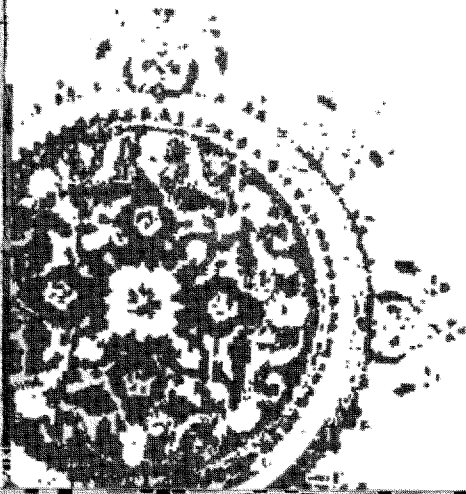
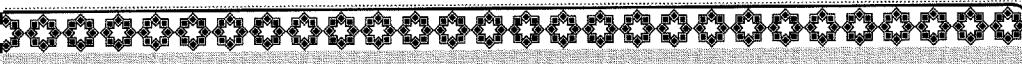


از نگاه دیگر





فنون ارزیابی خصوصیات رفتاری شخصیتی

کارگزاران حج و زیارت

* محمدحسین شرفی نیا

از کاربردهای مهم روان‌شناسی در عرصه حج و زیارت، استفاده از آن، در فرایند گزینش افراد مناسب برای پست‌های مختلف اجرایی، فرهنگی و خدماتی است. مدیران کاروان‌ها، روحانیون، پزشکان، ناظران، بازرسان و مدیران ستادی، معمولاً طی فرآیند خاصی گزینش

* عضو هیات علمی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه

فنون ارزیابی خصوصیات رفتاری و شخصیتی کارگزاران حج و زیارت

میتاق

۱۳۴

ماره ۷۶- تابستان ۱۳۹۰

شده و در مسؤولیت‌های مربوط، به کار گمارده می‌شوند. در این گزینش‌ها اغلب توانایی علمی، ندین و تقید به مسائل شرعی، وفاداری به نظام و ولایت فقیه و بعضاً صلاحیت اخلاقی افراد با روش‌های سنتی امتحان کتبی، تحقیق از آشنایان و مصاحبه بررسی می‌شود؛ اما به ویژگی‌های شخصیتی و خصلت‌های رفتاری آن‌ها - که در چنین فعالیت‌هایی، اصلی‌ترین عامل موفقیت به شمار می‌آید - کمتر توجه می‌شود. به همین جهت با وجود دقت‌های فراوان در مراحل گزینش و تحقیق، مشکلات همچنان پابرجاست و گله‌ها از برخوردهای بد کارگزاران، مدیران یا روحانیون همچنان ادامه دارد.

در این مقاله می‌کوشیم با بیان نقش خصوصیات شخصیتی و عادات رفتاری کارگزاران در اجرای بهتر و راحت‌تر عملیات حج، به چگونگی کشف و ارزشیابی این خصوصیات در مراحل گزینش نیروها بپردازیم.

فرایند کنونی گزینش

در حال حاضر روال کار جذب نیروهای مورد نیاز برای تصدی مسؤولیت‌های مختلف بعثه و سازمان بدین قرار است که وقتی داوطلبی برای همکاری مراجعه می‌کند، ابتدا به او پرسشنامه‌ای داده می‌شود تا اطلاعات خواسته شده در زمینه‌های معین؛ مانند تحصیلات، سوابق شغلی و فعالیت‌های سیاسی، اجتماعی را در اختیار سازمان قرار دهد، سپس از او دعوت می‌شود تا در امتحان کتبی شرکت کند و طی آن به پرسش‌های اطلاعات عمومی و تخصصی مرتبط با زمینه کاری مورد نظر، پاسخ دهد. اگر داوطلب این مراحل را با موفقیت بگذراند، از وی خواسته می‌شود تا در جلسه مصاحبه گزینشی شرکت نموده و به پرسش‌های مصاحبه‌کنندگان در باره سوابق تحصیلی، توانایی‌های علمی و عملی و گرایش‌های سیاسی - اجتماعی خود پاسخ دهد. اما آنچه در این میان کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد، صفات شخصیتی و ویژگی‌های روانی داوطلبان است. در حالی که امروزه آگاهی از خصوصیات شخصیتی و ویژگی‌های رفتاری کارکنان، آن قدر اهمیت یافته است که تقریباً بدون ارزیابی دقیق این خصوصیات، نمی‌توان انتظار داشت فردی وارد سازمان شود، یا در صورت ورود، در انجام وظایف محوله، کاملاً موفق و سربلند باشد.

همه ما می‌توانیم مثال‌های متعددی را به یاد آوریم که چگونه افراد فاقد خصلت‌های رفتاری و صفات شخصیتی متناسب با عرصه حج و زیارت، که صرفاً بر اساس نتایج امتحانات کتبی یا آشنایی و معرفی یک مسؤول یا فرد ذی نفوذ به عنوان مسؤول ارشد، مدیر کاروان، روحانی یا کارگزار در سازمان یا بعثه مشغول به کار شده‌اند، مشکلات عدیده‌ای را برای بعثه، زائران و خودشان فراهم نموده و به عنوان افرادی بی‌نظم، پرخاشگر، پریشان و ناشایست شناخته شده و اغلب جز زیان حاصلی نداشته‌اند.

از این رو لازم است در فرایند گزینش، علاوه بر ارزیابی جنبه‌های علمی، عملی، دینی، سیاسی و اجتماعی متقاضیان همکاری با سازمان حج و بعثه، ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری و هیجانی آنان نیز مورد ارزیابی قرار گیرد تا از میان خیل داوطلبان، مناسب‌ترین افراد برای خدمت به زائران عزیز انتخاب شوند.

فنون ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی

برای ارزیابی صفات شخصیتی و ویژگی‌های روان‌شناختی افراد، ابزارها و شیوه‌های متنوعی وجود دارد که مهم‌ترین آن‌ها آزمون‌های شخصیت، مصاحبه حضوری و مشاهده رفتاری است.

بی‌تردید وقتی ارزیابی داوطلب بر پایه اطلاعاتی صورت می‌گیرد که از چند منبع نظیر پرسشنامه اطلاعات فردی، امتحانات علمی، آزمون‌های روان‌شناختی و مصاحبه چهره به چهره^۱ به دست آمده‌اند، صحت قضاوت درباره جنبه‌های مختلف شخصیت داوطلب، بیشتر خواهد بود؛ زیرا مثلاً اگر نتایج آزمون شخصیت، حاکی از آن باشد که داوطلب فردی سلطه‌جو می‌باشد، مصاحبه‌گر آن را بیشتر واری می‌کند یا اگر در هنگام مصاحبه، داوطلب دستپاچه و مضطرب به نظر رسید، می‌توان با مراجعه به نتایج آزمون شخصیت، میزان آرامش و یا اضطراب را بررسی نمود.

با توجه به اهمیت مصاحبه استخدامی و استفاده گسترده از آن، در فرایند گزینش نیرو، ابتدا به‌طور خلاصه، آزمون‌های شخصیتی معرفی می‌شوند و سپس به بررسی ابعاد گوناگون مصاحبه استخدامی می‌پردازیم.

