استخدام عملية التفكير التصميمي لإنجاز مقابلات عمل ناجحة دراسة وصفية وتحليلية في شركة زهور العراق للنتاج الزراعي والحيواني

علي عبدالامير سليمان

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة سومر/ ذي قار/ العراق

a.suliman@uos.edu.iq

الملخص:

ركزت هذه الدراسة على موضوع تاثير عملية التفكير التصميمي على نجاح أنشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف، حيث تم تحديد مشكلة الدراسة بالتحديات التي يواجهها القائمون على أنشطة المقابلات في تفادي الأخطاء وتحقيق العدالة عند اجراء المقابلة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم وضع الفرضيات التي تثبت وجود علاقتي ارتباط وتاثير بين عملية التفكير التصميمي متمثلة بابعادها (التعاطف، تعريف المشكلة، توليد الأفكار، بناء النماذج الأولية، والاختبار) وبين أنشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف. وبغية تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باعداد استبانة وزعت على عينة البحث البالغ عددهم (٦٢) موظفا في شركة زهور العراق– مشروع دواجن الديوانية وتحليلها عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) ومن خلال ادواتها التحليلية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون)، وتم اعداد المنهج التطبيقي للوقوف على واقع تطبيق عملية التفكير التصميمي في إدارة الموارد البشرية وبالتحديد في أنشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها ان عملية التفكير التصميمي تساهم في خلق مقابلة توظيف تتسم بالموضوعية وبعيدة عن التحيز الشخصي، وان إدارة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة لاتعتمد على نوع واحد من المقابلات وانما على العديد منها بحسب طبيعة المقابلة، كذلك فأن عملية التفكير التصميمي توفر القدرة لدى من يقوم بالمقابلة على التفاعل الإيجابي مع المرشح للوظيفة، وبناءً على هذه الاستنتاجات توصل الباحث الى مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: (عملية التفكير التصميمي، المقابلة للتوظيف، إدارة الموارد البشرية).

The Use of Design Thinking Process to Achieve a Successful Job Interviews Analytical & descriptive Study in Zuhur Aliraq Company for Agricultural and Livestock Production

Ali A. Sulaiman
Lecturer، University of Sumer، Dhi Qar، Iraq
Email: a.suliman@uos.edu.iq

Abstract:

This study focused on the issue of the impact of the design thinking process on the success of interview activities for employment, where the study problem was identified with the challenges faced by those in charge of interview activities in avoiding mistakes and achieving justice when conducting the interview, and in order to achieve this goal, hypotheses were developed that prove the existence of two correlations And an effect between the design thinking process represented by its dimensions (empathy, problem definition, idea generation, building prototypes, and testing) and employment interview activities. In order to achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire distributed to the research sample of (62) employees in the Iraq Flower Company - Diwaniyah Poultry Project and analyzed it by using the statistical package (SPSS) and through its analytical tools (arithmetic mean, standard deviation, and Pearson correlation coefficient). The applied approach was prepared to find out the reality of the application of the design thinking process in human resource management, specifically in the interview activities for employment. Humanity in the company in question does not depend on one type of interviews, but rather on many of them according to the nature of the interview. Also, the design thinking process provides the ability of the interviewer to positively interact with the candidate for the job, and based on these conclusions, the researcher reached a set of recommendations related to this study.

Keywords: (Design Thinking، Interview، Human Resources Management)

المقدمة:

المقابلات هي أهم عنصر في التوظيف، والتي من خلالها تحدد نجاح أو فشل الاختيار الأمثل للمرشحين للوظيفة المطلوبة، وعدم إتقان عملية المقابلة مع المتطلبات قد لا يجعل المنظمة تحصل على مرشحين متميزين لهذا الغرض من تعيينهم ، نتيجة عدم القدرة على التواصل بوضوح أثناء المقابلة، وعدم فهم التوقعات للأجور أو عدم تزويد المنظمة بالمرشحين بالمهارات المطلوبة لأداء المهام المطلوبة للوظيفة (Furner & Grubb, 2020)

حدثت العديد من التغييرات والأساليب الحديثة في إجراء المقابلات للتوظيف في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، نتيجة للتغيرات في أنظمة ومتطلبات العمل، ونتيجة للاحتياجات والتغييرات التي طرأت عليها. التركيز على المقابلات هو وسيلة للحصول على موظفين جدد قادرين على أداء الأنشطة والمهام التي سيتم تكليفهم بها داخل المنظمة والقدرة على حل المشكلات التي يواجهونها في العمل والقدرة على التطوير الذاتي خلال مسار حياتهم المهنية، وضرورة تشخيص قدرات طالبي العمل وبيان قدرتهم على إيجاد الحلول وبناء علاقات عمل ناجحة تنعكس إيجاباً على جودة العمل في المنظمة.

أخذ مفهوم التفكير التصميمي حيزاً من الأهمية خلال السنوات القليلة الماضية ، حيث تم تقديم هذا المفهوم كوسيلة فعالة في فهم احتياجات المنظمة من الكوادر الوظيفية والتخصصات والمهارات المطلوبة والتحديات التي تواجهها في إيجاد موظفين مؤهلين وبالتالي ، فمن المنطقي الاعتقاد بأن التفكير التصميمي هو أساس لبناء نظام مقابلات العمل الناجحة (Danil, 2021).

المقال موجه لتحليل التركيز على عملية التفكير التنظيمي في إجراء مقابلات العمل كأساس لبناء برنامج مقابلة دقيق يحقق الهدف المنشود، من أجل تحقيق المقابلات الوظيفية على أساس استكشاف الخلفية المهنية للمتقدمين للتوظيف وإظهار نقاط قوتهم وضعفهم، وكذلك إنشاء برامج مقابلات ذكية قابلة للتجديد حسب المتغيرات البيئية لبيئة العمل.

المبحث الأول : منهجية البحث

أولا: مشكلة البحث

تعد مقابلات التوظيف واحدة من أكثر الطرق استخدامًا لتقييم التوافق بين كفاءات المتقدمين المحتملين ومتطلبات الوظيفة. سيواجه كل موظف تحديات من وقت لآخر. يريد المحاورون فهم نهج مقدم الطلب. ستكون بعض الأساليب منطقية أكثر اعتمادًا على ثقافة المنظمة. لذلك يتم البحث حول افضل الطرق الكفيلة بانجاح المقابلة للطرفين. يريد أصحاب

العمل توظيف الأفراد الذين يمكنهم تحويل التحديات إلى فرص. في العالم الحقيقي، ليس من الممكن التلويح بعصا سحرية وتحويل كل صعوبة إلى نجاح كبير، يجب أن تفكر في أكثر الطرق فعالية لتحقيق الأهداف. مقابلات التعاطف هي حجر الزاوية في التفكير التصميمي. من خلال إدخال وفهم أفكار ومشاعر ودوافع شخص آخر، يمكننا فهم الخيارات التي يتخذها هذا الشخص، ويمكننا فهم سماته السلوكية، ويمكننا تحديد احتياجاته، وهذا ما تفتقرله انشطة التوظيف الحديثة لتحقيق تلك الغاية، وتنبثق من هذه المشكلة الاسئلة التالية:

١-ماهي عملية التفكير التصميمي الموجهة نحو تحقيق اهداف مقابلات التوظيف؟

٢-كيف تؤثر عملية التفكير التصميمي ايجابا على نجاح مقابلات التوظيف؟

ثانيا: أهداف البحث:

١-ابراز مفهوم عملية التفكير التصميمي كأداة فاعلة في العمل المنظمي ودورها في تطوير ادارة الموارد البشرية.

