الحالية، ولماذا؟ ما أصعب مشكلة واجهتها في حياتك العملية؟ وكيف عالجتها ؟)

مقابلة الموظف المتقدم للوظيفة ليس الغرض منه تقييم شكل وأنما هو فى الأساس تقييم مهارات وأفكار وقدرات.

وحتى يتحقق لك هذا لابد أن تسال المتقدم بعض الأسئلة محددً الهدف من ورائها ونحن هنا نقدم لك ١١ سؤالاً يمكنك أن تسألها للمتقدم لوظيفة لديك، مع ملاحظة أن الاسئلة غير مرتبة بترتيب معين.

يجب أن تهدف الأسئلة لاختيار أشخاص يمتلكون قيماً مهمة لمنظمتك.

١- ما الشيء الذي ترغب فى تعلمه فى المسقبل القريب؟

الهدف: لتحديد السلوك نحو التعلم. وللنظر إلى المقدرة على تقييم الذات.

٢- ما سبب حبك للعمل هنا.

الهدف: لمعرفة ما هو فعلا مهم له.

٣- ما الشئ الذى يجعلك تذهب إلى عملك وانت تشعر بسعادة لأنك سوف تقوم بعملك؟

الهدف: لتحديد ما هو مهم وما يحفز هذا الشخص.

٤- ما الشيء الذى يجعلك تذهب إلى عملك وانت تشعر بتعاسة لأنك سوف تقوم بعملك وليس لديك رغبة بالذهاب؟

الهدف: لتحديد ما يهبط معنوياته.

٥- إذا كنت ثريا لدرجة أنك لست بحاجة لتعمل، ما الذى قد يجعلك تذهب للعمل؟

الهدف: لتحديد القيم.

٦- ما أكبر نجاح حققته فى مهنتك وكيف نجحت به؟

الهدف: لتحديد ما أنجزه لماذا يعتقد بأنه نجاح، وليساعد على تقييم المهارات.

٧- فى مهنتك، ما الشيء الذى لو إستطعت أن تقوم به مرة أخرى لكنت قمت به بشكل مختلف؟ ولماذا؟ وكيف كنت ستقوم به؟

الهدف: لتحديد مدى تعلمه من أخطائه. والتحديد ما إذا كان يستطيع الإعتراف بأخطائه.

٨- صف أفضل مميزات المدير الذى ترغب أن تتوفر فى مديرك المستقبلى.

الهدف: لتحديد كيف يرى مديره وما هو المهم لديه في المدير.

٩- صف المدير السيء والذى لا ترغب أن يكون مديرك المستقبلى.

الهدف: لتحديد ما إذا كان يستطيع أن يوازن بين الإجابة عن السؤال والدوران الإيجابى حول السؤال.

١٠- ما أفضل نقاط القوة لديك ولماذا؟

الهدف: مجرد سؤال ليصف نفسه.

١١- وبعد ذلك ... ما نقاط الضعف لديك؟

عادة ما تكون الإجابة عن هذا السؤال صعبة، ولكن إذا كان بإمكان الشخص يقيم نفسة سوف يكون من السهل عليه الإجابة، الأشخاص الذين يعرفون أنفسهم تكون إدارتهم أسهل، لأنهم يعرفون نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ويعملون على إدارة أنفسهم.

ملاحظة هامة : أن جميع الأسئلة لا علاقة لها بسؤال الأشخاص عن وظائفهم أو ما يعملون، هذا لان الأهم هو مدى إمكانية التكيف والطريقة التى يفكرون بها، وبعد ذلك تأتى الخبرة والمهارات.

المرجع:

الأستاذ : عبدالله بن عبداللطيف العقيل - جريدة الرأي

Websites :www.scout.org /arab
www.arabscout.org
E-Mail :arab@scout.org

2 شارع يوسف عباس - مدينة نصر
القاهرة . ص.ب: 9072
رمز بريدي : 11765

تقديم

يسعد الأمانة العامة للمنظمة الكشفية العربية أن تصدر العدد (٢٣٩) من نشرة (تنمية القيادات) حول موضوع:

فن توجيه أسئلة المقابلات

ويتضمن:

الإعداد للمقابلة- تكوين لجنة لمقابلة المرشحين- عمل نموذج شامل لجميع البنود المراد معرفتها عن المرشح- نماذج لبعض الأسئلة المشهورة.

