

الفصل الثالث الانتقاء المهني

تبذل المؤسسات جهوداً كبيرة، وتُنفق أموالاً طائلة في عملية توظيف الأفراد المؤهلين والقادرين على القيام بواجباتهم بالشكل الأمثل، وبدأت المؤسسات تدرك أن تعيين العاملين غير المناسبين يُكلفها أموالاً أكبر بكثير من كلفة عملية إعداد برامج الانتقاء والتعيين والتدريب وتطويرها.

نجد في علم النفس التنظيمي والصناعي استخدام مصطلحات مختلفة للدلالة على قيام المؤسسة بانتقاء أفضل الأفراد من بين الراغبين بالعمل لديها، ومن هذه المصطلحات الاختيار المهني، الانتقاء المهني وغيرها، ولكننا في هذا الكتاب نميل إلى استخدام مصطلح الانتقاء المهني للدلالة على قيام المؤسسة بتقرير أفضل الأفراد أو انتقائهم من بين الراغبين بالعمل لديها، أما مصطلح الاختيار المهني فيُقصد به القرار الذي يصل إليه الفرد في تحديد مهنة المستقبل بنتيجة عملية التوجيه والإرشاد المهني⁽¹⁾.

1- تعريف الانتقاء المهني

إذا كنا في التوجيه المهني نسعى إلى مساعدة الفرد على اتخاذ قراره الخاص باختيار مهنة المستقبل، فإننا في الانتقاء المهني نسعى إلى مساعدة المؤسسة على اختيار أفضل الأفراد Personal Selection من بين الراغبين بالعمل لديها.

يُشير مصطلح انتقاء الأفراد Personnel Selection إلى العملية المخططة والمنظمة التي تقوم بها المؤسسات من أجل توظيف أفراد جُدد لديها في وظائف معينة. يُعرف لويس Lewis 1985 الانتقاء المهني بأنه النشاط الذي تقوم فيه المؤسسة باستعمال طريقة أو أكثر بهدف تقرير مدى صلاحية الأفراد للانضمام إلى تلك المؤسسة (كشرو، 1995، 195).

الانتقاء هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية أفضل المرشحين للوظيفة وانتقائهم، وهو الشخص الذي تتوافر لديه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر

(1) لمزيد من التفاصيل حول موضوع التوجيه المهني انظر كتاب علم النفس المهني لطلبة السنة الرابعة علم نفس، أو أي مرجع آخر مناسب.

من غيره، ويتم هذا الانتقاء طبقاً لمعايير الانتقاء التي تطبقها المنظمة. يُمثل الانتقاء المهني جميع الأنشطة التي من خلالها تقوم المنظمة بعملية انتقاء أفضل الأفراد من بين الراغبين بالعمل في الوظائف المتاحة لديها الذين تتوافر فيهم المقومات المناسبة لشغل هذه الوظائف من المؤهلات العلمية والقابليات والقدرات الفنية والمهنية والإنسانية (حمود والخرشة، 2007، 109).

2- أهمية الانتقاء المهني

كانت المؤسسات تهتم بتحسين الآلات أكثر مما تهتم بتحسين العامل وتنميته، وتُنفق أموالاً طائلة بهدف تحسين الآلات وتطويرها لزيادة الإنتاجية، ولكنها لا تفعل ذلك إذا واجهتها مشكلة تطوير العامل، مع أنه من الصعب جداً التنبؤ فيما إذا كانت الأموال المصروفة لتحسين الآلات ستعود إلى المؤسسة أرباحاً أكثر مما ستعود الأموال التي تُنفق على عملية انتقاء العاملين وتطويرهم، وتظهر أهمية الانتقاء المهني من:

- 1) زيادة سعادة العاملين ورضاهم.
- 2) زيادة الإنتاج في المؤسسة.
- 3) تحسين العلاقات الإنسانية.
- 4) تخفيض معدل الاستقالة والغياب والانتقال.
- 5) تخفيض عدد الحوادث والأمراض المهنية.
- 6) تخفيض نسبة الفاقد والهدر في الوقت والمال.
- 7) تخفيض انتشار الصراعات والشكاوى بين العاملين.
- 8) تخفيض تكاليف التدريب والإعداد.
- 9) استقرار قوة العمل المنتجة في المؤسسة والمجتمع.
- 10) تحسين التوافق الشخصي والمهني للفرد (كشروود، 1995، 203-204).

3- مبادئ الانتقاء المهني

يقوم الانتقاء المهني على عدة مبادئ:

- 1) **المهارات والقدرات**: قدرة الفرد على الربط بين القدرات العقلية والبدنية والمهنية وتوظيفها في العمل.

- (2) **الخبرات السابقة:** يكتسب الفرد الثقة بنفسه وبزملائه به ضمن مسؤولية العمل التي تتمثل في رصيده من المعلومات والمهارات التي اكتسبها خلال حياته المهنية السابقة.
- (3) **الكشف:** معرفة استعدادات الأفراد وقابلياتهم للتعلم والتدريب على الأعمال وأدائها.
- (4) **العمر:** تتطلب بعض الأعمال الخبرة، ويعني هذا طلب أعمار متقدمة، وبعض الأعمال التي لا تتطلب الخبرة يُفضل الشباب للاستفادة من أفكارهم وإبداعهم لاستخدامها في العمل.
- (5) **السمات الشخصية:** مزيج من الخصائص والمميزات الجسمية والبناء النفسي المعقد، ويمكن تحديد معالم الشخصية المطلوبة للعمل بالاختبارات الشخصية.
- (6) **النوع الاجتماعي:** تتطلب بعض الأعمال إمكانيات جسمية معينة، فالرجال يمكن الاعتماد عليهم في أعمال خارج أوقات العمل (مسائية أو تتطلب السفر والغياب عن المنزل لبعض الأوقات) وبعض الأعمال لا تحتاج لذلك، فيمكن تشغيل النساء فيها كالأعمال التربوية والصيدلانية... الخ.
- (7) **تحمل المسؤولية:** أن يكون الفرد مسؤولاً عن عمل مرؤوسيه وعن قراراتهم وتعاملهم مع الأجهزة.
- (8) **التحصيل العلمي:** قد تتطلب طبيعة العمل معارف ومؤهلات علمية كمهنة المحاماة أو الهندسة أو الطب أو مهارات تقنية يمكن تعلمها عن طريق التدريب.
- (9) **الفروق الفردية:** هي المصدر الأساسي للتباين في سلوك الأفراد في العمل.
- (10) تؤدي وسائل الانتقاء المناسبة والصحيحة والصادقة وأساليبها- كما هو متوقع- إلى قرار توظيف مناسب، إذا قام بتطبيقها بدقة اختصاصي يتميز بالخبرة والكفاءة على الأفراد المتقدمين بطلبات عمل، وإذا فُسرت نتائج التطبيق بشيء من الحذر والتروي.
- (11) يجب أن تكون القرارات خالية من أشكال التحيز المختلفة وهذا يحمي المؤسسة من قرارات توظيف قد توصف بالتحيز؛ ولا يقوّم الأفراد ويختبروا لغرض التوظيف فقط، بل لتوفير المعلومات الموضوعية لمدير قسم الموارد البشرية التي يستطيع استخدامها لأغراض الترقية والتدريب والأجور والنقل.

12) تتطلب النقاط الواردة سابقاً تحديد ضوابط الانتقاء والتعيين، أي اهتمام الإدارات المسؤولة بالقوى العاملة، وبعبارة أخرى لا يكفي المتقدمين حصولهم على مؤهل علمي عالٍ بل يجب أن يصاحب هذا المؤهل كفاءة من حيث السلوك في المنظمة.

13) إن الانتقاء السليم لعمال مؤهلين يجعل من السهل قيامهم بأعمالهم على أحسن وجه، ويقلل من التكاليف نتيجة انخفاض معدل دوران العمل وارتفاع إنتاجية العمال؛ وقد يرجع سوء الانتقاء إلى عدم المبالاة وعدم اتباع أسس سليمة، يجب أن يُنقى العمال بعيداً عن العلاقات الشخصية، وعلى أسس تحليل الأعمال وتوصيفها، والقيام بعد ذلك باختبارات غير متحيزة (الخاتمة، 2011، 189-191).

4- تصنيف المهن والأعمال

تتنوع المهن والأعمال تنوعاً شديداً، ومن ثمّ يمكن تصنيفها كما يأتي:

1) **حسب طبيعة العمل والجهد** الذي يقوم به الفرد لتنفيذ واجبات عمله يمكن تصنيف المهن والأعمال إلى عقلية ذهنية أو جسدية، فنقل الأشياء من مكان لآخر عمل جسدي، والكتابة عمل ذهني، والواقع أن هذا التمييز غير قاطع وغير دقيق، فالإنسان الذي يقوم بنقل الأشياء من مكان لآخر يقوم بعمل ذهني ولو كان من درجة بسيطة، والفرد الذي يقوم بالكتابة يقوم بعمل جسدي أيضاً، ولكننا نشير هنا إلى الصفة الغالبة على عمل مُعين.

2) **حسب الهدف من العمل** وحجمه وتنظيم العمل يمكن تقسيم الأعمال الذهنية إلى أعمال إدارية أعمال التشغيل، الأعمال الإبداعية، وهناك الأعمال الثابتة الجامدة والأعمال الديناميكية.

3) **حسب شروط العمل** هناك أعمال مريحة وأخرى غير مريحة كالعمل في حالات الطوارئ والأحوال غير العادية.

4) **حسب طريقة تنظيم العمل** هناك الأعمال الفردية والأعمال الجماعية.

