

رسالة الزمراء



المكتب التنفيذي

سلسلة  
الدراسات الاجتماعية والعمالية  
(30)

## اختبار قياس المهارات المعيارية للمهن

ودورها في

تنظيم وتنمية القوى العاملة الوطنية

إصدار

المكتب التنفيذي

لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية  
بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

سنة النشر ٢٠١٥

سلسلة

الدراسات الاجتماعية والعمالية

(30)



المكتب التنفيذي

**أختبار قياس  
المهارات المعيارية للمهن  
ودورها في  
تنظيم وتنمية القوى العاملة الوطنية**

إصدار

المكتب التنفيذي

لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية  
بمجلس التعاون لدول الخليج العربية

حقوق الطبع محفوظة  
يتجوز الاقتباس من مادة الكتاب بشرط الإشارة إلى المصدر

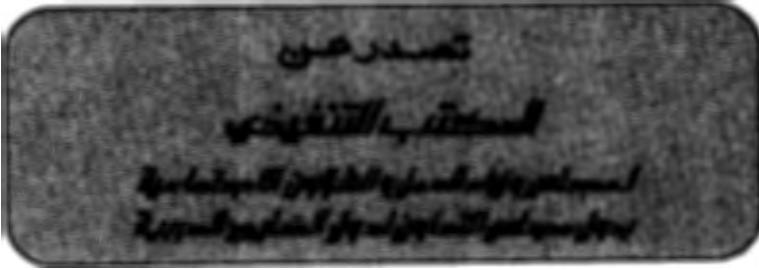
الطبعة الأولى  
1995 م

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب تبّر عن رأي الكاتب أو الجهة ولا تعبر بالضرورة عن رأي المكتب التنفيذي

المكتب التنفيذي  
ص . ب : 26303 - المنامة - البحرين  
هاتف : 530202 - فاكس : 530753 - برقياً : تنفيذ

سلسلة الدراسات الاجتماعية والعلمية

سلسلة علمية متخصصة  
تغطي بنشر البحوث والدراسات الاجتماعية والعلمية  
بدول مجلس التعاون الخليجي

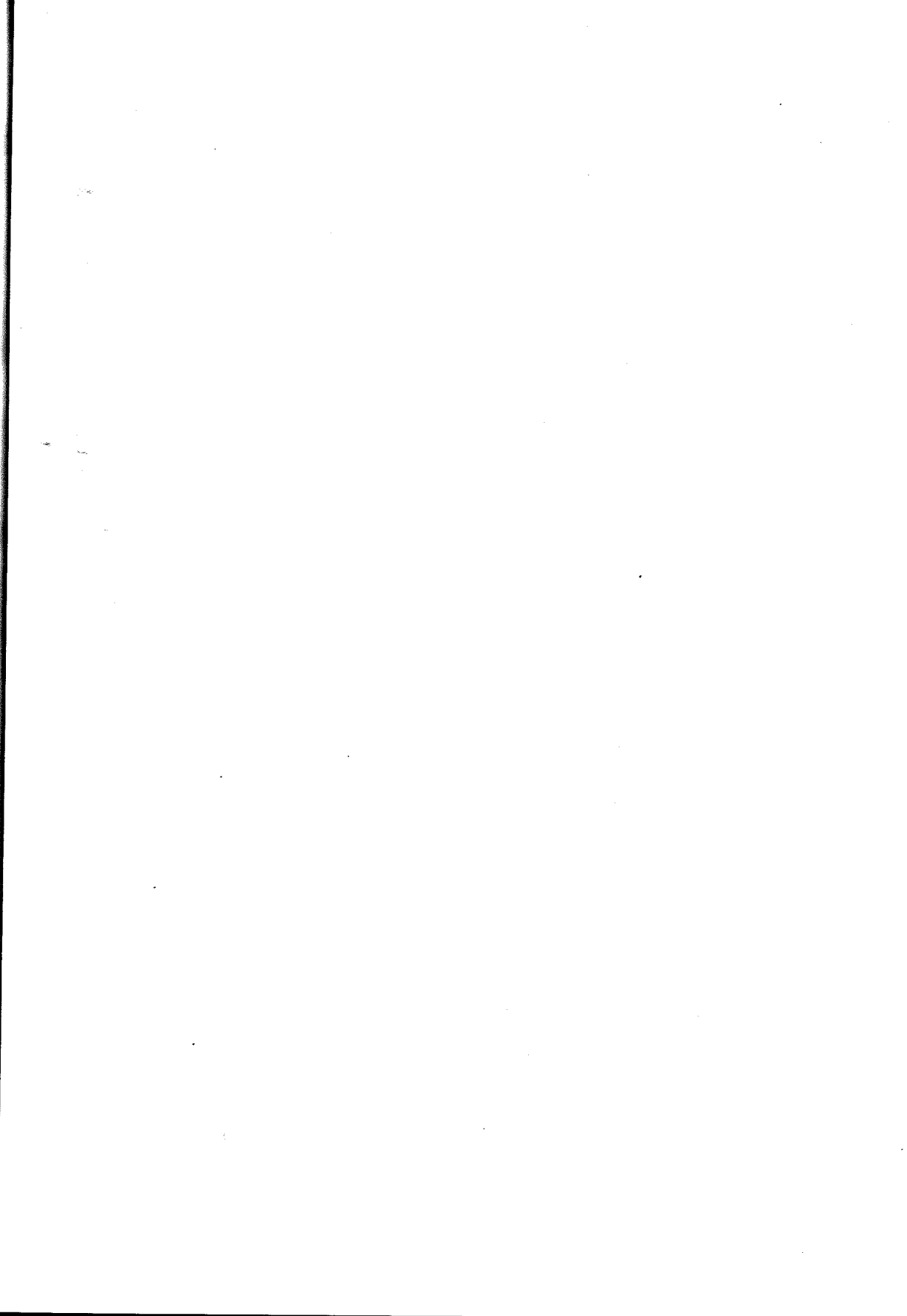


الإشراف العام: كامل صالح الصالح

التحرير والإعداد: خلف أحمد العصفور

جميل حميدان  
فهيمة الزيرة

العدد "الثلاثون" رجب 1416 هـ الموافق كانون الأول / ديسمبر 1995 م



## المستويات

الصفحة	من	الى
9 - 7	تقديم المدير العام :	.....
15 - 11	مقدمة :	.....
57 - 17	القسم الأول : الجوانب النظرية .....	
31 - 19	أولاً - تعريف الاختبار وأهدافه ومميزاته .	
33 - 31	ثانياً - الاختبارات كأداة للقياس .....	
34 - 33	ثالثاً - أصناف الاختبارات .....	
38 - 35	رابعاً - خطوات ومراحل تصميم الاختبار	
57 - 38	خامساً - المتطلبات الضرورية لاستخدام	الاختبارات .....
125 - 59	القسم الثاني : الجوانب التطبيقية .....	
67 - 63	أولاً - الاختبارات والتوجيه المهني ..	
74 - 67	ثانياً - الاختبارات والتدريب المهني ..	
105 - 75	ثالثاً - الاختبارات والاختيار والتعيين .	
	رابعاً - الاشتراطات والمحددات العامة	المتعلقة بالاستعانة بمكاتب استقدام
125 - 106	القوى العاملة الوافدة .....	

الصفحة  
من الى

165 - 127	القسم الثالث : الأطر العملية والتطبيقية الاسترشادية
	أولاً - قائمة بالقدرات الضرورية لبعض
131 - 130	المهن/ الحرف وفقاً لما يراه جيلفورد
	ثانياً - استمارة نموذجية لتحليل العمل
137 - 132	وبيان المتطلبات اللازمة لأدائه . . .
	ثالثاً - نماذج من أشكال الأسئلة أو المواقف
	أو المشاكل التي يمكن أن تتضمنها
144 - 138	الاختبارات . . . . .
	رابعاً - مجموعة من الاختبارات النموذجية
	المستخدمة في عمليات الاختيار
159 - 145	والتعيين . . . . .
	خامساً - أسماء مجموعة من الاختبارات
165 - 160	المنشورة وأسماء وعناوين ناشرها
173 - 166	المراجع : . . . . .

يحظى موضوع المهارات المعيارية للمهن واختباراتها وقياسها باهتمام بالغ من قبل المختصين والعاملين في مختلف الحقول والميادين بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وتبرز أهمية هذه الاختبارات بالنظر لارتباطها الوثيق بقضايا عمالية محورية عديدة تترجم في مجملها توجهات أقطار مجلس التعاون وجهودها الحثيثة في سبيل تنمية مواردها البشرية وتخطيط الأيدي العاملة الوطنية وتهيئتها للاستجابة لمشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولتلبية احتياجات سوق العمل في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والزراعية والخدمية، الأمر الذي يتطلب تدريب وتأهيل القوى العاملة المحلية وتمكينها من تحصيل معارف فنية ومهارات مهنية جديدة واكتساب تجارب تطبيقية وخبرات عملية لتكون بالتالي قادرة على مواكبة المستجدات في مضمار التقنية والتكنولوجيا ومؤهلة للحاق بركب التطور العلمي المتسارع في عالم العمل والإنتاج.

ومن أجل بلوغ هذه الغاية سعى مجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية لتوفير المرتكزات العلمية والإدارية التي تؤطر وتعزز الجهد المشترك على المستوى الخليجي والهادف إلى ترشيد عملية تخطيط وتنمية القوى العاملة الوطنية وتطوير فرص تدريبها والارتقاء بمستويات أدائها، وضمن هذا التوجه جاء إصدار الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني باعتباره مدخلاً أساسياً لتنظيم وتقريب نظم ومعلومات سوق العمل بدول مجلس التعاون، مما فتح آفاقاً جديدة وفرض مزيداً من



الاهتمام المشترك والعناية بموضوع اختبارات المهارات المعيارية للمهمن وتحديد وسائل قياسها، خاصة وأن هذه الاختبارات تشكل إحدى الوسائل الضرورية في تحديد سمات وخصائص أفراد القوى العاملة وتقييم ما اكتسبوه من معارف ومهارات ناهيك عن فعاليتها كأداة للكشف عن ميول الأفراد العاملين أو طالبي العمل واختبار ما يتمتعون به من استعدادات وقدرات واستثمار ما لديهم من ملكات إبداعية وطاقات تجديد وابتكار، فضلاً عن اعتبارها حلقة جوهرية من حلقات ضمان حسن الأداء وفعالية العمل وكفاءة الإنتاج والجودة.

ومن ناحية أخرى، فإن الاعتماد على استخدام اختبارات قياس المهارات المعيارية للمهمن أصبح من القواعد الإدارية العلمية والتنظيمية التخصصية التي لا تستغني عنها المنشآت والمؤسسات الكبرى الساعية للأخذ بأحدث وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة الحديثة التي تمكنها من النجاح في تحقيق أهدافها وتنمية وتطوير برامجها وخططها الإنتاجية، انطلاقاً من أهمية مبدأ التخصص الفني والمهني في إنجاز المهام والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة.

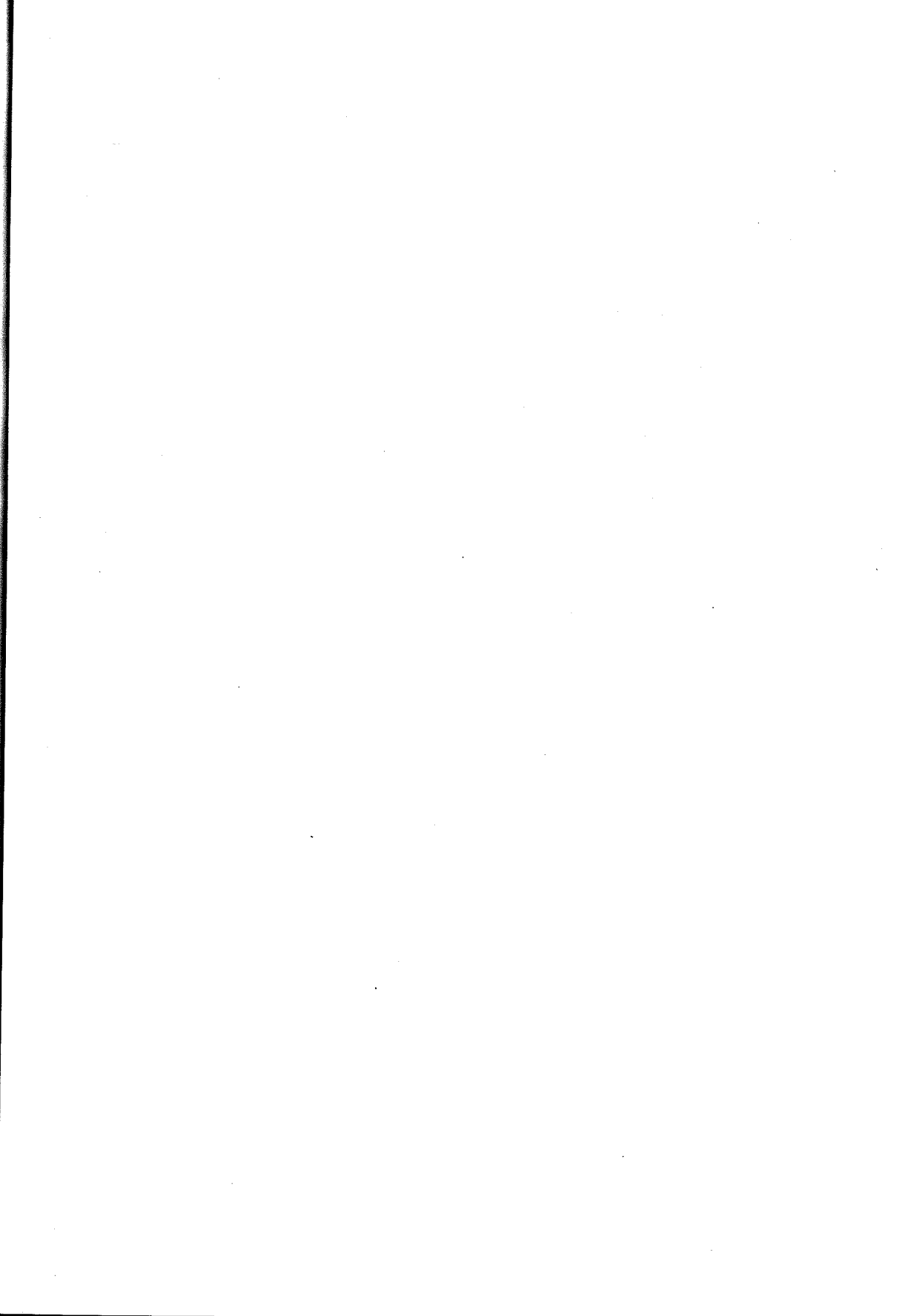
إن الدراسة التي يضمها هذا العدد من سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية تعتبر إحدى أهم الدراسات التي أعدها المكتب في إطار مسؤوليات ومهام التكامل العمالي المشترك بين أقطار مجلس التعاون الخليجي، والتي تتناول بالتعريف المفاهيم المتعلقة باختبارات المهارات المعيارية للمهمن وأهدافها وميزاتها وحدودها، وتعرض المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها لاستخدام تلك الاختبارات ومنهج تصميمها وإعدادها، كما ترصد الجوانب التطبيقية لاستخدام هذه الاختبارات في أقطار مجلس التعاون

بالاستناد إلى الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني ،  
وتتطرق الدراسة أيضاً لمتطلبات تطبيقها في مجال التوجيه المهني وصياغة  
شروط الالتحاق ببرامج التدريب ودورها في تقنين إجراءات الاختيار  
والتعيين والترقية ، وتحديد الاشتراطات المتعلقة بالاستعانة بمكاتب استخدام  
العمالة الوافدة لتنتهي إلى تبيان عدد من الأطر العملية والنماذج التطبيقية  
للاسترشاد بها في مجال إعداد وتصميم اختبارات المهارة وتحقيق المواءمة  
المهنية والوظيفية .

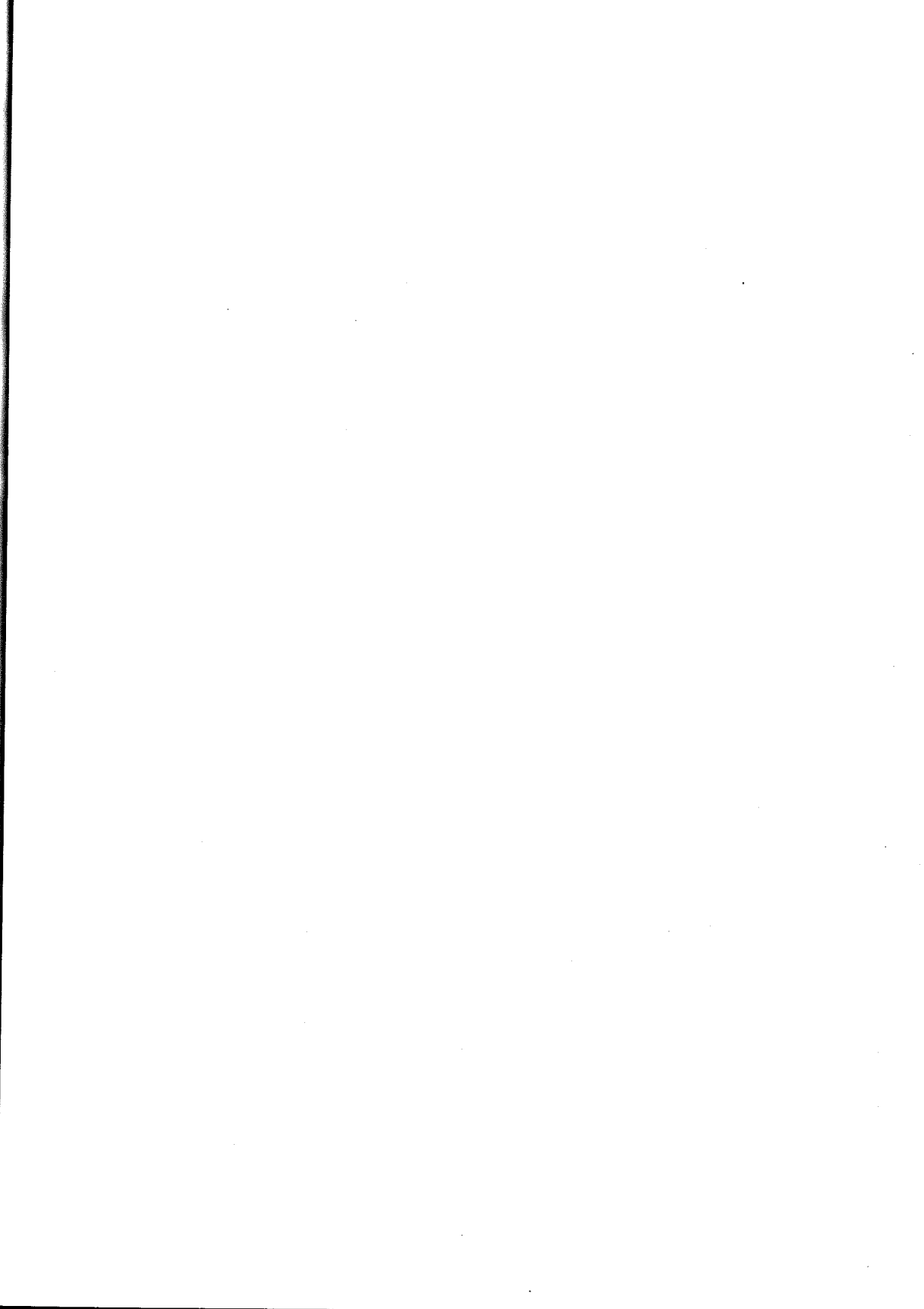
واذ يصدر المكتب التنفيذي هذه الدراسة ، ليودّ الإشادة بالجهد المشكور  
الذي بذله الأستاذ محمد فتحي صفا الخبير العربي المختص لتعاونه العلمي  
مع المكتب في إعداد مادة هذه الدراسة الهامة ، آملاً أن تسهم في وضع المزيد  
من البرامج الهادفة إلى تأكيد الوعي بأهمية هذه الاختبارات وضرورة  
استخدامها من قبل مختلف الجهات والقطاعات الحكومية والأهلية ولتكون  
أساساً سليماً لإنشاء شبكة لمنظومة اختبارات المهارات المعيارية للمهن  
وقياسها على مستوى أقطار مجلس التعاون الخليجي .