للتفضل بالإطلاع والنشر، وموافاتنا بتجاربكم الناجحة فى مجال (التدريب، وتنمية القيادات وجذب المتطوعين والمحافظة عليهم)، لنشرها حتى تعم الفائدة.

وتفضلوا بقبول وافر التحية

الأمين العام
مدير الإقليم الكشفى العربى
د. عاطف عبد المجيد

فن توجيه أسئلة المقابلات

- **هل من الممكن أن يقوم بإجراء مثل هذه المقابلات أي شخص بغض النظر عن مؤهله أو خبراته؟ .**
- **كيف أستطيع أن أنجح في إجراء مقابلة مع طالب العمل؟**

سأدمج إجابة السؤالين معا لترابطهما، فأقول: إنه لكي يتحقق النجاح في إجراء المقابلة الشخصية لأي متقدم لأية وظيفة، وبمعنى أدق: إنه لكي يتحقق الهدف الأساسي من المقابلة وهو حسن الاختيار والحصول على الشخص المناسب بالفعل لكل منصب ووظيفة، فإنه يجب أن يسبق المقابلة انجاز ومطابقة الأمور الجوهرية الثلاثة، فلا تتم المقابلات إلا بعد إنجازها، وهذه الأمور هي:

١- توفر الوصف الوظيفي الواضح والدقيق والموضوعي المتضمن للمتطلبات الشخصية والعلمية والتدريبية والخبرات الواضحة والموضوعية (المعقولة)، وذلك لكل وظيفة. وبالتالي التأكد من مناسبة المتقدم للوظيفة بحسب الوصف الوظيفي لها.

٢- وجود سلم الرواتب المتوازن المغطي لجميع الوظائف، والمطبق على الجميع بلا استثناءات، وبالتالي منح الراتب المتوازن الموضوعي للوظيفة والذي لا يرتبط بعواطف ولا بقوة تفاوض الموظف الجديد ولا بواسطات ولا غيرها.

٣- الإعلان عن الوظيفة ونشر متطلباتها الشخصية والعلمية والتدريبية والخبرات المطلوبة لها من واقع الوصف الوظيفي

الموضوعي، واستقبال المتقدمين والمترشحين لها. وبعد ذلك تتم مراجعة أوراق المرشحين لهذه الوظيفة أو تلك بناء على مدى توفر المتطلبات الشخصية والعلمية والتدريبية والخبرات المحددة في الوصف الوظفي، مع استبعاد من لا تتوفر فيه هذه المتطلبات. وهنا تأتي مرحلة التحضير للمقابلة الناجحة التي تتم مع الأشخاص الذين هم جميعهم في الأصل مناسبون مبدئياً للوظيفة المحددة فتأتي المقابلة لعمل الترشيح والترجيح النهائي. ولكي تكون المقابلة لعمل ترشيح وترجيح نهائي موضوعي فإنها يجب أن تتم وفق الآتي:

١- بعد الترحيب اللطيف بالمتقدم يطلب منه أن يتحدث عن معلوماته الشخصية العلمية وخبراته وما يطمح له في المستقبل، وذلك خلال ٤- ٦دقائق.

٢- يجب أن يعرض الوصف الوظيفي أثناء المقابلة على المقابل معه) للتوظيف أو للترقية) ويطلب منه قراءته لعدة دقائق، ثم يسأل عما احتواه من المتطلبات والصفات والمهارات الشخصية، وكذلك عن المهام والمسئوليات المطلوبة ممن سيشغلها، ثم يسأل عن مدى قدرته على أداء هذه الوظيفة ومدى رغبته بها واستعداده للقيام بمهامها ومسئولياتها على ضوء هذا الوصف.

