

الفصل التاسع

وسائل الانتقاء المهني

من الجوانب المهمة لعلم النفس الصناعي تلك التي تتعلق بانتقاء الأفراد ووضعهم في الأعمال المختلفة التي تناسبهم وتقييم أدائهم في هذه الأعمال . وعلى مر السنين فقد ركز علم النفس الصناعي الاهتمام بالبحوث العلمية المنظمة المتعلقة بالخواص البشرية المرتبطة بالانجاز الناجح للأعمال المختلفة . ويحتمل أن يكون مجال الاختبارات النفسية قد استرعى الانتباه والاهتمام من جانب رجال علم النفس الصناعي أكثر من التخصصات الأخرى . ومن المنطقي أن يتبع تقييم الأفراد مرحلة انتقاء الأفراد وتشغيلهم في الأعمال المختلفة ، حيث ان التقييم يعنى أساسا بتقييم انجاز العاملين وأدائهم للأعمال التي يقومون بها . وقد أمكن استنباط واستحداث العديد من الوسائل لانتقاء العاملين وتقييم أدائهم . وسنناقش في هذا الفصل أهم الوسائل المتضمنة في تحديد خواص العاملين وتقييمهم .

ومن الجوانب الرئيسية لبرنامج شئون الأفراد في أية مؤسسة ما يختص بالمواءمة بين الأفراد والأعمال التي تناسبهم ، عند بدء تعيينهم بصفة خاصة ، ثم الانطلاق الى جوانب الترقى والنقل للعاملين الى الوظائف التي تتناسب مع خبراتهم وامكانياتهم . وعلى الرغم من أن مناقشتنا في هذا الفصل ستركز أساسا على عمليات انتقاء العاملين الجدد أى حديثي الالتحاق بالعمل ، الا أن أغلب ما سيرد في مناقشة الوسائل المختلفة التي تستخدم في هذا المجال تنطبق على حالات الترقى والنقل للعاملين . ولكن من الضروري الانتباه الى الفروق بين الحالتين وجوانب الاتفاق فيما بينهما . ففى حالة الأفراد المرشحين للعمل ، تعتمد المنظمة أساسا على المعلومات الخارجية التي يمكنها الحصول عليها عن هؤلاء الأفراد من واقع ما يثبت خبراتهم المهنية السابقة التي تظهر في سجلاتهم المهنية ومعلومات طلبات الالتحاق . أما فى حالة هؤلاء الذين يعملون فعلا بالمؤسسة ومرشحين لوظائف أخرى - سواء للترقية أو النقل الداخلى - فان المؤسسة تركز اهتمامها على الأفراد بذاتهم بحيث تكون قادرة على الافادة من خبراتهم السابقة بالمؤسسة فى اتخاذ قرار بشأن وضعهم فى الوظائف المناسبة .

وعندما يتخذ شخص قرارا بشأن تعيين أحد الأفراد فى عمل ما ، فإنه فى هذه الحالة يقوم بعمل تنبؤ ؛ وبالتحديد فإنه يتنبأ بأن هذا الفرد سيقوم بانجاز هذا العمل بنجاح . وائنا نعلم جميعا أن التنبؤات التى يقوم بها البشر على وجه العموم تجانب الواقع والحقيقة فى كثير من الأحيان . ومهما كانت التنبؤات التى يقوم بها الشخص - سواء بالنسبة للطقس أو لحالة الأسواق أو غير ذلك - تصبح أكثر دقة إذا ما قام بها على أساس من المعلومات الواقعية الدقيقة الملائمة . وعلى نفس المنوال ، عند التنبؤ بمدى نجاح طالبى الوظائف فى انجاز العمل ، فإن أخصائى التوظيف يصبح قادرا على القيام بتنبؤات أكثر دقة إذا ما كان مسلحا بالمعلومات اللازمة . وبصفة خاصة فهو بحاجة الى معلومات عن الصفات والخواص الانسانية المرتبطة بالنجاح فى العمل الذى يختار الناس له ، وأى هؤلاء الأفراد يمتلك هذه الخواص . وكما سبق أن أوضحنا فى الفصل السابق فإن كل مهنة أو عائلة مهنية تتطلب توافر مجموعة من المواصفات الشخصية للنجاح فى انجازها . وإذا ما افترضنا صحة هذه الخواص والصفات ، فعلى الشخص القائم باتخاذ قرار التوظيف أو التعيين فى الوظائف الشاغرة بالمؤسسة أن يحصل مسبقا على معلومات عن المتقدمين للعمل ويقارنها بمطالب الوظائف ومقتضياتها ثم يقوم بعمل التنبؤات عن مدى امكانية نجاح كل فرد فى العمل . وتعتبر المعلومات الدقيقة عن المتقدمين للوظائف جانبا هاما ودقيقا فى عملية الانتقاء المهنى ، مما يؤكد التركيز للحصول على هذه المعلومات .

مصادر المعلومات عن طالبى الوظائف

هناك مصادر عديدة للمعلومات عن المتقدمين للوظائف . وتتضمن هذه المصادر طلب الاستخدام ، والمراجع الشخصية ، والتقارير السابقة ، والمقابلة ، والاستقصاءات ، والاختبارات النفسية ، والتقارير الطبية ، وخطابات التوصية ، وما أشبه .

وقبل أن نستعرض فى مناقشة هذه المصادر ، سنوضح نقطة هامة . فمن شأن المعلومات المستقاة من المصادر السابق ذكرها عن الأفراد أن تخدم غرضين . أولا تستخدم هذه المعلومات « كبيانات جماعية » لتحديد مواصفات الأفراد . ولهذا الغرض تستخدم البيانات لعينات من الناس الذين يقومون فعلا بالعمل أو سيلتحقون فعلا بالعمل . وفى هذه الحالة ، فإن الهدف هو تأكيد الصفات والخواص التى ينبغى أن تتضمنها مواصفات الأفراد ، وذلك من خلال التحليل الاحصائى . وبعد هذا التحليل يمكن التعبير عن مواصفات

الأفراد باعتبارها خواص أو صفات شخصية كالسن ، والتعليم ، والحالة الاجتماعية ، ونتائج الاختبارات ، وتقديرات المقابلين ، والخبرة المهنية (١) .
والاستخدام الثانى لبيانات الأفراد هو على « أساس فردى » للمفاضلة بين عدد من الأفراد المتقدمين لحدى الوظائف . ولهذا الغرض فان القائم بالانتقاء أو التوظيف يهتم بالحصول على المعلومات المناسبة عن كل مرشح للوظيفة حتى يقارن صفاته وإمكانياته بتلك المحددة بمواصفات الأفراد كما تقتضيها الوظيفة .

أولا - البيانات الشخصية :

المقصود بالبيانات الشخصية هو ما يشار إليه أحيانا « بسيرة الفرد » أو « تاريخ حياة الفرد » ، وبيانات طلب الالتحاق ، والسجلات .

وسنناقش كل وسيلة من هذه الوسائل .

١ - سيرة الفرد (٢) : Biographical Data

وتسمى أيضا « السيرة الذاتية » Autobiography ، وهى عبارة عن تاريخ حياة الفرد كما يكتبه بنفسه . وتشمل السيرة الذاتية للفرد : تاريخه الأسرى ، وتطور حياته ، ونظرتة للحياة ، وقيمه وأهدافه ، والخبرات التى مر بها وكان لها تأثير فى حياته . وتتخذ السيرة الذاتية صورا عديدة تتراوح ما بين الاستقصاءات التى تتناول الجوانب الهامة فى حياة الفرد وبين السرد القصصى ؛ وفى بعض الأحيان تستخدم طريقة وسط بين الطريقتين السابقتين حيث يطلب ممن يكتب سيرته الذاتية أن يضمنها نقاطا معينة تشمل عادة معلومات عن الأسرة ، وخبراتهم السابقة ، وميولهم ، وهواياتهم ، ومحصلهم التعليمى ، وخططهم المستقبلية .

وتتخذ الوسائل الذاتية صورا شتى نخص منها بالذكر ما يأتى :

(١) E. Fleishman, and J. Berniger; «One Way to Reduce Turnover.» **Personnel**, May-June 1960, 37 (3), 63-69.

(٢) سيد عبد الحميد مرسى ؛ الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى ص ٩٧ - ١٠١

(أ) تاريخ حياة الفرد : Life History

هو صورة محدودة من السيرة الذاتية تمتاز بأنها تؤكد بعض النواحي الثقافية ، وتكشف هذه الطريقة عن أفكار الفرد فيما يتعلق بخبراته الخاصة فى ضوء حاضره ، كما يعتبر تفسيره لخبراته له أهمية كبيرة . ويمكن تعريف تاريخ حياة الفرد بأنه محاولة مقصودة تستهدف تحديد نموه فى مجاله الحضارى والثقافى ، وليس مجرد سجل للأحداث الجزئية فى حياة الفرد . وينبغى أن يقدم لنا تاريخ حياة الفرد صورة ديناميكية له فى الوسط الحضارى والثقافى الذى يعيش فيه موضحة استجاباته له ومدى تأثيره به .

(ب) المذكرات اليومية : Diaries

تعتبر المذكرات اليومية التى يدونها الفرد ، سواء من تلقاء نفسه أو بإيحاء من الموجه ، من الوسائل الذاتية فى دراسة الفرد . وتستمد هذه الوسيلة قيمتها من أنها تعتبر أداة صادقة للكشف عن خبرات الفرد ومشاعره واستجاباته للمثيرات المختلفة . ويستطيع الموجه أن يستفيد منها لزيادة فهمه للفرد وللعوامل المؤثرة فى سلوكه .

(ج) البرامج اليومية : Daily Schedules

فى بعض الأحيان يلجأ الموجهون الى مطالبة الفرد بأن يكتب تقريراً عن برنامجه اليومى خلال أربع وعشرين ساعة ، وذلك بقصد معرفة أوجه النشاط التى يزاولها عادة ومدى مزاولتها . وتفيد هذه الطريقة فى معرفة كيف يقضى الفرد وقته ومدى افادته منه والموقت الذى يضيعه سدى دون فائدة .

(د) بطاقات البيانات الشخصية : Personal Data Sheets

تعتبر هذه البطاقات من الوسائل الهامة التى تمدنا بالكثير من المعلومات وما يمكن الخروج به من تحليلها . وتستخدم هذه البطاقات لغرضين : الأول هو جمع البيانات المتعلقة بالفرد والبيئة التى يعيش فيها ، والثانى هو ما تدل عليه هذه البيانات حيث انها كثيرا ما تنطوى على معلومات هامة .

٢ - طلب الاستخدام (الالتحاق) : Application Form

تميل المؤسسات غالبا الى اعداد نماذج خاصة بها لطلب الالتحاق بالاعمال الشاغرة بها . ويختلف نموذج طلب الالتحاق من مؤسسة الى أخرى ، وان كان هذا الاختلاف غير جوهري فى الغالب . ويتضمن طلب

الالتحاق أساسا بنودا تتعلق باسم طالب العمل ، وعنوانه ، وتاريخ ميلاده ، وحالته الاجتماعية ، والمؤهلات الدراسية ، والخبرة السابقة ، والوظيفة التي يرغب الالتحاق بها ، والرتب الذي يتوقعه ، واللغات التي يجيدها ، والهوايات التي يمارسها ، ومعلوماته عن طبيعة العمل الذي يرغب في الالتحاق به ، والمراجع التي يمكن الانتجاع اليها (١) .

ولا توضع بنود طلب الالتحاق بطريقة عشوائية ، وإنما بنساء على دراسة توضح أهمية البند وعلاقته بانجاز العمل بنجاح . وعلى ذلك فإن البيانات التي يقدمها الفرد في طلب الالتحاق بالعمل تلقى الكثير من الضوء على استعدادات الفرد وخصائصه بما يساعد على دراسة الفرد وتقدير مدى صلاحيته لشغل وظيفة معينة . ومن أهم ميزات بيانات طلب الاستخدام أنها بيانات موضوعية محددة في العادة ، ولا تحتل أي اختلاف في وجهات النظر ، كما يسهل التأكد من صحتها عن طريق المستندات الرسمية . ومن عيوب هذه البيانات أن طالب الالتحاق بالعمل قد يضل في بياناته حيث يذكر بيانات مرغوبة للعمل ولكنها لا تنطبق عليه أو غير متوافرة لديه ، ولكن لحسن الحظ يسهل الكشف عن هذا التضليل عند مطالبة الشخص بتقديم المستندات اللازمة أو عند اجراء المقابلة أو تطبيق الاختبارات النفسية عليه .

ونظرا لسهولة استخدام هذه الوسيلة في دراسة الفرد ، حيث ان مجرد مراجعة بياناتها في بضع دقائق كفيلا بالتحديد المبدئي لصلاحية الفرد أو عدم صلاحيته ، فان طلب الالتحاق يمكن اعتباره وسيلة أساسية من وسائل دراسة الفرد أو للاختيار المبدئي . وقد تدعو الحاجة في بعض الأحيان الى الاعتماد المطلق على بيانات طلب الالتحاق وما يلحق به من مستندات في عملية الانتقاء ، عندما يتعذر تطبيق باقى خطوات عملية الانتقاء المهني . وفي هذا الصدد يقدم المؤلف مثلا لما حدث عند انتقاء العاملين للوظائف الرئيسية في بنك التنمية الاسلامي بجهة . فلقد كان من المتعذر احضار مئات المتقدمين من مختلف بلاد العالم الاسلامي للمقابلة الشخصية ، وعلى ذلك اعتمدت لجنة الانتقاء على بيانات طلبات الالتحاق بعد مراجعتها مراجعة دقيقة وتحديد أوزان لها ، ثم رتب المتقدمون لكل وظيفة وفقا للنقاط التي حصل عليها كل منهم لطلب الالتحاق . ويوضح شكل (٣٢) نموذجا لطلب استخدام بنك فيصل الاسلامي المصري ، وقد أعده المؤلف لهذا الغرض .