٢-الاطلاع على عملية الاختيار للموظفين وتوضيح اساليب المقابلات في التوظيف.

٣-تحديد مستوى التاثير الايجابي لعملية التفكير التصميمي على مقابلات التوظيف.

٤-ادخال عملية التفكير التصميمي من ضمن مهارات المحاورين القائمين بمقابلات التوظيف.

رابعا: ثالثا: أهمية البحث:

١-تحديد مستوى أثر عملية التفكير التصميمي على نجاح مقابلات التوظيف.

٢-تعزيز الفكر الابداعي لدى القائمين بعملية المقابلة للتوظيف.

٣-سهولة استدعاء الخبرات السابقة لدى القائمين بعملية المقابلة في إنتاج تصور جديد حول المتقدم للوظيفة.

٤-تحقيق العدالة في قرار التوظيف اعتمادا على المعلومات المتحققة من المقابلات التي تتبنى عملية التفكير التصميمي.

خامسا: فرضية البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة تاثير ذات دلالة معنوية بين عملية التفكير التصميمي وأنشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف.

الفرضيات الفرعية:

أ. هنالك علاقة تاثير ذات دلالة معنوية بين التعاطف وأنشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف

ب. هنالك علاقة تاثير ذات دلالة معنوية بين تعريف المشكلة وأنشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف

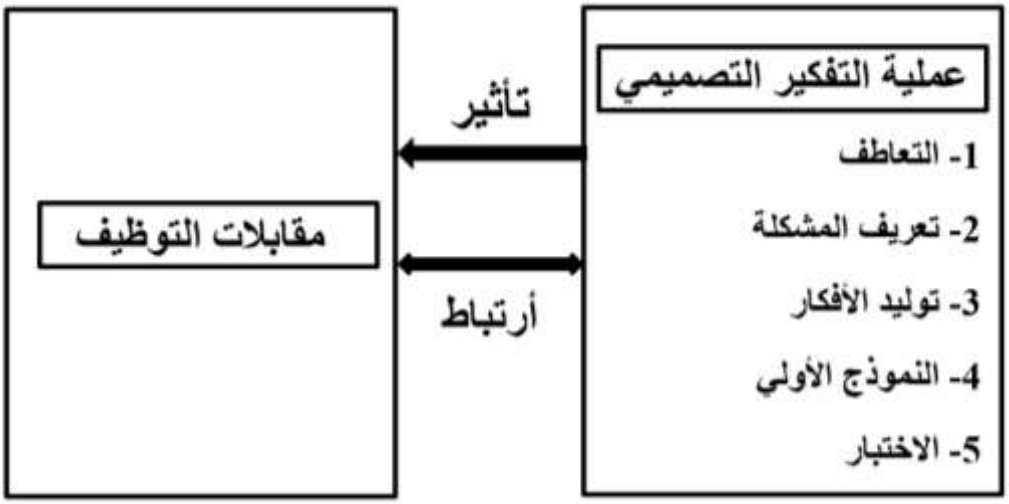
ج. هنالك علاقة تاثير ذات دلالة معنوية بين توليد الافكار وأنشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف

د. هنالك علاقة تاثير ذات دلالة معنوية بين النموذج الاولي وأنشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف

هـ. هنالك علاقة تاثير ذات دلالة معنوية بين الاختبار وأنشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف

الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التفكير التصميمي وأنشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف.

شكل رقم (١): النموذج الفرضي للدراسة



سادسا: ادوات جمع البيانات

أ- **الجانب النظري:**

تم الاستعانة بالكتب العلمية الحديثة والمقالات الاجنبية الحديثة المنشورة في المستوعبات العالمية الرصينة.

ب- الجانب العملي:

تم اعتماد الإستبانة باعتبارها مصدر أساسي في جمع المعلومات بغية الوصول إلى النتائج، واستطلاع آراء موظفي ادارة الموارد البشرية في شركة زهور الوطن للانتاج الزراعي والحيواني – مشروع دواجن الديوانية حول متغيرات البحث، وتم تصميم الإستبانة بشكل يحقق هدف الدراسة، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وحسب الأوزان من (١،٢،٣،٤،٥) بعبارات (أتفق تماماً، اتفق، محايد، لااتفق، لااتفق تماماً).

سابعا: مجتمع الدراسة:

تم اختيار شركة زهور الوطن للانتاج الزراعي والحيواني – مشروع دواجن الديوانية والواقع في مركز محافظة الديوانية موقعا لاجراء الدراسة وتم اختيار عينة البحث من الموظفين العاملين في ادارة الموارد البشرية وادارات الاقسام في الشركة اعلاه والبالغ عددهم (٦٢) وكانت نسبة البيانات المسترجعة من العينة (١٠٠%)

جدول رقم (١) خصائص عينة الدراسة:

متغيرات العينة	فئات العينة	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	٥٦	%٩٠.٣٢
	أنثى	٦	%٩.٦٨
المجموع		٦٢	%١٠٠
العمر	٢٥-٣٥	١٠	%١٦.١٢
	٣٦-٤٥	٢٣	%٣٧.٠٩
	٤٦-٥٥	١٨	%٢٩.٠٣
	٥٥-فما فوق	١١	%١٧.٧٦
المجموع		٦٢	%١٠٠
مدة الخدمة الوظيفية	١-١٠ سنة	٣٢	%٥١.٦١
	١١-٢٠	٢١	%٣٣.٨٨
	٢١-فاكثر	٩	%١٤.٥١
المجموع		٦٢	%١٠٠
التحصيل العلمي	الدبلوم	١٤	%٢٢.٥٨

		البكالوريوس	٤١	%٦٦.١٤
		الماجستير	٥	%٨.٠٦
		الدكتوراه	٢	%٣.٢٢
	المجموع		62	100%

ثامنا: الأدوات والوسائل والطرق الاحصائية المستخدمة:

قام الباحث بالاعتماد على عدد من الاساليب الاحصائية التي يوفرهاالبرنامج الإحصائي (SPSS) وتحليل البيانات باستخدام برنامج (M. Excel 2019) ، من خلالها تم تحليل ومعالجة البيانات واختبار صحة فرضيات البحث وطبيعة البيانات المستخلصة ومدى ملائمة تلك البيانات، واستخدمت الادوات الاحصائية كما يلي:

أ- الوسط الحسابي (Mean):- لغرض تحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث، حيث ان استخدام الوسط الحسابي يعرض لنا معدل إجابة العينة لمتغيرات البحث.