٣- يجب أن يتكون فريق المقابلة لجميع الوظائف القيادية من المدير الأول للمنظمة، ومدير الموارد البشرية، ومدير الإدارة المعنية (وهو الذي سيكون الرئيس المباشر للمدير أو الموظف المرشح)، والأمر يستحق أكثر من ذلك، وليس هذا مضيعة لوقت المدير الأول بل هذا من أوجب واجباته، وأولى أولوياته، وهو إذا استطاع اختيار ثم وضع وتعيين الكفاءات الأمينة في المواقع المختلفة عموما ومهامها عظيمة وكثيرة جداً، وحقق منافع ونجاحات استراتيجية مستمرة أعظم نفعاً وأبقى أثراً على المنظمة وأجزائها المختلفة من أي شيء آخر. أما بالنسبة لبقية الوظائف فيجب أن يتكون أعضاء المقابلة من الرئيس المباشر (مدير الإدارة)، ومدير شئون الموظفين (في حالة الترقيات) أو مدير التوظيف (في حالة التعيين الجديد)، إلا أنه يحسن أن يظل الاعتماد النهائي عند المدير الأول. يقول بيري سميث: (إن إحدى المسئوليات المهمة الملقاة على عاتق مدير أو قائد منظمة كبيرة هو اختيار مرءوسيه المباشرين وغيرهم من الأشخاص الرئيسيين في المنظمة). وفي موضع آخر يقول: (بما أن عملية التوظيف تتسم بالأهمية، لذلك فليس من المستحسن تفويض القيام بها للآخرين إلا في حالات معينة؛ أما عملية الاختيار النهائية فيجب أن تظل من اختصاص القائد. كما أن المرءوسين القياديين يجب أن يعطوا الفرصة لاختيار وتعيين مرءوسهم). ويؤكد أهمية ما سبق بيتر دركر بقوله: (إن المجهود المستمر والمنتظم من أجل وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة هو من أهم المهارات الخاصة بإدارة العمل والعاملين. وأن تحديد الوظيفة المناسبة لا بد وأن يشغل مكانة كبيرة في تفكيرنا في كل الأعمال). أجاب عن السؤال المستشار الإداري عبدالله العقيل .. مدير عام مركز القيادة الإدارية الشاملة

٤- يجب أن تخرج المقابلات بنقاط ونتائج موضوعية للاختيار والترجيح بين المرشحين، مثل أن يكون هناك نموذج شامل مُصَمَّم للمقابلات، ويحتوي هذا النموذج على كافة البنود المطلوب معرفتها واستخلاصها بعد المقابلة، ووضع مجموع درجات معين لكلِّ بند، بحيث يتم اختيار الدرجة المناسبة لكلِّ بند من قبل كل عضو في فريق المقابلة، ثم يؤخذ المتوسط كدرجة نهائية للمرشح في هذا البند، ثم يناقش القرار النهائي بشأن المرشحين على ضوء متوسط

درجاتهم النهائية. ويمكن أن تشمل البنود على سبيل المثال: مستوى الثقة بالنفس والتواضع، مستوى الأمانة والنزاهة، مستوى الولاء والتضحية، مستوى التأهيل، مستوى التدريب وتنوعه، المهارات الإضافية، تنوع الخبرات، التفكير المنطقي، القدرات الإبداعية في التفكير والإجابات، وفي علاج المشاكل وفي التطوير، عمق المعرفة والمهارة الفنية أو العملية، قوة الشخصية، الصدق والشفافية، دقة الإجابات والوضوح في العبارات والحديث، طريقة دخوله للمقابلة، مظهره ولباسه، المؤشرات القياديَّة كالهدوء والثقة والدقة والتواضع والمشاركة والرؤية وغيرها، نظرته للعمل الجماعي والمشاورة، مستوى وضوح الرؤية والأهداف لديه، مدى معرفته بما هو مُقدِم عليه وبحجم المسئولية، مدى استعداده للتحدِّي وخوض التجربة، طريقة تقويمه لنفسه، طريقة عرضه للمعلومات الشخصية وغيرها، مستوى أخلاقه ولطافته، مستوى ذكائه العام ونباهته، سلامته من الحقد والحسد، تقييمه للمقابلة والمقابلين، جوابه على سؤال أفضل الأعمال التي عملها والإنجازات التي أنجزها في كل وظيفة سابقة ولا يزال يفتخر بها، وأفضل شيء استفاده من خبراته السابقة، وما الذي سيصر على ممارسته دائماً مع العاملين؟ مثلاً لمعرفة هل هو يحب المشاركة أو الأوامر فقط، وجوابه على سؤال: أين تجد نفسك أكثر؟ وأي نوع من الأعمال والمهام تحب أكثر؟ وغير ذلك من البنود. ويوضع لكلِّ بند درجات معينة من ١- ١٠ بحسب أهميته، ثم يُعطى عدد درجات لكلِّ بند بحسب المقابلة الشاملة، وبحسب السيرة الذاتية الموثقة، وبحسب نتائج الاختبارات التحريرية إن وجدت، وبحسب السؤال عنه أيضا. وهذا الأسلوب يقلِّل إلى حد بعيد من الانطباعات الشخصية والقرارات غير الموضوعية، ويضمن وجود مرجعية ومعايير للاختيار النهائي أثناء وبعد المقابلة، ويمكن أن يوضع سؤال أو أسئلة للمقابلة لكي تعكس كل بند من بنود التقييم آنفة الذكر .