(١) فرج عبد القادر طه ، قراءات في علم النفس الاجتماعي ،

بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية مصر العربية
بنك فيصل الإسلامى المصرى

صورة

طلب استخدام

الوظيفة المتقدم اليها :

- الاسم الجنسية الديانة
- السن تاريخ الميلاد مكان الميلاد
- العنوان
- رقم التليفون
- الحالة الاجتماعية أعزب متزوج مطلق
- التعليم
- أ - اسم آخر مدرسة أو معهد أو كلية درست بها
تاريخ التخرج التخصص
- التقدير (نسبة النجاح)
- ب - اذكر أسماء المدارس والمعاهد والكليات التى درست بها حسب بيانات الجدول الآتى :
(ابتداء من المرحلة الثانوية أو ما يعادلها مع ذكر الدراسات العليا ان وجدت)

الشهادة الحاصل عليها	التقدير	التخصص	تاريخ الانتهاء	تاريخ الالتحاق	مكانها	اسم المدرسة أو المعهد أو الكلية
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- ج - درجة اجادة اللغة العربية : ممتاز جيد متوسط
- درجة اجادة اللغة الانجليزية : ممتاز جيد متوسط
- درجة اجادة اللغة الفرنسية : ممتاز جيد متوسط
- أى لغة أخرى (تذكر) : ممتاز جيد متوسط
- اللغة التى يرغب الاختبار فيها :

شكل ٣٢ - نموذج لطلب استخدام

٥ - هل هناك أى بيانات أخرى ترى إضافتها :

.....
.....
.....
.....
.....

٦ - اذكر أسماء ثلاثة أشخاص تربطك بهم صلة قرابة أو معرفة يمكن الرجوع اليهم :

١ - الاسم الوظيفة
العنوان
٢ - الاسم الوظيفة
العنوان
٣ - الاسم الوظيفة
العنوان

اقر بأن البيانات الموضحة عاليه صحيحة .

التاريخ التوقيع

ملاحظات مندوب البنك :

.....
.....
.....
.....

اسم مندوب البنك توقيعه

التاريخ

(تابع) شكل ٣٢ - نموذج لطلب استخدام (تكملة)

تسجل بيانات عن الفرد فى مناسبات مختلفة وتجمع فى ملف خاص بكل فرد . ويبدأ الفرد منذ التحاقه بالعمل بتقديم مستندات وبيانات مثل شهادة الميلاد ، والمؤهل الدراسى ، وشهادات الخبرة ، وشهادة اتمام الخدمة العسكرية او الاعفاء منها ؛ وتقدم هذه الشهادات مرفقة مع طلب الالتحاق بالوظيفة أو عند بدء الالتحاق بالوظيفة . ويضاف الى ملف الفرد بيانات تتجمع اثناء فترة عمله بالمؤسسة ، ويحتفظ بالملف فى مكان امين بادارة شئون العاملين .

ومن شأن البيانات الموجودة بالسجلات أن تلقى الضوء على الخبرة السابقة للفرد وامكانياته المهنية والتحصيلية والعقلية . فمثلا نجد أن الشهادات الدراسية توضح مدى نكاه الفرد من مستوى نجاحه فى الدراسة ، كما تدل على قدرة لغوية عالية اذا كانت درجاته فى اللغات مرتفعة ، وقدرة رياضية او عددية عالية اذا كانت درجاته فى الرياضيات عالية . ومن ناحية أخرى توضح الجزاءات والتحقيقات التى تتم مع الفرد الى أى حد يمكن اعتباره عدوانيا أو مثيرا للشغب ، كما توضح الى أى مدى يبلغ توافقه الاجتماعى من واقع علاقاته برؤسائه وزملائه فى العمل . وتبين الشهادات المرضية والتقارير الطبية الموجودة بملف الفرد مدى استعدادات الفرد الجسمية للعمل وقدرته على التحمل . هذا بالاضافة الى أن التقارير السنوية السرية التى توضع عن الفرد توضح بصفة عامة مدى قدرته على مواجهة مطالب العمل واكتسابه للعادات المهنية المرغوب فيها كالمواظبة والتعاون واتباع التعليمات وما اشبه . وهناك بطاقات تستخدم لهذه الأغراض ، ويوضح شكل (٢٢) نموذج للبطاقة المهنية ، وشكل (٢٤) يوضح نمودجا لبطاقة تقييم نفسى / مهنى سبق أن أعدها المؤلف لتستخدم مع الحالات فى مشروع « البحث فى وسائل تحسين وتطوير أعمال التأهيل الشامل » الذى كان يشرف على أعماله النفسية والتأهيلية .

وزارة الأوقاف والشئون الاجتماعية
مشروع
البحث في وسائل تحسين وتطوير أعمال التأهيل الشامل
شارع بستان الخشاب • بريد القصر العيني
مبنى مؤسسة يوم المستشفيات

« مصرى »

رقم الحالة

البطاقة المهنية

الاسم السن

التشخيص الطبى للحالة :

.....
.....
.....

المستوى التعليمى :

.....
.....
.....

القدرات : (من واقع البطاقة النفسية)

.....
.....
.....

الميول والهوايات : (من واقع البطاقة النفسية)

.....
.....
.....

تلخيص نواحي القصور البدنى : (من واقع نموذج تقدير الطاقة البدنية)

.....
.....
.....

شكل ٣٣ - نموذج للبطاقة المهنية

الأهداف المهنية للعميل :

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -
- ٥ -

خطة التوجيه المهني :

-
-
-
-

اعتبارات خاصة تراعى عند التدريب (بالنسبة للمعجز) :

-
-
-
-

(تابع) شكل ٣٣ - نموذج للبطاقة المهنية (تكملة)

بيانات عن التدريب المقترح :

١ - المهارات البارزة اثناء العلاج بالعمل :

.....
.....
.....

٢ - التدريب المقترح :

.....
.....
.....

جهة التدريب :

مدة التدريب :

تاريخ ابتداء التدريب :

تاريخ انتهاء التدريب :

ملخص تقارير المتابعة اثناء التدريب :

.....
.....
.....

بيانات عن التشغيل :

١ - العمل الذي التحق به العميل :

٢ - علاقته بالتدريب الذي حصل عليه :

٣ - الأجر الذي يحصل عليه :

٤ - مدى توافق العميل بالنسبة لعمله الجديد :

٥ - ملخص تقارير المتابعة بعد التشغيل :

.....
.....

اسم الأخصائي

الوظيفة

التوقيع

التاريخ

(تابع) شكل ٣٣ - نموذج للبطاقة المهنية (تكلمة)

وزارة الأوقاف والشئون الاجتماعية
مشروع
البحث في وسائل تحسين وتطوير أعمال القاهيل الشامل
شارع بستان الخشاب • بريد القصر العيني
مبنى مؤسسة يوم المستشفيات

بطاقة تقييم

الاسم
التشخيص الطبي للحالة
العمل الذى يدرّب عليه
تاريخ بدء التدريب

نتائج

القدرات اللازمة للتدريب

التقدير				القدرة اللازمة
د	ج	ب	ا	
				استخدام العدد والآلات
				المهارة اليدوية
				التآزر الحسى - الحركى
				اكتساب عادات العمل
				القدرة على تحمل العمل والمثابرة
				القدرة على استيعاب التعليمات الشفهية
				القدرة على استيعاب التعليمات الكتابية
				التوافق مع ظروف العمل
				الاستعداد للعمل
				مستوى انجاز العمل
				اليقظة والانتباه
				التعاون مع الزملاء والرؤساء
				الطاعة واحترام السلطة
				الهدقة فى العمل
				الحذر والحرص

شكل ٣٤ - نموذج

(سرى)

رقم الحالة

مهني / نفسى

السن

تاريخ انتهاء التدريب

الملاحظة

الصفات الشخصية

التقدير				الصفة
د	ج	ب	ا	
				الحيوية والحماس
				ضبط النفس
				القيادة
				الروح الاجتماعية
				الثبات الانفعالى
				المبادأة
				مستوى الطموح
				تقبل النقد
				النضج العقلى
				الاعتماد على الذات
				المنافسة
				تقبل الذات
				تقدير الذات
				تركيز التفكير
				الذكاء العملى

لبطاقة تقييم مهني / نفسى

- ٣٠٥ -

(٢٠ - علم النفس)

الاهداف المهنية :

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -
- ٥ -

اعتبارات خاصة تراعى عند التدريب (من واقع نموذج الطاقة البدنية)

.....
.....
.....

المهارات البارزة اثناء التقييم

.....
.....
.....

ملاحظات عامة وتوصيات

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

اسم الأخصائى

الوظيفة

التوقيع

التاريخ

(تابع) شكل ٣٤ - نموذج لبطاقة تقييم مهنى / نفسى (تكملة)

وللسجلات مزاياها وعيوبها ، فمن أهم مزاياها ما يأتي (أ) :

(أ) أن الكثير من البيانات المسجلة ناتج عن مواقف فعلية واقعية وليست متصورة ، ولذا فهي تعكس خصائص الفرد الواقعية كما تبدو في مواقف الحياة الفعلية وفي علاقات العمل ، وذلك بفرض موضوعية القائمين بالتسجيل .

(ب) تتصف كثير من البيانات المدرجة بالسجلات بالموضوعية التامة ، مثل بيانات السن والشهادات الدراسية ونتائج الاختبارات النفسية ، وبالتالي يمكن الاطمئنان الى الأحكام التي تبنى عليها فيما يتعلق بخصائص الفرد ومدى صلاحيته للعمل .

أما عيوب هذه الوسيلة فمن أهمها :

(أ) أن بعض البيانات المدرجة قد سجل في مناسبات تختلف اختلافا جوهريا عن طبيعة المواقف التي يتعرض لها الفرد في عمله الجديد ، حيث أن العمل الجديد غالبا ما يكون مختلفا في طبيعته عن العمل السابق المسجلة عنه البيانات . فمثلا لو كان هناك بيان مسجل بملف الموظف يشير الى أن تقريره السرى ضعيف بالنسبة لعمله بالعلاقات العامة ، فإن هذا البيان لا يصلح للتنبؤ بضعف الموظف في أعمال شئون العاملين أو السكرتارية لو نقل اليها ، فقد يكون رجل علاقات عامة غير ناجح بينما يصبح موظف شئون عاملين أو سكرتير ناجح .

(ب) أن بعض البيانات المسجلة يخضع لدرجة كبيرة من الذاتية وبعيد عن الموضوعية . فقد يرجع التقرير السرى الضعيف للفرد الى كراهية الرئيس له أكثر من ضعف الفرد الفعلى في أدائه لعمله . كما قد يكون الجزاء الموقع على الفرد والمسجل بملفه ليس راجعا الى سوء تصرف من جانب الفرد بقدر ما يرجع الى رغبة من جانب رئيسه للإيقاع بالفرد لأتفه الأسباب .

(أ) فرج عبد القادر طه ، قراءات في علم النفس الصناعي ص ٦٤ - ٦٥ .

ثانيا - الاختبارات النفسية :

يمكن تعريف الاختبار النفسى بأنه « مقياس موضوعى مقنن لعينة من السلوك (١) . ويؤكد هذا التعريف الموضوعية والتقنين وتحديد عينة من السلوك .

ويذكر تعريف آخر أن « الاختبار النفسى طريقة منظمة لمقارنة سلوك شخصين أو أكثر » (٢) . ويركز هذا التعريف على الدراسة المنظمة بهدف المقارنة بين سلوك أكثر من شخص .

ومهما اختلفت التعريفات فإن الاختبارات النفسية تتشابه مع الاختبارات الأخرى التى تستخدم فى مختلف العلوم ، بشرط أن تتم الملاحظة على عينة صغيرة جيدة الانتقاء من سلوك الفرد . وفى هذا الصدد فإن المختص فى علم النفس يحذو حذو المختص فى علم الكيمياء مثلا حين يختبر ماء الشرب فيقوم بتحليل عينة أو أكثر منه . فاذا أراد الأخصائى النفسى أن يختبر المحصول اللفظى للطفل ، أو قدرة موظف الحسابات على أداء العمليات الحسابية أو مدى التآزر بين العين واليد عند السائق ، فإنه يفحص أداء هؤلاء فى « عينة » ممثلة من الكلمات أو العمليات الحسابية أو الأعمال الحركية/الحسية . أما مسألة شمول الاختبار للسلوك موضع الاختبار أو عدم شموله فتتوقف على عدد وحدات العينة وطبيعتها . فالاختبار الذى يتكون من خمس مسائل فقط أو من أسئلة فى الجمع أو الطرح فقط يعد مقياسا غير جيد للمهارة العددية ، واختبار المفردات اللغوية الذى لا يتضمن الا مصطلحات المهويات لا يعطينا تقديرا يعول عليه للمحصول اللغوى للفرد (٣) .

ولقد قامت فكرة الاختبارات النفسية واستخدامها فى الأغراض المختلفة على أساس أن هناك فروقا بين الأفراد من حيث القدرة على التعلم وانجاز الأعمال ، وأن القدرات تتفاوت بالنسبة للفرد ذاته ، مع مراعاة اثر البيئة

(١) A. Anastasi, **Psychological Testing** (3 rd. ed.). New York : Macmillan, 1968.

(٢) L. Cronbach ; **Essentials of Psychological Testing** (2 nd. ed.). New York : Harper, 1960.

(٣) فؤاد أبو حطب ؛ **القدرات العقلية** . القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٣ . ف ٢ .

والثقافة على محتويات الاختبار ونتائجه . وتستخدم الاختبارات النفسية
لتحقيق أغراض متنوعة منها ما يأتي (١) :

١ - أنها تستخدم كوسيلة تساعد في الحصول على معلومات ذات قيمة
كبيرة في تشخيص مشكلات التوجيه المهني . فالشاب الذي يشكو من
عدم قدرته على وضع خطة لمستقبله المهني قد تكشف الاختبارات
النفسية عن مدى القلق الذي يستبد به ويشتت قدرته على التفكير
السليم والتخطيط القويم . وكثيرا ما نجد أن التشخيص في حالة
استخدام الاختبارات يتحقق بسرعة ووضوح وتؤيده الوسائل الأخرى
المستخدمة .