كما نستعرض تصنيف المهن والأعمال الذي اقترحه الباحث الروسي (كليموف) عام 1995 كما يأتي من خلال أربعة محاور أساسية:

(1) **المحور الأول: أ-أعمال من نمط إنسان-الطبيعة الحية:** ومنها المزارع، المختص بالعلوم الطبيعية، ب-أعمال من نمط إنسان-تقنية: ومنها عامل إدخال البيانات إلى الحاسب وتشغيله، ميكانيكي إصلاح السيارات، عامل إصلاح الأقفال، ج-أعمال من نمط إنسان-إنسان: الطبيب، المعلم، الممرض، البائع، د-أعمال من نمط إنسان-رموز: المختص بالرياضيات، المُدقق والمصحح اللغوي في المطبعة، المحرر في الجريدة، هـ-أعمال من نمط إنسان-فنون: المخرج، الرسام، الفنان الممثل.

(2) **المحور الثاني: أ-أعمال معرفية:** مراقب، مختص في علم النفس أو علم الاجتماع، مصحح، فنان، ب-أعمال إعادة التشكيل: خبير رعاية الحيوانات، عامل المخرطة، معلم مدرسة، محاسب، بائع الزهور، مهندس الديكور، ج-أعمال المسح: طيار مُلاحظ، مُبرمج، مُربّ، مؤلف موسيقي، مهندس مُصمم.

(3) **المحور الثالث: أ-الأعمال اليدوية:** الحداد وعامل لحام المعادن بالقوس الكهربائي، المخبري في مخبر التحاليل الكيميائية، عامل المخرطة، ب-أعمال يدوية-آلية: سائق السيارة، عامل المخرطة، ج-أعمال مرتبطة باستخدام الأنظمة الأوتوماتيكية في إدارة العمل وقيادته: عامل المراقبة الجوية في المطار، عامل المراقبة في السدود المائية الكبيرة، وفي المحطات الكهربائية وفي المفاعلات النووية، د-أعمال مرتبطة بتوظيف الأدوات والأشياء بطرق متنوعة: الفنان، لاعبو السيرك.

(4) **المحور الرابع: أ-أعمال تُنفذ في أماكن تتصف بالجو المناسب:** مُحاسب، عامل المخبر، ب-أعمال تتم في الهواء الطلق: مزارع، شرطي المرور، ج-أعمال تتم في أحوال غير عادية: غطاس، متسلق الجبال، رجال الإطفاء، عمال المناجم، د-أعمال تتصف بالمسؤولية العالية: المُربية في رياض الأطفال، معلم المدرسة، باحث علمي (بادروف، 2001، 187-188).

5- مراحل الانتقاء المهني

تمر عملية الانتقاء المهني بعدد من المراحل:

5-1- المرحلة التمهيدية الاستقطاب المهني

الاستقطاب المهني نشاط تقوم به المؤسسة لجذب الأفراد للعمل لديها ويسبق الانتقاء، فقد تلجأ المؤسسات إلى الدعاية والإعلان في الجامعات والمعاهد ووسائل الإعلام لجذب الطلبة للعمل لديها قبل دراستهم أو بعد انتهائهم، وتعمل على استمالتهم للعمل لديها بعد التخرج، ونجد أيضاً الإعلانات والنشرات والمجلات التي تُصدرها النقابات المهنية المختلفة، كما يمكن أن تلجأ المؤسسات إلى الحملات الإعلانية في الإذاعة والتلفزيون والمحطات الفضائية ولوحات الإعلانات، وليس مُستغرباً الاستفادة من خدمات الشركات والمؤسسات المتخصصة في عملية التوظيف، كما يمكن أن يُشجّع العاملون في المؤسسة أحياناً على البحث عن زملاء جُدد لهم، أو دعوة أولادهم للعمل لديها، من الطبيعي أن ترسم المؤسسة لنفسها صورة جميلة مُشرقة في حملاتها الإعلانية بهدف استقطاب أكبر عدد من الأفراد، فإذا كانت هذه هي الحقيقة فهذا أمر ممتاز، أما إذا كانت الصورة مُضللة، فستكون النتائج سلبية على المؤسسة عاجلاً أو آجلاً، وتفقد الكثير من سمعتها ومصداقيتها في المجتمع، وسرعان ما يكتشف العاملون الجُدد أنه غُررَ بهم وخُدعوا وسيبحثون عن عمل آخر في مؤسسة أخرى، يؤدي تقديم صورة واقعية عن المؤسسة وعن العمل لطالب الوظيفة إلى زيادة الولاء والإخلاص للمؤسسة وزيادة الرضى الوظيفي، وتساعد على مواجهة مشكلات العمل والتغلب عليها، ويُقلل احتمالات الاستقالة والانتقال إلى مؤسسة أخرى (ريجيو، 1999، 143-144).

5-1-أ- الاستقطاب المهني الفعال

- هناك عدة أسباب تجعل من الاستقطاب والعرض المُسبق الواقعي للوظيفة فعالاً:
- (1) يُعزز قدرة الفرد على التعامل مع الأحوال الوظيفية غير السارة تعاملاً إيجابياً ومنطقياً.
 - (2) يُخفف من التوقعات الأولية الخاطئة للفرد، ومن ثم يُسهم في زيادة الرضى الوظيفي للفرد فيما بعد.
 - (3) يُدرك طالب الوظيفة صدق المؤسسة ونواياها الحسنة وانفتاحها عندما توضح لهم كل ما يتعلق بمزايا الوظائف وعيوبها والعمل لديها بصدق.
 - (4) يُسهم العرض المسبق الواقعي للوظيفة إسهاماً فعالاً في تخفيض الانتقال والاستقالة.

5-1-ب- صعوبات الاستقطاب المهني

تواجه عملية الاستقطاب المهني واستمالة الأفراد للعمل في المؤسسة مجموعة من الصعوبات:

- (1) الأحوال الاقتصادية في البلد الذي تعمل فيه المؤسسة.
- (2) سمعة المؤسسة في البيئة المحيطة.
- (3) الوظيفة نفسها من حيث خصائصها وصعوبتها وشروطها.
- (4) سرعة شغل الوظائف الشاغرة، فالمؤسسات التي تعمل على الاستقطاب بتمهل وتروّ وتزيّت ستكون أكثر نجاحاً من المؤسسات المتسارعة في ملء الوظائف الشاغرة لديها.

5-2- استقبال طالبي الوظيفة

تتمثل أول خطوة في عملية الانتقاء المهني في استقبال طالبي الوظيفة، وهي خطوة مهمة جداً لأنها تمثل أول اتصال مباشر بين المؤسسة وطالب الوظيفة الذي يسعى إلى تكوين صورة ولو بسيطة عن المؤسسة في هذه الدقائق القصيرة، ومن ثمّ يجب على المكلفين باستقبال طالبي الوظيفة استقبالهم والتصرف معهم بلباقة في أول اتصال مباشر ورسمي بين طالبي الوظيفة والمؤسسة التي يجب عليها استقبالهم بودّ في مكان لائق ونظيف وجيد الإضاءة والتهوية، وإعطائهم فكرة جيدة عن نشاط المؤسسة وبما يتفق مع مكانتها وسمعتها، وتوفير غرفة أو قاعة خاصة للاستقبال مزودة بكل ما هو مريح من أثاث وصحف ومجلات للقراءة، أو ما يصدر عن المؤسسة من مطبوعات ونشرات تعرف بها وبنشاطاتها وأهدافها وإنجازاتها، وخططها المستقبلية.

5-3- طلب الاستخدام الأولي والمقابلة الأولية

تقوم المؤسسة بإعداد طلب استخدام كتابي يتضمن عدداً من الأسئلة عما تريد معرفته من طالب الوظيفة الذي يقوم بالإجابة عن الأسئلة الواردة فيه بهدف توفير المعلومات التي ترغب المؤسسة معرفتها؛ بالطبع يجب الانتباه إلى عملية إعداد هذا الطلب قبل توزيعه واستخدامه، إذ يجب أن يتضمن أسئلة وبنوداً عما تريد المؤسسة معرفته، ولا يُهمل أمراً مهماً، كما لا يتضمن أسئلة عن معلومات لا تفيد المؤسسة، كأن تسأل المؤسسة عن أمور شخصية خاصة لا علاقة لها بالعمل لا تهمها ولا تفيدها؛ ومن

المفيد أن تعرف المؤسسة تاريخ حياة الفرد المهنية السابقة، وأين كان يعمل سابقاً، ولماذا ترك العمل إلى غير ذلك من الجوانب، كسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والخبرات والدورات التدريبية؛ تقوم المؤسسات عادة بالاستناد إلى طلب الاستخدام الأولي والمقابلة الأولية في تقرير صلاحية الفرد للوظيفة أو للعمل لديها أو عدم صلاحيته، أما الأفراد الذين اتضحت صلاحيتهم للعمل فيمكنهم المتابعة إلى الخطوات الآتية في عملية الانتقاء المهني؛ تُسَجَّل في المقابلة الأولية معلومات متنوعة على طلب الاستخدام الأولي مثل تاريخ الحياة والمؤهلات والخبرات وأماكن العمل السابقة وأسباب تركها، ويُعدُّ طلب الاستخدام من الوسائل الشائعة في المؤسسات، ويختلف من مؤسسة لأخرى، كما يمكن أن يكون في المؤسسة أكثر من نموذج حسب الهدف منه، ويمكن أن يتضمن طلب الاستخدام من 15 إلى 20 سؤالاً.