والله نسأل دوام السداد والتوفيق ، ، ،

كامل صالح الصالح  
مدير عام المكتب التنفيذي



دراسة علمية حول موضوع  
اختبار قياس المهارات المعيارية للمهن  
ودورها في تنظيم وتنمية القوى العاملة الوطنية



## مقدمة

أصبحت الاختبارات اليوم ، إحدى الأدوات الهامة والضرورية ، والتي لا يمكن الاستغناء عنها للحصول على معلومات دقيقة عن بعض سمات أو صفات أو خصائص الأفراد ، عند اتخاذ القرارات التي تمسهم والمتعلقة بمستقبلهم المهني ، سواء أكان ذلك القرار يتعلق بقبول أو رفض مرشح لعمل ما ، أو ترقيته إلى عمل أعلى ، أو نقله إلى عمل آخر في نفس المستوى ، أو كان القرار يتعلق بقبول الفرد في برنامج تدريب مهني معين ، أو تقديم نصيحة مخصصة له في معرض توجيهه إلى العمل أو المهنة المناسبة له .

والآن ، وبعد أن تكثرت جهود دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، بالنجاح ، بإصدار مجلس وزراء العمل والشؤون الإجتماعية بدول المجلس ، لأول دليل عربي خليجي موحد للتصنيف والتوصيف المهني ، فقد تأكدت الحاجة إلى وجود واستخدام اختبارات قياسية / معيارية باعتبارها ركناً أساسياً وهاماً في عملية الاختيار والتعيين . فالدليل بما يوفره من توصيفات للأعمال / المهن الموجودة فيه ، يسمح بتحديد المؤهلات المطلوبة ( القدرات العقلية والبدنية والمعارف والمهارات ) للعمل / المهنة بشكل صحيح ودقيق ، وهي المؤهلات التي لا بد أن تتوفر لدى الشخص الذي سيتم تعيينه في العمل / المهنة .

وبالإضافة إلى ما تقدم ، فقد تزايد الاهتمام بالاختبارات واتسع نطاق استخدامها بسبب ما يلي :

- 1 - التقدم الكبير الذي تحقق فعلاً في تصميم واستخدام الاختبارات ، وفهم واستخدام نتائجها بشكل صحيح .
- 2 - قدرة الاختبارات على قياس سمات أو صفات أو خصائص فردية معينة ، لم تكن هناك إمكانية لقياسها بشكل موضوعي فيما سبق ، بسبب عدم وجود المقاييس الملائمة لذلك .

3 - إزدياد وعي الإدارة بأهمية وخطورة عمليات الاختيار ، والأثر الواضح للنجاح في تلك العمليات في تكوين قوة عمل ذات كفاءة عالية ، تمكن المنظمة ( منشأة ، شركة ، جهة عامة ) من البقاء والنمو ، وتحقيق أهدافها بشكل مرضٍ .

4 - إزدياد الوعي بضرورة توفر قدرات أو استعدادات ( عقلية وبدنية ) وميول معينة لدى الفرد ، كشرط أساسي لنجاحه في تعلم مهنة بسهولة ، ونجاحه في أدائها في المستقبل ، وضرورة تحريها وقياسها باستخدام الوسائل المناسبة ، أي الاختبارات .

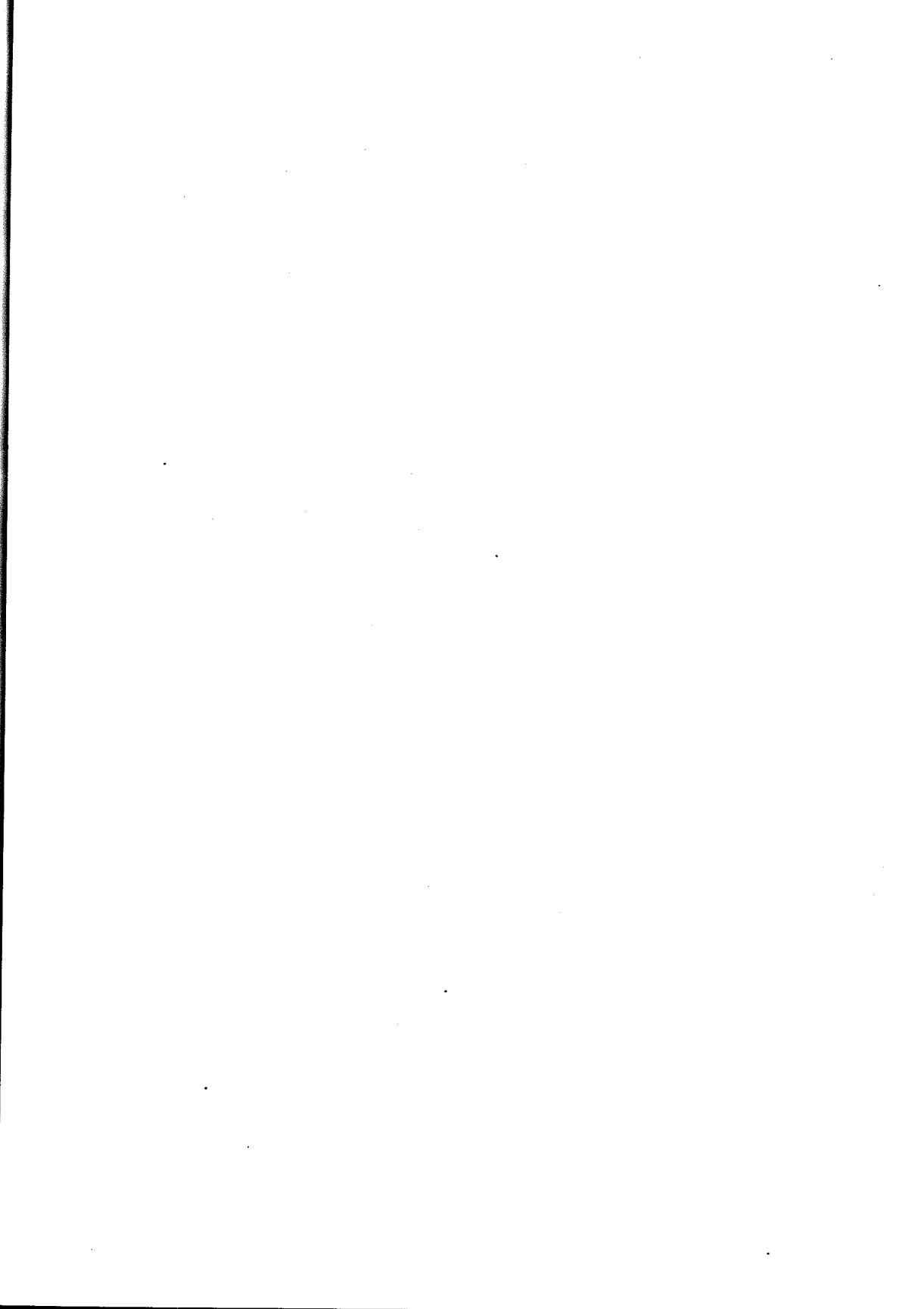
5 - وجود حدود أو عيوب لكل أداة من الأدوات الأخرى المستخدمة في عمليات الاختيار ، كطلبات الاستخدام ، ورسائل الاستفسار ، والوثائق والمستندات الرسمية ، والمقابلات والفحص الطبي . إذ أن استخدام كل منها يمكن أن يكشف عن جانب ضيق فقط من سمات أو خصائص أو صفات الفرد ، بالإضافة إلى احتمال وقوع أخطاء كبيرة ناتجة عن استخدامها ، الأمر الذي يشير إلى ضرورة استخدام مجموعة متكاملة من هذه الأدوات ، للوصول إلى صورة صحيحة ومتكاملة ما أمكن عن سمات أو صفات الفرد موضوع البحث ، وبالتالي استخدام كل أداة جديدة يمكن أن تساهم في ذلك ، ومنها الاختبارات .

6 - تمتع الاختبارات بمزايا واضحة بالقياس إلى بقية أدوات الاختيار ، ككونها أدق الوسائل المعروفة وأكثرها موضوعية ، وأقلها تعرضاً لأخطاء التحيز عند القياس ، عدا عن أنها تعطي نتائج / قياسات كمية أو رقمية ، قابلة للبحث والدراسة الموضوعية والمعالجة الاحصائية ، بالإضافة إلى أنها تقيس جوانب معينة لا يمكن لأي أداة أخرى أن تقيسها .

تهدف هذه الدراسة الموجزة ، إلى التعريف ، بالاختبارات : معناها ، والهدف من استخدامها ، وميزاتها وحدودها ، وماذا يمكن أن تقيس من سمات أو صفات ، هذا بالإضافة إلى أصنافها ، والنواحي التي يجب مراعاتها عند اختيار الاختبار أو عند تصميمه ، والمجالات التي يمكن أن تستخدم فيها الاختبارات ، كالتوجيه المهني والتدريب المهني ، والاختيار والتعيين بما فيها الترقية والنقل ، وكذلك المتطلبات الضرورية التي يجب توفيرها لكي يمكن استخدامها بشكل صحيح ، وخطوات إعداد ومن ثم استخدام الاختبارات .

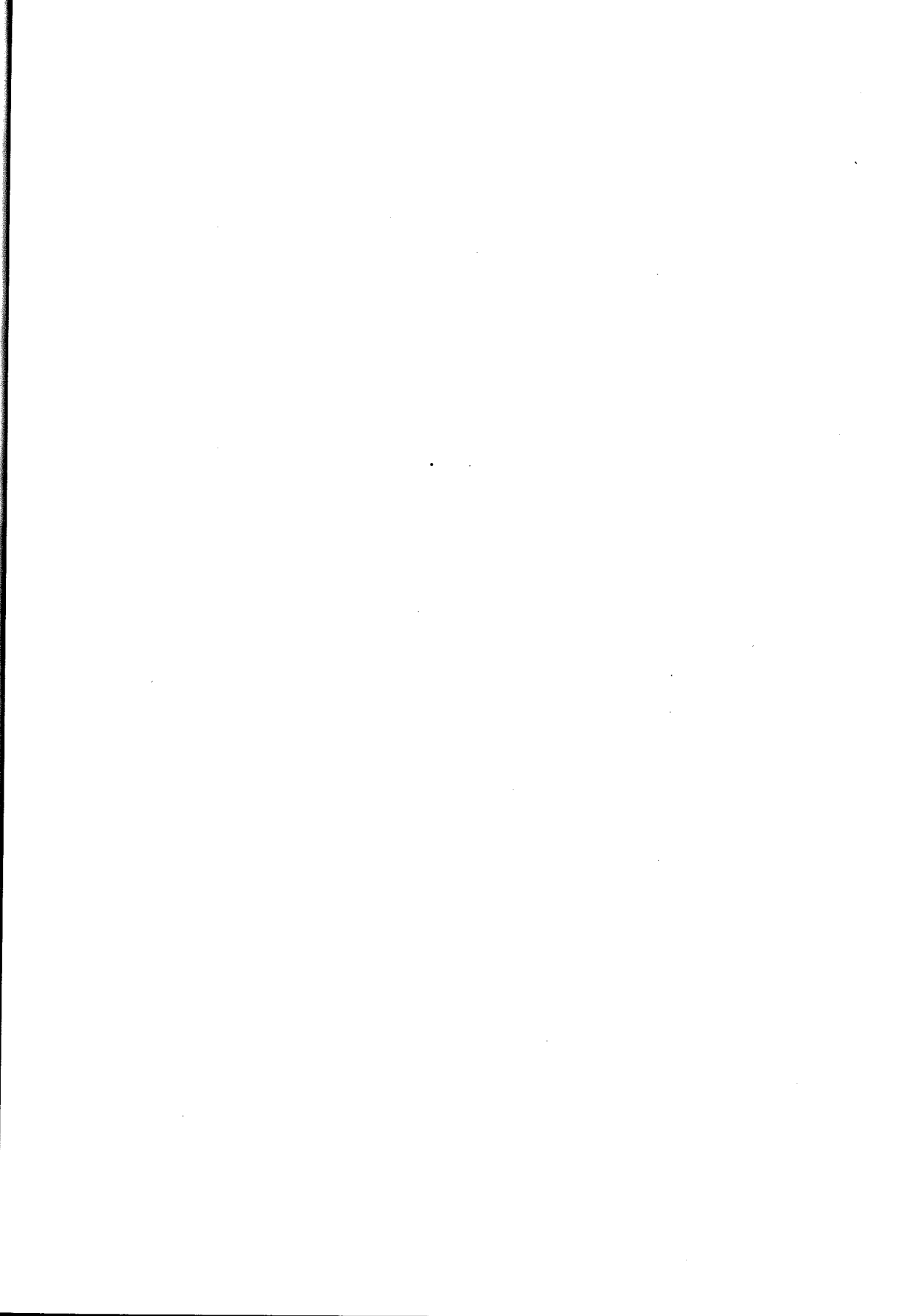
وعدا عن ذلك فإن الدراسة تهدف أيضاً إلى إعطاء فكرة واضحة عن نماذج أو أشكال الأسئلة التي يمكن أن توجد في الاختبارات ، ونماذج من بعض الاختبارات الكاملة ، بالإضافة إلى قائمة بأسماء عدد كبير من الاختبارات المعروفة والمنشورة ، وأسماء مؤلفيها ، ودور النشر التي قامت بطباعتها ، للاستعانة بها - عند الضرورة- في الحصول على ما نحتاجه منها .





القسم الأول

الجوانب النظرية



## القسم الأول الجوانب النظرية

### أولاً - تعريف الاختبار وأهدافه وميزاته :

#### (1) تعريف الاختبار Test \* :

عرف ماير وبيرتوتي الاختبار النفسي بأنه « عينة من الأداء أخذت ضمن ظروف مقننة » (1) ، وعرفته موسوعة الإدارة على أنه « عينة من الأداء لوحظت ضمن ظروف مقننة » (2) ، كما عرف كرونباخ الاختبار بأنه « . . . إجراء منهجي من أجل مقارنة سلوك شخصين أو أكثر » (3) ، في حين عرفه هويل وديبوي بأنه « . . . ليس أكثر من مجموعة مقننة من المهام التي صممت لقياس الاختلافات الفردية في صفة أو سلوك . » (4) .

---

\* يستخدم البعض كلمة الاختبار بمفردها Test ، في حين يستخدم البعض الآخر إما الاختبار النفسي Psychological Test أو الاختبار العقلي Mental Test .

- (1) " a sample of performance taken under standardized conditions " Herbert H. Meyer & Joseph M. Bertotti , *Tests, Their use and misuse in selection* . From . Herbert J. Chrudden & Arthur W. Sherman Jr. (Edt) ., *Readings in Personnel Management*., South Publishing Co., Ohio , 1961 , P. 129 .
- (2) " ... as a sample of performance observed under standardized conditions " . Carl Heyel (Edt) ; *The Encyclopedia of Management* ; Reinhold Publishing Co ., N.Y.,1963,P. 673.
- (3) " .. a systematic Procedure for comparing the behavior of two or more persons " . Lee J. Cornbach ; *Essentials of Psychological Testing* ; Harper & Brothers; N.Y.,1949, P. 11.
- (4) " A Test is nothing more than a standard set of Tasks designed to measure individual differences on some trait or behavior " . William Howell & Robert Diboye ; *The Essentials of Industrial Organizational Psychology* ; The Dorsey Press, Chicago , 1986 , P. 284 .

وعرف الدكتور نجاتي الاختبار النفسي بأنه " . . . مقياس موضوعي ومقن لعينة من السلوك " (5) ، كما عرفه الدكتور صالح تعريفاً مشابهاً بأنه « . . . مقياس مقن لعينة من السلوك ، أو . . . مجموعة من المشكلات التي تقيس أداء الفرد في مظهر معين من مظاهر السلوك المعرفي أو الإدراكي » (6) ، أما مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني في جمهورية مصر العربية ، فقد عرفت الاختبار بأنه « . . . مجموعة متسقة من المتغيرات التي أعدت لتقيس بطريقة كمية بعض العمليات العقلية » (7) ، في حين عرفت انتاسي الاختبار بقولها « . . . أساساً هو مقياس موضوعي ومقن لعينة من السلوك » (8) .

وعرف الدكتور خير الله وزيدان الاختبار العقلي بأنه « . . . مجموعة من المشكلات التي تقيس أداء الفرد في مظهر معين من مظاهر السلوك المعرفي أو الإدراكي » (9) وأخيراً فقد عرف الدكتور طه الاختبار النفسي بأنه « . . . عبارة عن مواقف مصطنعة تنظم بطريقة خاصة وتعرض على الفرد لكي تؤخذ استجاباته عنها أساساً لتقدير استعداداته وخصائصه النفسية المختلفة ، أي لقياس الفروق بين الأفراد على الاستعداد أو الخاصية المراد تقييمها » (10) .

---

(5) د. محمد عثمان نجاتي: علم النفس الصناعي ، الجزء الأول، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1960، ص 208

(6) د. أحمد زكي صالح: علم النفس في الإدارة والصناعة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط 2 ، ص 88 .

(7) مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني : الاختبار السيكولوجي لتلاميذ مراكز التدريب المهني ، بطارية

اختبارات استعدادات حرف المعادن ، القاهرة ، ص 7 .

(8) Anne Anastasi ; Psychological Testing ; Macmillan & Co , N.Y. ; 1929 From Clifford

T. Morgan & Richard A. King ; Introduction to Psychology ; McGraw - Hill book

Co, N.Y., 1966., P. 414 .

(9) د. محمد سيد خير الله ومحمد مصطفى زيدان: القدرات ومقاييسها، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1966،

ص 39 .

(10) د. فرج عبدالقادر طه : علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار المعارف ، القاهرة ، 1988 ، ص 138 .

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن الاختبار النفسي أو العقلي ، هو مقياس مقنن لعينة من السلوك ، يتضمن مجموعة من المشكلات أو المواقف المقررة مسبقاً ، والتي يُعرض لها الفرد ، ومن ثم يتم قياس استعداداته أو قدراته وبقية سمات شخصيته ، من خلال استجاباته أو ردود أفعاله أو أدائه بالنسبة لتلك المشكلات أو المواقف .

ويعبارة أخرى فالاختبار هو :

مقياس مقنن ، يتضمن مجموعة من المشكلات أو المواقف المقررة مسبقاً ، لتحقيق غرض محدد ويعد لقياس قدرة أو استعداد أو صفة / سمة معينة لدى الفرد من خلال عينة السلوك التي يقدمها الفرد بعد تعريضه لتلك المشكلات أو المواقف .