ب- الانحراف المعياري (Standard Deviation): لغرض قياس درجة تشتت الاجوبة عن الوسط الحسابي.

ج- معامل ألفا كرونباخ: لتقييم الثبات من خلال الاتساق الداخلي.

د- معامل بيرسون(Pearson): لقياس مستوى قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

المبحث الثاني: الاطار النظري:

من أجل توجيه عملية التفكير التصميمي في إعداد برنامج مقابلة ناجح وتدريب وتأهيل المسؤولين عن عملية المقابلة، يتم تقديم المؤلفات المتعلقة بهذا المجال من أجل توضيح أهمية التفكير التصميمي ودوره في نجاح عملية المقابلة للتوظيف في منظمات الأعمال.

١- التفكير التصميمي Design Thinking:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم التفكير التصميمي ، من أبرزها تعريفه بأنه "*خطوات متتالية للإجراءات وتراكم المدخلات المؤقتة التي يتم تنظيمها من خلال إطار يحدد المشاكل والعقبات ، وإجراء الدراسة والتحليل واقتراح الحلول. ثم مناقشتها من خلال الملاحظات لغرض تعديلها مما يؤدي بدوره إلى تكرار أجزاء من الحلقة لمزيد من مراجعة الأفكار*" (Pressman, 2019). في الآونة الأخيرة، جذب التفكير التصميمي انتباه قادة الأعمال، من خلال منظمات نشر أبحاث الأعمال مثل Bloomberg Business Week و Harvard Business Review. حيث إن وصف التفكير التصميمي الموجود في الأبحاث والدراسات المنشورة في مجلات الأعمال مبسط ويضع تصورًا واضحًا ودقيقًا عن هذا المفهوم وأهميته في حل العديد من القضايا المعقدة وتحويلها إلى إجراءات يسهل الوصول إليها وقابلة للتطبيق في أي منظمة تجارية (Mootee, 2013).

في الآونة الأخيرة ، تم استخدام التفكير التصميمي في أنظمة الأعمال الدولية لغرض دعم مصمم الأنشطة الإدارية للقدرة على قياس وتحليل متطلبات الأفراد (العملاء ، والموظفين ، والمرشحين للوظيفة ، والعملاء ، والموردين ، إلخ) مع المتطلبات لمنظماتهم لخلق ميزة تنافسية (Parotte, 2020).

عملية التفكير التصميمي هي نموذج يتكون من خمس مراحل (Chouyluam et al., 2021):

١- التعاطف (Empathize)

٢- تعريف المشكلة (Problem Definition)

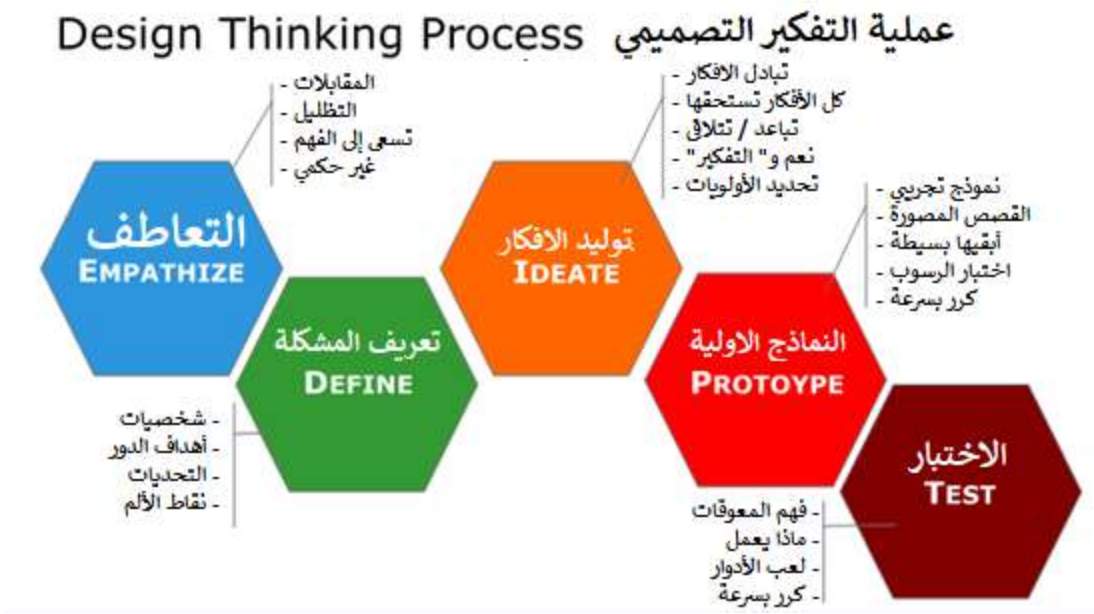
٣- توليد الأفكار (Ideate)

٤- النموذج الأولي (Prototype)

٥- الاختبار (Test)

يتم استخدامها في حالة وجود مشكلة حقيقية، بغض النظر عن نوع المشكلة التي تتعلق بمجموعة من الأشخاص (موظفين، طلاب، عمال، أطفال، سكان، مجتمع، عملاء، إلخ). في بعض الأحيان لا نعرف بالضبط ما هي المشكلة وما هي أسبابها وطرق معالجتها وأفضل الحلول لها. يقودنا تطبيق هذه المراحل إلى التفكير خارج الصندوق وإيجاد حلول مبتكرة وخلاقة وغير تقليدية مبنية على احتياجات ورغبات الجمهور المستهدف، ويمكن تنفيذ التفكير التصميمي بواسطة شخص أو فريق مكون من مجموعة من الناس.

شكل رقم (٢) : خطوات التفكير التصميمي



المصدر: (Pratomo et al., 2021)

١-١ التعاطف (Empathize):

التعاطف هو المرحلة الأولى من التفكير التصميمي، وهو ما يعني التفاعل والشعور بالآخرين، ولديه القدرة على فهم ما يفكر فيه الطرف الآخر وكيف يشعر تجاه المشكلة التي يواجهونها أو وضعهم. وفي هذا الصدد، فإن الأسئلة التالية مطلوبة لغرض فهم الطرف المقابل (Conway et al., 2017):

- كيف يشعر الشخص؟
- ما هي العلامات أو الكلمات التي تدل على هذا الشعور؟
- هل من الممكن لمس مشاعرهم من خلال كلماتهم؟
- ما الجمل التي سوف تكون قادرة على شرح مشاعرهم؟

يجب أن تكون هذه الأسئلة قادرة على الإجابة على استفهامات القائم بإجراء المقابلة ولديه المهارة الكافية لاحتوائها.