5-3-أ- قواعد استخدام طلب التوظيف

هناك قواعد أساسية عند استخدام طلب التوظيف ينبغي مراعاتها، وهي:

- (1) أن تكون بيانات طلب التوظيف شاملة، لأنها إذا لم تستخدم معياراً للانتقاء، فإنها ستستخدم أحد سجلات إدارة الأفراد، ومصدر معلومات في نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- (2) يجب معرفة أهم البنود التي لها علاقة بالوظيفة محل الدراسة.
- (3) تحديد حد أدنى من الشروط اللازمة لشغل الوظيفة، مع إعطاء الفرصة لبيان ما يزيد عن الحد الأدنى.
- (4) إعطاء أوزان نسبية لبنود طلب التوظيف، طبقاً لطبيعة كل وظيفة وشروط شغلها فمثلاً وظيفة مختص في إدارة الموارد البشرية تكون فيها درجة التعليم مهمة جداً أكثر من الشكل والمظهر، ويمكن تصور الأوزان النسبية لبنود طلب التوظيف الخاص بوظيفة مختص في إدارة الموارد البشرية كما يأتي: أ-المؤهل العلمي: 70%، ب-الخبرة في العمل: 20%، ج-البيانات الشخصية 10%.

5-4- الاختبارات المستخدمة في الانتقاء المهني

لا بد للقائم على عملية الانتقاء المهني من الاطلاع على التطورات المتزايدة والمتسارعة في ميدان الاختبارات النفسية، فهناك اختبارات قديمة رُوجعت، وتظهر أيضاً اختبارات جديدة دخلت الميادين العملية، وهناك اختبارات قديمة يجب التخلي عنها لتقدمها أو عدم صلاحيتها.

تستخدم المؤسسات وسائل متعددة بهدف جمع المعلومات عن طالب الوظيفة قبل أن تقرر توظيفه ومنها الاختبارات التي تختلف كثيراً فيما يتعلق بفائدتها، وسوف نستعرضها فيما يأتي:

(1) **اختبارات الذكاء والقدرات العقلية العامة:** تُستخدم اختبارات الذكاء في الانتقاء المهني بسبب الاعتقاد السائد أن الذكاء أو القدرة العقلية العامة تؤثر في الأداء، أي أن العامل الأكثر ذكاء هو الأكثر إنتاجية، إلا أن بعض الدراسات تُشير إلى أنه في حال وضع العاملين ذوي الذكاء المرتفع في وظائف لا تحتاج إلى ذكاء مرتفع فإنهم سوف يعانون من الملل، لأنهم بحاجة إلى المزيد من الإثارة التي لا تقدمها هذه الوظائف؛ من بين اختبارات القدرات العقلية العامة في الصناعة نجد: اختبار أوتيس، اختبار فاندريك، اختبار تيفين لقابلية التوافق (كشرود، 1995، 257)، وكلها اختبارات قصيرة لا تحتاج أكثر من 15 دقيقة لتطبيقها، ويبدو أن هذه الاختبارات صادقة فقط لانتقاء العاملين للوظائف الكتابية، ويمكن استعمالها استعمالاً محدوداً في وظائف المشرفين التنفيذيين. ظهرت بعض الانتقادات لاستخدام اختبارات الذكاء العام في انتقاء العاملين بسبب عدم قدرتها على التنبؤ تنبؤاً مناسباً ومقبولاً في أداء واجبات أو وظائف ترتبط بالقدرة العقلية، وعلى الرغم من هذه الانتقادات أفادت دراسات متعددة أن اختبارات الذكاء العام جيدة في التنبؤ بالأداء الوظيفي (ريجيو، 1999، 155).

(2) **اختبارات القدرات:** تُغطي اختبارات القدرات مجموعتين واسعتين من القدرات هي القدرات الحسية والقدرات الحركية مثل حدة البصر ومشاهدة الألوان والتمييز بينها، وحساسية السمع ودقته، ومنها اختبار حدة البصر، واختبارات الورقة والقلم لقياس الدقة الإدراكية، كما نجد أيضاً اختبارات القدرة الحركية ودقة التآزر والتنسيق الحركي مثل وضع الإبر في ثقوب مخصصة.

(3) **اختبارات الاستعدادات الميكانيكية:** أشهر اختبارات الاستعداد الميكانيكي وأوسعها انتشاراً اختبار بينيت Bennett للفهم الميكانيكي الذي يتضمن صوراً متعددة تعكس حقائق ومبادئ ميكانيكية وفيزيائية عامة؛ ونجد أيضاً اختبار مينيسوتا للعلاقات المكانية، وآخر للسرعة والعلاقات المكانية أو الفراغية، واختبار ثالث هو اختبار لوحة الأشكال الورقية لا يتضمن عنصر السرعة.

(4) **مقاييس الشخصية والميول المهنية والاهتمامات:** خلافاً لاختبارات الذكاء والقدرات التي لها إجابات مُحددة فإن إجابات الأفراد في مقاييس الشخصية والميول المهنية والاهتمامات ليس لها إجابات مُحددة، ففي مقاييس الشخصية والميول المهنية والاهتمامات يبين الأفراد درجة موافقتهم على بعض العبارات مثل أحب السباحة، أي يعبرون عن رغباتهم الشخصية، وتتعكس فيها بعض السمات مثل الانطواء والسيطرة والثقة بالنفس وغير ذلك؛ يستند استخدام مقاييس الشخصية والميول المهنية والاهتمامات إلى أن العمال الناجحين يتميزون من العمال غير الناجحين ببعض الميول أو الاهتمامات أو السمات الشخصية، وتصبح هذه القضايا الأساس في انتقاء العاملين الجُدد، هناك مقياسان يُستعملان كثيراً في الصناعة، وهما مقياس سترونغ كامبل للميول المهنية، ومقياس هولاند للتفضيل المهني، يحتوي المقياسان على أسئلة حول الاهتمامات والتفضيلات المهنية، وتُقارن إجابات الفرد بإجابات وتفضيلات أفراد مجموعة مهنية مُعينة، فيعرف إذا كانت تفضيلات الفرد وميوله واهتماماته متشابهة مع تفضيلات مجموعة مهنية مُعينة واهتماماتها، لأن هذه الأدوات قائمة على افتراض أنه كلما كان نمط التفضيل مشابهاً لتفضيلات جماعة مهنية مُعينة كان الاحتمال أكبر لنجاح الفرد في مهنة تلك الجماعة.

(5) **اختبارات عينة العمل:** تعتمد هذه الاختبارات على قيام الأفراد بتنفيذ مُهمة ما، أو سلسلة من المُهمات التي يُعتقد أنها ذات فائدة جوهرية بالنسبة إلى الأعمال التي سيُنقون لها، وفي بعض الحالات قد تكون هذه المُهمات نماذج وأجزاء دقيقة من العمل المراد تنفيذه، توضع في اختبار وتوضع معايير له، ومن الممكن أن تتضمن مهمات نفسية حركية، فإذا أرادت شركة ما تعمل في مجال صناعة الألبسة انتقاء مجموعة من العاملين للعمل لديها، يمكن أن تقوم هذه الشركة بتحديد مجموعة من المُهمات التي

ستطلب من العاملات بعد قبولهن في الشركة، وتقوم بتحديد المعايير اللازمة للنجاح في أداء هذه المهمة من حيث: الدقة، السرعة، الجودة وغير ذلك مما تراه ضرورياً في الأداء المطلوب، من أجل المقارنة الموضوعية بين العاملات. ومن هذه المهمات مثلاً استخدام آلة الخياطة الكهربائية، طريقة وصل الأكمام وتركيبها وخياطتها، تركيب الأزرار؛ أو أنها قد تركز على طريقة الفرد في اتخاذ قرار مُعقد تحت ضغط قلة الوقت أو قلة المعلومات، إذ يكون على طالب الوظيفة أن يحل مجموعة من المشكلات التي قد يواجهها المدير في عمله في يوم سيئ في العمل، وكيفية التغلب على الصعوبات في الوقت المُحدد، وهذا يلقي الضوء على عمليتي التفكير والتحليل لدى طالب الوظيفة؛ كما يمكن تصميم اختبارات عينة العمل لتقويم جوانب عمل الجماعة أو الفريق أيضاً، كما في تمرين أو اختبار اللجنة عندما تُعرض على الجماعة أو فريق العمل مشكلة أو مجموعة مشكلات يجب حلها جماعياً ويأخذ كل مرشح دوره في رئاسة اللجنة عند معالجة المشكلة (شاكتون وفليتشر، 2003، 113-114).

6) **اختبارات سرعة الاستجابة:** تشير هذه الاختبارات إلى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في استجابته لظهور مثير معين، أو للأسئلة التي تُلقى عليه، ومن أمثلة هذه الاختبارات اختبارات كشف الكذب التي تصلح في وظائف رجال الشرطة وعمال المتاجر الصغيرة، ولكنها لا تصلح في انتقاء العاملين في المصانع، لأن بعض الناس يعتقدون أن هذا الاختبار يعتدي على حرياتهم وخصوصياتهم.

5-4-أ- أهداف استخدام الاختبارات النفسية في المؤسسات وفوائدها

يُحقق استخدام الاختبارات النفسية في المؤسسات وفي الصناعة عدة أهداف وفوائد كما يأتي:

1) **انتقاء الأفراد الصالحين للعمل:** تُستخدم الاختبارات النفسية في الصناعة لانتقاء الأفراد الصالحين للعمل واستبعاد الأفراد غير الصالحين، فقد بينت دراسات كثيرة النتائج الجيدة والمثمرة لاستخدام الاختبارات النفسية في الصناعة، فقد أدى هذا الاستخدام إلى انخفاض نسبة الأفراد الفاشلين في العمل بحوالي 30%، واستبعاد ما نسبته 85% من الأفراد غير الصالحين للعمل.