## (2) أهداف الاختبارات :

تختلف سمات أو صفات الشخصية ، من شخص لآخر ، اختلافاً كميّاً ، بمعنى أن سمة أو صفة معينة من سمات أو صفات الشخصية ، قد تكون موجودة لدى شخص معين بدرجة أو كمية أقل أو أكبر مما هي عليه لدى شخص آخر ، وهذه الاختلافات الكمية يمكن أن تكون موروثية أو مكتسبة . وبالإضافة إلى ما تقدم فإن بعض سمات أو صفات أو خصائص الشخصية ، يمكن أن تقاس بطريقة مباشرة ، فنحن نستطيع قياس طول الشخص أو وزنه ، أو قوة سمعه أو حدة إبصاره ، بشكل مباشر ، وبدرجة كبيرة من الدقة ، وبأدوات سهلة الاستخدام نسبياً ، في حين أن البعض الآخر من تلك السمات أو الصفات أو الخصائص ، لا يمكن قياسه بطريقة مباشرة ، كالذكاء وبقية القدرات والظواهر النفسية ، وإنما تلاحظ ومن ثم تقاس من خلال آثارها أو نتائجها ، أو بمعنى آخر ، من خلال سلوك الفرد في موقف

معين . ومن هنا كان لا بد من تصميم أدوات خاصة لقياس كل سمة أو صفة من تلك السمات أو الصفات ، تُمكن من الحصول على عينة مناسبة من السلوك الفردي في موقف معين ، ومن ثم دراسة هذا السلوك وتقدير حجم أو كمية السمة أو الصفة الكامنة وراءه (11) .

فالهدف من الاختبارات هو « . . . الوصول إلى تقدير كمي لكل من المميزات الفردية » (12) للشخص ، و «الكشف عن الخصائص النفسية الكامنة ، والتي لا يسهل تعرفها بأساليب الاختبارات التقليدية » (13) ، وبمعنى أعم فإن الهدف من تصميم واستخدام الاختبارات هو تحريّ الفروق أو الاختلافات بين الأفراد (14) .

ولا يتم تحديد تلك الفروق أو الاختلافات الفردية ، لمجرد التحديد ، وإنما يتم ذلك غالباً ، للاستناد إليها عند اتخاذ قرارات معينة تتعلق بالفرد أو الأفراد محل الإختبار ، كتقدير مدى صلاحيته لعمل معين ، أو قبوله في برنامج تدريبي ما ، وعلى هذا فإن « الاختبارات تستخدم عادة كأدوات للوصول إلى قرارات » (15) ، تتعلق بالأفراد .

---

(11) د. سيد محمد خير الله ومحمد مصطفى زيدان : مرجع سابق ، ص 26 .

(12) د. السيد محمد خيرى : علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية ، جزء (1) ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، لات ، ص 53 .

(13) د. علي السلمي : العلوم السلوكية في التطبيق الإداري ، دار المعارف ، القاهرة ، 1970 ، ص 354 .

(14) \* Lee J. Cronbach ; Op.Cit ., P. 9

\* C.H.Lawshe & Michal L.J. Balma ; Principles of Personnel Testing , McGraw - Hill book Co ., N.Y., 1966 ., P. 10 .

(15) Howard B. Lyman ., Test Scors and what they means ., Prentice - Hall., N.J., 1963, P.5.

### (3) ميزات وحدود الاختبارات :

إن الاختبارات النفسية / العقلية هي « . . . أدق الوسائل المعروفة لقياس استعدادات الأفراد وقدراتهم ، وسماتهم ولتقدير صلاحيتهم المهنية » (16) ، وأكثرها موضوعية (17) وأقلها عرضة لأخطاء التحيز عند القياس (18) ، هذا عدا عن أنها توفر قياسات أو تقديرات كمية لقدرات الأفراد وسماتهم ، وبالتالي يُمكن إجراء المقارنات والتمييز فيما بينهم بسهولة ، بالإضافة إلى أن تلك التقديرات قابلة للبحث والدراسة الموضوعية ، والمعالجة الإحصائية .

وبالرغم مما تقدم ، فإن هناك العديد من الانتقادات التي وجهت إلى الاختبارات ، إذ نسبت إليها عيوب عدة ، منها « . . . أنها مصممة لأغراض التنبؤ الإحصائي بدلاً من التنبؤ الشخصي ، بمعنى أن فائدتها العظمى هي في التنبؤ بسلوك عدد كبير من الناس بدلاً من التنبؤ بسلوك أشخاص معينين » (19) ، وأنها « . . . ليست إلقاءً بسيطاً لقدرة المواهب » (20) وأنها « . . . تعتبر قياساً لقدرة الساكنة لا القدرة المتحركة » (21) وأنها تستطيع أن « . . . تنبأ بالفشل

(16) د. محمد عثمان نجاتي : مرجع سابق ، ص 208 .

(17) د. السيد محمد خيرى : مرجع سابق ، ص 283 .

(18) د. محمد عثمان نجاتي : مرجع سابق ، ص 208 .

(19) د. شوقي حسين عبدالله : سياسات الأفراد ، دراسة في التنظيم ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1968 ، ص 106 .

(20) ج . دوغلاس براون وفرديريك هاريسون : تنمية الموارد البشرية في الدول النامية ، ترجمة عمر القباني ، دار الكرنك للنشر والطبع والتوزيع ، القاهرة ، 1966 ، ص 44 .

(21) المرجع السابق ، ص 44 .



أكثر من تنبؤها بالنجاح . . . » (22) ، وأنها « أقدر على كشف الأخطاء منها على تحديد المواهب العالية . . . » (23) ، وأنها « مقياس غير كامل لتقدير كفاءة الأفراد » (24) وأن بعض الأشخاص وفي حالات معينة ، يمكن أن يجتازوا اختبارات الشخصية ، إذا كانوا يعرفون الدور المتوقع منهم ، أو غط السلوك الذي تسعى وراءه الجهة التي تستخدم الاختبار (25) ، وأخيراً فإن الأفراد لا يظهرون خلال الاختبار مقدرتهم الحقيقية ، بسبب التوتر الذي يعانون منه أثناء ذلك (26) .

وفي الواقع فإن تلك الانتقادات لا تنصب على مفهوم الاختبار ، وقيمه كأداة ، وإنما على الأخطاء أو العيوب التي تنجم عن استخدام الاختبار بشكل خاطئ ، أو ضمن شروط غير الشروط المقررة في دليل استخدامه ، أو تفسير نتائج الاختبارات بشكل غير صحيح ، إن قيمة الاختبار تتوقف على تصميمه بشكل صحيح ، يوفر له القدر المقبول من الصدق والثبات ، كما تتوقف على تنفيذه بطريقة صحيحة ، ومراعاة كسل الشروط والتعليمات الخاصة به (27) ، وتفسير نتائجه على أساس أنه يقيس عينة من السلوك فقط (28) .

---

(22) د. محمد عثمان نجاتي : مرجع سابق ، ص 212 .

(23) ج . دوجلاس براون وفردريك هاريسون : مرجع سابق ، ص 33 .

(24) د. عادل حسن : العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1963 ، ص 90 .

(25) Glenn A. Bassett , "The Tough Job of Picking Winner" : Personnel ., Vol (40) .,

No (5),. September - October ., 1963 , P. 16 .

(26) Milton M. Mandell ; The Selection Process ., D. P. Taraporevala Sons & Co.,

Bombay, 1970 , P. 289 .

(27) د. محمد عثمان نجاتي : مرجع سابق ، ص 244 .

(28) المرجع السابق ، ص 210 .

إن بعض العيوب أو الأخطاء التي قد تحدث عند استخدام الاختبارات، يجب ألا تدفعنا لأن نبخس أو نقلل من قيمتها الحقيقية كأدوات أو وسائل قياس، لأن من «... الواجب تقدير قيمة أي مقياس لا على أساس درجة الكمال التي يحققها، وإنما على أساس نسبة التقدم الذي يحققه بالنسبة لوسائل القياس الأخرى...» (29) المتاحة. ومما لا شك فيه أن الاختبارات تعطي نتائج أفضل بكثير، مما تعطيه وسائل قياس أخرى كالمقابلة على سبيل المثال، وبالإضافة إلى ذلك فإن الاختبار لا يصمم لكي يحل محل وسائل القياس الأخرى، وإنما لتوفير معلومات إضافية (30)، أي لكي يستخدم بالإضافة إلى تلك الوسائل.

#### (4) شروط وخصائص الاختبار الجيد:

يشترط في الاختبار الجيد، توفر الخصائص التالية:

1 - الصحة أو الصدق Validity : أي أن يقيس الاختبار بالفعل ما صمم أصلاً لقياسه (31).

2 - الثبات Reliability : أي أن يعطي الاختبار نفس النتائج، أو نتائج قريبة جداً من بعضها البعض، إذا طبق عدة مرات، على فرد أو مجموعة أفراد، وعلى فترات زمنية متباعدة (32).

(29) المرجع السابق، ص 212 - 213.

(30) C. H. Lawshe & Michal J. Balma ., Op.Cit., P. 71 .

(31) Dale, S. Beach; **Personnel, The Management of People at work**, Collier - Macmillan; London 1967, p. 227.

ب - د. محمد عثمان نجاتي: مرجع سابق، ص 219.

ج - د. محمد خليفة بركات: الاختبارات والمقاييس العقلية، مكتبة مصر، الطبعة الثانية، القاهرة، ص 65.

(32) Dale, S. Beach, Op.Cit., P. 227

ب - د. محمد عثمان نجاتي: المرجع السابق، ص 223.

ج - د. محمد خليفة بركات: المرجع السابق، ص 65.

3 - الموضوعية : أي أن يتناسب مع مستوى الأفراد الذين سيطبق عليهم ، وألا تختلف نتائج تصحيحه أو تقدير درجاته بين مصصح وآخر (33) .

4 - التمييز : أي أن يُمكن من التمييز بين الأفراد ذوي المستوى العالي ، والأفراد ذوي المستوى المنخفض (34) .

5 - الشمول : أي أن يغطي معظم نقاط موضوع الاختبار (35) .

6 - السهولة : أي أن يكون سهل الاستعمال أو التطبيق ، وسهلاً في التصحيح ومعالجة النتائج (36) .

7 - التكلفة المناسبة : أي ألا تكون تكاليفه أعلى من عائداته (37) .

ومن المهم جداً ، مراعاة هذه الخصائص عند تصميم الاختبار ، أو انتقاء اختبار معد سابقاً ، لاستخدامه في غرض معين .

### (5) بطارية الاختبارات :

يصمم كل اختبار ، ويستخدم لتحقيق غرض واحد ، أي لقياس سمة أو صفة أو قدرة معينة ، كالذكاء مثلاً ، ونظراً لأن هناك حالات تتطلب قياس أكثر من سمة أو صفة أو قدرة واحدة ، كالاختيار والتعيين ، والتوجيه والتدريب المهني ، فإن

---

(33) د. محمد خليفة بركات : مرجع سابق ، ص 66 .

(34) المرجع السابق ، ص 66 .

(35) المرجع السابق ، ص 66 .

(36) المرجع السابق ، ص 66 .

(37) د. محمد عثمان نجاتي : مرجع سابق ، ص 230 .

ذلك يتطلب استخدام بطارية اختبارات Test Battery ، والبطارية هي مجموعة من الاختبارات المتكاملة ، التي تستخدم مع بعضها البعض ، لقياس مجموعة من السمات أو الصفات أو القدرات أو الاستعدادات . . . الخ . وقد تتألف البطارية من مجموعة من الاختبارات المعروفة والمعدة سابقاً والمستخدمه فعلاً ، وقد تكون جديدة كلية كلها أو بعضها وحسب الحاجة .

وبالإضافة إلى ما يحققه استخدام البطارية ، من قياس لمجموعة من السمات أو الصفات أو القدرات الفردية في آن واحد ، فإن استخدامها يمكن من زيادة معامل الصدق ، « فقد بينت كثير من الدراسات ، أننا إذا استخدمنا اختباراً واحداً فقط في عملية الاختيار ، فإن معامل صدقه يتراوح عادة بين 0.25 و 0.50 ، أما إذا استخدمنا بطارية اختبارات ، فإن معامل الصدق يمكن أن يرتفع إلى قيمة تتراوح بين 0.60 و 0.75 » (38)

ويبين الجدول التالي ، محتويات عدة بطاريات ، استخدمت لانتقاء تلاميذ مراكز التدريب المهني في جمهورية مصر العربية ، الذين تتراوح أعمارهم بين (14 - 18) سنة (39) ، ويلاحظ من القائمة أن أكثر من اختبار قد استخدم في أكثر من بطارية ، وأن تلك الاختبارات معروفة سابقاً ، بعضها محلي والبعض الآخر معرّب أو مقتبس من اختبارات أجنبية .

---

(38) المرجع السابق ، ص 265 .

(39) معلة بمعرفة الباحث من محتويات : مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني : مرجع سابق ، ص ج - د ، و

## بطاريات اختبارات

بطارية استعدادات حرف المعادن	بطارية استعدادات حرف الكهرباء	بطارية استعدادات حرف الزجاج	بطارية استعدادات حرف الطباعة	بطارية استعدادات حرف الجلود	بطارية استعدادات حرف النسيج
أ- الاختبارات اللفظية	أ- الاختبارات اللفظية	أ- الاختبارات اللفظية	أ- الاختبارات اللفظية	أ- الاختبارات اللفظية	أ- الاختبارات اللفظية
- الاستدلال اللفظي - الذكاء الإحصائي - العمليات الحسابية - الاستدلال الميكانيكي - تكميل الأشكال - تذكر الأشكال - التصور المكاني - المعلومات الميكانيكية	- التفكير الحسابي - الذكاء الإحصائي - العمليات الحسابية - الاستدلال الميكانيكي - تكميل الأشكال - التصور المكاني	- التفكير الحسابي - الذكاء الإحصائي - العمليات الحسابية - رسم النموذج - تكميل الأشكال - التصور المكاني	- الاستدلال اللفظي - الاستدلال الميكانيكي - نقل الحروف - نقل الصفحة - الشطب	- التفكير الحسابي - الذكاء الإحصائي - العمليات الحسابية - نقل الحروف - نقل الصفحة - الشطب	- الاستدلال اللفظي - التفكير الحسابي - المصفوفات المتتابعة
ب- الاختبارات العملية	ب- الاختبارات العملية	ب- الاختبارات العملية	ب- الاختبارات العملية	ب- الاختبارات العملية	ب- الاختبارات العملية
- مهارة الأصابع - ثبات اليد - التجميع الميكانيكي	- تأزر اليدين - مهارة الأصابع - تقدير الأطوال - ثبات اليد - التجميع الميكانيكي	- تقدير الأطوال - مهارة الأصابع - ثني السلك	- تأزر اليدين - مهارة الأصابع	- زمن الرجوع - المثابرة العضلية - قوة قبضة اليد	- الخيوط المقطعة - إدراك النمط - تأزر اليدين - تقدير سمك الخيوط - زمن الرجوع - مهارة الأصابع .
اختباراً (11)	اختباراً (11)	اختبارات (7)	اختبارات (7)	اختبارات (6)	إختبارات (9)
عدد الاختبارات المستخدمة في البطاريات الست (٢٦) اختباراً منها (١٤) اختباراً لفظياً، و(١٢) اختباراً عملياً .					

## (6) انتشار استخدام الاختبارات :

استخدمت الاختبارات النفسية أو العقلية بعد الحرب العالمية الأولى ، في الكثير من المنشآت التجارية والصناعية ، حيث تم تصميم واستخدام عدد كبير من الاختبارات ، لغرض اختيار وتعيين العمال والموظفين ، وضاربي الآلة الكاتبة ، والمخترلين ، وعمال الهاتف والمهندسين . وكانت ألمانيا من أوائل الدول التي أبدت اهتماماً كبيراً ، باستخدام الاختبارات ، وتوجيه العمال إلى الأعمال المناسبة لهم على ضوء نتائجها ، وقد كان فيها أكثر من مائة مؤسسة تستخدم الاختبارات (40) .

وشهدت الفترة ما بين 1945 - 1950 ، قبولاً عاماً للاختبارات في الصناعة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد قدر المجلس القومي للصناعة فيها ، أنه في عام 1948 وحده ، خضع (20) مليون شخص لـ (60) مليون اختبار لأغراض الاختيار والتعيين وحدها (41) ، كما بين المسح الذي قام به المجلس المذكور آنفاً ، وشمل (3500) مؤسسة صناعية ، أن (53٪) من الشركات التي يعمل بها (5000) عامل فأكثر ، و (43٪) من الشركات التي يعمل بها ما بين (1000 - 4999) عاملاً ، تستخدم الاختبارات (42) .

وبين مسح قامت به مجلة هارفارد عام 1960 ، على (1800) شركة في الولايات المتحدة ، أن (61٪) من الشركات التي يعمل بها أكثر من عشرة آلاف عامل ، تستخدم الاختبارات بصورة منتظمة لأغراض اختيار الموظفين ، وأن (34٪) من الشركات التي يعمل بها أقل من (100) عامل تستخدمها بانتظام لنفس الغرض ،

---

(40) شاكر سوريال : الاختيار العلمي للكفايات البشرية في الصناعة المصرية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1954 ، ص 23 .

(41) Carl, Heyel ., Op.Cit., P. 672 - 673 .

(42) د . محمد عثمان نجاتي : مرجع سابق ، ص 213 - 214 .

كما بين نفس المسح أن غالبية المدراء في تلك الشركات يحبذون أخذ الاختبارات والخضوع لها ، ويحبذون استخدامها بشكل عام (43) .

كما يشير فليبو إلى مسح جرى على (473) منشأة في الولايات المتحدة ، يعمل في كل منها ما يزيد على (250) موظفاً ، بين أن (81%) من تلك المنشآت تستخدم اختبار نفسي / عقلي أو أكثر في عملية الاختيار والتعيين (44) .

ويمكن القول أنه يندر ، في الدول الصناعية المتقدمة ، وجود أي منشأة ، كبيرة نسبياً ، لا تستخدم الاختبارات بشكل أو بآخر ، ولأغراض متعددة . أما في الوطن العربي ، فما زال استخدام الاختبارات محدوداً بشكل عام ، فيما عدا جمهورية مصر العربية ، التي كانت من الدول العربية الرائدة في هذا المجال ، حيث توجد فيها حركة نشطة ، لتعريب الاختبارات الأجنبية ، ولتصميم اختبارات محلية . وقد كان الأستاذ إسماعيل القباني من الرواد الأوائل في هذا المجال في مصر ، إذ ترجم وعرّب إختبار بلارد للذكاء عام 1928 ، كما ترجم وعرّب اختبار بينيه واختبار الذكاء الثانوي . وقد انتشر استخدام الاختبارات بشكل واسع في مصر ، وبصورة رسمية ، بجهود إدارة البحوث الفنية بوزارة التربية والتعليم عام 1955 ، حيث طبقت اختبارات للقبول في المدارس الفنية الزراعية والتجارية والصناعية (45) .

---

(43) Lewis B. Ward, Putting Exective to the Test , **Harvard Business Review** ., Vol : (38) ..

No (4) ., July - August ., 1960 ., P. 6 - 12 From , Dale S. Beach ., **Personnel , The Management of People at Work** ., Collier - Macmillan., London., 1967., P. 223

(44) Edwin B. Flippo., **Principles of Personnel Management** , McGraw - Hill book Co., N.Y., 1966 ., P. 147 - 148

(45) د . محمد خليفة بركات : مرجع سابق ، ص 60-61 .