- ولابدَّ من التأكيد على أنَّ جميع الأسئلة والبنود المذكورة سابقاً - وبالطبع نتائج تقييمها والدرجات التي تستحقها - يجب أن تدور حول طبيعة الوظيفة وحاجتها ومهامها ومسئولياتها والصفات والمتطلبات الشخصية والمعرفية والعلمية والمهنية والفنية والخبرة المطلوبة في شاغلها، على ضوء الوصف الوظيفي، لئلا تُسأل أسئلة وتُناقش أمور معينة لا علاقة لها بالوظيفة ويكون تجاوب المرشح معها سلبيّاً أو ليس بالمستوى المطلوب فيُظلم، ويعطى درجات أقل مما يستحقه في بنود معينة، وربَّما تخسر المنظَّمة مرشحين جيدين بسبب ذلك، أو يحصل العكس حيث يكون تجاوب المرشح إيجابياً فينسى المقابِلون أنَّ ذلك لا يعني شيئاً للوظيفة، وينسون أنَّه لا علاقة للوظيفة بذلك، فيعطى درجات أكثر مما يستحق في بنود معينة، وربَّما نتج عنه تعيين أشخاص في موقع غير سليم، وتورّطت فيهم المنظَّمة، وكلا الأمرين قد يحصلان بسبب انحراف المقابلات عن مسارها الصحيح الذي يجب أن يدور في فلك الوظيفة ومهامها ومتطلباتها .كما يحسن أيضاً أن يُركِّز في الأسئلة على استنتاج ومعرفة حقائق عن المرشح وليس أشياء نظرية، وكذلك لحفظ الوقت يستحسن تجنب تكرار سؤال بعض المعلومات العامَّة الواضحة جدّاً في السيرة الذاتية .

٥- يقول بيري سميث: (إنَّ جمع معلومات إضافية عن المرشحين هو أمرٌ يستحق العناء؛ وذلك للتأكُّد بأنَّ عملية الاختيار قد اكتملت وبأنَّها تتسم بالموضوعية إلى أبعد حد ممكن، وفي كثير من الأحيان يبقى كل هذا البحث والتنقيب غير كافٍ، ولا بدَّ من إجراء مقابلة. والمقابلة يجب أن تجرى بطريقة نظامية؛ حيث يجب استعمال قائمة أسئلة معدةChecklist ، على أن تكون الأسئلة في رأس القائد أو المدير، وليس على الورق أمامه. ومن الأسئلة المهمَّة التي يمكن أن تطرح: ترى هل أنت راغب في هذه الوظيفة؟ ولماذا؟ وما أفضل الكتب التي قرأتها في السنوات الأخيرة؟ ولماذا تعتبرها جيدة؟ وما الفائدة التي حصلت عليها منها؟ وهذا لمعرفة ما إذا كان واسع الاطلاع، وما إذا كان ذا عقلية فضولية، ما فلسفتك القياديَّة؟ وما أسلوبك في القيادة؟ إذا لم يقع عليك الاختيار لهذا المنصب فمن ترشح له؟ هل لديك مشاكل تخفيها عنَّا؟ هل هناك ما تخفيه عنَّا؟ ما أهدافك وخططك الخاصة على المدى البعيد؟ لو أنك توليت قيادة هذه المنظَّمة فماذا كنت ستفعل؟ ما الأشياء التي تسبب لك الإزعاج في