(2) **التوجيه المهني:** تهتم معظم المؤسسات باستخدام الاختبارات النفسية في عملية الانتقاء المهني وتهمل استخدامها في عملية إعادة التوجيه المهني عندما تكتشف أن عملية التوجيه المهني السابقة ليست دقيقة تماماً ويجب تصحيحها، كما تلجأ المؤسسات أحياناً إلى عملية إعادة التوجيه المهني عندما يكون عدد المتقدمين إلى العمل قليلاً، وتحتاج المؤسسة إلى عمال في وظائف معينة لم يتقدم إليها أحد، وفي هذه الحالة تستخدم المؤسسة الاختبارات النفسية للكشف عن إمكانية استخدام الأفراد في وظائف غير الوظائف التي تقدموا إليها وتحتاجها المؤسسة، أو أن الأفراد يرغبون بوظائف لا تتناسب معهم.

(3) **انتقاء الأفراد الصالحين للتدريب:** تُعاني المؤسسات خسائر كبيرة ناجمة عن تدريب أفراد يتضح فيما بعد عجزهم عن إتمام التدريب بطريقة مناسبة، إذ تساعد الاختبارات في استبعاد الأفراد الذين يُتوقع عدم تقدمهم وعدم نجاحهم في التدريب، وهذا يوفر على المؤسسة أموالاً طائلة يمكن استثمارها في مجالات تدريبية أخرى؛ ويتحقق هذا التوفير نتيجة أمرين: تقليص مدة التدريب عندما تتوفر لدى المتدربين القدرات والاستعدادات اللازمة للنجاح في التدريب، تخفيض عدد الأفراد اللازم تدريبهم.

(4) **تنظيم ترقية الأفراد:** تساعد الاختبارات في الكشف عن العمال الذين يستحقون الترقية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتولي المراكز الإدارية والقيادية فيها؛ وعندما يُدرك العمال في المؤسسة أن الترقية في المؤسسة تتم على أسس علمية ومهنية موضوعية سيزداد اهتمامهم بأعمالهم، وتزداد رغبتهم بالتقدم في العمل باكتساب مهاراتهم المهنية وتطويرها، كما تتغير نظرهم إلى إدارة المؤسسة وسياستها في التعامل مع عمالها.

(5) **تنظيم نقل الأفراد إلى أعمال أخرى:** تقوم المؤسسة بنقل بعض العمال إلى أقسام أخرى لديها بسبب أحوال العمل أحياناً وحاجتها إلى عمال في أقسام محددة، أو بسبب أحوال العامل المختلفة، ولا يمكن أن يكون هذا النقل عشوائياً، بل يجب أن يتم على أسس علمية وموضوعية، ومن أجل ذلك تستخدم المؤسسات الاختبارات النفسية من أجل تنظيم عملية نقل الأفراد بين أقسامها المختلفة، ونقل الأفراد إلى أعمال تناسبهم وتناسب قدراتهم واستعداداتهم، ويكون احتمال فشلهم فيها ضعيفاً أو معدوماً، وهذا الأمر يتقارب مع عملية إعادة التوجيه المهني، ومع عملية الترقية المهنية للعمال.

(6) **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يمكن أن تستعين المؤسسة بالاختبارات النفسية لتحديد أوجه النقص والخلل في معلومات العمال ومهاراتهم التي يحتاجونها في إنجاز أعمالهم، ومن ثمَّ تصميم البرامج التدريبية المناسبة وتنظيمها لتلافي أوجه النقص والخلل، وتُظَمَّ البرامج التدريبية وتُصمَّم بناء على جوانب النقص والخلل المكتشفة لدى العمال.

(7) **تقويم البرامج التدريبية:** يُستعان بالاختبارات النفسية لقياس مدى تقدم المتدربين في عملية التدريب، وكذلك لتقويم جدوى البرنامج التدريبي وفائدته والتحقق من فاعلية التدريب وكفايات المدربين.

(8) **زيادة مستوى السلامة المهنية:** تستعين المؤسسات بالاختبارات النفسية في تنفيذ استراتيجيتها حول موضوع السلامة المهنية لعمالها، إذ يجب أن تكون الاستراتيجية مبنية على أساس عدم تعرض العمال لأية إصابات أو حوادث ولاسيما في الأعمال ذات الخطورة العالية مثل قيادة الآليات المتحركة كالسيارات والشاحنات والرافعات وبعض الآلات التي تحتوي على أجزاء خطيرة ظاهرة قد يحدث بها العامل وتُسبب له الأذى، وتبين أن استخدام الاختبارات النفسية في انتقاء السائقين والعمال للأعمال الخطرة يفيد في تخفيض عدد الحوادث بمعدل 21.2%.

(9) **الإرشاد النفسي للعاملين:** العامل كغيره من أفراد البشر يمكن أن يتعرض إلى مشكلة نفسية أو اجتماعية أو اضطراب نفسي مُعين، ومن ثمَّ تساعد الاختبارات النفسية في الكشف عن العمال الذين يُحتمل تعرضهم أو تعرضوا لمشكلة نفسية أو اضطراب انفعالي، أو سوء تكيف وعدم توافق في المؤسسة أو خارجها.

(10) **رفع مستوى المتقدمين للعمل:** من الفوائد غير المباشرة لاستخدام الاختبارات النفسية في عملية الانتقاء المهني أن كثيراً من طالبي الوظيفة والراغبين بها غير الأكفاء سوف يمتنعون عن التقدم إلى مؤسسة مُعينة عندما يعلمون أنها تقوم بالانتقاء على أُسس علمية موضوعية، وليس على أي أساس آخر، وهذا يؤدي إلى رفع مستوى المُتقدمين للعمل ومن ثمَّ يكون لدى المؤسسة فرصة أكبر لانتقاء عمال من مستويات مهنية عالية.

(11) **التخلص من الأهواء الشخصية:** يُساعد استخدام الاختبارات النفسية في المجالات السابقة على التخلص من المحسوبيات والأهواء الشخصية، وتحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ

الفرص في التوظيف والترقية، كما تفيد في التخلص من ضغوط أصحاب السلطة والنفوذ لتسهيل توظيف أو ترقية أصدقائهم وأقاربهم (كشروود، 1995، 256-281).

5-5- المقابلة النهائية

بعد جمع كافة المعلومات المدونة في طلب الاستخدام، ونتائج الاختبارات النفسية، يبدأ المختص بالانتقاء في عملية المقابلة النهائية التي يسعى خلالها إلى استكمال المعلومات الأخرى التي لم يشملها طلب الاستخدام والمقابلة الأولية مثل القدرات والميول والسمات الشخصية، والقدرة على العمل مع الآخرين والتعاون معهم، وغير ذلك من الصفات التي تتطلبها الوظيفة من أجل تقرير صلاحية أو عدم صلاحية طالب الوظيفة.

5-6- التاريخ الوظيفي السابق

تهتم المؤسسات كثيراً بالتاريخ الوظيفي السابق للفرد اعتقاداً منها أن ذلك يُعد من المؤشرات التي تؤدي دوراً كبيراً في نجاح طالب الوظيفة لديها أو فشله مستقبلاً، ويهدف الرجوع إلى العمل السابق إلى الاستفسار عن تاريخ طالب الوظيفة في المؤسسات التي كان يعمل لديها سابقاً، ومعرفة سمعته وسلوكه الشخصي والمهني، وأسباب تركه العمل لديها، والتأكد من صحة المعلومات التي قدمها، وتفيد في الاطمئنان إلى صلاحيته، أما إذا تبين أنه يتصف بصفات غير مرغوبة كان ذلك سبباً كافياً لعدم قبوله، أما إذا كان تاريخه الوظيفي السابق نظيفاً وجيداً كان ذلك مُشجعاً على قبوله.

5-7- الانتقاء الأولي

بعد جمع كافة المعلومات الضرورية عن طالبي الوظيفة والعودة إلى المصادر اللازمة للتأكد من صحتها، تتضح صلاحيتهم أو عدم صلاحيتهم للعمل، وعندها يبدأ قسم إدارة الموارد البشرية وشؤون الأفراد والعاملين في الانتقاء انتقاءً أولياً، إذ يوضع طالب الوظيفة تحت الاختبار أو التجربة أو التمرين لمدة مُعينة تحت مراقبة رئيس القسم المعني وبإشرافه.

5-8- الكشف الطبي ومسوغاته

لا بد من خضوع طالب الوظيفة للفحص الطبي للتأكد من سلامته البدنية والصحية، ولياقتها لنوع العمل الذي سيُسند إليه لاحقاً، تهتم المؤسسات بالفحص الطبي

لطالبي الوظيفة لما فيه مصلحة طالب الوظيفة والمؤسسة، وأهم ما يُتأكد منه في الكشف الطبي: أ- سلامة الجسم والأعضاء، ب- الكشف على القلب (إجراء تخطيط قلب كهربائي)، ج- عمل تخطيط دماغ كهربائي للتأكد من عدم إصابة المرشح بأي أمراض عصبية (كالصرع)، د- عمل تحليلات للدم، هـ- قياس ضغط الدم.

تتطلب بعض الوظائف أو الأعمال التأكد من سلامة عمل أجزاء معينة في الجسم، أي تتطلب حالة صحية معينة للعامل كما لا يستطيع الكشف الطبي التنبؤ بأي أمراض قد تظهر مستقبلاً، ولكنه يقدم تقريراً طبياً عن الحالة الصحية لطالب الوظيفة في وقت إجراء الكشف. ومن أهم مسوِّغات الكشف الطبي قبل التعيين:

- 1) عدم المطالبة بتعويضات لا أساس لها بسبب وجود الحالة المرضية سابقاً قبل التوظيف وناجمة عن أسباب لا علاقة لها بالعمل.
- 2) تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب والإنتاج عن طريق انتقاء الأفراد الأكفيا القادرين والمؤهلين صحياً ومهنياً.
- 3) نقادي وقوع حالات العجز والمرض بين العاملين عن طريق اكتشافها مبكراً.
- 4) تقليل نسبة الغياب بين العاملين بسبب التعب والحوادث.
- 5) وقاية العاملين وحماية المستهلكين من الأمراض المعدية والسارية المختلفة.
- 6) تعيين العامل في العمل الذي يناسبه من الناحية الصحية والبدنية بحيث يستطيع القيام به بسهولة.
- 7) الاكتشاف المبكر لنقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر سلباً في صحة العاملين وإنتاجيتهم.