آزمون‌های شخصیت

از یک جهت، آزمون‌های شخصیت به دو گروه کلی فرافکن و عینی تقسیم می‌شوند: آزمون‌های فرافکن؛ آزمون‌هایی هستند که عمدتاً به صورت غیرمستقیم و تحلیلی اجرا می‌شوند و به همین دلیل در تشخیص ویژگی‌های شخصیت و خصوصیات هیجانی - رفتاری دقیق‌ترند؛ اما اجرای آن؛ اولاً نیازمند صرف وقت و هزینه فراوان می‌باشد که عملاً امکان آن برای بسیاری از سازمان‌ها و مؤسسات وجود ندارد و جز در موارد نادر و بسیار مهم از آن استفاده نمی‌شود؛ ثانیاً اجرا و تفسیر آن نسبتاً دشوار بوده و فقط روان‌شناسانی می‌توانند به درستی این آزمون‌ها را اجرا کنند که طی دوره‌های ویژه، چگونگی اجرای صحیح و مهم‌تر از آن، تفسیر درست نتایج آزمون‌های فوق را آموزش دیده باشند.

آزمون‌های عینی؛ که به آن‌ها آزمون‌های کاغذ و مدادی هم گفته می‌شود، متشکل از تعدادی گزاره چندگزینه‌ای می‌باشند که پاسخ دهنده باید گزینه‌ای را که با حال کنونی وی همخوانی بیشتری دارد، انتخاب کند. این آزمون‌ها را می‌توان به صورت دسته‌جمعی اجرا و به سرعت با کمک رایانه یا با دست نمره‌گذاری و تفسیر نمود. دو نمونه معروف آزمون‌های عینی که معمولاً در امر تشخیص ویژگی‌های شخصیتی افراد، زیاد مورد استفاده قرار می‌گیرند و از اعتبار و روایی خوبی نیز برخوردار می‌باشند عبارت‌اند از:

۱. پرسشنامه ۱۶ عاملی شخصیت (16PF)؛ این پرسشنامه که توسط ریموند کتل^۱، نظریه پرداز معروف شخصیت تدوین گردیده است، ۱۶ صفت بنیادی شخصیت را به صورت دو قطب مثبت و منفی ارزیابی می‌کند. مهم‌ترین صفات مورد ارزشیابی آزمون کتل بدین قرار است:

صمیمی ≠ کناره‌جو - باهوش ≠ کم‌هوش - باثبات ≠ بی‌ثبات - سلطه‌گر ≠ سلطه‌پذیر - جدی ≠ بی‌خیال - واقع‌گرا ≠ مصلحت‌گرا - جسور ≠ ترسو - منطقی ≠ هیجانی - خوش‌بین ≠ بدبین - معقول ≠ خیال‌باف - آزاداندیش ≠ متحجر - آرام ≠ مضطرب.

۲. پرسشنامه شخصیتی نئو (NEO-PI-R)؛ این آزمون توسط کاستا و مک کری^۲ ارائه شد و ۵ بُعد اصلی شخصیت، شامل ثبات هیجانی، برون‌گرایی، آزاداندیشی، مقبولیت و وظیفه‌شناسی را اندازه‌گیری می‌کند. هر بُعد دارای ۶ مؤلفه می‌باشد و در مجموع ۳۰ صفت مهم شخصیتی، توسط آزمون نئو مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مصاحبه حضوری

علی رغم استفاده روزافزون از آزمون‌های روان‌شناختی و فنون دیگر سنجش و ارزشیابی در فرایند گزینش نیروها، هنوز هم مصاحبه استخدامی بهترین روش برای شناسایی ویژگی‌های افراد به شمار می‌رود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که استفاده از روش مصاحبه در انتخاب افراد جنبه جهانی پیدا کرده است (ساعتچی، ۱۳۷۷).

در روش مصاحبه، برای کسب اطلاع از رفتارها، خصوصیات و توانایی‌های کلی داوطلب، به گزارش‌های شفاهی و چگونگی رفتار او در جلسه مصاحبه متوسل می‌شویم.

بدین ترتیب، مصاحبه، تماس چهره به چهره است که به مصاحبه‌کننده امکان می‌دهد برخی رفتارها و صفات مصاحبه‌شونده را مورد بررسی قرار دهد. مصاحبه‌کننده می‌تواند با کمک این گزارش‌ها و مشاهدات و همچنین اطلاعاتی که از طریق پرسشنامه، امتحان تخصصی یا آزمون‌های روان‌شناختی به دست آمده است، مصاحبه‌شونده را به منظور استخدام یا ارتقا به پست بالاتر ارزشیابی کند.

اگر مصاحبه با معیارهای دقیق علمی صورت گیرد، تا حدود زیادی می‌تواند انگیزه‌ها، صفات شخصیتی، عادات رفتاری و سبک‌های ارتباطی افراد را کشف نماید و مناسب بودن یا نبودن آن‌ها را برای مسؤولیت مورد نظر، مشخص نماید.

در واقع بدون مصاحبه دقیق و اثربخش با داوطلبان و تنها بر اساس نتایج حاصل از پرسشنامه اطلاعات شخصی، آزمون‌های تخصصی و تحقیقات محلی، نمی‌توانیم تصویر روشنی از شخصیت و ویژگی‌های رفتاری اشخاص به دست آوریم.

نکته مهم در مورد روش مصاحبه آن است که: اولاً باید از روش‌های دیگر ارزشیابی مانند امتحان کتبی و آزمون‌های تشخیصی، به عنوان روش مکمل مصاحبه استفاده شود و ثانیاً وقت محدود مصاحبه باید به بررسی آن دسته از خصوصیات شخصیتی فرد اختصاص یابد که اندازه‌گیری آن‌ها با روش‌های دیگر، امکان‌پذیر نیست.

ملاک‌های اصلی گزینش کارگزاران حج و زیارت

معمولاً مهم‌ترین ملاک‌های مورد توجه، عبارت‌اند از: سطح تحصیلات، سوابق و تجارب شغلی، میزان اطلاعات عمومی و مطالعات شخصی، طرز بیان و قدرت سخنوری، ثن صدا،

میزان آشنایی با زبان‌های خارجی، مهارت‌ها و توانایی‌های کلی، توانایی در انجام صحیح وظایف شغلی، خصوصیات خلقی، وضع ظاهری، عقاید و دیدگاه‌ها، انگیزه‌ها و نگرش‌ها، ناراحتی‌ها و نگرانی‌های احتمالی، سلامت جسمی و روانی، میزان علاقه به شغل مورد نظر، ظرفیت و توانایی فرد برای مداومت در کار، استقلال و رشد عاطفی و اجتماعی، توانایی سازماندهی و رهبری، چگونگی برقراری ارتباط با دیگران، توانایی کار کردن در اوضاع و احوال نامناسب (مثل مواقعی که تحت فشار عاطفی و روانی است)، توانایی تحمل انتقادات، توانایی بیان عقاید و نظریات خود در حضور دیگران، نظم و وقت شناسی، ابتکار و نوآوری و بالاخره توانایی برانگیختن حس مشارکت و همدلی دیگران در انجام کارها.

بدیهی است برای هر شغل، برخی از این خصوصیات مورد نیاز است. از این رو، قبل از فرایند گزینش و پیش از آن که مسؤولان پذیرش بخواهند برای مسؤولیت‌هایی نظیر روحانی کاروان، پزشک و مدیر کاروان فراخوان جذب نیرو بدهند، باید اقدامات ذیل را به دقت مورد توجه قرار دهند:

- * تجزیه و تحلیل دقیق ابعاد گوناگون شغل و تعیین عوامل مؤثر در اجرای موفق آن.
- * تدوین شرح وظایف، اختیارات و مسؤولیت‌های مرتبط با شغل.
- * مشخص نمودن روش‌های جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی داوطلبان.
- * مشخص نمودن ضریب اهمیت هر یک از ملاک‌ها و تعیین حداقل امتیازی که برای هر ملاک باید کسب شود.

