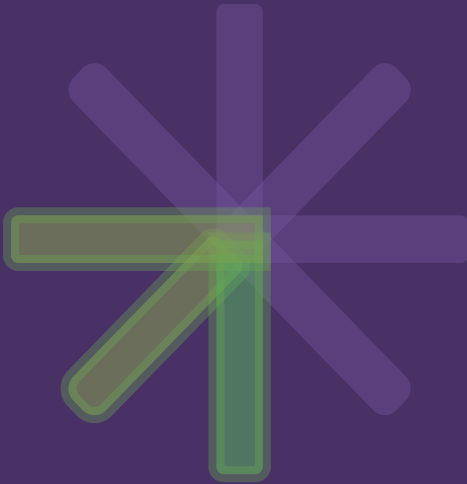


دورة المقابلات القائمة على الجدارات لشغل المناصب القيادية: تصميم لجان المقابلة وتقييم الأدلة





دورة المقابلات القائمة على الجدارات لشغل المناصب القيادية: تصميم لجان المقابلة وتقييم الأدلة

ملخص البرنامج

المقابلات القائمة على الجدارات لشغل المناصب القيادية دورة تدريبية تمتد 5 أيام بمستوى متقدم، موجهة إلى مديري الموارد البشرية ورؤساء استقطاب المواهب ورؤساء لجان المقابلات، ويخرج منها كل مشارك بمخطط مقابلة معتمد على الأدلة لمنصب قيادي في جهته. فقرارات التعيين القيادي التي تبنى على الانطباع العام يصعب الرجوع عنها، وتختلف اللجان حين لا تتفق مسبقاً على شكل الدليل المقبول. ويتدرج البرنامج من ملف الجدارات إلى صياغة الأسئلة والتقصي وتقييم الأدلة ثم معايرة قرار اللجنة. تقدم هذا البرنامج في المقابلات القائمة على الجدارات للمناصب القيادية مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

حين تدار مقابلات المناصب العليا دون هيكل واضح، تكافئ اللجان الثقة في الحديث بدلا من القدرة الفعلية، وتغفل فجوات تظهر لاحقا في الأداء، وتعجز عن تفسير قرارها إذا اعترض أحد المرشحين. أما المقابلة المنظمة التي تقيم الأدلة بمعايير موحدة فتقلل أخطاء التعيين المكلفة وترسخ الثقة في عدالة الاختيار.

- جودة التعيين: ترتفع حين تقيس اللجنة الجدارات التي تتنبأ بالأداء في المنصب لا الانطباعات العامة.
- معدلات المغادرة المبكرة وتعثُر التعيينات: تنخفض حين تكتشف فجوات القدرة قبل تقديم العرض الوظيفي.
- التعرض للطعن في قرارات الاختيار: يتراجع حين يستند كل قرار إلى أدلة موثقة ومقيمة بأسلوب متسق.

المبادئ والأساس المعرفي

- أبحاث صدق المقابلة المنظمة: توجه نتائج التحليل البعدي لدى Schmidt and Hunter وتحديثها اللاحق لدى Sackett خيارات التصميم في الجلسة 1.
- أطر الجدارات: تحويل ملف جدارات المنصب إلى مؤشرات سلوكية قابلة للملاحظة هو أساس صياغة الأسئلة في الجلسة 2.
- أسلوب STAR لتقني الموقف والمهمة والإجراء والنتيجة، ومقاييس التقدير المرتكزة على السلوك: يقوم عليهما التقصي في الجلسة 3 والتقييم في الجلسة 4.
- المعيار ISO 10667 لتقديم خدمات التقييم: توجه مبادئه الحوكمة والتواصل مع المرشحين والتوثيق في الجلسة 5.



المشاركون المستهدفون

- القيادات التي ترأس لجان المقابلات أو تشارك فيها لشغل الوظائف الإشرافية العليا والتنفيذية والتخصصية المتقدمة.
- رؤساء الموارد البشرية المسؤولون عن سياسة الاختيار وسلامة قرارات التعيين.
- قيادات استقطاب المواهب التي تصمم أدلة المقابلات ونماذج التقييم وتدريب المقابليين.
- التنفيذيون الذين يفاضلون بين مرشحين أقوياء من داخل الجهة وخارجها.

يخدم البرنامج الجهات الحكومية وقطاعات الطاقة والخدمات المالية والرعاية الصحية التي تعين في المناصب القيادية.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم عملية الاختيار القائمة في ضوء الأدلة المتعلقة بصدق المقابلة المنظمة.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء أسئلة سلوكية وأسئلة مواقف مرتبطة بملف جدارات المنصب القيادي.
3. سيكون المشاركون قادرين على تطبيق التقصي بأسلوب STAR للتمييز بين إسهام المرشح الشخصي وإنجاز الفريق والإجابات المعدة سلفاً.
4. سيكون المشاركون قادرين على تصميم مقاييس تقدير مرتكزة على السلوك ونموذج تقييم المقابلة لكل جدارة.
5. سيكون المشاركون قادرين على معايرة تقديرات أعضاء اللجنة وتشخيص مصادر التحيز قبل اتخاذ القرار.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير قرار التعيين بأدلة موثقة تصمد أمام أي اعتراض داخلي أو خارجي.

