

التعيين والاختيار

المقابلات الشخصية:

تتمثل المقابلة الشخصية التي يتم من خلالها اختيار الموظفين في نوع من المحادثة التي يتم التحكم فيها وتكون بين المتقدم للعمل وصاحب العمل أو شخص يمثله ويتم تصميم المقابلة الشخصية بهدف اختبار مدة تناسب المتقدم لشغل العمل مع الوظيفة المرجو تعيين أحد الأشخاص فيها.

والمقابلات الشخصية عبارة عن تبادل الطرفين للمعلومات بغية مساعدة الشخص الذي يعقد المقابلة لتكوين رأي عن المرشح ومساعدة المرشح في تكوين رأي عن المؤسسة وتتمثل الأهداف المحددة بالشخص الذي يعقد المقابلة الشخصية في عملية الاختيار فيما يلي:

- يتمثل الهدف الأول : بالتعرف على القدر المستطاع من المعلومات الخاصة بالمرشح والتي تتعلق بالعمل وذلك حتى يمكن تقييم مدى تناسب هذا المرشح مع العمل طبقاً لبعض المعايير التي تم وضعها من قبل بخصوص الأداء الفعال للوظيفة.
- أما الهدف الثاني: يتمثل في تقديم المزيد من المعلومات عن الوظيفة والمؤسسة.
- من أهداف الشخص القائم على عقد المقابلة أيضاً: ضمان إجراء العملية في جو من العدل والإنصاف والعمل على أن يدرك الآخرون ذلك.
- من ناحية أخرى على الرغم من تعرض أسلوب المقابلات الشخصية للكثير من الانتقادات فإنه لا يزال الأسلوب الأكثر شيوعاً واستخداماً في عملية اختيار العاملين، وتتمثل أكثر هذه الانتقادات ذيوياً والتي يتم تدعيمها من خلال نتائج الابحاث فيما يلي:
- يتخذ الشخص الذي يقوم بعقد المقابلة الشخصية قراره بشأن المتقدم للعمل بالدقائق الثلاث أو الأربع الأولى من المقابلة ثم يقضي بقية وقت المقابلة بالبحث عن أدلة تدعم وتؤكد هذا القرار أو الرأي الأصلي.

- نادراً ما تتسبب المقابلات الشخصية في تغيير الرأي الذي تكون من خلال طلب التوظيف الأصلي وبسبب مظهر المتقدم للعمل.
- هناك ميل في المقابلات الشخصية إلى إعطاء مزيد من الأهمية والوزن للأمور التي لا تكون في صالح المتقدم عن تلك الأمور التي تكون في صالحه.
- عندما يتخذ الشخص المسؤول عن عقد المقابلة قراره مبكراً بشأن المتقدم للعمل فإن سلوكه يميل على عكس ذلك وتوصيله إلى هذا المرشح.
- من الممكن أن تلقي أحد السمات المسيطرة مثل المظهر أو طريقة الكلام بظلالها على العوامل الأخرى.
- عندما يكون هناك عدد من الأشخاص المختلفين يقومون على عقد المقابلات الشخصية فإنه كثيراً ما يكون هناك عدم اتفاق فيما بينهم فيما يخص المرشحين وهو ما يترك الطريق أحياناً مفتوحاً لاحتمال تغيير بالاختيار.
- يميل الأشخاص الذين يقومون بعد المقابلات الشخصية إلى تعيين الأشخاص الذين يتشابهون معهم في السمات.
- وعلى الرغم من هذه العيوب فإن المقابلات الشخصية لا تزال الأسلوب الأكثر انتشاراً للأسباب التالية:

- ربما تمثل المقابلة الشخصية الطريقة المثلى لتقييم مدى توافق المرشح للعمل مع زملائه أو رئيسه في العمل، والذي يمثل على الأرجح أحد أكثر العوامل حسماً في التأثير على نجاح أي علاقة عمل.
- تعتبر المقابلات الشخصية طريقة مرنة وسريعة للحصول على المعلومات عن أحد المرشحين ولتقديم مزيد من المعلومات عن الوظيفة والمؤسسة.
- وكما يقول كل من Hall و Torrington أن للمقابلة الشخصية أيضاً جانباً يتعلق بالطبقيوس – وذلك لأنها غالباً ما تمثل جزءاً متوقعاً ومقبولاً من العملية.
- من ناحية أخرى فقد تم من خلال أحد الأبحاث تم إجراؤه على ستين شخصاً من القائمين على عقد المقابلات الشخصية وتسعين مرشحاً توضيح أنه يتم النظر إلى المقابلة الشخصية

من قبل معظم الأشخاص الذين يعقدون المقابلات الشخصية (95% في هذا المثال) والمرشحين للعمل (85%) على أنها طريقة عادلة للاختيار، وفي إيطاليا على سبيل المثال، فإنه نادراً ما يتم الاستعانة بأي أسلوب آخر في عملية الاختيار.

ومن الممكن أن تأخذ المقابلة الشخصية شكلاً من أشكال عدة، فمن الممكن أن تكون المقابلة رسمية أو غير رسمية، ومن الممكن أن يتم إدارتها من خلال شخص واحد أو من خلال مجموعة من الأشخاص، أو من الممكن أن يتبع فيها واحدة فقط أو عدد من الاستراتيجيات والتقنيات، وعندما يتعلق الأمر بوظائف أعلى في الدرجة فإنه غالباً ما يتم عقد عدد من المقابلات الشخصية، حيث يكون لكل منها تنسيق خاص مختلف.

وفيما يخص القطاع العام على سبيل المثال الهيئات المحلية فإنه عادة ما سيكون هناك مقابلة تمهيدية غير رسمية يقودها شخص أو شخصان غالباً ما يكونان المدير التنفيذي للوظيفة المعلن عنها وممثل لقسم شؤون الأفراد ثم تتبع هذه المقابلة بأخرى رسمية تقوم على إدارتها لجنة وفي الأغلب الأعم يكون التركيز من خلال المقابلة التمهيدية على الجوانب الأكثر تقنية المتعلقة بالوظيفة في حين يتم توجيه اهتمام أكثر من خلال المقابلة الرسمية على الشخص المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة ومدى توافقه مع متطلبات الوظيفة، غير أنه لا يوجد أية قواعد صارمة بشأن هذا الخصوص، وهكذا فإنه من الممكن الجمع بين أي من الأنواع المختلفة للمقابلات الشخصية.

من جهة أخرى، فإن إحدى المشكلات التي تتعلق بالمقابلات التي يتم إدارتها بواسطة لجنة – بعيداً عن احتمال عدم الاتفاق فيما بين أعضاء اللجنة الذي تمت الإشارة إليه آنفاً – تتمثل في أن الأشخاص الأقل في الدرجة الوظيفية قد يشعرون أنهم مجبرون على تبني آراء رئيسهم في العمل، كما أن هناك أيضاً احتمال أن هؤلاء الأعضاء في اللجنة سوف يؤثرون السلامة ويميلون إلى عدم المخاطرة وقد يخطئون في الاختيار بدعوى الاحتياط.

وأحياناً ما يتم الاستعانة بالمقابلات التي يتم عقدها مع مجموعة من المناقشات التي عادة ما يلحق بها بعض الاختبارات وربما يكون ذلك أكثر تلائماً مع بيئات العمل ذات الدرجة العالية من التنافسية وعندما يكون هناك عدد من الوظائف الشاغرة التي هناك حاجة إلى شغلها، غير أنه من الممكن أن يؤدي ذلك إلى تشييط همّة المرشحين لشغل هذه الوظائف.