5-9- الانتقاء النهائي

إذا برهن طالب الوظيفة على جدارته في العمل الذي أُسند إليه في مرحلة التجربة، وقرر مُشرفه أو رئيسه المباشر أنه مناسب للعمل يُبدأ بإجراءات تعيينه ولكن بعد اجتياز الفحص الطبي، الذي يفضل عادة القيام به قبل مدة التجربة.

5-10- مراجعة رسائل التوصية والمُزكين

تتضمن هذه الخطوة مراجعة الأفراد أو الجهات الذين ذكرهم طالب الوظيفة في طلبه بوصفهم أشخاصاً أو جهات يمكن الرجوع إليهم للسؤال عن سلوكه السابق في عمله، إذ يكون طالب الوظيفة قد اجتاز مرحلة المقابلة الشخصية، وأوشك على الدخول في مرحلة التعيين؛ تقوم المنظمة بهذه الخطوة في بعض الوظائف كالمديرين والمشرفين وبعض الوظائف التخصصية المهمة، ويصعب القيام بها بالنسبة إلى باقي الوظائف، ولكي تكون المعلومات المستمدة من المُزكي ذات فائدة، فإن هناك بعض الشروط التي يجب توافرها في المُزكي وهي: 1- أن يكون المُزكي على معرفة تامة بالمتقدم وبمستوى أدائه لكي يكون قادراً على تقويمه، 2- أن يقوم المُزكي بتقويم أداء المتقدم بكفاءة وحيادية لكي يزود إدارة العمل الجديد ببيانات موضوعية، 3- أن يكون المُزكي موثقاً به، وأن تكون الجهة المانحة للتوصية موثقاً بها.

5-11- التعيين والتوظيف

إذا أظهرت الفحوص الطبية سلامة طالب الوظيفة من الناحية الطبية يُعَيَّن رسمياً ويُضاف اسمه إلى سجلات العاملين في المؤسسة (كشروود، 1995، 213).

6- المقابلة في الانتقاء المهني

تعني المقابلة في الانتقاء المهني لقاء شخص أو أكثر تُكلفه المؤسسة مع طالبي الوظيفة الراغبين بالعمل لديها والاجتماع معهم اجتماعاً يهدف إلى إجراء تواصل مباشر يسمح للطرف المُكلف من قِبَل المؤسسة الكشف عن خصائص ومؤهلات طالبي الوظيفة، تقوم المؤسسة غالباً بتكليف لجنة مكونة من عدد من الأشخاص لإجراء المقابلة مع طالبي الوظيفة، ويمكن أن تضم اللجنة عدداً من الأفراد لكل منهم مهمة مُحددة، إذ يمكن أن تضم اللجنة طبيباً عارفاً بطبيعة أعمال المؤسسة والأمراض المهنية التي يمكن أن تظهر لدى العمال، ومُتخصصاً في النواحي الفنية والتقنية والهندسية في العمل، كما يجب أن تضم متخصصاً في علم النفس، ويجب أن يكون جميع أعضاء اللجنة قد تلقوا تدريباً مناسباً نظرياً وعملياً في علم النفس والإرشاد النفسي ولاسيما في فنيات المقابلة وأسسها.

6-1- أهداف المقابلة في الانتقاء المهني

يسعى القائمون بالمقابلة في الانتقاء المهني إلى تحقيق الأهداف الآتية:

(1) **التماس المعلومات والحقائق:** إن الغاية الأساسية من المقابلة في عملية الانتقاء المهني هي حصول المؤسسة على معلومات مباشرة من طالب الوظيفة من القائمين على عملية المقابلة، ولا تقف عند ما يقوله طالب الوظيفة فقط، فهناك الكثير من صفات الشخصية وغيرها تظهر للقائمين على المقابلة، ومن ثمَّ يجب التحقق مما يقوله طالب الوظيفة وعليه أن يثبت ويؤكد ما يقوله، فقد يقول أنه يتقن اللغة الإنكليزية قراءة وكتابة بطلاقة، وعندها من الممكن إخضاع طالب الوظيفة لامتحان كتابي وشفهي في اللغة الإنكليزية، أو أن تضم لجنة المقابلة متخصصاً باللغة الإنكليزية.

(2) **الإرشاد والتوجيه:** يمكن أن تُحقق المقابلة هدفاً إرشادياً وتوجيهياً في حالات مُعينة، فمثلاً عندما يتقدم للعمل شخص يحمل إجازة جامعية في هندسة الكهرباء، وتكون المؤسسة بحاجة إلى إجازات جامعية في الهندسة المدنية أو المعمارية وليس في هندسة الكهرباء، ففي هذه الحالة يمكن أن تقوم اللجنة بإرشاد طالب الوظيفة وتوجيهه إلى الجهة التي تحتاج هذا الاختصاص، أو قد تبين له المؤسسة حاجتها إلى عاملين في مجال مُعين لم يتقدم طالب الوظيفة إليه.

(3) **الدفع والتشويق:** إثارة طالب الوظيفة ودفعه في اتجاه مُعين، سواء نحو العمل الذي يطلبه أو في اتجاه آخر، وتكون المقابلة فرصة مناسبة للتأكد من طبيعة علاقة طالب الوظيفة بالعمل الذي يسعى إليه ويطلبه، أو تشويق طالب الوظيفة نحو عمل آخر، كما يمكن أن تبين المؤسسة لطالب الوظيفة الخدمات الإضافية التي تقدمها لعمالها (مواصلات، روضة أطفال، طبابة، حوافز).

(4) **خدمات إضافية:** يمكن أن تكون المقابلة فرصة تغتنمها المؤسسة لتوضح لطالب الوظيفة خصائص الوظيفة التي يسعى إليها وجوانبها، فقد يكون هناك بعض الجوانب الخاصة بالعمل التي يجب أن يعرفها طالب الوظيفة ومن هذه الجوانب الصعوبات والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة، وأية مشكلات أخرى.

6-2- أنواع المقابلة في الانتقاء المهني

تنقسم المقابلات في الانتقاء المهني إلى عدة أنواع يمكن تصنيفها وفق أسس متعددة ومنها درجة الهيكلية، الهدف من المقابلة، أسلوب إدارة المقابلة، مضمون المقابلة أو نوعية الأسئلة التي تحتويها.

(1) **المقابلة الموجهة:** في المقابلة الموجهة أو المباشرة توضع الأسئلة المراد طرحها على طالب الوظيفة وفق ترتيب معين وهادف، وتوضع أيضاً قائمة الإجابات المتوقعة على كل سؤال، ويطلق على هذه المقابلة اسم المقابلة المُقننة، في الواقع لا تلتزم جميع المقابلات الموجهة بوضع قائمة من الإجابات المتوقعة من طالبي الوظيفة.

(2) **المقابلة غير الموجهة:** لا نلتزم في المقابلة غير الموجهة بقائمة أسئلة ولا بقائمة أجوبة متوقعة، يقوم المُقابل بتوجيه الأسئلة التي ترد إلى ذهنه دون ترتيب معين ومن ثمّ قد تأخذ اتجاهات متعددة؛ تتصف المقابلة الموجهة وغير الموجهة بعدة مزايا إذ يتم توجيه الأسئلة نفسها إلى طالبي الوظيفة وهذا يجعل هذا النوع من المقابلات أكثر مصداقية وصلاحيّة في الحصول على المعلومات اللازمة من طالبي الوظيفة فضلاً عن ثبات المعايير المستخدمة في إجراء المقابلة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة قبول طالبي الوظيفة لهذه الوظيفة بسبب انخفاض درجة التحيز الشخصي خلالها.

(3) **مقابلة الضغوط:** نوع خاص من المقابلة يهدف أساساً إلى الحكم على درجة حساسية طالب الوظيفة ومعرفة مستوى الضغوط لديه والحكم على مهاراته وأسلوبه في إدارة الضغوط ومواجهتها، تُطرح الأسئلة بطريقة استفزازية تُثير الغضب تؤدي إلى فقدان السيطرة على الأعصاب لمعرفة نقاط الضعف لدى طالب الوظيفة في تاريخه الوظيفي السابق، ثمّ يُطلب منه محاولة الاحتفاظ بالهدوء والسيطرة على أعصابه وانفعالاته وغضبه؛ على سبيل المثال في مقابلة طالبي وظيفة مدير خدمات الزبائن في إحدى شركات الاتصالات للهواتف المحمولة، ولنفترض أن أحد المتقدمين قال أنه شغل أربعة وظائف سابقاً خلال العامين الماضيين فقد يأخذ المُقابل ذلك على أنه نقطة سلبية لديه ويُخبره بطريقة استفزازية أن كثرة الانتقالات خلال مدة قصيرة تُعد دليلاً على عدم قدرته على تحمل المسؤولية وتُشير إلى عدم النضج في السلوك المهني؛ فإذا استطاع طالب الوظيفة تقديم تفسير ملائم ومعقول لأسباب تلك التقلبات بالشكل الذي يُقنع المُقابل

فسوف يتم الانتقال إلى موضوع آخر، أما في حالة تغير ملامح وجهه وظهور علامات الانفعال والغضب والاستياء فإنه يُنظر إليه على أن قدرته على مقاومة الضغوط مُنخفضة؛ يُعد منهج الضغوط من أفضل الطرق المعتمدة في تحديد مستوى حساسية طالب الوظيفة للمواقف الضاغطة، كما يتطلب استخدام مقابلة الضغوط توافر مهارات عالية من المُقابل وأن تكون لديه القدرة على التعامل مع ضغوط العمل.