٢ - تستخدم الاختبارات النفسية كوسيلة لعلاج مشكلات التوافق المهني .
ففي كثير من الحالات تستخدم الاختبارات الإسقاطية (للشخصية)
كوسيلة ينفس بها الفرد عن انفعالاته المكبوتة ، وكى يدرك العلاقة بين
شكواه الحالية وخبراته الماضية ، وبالتالي ينظر الى موقفه الحاضر
بطريقة أكثر موضوعية وأقرب الى معرفة وسائل التغلب على ما يواجهه
من صعاب ويتقبل ذاته كما يتقبل الآخرين ، بما يؤدي الى توافقه في
حياته من شتى نواحيها .

٣ - للاختبارات النفسية قيمتها من الناحية الاقتصادية . فهي أسرع من
غيرها في الكشف عن الجوانب المختلفة لشخصية الفرد ، بينما نجد أن
استخدام وسائل أخرى للكشف عن هذه الجوانب قد يكون أمرا مستحيلا
أو كثير التكاليف .

٤ - والاختبارات النفسية - بحكم طريقة وضعها وتصحيحها وتفسير
نتائجها - تقدم نتائج أكثر موضوعية من غيرها . فالطريقة التي
توضع بها الاختبارات من حيث دراسة صدقها وثباتها وتحليل الوحدات
التي تتكون منها ، ثم الطريقة التي تصحح بها معظم الاختبارات
النفسية من حيث اقتصارها على استجابات معينة محدد لها قيم معينة ،
والأسئلة التي تتضمنها الاختبارات من ناحية شمولها وتنوعها أو دقتها
وتركيزها ، والطريقة المقننة الموحدة في تطبيق الاختبارات طبقا
لتعليمات محددة . كل هذا يؤدي الى موضوعيتها ، وقد ظهر من

(١) سيد عبد الحميد مرسى ؛ الإرشاد النفسى والتوجيه التربوي والمهني .
ص ١١٠ - ١١٣ .

البحوث المختلفة أن الأحكام والتنبؤ المبني على نتائج الاختبارات أدق وأضبط من الأحكام والتنبؤات التي تبني على نتائج تقديرات المشرفين والرؤساء .

٥ - يلاحظ أيضا أن الاختبارات أكثر من أية وسيلة أخرى تعطى وصفا رقميا - كنسبة الذكاء مثلا - أدق من تقدير ذكاء الفرد على أنه ذكي أو فوق المتوسط أو غير ذلك . كما أن الدرجة المعيارية للاختبار توضع مركز العامل أو الموظف بالنسبة للعاملين الذين يعمل معهم توضيحا أدق من الحكم الذي يصدره المشرف على العامل أو الموظف .

٦ - تمثل نتائج الاختبارات النفسية صورة محددة يمكن مقارنتها بغيرها بعد فترة من الزمن ، بحيث يمكن عن طريقها قياس مدى التغيير ، سواء كان ذلك نتيجة دراسة معينة أو تدريب أو إرشاد نفسى أو الوجود فى مجال معين . فمن الممكن التنبؤ عن طريق الاختبارات النفسية التشخيصية بمدى التخلف فى التدريب للشخص والموضوعات المتخلف فيها وكيفية معالجة الموقف .

وعلى الرغم من أن الكثير من الاختبارات النفسية قد وصل الى درجة كبيرة من الدقة ، الا أن هذا لا يعنى أنها خالية من أى نقص أو أن استخدامها لا ينطوى على أى خطر . فمن الضرورى أن يكون الموجه على حذر عندما يستخدمها فى أغراض التوجيه أو الانتقاء ، فعليه أن يعرف حدود هذه الوسيلة والأخطاء التى يمكن أن يتعرض لها عند تطبيقها أو تفسيرها . وكلما كان الموجه مدركا لحقيقة الوسيلة التى يستخدمها ومميزاتها ونقائصها كلما كان أقدر على الاستفادة من الميزات والتقليل من أثر النقائص .

وينبغى الا يعتمد الموجه على اختبار واحد فى التوجيه أو الانتقاء المهنى ، ففى حالات كثيرة نجد أن بعض الأفراد الذين يحصلون على درجات أقل من الدرجة الدنيا التى حددتها الأبحاث للنجاح فى عمل من الأعمال قد ينجحون فى عملهم على الرغم مما تشير به نتائج الاختبار . وهذا يستدعى أن يكون التوجيه أو الانتقاء قائما على أكثر من أداة ، وأن يوضع فى الاعتبار احتمالات الخصائص الأخرى للفرد والتى تؤثر على نجاحه أو فشله .

وأخيرا ينبغى أن ننظر الى الاختبارات على أساس أنها تقدم لنا أدلة عما يستطيع الفرد القيام به من أعمال ، ولكنها لن تقرر للموجه ما ينبغى أن يقوم به الفرد . فالقرار الذى يتخذ بشأن العمل المناسب للفرد يأتى نتيجة لاستخدام أكثر من وسيلة وللأخذ بأكثر من اعتبار ، ويحدث نتيجة لعملية

متصلة تتضمن أكثر من مجرد إجراء اختبار وتصحيحه وتفسير نتائجه • وفي هذا الصدد نجد أن عملية التوجيه أو الانتقاء الناجحة تستند الى تحليل كامل لمطالب الوظائف وتحليل متكامل لامكانيات الفرد مما يستلزم الاستناد الى تحليل البيانات المتوافرة عن الفرد من واقع طلب الالتحاق والسجلات واستخدام مجموعة من الاختبارات بالاضافة الى المقابلة الشخصية •

استخدام الاختبارات النفسية فى الصناعة :

تستخدم الاختبارات النفسية لأغراض كثيرة فى الصناعة ، وفيما يلى أهم هذه الأغراض :

١ - اختيار الأفراد الصالحين للعمل : تستخدم الاختبارات النفسية لاختيار الأفراد الصالحين للعمل واستبعاد غير الصالحين • وقد أوضحت دراسات كثيرة النتائج الطيبة لاستخدام الاختبارات النفسية فى عملية الاختيار • فقد أدى استخدام الاختبارات فى إحدى المؤسسات الى زيادة عدد الصالحين للعمل ، فقد تبين أن نسبة العمال الصالحين الذين تختارهم المؤسسة بدون استخدام الاختبارات هى ١٢ من ٢٠ ، وعندما استخدمت الاختبارات النفسية فى عملية الاختيار ارتفعت نسبة العمال الصالحين الى ١٩ من ٢٠ (١) •

٢ - التوجيه والتصنيف المهنى : تهتم معظم المؤسسات عادة باستخدام الاختبارات النفسية فى عملية الانتقاء بينما تهمل استخدامها فى عملية التوجيه والتصنيف المهنى ، على الرغم من أن استخدام الاختبارات النفسية فى عملية التوجيه والتصنيف له أهميته وخاصة فى الأوقات التى يقل فيها عدد المتقدمين للعمل بحيث يصبح من الضرورى أن تقوم المؤسسات بتوظيف معظم المتقدمين لها • ويصبح الهدف من استخدام الاختبارات النفسية فى هذه الحالة هو الكشف عن قدرات واستعدادات الأفراد وميزاتهم الشخصية كى يمكن وضع كل منهم فى العمل الذى يناسبه • وقد قام أحد معاهد البحوث بدراسة لمعرفة الفائدة من استخدام الاختبارات النفسية فى عملية التوجيه المهنى (٢) • فطبق

(١) H. Hepner ; **Psychology Applied to Life and Work** (3 rd. ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1957, p. 316.

(٢) C. Stone, and I. Simons ; «A Follow-Up Study of Personal Counseling Versus Counseling by Letter.» **J. Applied Psychol.**, XXXII, 1948, 408-414.

عددا من الاختبارات النفسية على العمال العاطلين المسجلين بمكاتب التوظيف وشخص قدراتهم واستعداداتهم ووجههم الى بعض الأعمال التى تلائمهم .

واتضح من نتائج هذه الدراسة أن ٧٥٪ من مجموع العمال الذين شملتهم الدراسة - ومجموعهم ١٦٧ عاملا - ذكروا أنهم وجدوا أعمالا مناسبة ، وأن ٧٣٪ ذكروا أنهم يحبون الأعمال التى التحقوا بها ، وأن ٦٨٪ ذكروا أن الاختبارات النفسية ساعدتهم على اختيار العمل المناسب لهم ، وأن ٨٢٪ منهم ذكروا أن مناقشتهم لنتائج الاختبارات النفسية مع الموجه المهنى أدت الى زيادة ثقتهم بأنفسهم .

٣ - اختيار الأفراد الصالحين للتدريب : تعاني كثير من المؤسسات من الخسارة الناتجة عن تدريب أفراد يتضح فيما بعد عدم صلاحيتهم للتدريب . وتساعد الاختبارات النفسية فى اختيار الأفراد الصالحين للتدريب واستبعاد هؤلاء الذين نتوقع تقدمهم فى التدريب . وقد أدى تطبيق الاختبارات النفسية فى هذا المجال الى خفض كبير فى نفقات التدريب التى كانت تضيع فى تدريب أفراد غير صالحين . واتضح من دراسة أجريت فى أحد البنوك أن نفقات تدريب الموظف على الآلات الحاسبة هو ٥٠٠ دولارا وأن خسارة البنك كانت كبيرة بسبب كثرة عدد الأفراد الذين لا يستفيدون من التدريب أو يعجزون عن اتمامه . وبعد استخدام الاختبارات النفسية فى عملية اختيار الأفراد الصالحين للتدريب حقق البنك وفرا قدره حوالى ٢٠.٠٠٠ دولارا (١) .

ويستعان بالاختبارات النفسية أيضا لمعرفة أوجه النقص فى معلومات العاملين وكذا بعض أوجه النقص فى مهاراتهم ، مما يؤدى الى تنظيم برامج تدريبية لزيادة كفاية العاملين ، بما يتلاءم مع التقدم والتطور التكنولوجى . كما يستعان بالاختبارات النفسية أيضا فى تقييم برامج التدريب ومعرفة مدى كفاية المدربين .

٤ - تنظيم وترقية ونقل الأفراد : تفيد الاختبارات النفسية فى اجراء التنقلات بين العاملين على أساس سليم ، فهى تساعد فى الكشف عن الأفراد

(١) C. Stone, and W. Kendall; **Effective Personnel Selection Procedures**. London : Staples Press, 1956, pp. 249-251.

الموهوبين الأكفاء الذين يستحقون الترقيّة وتولى المراكز الرئيسية بالمؤسسة . وحينما تصبح الاختبارات هي أساس الترقيّة بالمؤسسة يزداد اهتمام العاملين عادة بعملهم ، وتزداد رغبتهم في العمل واكتساب المهارة فيه .

وتفيد الاختبارات النفسية أيضا حينما تستدعى ظروف العمل نقل بعض العاملين الى أقسام أخرى بالمؤسسة . فمن الضروري الاستعانة في هذه العملية بالاختبارات النفسية حتى يمكن نقل العاملين الى الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم بما يضمن نجاحهم في انجاز الأعمال التي نقلوا اليها .

وعلاوة على ذلك فان الاختبارات النفسية تساعد على الموضوعية والبعد عن التحيز أو التحامل في عملية الاختيار والترقيّة ، والتخلص من ضغط أصحاب النفوذ لتوظيف أفراد معينين .

هذا بالإضافة الى أن الاختبارات النفسية لها فائدتها الكبيرة في الارشاد النفسى للعاملين غير المتوافقين . وتستخدم لهذا الغرض اختبارات الشخصية التي تساعد في تشخيص الاضطرابات النفسية عند العاملين حتى يمكن مساعدتهم في التغلب عليها .

٥ - تقليل عدد الحوادث : تستخدم الاختبارات النفسية لتقليل عدد الحوادث واصابات العمل ، وذلك عن طريق الكشف عن الأفراد المستهدفين للحوادث . واتضح من إحدى الدراسات (١) أن الحوادث التي وقعت للعشر الأعلى للسائقين في الاختبارات تقل بنسبة ٢١٢٪ عن الحوادث التي وقعت للعشر الأدنى من السائقين . وبينت مقارنة متوسط الحوادث في السنة التالية لاستخدام الاختبارات وفي السنوات الثلاث التالية أن الحوادث قلت بنسبة ٢٨٨٪ . وقد وضع « دريك » Drake مجموعة من الاختبارات أدت الى نقص متوسط الحوادث بنسبة ٧٠٪ للسائقين الجدد اثناء الأشهر الثلاثة الأولى عقب التوظيف (٢) .

(١) H. Hepner ; Op. Cit., pp. 317-318.

(٢) محمد عثمان نجاتي ؛ علم النفس الصناعي ؛ ص ٢٢٢ - ٢٢٧ .

اعتبارات خاصة باستخدام الاختبارات النفسية (١) :

هناك اعتبارات معينة ينبغي أن تراعى فى استخدام الاختبارات النفسية وهى تتلخص فى الآتى : ثبات الاختبارات ، صدق الاختبارات ، المعايير .

ثبات الاختبارات : Reliability

يقصد « بالثبات » فى القياس النفسى عدم تناقض الاختبار مع نفسه أو نطقه فى القياس . ولا بد من تحديد درجة ثبات الاختبار تحديدا موضوعيا قبل أن يستخدم بصفة عامة . وتوجد عدة طرق لحساب الثبات نلخصها فيما يأتى :

١ - إعادة الاختبار : Test — Retest

هى أكثر الطرق استخداما فى إيجاد ثبات الاختبار ، وتتخلص فى تكرار تطبيق الاختبار ذاته على نفس المفحوصين بعد انقضاء فترة معقولة على التطبيق الأول . ومعامل الثبات فى هذه الحالة هو معامل الارتباط بين الدرجات التى يحصل عليها الأفراد فى الحالتين .

٢ - الصور المتكافئة : Equivalent Forms

تستخدم هذه الطريقة للتغلب على صعوبات طريقة إعادة الاختبار ، وتتخلص فى إعداد صورتين متكافئتين من نفس الاختبار ثم تطبيقهما فى جلسة واحدة أو جلستين بفاصل زمنى على نفس الأفراد . ومعامل الثبات هو عبارة عن معامل الارتباط بين درجات المفحوصين فى صورتى الاختبار .