إن انتشار استخدام الاختبارات في الدول المتقدمة صناعياً، هو دليل أكيد، على صحة النتائج التي تم الحصول عليها، وعلى قيمتها العالية بالنسبة للمنشآت التي استخدمتها، ومن الضروري العمل على تشجيع استخدام الاختبارات العقلية/ النفسية في الوطن العربي، بكافة السبل، لما سوف يحققه ذلك الاستخدام، من نتائج إيجابية وقيمة، فيما يتعلق بالتوجيه المهني، والتدريب المهني، والاختيار والتعيين .

## ثانياً - الاختبارات كأداة للقياس :

يمكن للاختبارات أن تقيس مجموعة كبيرة ومتنوعة من السمات أو الصفات أو الخصائص الفردية ، فهناك اختبارات مصممة فعلاً - كما يمكن تصميم اختبارات جديدة - لقياس :

(1) سمات الشخصية أو تركيبها Personality Traits or Structure : مثل الثبات الانفعالي ، العادات السائدة، المبادأة، القيادة والسيطرة، البشاشة، المثابرة، ضبط النفس، الصبر، تحمل المسؤولية، الميل الاجتماعي ومشاركة الآخرين، التسامح . . . الخ .

(2) الذكاء أو القدرة على التعلم Intelligence or Learning Ability .

(3) المعرفة أو الإنجاز ( المهارات ) Knowledge or Achievement or Proficiency .

(4) الميول والاهتمامات المهنية Vocational Intrests : كالميل للعمل في الخلاء، أو الميل للعمل الميكانيكي أو الحسابي أو المكتبي أو الفني أو الموسيقي . . . الخ .

(5) الاستعدادات أو القدرات Aptitudes or Abilities : منها على سبيل المثال :



- اللغوية : أي القدرة على فهم اللغة، والطلاقة اللغوية أو سهولة استخدام اللغة في الحديث أو الكتابة .
- العددية أو الحسائية : أي القدرة على إجراء مختلف العمليات الحسائية واستخدام الأرقام .
- المكانية أو التصور البصري المكاني Spatial Ability : أي القدرة على إدراك وتفسير وترتيب موضوعات ذات علاقة مكانية فيما بينها .
- الإدراكية : أي السرعة والدقة في إدراك وفهم أوجه الشبه والاختلاف بين موضوعات العالم الخارجي ، واستنباط الأجزاء من القاعدة العامة .
- التفكير والاستدلال : أي القدرة على التذكر، وربط الخبرات السابقة بالموقف الحالي ، والتنبؤ بنتائج التصرف ، قبل القيام بالاستجابة أو التصرف .
- التذكر: أي القدرة على استرجاع المعلومات أو الأشكال أو الأرقام من الذاكرة .
- الحركية : وتشمل مجموعة من القدرات المتعلقة بتحريك واستعمال اليدين والقدمين معاً، أو بصورة منفردة، وثبات اليد، ومرونة استخدام الأصابع، والتأزر / التناسق العضلي البصري / أو السمعي .
- الميكانيكية : أي القدرة على حل وتركيب وفك وتداول الآلات ومعرفة طريقة عملها .
- الابتكارية : أي القدرة على تجديد ما هو معروف ومتفق عليه ، وعلى إعادة التجديد ، وإيجاد علاقات جديدة لأشياء معروفة ، وسرعة التكيف بالنسبة للمواقف الجديدة .

- الفنية : أي القدرة على إدراك النماذج أو الصيغ في مختلف النواحي الفنية ، كالتصوير والموسيقى والنحت . . . الخ ، والقيام بنشاط إبداعي ، وخلق تشكيلات جديدة ذات قيمة جمالية .

(6) الإتجاهات Attitudes : أي وجهات نظر الفرد نحو موضوعات مثيرة للجدل بطبيعتها ، تجعله يميل للتصرف بشكل معين تجاهها ، (سلباً أو إيجاباً)

(7) القيم Values .

### ثالثاً - أصناف الاختبارات :

يمكن تصنيف الاختبارات وفقاً لعدة أسس ، من حيث الموضوع أو طريقة التنفيذ ، أو من حيث شكل الأسئلة (أو المواقف) وكيفية الإجابة عليها ، وعلى هذا فقد تكون الاختبارات (46) :

(1) اختبارات استعدادات أو قدرات Aptitude or Abilities Tests : وهي تستخدم ، لتقدير أو التنبؤ ، بإمكانية استفادة الفرد من تدريب معين ، والتنبؤ بما يمكن أن ينجزه في المستقبل أو في حالات ومواقف أخرى ، واختبارات إنجاز أو تحصيل Achievement Tests ، وتستخدم لتقدير ما سبق للفرد أن حققه أو أنجزه بالفعل من معارف ومهارات .

(2) اختبارات فردية Individual Tests : وهي اختبارات تعطى أو تطبق على فرد/ شخص واحد في المرة الواحدة ، واختبارات جمعية أو مجموعة Group Tests ، وهي اختبارات تطبق على مجموعة كبيرة نسبياً من الأفراد في وقت واحد .

---

(46) Clifford T. Morgan & Richard A. King., Op.Cit ., P. 418 - 419 .

(3) اختبارات لفظية Verbal Tests : وهي اختبارات تعتمد في تكوينها والإجابة عليها، على اللغة كتابة أو شفاهة . واختبارات غير لفظية Non-Verbal Tests ، وهي اختبارات لا تعتمد على اللغة مثل سابقتها، وقد تكون عملية أي تتطلب من الفرد أن يؤدي مهمة أو نشاطاً معيناً، أو قد تكون حسية، أي تتطلب من الفرد إدراك العلاقة بين أشكال أو رسوم هندسية . . . الخ .

(4) اختبارات سرعة Speed Tests : وهي اختبارات تعتمد على تحديد وقت محدد لأداء مهمة أو نشاط معين، واختبارات قوة Power Tests ، وهي اختبارات تصمم لقياس قدرة الفرد على حل مسائل صعبة وبغض النظر عن الوقت .

(5) اختبارات أقصى أداء ممكن Maximom Performance Tests : واختبارات الأداء الفعلي (الواقعي) Typical performance Tests ، وهي تتعلق بما يفعله الفرد عادة .

ويجدر بالذكر أن ما تقدم ، لا يعني أن الاختبار لا يمكن أن يقع إلا ضمن صنف واحد فقط ، فقد يكون الاختبار ، اختبار قدرات فردياً غير لفظي ، وقد يكون اختبار تحصيل لفظي جمعياً وهكذا .

كما يجدر بالذكر أن هناك صنفاً خاصاً من الاختبارات ، هو الاختبارات الإسقاطية Projective Tests ، وهي تتألف عادة من مجموعة من الصور أو بقع الحبر ( اختبار رورشاخ ) ، يطلب من الفرد أن يشرحها أو يفسرها ، وحين يقوم بذلك ، فإنه يسقط مظاهر حياته الخاصة ويعبر عن صفاته ودوافعه الكامنة بطريقة غير إرادية ، وعن طريق تفسيراته وتعبيراته يمكن دراسة صفاته النفسية الغامضة التي لا يمكن معرفتها عن طريق الملاحظة الخارجية أو الاستفتاءات المبنية على تقدير الغير أو تقديره لنفسه (47) .

إلا أن هذا النوع من الاختبارات ، صعب ومعقد ، ولا يمكن استخدامه ، إلا من قبل أخصائيين نفسيين على درجة عالية جداً من الخبرة والمهارة .

(47) د. محمد خليفة بركات : مرجع سابق ، ص 189 - 190 .

## رابعاً - خطوات ومراحل تصميم الاختبار :

(1) هل نصمم اختباراً جديداً أو نستخدم اختباراً معروفاً؟ :

عندما تدعو الحاجة إلى استخدام الاختبارات العقلية / النفسية ، فإن السؤال الذي سي طرح نفسه بإلحاح : هل نستخدم اختباراً معروفاً أو نصمم اختباراً خاصاً بنا؟ إن الإجابة على هذا السؤال تتطلب دراسة ومراعاة مجموعة من الاعتبارات والموازنة فيما بينها ، فالاختبار المعروف ، مجرب ، وتتوفر عنه معلومات وافية (صدقه وثباته ) ، كما أن استخدامه يوفر الوقت اللازم لتصميم الاختبار الجديد وتجربته ، بالإضافة إلى توفير الأموال والجهد اللازمين لذلك .

ومن ناحية أخرى ، فإن الاختبار المعروف ، صمم لغرض معين ، ولعمر معين ، ولمجتمع ولغة وثقافة معينة ، وقد لا يصلح بالتالي وبحالته الراهنة ، لغرضنا أو لغتنا أو أعمار الذين سنختبرهم ، أو لمجتمعنا وثقافتنا ، بشكل كلي ، أو قد يصلح بعد تعديله وتطويره ، وفي هذه الحالة فإن عملية التعديل ، قد تكون بمثابة إعادة تصميم للاختبار ، ويحتاج الأمر إلى أخصائيين على درجة عالية من المهارة والخبرة في مجال الاختبارات .

إن دراسة العوامل السابقة بعناية وموضوعية ، سوف تساعد على الإجابة عن السؤال المطروح ، وهو هل نستخدم اختباراً معروفاً أو نصمم اختبارنا الخاص ؟

(2) مراحل تصميم الاختبار :

ير تصميم الاختبار بالمراحل التالية (48) :

---

(48) المرجع السابق ، ص 63 - 65

1 - تحديد غرض الاختبار : قبل البدء في تصميم الاختبار ، لابد من تحديد الغرض منه ، أي تحديد ما يراد قياسه ، ولأي هدف سيتم القياس ، ومن هم الذين سيتم اختبارهم ( جنسهم ، أعمارهم ، لغتهم ، مستوى تعليمهم ، وضعهم الاجتماعي . . . الخ ) ، وما هي الطريقة المناسبة لتطبيق الاختبار (كتابة أم شفاهة) ، وما هو شكل الإجابة المطلوبة (كتابة أو شفاهة أو أداء) ، وهل سيتم الاختبار بصورة فردية أم جماعية ؟

2 - تحديد مادة الاختبار : وعلى ضوء ما يتوفر من معلومات وفقاً للفقرة السابقة ، يتم تحديد مادة أو محتويات الاختبار ، ثم يتم تقسيم وتصنيف هذه المحتويات ، وتحديد تفاصيل كل نقطة منها .

3 - وضع الأسئلة ( المشاكل أو المواقف ) : يتم بعد ذلك وضع عدد من الأسئلة لكل نقطة من النقاط المحددة ، بشكل يحقق التوازن بين مختلف النقاط ، ويجب أن تكون الأسئلة واضحة وغير مبهمة ، وألا تكون منقولة من الكتب ، وأن تكون مستقلة عن بعضها البعض ، أي أن لا تبني إجابة سؤال ما على إجابة سؤال سابق ، كما يجب ألا تكون بديهية أو ليست بذات قيمة ، وأن تكون اللغة المستخدمة أو الشكل المستخدم صحيحاً وواضحاً ومشوقاً ، مع اختيار الطريقة المناسبة للإجابة ، والتي تمكن من الوصول لغرض الاختبار ، كأن تكون بعض الأسئلة ذات إجابة مفتوحة ، وبعضها الآخر يتطلب اختيار جواب من عدة أجوبة ، وبعضها من الأسئلة التي تتطلب الإجابة بنعم أو لا ، وبعضها من الأسئلة التي تتطلب إكمال جملة . . . الخ .

4 - تنظيم الترتيب الداخلي للاختبار : بعد ذلك يتم ترتيب الأسئلة ضمن الاختبار ، مع مراعاة سهولتها وصعوبتها ، وتسلسلها المنطقي ، ونوع مادتها . . . الخ .

5 - وضع تعليمات الإجابة : في هذه المرحلة يتم وضع تعليمات واضحة ودقيقة لكيفية الإجابة عن كل سؤال من أسئلة الاختبار ، مع مثال توضيحي مناسب .

6 - إعداد مفتاح الاختبار : أي وضع أو بيان الإجابة الصحيحة لكل سؤال ، والدرجة التي ستمنح مقابل كل إجابة صحيحة .

7 - تجربة الاختبار : في هذه المرحلة ، يتم تجريب الاختبار على مجموعة أو عينة مناسبة من الأفراد ، لمعرفة مدى صحة تصميمه ، واكتشاف الأخطاء التي يمكن أن تكون قد وقعت أثناء ذلك ، وكذلك اكتشاف النواحي التي تحتاج إلى تعديل أو تغيير .

8 - تعديل الاختبار : بعد تجربة الاختبار ، واكتشاف ما قد يوجد فيه من نواحي الضعف أو القصور ، يتم إدخال التعديلات المناسبة عليه ، سواء أكانت حذف أو إضافة بعض الفقرات ، أو إعادة صياغتها من جديد ، ولا بد من تكرار التجربة والتعديل عدداً كافياً من المرات ، للتأكد من التخلص من كل العيوب أو نقاط الضعف في الاختبار ، والاطمئنان إلى حسن وجودة تصميمه .

9 - تطبيق أو استخدام الاختبار : في هذه المرحلة ، يتم تطبيق أو استخدام الاختبار وفقاً للشروط المقررة ، ومن ثم تتم دراسة نتائج استخدامه ، للوقوف على صدقه وثباته ، ومدى تحقيقه لبقية شروط الاختبار الجيد ، وهذه مسألة تحتاج لمجهود كبير ووقت طويل نسبياً ، وكذلك استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة . هذه العملية أو المرحلة يطلق عليها تقنين الاختبار .

10 - وضع معايير الاختبار : وهذا يعني تحديد مستويات مناسبة للأعمار ، والدرجات التي يحصل عليها كل مستوى عمري ، وقد تكون هذه المعايير Norms على شكل جداول أو رسوم بيانية ، ووضع هذه المعايير هو مسألة هامة جداً ، لأن العلامات الخام لا معنى لها في حد ذاتها ، ولا بد من مقارنتها بغيرها من الدرجات التي حصل عليها أفراد آخرون ، طبق عليهم الاختبار - من نفس الفئة بالطبع - وبهذا فإن المعيار ، هو « نوع من الميزان أو المقياس المطلق الذي ترد إليه الدرجات الخام لأي اختبار » (49) .

11 - إعداد كتيب تعليمات التطبيق في صورته النهائية : في هذه المرحلة وهي الأخيرة ، يتم إعداد كراس أو تعليمات التطبيق ، ويحتوي هذا الكتيب على تفسير أو شرح لما يقيسه الاختبار ، وتقنيته (عينة التقنين ، توزيع درجات العينة ، المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة . . . الخ ، ومعاملات صدق وثبات الاختبار) ، بالإضافة إلى تعليمات تطبيقه بما في ذلك الشروط التي يجب توفيرها أو مراعاتها عند التطبيق ، والوقت المخصص للاختبار ، وتعليمات تصحيحه ، والاجابات الصحيحة لأسئلته ، وأخيراً معايير الإجابة عليه (50) .

## خامساً - المتطلبات الضرورية لاستخدام الاختبارات :

### (1) التمهد لاستخدام الاختبارات :

لا يمكن البدء باستخدام الاختبارات بشكل مفاجئ وسريع ، لأن استخدامها ، سوف يكون تغييراً هاماً ومؤثراً ، ويطرح مفاهيم جديدة ، قد تكون مغايرة تماماً للمفاهيم الموجودة سابقاً في المنظمة ، وكأي تغيير ، فإنه قد يواجه بمقاومة ، من مختلف فئات أو مستويات العاملين فيها .

(49) د. أحمد زكي صالح : مرجع سابق ، ص 90 .

(50) د. السيد محمد خيرى : اختبار الذكاء العالمي - تعليمات التطبيق ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، لا . ت .

إن السعي للوصول إلى النجاح في استخدام الاختبارات ، يتطلب دراسة مجموعة كبيرة من الظروف والعوامل التي يمكن أن تؤثر في ذلك النجاح ، ومن ثم التحوط لها ، واتخاذ الإجراءات المناسبة لاستخدام الاختبارات ، بشكل صحيح ، يقلل ما أمكن من احتمال وقوع الأخطاء عند الإعداد وعند الاستخدام الفعلي ، ويقلل ما أمكن من مقاومة التغيير ، ويحقق أكبر قدر ممكن من النجاح المبدي أو الأولي ، لأنه ضروري لتعزيز الثقة بالاختبارات ونتائجها ، ومن ثم الاستمرار في استخدامها .

وتشير موسوعة الإدارة ، إلى أنه يجب الحصول على إجابات صحيحة ، عن مجموعة الأسئلة التالية ، قبل البدء باستخدام الاختبارات (51) :

- ما هو الشيء الذي نسعى لمعرفته عن الفرد من خلال الاختبار ؟
  - ماذا يمكن للاختبارات أن تقوله لنا ، بشكل أكثر دقة أو أكثر سهولة ، من الأدوات الأخرى ؟
  - ما هي أهدافنا بالنسبة لبرنامج الاختبار ؟
  - كيف ننوي استخدام نتائج الاختبارات ؟
  - ما هي التسهيلات المتوفرة لدينا لإدارة الاختبارات بشكل مناسب ؟
- كما أن هناك أسئلة أخرى تجب الإجابة عنها أيضاً ، وهي :
- هل يمكن أن يقبل العاملون في المنظمة أو الجمهور بالخضوع للاختبارات ؟

---

(51) Carl; Heyel, Op. Cit, P. 213



- ما هي المشاكل التي قد نصادفها في معرض استخدام الاختبارات ؟
- ما هي تركيبة المجموعة أو المجموعات التي ننوي استخدام الاختبارات معها ، من حيث العمر والجنس والجنسية ؟
- ما هو المستوى التعليمي ، واللغة أو اللغات التي يتقنها الجمهور الذي سنطبق عليه الاختبارات ؟
- ما هي الأعمال أو الوظائف التي يفضل البدء باستخدام الاختبارات لشغلها ؟ ولماذا ؟
- ما هو نوع وعدد الاختبارات التي نحتاجها تبعاً لذلك ؟
- هل توجد اختبارات معروفة ومجربة ملائمة لاحتياجاتنا ؟
- إذا لم تتوفر الاختبارات المعروفة والمجربة ، هل يمكن أن نصمم ونستخدم اختباراتنا الخاصة ؟ وهل نحن قادرون على تحمل تكلفة ذلك ؟ وهل لدينا الوقت الكافي لذلك ؟
- ما هي تكلفة إعداد اختبارات جديدة ، أو تكلفة تعديل وتطوير الاختبارات الموجودة فعلاً ؟ وهل تتوفر لدينا الموارد المالية اللازمة لذلك ؟
- ما هو موقف الإدارة العليا من استخدام الاختبارات ؟ وهل نحن قادرون على الحصول على دعمها لذلك الغرض ؟

- هل نحن قادرون على كسب قبول ودعم بقية مستويات الإدارة ، وبقية العاملين في المنظمة لاستخدام الاختبارات ؟

- هل نحن قادرون على كسب قبول الجمهور لاستخدام الاختبارات ؟

- هل نحن مقتنعون فعلاً بأهمية وضرورة استخدام الاختبارات ؟ وهل نحن مستعدون لتحمل كل الأعباء التي قد تنجم عن استخدامها ، وإزالة كل المعوقات التي تعترضنا أثناء ذلك ؟

إن الإجابة عن كل سؤال من الأسئلة السابقة ، هي مسألة صعبة بحد ذاتها ، ومع ذلك فلا بد من الحصول على إجابة صحيحة لكل منها ، وإجابة إيجابية ، لأن ذلك شرط ضروري لكي يتم إعداد واستخدام الاختبارات بشكل صحيح .