4) **المقابلات المرتبطة بالوظيفة:** نحاول من خلالها استنتاج أو توقع ما سوف يكون عليه أداء الفرد في الوظيفة من خلال حصيلة إجاباته عن الأسئلة المتعلقة بتصرفاته، فالأسئلة التي تُطرح هنا ليست موقفية لأنها تدور حول سيناريوهات ومواقف افتراضية كما في سؤال عن كيفية تعامل الموظف المرتقب مع النواحي المالية المرتبطة بالوظيفة.

5) **المقابلة السلوكية:** تُعد المقابلة السلوكية أحد أهم أنواع المقابلات المرتبطة بالوظيفة التي تستهدف استقصاء تصرفات طالب الوظيفة في المواقف التي حدثت في الماضي وهي بذلك تختلف عن المقابلة الموقفية التي تهدف إلى معرفة تصرفات طالب الوظيفة في المواقف الحالية أو التي يتوقع حدوثها مستقبلاً.

6) **المقابلة النفسية:** يقوم بها متخصص في علم النفس أو الصحة النفسية أو الإرشاد النفسي بهدف تقييم بعض السمات الشخصية مثل الاعتماد على الذات أو الثقة بالنفس أو تأكيد الذات وقد تُستخدم فيها أسئلة موقفية أو سلوكية أو أسئلة مرتبطة بالوظيفة وقد تكون موجهة أو غير موجهة إلا أنها بصفة عامة تحتوي على عنصر غير موجه.

7) **المقابلة الفردية:** تتم بين شخصين فقط هما طالب الوظيفة والمُقابل الذي يقوم بتوجيه الأسئلة إلى طالب الوظيفة، وتسجيل الإجابات والملاحظات، كما يمكن أن تكون المقابلة الفردية تتابعية بمعنى أن يمر طالب الوظيفة على أكثر من مُقابل مروراً متسلسلاً أو لجنة مقابلة، ويمكن أن تكون المقابلة التتابعية غير موجهة إذ ينظر كل مُقابل إلى طالب الوظيفة من وجهة نظر معينة، ويطرح عليه عدداً من الأسئلة، وفي النهاية يتشكل لديه رأيه الخاص والمستقل، وقراره حول طالب الوظيفة؛ أما في المقابلة التتابعية الموجهة فيقوم طالب الوظيفة بناء على استمارة أو نموذج تقييم ثابت وموحد، ثم يقارن بين طالبي الوظيفة لانتقاء الأفضل منهم.

8) **المقابلة الجماعية:** يُقصد بها تقويم طالب الوظيفة من قِبَل مجموعة من القائمين بالمقابلة (لجنة المقابلة) يسمح هذا النوع من المقابلة لكل عضو في لجنة المقابلة بفحص إجابات جميع طالبي الوظيفة وتحليلها مثل فريق المحررين في المؤتمرات الصحفية الأمر الذي يساعد على التحليل العميق لإجابات طالبي الوظيفة الذين قد ينظرون إليها على أنها تولد لديهم مستويات عالية من الضغوط وهذا قد يؤثر سلباً في استجاباتهم، ويزداد مستوى الضغوط لدى طالبي الوظيفة في ظل المقابلات كثيرة العدد التي تتضمن مقابلة عدد كبير من طالبي الوظيفة من قِبَل عدة مقابلين أو عدة لجان مقابلة في آن واحد إذ تقدم جماعة المقابلين مشكلة معينة بحاجة إلى حل، وتنتظر لترى مَنْ سيأخذ زمام المبادرة، ويُقدم حلاً لتلك المشكلة.

9) **المقابلة الآلية:** تُوجّه فيها مجموعة من الأسئلة إلى طالب الوظيفة مثل مستوى التعليم والخبرة المهنية والمهارات المتنوعة لديه، واتجاهاته نحو العمل، ثم يُطلب من طالب الوظيفة اختيار إجاباته على الأسئلة التي تكون إجاباتها من نوع الاختيار من متعدد كما في الامتحانات المؤتمتة، ومن أمثلة الأسئلة التي توجه إلى طالب الوظيفة وتكون الإجابة عليها بطريقة الاختيار من متعدد: كيف تقوّم مهاراتك في خدمة الزبائن والمستفيدين من خدمات المؤسسة؟ هل هي ممتازة، جيدة، متوسطة، أقل من المتوسطة، ضعيفة؟ وبناء عليه يجب على طالب الوظيفة اختيار الإجابة التي تتوافق مع حالته، مع مراعاة أنه يُوجه للفرد عدة أسئلة متتالية من مثل هذا النوع وهذا يتطلب منه التركيز والانتباه بشدة، ويمكن أن تذهب الأمور إلى أبعد من ذلك وتصبح أكثر صعوبة عندما يُسجل الحاسب الزمن الذي يستغرقه طالب الوظيفة في الإجابة عن كل سؤال، فالتأخير في الإجابة عن سؤال هل يمكن الثقة فيك؟ قد يشير إلى توقع حدوث مشكلات محتملة لاحقاً، تُستخدم المقابلة الآلية لرفض جميع طالبي الوظيفة غير المقبولين والإبقاء على أولئك الذين يجب مقابلتهم شخصياً، وهذا ما قامت سلسلة متاجر الأحذية PIC'N pay في شمال كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية عندما طلبت من الراغبين بالعمل الاتصال بالرقم 800 للحصول على المقابلة الآلية، إذ يمكن للفرد بمقتضاها إجراء المقابلة عبر الهاتف من خلال الضغط على الرقم (1) في حال الرغبة بالإجابة (نعم) وعلى الرقم (صفر) في حال الرغبة بالإجابة (لا). يترتب على إجراء المقابلة باستخدام الحاسب عدة

مزايا: أهمها تخفيض هدر وقت المديرين في مقابلة الأفراد المتوقع عدم قبولهم، فضلاً عن أن الأفراد يقدمون ما لديهم من معلومات للحاسب بدرجة أكبر وهذا يقدمونه في ظل وجود الأشخاص لاعتقادهم أن معظم قرارات الحاسب ستكون موضوعية وبعيدة عن التحيز الشخصي؛ ولكن يُعاب على استخدام الحاسب في المقابلة غياب المظهر الشخصي للفرد فضلاً عن أن الطبيعة الميكانيكية لإجراء المقابلة باستخدام الحاسب قد تترك انطباعاً لدى طالبي الوظيفة أن المؤسسة لا تهتم بالنواحي الشخصية والإنسانية.

10) **المقابلة الموقفية:** يُقصد بها المقابلة التي تركز أسئلتها على قياس قدرة الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً في موقف محدد؛ فعلى سبيل المثال في مقابلة المرشح للترقية إلى وظيفة مُشرف على العمال يُطرح سؤال عن رد فعله نحو أحد العمال الذي تكرر تأخيره عن العمل لمدة ثلاثة أيام متتالية، وتكون المقابلة الموقفية موجهة بعدد من الأسئلة المُعدة مسبقاً.

6-3- أسس تصميم المقابلة الفعالة في الانتقاء المهني وتنفيذها

1) **زيادة الاعتماد على المقابلة الموجهة:** ينظر جميع الباحثين إلى أن المقابلة الموجهة من أكثر أنواع المقابلات مصداقية في الحكم على مستوى أداء الفرد مستقبلاً في وظيفته، ومن ثمَّ يجب تصميم مقابلات موقفية موجهة تتضمن سلسلة من الأسئلة الافتراضية المرتبطة بالوظيفة، ويتبعها مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى جميع طالبي الوظيفة، وأن تكون الإجابات مُحددة مسبقاً؛ وتُحدّد مجموعة الأسئلة التي يجب أن تتضمنها المقابلة من اجتماع يضم مجموعة من الأفراد ذوي العلاقة المباشرة بالوظيفة الشاغرة، على أن تُوضع مجموعة من الإجابات عن تلك الأسئلة، وتُمر هذه العملية بالخطوات الأساسية الآتية:

أ- **تحليل الوظيفة:** تُحلّل الوظيفة من خلال تحليل العمل من خلال وصف الوظيفة على شكل قائمة من المهارات والقدرات والمؤهلات التي يجب توافرها لدى طالب الوظيفة.

ب- **تقويم المعلومات المتوافرة عن واجبات الوظيفة:** تقويم درجة إسهام كل واجب من مجموع واجبات الوظيفة في تحقيق النجاح فيها، وكذلك المقارنة بين الوقت الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطتها، وتتنحصر المهمة الأساسية لهذه الخطوة في تحديد الواجبات الأساسية للوظيفة.