٣ - التجزئة النصفية : Split Half

يمكن الحصول على قياس لثبات الاختبار من تطبيق الاختبار فى جلسة واحدة ، ثم الالتجاء الى تقسيم الاختبار الى نصفين متكافئين والحصول على معامل الارتباط بينهما . ويفضل أن يمثل أحد النصفين الأسئلة الفردية والنصف الثانى يمثل الأسئلة الزوجية للاختبار حتى تتمثل درجة الصعوبة

المتدرجة في الاختبار • ولابد من تصحيح اثر التجزئة باستخدام بعض المعادلات التنبؤية مثل « معادلة سبيرمان - براون » المشهورة وهي :

$$\frac{r_{11}^2}{r_{11}^2 + 1} = r_{11}$$

حيث يدل الرمز r_{11} على معامل الثبات للاختبار بأكمله •
والرمز r_{11}' على معامل الثبات الذي حصلنا عليه من تجزئة الاختبار
مثال ذلك : اذا حصلنا من التجزئة النصفية على معامل ارتباط قدره
• ٠٧٠

وبتطبيق معادلة سبيرمان - براون ينتج ما يأتي :

$$\frac{140}{170} = \frac{70 \times 2}{70 + 1} = r_{11}$$

$$= 0.82$$

أي ان معامل الارتباط الكلي للاختبار هو ٠٨٢.

٤ - طريقة كودر - ريتشاردسون : Kuder — Richardson

تعتمد هذه الطريقة على اتساق استجابات الفحوص في كل سؤال من أسئلة الاختبار ، أي تشير الى مدى الاتساق الداخلي للاختبار Interitem Consistency وتتلخص المعادلة في الآتي :

$$\frac{N - 2C}{N} = \frac{N - 2C}{N} = r_{11}$$

حيث يدل الرمز r_{11} على معامل ثبات الاختبار •
و N على عدد الأسئلة (المفردات) التي يتكون منها الاختبار •
و 2C على مربع الانحراف المعياري لدرجات الاختبار •
و مج ص خ حصل عليه من ضرب نسبة الذين أصابوا في

اجاباتهم عن كل سؤال (ص) فى نسبة الذين اخطاوا فيه (خ) ثم نجمع
نتائج الضرب بالنسبة لجميع الأسئلة التى يتكون منها الاختبار (١) .

صدق الاختبار : Validity

يتعلق موضوع صدق الاختبارات بصلاحيه الاختبار لقياس ما وضع
لقياسه . ويتطلب هذا تحديد العلاقة بين أداء المفحوص فى الاختبار ومجموعة
من الحقائق والبيانات التى يمكن ملاحظتها ملاحظة مستقلة عن الاختبار ،
وهى تتناول الظواهر السلوكية موضوع الاهتمام . وقد أطلقت على الطرق
التى تستخدم فى هذا الصدد أسماء عديدة من أشهرها تصنيف كتيب التوصيات
الفنية الذى أصدرته « الجمعية الأمريكية لعلم النفس » عام ١٩٥٤ للصدق الى
أربعة أنواع هى : صدق المحتوى ، والصدق التنبؤى ، والصدق التلازمى ،
وصدق التكوين الفرضى . وقد عدلت الجمعية مؤخرا هذا التصنيف الى فئات
ثلاث وذلك فى الكتيب الذى أصدرته عام ١٩٦٦ ، حيث أصبحت أنواع الصدق
هى : صدق المحتوى ، والصدق المرتبط بالمحطات ، وصدق التكوين
الفرضى (٢) .

وسناقش هذه الطرق فيما يلى :

١ - صدق المحتوى : Content Validity

يقصد « بصدق المحتوى » عملية الفحص المنظم لمحتوى الاختبار لتحديد
ما اذا كان يشتمل على عينة ممثلة لمجال السلوك الذى يقيسه ، وغالبا ما
يستخدم فى الاختبارات التحصيلية . وهذا النوع من الصدق ليس سهلا كما
يبدو ، لأن من أهم المشكلات التى نواجهها فى هذا الصدد مشكلة عينة
المحتوى ، ولذلك لا بد من تحليل مجال المحتوى الذى نختبره (المادة الدراسية
أو البرنامج التدريبيى مثلا) تحليلا دقيقا للتأكد من أن مفردات الاختبار
تشمل جميع الجوانب الأساسية للمحتوى بطريقة ملائمة وبالنسب الصحيحة .
ويجب أن يشمل هذا التحليل أهداف التدريب والمادة التى تم التدريب عليها .

J. Guilford ; **Fundamental Statistics in Psycho-** (١)
logy and Education (3 rd. ed.). New York : Mc. Graw-Hill, 1956.

(٢) فؤاد أبو حطب ؛ القدرات العقلية ، ص ٥٢ .

٢ - الصدق المرتبط بالمحكات : Criterion-Related Validity

يدل الصدق المرتبط بالمحكات على مدى قدرة الاختبار على التنبؤ بسلوك المفحوص فى مواقف محددة أو تشخيص هذا السلوك ، ولذا لا بد من الحكم على الأداء فى الاختبارات فى ضوء أحد المحكات ، ويقصد « بالمحك » مقياس مباشر ومستقل لما يستهدف الاختبار قياسه والتنبؤ به أو تشخيصه ، أو هو ميزان لتحديد مدى صلاحية الاختبار . وعلى ذلك فبالنسبة لاختبار يقيس الاستعداد الميكانيكى يمكن أن يكون المحك أداء المفحوصين فى عمل ميكانيكى فعلى فى مركز تدريب أو مصنع .

ويستخدم علماء النفس كثيراً من المحكات بقدر الاستخدامات النوعية للاختبارات ، إلا أن أكثر المحكات استخداماً فى كراسات تعليمات الاختبارات ما يأتى :

- (أ) التحصيل المدرسى العام .
- (ب) مقدار التعليم الذى حصل عليه المفحوصون .
- (ج) الأداء فى برنامج تعليمى أو تدريبي متخصص .
- (د) الأداء على العمل ذاته .
- (هـ) المجموعات المتضادة .
- (و) التقديرات من المشرفين والرؤساء والمدرسين .
- (ز) الاختبارات الأخرى المستخدمة فى نفس المجال .

٣ - صدق التكوين الفرضى : Construct Validity

يقصد بصدق التكوين الفرضى مدى قياس الاختبار لتكوين فرضى معين أو سمة معينة . ومن أمثلة هذه التكوينات الفرضية الذكاء والفهم الميكانيكى وغيرها من القدرات العقلية . ويعتمد هذا النوع من الصدق أكثر من غيره على وصف أكثر شمولاً ويتطلب معلومات أكثر عن الظاهرة موضوع القياس نحصل عليها من مصادر مختلفة ، ومن هذه المصادر :

- (١) تمايز العمر لمعرفة ما إذا كانت الدرجات فى الاختبار تتزايد بتقدم العمر .

(ب) معاملات الارتباط بالاختبارات الأخرى ، لتحديد مدى ارتباط الاختبار بأمثاله من الاختبارات ومدى تحرره من العوامل التي لا علاقة لها بما يقيسه والتي تقيسها الاختبارات الأخرى .

(ج) التحليل العاملي ، ويتضمن تحليل العلاقات بين بيانات الاختبارات كما تتمثل في صورة معاملات الارتباط لتحديد الأسس الإحصائية التي تصنف اليها الاختبارات .

(د) معاملات الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الاختبار والدرجة الكلية فيه .

(هـ) المقارنة بين المجموعة التي تحصل على أعلى الدرجات في الاختبار والمجموعة التي تحصل على أدنى الدرجات فيه بالنسبة لأداء كل منهما في كل سؤال من أسئلة الاختبار .

(و) دراسة أثر المتغيرات التجريبية في درجات الاختبار وذلك باستخدام المنهج التجريبي حيث تصمم التجارب للتحقق من صحة فروض عديدة تتعلق بما يقيسه الاختبار .

المعايير : Norms

ظهرت « المعايير » في ميدان القياس النفسى للتغلب على الصعوبات المتضمنة في الدرجات الخام حيث يصعب تفسيرها في الاختبارات النفسية . وتدل المعايير على الأداء الاختبارى « لعينة التقنين » Standardization . Sample . وهكذا تحدد المعايير تجريبيا بما تستطيع مجموعة ممثلة من الأفراد أدائه ، ثم نشير الى الدرجة الخام التي يحصل عليها المفحوص في ضوء توزيع الدرجات التي تحصل عليها عينة التقنين ليحدد موقعه ومكانته من هذا التوزيع . هل تتفق درجته مثلا مع الأداء المتوسط لعينة التقنين ؟ هل تقع في مستوى اقل قليلا - أو أعلى قليلا - من المتوسط ؟ وهكذا .

وحتى يمكن أن نحدد على وجه الدقة موضع الفرد بالنسبة لعينة التقنين فإن الدرجة تتحول الى نوع من القياس النسبى . وتفيد هذه الدرجات المشتقة في تحقيق غرضين : أولهما تحديد الوضع النسبى للفرد في العينة المعيارية وتقويم أدائه في ضوء أداء الآخرين المماثلين له (أو المختلفين عنه) ، وثانيهما أنها تعطينا مقاييس قابلة للمقارنة سواء بين الأفراد أو بين الاختبارات .

وتوجد طرق عديدة لتحويل الدرجات الخام لتحقيق الغرضين السابق ذكرهما . ويمكن أن تصنف المعايير التي تستخدم في القياس النفسي الى ثلاثة أنواع رئيسية هي : معايير العمر ونسبة الذكاء ، والمئينيات ، والدرجات المعيارية .

١ - معايير العمر ونسبة الذكاء :

ابتكر علماء النفس معيار نسبة الذكاء (I. Q.) للحصول على تفسير موحد للذكاء بصرف النظر عن العمر الزمني للمفحوص . ويمكن الحصول على نسبة الذكاء كما يلي :

$$\text{نسبة الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} \times 100$$

فاذا تعادل العمر العقلي مع العمر الزمني تكون نسبة الذكاء ١٠٠ وتدل على أداء متوسط أو عادي ، وإذا قلت عن ١٠٠ دلت على ضعف أو تخلف ، وإذا زادت عن ١٠٠ دلت على التفوق . والواقع أن مفهوم معيار العمر يدل مباشرة على أن فائدته تقتصر على الأطفال لما يتضمنه من معاني ارتقائية ، أما بالنسبة للراشدين فإن ظواهر النمو ليست على نفس الدرجة من الوضوح . ولذا يصعب تحديد الأعمار العقلية للراشدين الأسوياء ، إلا من خلال درجات معيارية تقابل الدرجات الخام ، كما هي الحال في « اختبار وكسلر - بلفيو لذكاء الراشدين والمراهقين » .

٢ - المئينيات : Percentiles

يعبر عن الدرجات المئينية في صورة نسب مئوية للأفراد من عينة التقنين ، وهي تدل على الوضع النسبي للفرد بمقارنته بعينة التقنين . ويقابل المئيني الخمسون منتصف جماعة التقنين أو وسيطها ، فإذا زاد المئيني عن ٥٠ فإن هذا يدل على أداء أعلى من المتوسط ، وإذا قل عنه دل على أداء أقل من المتوسط . ويعرف المئيني ٢٥ ، والمئيني ٧٥ إحصائياً بالربيع الأدنى والربيع الأعلى من التوزيع على التوالي .

والمئينيات ميزات عديدة ، فهي سهلة الحساب ميسورة الفهم ، كما أن استخدامها يصلح لكل أنواع الاختبارات ، كما تصلح للأطفال والراشدين والمراهقين على حد سواء .

٣ - الدرجات المعيارية : Standard Scores

يتزايد استخدام الدرجات المعيارية كمعايير فى الاختبارات الحديثة .
وتعتبر هذه المعايير أفضل صورة لتحويل الدرجات الخام لأنها تعبر عن بعد
الدرجة التى يحصل عليها المفحوص عن المتوسط منسوبا الى الانحراف
المعيارى للتوزيع ، أى أن :

$$\frac{\text{الدرجة الخام} - \text{المتوسط}}{\text{الانحراف المعيارى}} = \text{الدرجة المعيارية}$$

$$\text{أو } z = \frac{s - m}{c}$$

ومن الواضح أن حساب الدرجات المعيارية بهذه الكيفية (أى الدرجات
المعيارية الخطية) يتضمن أن تكون هذه الدرجات سالبة أو موجبة . فالدرجة
السالبة تدل على أداء أقل من المتوسط ، والدرجة الموجبة تدل على أداء أعلى
من المتوسط ، والدرجة الخام التى تساوى المتوسط تقابل الدرجة المعيارية
صفرا . كما أننا نلاحظ أن هذه الدرجات المعيارية تتضمن كسورا عشرية حتى
تتوافر لدينا معلومات كافية نميز بها بين مختلف المفحوصين .

وللتغلب على هذه الصعوبات اقترحت عدة تعديلات تستهدف تحويل
الدرجات المعيارية الى صورة أكثر ملاءمة وأيسر فى الفهم . وتعتمد هذه
التعديلات على بعض الخصائص الرياضية للدرجات المعيارية ، والتى تتمثل
فى أن متوسط هذه الدرجات يساوى صفرا ، وانحرافها المعيارى يساوى
الواحد الصحيح ، ولذلك نستطيع أن ندخل عليها ما نشاء من تعديلات
باستخدام متوسطات وانحرافات معيارية جديدة . ويوضح الجدول (١٠)
طريقة حساب الدرجات المعيارية المعدلة من الدرجات المعيارية .