## (2) توصيف المهنة :

توصيف المهنة هو عبارة عن قائمة تحتوي على معلومات محددة عن عمل معين ، مرتبة ومعدة بشكل يسمح باستخدامها بشكل فوري ، في طائفة واسعة من مجالات إدارة الأفراد ، ويعد التوصيف عادة باحدى السبل التالية :

- تحليل العمل .
- تحليل العمل وإعادة تصميمه جزئياً أو كلياً وحسب الضرورة .
- تصميم العمل .

يتضمن التوصيف مجموعة كبيرة ومتنوعة من المعلومات ، بدءاً من اسم العمل ، وموقعه في التنظيم ، وملخصه ، وواجباته اليومية والدورية والطارئة ، والآلات والمعدات والأدوات والمواد التي تستخدم أثناء أدائه ، وظروف وشروط ومكان ووقت العمل ، والحد الأدنى - وفقاً لدرجة انتقائية المنظمة - من المؤهلات التي يجب أن تتوفر في شاغله . . . الخ .

وبالرغم من أهمية كل تلك المعلومات ، فإن بعض المنظمات لا تدرجها بكاملها في التوصيف ، وعلى الأخص ما تعلق منها بشروط وظروف العمل ومستويات الأداء ، والحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لشغله . كما قد تختلف فيما بينها من حيث درجة التفصيل في المعلومات التي تدرجها في الوصف ، فالبعض قد يوردها بشكل ملخص ، في حين يوردها البعض الآخر بشكل مفصل ، موسع الى الدرجة التي تراها مناسبة لاحتياجاتها الخاصة .

ومثل تلك الاختلافات ، مفهومة ومبررة ، وترجع أسبابها ، الى اختلاف الأهداف أو الأغراض التي تسعى كل منظمة لتحقيقها من إعداد واستخدام التوصيف ، أو بمعنى آخر بالمجالات التي تنوي استخدام التوصيف فيها . فكلما كانت هذه المجالات أوسع ، كانت المعلومات التي ستدرج في التوصيف ، أكثر من حيث النوع ، وأكثر من حيث درجة التفصيل ، لأن كل مجال يتطلب وجود معلومات معينة في التوصيف ، كما يتطلب درجة معينة في التفصيل فيها .

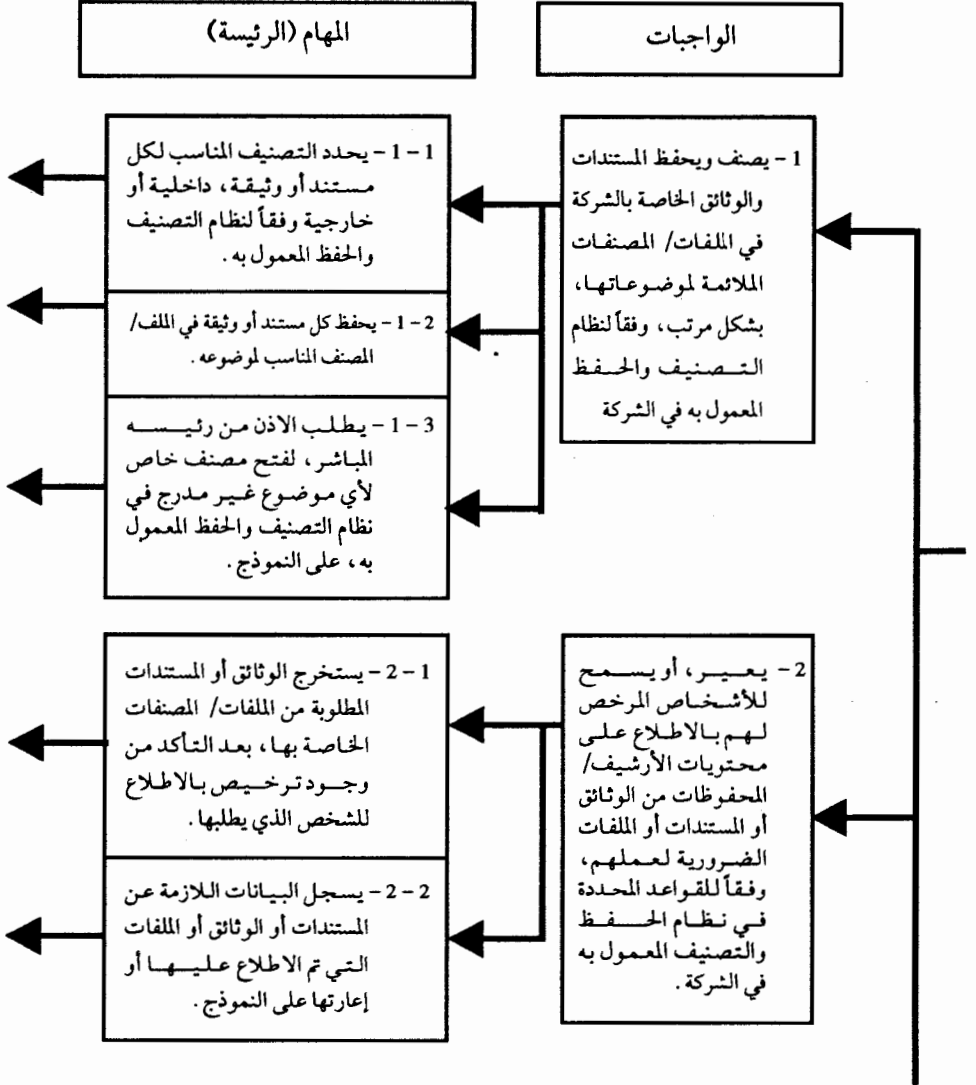
إن إمكانية الاعتماد على توصيف المهنة ، لأغراض الاختيار والتعيين والتدريب المهني ، تتوقف على مدى صحة ودقة المعلومات الموجودة فيه ، وعلى مدى وجود معلومات كافية عن المؤهلات اللازمة فيمن سيشغله . وللأسف فإن الكثير من التوصيفات المستخدمة في العديد من المنظمات - العربية والأجنبية - وكذلك التوصيفات الموجودة في أدلة التصنيف ، لا توفر المعلومات اللازمة لأغراض الاختيار والتعيين ، وبالتالي لتحديد أنواع الاختبارات الضرورية التي يتعين استخدامها أثناء الاختيار . وتبين استمارة تحليل عمل ، المعلومات المطلوبة لغرض تقرير وإعداد واستخدام الاختبارات ، ودرجة التفصيل اللازمة فيها (راجع القسم الثالث من هذه الدراسة) .

وبالرغم من ذلك ، فإن التوصيف الموجود ، سواء أكان خاصاً بمنظمة معينة ، أو كان توصيفاً قطرياً أو قومياً ، يوفر معلومات هامة وقيمة للغاية ، تعتبر أساساً ضرورياً لاستنباط المعلومات الأخرى المطلوبة ، لغرض استخدام الاختبارات . فعلى سبيل المثال ، اذا اقتصر التوصيف على الواجبات فقط ، فإنه يمكن إكمال تلك المعلومات ، بمسح سريع ضمن المنظمة ، للحصول على بقية المعلومات اللازمة ، والمتعلقة بالمعدات والآلات والمواد ، وظروف وشروط ومكان ووقت العمل ومخاطره ، ومن ثم يتم استنباط المؤهلات الضرورية للعمل بشكل دقيق ، من خلال تحليل كل واجب إلى مهام رئيسية ، وكل مهمة رئيسية إلى مهام فرعية ، وهكذا إلى الدرجة التي لا يمكن إجراء أي تقسيم إضافي آخر ، وبأخذ ظروف وشروط ومكان العمل ووقته بالإضافة إلى مخاطره ، يمكن تحديد القدرات العقلية والبدنية والمعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لكل مهمة فرعية ، وبتجميع وتبويب مايلزم منها للمهام الفرعية ، يمكن تحديد متطلبات المهمة الرئيسية ، فالواجب ، فالعمل ككل . ومن ثم يمكن بعد ذلك تحديد الأدوات المناسبة لقياسها ، ومن بينها الاختبارات . شكل رقم (1) وشكل رقم (2) .

خلاصة القول إن الوصف الصحيح ، هو نقطة البدء في عملية إعداد واستخدام الاختبارات العقلية / النفسية ، وبدونه لا يمكن النجاح في استخدامها ، مثلما هو الحال بالنسبة لبقية برامج وأدوات إدارة الأفراد .

## شكل رقم (1)

تحليل الواجب إلى مهام واستنباط المعارف والمهارات والقدرات العقلية والبدنية لمهنة «كاتب أرشيف/ محفوظات».



تابع شكل رقم (1)

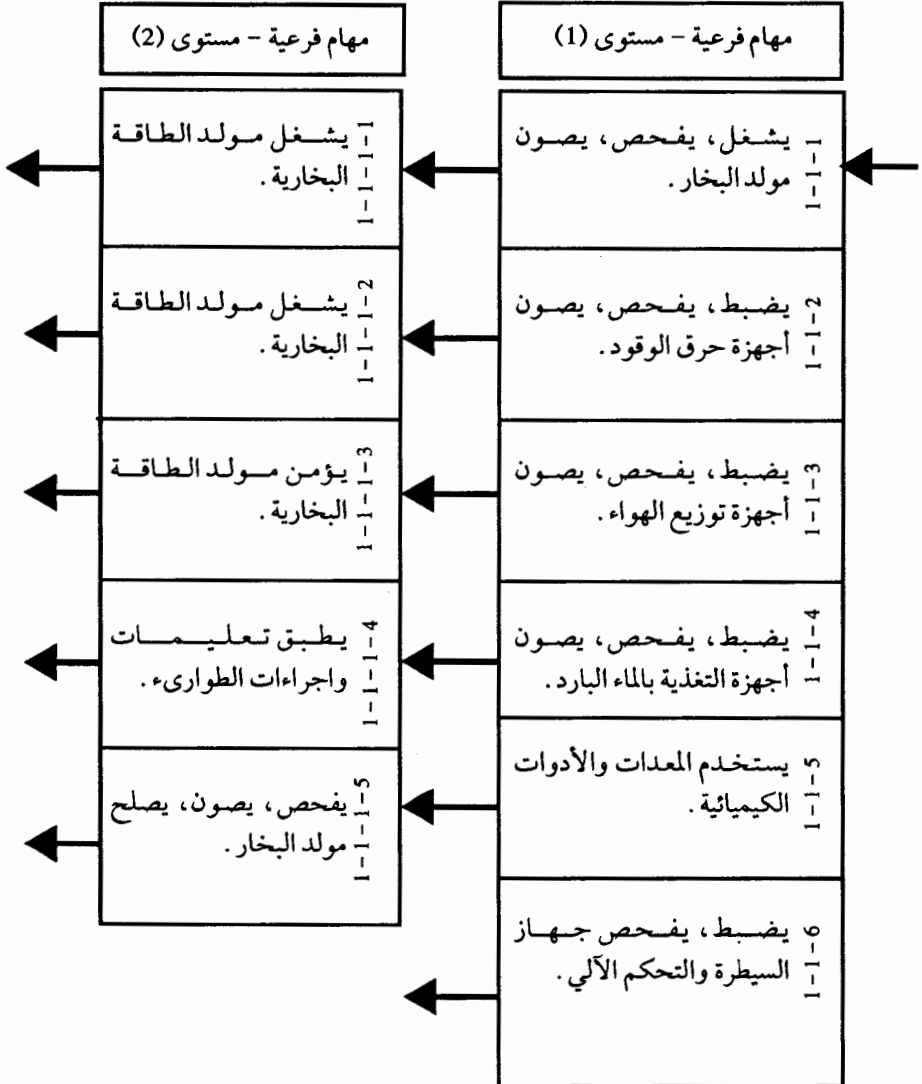
القدرات العقلية والبدنية	كيفية الحصول عليها	المعارف والمهارات * معرفة ** مهارة
كامل الأعضاء (اليدين والقدمين) قدرة إبصار جيدة (لا مانع من وجود نظارة).	<ul style="list-style-type: none"> <li>* دراسة نظامية 12 سنة .</li> <li>* تدريب خارج العمل وضمن الشركة لمدة 3 أيام على نظام التصنيف والحفظ</li> <li>* تدريب أثناء العمل لمدة شهر واحد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* القراءة والكتابة باللغة العربية بطلاقة والقراءة باللغة الانجليزية .</li> <li>* معرفة وفهم نظام الحفظ والتصنيف المعمول به في الشركة .</li> <li>** تحديد موضوع المستندات أو الوثيقة بشكل صحيح .</li> </ul>
القدرة على الوقوف والانحناء والقرصاء مرونة اليدين والأصابع، سمع صحيح، نطق صحيح.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* دراسة نظامية 12 سنة</li> <li>* تدريب خارج العمل وضمن الشركة لمدة 3 أيام .</li> <li>* تدريب أثناء العمل لمدة شهر واحد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* القراءة والكتابة باللغة العربية بطلاقة .</li> <li>* معرفة وفهم نظام الحفظ والتصنيف المعمول به .</li> <li>** وضع أي مستند أو وثيقة في الملف/ المصنف المناسب، بشكل صحيح .</li> </ul>
ذكاء متوسط تحمل عمل روتيني، والالتزام بقواعد محددة في العمل .	<ul style="list-style-type: none"> <li>* دراسة نظامية 12 سنة</li> <li>* تدريب خارج العمل وضمن الشركة لمدة 3 أيام .</li> <li>* تدريب أثناء العمل لمدة شهر واحد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* القراءة والكتابة باللغة العربية بطلاقة</li> <li>* معرفة وفهم نظام الحفظ والتصنيف المعمول به .</li> <li>** تحديد موضوع المستند أو الوثيقة بشكل صحيح، والتأكد من عدم ادراجه ضمن النظام المتبع .</li> <li>** تعبئة النموذج بشكل صحيح .</li> </ul>
اللباقة	مثلما هو الحال بالنسبة للمهمة رقم (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* نفس ما هو مطلوب بالنسبة للمهمة رقم (1-1)، بالإضافة الى معرفة أسماء ووظائف الأشخاص الذين يحملون ترخيصاً للاطلاع على و/ أو استعارة الوثائق أو المستندات أو الملفات .</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* دراسة نظامية 12 سنة</li> <li>* تدريب خارج العمل وضمن الشركة لمدة 3 أيام</li> <li>* تدريب أثناء العمل لمدة شهر واحد .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* القراءة والكتابة باللغة العربية بطلاقة .</li> <li>* تعبئة النموذج بشكل صحيح</li> </ul>

شكل رقم (2)

تحليل الواجب الى مهام رئيسية، فمهام فرعية، فعوامل واستنباط المعارف والمهارات والقدرات العقلية والبدنية لمهنة «مشغل معمل طاقة بخارية»

مهام رئيسية	واجبات
1-1 يشغل ويراقب عمل جهاز توليد الطاقة البخارية .	1- يشارك في كافة مراحل تشغيل معمل توليد الطاقة البخارية .
2-1 يراقب أجهزة توزيع البخار ويعيرها حسب الحاجة .	2- .....
3-1 يشغل ويراقب عمل (علب السرعة) مجموعة نقل الحركة .	3- .....
4-1 يضبط عمل جهاز نظام التزيت .	4- .....
5-1 يضبط عمل نظام تكثيف البخار .	
6-1 يضبط عمل نظامي التغذية بالماء والوقود .	

تابع شكل رقم (2)





تابع شكل رقم (2)

عناصر - عوامل	مهام فرعية - مستوى (3)
يجهز مواسير زيت الوقود للضخ.	يعين، ويحافظ على مستوى الماء في مولد البخار.
يجهز مسخن زيت الوقود.	يعين، ويحافظ على مستوى تزويد مولد البخار بالوقود.
يجهز مزود الحراق بزيت الوقود.	يعين، ويحافظ على مستوى تزويد مولد البخار بالهواء.
يفحص عمل صمام الاغلاق السريع.	يجهز ممرات ومرشحات البخار، وحماية البخار.
يفتح صمام اعادة التوزيع	يشغل مولد البخار.
يشغل مضخة زيت الوقود.	يؤمن ممرات (مصارف) البخار.
يفحص عمل صمام التنفيس (الامان).	يعيد ترتيب وتنظيم المرشحات
يوقف تمرير البخار الى مسخن زيت الوقود.	يعيد ترتيب وتنظيم حماية البخار
يتأكد من أن حرارة زيت الوقود قد ارتفعت الى درجة الحرارة المناسبة للتشغيل.	يحافظ على مستوى الماء في مولد البخار.
يملأ حراق زيت الوقود بالقدر اللازم للاشتعال	يرفع البخار الى مستوى الضغط اللازم للتشغيل.
يحافظ على استمرار المستوى السابق.	يفتح مانعات/ سدادات البخار.

تابع شكل رقم (2)

*** قدرات بدنية وعقلية	** مهارات	* معارف
- كامل الأعضاء العلوية والسفلية (اليدين والرجلين)	تجهيز المواسير للمضخ بشكل صحيح وفقاً للتعليمات الخاصة به.	تركيب مواسير زيت المسخن، أهمية تجهيزها، تعليمات وكيفية التجهيز.
- ابصار صحيح (لا مانع من وجود نظارة)	تجهيز مسخن زيت الوقود بشكل صحيح وفقاً للتعليمات الخاصة به	تركيبية وآلية عمل المسخن، أهمية تسخين زيت الوقود، تعليمات وكيفية التجهيز.
- تناسق حركات اليدين والعينين.	تجهيز المزود بشكل صحيح وفقاً للتعليمات الخاصة به.	تركيبية وآلية عمل المزود، تعليمات وكيفية التجهيز.
- مرونة الأصابع واليدين.	فحص والتأكد من سلامة عمل صمام الاغلاق السريع، وفقاً لتعليمات الفحص الخاصة به.	تركيبية وآلية عمل الصمام، أهميته، تعليمات وكيفية إجراء الفحص.
- القدرة على الانحناء، الركوع، القرفصاء.	فتح صمام اعادة التوزيع بشكل صحيح وفقاً للتعليمات.	تركيبية وآلية عمل الصمام، أهميته، تعليمات وكيفية فتحه.
- القدرة على الوقوف لفترات طويلة.	تشغيل مضخة زيت الوقود بشكل صحيح وفقاً للتعليمات الخاصة بالتشغيل.	تركيبية وآلية عمل المضخة، أهميتها، تعليمات وكيفية تشغيلها.
- القدرة على الهرولة والركض عند الضرورة.	فحص والتأكد من سلامة عمل صمام التنفيس وفقاً لتعليمات الفحص الخاصة به.	تركيبية وآلية عمل الصمام، أهميته، عمليات وكيفية إجراء الفحص.
- درجة عالية من الانتباه والتركيز.	توقيف تمرير البخار في الوقت المناسب بشكل صحيح.	أهمية توقيف التمرير، وقت التوقيف، تعليمات وكيفية التوقيف.
- المبادرة.	قراءة مقياس الحرارة بشكل صحيح، والتأكد من وصول الوقود إلى الحرارة المناسبة.	درجة الحرارة المناسبة للتشغيل، كيفية قراءة مقياس الحرارة، قراءة أرقام وحروف بلغة أجنبية.
- اتخاذ قرارات صحيحة.	ملء الحسراق بالقدر اللازم للاشتعال بشكل صحيح.	القدر اللازم للاشتعال، تعليمات وكيفية تعبئة الحسراق.
- القدرة على العمل تحت الضغط.		
- القدرة على العمل وفقاً لتعليمات محددة (روتينية).		
- التذكر (التعليمات والاجراءات).		