ج- **وضع قائمة بأسئلة المقابلة:** اعتماداً على محصلة الخطوتين السابقتين تُوضع قائمة بالأسئلة التي ستوجه إلى طالب الوظيفة في المقابلة، ويمكن أن تضم القائمة أسئلة من الأنواع الآتية: **أسئلة موقفية:** تختبر كيف سيتصرف طالب الوظيفة في موقف افتراضي معين مثل ماذا ستفعل إذا ارتفعت درجة حرارة الآلة فجأة، **أسئلة مرتبطة بمعرفة الواجبات الوظيفية:** تستهدف استهدافاً مباشراً تقويم المعارف الضرورية لأداء الوظيفة التي يجب أن تتوافر لدى طالب الوظيفة قبل التحاقه بالعمل، وتدور هذه الأسئلة حول النواحي التقنية والفنية للوظيفة، **أسئلة الاستعدادات:** مدى استعداد طالب الوظيفة لممارسة واجباتها، وإمكانية تغيير محل إقامته وسكنه وفق مكان عمله الجديد، **أسئلة الأحداث الحرجة أو الضاغطة:** يجب الاهتمام بصياغة الأسئلة على شكل أحداث طارئة أو حرجة أو ضاغطة تعكس مستوى الأداء المرتفع والضعيف كما في المثال الآتي لنفترض أن زوجتك (زوجك) وطفلك دون الخامسة عشرة من العمر مرضى في السرير إثر إصابتهم بنزلة برد شديدة، وليس لديك أصدقاء أو أقارب بالقرب منهم أو جيران يمكن أن تطلب مساعدتهم، وقد بدأت نوبتك في العمل منذ 3 ساعات، ماذا ستفعل في هذه الحالة؟

د- **وضع قائمة بالإجابات المعيارية:** تُوضع قائمة بالإجابات المعيارية عن كل سؤال، ويُفضل استخدام مقياس خماسي (5-ممتاز، 4-جيد، 3-متوسط، 2-مقبول، 1-مرفوض) فمثلاً في الإجابة عن السؤال الوارد في الخطوة السابقة تُقدّر الإجابات كما يلي: سوف أبقى في المنزل فأولادي وزوجتي هم أعلى ما عندي وعندئذ سيحصل طالب الوظيفة على درجة تقويم (1)؛ أما إذا اختار طالب الوظيفة الإجابة الآتية (سأ اتصل بالمشرف وشرح له الموقف) فسوف يحصل على درجة تقويم (3)؛ أما إذا اختار الحضور إلى العمل حتى في حالة مرض أسرته فسوف يحصل على درجة تقويم (5).

هـ- **تعيين مجموعة من الأفراد لإجراء المقابلة:** تُختار مجموعة من 3 إلى 6 أفراد لإجراء المقابلة، ويُفضل أن يكونوا من الأفراد الذين قاموا بوضع الأسئلة والإجابات المتوقعة عليها، وقد تتكون لجنة المقابلة من المشرفين على الوظيفة المراد شغلها أو من المديرين أو من المتخصصين في إدارة الموارد البشرية؛ وقبل البدء بالمقابلة يجب أن يوزع على

لجنة المقابلة ملف يتضمن واجبات الوظيفة المراد شغلها، والأسئلة التي ستوجه إلى طالبي الوظيفة، والإجابات النموذجية عليها بهدف مراجعتها جيداً قبل بدء المقابلة.

(2) **وضع قائمة إرشادات لإجراء المقابلة:** قد لا يتوافر لدى جميع المنظمات الإمكانيات والوقت الكافي لإجراء مقابلات موقفية موجهة بوصفها جزءاً أساسياً من الانتقال المهني وعمليات المفاضلة بين طالبي الوظيفة لشغل الوظائف الشاغرة ومن ثمّ توضع مجموعة من الإرشادات التي يجب مراعاتها قبل إجراء المقابلة وخلالها وبعدها لزيادة فعاليتها، وفيما يأتي النقاط الواجب مراعاتها:

أ- **الإعداد الجيد مسبقاً للمقابلة:** يساعد الإعداد الجيد والمسبق للمقابلة على زيادة مصداقيتها وفعاليتها بالاعتماد على التحليل الوظيفي في صياغة الأسئلة، استخدام أسئلة موضوعية ومحددة بدقة، وضع معايير واضحة ومحددة لتقويم إجابات طالبي الوظيفة، الاهتمام بتدريب القائمين على المقابلة، توجيه الأسئلة ذاتها لجميع طالبي الوظيفة وبالطريقة نفسها، وضع خطوط عريضة للموضوعات التي يجب تغطيتها خلال المقابلة، استخدام مقياس متدرج في تقويم طالبي الوظيفة، وتحديد مجموعة من الإجابات المحتملة لكل سؤال، ووضع مقياس كمي متدرج لكل إجابة من الإجابات المحتملة، العمل على تحقيق نوع من الانسجام بين الأسئلة، أن يقوم بالمقابلة أكثر من مُقابلٍ فضلاً عن إمكانية أخذ الآراء المختلفة قبل اتخاذ القرار النهائي.

ب- **التخطيط للمقابلة:** قبيل البدء بالمقابلة يجب القيام بمجموعة من الأنشطة التي تضمن نجاح تنفيذها بمراجعة طلبات التوظيف المُقدّمة كافة، استيضاح النقاط المبهمة، مراجعة وصف الوظيفة الشاغرة والصفات الواجب توفرها في طالب الوظيفة، استخدام المقابلة الموجهة، الاعتماد على التنوع في الأسئلة، الاسترشاد بالمعلومات الواردة في طلب التوظيف، وفي السيرة الذاتية لطالب الوظيفة، الاهتمام بتجهيز القاعة أو مكان المقابلة من حيث الإضاءة والتهوية، وعدم استقبال أية اتصالات خلال المقابلة.

ج- **تهيئة الجو النفسي المناسب خلال المقابلة:** حتى يتحقق الهدف الأساسي من المقابلة يجب توفير قدر كبير من الراحة والطمأنينة لدى طالب الوظيفة في أثناء المقابلة من خلال توجيه التحية له والبدء بسؤال لا يتضمن مقداراً كبيراً من الاختلاف أو الجدل في الإجابة عنه كأن يسأل المُقابل طالبَ الوظيفة عن حالة الطقس أو حالة المرور السائدة

يوم المقابلة، كما يجب أن يشعر طالب الوظيفة بالصدقة والإلفة والمودة من جانب لجنة المقابلة وهذا اللين واللفظ لأسباب إنسانية فضلاً عن الحفاظ على سمعة المؤسسة ومكانتها بصرف النظر عن نتيجة المقابلة.

د- **توجيه الأسئلة:** يجب الالتزام بمجموعة من الإرشادات عند توجيه الأسئلة لطالب الوظيفة وفق ما يلي: التركيز على الأسئلة المرتبطة بالوظيفة، الابتعاد عن الأسئلة التي تكون إجاباتها محددة (نعم) أو (لا)، الابتعاد عن الإيحاء بأن إجابة معينة هي الإجابة المفضلة، وكذلك عدم الإيحاء بأية إجابة، عدم توجيه الأسئلة لطالب الوظيفة بطريقة تجعله يشعر أنه موضع اتهام، تجنب السخرية ولا تكن مُناصراً لوجهة نظر معينة، واحرص على الحيادية واليقظة، عدم احتكار معظم وقت المقابلة لصالحك، وأعط فرصة لطالب الوظيفة كي يتحدث ويناقش، انصت جيداً وباهتمام لما يقوله طالب الوظيفة حتى تشجعه على الاستمرار في الحديث، اللباقة في تعرف مشاعر طالب الوظيفة وأحاسيسه بسؤال ألم تحب الوظيفة السابقة؟ شرح الأسئلة الصعبة وتفسيرها لطالب الوظيفة بالأمثلة، عندما يُعَدُّ طالب الوظيفة بعض نقاطه الإيجابية أو السلبية اطلب منه أن يذكر بعض الأمثلة التوضيحية.

هـ- **إنهاء المقابلة:** بمجرد انتهاء المقابلة يجب إتاحة بعض الوقت للإجابة عن الأسئلة واستفسارات طالبي الوظيفة فضلاً عن إرشادهم إلى الخطوات الآتية وإعلامهم أنه لن يُقبل جميع المتقدمين ولكن سيفاضل بينهم لانتقاء الأفضل وفق عدد الوظائف الشاغرة، وأنهم سيُعلمون بنتيجة المقابلة بالرفض أو القبول بسرعة في مدة زمنية محددة.

و- **مراجعة المقابلة:** بمجرد انتهاء المقابلة وانصراف كافة طالبي الوظيفة، يقوم المقابل بمراجعة ملاحظاته وكل ما كتبه في المقابلة حتى يتجنب نسيان الأمور المهمة، وتساعد في تجنب التحيز والتسرع في الحكم، ولذلك تعتمد المنظمات إلى تسجيل المقابلة بالصورة والصوت حتى يسهل مراجعتها وتقويمها الأمر الذي أثبت فعاليته في تقويم المرشحين للوظائف العليا والقيادية.

6-4- المشكلات التي تُعيق الاستفادة القصوى من المقابلة في الانتقاء المهني

(1) **الأحكام المتسارعة:** يتوصل معظم القائمين بالمقابلة إلى أحكام بشأن طالبي الوظيفة في الدقائق الأولى من بداية المقابلة، وقد تُبنى تلك الأحكام مُسبقاً حتى قبل بدء المقابلة بالاعتماد على مصادر متنوعة مثل السيرة الذاتية، أو نتائج الاختبارات السابقة للمقابلة.

(2) **التحيز أو التركيز السلبي:** إن قضية الوصول إلى استنتاجات سريعة ولاسيما عندما تكون المعلومات المتوفرة لدى القائم بالمقابلة عن طالب الوظيفة معلومات سلبية، خاصة إذا كان لدى المقابل موقف معين سلبي أو إيجابي من الجهة أو الجهات المانحة لرسائل التوصية، فسيكون قراره مُحددًا مُسبقاً بقبول طالب الوظيفة أو رفضه؛ بمعنى آخر يبدو المقابلون وكأن لديهم تحيز تجاه طالب الوظيفة، ويتأثرون بما لديهم من معلومات أكثر من تأثرهم بالمعلومات الواقعية، ومن ثمّ تجددهم يبحثون لدى طالب الوظيفة عن المعلومات التي تتوافق مع تحيزهم السلبي أو الإيجابي، وهنا يظهر خطأ شائع في أثناء إجراء المقابلة يتمثل في البحث عن معلومات سلبية عن طالب الوظيفة من أجل إنهاء المقابلة وإقرار عدم قبوله.