الدرجة المعيارية	الدرجة المعيارية (الدرجة الجزئية × ١٠) ٥٠ +	الدرجة المعيارية (الدرجة الجزئية × ١٠)	الدرجة المعيارية (الدرجة الجزئية × ١٠) ٥٠ +
١	١٣ -	٢٧	١٣ -
٢	١٢ -	٢٨	١٢ -
٤	٩ -	٤١	٩ -
٥	٧ -	٤٢	٧ -
٦	٦ -	٤٤	٦ -
١٢	٣	٥٢	٣
١٤	٦	٥٦	٦
١٧	١٠	٦٠	١٠
١٩	١٣	٦٣	١٣
٢٠	١٥	٦٥	١٥

جدول ١٠ - حساب الدرجات المعيارية المعدلة

أنواع الاختبارات النفسية :

ان الاختبارات النفسية المستخدمة في التوجيه والانتقاء المهني عديدة ومتنوعة ، ولذا فعلى الموجه المهني أن ينتقى من بين الاختبارات أكثرها ملاءمة للغرض الذي يستهدفه . وقد يتطلب الأمر في كثير قحضا شاملا للفرد من جميع نواحيه العقلية والتحصيلية والشخصية ، مما يستلزم اختيار أقل عدد من الاختبارات التي تغطي أكبر مساحة ممكنة من السلوك الانساني . وفضلا عن ذلك فان الاختبارات تختلف من حيث جودتها اختلافا كبيرا ، فالبعض صادق الى درجة كبيرة ، والبعض الآخر يشك في درجة صدقه ، وكذلك الحال من حيث ثباته ووضوح تعليماته وسهولة استخدامه . وهذا كله يستلزم من الموجه أن يدرس الاختبارات النفسية على اختلافها دراسة وافية ، وأن تكون تحت تصرفه باستمرار معلومات وافية عن الاختبارات وعينات منها والدراسات المتعلقة بها والمراجع التي تتناولها بالتقويم والدراسة والتعليق ، بحيث يستطيع في النهاية أن ينتقى أكثر هذه الاختبارات ملاءمة للحالات التي يوجهها .

وعلى الرغم من أن الأصل فى الاختبارات النفسية مأخوذ عن المراجع الأجنبية ، فإن البيئة العربية قد شهدت فى السنوات الأخيرة جهودا دائبة مستمرة لتعريب الكثير من الاختبارات النفسية وتعديلها بما يناسب البيئة والثقافة العربية . هذا بالإضافة الى العديد من الاختبارات التى وضعت أساسا للبيئة العربية فى مجالات الذكاء والاستعدادات والشخصية . وتنقسم الاختبارات النفسية الى عدة أنواع نخص منها بالذكر ما يأتى (١) :

١ - اختبارات الذكاء : Intelligence Tests

على الرغم من اختلاف علماء النفس فى تعريفهم الذكاء الا أن معظم واضعى اختبارات الذكاء يعتمدون على صدق الاختبارات التى يعدونها على أساس النجاح الدراسى ، ولذا فهناك اتجاه شائع الى تسمية هذه الاختبارات باختبارات الاستعداد المدرسى أو القدرة الأكاديمية . ومع ذلك فان هذه الاختبارات تتخذ صورا متعددة من لفظية وغير لفظية وعملية وفردية وجماعية . ولما كانت معظم تعريفات الذكاء تذهب الى انه القدرة على التفكير المجرد أو انه القدرة على ادراك العلاقات ، فان معظم اختبارهاته تتضمن أسئلة عن ادراك العلاقات بين الرموز المختلفة سواء كانت لفظية أو عددية أو ادراكية ، ومع ذلك فان الأسئلة المتعلقة بالمعلومات وتلك التى تتطلب أداء عمليا لا تزال تحتل مركزا كبيرا فى اختبارات الذكاء الفردية .

ومن أهم الاختبارات الفردية للذكاء المستخدمة فى التوجيه والانتقاء ما يأتى :

(١) اختبارات « ستانفورد - بنية المعدل » Revised Stanford-Binet

Tests of Intelligence وهى عبارة عن جزء لفظى

وآخر عملى ، وتستخدم أساسا لقياس العمر العقلى للأطفال

لاستخراج معالم الذكاء (I. Q.) . وقد استنبطت منه نسخة

معربة للبيئة العربية (أعدتها د / محمد عبد السلام ود / لويس

كامل) . وهى من أفضل الاختبارات لقياس ذكاء الأطفال .

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، الإرشاد النفسى والتوجيه التربوى

والمهنى . ص ١١٢ - ١١٧ .

(ب) اختبار « وكسلر - بلفيو لذكاء الراشدين والمراهقين » : واختبار Wechsler - Bellevue : « وكسلر - بلفيو لذكاء الأطفال » :

Intelligence Scale ويحتوى كل من الاختبارين على قسم لفظى وقسم عملى ، ولكل من القسمين معايير كما توجد معايير للاختبار بأكمله . ويقاس الأول - وهو الأكثر استخداما للراشدين - نواحى المعلومات ، والفهم واعادة الأرقام ، والاستدلال الحسابى ، والمتشابهات ، والمفردات بالنسبة للقسم اللفظى ، وترتيب الصور ، واستكمال الصور ، ورسوم المكعبات ، وتجميع الأشياء ، ورموز الأرقام للقسم العملى . [وقد عرب الاختبارين بما يناسب البيئة العربية د / محمد عماد الدين اسماعيل ود / لويس كامل مليكه . كما أعدت د / مايسه المفتى نسخة معدلة من القسم العملى لاختبار الراشدين تناسب العمل مع المكفوفين] .

وتعتبر هذه الاختبارات من أفضل اختبارات الذكاء الفردية ، ولكن نظرا لأنها تستغرق وقتا طويلا فى التطبيق فانها تستخدم فى الفحص الدقيق .

وهناك اختبارات ذكاء أعدت خصيصا للبيئة العربية مثل :

١ - اختبارات الذكاء الابتدائى والذكاء الثانوى (للأستاذ اسماعيل القبانى) .

٢ - اختبارات الذكاء الثانوى والذكاء العالى (للدكتور السيد خيرى) .

٣ - اختبار الذكاء المصور (للدكتور أحمد زكى صالح) .

٤ - اختبار الذكاء غير اللفظى (للدكتور عطية هنا) .

٥ - اختبار ذكاء الشباب اللفظى ، واختبار ذكاء الشباب المصور (للدكتور حامد زهران) .

٢ - اختبارات القدرات الخاصة ، الاستعدادات : Aptitude Tests

تنوعت الاختبارات التى تستخدم لقياس القدرات الخاصة أو الاستعدادات ، ومن أمثلة هذه الاختبارات :

(أ) اختبارات الأعمال الكتابية ، أو المكتبية : وهى تقيس القدرة العددية ، والسرعة والدقة ، والاستدلال اللغوى (اعداد د / محمد عماد الدين اسماعيل وسيد عبد الحميد مرسى) .

(ب) مقياس الاستعداد الاجتماعى : لقياس القدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية ، والسلوك الاجتماعى (اعداد د / سيد عبد الحميد مرسى) .

(ج) مقياس الاتجاهات التربوية : لقياس الاستعداد لمهنة التدريس (اعداد د / أحمد زكى صالح) .

(د) اختبارات القدرة الميكانيكية : لقياس عوامل التصور المكاني ، والتفكير الميكانيكى ، والمعلومات الميكانيكية (وقد أعدت منها صور للبيئة العربية للاستخدام فى بحوث أكاديمية أعدها د / محمود عبد القادر . ود / فرج عبد القادر طه ، ود / محمود أبو النيل) .

٣ - اختبارات الميول (الاهتمامات) : Interest Tests

تقيس هذه الاختبارات الميول المهنية كما فى اختبار « سترونج للميول المهنية » أو للميول الدراسية والمهنية مثل : « اختبار كودر للميول » . والأول أكثر استخداما فى الدراسات العليا والمهنية (أعده باللغة العربية د/ عطية هنا ، ، والثانى أكثر استخداما فى المدارس الثانوية لتوجيه الطلاب نحو الدراسات أو المهن الملائمة لهم من حيث الميول (أعده باللغة العربية واستخرج معاييرها للبيئة العربية د/ أحمد زكى صالح) .

٤ - اختبارات الشخصية : Personality Tests

تتعدد اختبارات الشخصية وتنقسم الى :

(أ) استخبارات الشخصية : Personality Inventories وهى مجموعة من الأسئلة يجيب عنها المفحوص « بنعم » أو « لا » . ومن أمثلة هذه الاستخبارات ما يأتى :

١ - « مقياس الصحة النفسية » ، وهو اختبار للكشف السريع عن نواحي الصحة النفسية كالخوف وعدم التكافؤ ،

والاكتئاب ، والاضطرابات الحشوية ، والقلق على الصحة ،
والسيكوباتية ، (تعريب د / محمد عماد الدين اسماعيل
ود / سيد عبد الحميد مرسى) .

٢ - « اختبار الشخصية المتعدد الأوجه » ، ويقس نواحي توهم
المرض ، والاكتئاب ، والهستيريا ، والانحراف السيكوباتي ،
والذكورة - الأنوثة ، والشعور بالاضطهاد ، والوسوسة ،
والفصام ، والهوس الخفيف ، والانبساط - الانطواء (أعدده
بالعربية واستخرج معايير د / محمد عماد الدين اسماعيل
ود / لويس كامل ، ود / عطية هنا) .

٣ - « مقياس الارشاد النفسى » ، يستخدم فى مرحلة المراهقة
لتشخيص مشكلات التوافق ويقس نواحي العلاقات
الأسرية ، والعلاقات الاجتماعية ، والثبات الانفعالى ،
والشعور بالمسئولية ، والواقعية ، والروح المعنوية ،
والاستعداد للقيادة (أعدده بالعربية واستخرج معايير
د / محمد عماد الدين اسماعيل ود / سيد عبد الحميد
مرسى) .

(ب) الوسائل الإسقاطية : Projective Techniques ويقصد بها
محاولة التعرف على الشخصية عن طريق ما يسقطه المفحوص على
المثيرات الحسية كالأشكال والصور - من معان . وأهم الوسائل
الإسقاطية المستخدمة هى :

— اختبار بقع الحبر لرورشاخ Rorhasch Inkblot Test

— اختبار تفهم الموضوع

Thematic Apperception Test (T.A.T.)

— اختبارات تكملة الجمل Sentence Completion Tests

(ج) اختبارات المواقف : Situational Tests وهى اختبارات

تجهز حسب طبيعة الموقف ، وتتميز بأنها عملية بحتة ، حيث يكلف
الفرد أو الجماعة بانجاز بعض الأعمال الفردية أو الجماعية ثم
يلاحظ سلوكه وهى تقيس صفات مثل الدافعية ، والذكاء العملى ،
والثبات الانفعالى ، والقيادة ، والاستعداد الاجتماعى ، والحذر ،
وسعة الحيلة ، والمقدرة على المراوغة .

وعند استخدام الاختبارات النفسية فى التوجيه والانتقاء المهنى ينبغى
الا نخضع لحكمها خضوعا مطلقا ، حيث انها تتأثر بعوامل معينة كالحالة
الانفعالية للمفحوص وقت الاختبار وعوامل التعب والاجهاد ولذا فمن الأفضل
اذا ما تعددت الاختبارات التى تطبق فى الانتقاء المهنى لوظائف معينة أن
يراعى توزيعها على فترات مع تنوعها حتى لا تسبب ارهاقا ذهنيا للمفحوصين
مع السماح بفترات للراحة - ومن الأفضل أن تستخدم وسائل أخرى بجانب
الاختبارات كالمقابلة والملاحظة ، بالاضافة الى تنوع الاختبارات المستخدمة
حتى يكون التشخيص والحكم على المفحوصين مستندا الى أكثر من دليل .
ويعتبر تفسير نتائج الاختبارات مرحلة هامة من مراحل التوجيه والانتقاء
المهنى ، لذا ينبغى الاهتمام بتحليل النتائج وتفسيرها بالاستناد الى الوسائل
الاحصائية .

ثالثا - المقابلة الشخصية : INTERVIEW

المقابلة الشخصية هى بالضرورة محادثة وجها لوجه بين شخصين .
وليس كل حديث عبارة عن مقابلة ، فالقائمون بالمقابلة عادة هم رجال أعمال
أو أخصائون نفسيون يحافظون على وقتهم ولا يضيعونه فى أحاديث عابرة ،
ان يتناقشون مع الفرد لتحقيق هدف معين سواء للوقوف على خبراته السابقة
أو مدى المامه بمتطلبات العمل المتقدم له وطبيعته وما أشبه . وتتضمن المقابلة
فى الانتقاء المهنى عادة شخصين ، وقد تكون المقابلة جماعية لمقارنة معلومات
المتقدمين وخبراتهم ببعض البعض الآخر .

وتتميز المقابلة بأنها شفوية وليست كتابية ، وهى - فى هذه الناحية -
تختلف عن طلب الالتحاق والسجلات والاختبارات النفسية . ولا شك فى أن
المعلومات التى يدونها الشخص فى طلب الالتحاق لها قيمتها وتوفر الكثير
من الوقت ، ولكن هناك بعض الحقائق غير المدونة التى ينبغى الحصول عليها
من خلال المقابلة ، مثل توضيح الأنشطة التى مارسها الشخص أو شرح بعض
المفاهيم والمصطلحات الفنية والمهنية . وللمقابلة ما تتميز به عن أية مادة
مكتوبة من حيث مرونتها ، فمن خلال المقابلة يمكن الاستفسار عن أى تعبير
أو تعليق ورد أثناء الحديث ، بينما يتعذر ذلك بالنسبة للمادة المكتوبة ، ولذا
فان المقابلة تعتبر من أنجح وسائل الاتصال فى هذا الشأن . وتتميز المقابلة
أيضا بالمساعدة فى التعرف على شخصية العميل وخصاله من خلال عاداته
أثناء الحديث ومدى سيطرته على نفسه ومن خلال ما يذكره عن آماله وطموحه
ونواحي احباطه ومواجهته للمواقف ، وهو ما لا يمكن التعبير عنه كتابة
بسهولة .