### (3) مستويات الأداء المقبول :

مستويات أو أنماط الأداء المقبول ، هي معدل أو مستوى معين من المخرجات ، تعتبرها المنظمة مستويات مقبولة للأداء في عمل معين ، وتتخذها بالتالي أساساً لمحاسبة الأفراد وتحديد علاقتها بهم ومستقبلهم معها .

ونحن حين نتحدث عن مستويات أو أنماط الأداء المقبول ، فإننا نتحدث عن كمية إنتاج من نوعية أو جودة معينة ، أو سرعة أداء في مهمة معينة ، والتي يحققها عامل مدرب متوسط المهارة ، يعمل بسرعة عادية ، في شروط العمل الطبيعية ، ووفقاً للطريقة المقررة .

وتحدد أنماط أو مستويات الأداء المقبول للمنظمة ، بعد دراسة العمل ، الحركة والزمن . وهي دراسة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة كبيرة من العوامل والظروف المحيطة بالعمل ، لكي يتم تحديد تلك الأنماط أو المستويات بشكل صحيح . ومستويات أو أنماط الأداء ، هي أدوات ضرورية ومفيدة ، لمجموعة كبيرة من عمليات إدارة الأفراد ، كتحقيق الأداء ، والتدريب ، الحوافز والأجور التشجيعية ، والاختيار والتعيين ، إلا أن الدور الذي تلعبه بالنسبة للاختبارات العقلية ، يتركز في أنها ستكون أساساً في تقييم الأداء ، وأساس حساب معامل صدق الاختبار ، لأن هذا المعامل سوف يكون ، معامل الارتباط بين العلامات أو الدرجات التي حصل عليها الأفراد الذين خضعوا للاختبار ، وبين العلامات أو الدرجات التي سيحصلون عليها ، من خلال نظام تقييم الأداء ، ووفقاً للمستويات أو الأنماط المقبولة . وكلما كان هذا الارتباط موجباً وأقرب إلى الواحد الصحيح ، دل ذلك على صدق الاختبار ، وعلى هذا فبدون وجود مستويات أو أنماط أداء صحيحة ، فسوف يكون من الصعوبة بمكان حساب معامل صدق الاختبار أو الاختبارات المستخدمة .

#### (4) نظام تقييم الأداء :

يمكن تعريف عملية تقييم الأداء ، بأنها عملية منهجية ، يقوم بها شخص يعرف - أو يمكن أن يعرف - على وجه التأكيد ، أداء فرد معين ، خلال فترة زمنية معينة ، لإصدار حكم موضوعي حول قيمة ذلك الأداء . وذلك بقياسه ومقارنة نتائج القياس بمستويات أو أنماط محددة مسبقاً .

ويستفاد من نتائج تقييم الأداء ، في طائفة واسعة من مجالات إدارة الأفراد ، كالاختيار والتعيين ، وتحديد الاحتياجات التدريبية ، وتقييم نتائج التدريب ، والتحفيز ، ومنح العلاوات الدورية . . . الخ . إلا أن لتقييم الأداء أهمية خاصة في الاختيار والتعيين ، وعلى الأخص فيما يتعلق باستخدام الاختبارات . فنظام تقييم الأداء المستخدم ، هو الذي سيوفر المعلومات الرسمية اللازمة ، عن مستويات الأداء الفعلي للأفراد الذين خضعوا للاختبارات في سياق عملية الاختيار ، ومن ثم تقرير مدى مطابقتها لمستويات أو أنماط الأداء المقبول والمحددة مسبقاً ، وبالتالي إمكان حساب درجة صدق الاختبارات .

وكلما كان نظام تقييم الأداء المستخدم قادراً على إعطاء صورة واضحة ودقيقة ، عن مستويات الأداء الفعلي ، للأفراد الذين خضعوا للاختبارات ، كان بالإمكان حساب درجة صدقها بشكل صحيح ودقيق ، وفقاً لما سبقت الإشارة إليه .

خلاصة القول إن نظام تقييم الأداء ، مثله مثل مستويات أو أنماط الأداء المقبول ، هو أداة هامة وضرورية ، لتوفير المعلومات اللازمة لعمليات إدارة الأفراد ، وعلى الأخص منها عملية الاختيار والتعيين بشكل عام ، ولغرض تحديد درجة صدق الاختبارات بشكل خاص .

## (5) خطوات إعداد واستخدام الاختبارات :

يمكن اتباع الخطوات التالية لإعداد واستخدام الاختبارات بشكل صحيح (52):

1 - تحديد الهدف أو الأهداف الرئيسية لاستخدام الاختبارات ، والمجالات التي ستستخدم فيها نتائج الاختبارات .

2 - دراسة وتحليل إمكانية قبول العاملين في المنظمة ، وكذلك الجمهور ، لتلك الاختبارات ، والخضوع لها . وفي حال توقع مقاومة كبيرة ، تحدد الأسباب والإجراءات اللازمة ، لتقليل أو تخفيض تلك المقاومة الى أدنى درجة ممكنة .

3 - دراسة تركيبة القوة العاملة الموجودة في المنظمة ، وكذلك تركيبة القوة العاملة المتاحة في سوق العمل المحلي ، أو أسواق العمل غير المحلية ، من حيث العمر والجنس ومستوى التعليم واللغات المستخدمة . . . الخ . وهذه مسألة أساسية لتحديد أنواع الاختبارات التي ستستخدم ، لفظية أو غير لفظية ، وكذلك لتحديد اللغة أو اللغات التي يجب أن تعدّ بها الاختبارات .

4 - دراسة توصيف المهنة الموجود في المنظمة ، لتقرير مدى إمكانية الاعتماد عليه للحصول على المعلومات اللازمة لأغراض استخدام الاختبارات . وفي حال عدم وجود إمكانية للحصول على تلك المعلومات بشكل مباشر يمكن تحديد الإجراءات اللازمة لاستنباطها مما هو متوفر في الوصف .

---

(52) لمزيد من التوسع يمكن الرجوع الى :

أ - د. علي السلمي : مرجع سابق ، ص 340

ب - Dale S. Beach , Op. Cit. P. 230

ج - د. محمد عثمان بجاتي : مرجع سابق ، ص 231 - 234

أما في حال عدم وجود التوصيف ، فلا بد من تحليل وتوصيف الأعمال ، على أن يتضمن التوصيف كل المعلومات اللازمة ، وبالذقة والتفصيل المناسبين ، لأغراض استخدام الاختبارات . وفي حال تعذر إجراء ذلك التحليل والتوصيف لأي سبب كان ، فيمكن عندها الاستعانة بما هو موجود في أدلة التصنيف القطرية أو الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني (53) حسب الحال ، ومن ثم معالجة المعلومات المتوفرة فيها وفقاً لما سبقت الإشارة إليه .

5 - دراسة وتحليل مستويات أو أنماط الأداء المرؤسي المعمول بها فعلاً ، وتقرير مدى صحتها ، وتعديلها عند اللزوم . وفي حال عدم وجود مثل هذه المستويات فلا بد من وضعها بعد دراسة الحركة والزمن .

6 - دراسة نظام تقييم الأداء المعمول به ، وتقرير مدى قدرته على توفير معلومات صحيحة ودقيقة ، عن الأداء الفعلي لكل فرد في المنظمة ، وتعديله عند اللزوم . وفي حال عدم وجود مثل هذا النظام فلا بد من إعداد وتطبيق نظام ملائم .

7 - تحديد الصفات أو السمات العقلية والمعارف والمهارات ، التي سيتم التحري عنها وقياسها بواسطة الاختبارات . والقاعدة التي يجب اتباعها في هذا الصدد ، هي أن تكون الاختبارات أصدق وأدق الأدوات التي يمكن استخدامها لذلك الغرض ، وأقلها تكلفة بالقياس الى عائدها ، بالإضافة الى أهمية الصفة أو السمة محل القياس ، بالنسبة للنجاح في العمل .

8 - تحديد الاختبار المناسب لكل صفة أو سمة ، مع الأخذ بعين الاعتبار ، عمر وجنس وثقافة ومستوى تعليم من سيطبق عليهم الاختبار .

---

(53) تجدر الإشارة الى أن هذا الدليل قد أعد من قبل المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، وهو دليل شامل يغطي كافة الأعمال الموجودة فعلاً ، والأعمال التي يمكن أن توجد في المستقبل في دول مجلس التعاون الخليجي .

9 - التأكد من وجود اختبارات معروفة ، مجربة ، صادقة وعالية الثبات ، وملائمة لاحتياجات المنظمة ، وتقدير مدى إمكانية الاستفادة منها بشكلها الحالي ، أو بعد تعديلها بالشكل المناسب ، وتجربتها للتأكد منها ، وفي حال عدم وجود مثل هذه الاختبارات ، العمل على تصميم الاختبارات المناسبة ، على أن يتم ذلك بمعرفة أخصائيين على درجة عالية من المهارة والخبرة ، ووفقاً للخطوات والأسس العلمية المتعارف عليها والمعمول بها في تصميم الاختبارات .

10 - تحديد عدد الأفراد اللازمين لإدارة الاختبارات ، وتحديد مستوى المعرفة والمهارة التي يجب أن يكونوا عليها . ويتوقف ذلك على نوع الاختبارات التي ستستخدم ، وطريقة استخدامها .

11 - تحديد موقع أو مكان استخدام الاختبارات ، ضمن بقية إجراءات وأدوات الاختيار . والقاعدة التي يجب العمل بها في هذا الصدد ، هو استخدام الأداة الأكثر سهولة والأقل تكلفة أولاً ، ثم الأداة الأصعب والأكثر تكلفة وهكذا .

وبالنظر لأن الاختبارات يمكن أن تكون مكلفة عدا أنها أصعب من غيرها ، لذلك يفضل استخدامها في المراحل الأخيرة من مراحل عملية الاختيار أي بعد ملء استمارة التوظيف ، وإجراء المقابلة الأولية ، وبعد الاطلاع على الشهادات الدراسية وشهادات الخبرة والفحص الطبي ، وقبل المقابلات الموسعة ، لأن نتائج الاختبارات بالاضافة إلى نتائج استخدام بقية الأدوات ، يجب أن تكون جاهزة وموجودة لدى من سيقوم بالمقابلة .

12- تحديد كلفة الاختبار ، إعداده واستخدامه ، وتدبير الموارد اللازمة لذلك .

13 - تجربة الاختبارات المتقاة أو المصممة ، على عينة كافية ، ولعدد كاف من المرات ، للتأكد من صدقها وثباتها ، وفي حال الوصول إلى نتائج مرضية يتم تعميم استخدامها .

14 - التمهيد لاستخدام الاختبارات ، بالعمل على كسب الدعم والتأييد لها من مختلف الجهات ذات العلاقة .

15 - انتقاء الأشخاص الذين سيديرون الاختبارات ، بشكل صحيح ، وتدريبهم بشكل صحيح أيضاً ، والى الدرجة الكافية ، بحيث يستطيعون تطبيق الاختبارات وفقاً للشروط المقررة لكل منها ، وحساب نتائجها بشكل سليم .

16 - تطبيق الاختبارات وفقاً للشروط المحددة لكل منها ، مع مراعاة توفير الجو أو المناخ المناسب لذلك الذي يجعل من الاختبار عملية غير مخيفة ، عملية مرحة ومشوقة ما أمكن .

17 - دراسة نتائج استخدام الاختبارات والنتائج التي حققها الأشخاص الذين استخدمت الاختبارات عند اختيارهم ، ففي حالة ما إذا كان استخدام الاختبارات سيتم لغرض انتقاء أشخاص لعمل معين ، فلا بد من حساب معامل الارتباط بين الدرجات أو العلامات التي حصل عليها هؤلاء الأشخاص بعد تطبيق الاختبار مع التقديرات أو العلامات التي حصلوا عليها بعد تقييم أدائهم خلال فترة التجربة ، ثم حساب معامل الارتباط بين العلامات التي حصلوا عليها في الاختبار مع التقديرات التي حصلوا عليها عند تقييم أدائهم بعد تعيينهم وقضائهم فترة مناسبة في العمل .

أما إذا كانت الاختبارات قد استخدمت لأغراض القبول في برامج تدريب مهني ، ففي هذه الحالة لا بد من حساب معامل الارتباط بين العلامات التي حصل عليها المتدربون بعد تطبيق الاختبار والعلامات التي حصلوا عليها بعد انتهاء التدريب ( نتائج الامتحان النهائي ) ، وكذلك حساب



معامل الارتباط بين العلامات التي حصلوا عليها في الاختبار مع التقديرات التي حصلوا عليها عند تقييم أدائهم في الجهات التي عينوا للعمل فيها .

وفي كلتا الحالتين فإذا كان هناك ارتباط إيجابي عال ، فإن ذلك يشير إلى نجاح الاختبار في تحقيق الهدف منه ، أي الكشف عن سمة أو صفة معينة لدى الفرد ، وبالتالي المعاونة في اتخاذ قرار صحيح بالاختيار (\*).

18 - حفظ كل المعلومات التي يتم الحصول عليها باستخدام الاختبارات ، وتنظيم عملية حفظها وتداولها في المنظمة ، وتحديد الأشخاص الذين يحق لهم الاطلاع عليها ، وبمعنى آخر المحافظة على أقصى درجة ممكنة من السرية ، بالنسبة لتلك المعلومات ، لأنها معلومات شخصية جداً ، ولا يجوز أن يطلع عليها أي شخص إلا لضرورة العمل . إن تأمين درجة

• يمكن حساب معامل الارتباط باستخدام إحدى الصيغتين التاليتين :

$$r = \frac{\sum (M - \bar{M})(S - \bar{S})}{\sqrt{\sum (M - \bar{M})^2 - \sum (M - \bar{M})(S - \bar{S}) \times \sum (S - \bar{S})^2}}$$

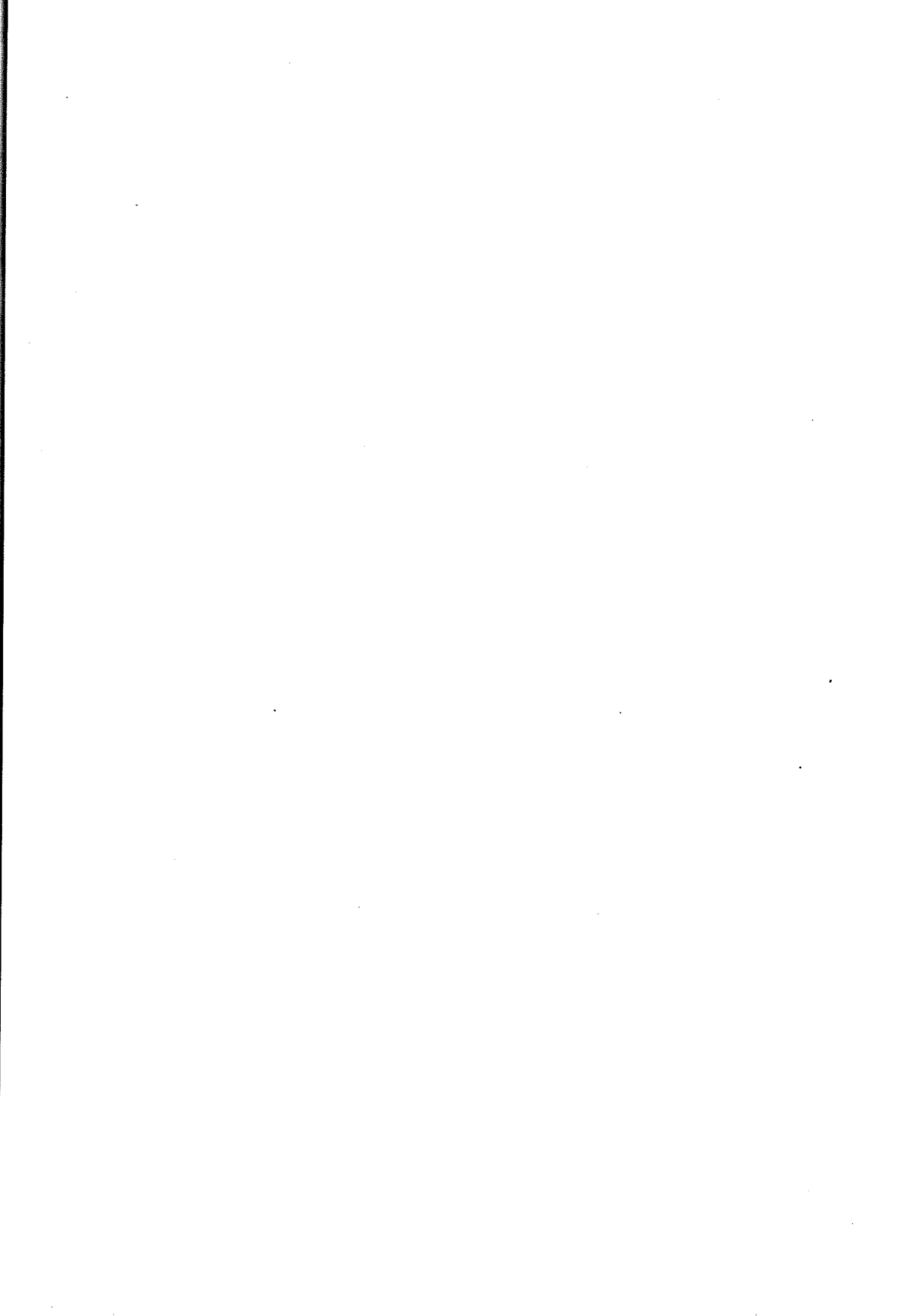
أو

$$r = \frac{\sum (M - \bar{M})(S - \bar{S})}{\sqrt{\sum (M - \bar{M})^2 \times \sum (S - \bar{S})^2}}$$

سرية عالية لتلك المعلومات ومعرفة الذين سيخضعون للاختبارات بذلك ، ومعرفتهم بأنها لن تستخدم إلا لأغراض محددة ، وأنه لن يسمح بالاطلاع عليها إلا لمن يتطلب عمله ذلك ، وأن المنظمة لن تسمح للغير بالاطلاع عليها ولن تستخدمها في غير ما اتفق عليه ، إلا بإذن مسبق من صاحب العلاقة ، سوف يساعد ويسهل قبولهم للاختبارات وخضوعهم لها .