(3) **عدم إلمام المقابلين بالوظيفة المُعلن عنها:** يُعد عدم إلمام المقابلين بالوظيفي المُعلن عنها من المشكلات التي تُقلل فاعلية المقابلة في الانتقاء المهني، لأنه يترتب على هذا الأمر عدم تحديد أهم المواصفات والخصائص المطلوب توافرها في طالب الوظيفة التي يجب البحث عنها لديه حتى يؤدي وظيفته بنجاح.

(4) **ضغوط التعيين:** تتأثر فاعلية المقابلة بمصادقية جماعة المقابلين أو لجنة الانتقاء، فقد يقوم بعض المقابلين بمنح طالبي الوظيفة أو بعضهم درجات عالية والتوصية بتعيينهم، في الوقت الذي سيحصل فيه هؤلاء الأفراد على درجات منخفضة، إذا قُوموا من مقابلين آخرين والدافع وراء منحهم درجات مرتفعة هو الرغبة بقبولهم وتعيينهم.

(5) **الخطأ العكسي:** التأثير في تقويم الفرد بمستويات أداء باقي طالبي الوظيفة فقد يُقوّم فرد في أثناء المقابلة على أنه ملائم للعمل ومستوى أدائه متوسط لا لشيء إلا لأنه قُوم بعد مجموعة من الأفراد ذوي مستوى الأداء الضعيف.

(6) **التأثر بالسلوك المصطنع:** يتأثر المقابلون ببعض السلوكيات غير الحقيقية والمصطنعة التي قد يبديها طالبو العمل بوضوح في أثناء المقابلة، مثل تركيز الانتباه، والاستخدام

المناسب لحركات الرأس والعينين، وربما تكون هذه السلوكيات سبباً في الحصول على 80% من الدرجات التي ينالها طالب الوظيفة، وتؤدي إلى تفوقه على الآخرين؛ ومن ناحية أخرى يمكن أن يؤثر المظهر الشخصي والنوع الاجتماعي لطالب الوظيفة (ذكر، أنثى) في قرار المقابل في أثناء التقويم إذ يمكن أن يميل إلى إعطاء تقديرات مرتفعة لطالبي الوظيفة من الرجال ذوي المظهر الجيد والأنيق بدرجة أكبر من السيدات ذوات المظهر غير الجيد وغير الأنيق.

(7) **إرسال الإجابات بالبريد:** قد يكون المقابل مشغولاً لمدة طويلة تمنعه عن الانتظار مدة طويلة في أثناء المقابلة للحصول على إجابات طالبي الوظيفة ومن ثمّ سيقترح عليهم إرسال إجاباتهم بالبريد بسبب ضيق الوقت، وهذا من الأخطاء الشائعة في إجراء المقابلة، لأن الأصل فيها المواجهة الشخصية لكي نحكم من خلالها على العديد من الأمور مثل طريقة طالب الوظيفة في الحديث، والمظهر الشخصي، ودرجة التعاون مع الزملاء، ودرجة المعرفة بالنواحي النظرية للعمل، وهذا لا يتوافر في أساليب أخرى.

(8) **صعوبة التحكم في الحوار في أثناء المقابلة والسيطرة على مجرياتها:** يؤثر أسلوب الحوار وإدارته في فاعلية المقابلة، إذ يمكن أن يترك بعض المقابلين حرية الحديث لطالب الوظيفة إلى درجة يصعب معها توجيه أسئلة إضافية، وقد يحدث العكس عندما يتحدث المقابل كثيراً ولا يترك فرصة كافية لطالب الوظيفة للإجابة عن الأسئلة المطروحة وهذا يتطلب الإدارة الفعالة لوقت المقابلة.

6-5- إرشادات لمن يقوم بالمقابلة في الانتقاء المهني

إذا كنت تقوم بمقابلة بعض المرشحين للتوظيف، يُفضل الانتباه إلى ما يلي:

- (1) يُفضل أن يكون لديك أسئلة مُعدة مسبقاً.
- (2) أن تعرف الوظيفة، والمواصفات المطلوب توافرها لدى طالب الوظيفة.
- (3) لا تتسرع ولا تبين انطباعك منذ اللحظة الأولى عند رؤيتك للشخص، انتظر حتى نهاية المقابلة، لا تتسرع في قرارك ويُفضل تأجيله إلى ما بعد نهاية المقابلة، وفحص مجرياتها ومحتوياتها.
- (4) لا تتحيز في المقابلة بسبب شكل الشخص أو ملابسه، أو عمره، أو جنسه، أو أي ناحية أخرى، حاول الابتعاد قدر الإمكان عن التأثير بالخصائص الديموغرافية، أو أي

- خصائص أخرى لطالبي الوظيفة (مثل لون البشرة النوع الاجتماعي أو أية خصائص مذهبية أو عرقية) ولا سيما إذا لم ترتبط بالأداء الوظيفي.
- (5) لا تتأثر بصفة وحيدة في الشخص، ولا تعمم بها على باقي الصفات.
- (6) لا تعط تقديرات متساهلة، أو متشددة، أو متوسطة لكل المرشحين.
- (7) ركز على الصفات التي يجب الكشف عنها خلال المقابلة.
- (8) شجع طالب الوظيفة على الحديث، اسمع منه، وأومئ برأسك، ولا تتحدث كثيراً.
- (9) انتبه لطريقة طالب الوظيفة في التعبير جلوسه، حركات عينيه، تعبيرات وجهه، حركات جسمه.

(10) حاول تعرّف سلوكيات طالب الوظيفة في أثناء المقابلة هل تمثل سلوكه الحقيقي أم أنها مؤقتة ومصطنعة بغرض التضليل؟

6-6- إرشادات للمؤسسات حتى تحقق أقصى فائدة من المقابلة في الانتقاء المهني

إذا كانت المؤسسة ترغب بتحقيق أقصى فائدة من المقابلة في الانتقاء المهني يُفضل الانتباه إلى:

- (1) تدريب القائمين بالمقابلة على أهمية تسجيل ملاحظاتهم وطريقتهم في أثناء إجراء المقابلة وبعدها، حتى يمكن التمييز بين طالبي الوظيفة بسهولة.
- (2) تقديم شرح مختصر عن الوظيفة إلى طالبيها، وتعريفهم بأن الهدف من المقابلة الانتقاء الصادق والصحيح للفرد القادر على ممارسة واجبتها بنجاح.
- (3) تدريب القائمين بالمقابلة على الفحص المتأن والدقيق للسيرة الذاتية التي يقدمها طالب الوظيفة.

- (4) تدريب القائمين بالمقابلة على التحضير والإعداد المسبق لها بشكل جيد.
- (5) تدريب القائمين بالمقابلة في مجال علم النفس والإرشاد النفسي، ولا سيما فيما يتعلق بالمقابلة ومهاراتها وفناتها ومهارات التواصل البين شخصية.

7- تحليل الفرد والصلاحية المهنية

تُحدد الصلاحية المهنية من مجموعة من خصائص الفرد التي تؤثر في نجاحه في الوظيفة والقيام بها بنجاح، ويُسمى أحياناً التحليل الوظيفي Functional Analysis

فالصلاحيات المهنية تعكس المستوى الحقيقي والفعلي للصفات والمهارات المهنية المهمة للعمل، كما يدخل أيضاً في إطار مكونات الصلاحية المهنية صفات الدراسة المهنية وخصائصها والإعداد المهني، والتربية المهنية، والسمات والخصائص الشخصية، والحالة الصحية العامة، والخصائص الفيزيولوجية التي تُحددها متطلبات المهنة أيضاً (بادروف، 2001، 12).

إن عملية تحليل العمل لا قيمة لها دون عملية تحليل الفرد، كما تهدف عملية تحليل العمل إلى معرفة خصائصه ومتطلباته بعد دراسته من كافة جوانبه، فإن عملية تحليل الفرد تهدف إلى معرفة خصائصه وصفاته من كافة الجوانب لأننا نهدف في علم النفس التنظيمي والصناعي إلى تحقيق المزيد من التوافق بين الفرد والوظيفة، الأمر الذي يتطلب معرفة خصائص الوظيفة أو المهنة، وخصائص الفرد.

8- أخطاء في عملية الانتقاء المهني

هناك بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها لجنة الانتقاء ومنها:

(1) **عدم السرية:** يتوجب على لجنة الانتقاء توحيد ما يدور خلال المقابلات لجميع المتقدمين، والالتزام بسرية ما يدور فيها، وما يُقال لمرشح لا يمكن إسماعه إلى أي مرشح آخر.

(2) **التحيز الشخصي:** قد تتحيز لجنة الانتقاء لبعض صفات طالب الوظيفة، مثلاً إذا أظهر طالب الوظيفة ميلاً للكتابة، وتدبر أمور المقابلة تدبراً ممتازاً، وحصل على درجة عالية، فإن ذلك قد يجعل اللجنة تتأثر نفسياً وتتساهل في صفات طالب الوظيفة الأخرى.

(3) **اتخاذ القرار قبل نهاية عملية الانتقاء:** على لجنة الانتقاء عدم اتخاذ أو إصدار أي قرار أو رأي، وإيصاله أو إسماعه لأحد طالبي الوظيفة، إذ قد يكون بين مَنْ تبقى منهم مَنْ هو الأفضل، وهذا يؤدي إلى خيبة أمل مَنْ سمع رأي اللجنة قبل الانتهاء من المقابلة.

(4) **عدم المقارنة بين المرشحين:** قد تثير لجنة الانتقاء مشاعر سلبية لدى طالب الوظيفة عندما تقارنه بالآخرين، وينعكس ذلك سلباً في نزاهة اللجنة، ويمكن لعملية الانتقاء أن تكون ناجحة في حال اعتمادها عدداً من الإجراءات والأساليب والمعايير التي تساعد على عملية الانتقاء.