١-٢ تعريف المشكلة (Problem Definition):

تعني هذه الخطوة تحديد المشاعر ثم تحديد المشكلة المراد حلها، ويجب أن يستند هذا التحديد إلى أسس محددة يمكن تحليلها وإيجاد الحلول لها. التعريف هو فهم وجهة نظر طالب الوظيفة (Sonia Dias, 2020). في هذه المرحلة ، يتم جمع المعلومات التي تم الحصول عليها في المرحلة الأولى، ويتم تحليل المشكلة لمعرفة المشكلة الأساسية. يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن المشكلة يجب أن تكون موجهة إلى الإنسان وليس للرغبات الشخصية أو المصالح الأخرى. تساعد مرحلة المقدمة على جمع الأفكار المفيدة في فهم الأفراد. وهذا يساعدهم على إيجاد حلول جديدة وغير نمطية

ومختلفة حول المشكلة الرئيسية، مما يحقق إيجاد أفضل الحلول لتلك المشاكل (Henriksen et al., 2017).

١-٣ توليد الأفكار (ideate):

تعتبر هذه المرحلة مرحلة الابتكار لإيجاد الحلول وسرد أكبر عدد من المقترحات، حيث يتم توليد أفكار جذرية تحل المشكلة الأساسية من خلال طرح العديد من الأفكار ثم تحديد الواقعية، بشرط أن يكون التركيز على الجودة في إعطاء الأفكار (Armstrong & Johnson, 2019)، ومن خلال العصف الذهني، من الممكن بناء نموذج أولي لفكرة قد يطور مجموعة من الخيارات لتلبية متطلبات الأفراد الذين تستخدم لهم عملية التفكير التصميمي (Beaird et al., 2018). غالبًا ما يُطلب من الباحثين عن عمل مشاركة نقاط قوتهم وضعفهم أثناء المقابلة، وهذه الفكرة ستساعد مدير التوظيف على تحديد مدى وعي المرشح وصدقه ومسؤوليته، وبالتالي يستطيع توليد الافكار البناءة التي تنتج نماذج متينة وناجحة (Lee & Kim, 2021).

١-٤ النماذج الأولية (Prototype):

إنها مرحلة الاختبار التي ينفذ فيها المصمم الأفكار إلى واقع من خلال بناء نماذج بدرجات مختلفة من الدقة بغرض اختبارها على الأفراد المشاركين في عملية التفكير التصميمي. من خلال استخدام النماذج الأولية، يمكن تعديل التصاميم وفعاليتها (Matsumoto, 2021). من خلال الاختبار، سيكون المصمم راضيًا عن النتائج ، وبالتالي سيستخدم المزيد من الموارد ، والتي سيتم بناء نموذج أكثر نجاحًا ودقة عليها. على الرغم من أن عملية التفكير التصميمي مبنية على الورق ، إلا أنها ستكون زائدة عن الحاجة عند تنشيطها (Henry et al., 2021).

١-٥ الاختبار (Test):

التفكير التصميمي هو ممارسة تمارين لتشجيع الابتكار من خلال زيادة مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب. نهج تعليمي جديد يمكن أن يغرس مهارات القرن الحادي والعشرين في كل فرد ، وخاصة أولئك الذين لديهم خبرة من مختلف التخصصات والممارسات ، لأن حل مشاكل الحياة يتطلب نهجًا يمكنه ربط مجالات متعددة أو تخصصات متعددة (Pratomo et al., 2021).

يعد الاختبار من أهم المراحل في عملية التفكير التصميمي ، حيث تكتشف ما إذا كانت فكرتك (أفكارك) تحل مشكلة المستخدم التي تم اكتشافها خلال مرحلة التعاطف. من النادر تطوير حل مثالي على الفور ، ولكن الحصول على تعليقات صادقة مباشرة من المستخدمين سيساعد في توجيه التطوير المستمر مع ضمان تلبية احتياجاتهم (Pratomo et al., 2021).

من خلال الاختبار يتم تحليل البيانات المستخلصة من خطوات التفكير التصميمي السابقة للإجابة على الأسئلة المتفق عليها وتسجيل أي أسئلة جديدة لمعالجتها في الجولات المستقبلية. تأكد من أن أصحاب المصلحة (جهة التوظيف) يفهمون أسباب التغييرات في التصميم، من خلال إشراكهم في البحث ومشاركة الأفكار الناتجة. بمجرد تحديث النموذج (النماذج) ، يتم اعادة الاختبار مع المتقدمين حتى توفر تجربة مقابلة مثالية (Malynovska et al., 2021).

شكل رقم (٣) : خطوات الاختبار:

المصدر: (Eriksson, 2021)

٢- المقابلات للتوظيف Employment Interviews:

وفقًا لجاري ديسلر فان المقابلة هي *"إجراء اختيار مصمم للتنبؤ بالأداء الوظيفي المستقبلي بناءً على ردود المتقدمين الشفوية على الاستفسارات الشفوية"* (Dessler, 2018). كذلك فإن عملية المقابلة هي مرحلة مهمة في التوظيف. يساعد صاحب العمل على فهم ما إذا كان المرشح مثاليًا لوظيفة ما ويساعد المرشح في تحديد ما إذا كانت الوظيفة تناسبه أم لا (Smith et al., 2019). وترتبط معظم أسس مقابلات التوظيف بالوصف الوظيفي الفعال – الذي يمكن الادارة من مشاركته مع مسؤولي التوظيف وأعضاء فريق الاختيار، والذين سيوفرون نقطة انطلاق ذكية لأسئلة المقابلة، حيث يحدد الوصف الوظيفي بوضوح مسؤوليات الوظيفة وكذلك النتائج التي يتوقع أن يحققها العامل. كطريقة للبدء (Koteswari, 2017).

يلاحظ من ذلك بأن هذا لا علاقة له بسنوات الخبرة أو التحصيل العلمي للمتقدم للوظيفة، حيث تفشل تلك المعايير عندما يطلب من المتقدم للوظيفة بدلاً من ذلك قياس قدرته على التصدي للمسؤوليات الوظيفية، حيث يتم التركيز على معايير الأداء،

والمخرجات التي يحق لصاحب العمل توقعها مقابل راتب. وهذا هو ما سيبقي الموظف في مستوى اداء منتج ويحقق الهدف المرجو من توظيفه (Puzon & de Guzman, 2020). عندما تحدد معايير الأداء على وجه التحديد بهذه الطريقة، سيكون هناك مخطط فعال لعملية المقابلة، لتوجيه الموظف الجديد، وبالتالي لإدارة الإنتاجية. الأهم من ذلك، أن التركيز على الأداء المتوقع سيساعد على التقييم الموضوعي لقدرة المرشح على الوفاء بمجالات احتياج المنظمة. سيؤدي هذا دائمًا إلى إنشاء مرشحين وموظفين أفضل من الخروج للبحث عن شخص حاصل على شهادة عليا وخبرة خمس سنوات ولكن لايحقق المطلوب من العمل طبقا للوصف الوظيفي الخاص به (Trihapsari et al., 2021).