مبادئ أساسية فى المقابلة :

كى نحصل على أكبر فائدة من المقابلة يجب أن نضع فى اعتبارنا
المبادئ الأربعة الأساسية الآتية ونعمل على تطبيقها :

- ١ - يجب التعامل مع العميل كشخص ،
 - ٢ - يجب أن يكون العميل مهياً للموقف .
 - ٣ - يجب تنمية وسائل الاتصال مع العميل .
 - ٤ - يجب أن يكون القائم بالمقابلة عادلاً .
- وفيما يلى شرح لهذه المبادئ الأربعة :

١ - العميل كشخص :

ليس الشخص مجرد شئ فى المصنع مثله كمثل الآلة ، بحيث نحركه من مكان الى آخر أو نستخدمه لغرض معين دون أن نضع فى اعتبارنا فرديته وكيانه أو دون أن نسعى للحصول على تعاونه . فهو ليس مجرد أداة لتحقيق غرض معين ، بل انه انسان له شخصيته وفرديته وكيانه . ففى جميع الحالات يجب أن نتعامل معه كإنسان له ظروفه وامكانياته ومزاجه ورغباته وحاجاته الانسانية وطموحه .

ولا يثبت الشخص على حال واحد ، بل هو عرضة للتغير المستمر أثناء تفاعله مع بيئته . ولا يستطيع الشخص أن يسيطر على التغير الذى يطرأ عليه سيطرة تامة ، فهو ميكانيزم معقد ، ولا يستطيع السيطرة الا على جانب واحد من ذاته فى أى وقت ؛ ومن الضرورى أن ندرك ذلك عند التعامل مع الآخرين . وينبغى أن يتوقع القائم بالمقابلة أن العميل بعد أن ينتهى من المقابلة سيصبح مختلفاً عما كان عليه أثناء المقابلة ، بل ونتوقع أن يكون قد أعد نفسه للمقابلة من حيث مظهره الشخصى ولغة المحادثة وسلوكه وأرائه بحيث تتطابق مع ما يعتقد أنه يرضى صاحب العمل أو القائم بالمقابلة .

وللدافعية أهميتها عند التعامل مع الفرد ، فما الذى يجعل الفرد يستجيب للمقابلة ؟ هناك سببان رئيسيان : الأول يختص بالدافع الداخلى بالنسبة للمقابلة ذاتها ، بمعنى الاهتمام بالمقابل أو بموضوع المقابلة ، والثانى خارجى ويتعلق بالمكاسب التى تعود عليه من المقابلة . فمن حيث

السبب الأول ، ينبغي أن يكون القائم بالمقابلة عند حسن ظن العميل بحيث يؤثر اهتمامه ، فيعتنى بمظهره من جميع النواحي ، وأن يكون رابط الجأش متمالكا لنفسه ، وأن يتحدث بصوت واضح مقبول ، وألا تكون له عادات سيئه كقضم الأظافر مثلا أو أية لازمات عصبية . ويجب أن يكون المقابل لبقا بشوش الوجه قادرا على الانصات ، وأن يكون ملما بموضوع المقابلة بدرجة كافية . أما عن الدافع الخارجى ، أى المكاسب والفوائد التى ينتظرها الفرد من المقابلة ، فإنها تختلف من موقف الى آخر ، ففى مقابلة الترخيم (التوظيف) مثلا نجد الفرد متمتعا بدرجة كبيرة من الدافعية ، إذ لديه حافز الحصول على العمل ، بحيث يبدو عصبيا غير متمالك لنفسه ولا يستطيع التركيز .

٢ - العميل مهيا (موجه) نحو الموقف :

يصبح العميل مهيا Oriented أو موجهها نحو المقابلة عندما يتعرف على شخصية القائم بالمقابلة وموضوع المقابلة ، بحيث يكون الموضوع واضحا له . والتوجيه ضرورى قبل البدء فى المقابلة ، على أن يستمر طوال المقابلة . ويسير التوجيه متدرجا من العموميات الى الجزئيات ، ومن النظرة الشاملة الى النظرة الفردية . ومن الصورة العامة الى الملامح الخاصة . ويستلزم التوجيه اقتراح الأفكار وعرضها وتنسيقها بحيث يستطيع كل من العميل والمقابل التفكير فى موضوع واحد .

ومن مشاكل التوجيه انه ليس دائما متعلقا بالفهم ، حيث تلعب الانفعالات دورها فى هذا المجال . ففى مقابلة الانتقاء مثلا قد يكون الفرد فى أحسن حالاته النفسية بحيث يحاول التأثير على المقابل ، أو على النقيض من ذلك قد يكون خائفا مرتبكا يشعر بالقلق بحيث لا يستطيع التعبير عن أفكاره بوضوح ، وفى هذه الحالة ينبغي أن يقوم المقابل بتوجيه الفرد انفعاليا .

٣ - تنمية وسائل الاتصال :

نظرا لأن المقابلة لا تخرج عن كونها عملية اتصال بين فردين ، فمن الواضح أن المقابلة لن يكتب لها النجاح اذا لم تتم عملية الاتصال على الوجه الاكمل . ويسير الاتصال من العميل واليه أى فى طريق مزدوج ، ولكن تقع مسئولية نجاح عملية الاتصال على القائم بالمقابلة ، فمن واجبه أن يعد وسائل الارسال والاستقبال السليمة . ويستلزم ذلك استخدام اللغة السليمة

البسيطة دون حاجة الى استعمال ألفاظ معقدة ، مع مراعاة السرعة المعقولة فى الحديث والصوت الواضح المتزن ، مع استخدام كل لفظ فى مكانه الصحيح ، وهذا يتطلب توافر حصيلة لغوية كافية لدى القائم بالمقابلة .

والمقابل اليقظ ينصت دائما لموضوعين : المحتوى « الواضح » Manifest والمحتوى « الكامن » Latent . ويتضح الفرق بين المحتويين عندما يذكر العميل أثناء المقابلة مثل هذه العبارات « انى اشعر بالخوف من شيء ما ، ولست أعرف ما هو على وجه التحديد » أو « انى قلق معظم الوقت » ، فالمحتوى الواضح هو أن العميل خائف وقلق ، ولكن لماذا ؟ هنا تكمن الأشياء أو المحتوى الكامن الذى يبحث عنه المقابل خلال المقابلة .

٤ - عدالة القائم بالمقابلة :

تقتضى العدالة أن نعامل الآخرين بموضوعية بعد جمع قسط وافى من المعلومات عنهم . وتتضمن العدالة الا تؤثر رغبات من يصدر الحكم (المقابل) أو تحيزه أو تحامله على قراراته بحال من الأحوال . وينبثق موضوع العدالة فى المقابلة من أن كلا من العميل والمقابل شخص معرض للنزوات والأهواء الشخصية ، وهنا ينبغى أن يفتن المقابل الى القوى الشخصية التى قد تؤثر عليه فى أحكامه ويحاول أن يسيطر عليها .

وللعدالة أهميتها بصفه خاصة فى مقابلات الانتقاء والتخديم والترقى . وهنا يضع المقابل نصب عينيه ألا يتأثر بأراء جانبية أو مفاهيم ومدركات مسبقة أو شائعات أو أحكام فردية متحيزة أو متحاملة عند حكمه على العميل . ويصدر الحكم الصادق على أساس من المعرفة الاكيدة وفهم المشاعر والتفكير العميق والاستبصار .

مما تقدم يتضح أن المقابلة نوع معقد من النشاط تستلزم أن يعامل الفرد كإنسان له كيانه ، وأن يوجه الى الطريق السليم ، مع تنمية وسائل الاتصال السليمة ، واتباع العدالة (١) .

(١) J. Weinland, and M. Gross ; **Personnel Interviewing**. New York : Ronald Press, 1952, pp. 6-18.

اجراءات المقابلة :

ان الهدف من المقابلة هو الحصول على معلومات عن المرشح للوظيفة وتقييمها بما يساعد على التنبؤ الصحيح المصادق عن انجازه مستقبلا مقارنة بالتنبؤات عن باقى المرشحين . وتتضمن المقابلة الحصول على بيانات وأدلة عن امكانيات الفرد بالنسبة لمتطلبات العمل . ونجد بعض هذه الأدلة يطلب الالتحاق ، ولكن يجب تأييدها بالمعلومات التى يمكن الحصول عليها من مقابلة شخصية ، كما يمكن الاستفادة من المعلومات التى نحصل عليها من تطبيق الاختبارات النفسية .

ويمكن تقسيم اجراءات المقابلة الى ثلاثة مراحل هى :

- ١ - المرحلة التمهيديّة .
- ٢ - اجراء المقابلة .
- ٣ - اتخاذ القرار النهائى .

المرحلة التمهيديّة :

تمهد هذه المرحلة لاجراء المقابلة من خلال تأكيد ما يأتى :

- (أ) أن المفحوص قد حصل على جميع المعلومات التى يحتاج اليها .
- (ب) أن المرشحين قد دعوا الى المقابلة ويتم استقبالهم والترحيب بهم .
- (ج) اعداد قاعة انتظار مريحة للمرشحين .
- (د) اعداد قاعة للمقابلة يتوافر فيها الهدوء والبعد عن مشتتات الانتباه .

مرحلة المقابلة :

توصف المقابلة بأنها « محادثة ذات هدف » ، وأهداف المقابلة هى :
استخلاص المعلومات من المرشح للوظيفة فيما يتعلق بذاته ومؤهلاته وخبراته وطموحه ، وكذا امداده بمعلومات عن المؤسسة والعمل المتقدم له مما يساعده على تقدير موقفه . ويجب التخطيط للمقابلة بدقة واعداد رؤوس الموضوعات

التي تناقش مع المرشح . وهناك وسيلتان معروفتان لتحليل المرشحين من خلال المقابلة هما : « خطة السبع نقاط » Seven Point Plan والثاني « مشروع التقدير الخماسي » Five-Fold Grading Schemi (١) وتغطي « خطة السبع نقاط » الموضوعات الآتية :

- ١ - الصحة والمظهر العام : وتشمل الحالة الجسمية والصحية ، والمظهر ، والتحمل ، والكلام .
- ٢ - المهارة : تشمل التعليم ، والمؤهلات ، والخبرة .
- ٣ - الذكاء العام : القدرة العقلية العامة .
- ٤ - الاستعدادات : الميكانيكية ، أو المهارة اليدوية ، أو سهولة استخدام الكلمات أو الأعداد .
- ٥ - الميول : عقلية ، عملية - انشائية ، بدنية ، اجتماعية ، فنية .
- ٦ - التأثير العام : مقبول ، التأثير على الآخرين ، الثبات ، الاعتماد على النفس ، الثقة بالذات .
- ٧ - الظروف الخاصة : العائلية ، مهن أفراد العائلة .

أما « مشروع التقدير الخماسي » فيغطي النقاط الآتية :

- ١ - التأثير على الآخرين : الشكل العام ، المظهر ، الحديث والسلوك العام .
- ٢ - المؤهلات المكتسبة : التعليم ، التدريب المهني ، الخبرة .
- ٣ - القدرات الفطرية : السرعة الطبيعية للفهم والاستعداد للتعلم .
- ٤ - الدافعية : الأهداف التي يضعها الفرد ومدى مثابرتة وتصميمه على متابعتها ، ونجاحه في تحقيقها .
- ٥ - المواقف : الاستقرار الانفعالي ، القدرة على مواجهة الشدائد ، القدرة على التعامل مع الآخرين .

وقد يفضل بعض الأخصائيين في مجال شئون الأفراد التصنيف الآتي :

- (أ) المعرفة المتخصصة والخبرة .
- (ب) التعليم ، والتدريب ، والمؤهلات العلمية .
- (ج) خواص الشخصية .
- (د) الخواص الجسمية .

قائمة مراجعة للمقابلة :

يستطيع القائم بالمقابلة أن يحصل على المعلومات التي ينشدها لتقييم
المفحوصين مع مراعاة النقاط الآتية :

- ١ - يكون ودودا وغير رسمى بقدر الامكان .
- ٢ - معاونة المرشح على أن يشعر بالارتياح بالببدء بمناقشة عامة او ملاحظات عامة ، وتشجيعه للتعبير عن نفسه باستخدام الأسئلة العامة .
وتجنب الأسئلة التي توحى باجابات معينة ، أو الاسهاب فى الحديث الا عند شرح جوانب العمل .
- ٣ - المحافظة على العلاقة مع العميل من خلال الاستجابة بعطف وتقبل سواء فى الاجابات أو التعليقات .
- ٤ - التخطيط مسبقا للموضوعات التي ينبغي تغطيتها خلال المقابلة وخاصة ما يتعلق بجوانب التعليم والمؤهلات والخبرة والطموح .
- ٥ - التعمق للكشف عن التفاصيل التي لم تذكر باسهاب فى طاب الالتصاق أو فى الاجابة عن الأسئلة .
- ٦ - محاولة الكشف عن جوانب النجاح فى خبرة العميل مع اتاحة الفرصة له كى يتحدث عن منجزاته ، وفى نفس الوقت محاولة التعرف على نواحي قصوره .
- ٧ - تحليل التتابع المهني للعميل كى يمكن معرفة ما اذا كان انتقاله او ترقيه من عمل الى آخر كان يسير بطريقة طبيعية ، وأنه تطور مهنيا بأسلوب محدد من خلال تنمية معارفه وخبراته .
- ٨ - تقييم دافعية العميل من خلال مراجعة انجازاته الفعلية ومطابقتها لخطته المستقبلية وأهدافه وطموحه وقدراته وامكانياته .
- ٩ - تقدير طاقته على تنمية مهارات جديدة أو تحمل مسئوليات وأعباء اضافية من خلال مناقشة الطريقة التي استخدمها العميل فى تنمية معارفه وخبراته أثناء العمل .

١٠- محاولة الحصول على استنتاجات تختص بذكاء العميل وقدرته على التفكير من خلال سجلاته الدراسية والمهنية ، وكذا من خلال طريقته فى الاجابة عن الأسئلة والاشترك فى المناقشة .

وفيما يلى بعض النماذج والبطاقات التى تستخدم فى تقدير المقابلة
ودليل للمقابلة ..