بی‌تردید انتخاب ملاک‌های لازم برای احراز یک شغل باید بر مبنای ماهیت سازمان، شرایط کار، آموزش‌های مورد نیاز و سایر ملاحظات مربوط، انجام گیرد. این اطلاعات معمولاً از طریق تجزیه و تحلیل ویژگی‌های شغل مورد نظر به دست می‌آید.

تحلیل شغل^۴

برای این که بدانیم شغل و مسؤولیتی که می‌خواهیم افراد را برای تصدیق‌اش انتخاب نماییم، نیاز به چه توانایی‌ها، خصوصیات و شرایطی دارد، لازم است اطلاعات کاملی از ماهیت شغل، شرح وظایف و مأموریت‌های آن در دست داشته باشیم. بدین منظور بایستی شغل مورد نظر از ابعاد گوناگون مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد که در روان‌شناسی مدیریت

به آن تحلیل شغلی می‌گویند. در این روش کلیه اطلاعات مربوط به ماهیت شغل، شرایط احراز آن، شرح وظایف و نحوه اجرای مأموریت‌های احاله شده، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل، طبقه‌بندی و ثبت می‌شود.

در اینجا منظور از شغل، مجموعه وظایف و مسؤولیت‌هایی است که انجام آن‌ها به شخص محول می‌گردد. شرح وظایف نیز فهرست وظایف و مسؤولیت‌هایی است که متصدی آن شغل بایستی انجام دهد. مشخصات شغل هم به حداقل شرایط و خصوصیات لازم برای احراز آن شغل اشاره دارد. اطلاعاتی که باید در مورد یک شغل به‌طور کاملاً روشن و بدون ابهام بدانیم، عبارت‌اند از: نوع شغل، شرح وظایف مربوط، سطح تحصیلات لازم، میزان تجربه و معلومات تخصصی، دشواری یا آسانی وظایف شغلی، مهارت‌های مورد نیاز، میزان دقت و ظرافت مسؤولیت‌ها، مقدار ارتباط و تماس با دیگران، حدود دسترسی به اطلاعات محرمانه، محدوده اختیارات متصدی شغل، میزان فعالیت‌های فکری و جسمی، مسائل و مشکلات کار، خطرات و سوانح احتمالی، تعداد نیروهای در اختیار، نوع رابطه سازمانی با سرپرستان و نظارت‌های لازم بر وی.

انواع مصاحبه استخدامی

مصاحبه استخدامی را می‌توان به صورت فرد با فرد، یا گروه با فرد انجام داد. ویژگی‌های هر کدام از این دو نوع مصاحبه به شرح زیر می‌باشد:

۱. **مصاحبه فرد با فرد:** در این نوع مصاحبه، فقط یک نفر مصاحبه‌کننده و یک نفر مصاحبه‌شونده حضور دارند. در این روش، همبستگی و ارتباط لازم بین مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده زودتر از روش‌های دیگر ایجاد می‌شود و در نتیجه مصاحبه‌شونده کمتر احساس ناراحتی و فشار روانی می‌کند و از آرامش بیشتری برخوردار است؛ چون غالباً حضور افراد دیگر در جلسه مصاحبه، موجب احساس فشار و اضطراب داوطلب می‌گردد.

اشکال روش مصاحبه فرد به فرد آن است که ارزشیابی همه جانبه او دشوار است و فقط برخی از جنبه‌های شخصیت داوطلب مانند سطح علمی، طرز بیان، وضع ظاهر و برخی حالات او را می‌توان ارزشیابی کرد؛ اما ارزشیابی جنبه‌های مهم شخصیت، نظیر چگونگی

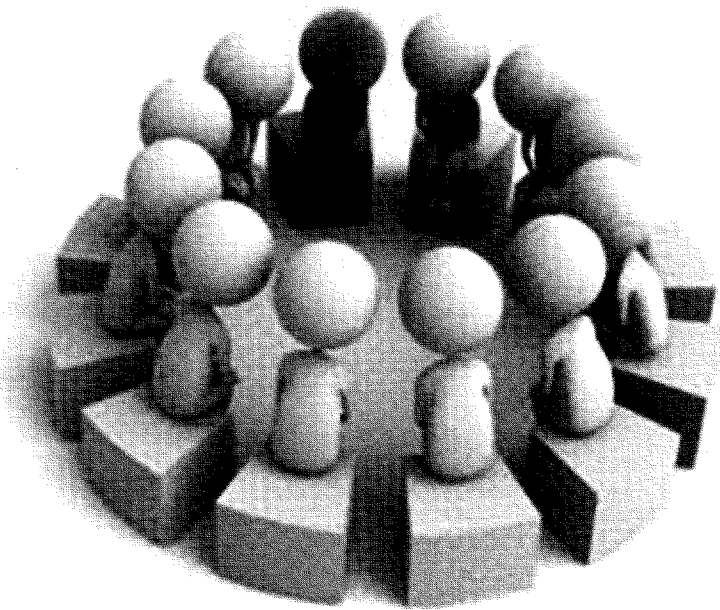
واکنش به موقعیت‌های تهدیدکننده یا خطرناک، یا رفتار وی در موقعیت‌هایی که چند نفر به‌طور همزمان از او انتظار کمک دارند، با این روش امکان پذیر نیست.

۲. مصاحبه چند نفر با یک نفر: در این روش، یک مصاحبه‌شونده در مقابل دو یا چند مصاحبه‌کننده قرار می‌گیرد. مصاحبه‌کنندگان دور یک میز می‌نشینند و با تشریک مساعی و تبادل نظر، مصاحبه‌شونده را ارزشیابی می‌کنند. معمولاً در طی مصاحبه، هر یک از مصاحبه‌کنندگان سؤال یا سؤالاتی را مطرح می‌سازند و اغلب با طرح موضوعات چالش‌انگیز، نقش فعالی را در بحث و گفتگو بر عهده می‌گیرند.

چون در این روش چند نفر به ارزیابی مصاحبه‌شونده می‌پردازند، امکان اشتباه و سوگیری کاهش می‌یابد. به علاوه، اگر قرار است برای گزینش افراد، چند نفر با داوطلب گفتگو کنند، با استفاده از این روش می‌توان در وقت و هزینه صرفه‌جویی کرد و به جای تشکیل چند جلسه، همه مصاحبه‌کنندگان را در یک جلسه گرد هم آورد.

مزیت دیگر این روش آن است که اگر یکی از مصاحبه‌کنندگان جنبه خاصی از رفتار یا ویژگی‌های مصاحبه‌شونده را نادیده بگیرد، سایر مصاحبه‌کنندگان می‌توانند آن جنبه‌ها را مد نظر قرار دهند. در ضمن، در این روش زمینه اعمال نظر و پارتی‌بازی در انتخاب یا ارتقای داوطلبان کاهش می‌یابد؛ زیرا کمتر امکان دارد همه مصاحبه‌کنندگان تحت تأثیر توصیه و سفارش دیگران قرار بگیرند.