تعتبر المقابلة العنصر الأكثر أهمية في عملية الاختيار بأكملها، لإنها بمثابة الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات الإضافية عن مقدم الطلب، وهي بمثابة أساس لتقييم المعرفة والمهارات والقدرات المتعلقة بالوظيفة لمقدم الطلب. وهي مصممة لتقرير ما إذا كان ينبغي إجراء مقابلات إضافية مع الفرد أو تعيينه أو استبعاده من الاعتبار (Kaveh et al., 2021).

٢-١ أنواع المقابلات:

هنالك العديد من أنواع المقابلات، أهمها (Puzon & de Guzman, 2020) :

أ- مقابلة غير منظمة (غير توجيهية). Unstructured (Nondirective) Interview.

ب- مقابلة (توجيهية) منظمة. Structured (Directive) Interview.

ج-مقابلة ظرفية. Situational Interview.

د- المقابلة السلوكية. Behavioral Interview.

هـ- مقابلة متعلقة بالوظيفة. Job-related Interview.

و-مقابلة الإجهاد. Stress Interview.

ز-مقابلة الفريق (مقابلة المجلس). Panel Interview (Board Interview).

ح-مقابلة فردية. One-On-One Interview.

ط- مقابلة جماعية (مقابلة جماعية). Mass Interview (Group Interview)

ي- مقابلة عبر الهاتف. Phone Interview

ك- مقابلة غير منظمة (غير توجيهية) Unstructured (Nondirective) Interview

في المقابلات غير المنظمة، لا يوجد بشكل عام تنسيق محدد يجب اتباعه بحيث يمكن للمقابلة أن تتخذ اتجاهات مختلفة. يسمح الافتقار إلى الهيكلية للمحاور بطرح أسئلة متابعة ومتابعة نقاط الاهتمام أثناء تطورها (Dessler, 2018). المقابلات غير المنظمة ليست تقنية مناسبة للتنبؤ بالأداء في مكان العمل - وبالتالي فإن استخدامها على نطاق واسع ليس له أساس جيد. خلصت الدراسات الجديدة إلى أن المظهر والسلوك اللفظي وغير اللفظي وسلوكيات إدارة الانطباع كان لها علاقة إيجابية مع تقييمات المقابلة في مقابلة غير منظمة. يدعم هذا الدليل الزعم القائل بأن المقابلات المنظمة قد تكون أكثر فائدة لأصحاب العمل للاستفادة منها (Mogridge, 2019).

٢-٢ خطوات المقابلة:

هنالك العديد من الخطوات الخاصة بالمقابلة، ولاتوجد قاعدة ثابتة للمقابلات،وذلك بحسب الاهداف الموضوعة من قبل ادارة الموارد البشرية في المنظمة،

لكن بالامكان اجمال خطوات المقابلة بشكل عام حسب المخطط التالي (EVAN PELLET, 2016).

شكل رقم (٣) : خطوات عملية المقابلة للتوظيف:

المصدر: (EVAN PELLET, 2016)

كما موضح في الشكل اعلاه فعند إجراء عملية المقابلة، يقوم القائم بإجراء المقابلة بإعداد مجموعة من الأسئلة التي يمكنه طرحها. يتعرف على السيرة الذاتية للمرشح مسبقًا. يمكنه تقديم نفسه وتمهيد الطريق حتى يشعر المرشحون بالراحة. يلخص القائم بإجراء المقابلة ما تستلزمه الوظيفة والواجبات والوظائف التي يتعين عليهم القيام بها إذا تم اختيارهم. يجب أن يكون القائم بإجراء المقابلة محترفًا وأن يطرح الأسئلة ذات الصلة واحدًا تلو الآخر. يعطي المرشحين متسعًا من الوقت للتفكير قبل الإجابة. يمكنه البدء بالأسئلة العامة أولاً ثم الانتقال إلى أسئلة محددة تتعلق بسيرتهم الذاتية ومهاراتهم وخبراتهم. استمع إلى إجابات كل مرشح واطرح أسئلة للمتابعة إذا لزم الأمر. في النهاية ، يمكنه أن يسأل المرشحين عما إذا كان لديهم أي استفسارات. أبلغ المرشحين عندما يتوقعون ردًا من الشركة.

إن امتلاك مهارات المحاور الصحيحة اللازمة للحصول على أفضل المواهب أمر بالغ الأهمية لنجاح الشركة. تعني المهارات الممتازة أثناء إجراء المقابلات أنه يمكن للشركة توظيف الأشخاص المناسبين لدفع المنظمة إلى الأمام. بالنسبة لمهنة

المحاور، سواء قررت المنظمة تشغيل وكالة توظيف أو توفر كادر للمقابلات فيها، فإن مهارات المقابلة الممتازة تساهم بشكل كبير في نجاحها (Taajamaa et al., 2016).

المبحث الثالث : الجانب العملي

١- اختبار الثبات والتناسق لأدوات القياس:

وهذا الاختبار على قدر كبير من الاهمية وركيزة أساسية تعتمد عليها ادوات القياس حتى يتم الحصول على قدر كبير من الثقة والاعتماد، وتم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) الشائع لهذا الغرض والذي تعتمد فيه القيمة التي تتجاوز نسبتها 0.70 في البحوث وكما موضح في الجدول رقم (٢):

جدول رقم (٢) قيمة معامل الاستقرار ألفا كرونباخ

محاور الاستبانة	قيمة معامل الاستقرار ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (عملية التفكير التصميمي)	**.959**
بعد التعاطف	.962
بعد تعريف المشكلة	.972
بعد توليد الافكار	.946
بعد النماذج الاولية	.951
بعد الاختبار	.964

المتغير التابع (أنشطة المقابلات للتوظيف)	**.953**
جميع المحاور	**.956**

أولا: عرض النتائج وتحليلها

من خلال الاطلاع على الجدول (3) يتبين لنا ان الاوساط الحسابية لجميع فقرات المتغير الاول والثاني هي اعلى من الوسط الحسابي المرجح (٣.٠٠) كذلك ان نسب مقياس تشتت العينة (الانحراف المعياري) والذي يقيس تشتت مجموعة البيانات نسبة الى متوسطها.