بطاقة تقدير المقابلة		
التاريخ :		
اسم المقابل :		
الاسم :	السن :	الوظيفة :
+ م	م	- م
(أ) التاريخ المهني :		

شكل ٣٥ - بطاقة تقدير المقابلة

- م م + م
_____ | _____

(ب) التعليم والتدريب :

-

- م م + م
_____ | _____

(ج) البيئة المنزلية :

(تابع) شكل ٣٥ - بطاقة تقدير المقابلة (تكملة)

- م م + م

 |

(د) المتوافق الاجتماعي الحالي :

- م م + م

 |

(هـ) الشخصية والمدافعية :

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| () ١ - التضج العقلي | () ٨ - المبادأة والتصرف |
| () ٢ - الاتزان الانفعالي | () ٩ - المثابرة |
| () ٣ - روح الفريق (التعاون) | () ١٠ - الثقة بالذات |
| () ٤ - اللباقة | () ١١ - التأثير على الآخرين |
| () ٥ - المرونة والتوافق | () ١٢ - صحوة الضمير |
| () ٦ - التصميم والعزيمة | () ١٣ - الدأب على العمل |
| () ٧ - الضبط الذاتي | () ١٤ - الأمانة والاخلاص |

ملخص الصفات الناقصة

(و) ملخص الصفات السائدة

(تابع) شكل ٣٥ - بطاقة تقدير المقابلة (تكملة)

(ز) ملخص شامل :

ممتاز +م م -م ضعيف
(ح) تقدير شامل :

(تابع) شكل ٣٥ - بطاقة تقدير المقابلة (تكملة)

دليل استخدام بطاقة تقدير المقابلة (١) :

فيما يلي توجيهات لتسجيل خلاصة المقابلة فى « بطاقة تقدير المقابلة » ، وذلك لمساعدة القائم بالمقابلة على تلخيص أفكاره . هذا بالإضافة الى مايشتمل عليه من تفسير للبيانات التى يحتوى عليها دليل المقابلة مما يساعد القائم بالمقابلة على تقدير شخصية الفرد ودافعيته وقيمه .

وحيث ان تسجيل نتائج المقابلة تمثل جانبا حيويا فى عملية الانتقال فمن الضرورى استكمال « بطاقة تقدير المقابلة » عقب انتهاء العمل من المقابلة مباشرة حيث تكون البيانات حاضرة فى الذهن ويمكن أن تستكمل فى أقصر وقت ، بينما قد تستغرق ضعف الوقت اللازم اذا ما تأجل تسجيل البيانات هذا بالإضافة الى ما قد يتسرب من الذهن من معلومات . ويراعى أن تسجل البيانات فى المكان المخصص لها بالبطاقة . وفيما يلى طريقة استكمال كل بند من بنود البطاقة :

(١) التاريخ المهنى :

يجب أن تسجل البيانات هنا مسلسلة حسب تاريخ حدوثها - كما يتضح أثناء المقابلة . لذا ينبغى أن تبدأ بتلخيص للأعمل السابقة يليها مناقشة الأعمال التى مارسها عقب الانتهاء من الدراسة حسب تاريخ مزاولتها . ومن الأفضل أن تكون المناقشة تفسيرية وتحليلية ، مع التركيز على المعلومات المتعلقة بالشخصية والدافعية والأخلاق . ومن الجلى أنه يتعذر الحصول على تفسير واضح من كل حقيقة مفردة ، ولكن يمكن الاستدلال على الجوانب السلوكية من خلال ما يمكن تجميعه من معلومات أثناء المناقشة .

وفى نهاية مناقشة بند « التاريخ المهنى » ينبغى أن يتأكد المقابل من توضيح مستوى الخبرة المهنية للفرد والى أى مدى تتفق مع مطالب العمل الذى سيلتحق به . ولذا فمن الضرورى أن يضع المقابل علامة فى الخانة المناسبة على سلم التقدير فى المكان الملائم . مع ملاحظة أن رموز التقدير هى : « م + » تعنى فوق المتوسط ، « م » متوسط ، « م - » أقل من المتوسط . ويراعى أن يكون التقدير ملائما للعمل المتقدم له الفرد .

R. Fear : **The Evaluation Interview** (2nd ed.). (١)
New York : Mc. Graw-Hill, 1973. Ch. 14.

(ب) التعليم والتدريب :

كما فى البند السابق ، يجب أن تسجل البيانات هنا سلسلة حسب تاريخ وقوعها ، بمعنى البدء بمناقشة التعليم الثانوى ثم يلى ذلك مناقشة مستقيضة للدراسة الجامعية وما يلى ذلك من دراسات عليا . وهنا أيضا تكون البيانات تفسيرية وتحليلية مع الاطلاع على الشهادات والمستندات والخروج منها بأدلة ومعلومات . وهنا تبرز أهمية تفسير تقديرات المواد الدراسية وموقعه بالنسبة لزملائه فى الدراسة . ولا يغفل المقابل عن تسجيل جوانب النشاط المدرسى ونشاط وقت الفراغ أثناء الدراسة . وينبغى تسجيل أسماء المدارس والمعاهد والكليات التى التحق بها والمؤسسات التى تدرّب بها وفى النهاية يسجل المقابل تقدير هذا البند على سلم التقدير فى الخانة المناسبة .

(ج) الحياة الأسرية :

نظرا لمضيق المكان المخصص لهذا البند يكتفى بتسجيل البيانات ذات التأثير على نمو الفرد وتطوره . ويذكر ملخص عن بيانات الآباء والاخوة وعلاقة الفرد بهم وتأثير هذا على شخصيته وسلوكه وفى النهاية يسجل تقدير هذا البند على سلم التقدير .

(د) التوافق الاجتماعى الحالى :

ينبغى أن تعنى التعليقات التفسيرية فى هذا البند أساسا بالحكم على ميول الشخص واهتماماته وتوافقه فى الحياة الزوجية ، والاستقرار المادى (المالى) ، والصحة . ويسجل تقدير هذا البند فى الخانة المناسبة على سلم التقدير .

(هـ) الشخصية والسلوك والدافعية :

يسبق كل سمة من السمات الأربعة عشرة زوج من الأقواس ، مما يسمح للمقابل بأن يسجل تقديرا لكل سمة . ونؤكد هنا ما سبق ذكره من أن الحكم على هذه البنود ينبغى أن يكون فى اطار ما تستلزمه الوظيفة موضع الاعتبار . وباستخدام سلم تقدير خماسى يستطيع المقابل أن يسجل تقديره فى الأقواس بجوار كل سمة على الأساس الآتى : « + » ، اذا كان يرى أن الشخص

ممتاز في الصفة ، « م + » إذا كان يرى الشخص فوق المتوسط في التقدير ،
« م » إذا كان تقدير الشخص في الصفة متوسطا أو مناسبا ، « م - » إذا
كان تقدير الصفة أقل من المتوسط ، « - » إذا كان يرى أن الشخص يفتقر
إلى وجود الصفة ، وإذا لم يستطع المقابل أن يحدد تقديرا لاحدى الصفات
فعلية إلا يدون شيئا داخل الأقواس بالنسبة لهذه الصفة .

ومما لا شك فيه أن الصفات الأربعة عشرة لا تمثل جميع الخواص أو
السمات التي تستلزمها جميع الأعمال ، ولكن روعى في اختيار هذه القائمة
أنها أكثر الصفات ارتباطا بأغلب الأعمال من واقع الخبرات والبحوث بالنسبة
للأعمال ذات المستوى العالى بصفة عامة . وإذا ما اتضح وجود صفات
أخرى لازمة خلاف ما هو موجود بالقائمة يمكن اضافتها في خانة « ملخص
الصفات السائدة » أو « ملخص الصفات الناقصة » بالقسم « و » من البطاقة .

وعند تقدير الصفات على المقابل أن يستعيد انطباعاته الخاصة بالبنود
السابقة للخروج بأدلة تساعده على تقدير الصفة بطريقة سليمة . فعلى سبيل
المثال نجد صفة « الدأب على العمل » ترتبط باعتبارات معينة مثل مدى الجهد
الذى كان يبذله في الأعمال التي أنجزها ، والتركيز والثابرة أثناء فترة
الدراسة ، ومدى تنميته لعادات العمل الطيبة في العمل السابق ، وطاقته
على بذل الجهود الخلاقة والبناءة كما تتضح في أوجه نشاطه وهواياته ومدى
قدرته على الانتظام في دراسات مسائية بعد قضاء يوم عمل شاق .

والبنود التالية من شأنها أن تساعد المقابل على التفكير في كيفية
استخدام البيانات التي حصل عليها أثناء المقابلة مما يساعده على تقدير
كل صفة من الصفات الأربعة عشرة الواردة في « بطاقة تقدير المقابلة » . ومن
شان الأسئلة الآتية أن تنشط تفكير المقابل من حيث المعلومات الايجابية
والسلبية التي تواجهه أثناء تقدير الصفات . فالعبارات المسبوقة بعلامة
ناقص (-) تعطى مثلا للاستجابات غير المرغوب فيها بالنسبة للصفة
الجارية تقديرها ، بينما العبارات المسبوقة بعلامة زائد (+) تعطى مثلا
للاستجابات المرغوب فيها أو الايجابية .

١ - النضج العقلى :

- أية نزعة (ميل) لتبرير مشاعره .

+ هل تعلم أن يتقبل نواحي قصوره ويعيش معها ؟

- سوء توافق مزمّن بالنسبة لواجبات عمله وظروفه ، مما يعكس عدم القدرة على تقبل ظروفه المهنية بحلّوها ومرها .
- + أهداف مهنية موضوعة بدقة وواقعية .
- + اتجاهات مسئّولة نحو الأسرة .
- مبالغ في رعايته كالطفل .
- جهوده في المدرسة لم تخرج عن الدراسات التي يعميل إليها .
- + مركز مالي مستقر .

٢ - الاتزان الانفعالي :

- + مدى القدرة على التماسك والسيطرة على الذات أمام مواقف الاحباط .
- وجود مشكلات مع الرؤساء أو المشرفين أو الآباء أو الزوجة تعكس الاستعداد لفقد السيطرة على نفسه .
- + مدى قدرته على التعامل مع جوانب قصور المرءوسين بصبر وهدوء .
- متقلب المزاج عادة ويندمج في مواقف يمارس فيها التقلب من حالة مزاجية الى نقيضها .
- الميل الى التجهم في مواجهة النقد .
- + مدى القدرة على عدم السماح للانفعالات بالتدخل في قراراته واحكامه .

٢ - روح الفريق (التعاون مع الآخرين) :

- + مدى نجاحه في العمل كعضو في فريق رياضي أثناء الدراسة أو النشاط الاجتماعي أو في العمل .
- قوة دافعيته ليكون « نجم » الفريق ، ويحاول أن يحصل على أكثر من نصيبه في الاعتراف والتقدير .
- + القدرة على وضع انجازات الجماعة فوق مشاعره الخاصة وطموحه .

- الميل الى الجمود أو عدم المرونة أو عدم التسامح أو التمسك
• بالرأى

+ اللباقة والحساسية الاجتماعية اللازمة لتنمية العلاقات الداخلية
• الطيبة مع باقى أفراد الفريق والمحافظة عليها

٤ - اللباقة :

+ الى أى مدى تعبر ملاحظاته وتعليقاته أثناء المقابلة عن اللباقة
• واعتبار القائم بالمقابلة

- تكرار الملاحظات أثناء المقابلة بطريقة جافة ومباشرة •

+ عندما يناقش علاقاته مع مرءوسيه ، الى أى مدى يعكس تقديره
• لمشاعرهم

+ الشواهد الدالة على أنه منصت ومستمع جيد •

٥ - المرونة والتوافق :

+ وجود شواهد تدل على ميله واهتمامه بالأعمال التى تتضمن
• الاتصال بأنواع عديدة من الناس ومواقف متنوعة

+ وجود أدلة تشير الى قدرته على انجاز واجبات متنوعة من العمل
• بطريقة متأنية

+ قدرته على الانتقال من عمل الى آخر يختلف تماما عن السابق دون
• صعوبة

- نشأته المنزلية وتميزها بعدم تعريضه لمواقف متنوعة •

- عدم التوافق مع الخدمة العسكرية أثناء فترة التجنيد •

٦ - التصميم والعزيمة :

+ مدى قدرته على الوقوف بجانب ما يعتبره صحيحا •

- سلبيته فى قيادة مرءوسيه وتوجيههم بالدرجة التى تجعله يعزف
• أو يحجم عن طلب قيامهم بالعمل لساعات اضافية حتى يمكن
• انجاز المطلوب فى الوقت المحدد

- + استعداده لتفويض مسئولياته لبعض مرءوسيه على الرغم مما يترتب على ذلك من انجاز الواجبات بطريقة غير دقيقة .
- الشواهد الدالة على وجود انطباع بأنه متعاطف مع الآخرين ويراعى مشاعرهم أكثر من اللازم .

٧ - الضبط الذاتي :

- وجود شواهد تدل على ميله لتأجيل القيام بالواجبات التي لا يميل إليها فى عمله .
- فشله فى انتهاز الفرص الأكاديمية التي أتاحت له لعدم قدرته على فهم بعض الموضوعات بطريقته .
- + اشتراكه فى المسئوليات القومية على الرغم من أن أنشطة المجتمع المحلى لا تستهويه بصفة عامة .
- وجود أدلة على أنه اعتاد الحياة الهادئة السهلة مما لا يدعوه الى مواجهة المشكلات الصعبة .
- + وجود شواهد تدل على عزمه واهتمامه بالجوانب الصعبة فى عمله على الرغم من عدم ميله إليها .

٨ - المبادأة والتصرف :

- + قدرته على انجاز عمله بنجاح دون حاجة الى اشراف مباشر .
- ابداء الكراهية للمواقف المهنية التي لا تناسبه .
- + بذل الجهد لتحمل مسئوليات متزايدة .
- + وجود شواهد تدل على أنه مبادر الى العمل .
- عدم الرغبة فى انتزاع نفسه من مواقف مغلقة لا نهاية لها .

٩ - المشاركة :

- وجود أدلة على تغييره لعمله باستمرار .
- + مواصلته لدراسته السابقة من خلال الانتساب أو الدراسات الليلية .
- + عندما يبدأ عملاً ، يستمر فى انجازه حتى يستكمه .