به‌طور کلی در مواردی که لازمه مسؤولیت مورد نظر، تماس با گروه‌های مختلف مردم و سخنرانی در جمع می‌باشد و موفقیت او در ارتباط مؤثر و رضایت‌بخش با مردم، نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان دارد، بهتر است از روش مصاحبه گروهی استفاده شود. به همین دلیل توصیه می‌شود در انتخاب سرپرستان، مسؤولین ستادی، مدیران، روحانیون و پزشکان کاروان‌ها از این روش استفاده شود؛ زیرا در مصاحبه گروهی، بهتر می‌توان خصوصیات رفتاری و صفات شخصیتی مصاحبه‌شونده مانند: طرز رفتار، میزان تحمل، هوش اجتماعی، شیوه بیان، توانایی رهبری، الگوی کنش متقابل، سبک ارتباط با دیگران، تشخیص موقعیت‌های بحرانی و رفتار مناسب در آن موقعیت‌ها، توانایی کسب احترام و مقبولیت اجتماعی و نظایر آن را، ارزیابی نمود.



اصول مصاحبه استخدامی

مهم‌ترین هدف مصاحبه، به دست آوردن اطلاعات صحیح و کامل داوطلب می‌باشد. اما چون فرصت مصاحبه برای شناسایی کامل داوطلب محدود است، ناچار باید در کمترین زمان، اصلی‌ترین اطلاعات مرتبط با مسؤولیت مورد نظر دریافت گردد. از این رو مصاحبه‌کننده باید با اصول مصاحبه علمی آشنا باشد و سعی کند آن‌ها را در فرایند مصاحبه بالینی مد نظر قرار دهد. مهم‌ترین اصول مصاحبه استخدامی بدین قرار است:

۱. مصاحبه‌کننده باید ضمن گوش دادن به صحبت‌های داوطلب و یادداشت نکات کلیدی، به رفتار و حرکات مصاحبه‌شونده نیز توجه کند و واقعی یا غیر واقعی بودن پاسخ‌ها را از حالات چهره و حرکات بدنی او تشخیص دهد.

۲. مصاحبه‌کننده باید گفته‌های داوطلب را با توجه به سایر اطلاعات جمع‌آوری شده از منابع دیگر، تعبیر و تفسیر کند و بر اساس مجموع آنها، درباره ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری داوطلب اظهار نظر نماید.

۳. مصاحبه کننده نباید به گونه‌ای رفتار کند که داوطلب وی را شخص بسیار مهم و با نفوذی تلقی کند. این احساس موجب آسیب دیدن رابطه و احیاناً ارائه اطلاعات نادرست و اغراق آمیز از سوی مصاحبه شونده می‌شود.

۴. رفتار مصاحبه کننده نباید بسیار صمیمی یا خیلی خشک و جدی باشد. بهتر است مصاحبه شونده احساس کند که مصاحبه جلسه‌ای اداری و رسمی است که مسؤولان بالاتر بر آن نظارت داشته و در مورد آن اعلام نظر می‌کنند.

۵. مصاحبه کننده نباید در مورد مسائل یا موضوعاتی که مصاحبه شونده مقاومت می‌کند، یا تمایل به پاسخ ندارد، اصرار نماید. بلکه بالعکس باید از آن موضوعات عبور کرده و به سایر مسائل بپردازد. تا از احساس تفاهم موجود کاسته نشود.

۶. مصاحبه کننده باید سؤالات خود را به طور صریح و روشن بیان کند و از به کار بردن کلمات کلی، مبهم، چندپهلوی، خارجی و نامأنوس بپرهیزد. او باید مطمئن شود که مصاحبه شونده کاملاً منظور او را درک کرده و سؤال را به درستی فهمیده است.

۷. محل اتاق مصاحبه باید به گونه‌ای باشد که دیگران کمتر به آنجا رفت و آمد کنند و کسی در طول مصاحبه مزاحمت ایجاد نکند تا مصاحبه شونده از احساس امنیت بیشتری برخوردار گردد و راحت تر حرف بزند.

۸. سؤالات نباید به گونه‌ای باشد که جواب آن «بله» یا «خیر» باشد؛ بلکه باید سؤال‌ها به نوعی طرح شوند که نیاز به پاسخ توضیحی و تفصیلی داشته باشند؛ مثلاً نباید پرسید آیا تجربه کاری قبلی دارید؟ بلکه باید پرسیم تاکنون چه تجربه‌های کاری داشته‌اید؟

۹. رفتار و کلمات مصاحبه کننده نباید تند، خشن و انتقادی باشد؛ بلکه باید شرایطی فراهم نماید که داوطلب احساس آرامش و مورد توجه بودن کند.

۱۰. تا هنگامی که با ابراز همدلی و صمیمیت از سوی مصاحبه کننده، احساس

تفاهم و درک متقابل بین مصاحبه‌گر و داوطلب ایجاد نشده، نباید سؤالات خصوصی یا حساسیت‌زا پرسیده شود. در ضمن در هر وضعیتی باید از طرح پرسش‌هایی که موجب ناراحتی یا احیاناً خشم داوطلب می‌گردد، پرهیز نمود. ۱۱. اگر مصاحبه‌شونده به مطلبی علاقه ویژه نشان دهد، یا نسبت به موضوعی بیش از حد تأکید کند، بیانگر حساسیت وی به آن موضوع است؛ برای نمونه، وقتی او از شخص خاصی تعریف می‌کند، احتمالاً او را به عنوان الگو پذیرفته است. بنابراین، می‌توان گفت شخصیت و نگرش‌های مصاحبه‌شونده‌ای که نادرشاه را به خاطر جنگ‌ها و قهرمانی‌هایش می‌ستاید، با نگرش‌ها و شخصیت مصاحبه‌شونده‌ای که مثلاً امیر کبیر را به سبب درایت و هوشمندی‌اش ستایش می‌کند، متفاوت است.

۱۲. رفتار مصاحبه‌شونده در جلسه مصاحبه، کم و بیش انعکاسی از رفتار و اعمال مصاحبه‌کننده است. این واقعیت در مواردی که مصاحبه‌کننده از تمایلات و عقاید خود برای مصاحبه‌شونده سخن می‌گوید، بیشتر صادق است؛ زیرا در چنین مواقعی اغلب مصاحبه‌شوندگان سعی دارند بیشتر درباره مطالبی سخن بگویند که مصاحبه‌کننده را خشنود می‌کند یا مطالبی را مطرح نمایند که فکر می‌کنند مصاحبه‌کننده از او انتظار دارد.

مراحل مصاحبه

برای این که جلسه مصاحبه با موفقیت برگزار شود و مصاحبه‌استخدامی به اهداف تعیین شده دست یابد، مصاحبه‌کننده باید با اقدامات مربوط به هر مرحله از مصاحبه علمی آشنا باشد و حتی‌الامکان آن‌ها را رعایت نماید.

در این قسمت، خلاصه مهم‌ترین اقداماتی که لازم است در مراحل مختلف مصاحبه مورد توجه قرار گیرند، ارائه می‌شود. معمولاً یک مصاحبه‌استخدامی دارای ۳ بخش اساسی است، اقدامات هر یک از بخش‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

الف) آمادگی برای مصاحبه

مجموعه اقداماتی که قبل از برگزاری جلسه مصاحبه باید انجام شود، به شرح زیر می‌باشد:

۱. برای انجام یک مصاحبه دقیق، باید سؤالات مصاحبه از قبل آماده باشد تا مصاحبه کننده بتواند در جلسه مصاحبه، بیشتر به طرز بیان، رفتار، حرکات و حالات مختلف داوطلب توجه کند.