هيكل البرنامج

اليوم 1: المقابلات القائمة على الجدارات وأدلة المقابلة المنظمة

لماذا تتنبأ المقابلة المنظمة بأداء القيادات أكثر من المقابلة الحوارية الحرة؟

- أبحاث صدق المقابلة المنظمة مقارنة بالمقابلة الحرة
- مواطن الإخفاق الشائعة في لجان اختيار القيادات
- صيغ المقابلة القائمة على الجدارات والسلوكية ومقابلة المواقف
- موقع المقابلة ضمن تصميم تقييم متعدد الأساليب
- تشخيص عملية الاختيار وفق معايير التصميم المنظم

اليوم 2: من ملف الجدارات إلى أسئلة المقابلة

ما الأسئلة التي تكشف السلوكيات الأهم في المنصب؟



- تحليل المنصب وتحديد ملف الجداريات القيادية
- المؤشرات السلوكية على مستوى المديرين والتنفيذيين
- صياغة أسئلة السلوك السابق
- أسئلة المواقف والمعضلات الاستراتيجية
- تسلسل دليل المقابلة وتوزيع الوقت

اليوم 3: تقصي الأدلة بأسلوب STAR

كيف تستخرج اللجنة أدلة محددة وقابلة للتحقق من مرشحين ذوي خبرة طويلة؟

- أسلوب STAR للموقف والمهمة والإجراء والنتيجة
- أسئلة المتابعة لاستكشاف العمق والمسؤولية والتعلم
- كشف الإجابات المحفوظة والعامة والمنسوبة إلى الآخرين
- بروتوكولات تدوين الملاحظات للأدلة القابلة للملاحظة
- مقابلة المرشحين الداخليين من القيادات والأقران

اليوم 4: تقييم الأدلة ومعايرة اللجنة

كيف تصبح التقديرات متسقة بين المقابليين والمرشحين؟

- تصميم مقاييس التقدير المرتكزة على السلوك
- نموذج تقييم المقابلة وأوزان الجداريات
- التقدير الفردي المستقل قبل نقاش اللجنة
- معايرة اللجنة وإدارة جلسة المداولة الختامية
- ضوابط التحيز المعرفي: أثر الهالة والتشابه والمقارنة

اليوم 5: تطبيق المقابلات القائمة على الجداريات على تعيين قيادي

هل قرار الاختيار عادل وموثق وقابل للدفاع عنه؟

- مبادئ ISO 10667 للتواصل مع المرشحين وحفظ السجلات
- محاكاة لجنة مقابلة باستخدام دليل الجلسة 2
- تقييم المحاكاة بمقاييس التقدير المعدة في الجلسة 4
- مسوغات القرار والتغذية الراجعة للمرشحين غير المختارين
- إنجاز مخطط مقابلة المنصب القيادي



المنهجية

يقوم البرنامج على تمارين منظمة ومحاكاة مسجلة للجان المقابلات، يصوغ المشاركون أسئلة ومقاييس لمناصب قيادية حقيقية، ويقابلون مرشحين في أدوار تمثيلية، ثم يقيم كل منهم بشكل مستقل قبل معايرة التقديرات داخل اللجنة لكشف الانحراف والتحيز.

- نشاط مقترح: إعادة صياغة دليل مقابلة حرة لمنصب مدير مالي إلى دليل قائم على الجدارات.
- نشاط مقترح: تقصي إجابات مرشح يصف إنجازات فريقه بدلا من إسهامه الشخصي.
- نشاط مقترح: معايرة تقديرات متباينة للجنة تعيين مدير عمليات في مستشفى.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك مخطط مقابلة لمنصب قيادي في جهته، يتضمن ملف الجدارات، ودليل المقابلة مع أسئلة التقصي، ومقاييس التقدير المرتكزة على السلوك، ونموذج التقييم والأوزان، وأدوار أعضاء اللجنة، وضوابط التحيز، ونموذج توثيق القرار.

الأسئلة الشائعة

هل يناسب تدريب المقابلات القائمة على الجدارات بهذا المستوى المقابلين ذوي الخبرة؟

نعم، فهو بمستوى متقدم للقيادات التي تشارك فعلا في لجان الاختيار، ويركز على التصميم والتقييم والمعايرة لا على آداب المقابلة الأساسية.

ما النماذج التي تقوم عليها المقابلات القائمة على الجدارات للمناصب القيادية؟

تقوم على أبحاث صدق المقابلة المنظمة، وأطر الجدارات، وأسلوب STAR، ومقاييس التقدير المرتكزة على السلوك، ومبادئ التقييم في المعيار ISO 10667.

كيف يستخدم مخطط المقابلات القائمة على الجدارات في العمل؟

تستخدمه في حملة التعيين القيادي القادمة، وفي تدريب أعضاء اللجان على معيار واحد.

بم تختلف المقابلات القائمة على الجدارات عن دورات تصميم أطر الجدارات؟

تطبق ملف جدارات قائما على مقابلات الاختيار وصياغة الأسئلة وتقييم الأدلة، ولا تتناول بناء إطار الجدارات المؤسسي نفسه.