- يجد صعوبة فى انجاز واجبات العمل المكلف بها ، دون أن تثار دافعيته من قبل الجماعة .
- + وجود أدلة على أنه يبدأ فى عمل أشياء لا يستطيع استكمالها .

١٠- الثقة بالذات :

- الثقة تخفى شعورا دفيناً بسيطرة أبوين مبالغين فى مطالبهما وينشدان الكمال دائماً .
- + يعكس تقييماً واقعياً لامكانياته مع الرغبة الصادقة فى اتخاذ موقف .
- + نشأ فى رعاية أب ناجح .
- كان يعاني لاستمرار مقارنته بأخ أكثر منه ذكاء .
- يحجم عن تحمل مسئوليات اضافية خشية الفشل .

١١- قوة التأثير على الآخرين :

- + لشخصيته قوة التأثير على الآخرين وجذب انتباههم .
- لديه الاستعداد كى يستغله الآخرون لافتقاره الى تأكيد الذات .
- يميل الى الانطواء بدرجة أن يحجم عن الاشتراك فى النشاط الجمعى .
- + تشير سجلاته الى أدلة على مواقف قيادية فى المدرسة أو العمل أو فى البيئة .
- + وجود أدلة على نجاحه فى القيام بالأعمال التى تنمى قوة التأثير على الآخرين .

١٢- صحوة الضمير :

- تشير سجلاته المهنية الى الميل للتسبب فى تصرفاته .
- + لديه الاستعداد لأن يقضى ساعات اضافية فى عمله ، دون أن يطلب رئيسه ذلك ، كى ينجز عمله اذا ما تطلب الموقف ذلك .

- يميل الى التطلع الى ساعته ما بين لحظة وأخرى فى انتظار وقت الانصراف .

+ تشير الدلائل الى وجود معايير أخلاقية يلتزم بها فى عمله .

١٢- الدأب على العمل :

+ تشير الأدلة الى تعوده على الدأب على العمل المتواصل .

- يشير سلوكه العام الى التراخى مما يعكس بذل طاقة دون المتوسط .

- يعارض بشدة فكرة قضاء ساعات اضافية فى العمل .

+ يوحى مظهره بتمتعته بصحة ممتازة مما يعكس قوة تحمله وقوته الجسمية .

- يبحث دائما عن الأعمال ذات الواجبات السهلة .

١٤- الأمانة والاخلاص :

+ لديه استعداد دائم ليقدر الأشياء والأشخاص حق قدرها .

+ تشير الأدلة الى تأثير نشأته المبكرة على تنمية معايير خلقية .

+ سلوكه اثناء المقابلة يشير الى استعداده للتحدث صراحة عن الجوانب الضعيفة والقوية فى حياته .

- هناك من الأدلة ما يشير الى أنه مهياً فى اتجاه المكاسب الشخصية لدرجة أنه لا يحمل شعورا بالانتماء أو الولاء لأية منظمة .

- هناك من الأدلة ما يشير الى مغالاته فى تقدير ذاته أو منجزاته .

- تشير أحاديثه الى عدم التماسك أو الاتساق مع نتائج الوسائل الأخرى المستخدمة فى الانتقاء ، مثل بيانات طلب الالتحاق أو المقابلة التمهيديّة ، أو الاختبارات النفسية ، أو خطابات التوصية .

وبعد تقدير الصفات الأربعة عشرة ، يضع المقابل تقديرا شاملا لهذا الجزء من البطاقة على سلم التقدير . وحتى يمكن وضع هذا التقدير الشامل يسترشد المقابل بمراجعة البنود الايجابية ويقارنها بالبنود السلبية ، مع ملاحظة أن بعض الصفات تستحق تقديرا أعلى من غيرها ، فمثلا نجد أن التقدير السلبي لصفة « الأمانة والاخلاص » يكفى دون شك لحو التقديرات

الاجيائية لباقي الصفات . وبالإضافة الى ذلك ، فبعض الصفات مثل « النضج العقلى » و « الثبات الانفعالى » و « الدأب على العمل » تزداد أهمية عن صفات « اللباقة » و « العزيمة » و « قوة التأثير على الآخرين » . ولا يغرب عن البال أنه عند وضعه للتقدير الشامل لهذا الجزء من البطاقة فان المقابل يسترشد بمطالب العمل المعين الجارى الانتقاء له . فمثلا نجد أن « قوة التأثير على الآخرين » قد تعطى وزنا كبيرا فى حالة الشخص الذى ينتقى لوظيفة « مشرف على الانتاج » أكثر منه فى حالة من يتقدم لوظيفة « مدير شئون عاملين » .

(و) ملخص الصفات السائدة والصفات الناقصة :

يعنى هذا الجزء من « بطاقة تقدير المقابلة » بأهم نتائج المقابلة ، من حيث ما يتميز به الفرد موضع المقابلة بصفة شاملة . وتمثل بنود هذا القسم من البطاقة تلخيصا لعدد من العوامل الفردية . فمثلا قد يضع المقابل فى خانة الصفات السائدة « بنذا يذكر « يتميز بشخصية مندوب مبيعات ناجح » ، بدلا من سرد عدد من الصفات أو العوامل المميزة « لشخصية موظف المبيعات الناجح » مثل الجراءة والأقدام ، وروح الدعابة والمرح ، وحضور البديهة ، والمظهر ، والحساسية الاجتماعية ، وقوة الإقناع .

وينبغى أن يتضمن هذا القسم من البطاقة النتائج الأساسية المناجمة عن عملية الانتقاء بأكملها ، مع التركيز على نتائج اختبارات الاستعدادات والمقابلة بصفة خاصة . وعلى ذلك ، فبالإضافة الى ما خرج به المقابل من المقابلة ، ينبغى أن يتضمن هذا القسم النتائج المتاحة عن اختبارات القدرة العقلية ، أو القدرة اللفظية ، أو القدرة العددية ، أو الفهم الميكانيكى ، أو الاستعداد الاجتماعى ، أو الاستعداد للأعمال المكتبية . ومن المفيد أن يربط المقابل بين نتائج كل من الاختبارات والمقابلة بطريقة تيسر معرفة مستوى تفكير الفرد موضع المقابلة أو المتقدم للوظيفة ؛ ويمكن التعبير عن مستوى التفكير بما يأتى : القدرة التحليلية ، القدرة على التخطيط والتنظيم ، ودقة التفكير وعمقه ، واتساع الأفق ، والاستبصار .

ونؤكد هنا مرة أخرى ضرورة الاهتمام بالصفات التى ترتبط مباشرة بالوظيفة الجارى الانتقاء لها .

(ز) ملخص شامل :

فى هذا الجزء من البطاقة يسجل المقابل ملخصا قصيرا لمواصفات الفرد موضع المقابلة فى شكل ثلاث فقرات - الأولى تختص بتلخيص الصفات السائدة لدى الشخص ، والثانية تتعلق بالصفات الناقصة التى يفتقر إليها ، والثالثة يقارن فيها المقابل بين محتويات الفقرتين السابقتين ويقرر ما اذا كانت الصفات السائدة تغلب على الصفات الناقصة أو العكس ، ويشرح وجهة نظره فى ذلك . ولا بد لهذا البند أن يبرز شخصية الفرد باعتبارها فريدة ومتميزة عن غيرها .

(ح) تقدير شامل :

يمثل تقدير المقابل للفرد موضع المقابلة على سلم التقدير فى آخر البطاقة المرحلة النهائية من مقابلة الانتقاء ، حيث يمثل هذا التقدير النهائى وزنا لجميع الأدلة التى جمعت أثناء خطوات الانتقاء . وعلى ذلك ، فإن المقابل لا يكتفى هنا بالتقديرات التى وضعها أثناء مراحل المقابلة ، بل يضع فى اعتباره أيضا جميع المعلومات المشتقة من المقابلة التمهيدية . وطلب الالتحاق ، واختبارات القدرات والاستعدادات ، وغيرها من البيانات .

وعند وضع التقدير النهائى الشامل ، يستند المقابل الى مقارنة الصفات السائدة بالصفات الناقصة وتقلب احداها على الأخرى ، مع مراعاة أنه لن يتيسر لشخص أو لا نتوقع منه أن يمتلك كل المؤهلات المدرجة فى مواصفات عمل من الأعمال . ومهمة المقابل أن يزيد جوانب القوة الصفات السائدة فى مواجهة جوانب الضعف للصفات المفقودة أو الغائبة التى يفتقر إليها الشخص ، بمعنى أن يتساءل المقابل عن المدى الذى تسبب عنه جوانب النقص فى اعاقا طالب الوظيفة عن مزاوله العمل المنشود ، وفى نفس الوقت يقدر المدى الذى تساعد فيه الصفات السائدة الشخص على أن يصبح ناجحا فى انجاز العمل المنشود .

وينبغى أن يتذكر المقابل أيضا أن بعض الصفات السائدة القوية قد تعوض الشخص عن بعض الصفات الناقصة ، فمثلا نجد فى بعض الحالات أن الدافعية والخبرة المرتبطة بالعمل والخواص العقلية الجيدة قد تعوض عن المستوى الأقل من المتوسط فى التعليم ، وفى هذه الحالة قد يحصل الشخص على تقدير شامل يعادل « فوق المتوسط » على الرغم من أن تقدير مستوى التعليم والتدريب لا يتجاوز « أقل من المتوسط » .

ان درجة « ممتاز » فى التقدير الشامل يحتفظ بها عادة لهؤلاء الذين يمتلكون صفات سائدة عديدة وجوانب القصور لديهم محدودة أو ليست بذات أهمية . وبالنسبة لهؤلاء الذين يقدرون بدرجة « فوق المتوسط » فانهم أشخاص على المستوى المطلوب بدرجة جيدة ، ونواحى قصورهم - وان كانت تزيد بعض الشيء عن فئة الممتازين - لكنها لم تصل الى الحد الذى يعوقهم عن انجاز العمل بنجاح . أما الأشخاص الذين يحصلون على تقدير « متوسط » فهم أولاء الذين تتوازن أو تتعادل نواحى قوتهم مع جوانب ضعفهم تقريبا . وعلى أى الحالات يجب ألا تتسبب نواحى الضعف فى عدم انجازهم للأعمال بدرجة متوسطة .

ومن الناحية المثالية ، نتوقع ألا يحصل على الوظيفة الا هؤلاء الذين يحصلون على تقدير « ممتاز » و « فوق المتوسط » فقط . ولكن فى بعض الأحيان تحتم ظروف التوظيف استخدام عدد من الحاصلين على تقدير « متوسط » . أما هؤلاء الحاصلون على تقدير « أقل من المتوسط » و « ضعيف » فيجب عدم استخدامهم تحت أى ظروف وذلك لصالح كل من المنظمة والفرد على المدى الطويل .

الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته بهذا الفصل فى النقاط الآتية :

- ١ - هناك مصادر عديدة للمعلومات عن المتقدمين للوظائف ، وهى تتضمن طلب الاستخدام ، والمراجع الشخصية ، والتقارير السابقة ، والاستقصاءات ، وخطابات التوصية ، والاختبارات النفسية ، والمقابلة الشخصية . وتشمل البيانات الشخصية تاريخ حياة الفرد ، وبيانات طلب الالتحاق والسجلات .
- ٢ - السيرة الذاتية عبارة عن تاريخ حياة الفرد كما يدونه بنفسه ، وهى تتضمن تاريخه الأسرى ، وتطور حياته ، وقيمه وأهدافه ، والخبرات التى مر بها وأثرت على حياته . وتتخذ السيرة الذاتية صوراً عديدة منها : تاريخ حياة الفرد ، والمذكرات اليومية ، والبرامج اليومية ، وبطاقات البيانات الشخصية .

٣ - تعد المؤسسات طلبات التحاق بالأعمال الشاغرة بها ، وهى تختلف من مؤسسة الى أخرى • ويتضمن طلب الالتحاق غالبا بنودا تختص باسم طالب العمل ، وعنوانه ، وتاريخ ميلاده ، وحالته الاجتماعية ، ومؤهلاته الدراسية ، وخبرته السابقة ، والوظيفة التى يرغب فى الالتحاق بها ، واللغات التى يجيدها ، ومعلوماته عن العمل المرتقب ، وهواياته • ويعتبر طلب الالتحاق وسيلة أساسية للاختبار المبدئى فى عملية الانتقاء •• ومن شأن البيانات الموجودة بالسجلات أن تلقى الضوء على الخبرة السابقة للفرد وامكانياته المهنية والتحصيلية والعقلية •

٤ - قامت فكرة الاختبارات النفسية واستخدامها على أساس أن هناك فروقا بين الأفراد من حيث القدرة على التعلم وانجاز الأعمال ، وأن القدرات تتفاوت بالنسبة للفرد نفسه ، مع مراعاة أثر البيئة والثقافة على محتويات الاختبار ونتائجه • وفى مجال الصناعة تستخدم الاختبارات النفسية للأغراض الآتية : اختبار الأفراد الصالحين للعمل ، والتوجيه والتصنيف المهني ، واختيار الصالحين للتدريب ، وتنظيم نقل وترقية الأفراد ، وتقليل عدد الحوادث • وعند استخدام الاختبارات تراعى الاعتبارات الآتية : ثبات الاختبار ، وصدق الاختبار ، والمعايير • وتصنف الاختبارات النفسية أساسا الى : اختبارات الذكاء ، واختبارات الاستعدادات ، واختبارات الميول ، واختبارات الشخصية •

٥ - المقابلة الشخصية هى محادثة بين شخصين لغرض معين • وعند اجراء المقابلة ينبغى أن نضع فى اعتبارنا ما يأتى : التعامل مع العميل كشخص ، وأن يكون مهيا للموقف ، وتنمية وسائل الاتصال مع العميل ، وعدالة القائم بالمقابلة • تنقسم اجراءات المقابلة الى : المرحلة التمهيديّة ، واجراء المقابلة ، واتخاذ القرار النهائى • وهناك نماذج تستخدم فى تقدير المقابلة ودليل للمقابلة •

★ ★ ★