معمولاً مصاحبه کننده باید مصاحبه را با سؤالات کلی آغاز و با سؤالات جزئی تر ادامه دهد. بدین منظور مصاحبه کننده باید قبل از حضور در جلسه مصاحبه، اطلاعات کاملی از شرح وظایف و شرایط شغل یا مسئولیتی که قرار است داوطلب آن را برعهده بگیرد، در اختیار داشته باشد.

۲. تعداد و مشخصات کامل مصاحبه شوندگان، در اختیار مصاحبه کنندگان قرار گیرد.

۳. سعی شود محل تشکیل جلسات مصاحبه، مکانی خلوت، ساکت، راحت و مناسب باشد؛ به گونه ای که داوطلب در آن احساس امنیت و آرامش نماید.

۴. اگر مصاحبه شوندگان باید در انتظار نوبت بنشینند، محل مناسبی برای آن‌ها در نظر گرفته و تا حد امکان وسایل راحتی آن‌ها فراهم گردد.

۵. برای هر مصاحبه شونده، وقت معینی در نظر گرفته شود. مقدار وقت مصاحبه با توجه به جایگاه شغل مورد نظر، سطح تحصیلات و اطلاعات مصاحبه شونده، موضوعات مورد بررسی و تعداد سؤالات تعیین می شود.

۶. سعی شود مصاحبه ها در موعد مقرر انجام گیرد. در مواردی که به عللی نمی توان جلسه مصاحبه را در زمان اعلام شده تشکیل داد، بهتر است علت یا دلایل این تأخیر به اطلاع مصاحبه شونده برسد.

۷. پس از آغاز مصاحبه، تلفن اتاق مصاحبه و تلفن همراه مصاحبه کنندگان و داوطلبان قطع شود و در طول مصاحبه هر گونه تماس با مصاحبه کنندگان از طریق منشی صورت گیرد. در ضمن نباید افراد به محل مصاحبه رفت و آمد کنند؛ چون این امور باعث آشفتگی در فرآیند مصاحبه و اضطراب مصاحبه شونده می گردد.

۸. متصدیانی که قبل از تشکیل جلسهٔ مصاحبه، با مصاحبه شونده‌گان تماس می‌گیرند، یا آنان را در سالن راهنمایی می‌کنند، باید رفتاری محترمانه و توأم با نزاکت داشته باشند.

۹. میز و صندلی‌های اتاق مصاحبه باید به گونه‌ای چیده شوند که ارتباط و تماس افراد به سهولت انجام گیرد. ضمناً اتاق مصاحبه باید تمیز، ساده و مرتب باشد تا تمام توجه مصاحبه‌شونده معطوف به مصاحبه باشد.

۱۰. اگر مصاحبه‌کنندگان چند نفرند، باید قبل از اجرای مصاحبه، ملاک‌های پذیرش را مشخص و بر آن توافق کرده باشند. علاوه بر این، لازم است وظیفه و نقش هر کدام مشخص باشد و از تداخل در وظایف یکدیگر پرهیز کنند.

ب) در اتاق مصاحبه

مصاحبه‌کنندگان ماهر و آشنا با روان‌شناسی می‌دانند که دقایق اولیهٔ مصاحبه از اهمیتی خاص برخوردار است؛ زیرا اغلب مصاحبه‌شونده‌گان در لحظهٔ ورود به شدت مضطرب هستند و حتی ممکن است تا چند دقیقه گیج و مبهوت باشند و نتوانند به خوبی صحبت کنند. از این رو، لحظات آغازین مصاحبه را مرحلهٔ بحرانی می‌نامند. در این مرحله مصاحبه‌کنندگان برای ایجاد آرامش در داوطلب و موفقیت جلسهٔ مصاحبه در دستیابی به اطلاعات صحیح و دقیق، بایستی نکات زیر را رعایت نمایند.

۱. در لحظهٔ ورود داوطلب، مصاحبه‌کنندگان به احترام او بلند شده و با او دست دهند و مقدم او را گرمی بدارند. بدین ترتیب اضطراب مصاحبه شونده کاهش یافته و راحت‌تر صحبت می‌کند. مصاحبه‌کنندگان باید از هر گونه رفتار سرد، بی‌تفاوتی یا بی‌اعتنایی نسبت به داوطلب پرهیز نمایند.

۲. اگر مصاحبه‌شونده به هر دلیلی نظیر معطلی در ترافیک، زیاد معطل شدن پشت در اتاق مصاحبه، رفتار نامناسب کارکنان و مانند آن، با حالت عصبانیت و ناراحتی وارد اتاق می‌شود، باید ضمن پرس‌وجو از علت ناراحتی و همدلی با وی، سعی کنند قبل از شروع رسمی مصاحبه، او را آرام نمایند.

۳. در آغاز مصاحبه، مصاحبه‌کننده با احوال‌پرسی و گفتگو در مورد مسائل ساده‌ای که مصاحبه‌شونده می‌تواند به راحتی درباره آن صحبت کند، به وی فرصت داده شود تا با محیط و اوضاع و احوال اتاق مصاحبه آشنا شود و بدین ترتیب بر خود مسلط شده و بیشتر احساس راحتی کند.
۴. در جلسه مصاحبه، مصاحبه‌کننده باید بیشتر شنونده باشد تا گوینده؛ از این رو بایستی بیشتر زمان مصاحبه به سخن گفتن و توضیحات مصاحبه‌شونده اختصاص یابد و مصاحبه‌کننده تنها در حد ضرورت سخن بگوید.
۵. تا هنگامی که مصاحبه‌شونده شخصاً و داوطلبانه به بیان اطلاعات مورد نیاز مصاحبه‌کننده می‌پردازد، نباید از او سؤال پرسید یا کلام وی را قطع کرد. مصاحبه‌کننده تنها زمانی می‌تواند در صحبت‌های مصاحبه‌شونده مداخله نماید که یا نیاز به اطلاعات تکمیلی دارد، یا باید از بی‌ربط صحبت کردن وی ممانعت کند. در غیر این صورت بایستی به داوطلب اجازه داد تا با آرامش به صحبت‌های خود ادامه دهد و مطالب لازم را بدون وقفه بیان کند.
۶. مصاحبه‌کننده باید دقت کند که داوطلب به کدام سؤالات با شوق و به تفصیل جواب می‌دهد و به کدام سؤالات با بی‌میلی و کوتاه پاسخ می‌گوید، آنگاه سعی کند به‌طور غیر مستقیم علت آن را دریابد.
۷. در هر بار پرسش، فقط یک سؤال مطرح شود؛ زیرا طرح دو یا چند سؤال به‌طور هم‌زمان داوطلب را گیج کرده و باعث اضطراب وی می‌گردد.
۸. قبل از پایان مصاحبه، مصاحبه‌گر باید یادداشت‌های خود را به سرعت مرور کند تا اگر نکته‌ای را فراموش کرده، آن را با مصاحبه‌شونده در میان گذارد.
۹. مصاحبه‌کننده باید پس از طرح هر سؤال و روشن شدن پاسخ مصاحبه‌شونده، اطلاعات به دست آمده را بدون تأمل ثبت کند. علاوه بر یادداشت گفته‌های داوطلب، حرکات و رفتارهای او در جلسه مصاحبه نیز باید ثبت شود؛ مثلاً می‌نویسد: وقتی مصاحبه‌شونده درباره مهارت‌های شغلی خود صحبت می‌کرد، رفتارش آرام بود و با اعتماد به نفس سخن می‌گفت؛ یا با اضطراب و بریده بریده حرف می‌زد؛ زیرا رفتار مصاحبه‌شونده در هنگام بیان مطالب و پاسخ به سؤالات، می‌تواند در شناخت ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری وی مؤثر باشد.