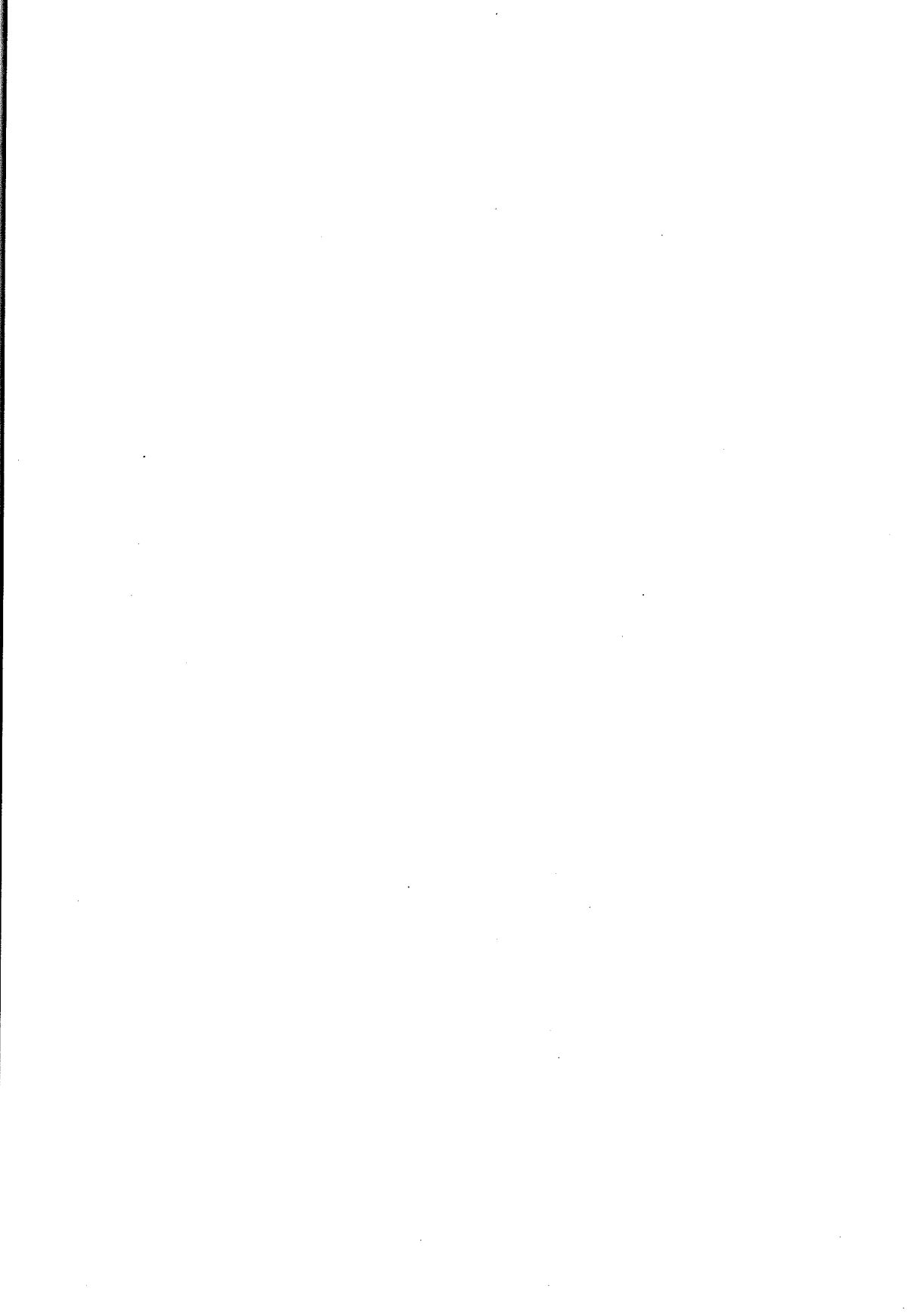
ويجدر بالذكر أن على المنظمة أن تراعي ، وتلتزم ، بأي نصوص تشريعية تتعلق بالاختبارات ونتائجها ، سارية المفعول في البلد أو القطر الذي تعمل فيه .

19 - متابعة نتائج استخدام الاختبارات بشكل دوري ، وعلى فترات مناسبة ، وتقييم نتائج استخدامها ، وإدخال التعديلات والتحسينات المناسبة عليها بشكل مستمر . ويتضمن تقييم النتائج ، حساب كلفة استخدام الاختبارات ، والوفورات والمكاسب التي تم تحقيقها بعد استخدامها ، سواء أكانت زيادة في الإنتاج أو تحسين في الجودة ، أو تقليل عدد حوادث العمل ، أو تقليل معدل دوران القوة العاملة ، أو تخفيض معدلات التغيب غير المشروع عن العمل ، أو تخفيض معدلات الهدر في المواد أو الطاقة أو قطع الغيار ، أو تخفيض عدد مرات تعطل الآلات والوقت الضائع بسبب ذلك وكذلك تكاليف الصيانة والإصلاح ، أو زيادة الاستفادة من نتائج التدريب ، أو تقليل مدة وحجم التدريب اللازم . . . الخ .



القسم الثاني

الجوانب التطبيقية



## القسم الثاني الجوانب التطبيقية

### إعداد واستخدام الاختبارات في دول مجلس التعاون الخليجي بالاستناد إلى الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتصنيف المهني

من المعروف أن دول مجلس التعاون الخليجي مازال تستقدم القوى العاملة ، اللازمة لاحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية فيها ، ومن عدة دول ، ولأعمال متنوعة ، ولعدد كبير من المجالات ( القطاعات / الأنشطة ) . ومن المعروف أيضاً أن القوى العاملة الوافدة ، مازالت تشكل نسبة ملحوظة وهامة في تركيبة هيكل القوى العاملة في كل منها ، وأنها سوف تظل تحتل مثل هذه المكانة في ذلك الهيكل لفترة لاحقة ، وحتى بلوغ النتائج المرجوة من سياسات وبرامج التوطين التي تتبعها تلك الدول ، والتي تهدف إلى إعداد قوى عاملة وطنية مؤهلة ، لكي تحل محل القوى الوافدة في مجالات معينة ، وبالتدرج ، ووفقاً لأولويات خاصة بكل دولة .

ويعني ما تقدم أن تلك الدول تحتاج إلى :

- 1- إعداد وتنفيذ برامج للتوجيه والتدريب المهني لمواطنيها .
- 2- اختيار وتعيين قوى عاملة وافدة ( في حدود ومجالات معينة ) .
- 3- اختيار وتعيين قوى عاملة وطنية .

الأمر الذي يفرض الاهتمام والاعتناء ، بكل واحدة من العمليات المشار إليها آنفاً ، واستخدام الأدوات الضرورية واللازمة للنجاح فيها ، لما سيكون لذلك من أثر في نجاح سياسات القوى العاملة الخاصة بكل دولة ، وعلى الأخص منها سياسات التوطين ، وما يرتبط بها من سياسات تعليم وتدريب مهني .

وبالإضافة الى ماتقدم ، وبالنظر لأن دول الخليج العربية ، سوف تضطر لأسباب متعددة ، للاعتماد على القوى العاملة الوافدة ، في بعض المجالات ولفترة ملحوظة في المستقبل ، فإن تحقيق النتائج المرغوبة من استخدام هذه القوى ، سوف يتطلب الاعتناء بعمليات اختيارها ، واستخدام الأدوات المناسبة لذلك ، الأمر الذي سيمكن من الحصول عليها ، وبالمستوى المطلوب من المعرفة والمهارة ، والاستفادة منها بشكل صحيح وبمعنى آخر الحصول على عائد مناسب من الاستثمار في القوى العاملة الوافدة .

وبالنظر لما للاختبارات من أهمية في تحري وقياس جملة من الصفات أو الخصائص الشخصية ، كالثبات أو التوازن الانفعالي ، والعادات السائدة لدى الشخص ، والقدرة على القيادة ، والصبر وتحمل المسؤولية ، والميول ، بالإضافة إلى الذكاء ، والمعارف والمهارات الفعلية ، والقدرات أو الاستعدادات على اختلاف أنواعها ( اللغوية ، العددية ، المكانية ، الإدراكية ، التفكير ، الاستقلال ، التذكر ، الحركية ، الميكانيكية ، الابتكارية ، الفنية . . . الخ ) ، وكذلك الاتجاهات والقيم ، وهي صفات أو خصائص تكتسب درجة أهميتها ، من مدى ضرورتها للنجاح في العمل أو المهنة ، والتي قد يكون بعضها حاسماً أو هاماً جداً لتحقيق النجاح المطلوب فيها ، وهو ما يمكن التأكد منه بعد تحليل واجبات العمل واستنباط الحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة له ، فإن استخدامها - أي الاختبارات - وبشكل صحيح أصبح أمراً حيوياً لضمان النجاح فيه ، وهو الهدف الذي يعبر عنه عادة شعار (الرجل المناسب في المكان المناسب) .

## أولاً - الاختبارات والتوجيه المهني :

يعرف التوجيه المهني بأنه « العملية التي ترمي إلى مساعدة الفرد في اختيار المهنة، والإعداد لها ، والدخول في معتركها دخولاً ناجحاً » (54) ، كما عرفته الجمعية القومية للتوجيه المهني في الولايات المتحدة بأنه « . . . عملية مساعدة الأفراد في فهم قدراتهم وميولهم وفي اختيار الحرفة الملائمة وفي الإعداد لها والالتحاق بها والتقدم فيها » (55) .

ويتضح من التعريفين السابقين أن التوجيه المهني ، ينصب على مساعدة الفرد في اختيار المهنة أو الحرفة التي تلائمه ، والتي يمكن أن يتعلمها بسهولة ، ويحقق فيها نجاحاً ملحوظاً ، وبهذا فإن التوجيه المهني هو معونة أو مساعدة تقدم للفرد لكي يستطيع اختيار المهنة / الحرفة الملائمة له .

وللتوجيه المهني أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع والأفراد على حد سواء ، فهو يُمكن من حفظ وصيانة قدرات الأفراد ، وتوظيفها بأفضل شكل ممكن في المهنة/ الحرف المناسبة لقدراتهم ، الأمر الذي يعود بأكبر قدر من النفع لهم وللمجتمع ، ويظهر ذلك من خلال الإنتاجية العالية للفرد وإحساسه بالسعادة والرضا في عمله .

وتتطلب عملية التوجيه المهني ، معرفة القدرات العقلية والبدنية (الحد الأدنى) اللازمة لكل حرفة / مهنة موجودة فعلاً في المجتمع ، أو يمكن أن توجد في المستقبل ، وكذلك اكتشاف ميول واهتمامات وقدرات الأفراد الباحثين عن عمل ، ومن ثم إجراء مقارنة بين متطلبات المهنة / الحرفة ، وميول واهتمامات وقدرات أولئك الأفراد .

(54) نعيم الرفاعي : علم النفس في الصناعة والتجارة ، المطبعة التعاونية ، دمشق ، 1964 ، ص 286 .  
(55) صلاح العرب عبدالجواد . اتجاهات جديدة في التربية الصناعية ، دار المعارف ، القاهرة ، 1962 . ص 161 .



## استخدام الاختبارات في مجال التوجيه المهني :

(1) التوجيه المهني ، هو بالأساس عملية لتقديم نصيحة مخلصه وصادقة ، للذين سيدخلون سوق العمل لأول مرة ، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً ، بصدد المهن أو الحرف ، التي تتناسب وقدراتهم وميولهم ، والتي يمكن أن يتعلموها بسهولة ، ويمكن أن ينجحوا فيها في المستقبل ، والسمة الهامة في التوجيه المهني ، هو في أنه نصيحة غير ملزمة ، بمعنى أن الفرد ، له مطلق الحرية في قبولها أو رفضها ، تبعاً لمدى قبوله واقتناعه بها .

(2) إن تلك الخدمة ، سوف تقدم لمواطني دول مجلس التعاون الخليجي ، الذين تتراوح أعمارهم بين ( 14 - 18 ) سنة ، والذين هم في مستوى تعليم / دراسة ما بين ( المرحلتين الاعدادية والثانوية ) .

(3) إن وحدة اللغة وتجانس الخلفية الاجتماعية والثقافية ، لمواطني دول مجلس التعاون الخليجي ، سوق تقلل إلى حد كبير ، من مشاكل اختيار أو تصميم الاختبارات المشتركة اللازمة لأغراض التوجيه المهني .

(4) يُفضّل ، ومن حيث المبدأ ، أن تتولى وزارات العمل والشؤون الاجتماعية في دول مجلس التعاون الخليجي ، المهام والمسؤوليات الخاصة بالتوجيه المهني ، من خلال مكاتب الاستخدام أو التوجيه المهني القائمة فيها ، وذلك بالتنسيق والتعاون مع وزارات التربية والتعليم والمعارف .

(5) يمكن تقديم خدمات التوجيه المهني ، إما بصورة فردية وشخصية عند الطلب ، أي تقدم حين تُطلب ولمن يطلبها فقط من المواطنين . أو بصورة واسعة وشاملة ، لكل طلبة المدارس الإعدادية والثانوية في دول مجلس التعاون الخليجي ، وبمبادأة من وزارات العمل والشؤون الاجتماعية بالتعاون والتنسيق مع وزارات التربية ، وذلك للتعرف على ميول

واستعدادات الطلبة والطالبات ، ومن ثم تقديم النصيحة المناسبة لكل منهم بصدد المهنة أو الحرفة الملائمة له .

(6) إن تقديم خدمة التوجيه المهني بشكل واسع ، سوف يوفر معلومات مهمة جداً ، عن ميول واستعدادات شباب دول مجلس التعاون الخليجي ، تساعد على رسم صورة أو التنبؤ بالطلب المتوقع على دراسات أو تخصصات معينة في المستقبل ، وما قد يترتب على ذلك من ضغط محتمل على مرافق تعليم أو تدريب معينة ، وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لمواجهة . كما تساعد تلك المعلومات ، على التنبؤ بما يمكن أن يحدث من فائض أو عجز في مهن أو حرف معينة في دول المجلس في المستقبل ، وتحديد الإجراءات اللازمة لمواجهة أي منهما . وبعبارة أخرى فإن تقديم خدمة التوجيه المهني بشكل واسع ، يمكن أن يوفر معلومات هامة جداً ، وضرورية للغاية ، لأغراض تخطيط التعليم العام والتعليم المهني ، وتخطيط القوى العاملة بشكل عام ، كما يوفر الوقت الكافي لإعداد وتنفيذ البرامج الضرورية لكل منها .

(7) يتطلب تقديم التوجيه المهني الصحيح ، استخدام الأنواع التالية من الاختبارات :

- مقياس للميول المهنية واللامهنية .

- بطارية اختبارات لقياس الاستعدادات .

ومن الضروري ، أن تكون هذه الاختبارات ، من الاختبارات الجمعية (المجموعة) ، أي يمكن تنفيذها أو تطبيقها ، على مجموعة كبيرة نسبياً من المتقدمين في المرة الواحدة ( مستوى صف دراسي / شعبة كاملة ) ، وذلك لتخفيض وقت وتكاليف تطبيقها ، وتقليل عدد الأفراد اللازمين لذلك الغرض .

(8) يمكن البدء ، باختيار وتجربة بعض الاختبارات ، التي صممت أو عُرِبت واستخدمت في بعض الدول العربية الشقيقة ، بعد دراسة النتائج التي حققتها ، ويمكن أن تتم التجربة في إحدى دول مجلس التعاون الخليجي ، وعلى مستوى مدرسة أو مدرستين ، وفي حال الوصول إلى نتائج مقبولة ، يمكن تعميم التجربة ، والتوسع باستخدام الاختبارات بالتدرج .

(9) وفي حال عدم صلاحية الاختبارات الجاهزة ، يمكن البدء بتصميم اختبارات خاصة بدول مجلس التعاون الخليجي وبالإستناد إلى الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني . إلا أن هذا سوف يتطلب وقتاً أطول وتكلفة أكبر . ويقدر الزمن اللازم لإعداد مثل هذه الاختبارات بما يتراوح ما بين ( 12 - 18 ) شهراً .

(10) إن النقطة الحساسة ، التي يجب مراعاتها في معرض استخدام الاختبارات لأغراض التوجيه المهني ، هي تنفيذ العملية بشكل لا يثير أي حساسيات أو ردود أفعال غير مرغوبة .

(11) ويفضل في حال الرغبة في تقديم خدمة التوجيه المهني بشكل واسع لطلبة وطالبات المدارس الإعدادية والثانوية في دول مجلس التعاون الخليجي ، أن يتم ذلك بشكل طوعي ، وبدون أي ضغط من أي نوع كان . ويمكن كسب تعاون وقبول الأفراد ، عن طريق شرح مزايا وأهمية التوجيه المهني ، وما يمكن أن يحققه من فوائد . وكذلك بالعمل على توفير جو أو مناخ مرح ومبهج ، يجعل من عملية الاختبار بالنسبة لهم ، عملية ممتعة ومسلية .

(12) ومن الضروري أن يتم إبلاغ كل متقدم بنتائج اختباريه بشكل شخصي ، وبرسالة مرحة ، تتضمن تلخيصاً للميول والاستعدادات ، والمهن أو الحرف التي يمكن النجاح في تعلمها وممارستها ، مع معلومات مناسبة تتعلق بالمسار التعليمي الذي يتعين أتباعه بالنسبة لكل مهنة أو حرفة .

(13) يمكن تقدير عدد اللازمين لتقديم خدمة التوجيه المهني بشكل موسع ، بعد تحديد عدد الذين ستقدم لهم تلك الخدمة ، وعدد الاختبارات التي ستستخدم ، والوقت اللازم لتطبيق كل منها وتصحيحه . ويمكن بعد ذلك تقدير التكاليف .

## ثانياً - الاختبارات والتدريب المهني :

التدريب هو عملية تعلم ، والتعلم هو تغيير معين أصيل ودائم نسبياً في السلوك ، يحدث نتيجة للممارسة أو الخبرة . والتدريب المهني ، هو عملية تعلم ، تدور أساساً حول حرفة / مهنة معينة ، ومن خلال التدريب المهني المنظم ، يمكن اكتساب المعارف والمهارات اللازمة للنجاح في مهنة / حرفة معينة ، سواء أكان هذا التدريب في مدرسة أو معهد صناعي أو مركز تدريب مهني عام أو خاص .

ولا حاجة للإفاضة في أهمية وضرورة التدريب المهني ، فقد أصبحت معروفة بشكل واسع ، وتكفي الإشارة إلى أن التدريب المهني الصحيح ، يوفر عمالاً على قدر مناسب من المعرفة والمهارة في الحرف / المهن اللازمة للمجتمع ، بأقل قدر من الأخطاء ، وبأقل وقت وتكلفة ممكنين ، وبالتالي تلبية احتياجات المجتمع من القوى العاملة بالمستوى المناسب من المهارة ، وهو ما يساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض تكاليفه وتوفير إمكانية تخفيض أسعار السلع أو الخدمات المنتجة ، وكذلك تقليل عدد حوادث العمل والإصابات التي قد تنجم عنها ، وتقليل حجم الإشراف المطلوب على العمال والمشاكل المرتبطة به ، وتقليل حجم التدريب التالي المطلوب ، وزيادة فرص الاستفادة من التدريب أثناء العمل ، وأخيراً زيادة سعادة ورضا العامل عن النفس وعن العمل ، وهي أمور ستنعكس بكل تأكيد وبشكل إيجابي على المجتمع ككل .

إن التدريب المهني بطبيعته ، عملية مكلفة ، ويتوقف النجاح فيها وإلى حد كبير ، على مدى توفر الاستعدادات والقدرات الضرورية لدى المتدربين ، وبمعنى آخر ، على مدى النجاح في اختيار المتدربين الذين سيشاركون في برنامج التدريب المهني ، لأن ذلك النجاح ، سوف يعني زيادة إمكانية تحقيق أهداف البرنامج بأفضل شكل ممكن .

ولكي يتم الوصول إلى النجاح المطلوب ، في اختيار المرشح للاشتراك في برنامج تدريب مهني بشكل صحيح ، فإن الأمر يتطلب أولاً ، تحديد القدرات العقلية والبدنية التي تؤهل للنجاح في كل مهنة / حرفة ( أنظر في القسم الثالث من هذه الدراسة ، قائمة بالقدرات الضرورية لبعض المهن / الحرف وفقاً لما يراه جيلفورد ) ، ومن ثم ، كشف وقياس القدرات العقلية والبدنية الموجودة لدى المرشح لبرنامج التدريب ، وبالتالي إجراء مقارنة بين متطلبات المهنة / الحرفة موضوع التدريب ، وبين ما يتوفر لدى المرشح من إمكانيات ، وتقدير إمكانية نجاحه في تعلمها ومن ثم ممارستها بشكل ناجح بعد ذلك ، وقبوله أو رفضه تبعاً لذلك ، فنحن نواجه هنا حالة اختيار ، حالة تتطلب اتخاذ قرار يتعلق بمدى صلاحية المتقدم لتعلم حرفة / مهنة معينة ، من خلال المعلومات التي جمعت عنه ، ومدى تطابقها مع متطلبات الحرفة / المهنة ، وباختصار فهو قرار يتعلق بقبول أو رفض مرشح ما لبرنامج تدريب مهني معين .