الجدول رقم (٣) الوصف والتشخيص الاحصائي لابعاد و متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : عملية التفكير التصميمي:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التعاطف:		
تتوفر القدرة على التفاعل والشعور بالطرف الاخر ومعرفة مايفكر به	4.4516	.66966
تتوفر القدرة على صياغة الاسئلة التي تحقق الاجابة الواقعية من قبل الطرف الاخر	4.0806	.96323
يؤخذ بنظر الاعتبار شعور المقابل عند طرح الاسئلة خلال المقابلة	4.3226	.88288
تعريف المشكلة:		
١. يتم جمع البيانات بشكل مناسب قبل طرح الاسئلة	4.1452	1.02184
٢. يتم تحليل البيانات ودراستها قبل وضع الاسئلة	4.0161	.98334
٣. يتم التركيز على الاهداف عند وضع الاسئلة وعدم تشتيتها	4.2419	.82354
توليد الافكار:		

٤.	تتوفر القابلية على ايجاد الحلول وسرد المقترحات	4.3065	.91596
٥.	يتم التركيز على جودة الاهداف عند اعطاء المقترحات	4.2097	.81255
٦.	القدرة على بناء نموذج لفكرة تخلق جملة من الخيارات لتلبية متطلبات المقابلة	4.3387	.90433
النماذج الاولية:			
٧.	امكانية تعديل النماذج المستخلصة واعادة صياغتها	3.6452	1.25576
٨.	نموذج الفكرة المطروح يحقق الهدف بناءا على دقة البيانات المزودة	4.4516	.66966
٩.	عند تغيير نموذج المقابلة فان القائم بالمقابلة لديه فهم حول هذا التغيير	4.0161	.98334
الاختبار:			
١٠.	الاستفادة من تحليل البيانات السابقة للتفكير التصميمي لمعالجتها في الجولات المستقبلية للمقابلة	4.5968	.58561
١١.	المستفيد من عملية التفكير التصميمي راض عن نتائج النماذج المستخلصة من هذه العملية	4.3387	.90433
١٢.	يخضع الاختبار لجهة تحكيم لقياس مستوى فاعليته	4.2097	.81255
المتغير التابع : انشطة المقابلات للتوظيف:		**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**
١.	ان عملية المقابلة مرتبطة فقط بالوصف الوظيفي	٤.٠١٦١	٩٨٣٣٤.
٢.	ان معايير سنوت الخبرة والتحصيل الدراسي للمرشح اقل اهمية قياسا بمتطلبات الوصف الوظيفي	٣.٧٢٥٨	١.١٣٣٢٤
٣.	التركيز على الاداء الاداء المتوقع سيساعد على التقييم الموضوعي لقدرة المرشح على الوفاء باحتياجات المنظمة	٤.٣٢٢٦	٨٨٢٨٨.
٤.	الاداء الحالي للمقابلات يحقق الهدف من الحصول على الكفاءات المطلوبة	٤.٤٦٧٧	.76217

٥.	يتم اعداد اسئلة المقابلة من قبل لجنة من خبراء التوظيف	٤.٠٨٠٦	.94606
٦.	تعد المقابلة العنصر الاكثر اهمية في عملية التوظيف	٤.٠١٦١	.98334
٧.	تخضع اساليب المقابلات للتطوير والتحديث وفقا للمتطلبات والمتغيرات في نظم الوظائف	٤.٤٣٥٥	.71566
٨.	تقام المقابلة مرة واحدة فقط يحدد على اساسها نتيجة المقابلة	٤.٢٠٩٧	.81255
٩.	ينبغي اجراء مقابلات اضافية مع الافراد	٤.٥١٦١	.64635
١٠.	يسمح للقائم بالمقابلة ان يقوم المرشح بطرح الاسئلة والاستفهامات	٤.١٤٥٢	.97252
١١.	ان عملية المقابلة باجراءاتها الحالية تحقق اهداف المنظمة	٤.٦١٢٩	.49106
١٢.	تعتمد ادارة البشرية على نوع واحد من المقابلات	٣.٥٠٠٠	١.٣٢٧٥١

٢- اختبار فرضيات الدراسة:

١-٢: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين عملية التفكير التصميمي وانشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف.

يظهر الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار، حيث يبين أن مستوى الدلالة بلغ (٠.٠٠٠) وهو أقل من (٠.٠٥) ويعني أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) لعملية التفكير التصميمي وانشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف، كما بلغت قيمة معامل بيتا (٠.٩٧٤) وهذا يعني أن اي تغير في قيمة المتغير المستقل (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة المتغير التابع (Y) بمقدار (٠.٩٧٤)، وقد بلغت قيمة (T المحسوبة) (٣٣.٠٠٥)، كما ان قيمة معامل تحديد المعدل R2 والتي بلغت (٠.٩٤٨) أي بمعنى أن التفكير التصميمي يفسر تأثير نسبتة (٩٤%) من التغيرات على انشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف، في حين بلغت (F

المحسوبة) (١.٠٨٩) مما يدل على معنوية الانموذج ومستوى الدلالة لـ (F المحسوبة) بلغ (٠.٠٠٠) وهو اقل من مستوى الدلالة المعنوي (٠.٠٥)، وهذا يدعم صحة الفرضية وقبولها.وحسب المعادلة التالية.

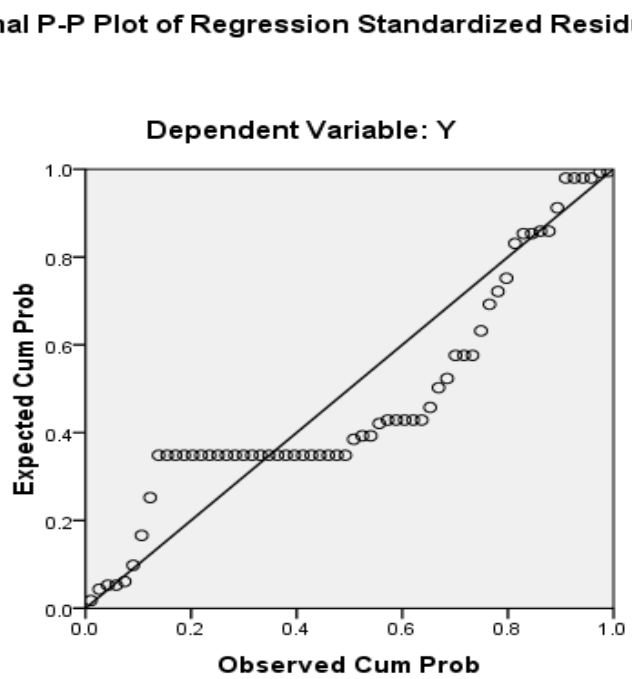
$$Y = 0.106 + 1.012X$$

جدول(٤) نتائج تحليل الانحدار لاختبار صحة الفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل		معاملات B	R^2	T المحسوبة	Sig.T	F المحسوبة	Sig.F
عملية التصميمي	التفكير	.974	.948	33.005	0.00	1.089	0.00

ويوضح الشكل ادناه الترتيب الخاص بالانحدار المعياري للفرضية

شكل رقم (٤) ترتيب الانحدار المعياري للفرضية الرئيسية



2-2 الفرضيات الفرعية: يتفرع من الفرضية الرئيسية الاولى عدة فرضيات فرعية هي:

2-2-1 الفرضية الفرعية الاولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بين التعاطف وانشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف. يظهر الجدول رقم (٥) نتائج تحليل الانحدار، حيث يبين أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05) ويعني أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05) للتعاطف على انشطة المقابلات، كما بلغت قيمة معامل بيتا (.910) وهذا يعني أن اي تغير في قيمة المتغير المستقل (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة المتغير التابع (Y) بمقدار (.910)، كما ان قيمة معامل تحديد المعدل R^2 بلغت (.828)، ومستوى الدلالة ل (F المحسوبة) بلغ (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة الفرضي، وهذا يدعم صحة الفرضية وقبولها حسب المعادلة التالية.

$$Y_1 = -.046 + .910X$$

2-2-2 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد تعريف المشكلة وانشطة المقابلات. يظهر الجدول (٥) نتائج تحليل الانحدار، حيث يبين أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05) ويعني أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لتعريف المشكلة على انشطة المقابلات، كما بلغت قيمة معامل بيتا (.612) وهذا يعني أن اي تغير في قيمة المتغير المستقل (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة المتغير التابع (Y) بمقدار (.612)، كما ان قيمة معامل تحديد المعدل R2 بلغت (.877)، ومستوى الدلالة لـ(F المحسوبة) بلغ (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة الفرضي، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية وفق المعادلة التالية.

$$Y_2 = .612 + .612X$$

2-2-3 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين توليد الافكار وانشطة المقابلات، يظهر الجدول (٥) نتائج تحليل الانحدار الخطي، أذ يبين أن مستوى الدلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05) وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الثالثة، أي أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لتوليد الافكار على انشطة المقابلات، كما بلغت قيمة معامل بيتا (.271) وهذا يعني أن اي تغير في قيمة المتغير المستقل (X) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في قيمة المتغير التابع (Y) بمقدار(.271)، كما ان قيمة معامل تحديد المعدل R^2 والتي بلغت (.851)، ومستوى الدلالة لـ(F المحسوبة) بلغ (0.00) وهو اقل من مستوى الدلالة المفترض، وفقاً لما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة حسب المعادلة التالية

$$Y_3 = .271 + .271X$$

2-2-4 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للنموذج الاولي على انشطة المقابلات. من خلال الاطلاع على الجدول(٥) يمكن لنا ملاحظة أن قيمة معاملات B بلغت (.678) أي أن اي تغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل يقود الى تغير بمقدار (.678) وهي نسبة جيدة، كما ان معامل تحديد المعدل R^2 بلغ (.949)، في حين بلغت نسبة الدلالة للأنموذج (0.00) وهي اقل من المستوى الفرضي للدلالة (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة وحسب المعادلة الاتية.

$$Y_4 = .678 + .678X$$

2-2-5 الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للاختبار على انشطة المقابلات. من خلال الاطلاع على الجدول(٥) يمكن لنا ملاحظة أن قيمة معاملات B بلغت (.843) أي أن اي تغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل يقود الى تغير بمقدار (.843) وهي

نسبة جيدة، كما ان معامل تحديد المعدل R^2 بلغ (.902)، في حين بلغت نسبة الدلالة للأنموذج (٠.٠٠) وهي اقل من المستوى الفرضي للدلالة (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة وحسب المعادلة الاتية.

$$Y_5 = -.843 + .843X$$

جدول (5): أختبار فرضيات الاثر الفرعية

المتغير المستقل	معاملات B	R^2	T المحسوبة	Sig.T	F المحسوبة	Sig.F
الفرضية الفرعية الاولى	.910	.828	16.996	0.00	288.88	0.00
الفرضية الفرعية الثانية	.612	.877	3.497	0.00	428.46	0.00
الفرضية الفرعية الثالثة	.271	.851	1.267	0.00	342.77	0.00
الفرضية الفرعية الرابعة	.678	.949	6.353	0.00	0١١١.٨	0.00
الفرضية الفرعية الخامسة	.843	902.	3.914	0.00	552.62	0.00

٣-٢: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التفكير التصميمي وأنشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغيرات الدراسة لقياس مستوى الارتباط فيمابينهم، وجاءت النتائج كالاتي:

من خلال الاطلاع على الجدول رقم (٤) نلاحظ بان قيمة معامل الارتباط (R) بين عملية التفكير التصميمي وانشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف بلغت (.948) وهي قيمة مرتفعة طرديا وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.00)

وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين عملية التفكير التصميمي وانشطة المقابلات الخاصة بالتوظيف، والذي يدل بوضوح على ان استخدام عملية التفكير التصميمي في اجراء المقالات الخاصة يؤثر بشكل ايجابي كبير وفاعل في تحقيق اهداف مقابلات التوظيف الناجحة والمثمرة لدى موظفي شركة زهور العراق موضوع الدراسة.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات:

١- اظهرت نتائج الدراسة بان عملية التفكير التصميمي توفر القدرة لدى من يقوم بالمقابلة على التفاعل الايجابي مع المرشح للوظيفة وبالتالي الوصول الى معرفة قدراته ومؤهلاته بشكل جيد.

٢- تساهم عملية التفكير التصميمي في خلق مقابلة توظيف تتسم بالموضوعية وبعيدة عن التحيز الشخصي للقائم بعملية المقابلة.

٣- ان عملية التفكير التصميمي تساعد القائم بالمقابلة على جمع البيانات الخاصة بالمتقدم للوظيفة بشكل ادق واعطاء تصور واضح له قبل اجراء عملية المقابلة.

٤- تعتبر عملية التفكير التصميمي احدى الادوات الفاعلة في التركيز على الاهداف المرجوة من المقابلة وتجنب تشتتها.

٥- يلاحظ من خلال نتائج الدراسة بان ادارة الموارد البشرية في عينة الدراسة راضية عن نتائج انشطة المقابلات المستخدمة لمفهوم عملية التفكير التصميمي.

٦- ان المقابلات التي يتم اجراؤها تتسم بالحداثة والتطوير حسب متطلبات المنظمة من جانب والمتغيرات في انشطة العمل والبيئة من جانب اخر، وان مساهمة عملية التفكير التصميمي فيها له دور كبير في تطوير تلك المقابلات.

٧- اظهرت نتائج الوصف الاحصائي بان ادارة الموارد البشرية في المنظمة موضوع البحث لاتعتمد على نوع واحد من المقابلات وانما على عدة انواع بحسب ظروف المقابلة، وهذا يأتي جراء تفعيل دور عملية التفكير التصميمي في المقابلات.

٢- التوصيات:

١- نشر مفهوم عملية التفكير التصميمي والدور الذي تلعبه من احداث تغيير ايجابي في اجراء المقابلات الخاصة بالتوظيف.

٢- تدريب الكوادر الادارية على استخدام مهارات التفكير التصميمي لما له من دور فاعل ومؤثر في تحقيق الاهداف المرجوة في كافة ادارات المنظمات.