ج) محتوای مصاحبه

مهم ترین موضوعی که باید در هنگام مصاحبه مورد توجه مصاحبه کنندگان قرار گیرد، بررسی صفات شخصیتی مرتبط با مسؤولیت مورد نظر مانند ثبات عاطفی، آرامش روانی و تحمل پذیری بالاست. ممکن است گفته شود چون اغلب داوطلبان در هنگام مصاحبه مضطرب و هیجان زده هستند، جلسه مصاحبه مکان مناسبی برای ارزیابی این صفات نیست. اما در پاسخ می‌گوییم: ماهیت این مسؤولیت‌ها چنان است که اگر افراد نتوانند در موقعیت‌هایی نظیر جلسه مصاحبه، آرامش خود را حفظ کنند و ضمن تسلط بر احساسات و عواطف خود، به راحتی حرف خود را بزنند، احتمالاً نخواهند توانست در موقعیت‌های بحرانی سفر که فشار روانی آن به مراتب بیش از تنش موجود در جلسه مصاحبه است، وظایف خود را درست انجام دهند.

به همین جهت امروزه معمولاً محتوای بیشتر سؤالات مصاحبه استخدای، در باره ویژگی‌های شخصیتی داوطلبان است و اموری نظیر سطح تحصیلات، توانایی‌های علمی و سابق کاری از طریق آزمون و استعمال و تحقیق محلی بررسی می‌شود. بر این اساس سؤالات مصاحبه عمدتاً دارای ۲ بخش اصلی است:

الف) سؤالات مربوط به ویژگی‌های شخصی مصاحبه شونده؛ پرسیدن سؤالاتی در مورد ویژگی‌های فردی، سابق تحصیلی، تجارب قبلی، وضعیت سلامت جسمی و روانی، علائق، ترس‌ها، نگرانی‌ها، نگرش‌ها، حب و بغض‌ها و فعالیت‌های مختلف داوطلب در گذشته، مهم ترین پرسش‌های این قسمت را تشکیل می‌دهد.

ب) سؤالات مربوط به مسائل شغلی؛ این سؤالات به وظایف شغلی و شرایط و ویژگی‌های مرتبط با آن اختصاص دارد. در مصاحبه گزینشی علاوه بر اطلاعات فردی، باید پرسش‌های ریز و دقیقی در مورد ابعاد مسؤولیت مورد نظر مطرح شود؛ بدین منظور بایستی ابتدا یک سؤال کلی و به دنبال آن سؤالات فرعی را مطرح کرد؛ مثلاً برای گزینش روحانی یا مدیر کاروان، سؤال کلی و جزئی مربوط به مسائل کاری می‌تواند به این صورت باشد:

سؤال کلی: فرض کنیم یکی از زائران، برخورد تند و انتقادی شدیدی با شما دارد، با او چگونه رفتار می‌کنید؟

سؤال جزئی: حال اگر متوجه شوید که علت این امر برخورد تند و پرخاشگرانه مدیر یا

روحانی کاروان‌های قبلی در سفرهای گذشته بوده، چه عکس‌العملی نشان خواهید داد؟ اگر او فردی سرشناس و منتفذ باشد، چه خواهید کرد؟ در صورتی که وی فردی معمولی و احیاناً روستایی باشد، چه می‌کنید؟

با این سؤالات، نه تنها می‌توان میزان اطلاعات داوطلب را ارزیابی کرد، بلکه می‌توان خصوصیات و صفات شخصیتی او، به ویژه میزان انعطاف‌پذیری و سازگاری وی در شرایط بحرانی را تا حدی کشف نمود. برای رسیدن به این هدف مصاحبه‌کننده بایستی به نحوه بیان مطالب، شیوه استدلال، حالات چهره و حرکات بدنی مصاحبه‌شونده در هنگام بیان مطالب، بیشتر توجه کند.

از آنجا که مصاحبه‌استخدامی معمولاً آخرین حلقه فرایند گزینش است، مصاحبه‌کننده باید سؤالات را به گونه‌ای مطرح نماید که طی جلسه مصاحبه جنبه‌های مهم شخصیت مصاحبه‌شونده کشف شود و با توجه به نوع مسؤولیتی که داوطلب برای پذیرش آن مصاحبه می‌شود، حقایق زیر تا حدودی روشن گردد:

* آیا داوطلب از شرح وظایف مربوط به شغل خود آگاه است و می‌داند

چه مسؤولیتی را برعهده می‌گیرد؟

* آیا در زمینه شغل و مسؤولیت خود مطالعه داشته است؟ اگر پذیرفته

شود می‌توان امیدوار بود که برای گسترش اطلاعات شغلی و آموختن

مهارت‌های مربوط به شغلش، کوشش و فعالیت خواهد کرد؟

* آیا تاکنون پست‌های مدیریتی مشابه مسؤولیت فعلی برعهده داشته

است؟ در این صورت آیا شغل خود را دوست داشته؟ آیا خود را در آن‌ها

موفق می‌داند؟ دلایل احساس موفقیتش چیست؟

* چرا داوطلب به شغل کنونی، علاقمند می‌باشد؟ انگیزه واقعی او از

پذیرش چنین مسؤولیتی چیست؟

* آیا به کار فردی و مستقل علاقمند است یا می‌تواند تحت سرپرستی

دیگران کار کند؟ کلاً میزان علاقه‌اش به سازمان، همکاران، سرپرستان،

زیردستان و زائران چقدر است؟

* آیا در مجموع از روحیه همکاری، مشارکت و مسؤولیت پذیری در برنامه‌ها و فعالیت‌های دسته جمعی برخوردار است؟ مثلاً چقدر به دوستان، خانواده، همکاران و اطرافیان خود کمک می‌کند؟ نوع همکاری و دلایل آن چیست؟

* آیا از ویژگی‌های دقت در کار، درستی و امانت‌داری، رفتار صمیمانه با همکاران و زائران، انعطاف‌پذیری، قدرت خلاقیت و وجدان کاری بالا برخوردار است؟

* داوطلب در کدام مراکز آموزشی به تحصیل اشتغال داشته؟ روی چه درس و موضوعاتی بیشتر کار کرده؟ و آیا در هنگام تحصیل، افتخارات یا امتیازات ویژه‌ای کسب نموده یا احیاناً کتاب، مقاله یا مطلبی منتشر کرده است؟

* در دوران تحصیل به کدام درس بیشتر علاقه داشته؟ کدام درس را کمتر دوست داشته؟ و در کدام درس‌ها بیشترین و کمترین نمره را می‌آورده است؟

* در دوران تحصیل یا پس از اتمام آن، بیشتر به چه فعالیت‌ها و کارهایی مشغول بوده است؟

* غیر از کارهای رسمی و معمولی خود چه فعالیت‌هایی انجام می‌دهد؟
* تفریحات و فعالیت‌های مصاحبه‌شونده در هنگام بیکاری و فراغت از کار چیست؟

* آیا در حال حاضر فعالیت اجتماعی هم دارد؟ این فعالیت‌ها کدامند؟
* معمولاً بیشتر چه نوع روزنامه، مجله یا نشریه‌ای می‌خواند؟ دلیل علاقه‌اش به یک نشریه خاص چیست؟ آیا مجلات تخصصی مربوط به شغل یا رشته تحصیلی خود را هم مطالعه می‌کند؟

* آیا طی یک سال گذشته به دلیل بیماری، مجبور به ترک شغل خود شده است؟ چه بیماری داشته است؟ آیا تاکنون برای معالجه مجبور به استفاده از

- مرخصی طولانی شده است؟ چند بار و به چه مدت؟
- * آیا در حال حاضر نیاز به مراقبت‌های پزشکی خاصی دارد؟ چه نوع مراقبتی؟
- * آیا از قرص‌های آرام بخش، مسکن، داروهای اعصاب و نظایر آن، استفاده می‌کند؟ نام داروها چیست؟
- * آیا سیگاری است، یا احياناً مواد مخدر مصرف می‌کند؟ در این صورت چه نوع ماده‌ای و از چه زمانی؟
- * آیا داوطلب یا اعضای خانواده او از بیماری سخت و مزمن جسمی یا روحی خاص رنج می‌برند؟ چه نوع بیماری و چه مدتی؟
- * آیا داوطلب دچار وسواس، اضطراب مزمن، افسردگی یا سایر مشکلات روانی نمی‌باشد؟

البته برخی از اطلاعات فوق بایستی قبلاً از طریق پرسشنامه مشخصات فردی یا آزمون‌های روان‌شناختی به دست آمده باشد و مصاحبه‌گر در جلسه مصاحبه فقط میزان صحت و درستی آن‌ها را ارزیابی می‌نماید.

ویژگی‌های مصاحبه‌کنندگان

روشن است که هر شخصی نمی‌تواند به عنوان مصاحبه‌کننده به ارزشیابی دیگران بپردازد. کسانی می‌توانند ویژگی‌های رفتاری و توانایی‌های اجرایی مصاحبه‌شوندگان را به درستی تشخیص دهند که دارای خصوصیات ویژه‌ای بوده و دوره‌های آموزشی خاصی را طی کرده باشند. بی‌تردید افرادی که در کارشان موفق نبوده‌اند یا از لحاظ رفتاری و شخصیتی، بهنجار نیستند، یا نمی‌توانند درست صحبت کنند یا حرف دیگران را خوب نمی‌فهمند و یا مصاحبه را امری ساده و بی‌اهمیت تلقی می‌کنند، نمی‌توانند به عنوان مصاحبه‌کننده به ارزشیابی و رتبه‌بندی دیگران بپردازند و داوطلبان را برای مشاغل و مسؤولیت‌های مورد نظر انتخاب نمایند.

بنابراین، ضروری است مصاحبه‌کنندگان ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری خاصی داشته باشند و دوره‌های آموزشی مربوط را گذرانده باشند.

اولین و مهم‌ترین معیار موفقیت مصاحبه‌کننده، استعداد و شایستگی او در ارزشیابی دیگران و داشتن قضاوت صحیح و غیرهیجانی دربارهٔ دیگران است.

تافت^۵ (۱۹۵۵) طی تحقیقی دربارهٔ قضاوت مردم نسبت به اشخاص دیگر، دریافت که اولاً قضاوت اشخاص در مورد خویشاوندان و آشنایانشان با قضاوت دربارهٔ بیگانگان متفاوت است؛ ثانیاً افراد غالباً از طریق قیاس به نفس قضاوت می‌کنند؛ ثالثاً قضاوت در مواردی به واقعیت نزدیک‌تر است که قضاوت‌کننده از معیارهای تعیین‌شده‌ای پیروی کند؛ و دست‌آخر این که قضاوت ما در مورد کسانی که در بعضی خصوصیات با ما شباهت دارند، دقیق‌تر است.

در این قسمت برخی ویژگی‌های لازم برای مصاحبه‌کنندهٔ موفق را توضیح می‌دهیم. البته روشن است که کمتر مصاحبه‌کننده‌ای تمام خصوصیات مورد نظر را دارا است؛ ولی مدیریت هر سازمان باید افرادی را برای انجام مصاحبه در نظر بگیرد که واجد تعداد بیشتری از این خصوصیات هستند. مهم‌ترین ویژگی‌هایی که معمولاً یک مصاحبه‌کننده موفق از آن‌ها برخوردار است، به شرح زیر می‌باشد:

۱. **اشتهار به درست‌ی، عدالت و انصاف؛** اولین و مهم‌ترین خصوصیت

یک مصاحبه‌کنندهٔ درست‌کار، داشتن صفت یا ملکهٔ عدالت، وجدان اخلاقی و بی‌طرفی است؛ چنانچه مصاحبه‌کننده‌ای فاقد این خصوصیت باشد، حاصل کار او، استخدام تعدادی افراد نالایق و ضعیف برای سازمان است.

۲. **آموزش فنون مصاحبه و ارزشیابی علمی؛** مصاحبه‌کننده باید برای

مصاحبه و ارزشیابی دیگران دوره‌های تخصصی مربوط به گزینش نیروی انسانی را گذرانده باشد؛ زیرا برای ارزیابی واقعی دیگران آشنایی با فنون و روش‌های ارزشیابی، تفاوت‌های فردی، شخصیت، هوش، انگیزش و سایر مسائل روان‌شناسی ضروری است.

۳. **آشنایی کامل با ابعاد گوناگون شغل مورد نظر؛** مصاحبه‌کننده

بایستی در زمینهٔ مسؤولیتی که برای آن با داوطلبان مصاحبه می‌کند، اطلاعات جامع و کاملی داشته باشد و از تمام ابعاد و زوایای آن دقیقاً آگاه باشد تا بتواند فرد مناسب با شرایط مسؤولیت مورد نظر را بهتر شناسایی کند.

۴. **داشتن سلامت جسمی و روانی:** افرادی که برای مصاحبه استخدامی و گزینشی دیگران انتخاب می‌شوند بایستی از سلامت کامل جسمی و روانی برخوردار باشند تا بتوانند وظایف خود را به درستی انجام دهند.

۵. **نگرش مثبت نسبت به دیگران:** مصاحبه‌گران باید نگرش مثبت و مشفقانه به سایر انسان‌ها، به ویژه داوطلبان داشته باشند تا بتوانند با آن‌ها رفتاری دوستانه و محبت‌آمیز داشته باشند. کسانی که با نگرش امنیتی، اطلاعاتی و یا تحقیرآمیز با دیگران مواجه می‌شوند، نمی‌توانند مصاحبه‌گران خوبی باشند.

۶. **داشتن اعتماد به نفس:** اشخاص دارای اعتماد به نفس بالا، می‌توانند دیدگاه‌ها و نظریات خود را به ویژه در موقعیت‌هایی که احتمال فشار روانی و مخالفت با نظریاتشان وجود دارد، به راحتی بیان نمایند و در مقابل انتقادات و مخالفت‌ها دچار آشفتگی روانی، عصبانیت و درهم ریختگی شخصیت نمی‌شوند.

۷. **برخوردار از هوش هیجانی بالا:** این ویژگی به مصاحبه‌کننده کمک می‌کند تا خودش را با موقعیت‌های گوناگون اجتماعی سازگار کند و با ابراز همدلی روابط خوبی با دیگران برقرار نماید.

۸. **بهره‌مندی از آرامش و ثبات هیجانی:** توانایی مصاحبه‌کننده در حفظ متانت و آرامش خود در موقعیت‌های ناخوشایند، او را از واکنش‌های تند و غیرمنطقی دور می‌سازد.

۹. **رفتار مؤدبانه و گفتار صادقانه:** مصاحبه‌کننده باید در سخن گفتن، راه رفتن، خندیدن، عصبانیت، نشستن و هر حرکت احترام، ادب و متانت را حفظ نماید و در هنگام گفتگو، کلمات و اصطلاحاتی را به کار ببرد که متضمن ادب و تحصیلات بالای گوینده است.