٣- تعتبر ابعاد التفكير التصميمي من الادوات الضرورية في ترسيخ المفاهيم الانسانية الخاصة بالتعامل مع المورد البشري، لذا يقترح ان يتم اعتماد تلك الابعاد كوسائل مهمة في تدعيم عمل ادارة الموارد البشرية داخل المنظمات.

٤- التوسع في اجراء الدراسات والابحاث التي تساهم في اثراءعملية التفكير التصميمي.

٥- من الضروري قيام ادارات الموارد البشرية بوضع الاليات والادوات الكفيلة بتحديث وتطوير انشطة المقابلات وتدريب القائمين بانشطة المقابلات على اعتماد النظم والسياقات التي تتبناها عملية التفكير التصميمي لغرض تجنب الاخطاء التي قد تحصل عند اجراء المقابلة واهمها التحيز الشخصي.

المصادر:

1. Armstrong, T., & Johnson, I. L. (2019). Redesigning the Assessment Experience with Design Thinking: Using the Creative Process to Break Assessment Barriers: Column Editor: Anthony Parish. *Strategies*, *32*(3), 41–48. https://doi.org/10.1080/08924562.2019.1585715
2. Beaird, G., Geist, M., & Lewis, E. J. (2018). Design thinking:

Opportunities for application in nursing education. *Nurse Education Today*, *64*, 115–118. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.02.007

3. Chouyluam, S., Wannapiroon, P., & Nilsook, P. (2021). Creative Design Thinking Learning Model Integrated Immersive Experiential Marketing to Enhance Digital Entrepreneurs. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, *12*(1), 26–32. https://doi.org/10.18178/ijtef.2021.12.1.689
4. Conway, R., Masters, J., & Thorold, J. (2017). From Design Thinking to Systems Change How to invest in innovation for social impact. *RSA Action and Research Centre*, *July*, 32. https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_from-design-thinking-to-system-change-report.pdf
5. Danil, L. (2021). 2021 DESIGN THINKING FOR BUSINESS MODEL PROJECT IN ENTREPRENEURSHIP LEARNING : CASE STUDY OF FRANCHISE LEARNING Design Thinking Business Model. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, *24*(6), 20–29.
6. Dessler, G. (2018). Human resource management. In *Human resource management / Gary Dessler, Florida International University*.
7. Eriksson, Y. (2021). *Different Perspectives in Design Thinking Editor*. Tylor & Francis Group.
8. EVAN PELLET. (2016). Cracking the code to a successful interview. In *Blackstone Publishing* (1st ed., Vol. 53, Issue 9). Blackstone Publishing. www.BlackstonePublishing.com
9. Furner, C. P., & Grubb, W. L. (2020). THE INFLUENCE OF OBSERVABLE INTERVIEW BEHAVIORS ON THE WILLINGNESS TO ACCEPT A JOB OFFER. *Amity Journal of Management*, *VIII*(2).
10. Henriksen, D., Richardson, C., & Mehta, R. (2017). Design thinking: A creative approach to educational problems of practice. *Thinking Skills and Creativity*, *26*(October), 140–153. https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.10.001
11. Henry, S., Ruslan, W., & Sukwadi, R. (2021). Implementing Design Thinking For Beverage Product Design. *International Journal of*

Applied Engineering Research, *16*(2), 135–142. http://www.ripublication.com

12. Kaveh, M. H., Layeghiasl, M., Nazari, M., Ghahremani, L., & Karimi, M. (2021). What Are the Determinants of a Workplace Health Promotion? Application of a Social Marketing Model in Identifying Determinants of Physical Activity in the Workplace (a Qualitative Study). *Frontiers in Public Health*, *8*(January), 1–8. https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.614631
13. Koteswari, D. B. K. S. (2017). Effectiveness of Recruitment and Selection Process At Milltec. *Dogo Rangsang Research Journal*, *4*(4), 4816.
14. Lee, B. C., & Kim, B. Y. (2021). Development of an AI-Based Interview System for Remote Hiring. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, *12*(3), 654–663. https://doi.org/10.34218/IJARET.12.3.2021.060
15. Malynovska, G., Mosora, L., Kis, S., Topolnytska, T., & Kalambet, Y. (2021). Design Thinking Method Implementation in Personnel Certification Procedures. *European Integration Studies*, *1*(15), 22–33. https://doi.org/10.5755/j01.eis.1.15.29134
16. Matsumoto, K. T. (2021). *Using Design Thinking for Organizational Development and Addressing Change* [Walden University]. https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/10596/
17. Mogridge, C. D. (2019). Recruitment , selection , and assessment : Are the CV and interview still worth using ? *Psychreg Journal of Psychology*, *3*(3), 40–45. https://doi.org/10.5281/ZENODO.3558902
18. Mootee, I. (2013). *Design Thinking for strategic innovation* (pp. 1–204).
19. Parotte, C. (2020). A nuclear real-world experiment: Exploring the experimental mindsets of radioactive waste management organisations in France, Belgium and Canada. *Energy Research and Social Science*, *69*(September), 101761. https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101761
20. Pratomo, L. C., Siswandari, & Wardani, D. K. (2021). The effectiveness of design thinking in improving student creativity

skills and entrepreneurial alertness. *International Journal of Instruction*, *14*(4), 695–712. https://doi.org/10.29333/iji.2021.14440a

21. Pressman, A. (2019). Design Thinking : A Guide to Creative Problem Solving for Everyone. In *Ebook* (Vol. 86, Issue 6).
22. Puzon, E. H., & de Guzman, A. B. (2020). Not your final destination: A grounded theory study on adjustment among Filipino librarians who experienced job rotation. *Journal of Librarianship and Information Science*, *52*(4), 951–963. https://doi.org/10.1177/0961000619891764
23. Smith, L. K. M., Lynes, J. K., & Wolfe, S. E. (2019). Community-Based Social Marketing—Creating Lasting, Sustainable, Environmental Change: Case Study of a Household Stormwater Management Program in the Region of Waterloo, Ontario. *Social Marketing Quarterly*, *25*(4), 308–326. https://doi.org/10.1177/1524500419883288
24. Sonia Dias. (2020). Design Thinking for Tuckman ' s Stages of Team Development Mrs . Sonia Dias Assistant Professor Babasaheb Gawde Institute of Management Studies. *Juni Khyat Journal*, *10*(7), 42–48.
25. Taajamaa, V., Eskandari, M., Eskandari, M., & Karanian, B. (2016). O-CDIO : Emphasizing Design Thinking in CDIO Engineering Cycle O-CDIO : Emphasizing Design Thinking in CDIO Engineering Cycle *. *International Journal of Engineering Education*, *32*(3), 1530–1539.
26. Trihapsari, C., Mujahidah, F., & Humairoh, N. (2021). Enhancement of the Quality of Human Resources Through Training and Development Programs in Schools. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *5*(2), 145–153. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i2.2325