۱۰. **توانایی کار با رایانه:** مصاحبه‌کننده باید بتواند به راحتی با کامپیوتر کار کند و حتی اطلاعات را مستقیماً وارد رایانه نماید.



آموزش مصاحبه کنندگان

همان‌طور که اشاره شد، برای این که مصاحبه کنندگان و تمامی اشخاصی که در واحدهای جذب و گزینش سازمان حج و بعثه مشغول فعالیت می‌باشند، بتوانند وظایف خود را در قالب شیوه‌های نوین علمی، انجام دهند و برای مسؤولیت‌های مختلف، مناسب‌ترین نیروها را برگزینند، لازم است دوره‌های آموزشی خاصی برای آن‌ها در نظر گرفته شود. در برنامه آموزشی این دوره‌های تخصصی، علاوه بر درس‌هایی مانند اصول روان‌شناسی با تأکید بر مباحثی نظیر تفاوت‌های فردی، هوش، شخصیت و انگیزش، روان‌شناسی امور استخدامی، روان‌شناسی اجتماعی و روان‌شناسی مدیریت، باید موارد زیر نیز مد نظر قرار گیرند:

۱. روش‌ها و فنون تحلیل مشاغل و تعیین ویژگی‌ها و خصوصیات لازم برای هر مسؤولیت.
۲. آشنایی با شیوه اجرا و تعبیر و تفسیر نتایج آزمون‌ها و ابزارهای سنجش و اندازه‌گیری توانایی‌های ذهنی، استعدادها و صفات شخصیتی.

۳. آشنایی با فنون مصاحبه، انواع آن و نحوه اخذ اطلاعات از مصاحبه‌شونده در موقعیت‌های مختلف.

۴. آشنایی با برخی مباحث روان‌شناسی، مثل: صفات شخصیت، انواع هوش، به ویژه هوش عاطفی، بلوغ اجتماعی، اختلالات رفتاری و نظایر آن.

۵. آشنایی با مهارت‌های ارتباطی و توانا در برقراری ارتباط مبتنی بر اعتماد متقابل، تفاهم و ایجاد اطمینان و آرامش خاطر در مصاحبه‌شونده.

۶. تسلط بر مهارت یادداشت‌برداری در جلسه مصاحبه و توانایی اجرای آن.

۷. آشنایی با معایب، خطاها و اشکالاتی که ممکن است در فرایند مصاحبه و ارزیابی پیش‌آید و برنامه‌ریزی برای پیشگیری، مهار و حذف یا کاهش این اشتباهات.

متأسفانه بعضی اوقات مسئولین گزینش با بیان این که آن‌ها مردم را بهتر از دیگران می‌شناسند و یا برای شناخت افراد، نیازی به روان‌شناسی غربی ندارند، یا روان‌شناسان نمی‌توانند آدم‌ها را درست بشناسند، روش‌های علمی گزینش را تخطئه کرده و با توسل به روش‌های ناکارآمد گذشته، مشکلات فراوانی را برای سازمان به وجود می‌آوردند.

اشکالات مصاحبه

روش مصاحبه، با وجود مزایای فراوان، اشکالاتی هم دارد که مهم‌ترین آن‌ها بدین قرار است:

۱. عدم آشنایی مصاحبه‌کنندگان با اصول روان‌شناسی؛ معمولاً اطلاعات و تخصص اغلب مصاحبه‌کنندگان در این زمینه اندک است و کمتر با ماهیت، فنون، معایب و محاسن و نحوه اجرای صحیح مصاحبه آشنایی دارند. در حقیقت بیشتر آن‌ها به صورت تجربی و از طریق کوشش و خطا و بدون گذراندن دوره‌های آموزشی، مصاحبه کردن را فرا گرفته‌اند.

۲. سوگیری^۱ داوطلب؛ معمولاً اطلاعات به دست آمده از روش مصاحبه، محدود به مسائلی است که داوطلب درباره آن‌ها گزارش می‌دهد. اغلب داوطلبان هم سعی می‌کنند در پاسخ سؤالات مصاحبه‌کنندگان مطالبی را بیان کنند که آن‌ها را راضی و خشنود می‌سازد. از این رو اطلاعات حاصل از مصاحبه می‌تواند گزینشی و جانبدارانه باشد.

۳. تصورات قالبی^۷ مصاحبه‌کننده؛ اگر مصاحبه‌کننده نسبت به بعضی امور؛ مانند نژاد یا صنف خاص، نحوه پوشش و آراستگی ظاهر، لحن و شیوه خاص گفتاری، ژست‌های بدنی و حالت‌های رفتاری معینی در جهت مثبت یا منفی حساس باشد، ممکن است به‌طور ناخودآگاه احساسش را در نتیجه مصاحبه و قضاوت در مورد مصاحبه‌شونده، دخالت دهد.

۴. پیشداوری^۸ مصاحبه‌کننده؛ گاه ممکن است مصاحبه‌کننده بر اساس مطالب مندرج در فرم مشخصات فردی، تصویری از شخصیت و خصوصیات داوطلب در ذهن خود ترسیم نماید و ناخودآگاه روند مصاحبه را به سمتی سوق دهد که نظر یا تصور اولیه‌اش تأیید شود. در این صورت مصاحبه‌کننده با پیش‌داوری به مصاحبه و استنباط پرداخته است و قضاوت او مبتنی بر اطلاعات دقیق و صحیح نمی‌باشد. از این رو، مصاحبه‌کنندگان نباید قبل از پایان جلسه مصاحبه و پیش از آگاهی کامل از وضع کلی داوطلب، درباره او به قضاوت پردازند.

۵. بروز اثر هاله‌ای^۹ در فرایند مصاحبه؛ یکی از خطاهای رایج مصاحبه، اثر هاله‌ای است. این خطا زمانی رخ می‌دهد که مصاحبه‌کننده داوطلب را بر اساس یکی از خصوصیات بارز او نظیر وضع ظاهری، روانی کلام، سوابق تحصیلی یا پیشرفت‌های قبلی وی ارزشیابی می‌کند. غالباً مصاحبه‌کنندگان تلقین‌پذیر که به آسانی تحت تأثیر جنبه‌های مثبت یا منفی مصاحبه‌شونده قرار می‌گیرند، مرتکب چنین اشتباهی می‌شوند.

بی نوشت ها:

۱. face to face interview.
۲. Raymond Cattell
۳. Costa & McCrae
۴. Job analysis
۵. Taft, R.
۶. bias
۷. stereotype.
۸. prejudice.
۹. halo effect

منابع و مآخذ

- ساعتچی، محمود. (۱۳۷۴) اصول و فنون اجرای مصاحبه: استخدامی، ارزشیابی و بالینی. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۶) روانشناسی کار: کاربرد روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت. تهران: نشر ویرایش.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۷) چگونه مصاحبه کنیم؟ چگونه مصاحبه شویم؟ تهران: نشر ویرایش.
- شریفی‌نیا، محمد حسین. (۱۳۹۰) روان‌شناسی در خدمت مدیران و کارگزاران حج و زیارت، (در دست انتشار).
- Hunter and Hunter (1994). Huffcutt, A. I. & Arthur, W. A revisited: Interview validity for entry-level jobs. Journal of Applied Psychology, Vol 79, pp 90-184.
- Weisner, W. H. & Cronshaw, S. F (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. Journal of Occupational Psychology, Vol 61, pp 90-275.