وبالنظر لتعدد القدرات أو الاستعدادات المطلوبة للنجاح في تعلم مهنة / حرفة معينة ، وعدم وجود اختبار وحيد صالح لكل الأغراض (56) ، أو بمعنى آخر قادر على قياس كل قدرات وسمات الفرد ، فإن الأمر يتطلب استخدام بطارية اختبارات ، أي مجموعة متكاملة ومتراصة من الاختبارات ، وفي حال تعدد برامج التدريب المهني ، فإن الأمر يتطلب تعدد بطاريات الاختبارات ، ولا يعني ذلك أن كل بطارية ستضم مجموعة جديدة كلية من الاختبارات ، بل يعني أن البطارية الواحدة ، سوف تضم عدداً مناسباً من الاختبارات ، وأن بعض هذه الاختبارات يمكن أن يكون جزءاً من بطارية أخرى وهكذا ، وقد يكفي وجود (15 - 20) اختباراً لإعداد (7 - 8) بطاريات .

(56) Lee J. Cronbach, Op. Cit, P. 43

## (1) اشتراطات عامة للاختيار للالتحاق ببرامج التدريب المهني :

- 1 - إن برامج التدريب المهني وعلى اختلاف أنواعها ومستوياتها ، هي أحد الأساليب الهامة والضرورية لتهيئة القوى العاملة وإعادة تأهيل ما قد يفيض منها عن الحاجة لسبب أو آخر ، وبالتالي إعادة تأهيلها مرة أخرى إلى سوق العمل وإلى أعمال / مهن يوجد طلب فعلي عليها .
- 2 - وبالرغم من أهمية التدريب المهني ، فإنه لم يحصل بعد على ما يستحقه من الاهتمام الفعلي ، والذي يتطلب رسم سياسات مناسبة وطويلة الأجل ، تتعلق بتغيير النظرة الاجتماعية للعمل المهني / الحرفي اليدوي ، بناء هيكل الأجور على أساس تقييم الأعمال وليس على أساس تسعير الشهادات ، وإعطاء المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها خلال التدريب - معبراً عنها بشهادة التدريب المهني - الوزن الذي تستحقه ، وتحديد موقعها العادل والصحيح بالنسبة للشهادات الدراسية الأخرى ( اعدادية ، ثانوية ، ليسانس . . . الخ ) ، وأخذها بعين الاعتبار عند الترقية لوظائف أعلى .
- 3 - ومثلما هو الحال بالنسبة للاختيار والتعيين ، فإن نقطة البدء في التدريب المهني ، هي في التحديد الصحيح للقدرات العقلية والبدنية والمعارف والمهارات اللازمة للعمل / المهنة ، التي سيتم تصميم البرنامج للتدريب عليها .
- 4 - ويمكن تحديد هذه القدرات والمعارف والمهارات ، بالاستناد إلى أدلة التصنيف القطرية في دول مجلس التعاون الخليجي ، أو بالرجوع إلى الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني ، وتحليل الواجبات لاستنباط تلك القدرات والمعارف والمهارات .

5- وبالإضافة إلى ما تقدم ، فلا بد بعد ذلك من تحديد الاشتراطات المسبقة ، ووضع حد أدنى معين من القدرات العقلية والبدنية والمعارف والمهارات ، التي يجب أن تكون موجودة لدى المرشح لبرنامج تدريب وذلك :

أ - لكي يتمكن المتدرب من المشاركة بفعالية في عملية التدريب ، والاستفادة منها ( اكتساب المعارف والمهارات الضرورية ) .

ب - لتحقيق درجة مناسبة من التجانس بين المشاركين في البرنامج ، بحيث لا تكون هناك فروق واسعة فيما بينهم ، وبالتالي تنفيذ البرنامج وفقاً لما هو مقرر وبدون أي مصاعب إضافية يمكن أن تنشأ بسبب وجود تباين كبير بين المشاركين في التدريب .

6- تتضمن الاشتراطات المسبقة لبرنامج التدريب المهني ، عادة ، مايلي :

أ - تحديد جنس المتدرب ( ذكر / أو أنثى أو كلاهما ) .

ب - تحديد شريحة العمر ( بين 15 - 18 سنة مثلاً )

ج - تحديد الحد الأدنى من المعارف الضرورية للبرنامج ( قراءة ، كتابة ، عمليات حسابية . . . الخ ) .

د - تحديد الحد الأدنى من القدرات البدنية ( الطول ، الوزن ، اكتمال الأطراف ، القوة العضلية ، الحالة الصحية العامة ، سلامة السمع والإبصار والشم . . . الخ ، عدم وجود حساسية لمادة معينة تستخدم في المهنة ، القدرة على الجري والقيام بحركات معينة . . . الخ ) .

هـ - تحديد الحد الأدنى من القدرات العقلية ( كمستوى الذكاء ، نوع معين أو أكثر من الاستعدادات ، سمات أو صفات شخصية معينة ، كالهذوء والصبر والمبادأة وشدة التحمل . وكذلك مرونة الأصابع واليدين ، والتأزر بين حركة الأصابع والعينين . . . الخ ) .

7- وعلى ذلك فإن الأمر يتطلب إعداد واستخدام الوسائل التالية عند اختيار المرشحين المناسبين لبرنامج التدريب المهني :

أ - طلب / استمارة التحاق ببرنامج التدريب المهني ، للحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالمرشح للتدريب ، كاسمه الكامل ، ومكان وتاريخ ولادته ، وعنوان إقامته ، والمستوى الدراسي الذي بلغه ، سبب تركه للمدرسة ، الأمراض التي يعاني منها . . . الخ .

ب - الوثائق الرسمية التالية : صورة عن البطاقة الشخصية ، وثيقة اتمام المرحلة الدراسية .

ج - مقابلة أولية .

د - فحص طبي .

هـ - اختبارات : ذكاء ، تحصيل / انجاز ( إن لزم الأمر ) ، ميول ، استعدادات .

8- وفي كل الأحوال فإن هذه الأدوات يجب أن تصمم في ضوء متطلبات العمل ، وبحيث توفر كل معلومات مفيدة عن مدى توفر الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة للاشتراك في البرنامج / الاشتراطات المسبقة ، لدى المرشحين للبرنامج ، تساعد في اتخاذ قرار صحيح بقبول أو رفض اشتراك أي منهم في البرنامج .



9 - ومثلما هو الحال بالنسبة لأي عملية اختيار ، فإن هذه الأدوات يجب أن تستخدم بشكل صحيح ، ووفق الأسس المتعارف عليها بالنسبة لكل منها بحيث تساعد على استبعاد أي مرشح غير ملائم للاشتراك في برنامج التدريب بأسرع وقت وأقل تكلفة .

10 - وكذلك ، فإنه يمكن الاستفادة من المعلومات التي تم جمعها عن كل مرشح لم يقبل في البرنامج ، وتوجيهه إلى برنامج تدريب مهني آخر ، أكثر ملاءمة لإمكانياته .

## (2) استخدام الاختبارات لأغراض القبول في برامج التدريب المهني :

1 - إن نقطة الاختلاف الأساسية ، فيما يتعلق باستخدام الاختبارات لأغراض التوجيه المهني واستخدامها لأغراض القبول في برامج التدريب المهني ، هي في أن استخدام الاختبارات في الحالة الأولى ، يهدف في نهاية الأمر لتقديم نصيحة يمكن قبولها أو رفضها . في حين أن استخدامها في الحالة الثانية ، يهدف للمساعدة في اتخاذ قرار صحيح ، بقبول أو رفض المتقدم ، للالتحاق ببرنامج تدريب مهني معين .

2 - ومن الضروري الانتباه ، إلى أن المتقدم للالتحاق ببرنامج تدريب مهني معين ، سوف يتقدم بعد أن يكون قد كون قناعة أو وجهة نظر معينة ، بصدد المهنة أو الحرفة التي يرغب فيها ، متأثراً في ذلك بمجموعة كبيرة من العوامل الخارجية ، كراي الأهل والأصدقاء ، والقيمة الاجتماعية للحرفة أو المهنة - أي الاحترام والتقدير والأهمية التي يضيفها المجتمع على المهنة أو الحرفة ومن يمارسونها - ، ومعدل الأجور السائد بالنسبة لها ، وحالة المتقدم المادية ، ومستوى أو درجة النجاح في التعليم العام ، ووجود أو عدم وجود فرص لتابعته ومن ثم الالتحاق بالجامعة .

3 - وبسبب ما تقدم فقد تنشأ صعوبات إضافية ، عندما يتبين عدم صلاحية المتقدم للاشتراك في برامج التدريب المهني الذي يرغب فيه ، ويتعين بالتالي العمل على تغيير قناعته أو وجهة نظره ، وتوجيهه نحو برنامج آخر أكثر ملاءمة لإمكاناته .

4 - سوف يتطلب الأمر ، استخدام عدة بطاريات للاختبارات ، تتناسب وطبيعة برامج التدريب المهني ، المتاحة حالياً في دول مجلس التعاون الخليجي ، وتلك التي يمكن أن تتاح فيها مستقبلاً ، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية ، والفحص الطبي ( عند الضرورة ) .

5 - إن مسؤولية تطبيق أو استخدام بطاريات الاختبارات ، بالإضافة إلى المقابلة ، يجب أن تلقى على عاتق الجهة المسؤولة عن تصميم وتنفيذ برامج التدريب المهني ، سواء أكانت مدارس صناعية أو مراكز تدريب مهني .

6 - وبالنظر لأن القدرات العامة اللازمة للكثير من المهن أو الحرف ، قد أصبحت معروفة بشكل كاف ، عالمياً وعربياً ، وبدرجة مقبولة من الدقة ، فإن ذلك سوف يسهل عملية اختيار أو تصميم الاختبارات اللازمة لأغراض القبول في برامج التدريب المهني .

7 - يمكن في هذه الحالة ، تجربة بطاريات الاختبارات ، التي سبق واستخدمت في بعض الدول العربية ، وعلى الأخص جمهورية مصر العربية ، ومن هذه البطاريات على سبيل المثال لالحصر ، مجموعة البطاريات التي سبق وأعدتها واستخدمتها بالفعل ، مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني . وعلى ضوء نتائج التجربة يمكن اتخاذ قرار باستمرار استخدامها ، أو العمل على تعريب بطاريات أجنبية معروفة ، أو تصميم بطاريات جديدة كلية وبالاستناد إلى الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني . ويقدر الوقت اللازم لتعريب بطاريات أجنبية أو تصميم بطاريات جديدة ، بما يتراوح بين ( 12 - 18 ) شهراً .

8- ويفضل ولأغراض التجربة أن يتم استخدام البطاريات المتوفرة ، في دول مجلس التعاون الخليجي ، وعلى أن تجرب كل بطارية عدداً كافياً من المرات ، بحيث يمكن الحصول على معلومات كافية عن مدى صلاحيتها وإمكانية تعميمها .

9- سوف يتوقف طول مدة التجربة ، وبالتالي الفترة اللازمة لتقدير صلاحية كل بطارية ، على مدة أو فترة برنامج التدريب المهني ، وعدد المرات التي ستجرب فيها البطارية . لأنه من الضروري انتهاء برنامج التدريب ، والحصول على نتائج امتحانات المتدربين ، لكي يمكن مقارنتها بنتائج استخدام البطارية وحساب معامل الارتباط فيما بينها، أي معامل الصدق .

10- بالنظر لأن مسؤولية إجراء أو تطبيق بطاريات الاختبارات ، سوف تكون ملقاة على عاتق الجهات المسؤولة، عن إعداد وتنفيذ برامج التدريب المهني، فلن تنشأ حاجة لأي توظيف إضافي لذلك الغرض . ويمكن لأي شخص مدرب بشكل كاف أن يديرها بنجاح . وبالتالي يمكن تدريب بعض موظفي مدارس أو مراكز التدريب المهني لذلك الغرض ( مشرف برنامج التدريب ، مدرب ، أو أي موظف إداري مناسب ) .

11- ومثلما هو الحال بالنسبة للتوجيه المهني ، فإن هذه البطاريات يجب أن تستخدم أو تطبق في مناخ أو جو مرح ومبهج ، يجعل من عملية الاختبار، عملية ممتعة ومسلية .

12- كما يجب إعلام الخاضعين للاختبارات بالنتائج ، بشكل ملائم ، لا يثير أي حساسية أو ردود أفعال غير مرغوبة من قبلهم . ويجب أيضاً الإجابة بشكل كاف ، على أي استفسارات أو تساؤلات قد تطرح حول تلك النتائج ، وتقديم كل مايمكن من المعونة والنصائح التي قد يتطلبها الموقف .

## ثالثاً - الاختبارات والاختيار والتعيين :

### (1) المفهوم . . المتطلبات . . الأساليب :

تشمل عملية الاختيار Selection بالمفهوم الواسع لها ، كل من عمليات اختيار وتعيين أفراد جدد ، وعمليات الاختيار للترقية Promotion والنقل Transfer ، وعملية الاختيار واحدة من أهم وأصعب عمليات إدارة الأفراد ، ويتوقف نجاح وبقاء ونمو المنظمة ، وبصورة أساسية على مدى النجاح فيها . والاختيار الصحيح هو الخطوة الأولى نحو الاستثمار الصحيح في القوة العاملة ، ولتمكين المنظمة من تكوين قوة عمل فعالة ، والمحافظة عليها ، وتعرض النقص الذي يحدث فيها لأسباب عدة ، كالوفاة والاستقالة والتقاعد . . الخ ، وتأهيلها وتدريبها بشكل مناسب ، وتحفيزها ، بما يمكن من الحصول على أعلى إنتاجية ممكنة منها .

يصمم برنامج الاختيار والتعيين ، بحيث يكون قادراً على كشف وقياس مختلف مؤهلات المرشح بشكل صحيح ، وبحيث يتم كشف وقياس كل منها بالوسيلة أو الأداة المناسبة لها ، وترتب إجراءات البرنامج تبعاً لتسلسلها المنطقي ، ومن الإجراء السهل إلى الإجراء الصعب ، ومن الإجراء الأقل تكلفة إلى الإجراء الأعلى تكلفة ، بحيث يمكن استبعاد أي مرشح ، يتبين ومن خلال المعلومات التي جمعت عنه في كل مرحلة أنه غير صالح للعمل ، بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة ، وبحيث لا يعبر للمرحلة التالية ، الأكثر صعوبة والأعلى تكلفة ، إلا المرشحون الذين عبروا المرحلة السابقة بنجاح ، وبذلك يتم توفير الوقت والجهد والمال ، لأن عدد المرشحين الذين سوف يمرون بالإجراءات الأصعب والأكثر تكلفة ، سوف يقل باستمرار ، بعد إتمام كل مرحلة من مراحل البرنامج .

إن جوهر عملية الاختيار ، هو جمع معلومات محددة عن كل مرشح ، وهي تحدد بناء على توصيف المهنة وتحليل واجباتها ، وبالاستناد إليها يتم قبول أو رفض المرشح .

يتوقف نوع وحجم ودرجة الدقة والتفصيل في المعلومات التي يجب أن تجمع عن كل مرشح ، على طبيعة العمل الذي يجري الاختيار لشغله ، وعلى خطورة النتائج التي قد تترتب على الفشل في اختيار المرشح المناسب له ، ويمكن أن تشمل هذه المعلومات ، البيانات الموجودة في بطاقة الهوية أو جواز السفر ، والملاحم الأساسية للفرد والوضع العائلي ، والحالة الصحية العامة ، والتاريخ أو السجل المرضي ، والسجل الدراسي (مراحل الدراسة ، ومواعيد البدء والانهاء من كل مرحلة ، والتخصص ) ، وسجل التدريب (برامج التدريب السابقة ومواعيدها وأماكن تنفيذها) ، والسجل المهني أو سجل العمل (الأعمال التي سبق له أن عمل بها ، والفترة التي قضاها في كل عمل ، واسم وعنوان رب العمل ، والأجر ، وسبب ترك العمل ، وفي بعض الحالات يطلب ملخص لواجبات كل عمل ) ، وبالإضافة إلى ما تقدم ، أسماء وعناوين عدد مناسب من المعرفين ، والجمعيات المهنية التي يشترك في عضويتها ، والاهتمامات والهوايات ، والقدرات العقلية والبدنية وبقيّة سمات شخصيته ، ومعارفه ومهاراته .

ومن الواضح أن المعلومات المذكورة آنفاً ، لا يمكن الحصول عليها باستخدام أداة أو وسيلة وحيدة ، ولذلك يجري تبويبها في مجموعات ، بشكل يمكن معه تحديد الوسيلة المناسبة ، الأسرع والأقل تكلفة للحصول عليها .

فعلى سبيل المثال ، توفر استمارات أو طلبات الاستخدام ، المصممة بعناية ، قسماً كبيراً وهاماً من تلك المعلومات ، كالمعلومات المتعلقة بالهوية الشخصية والوضع العائلي ، والحالة الصحية العامة ، وسجل الدراسة ، وسجل التدريب ، وسجل الأعمال السابقة ، النوادي والجمعيات المهنية ، والاهتمامات والهوايات . . . الخ . وهذه كلها معلومات يقدمها الفرد طوعاً ، ويمكن التأكد من صحتها بسهولة ، إما من خلال الوثائق التي ترفق باستمارة الاستخدام ، أو من خلال الإتصال الهاتفي أو الكتابي .

وتوفر المقابلة الأولية ، وهي مقابلة سريعة لا تحتاج إلى أخصائي ، معلومات تتعلق بالمظهر العام للشخص ، والعوائق البدنية الواضحة (وجود نظارة) ، وجود ضعف في السمع ، فقديد أو رجل ، صعوبة في المشي ، صعوبة في النطق . . . الخ).

كما يوفر الفحص الطبي معلومات هامة ، تؤكد صحة السجل المرضي ، وسجل العمليات السابقة ، ويؤمن معلومات إضافية ، عن صحة الفرد وحالة جسمه وذلك إذا تم توجيه الطبيب الفاحص ، بشكل صحيح ، للتحري والتركيز على النقاط المهمة بالنسبة للعمل أو الوظيفة أثناء الفحص .

في حين توفر المقابلات الموسعة ، المفتوحة أو المقننة ، إذا أعدت ونفذت بشكل صحيح ، معلومات تتعلق بقدرة الفرد على التعبير عن نفسه ، وأفكاره شفهيًا ، وقدرته على القيادة ، وسرعة بديهته ، وسواء شخصيته ، بالإضافة إلى التأكد من بعض المعلومات التي سبق الحصول عليها بوسائل أخرى ، والحصول على بعض التفاصيل الإضافية عنها ، وكذلك تزويد المرشح بما قد يحتاجه من معلومات عن العمل والمنظمة .

إن الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه الاختبارات النفسية / العقلية في عملية الاختيار ، هو توفيرها لمعلومات معينة عن كل مرشح ، معلومات لا يمكن الحصول عليها بأي وسيلة أخرى ، معلومات موضوعية ودقيقة وصحيحة عن القدرات العقلية والميول والاهتمامات والاتجاهات والقيم وبقية سمات الشخصية ، والإنجازات السابقة من المعارف والمهارات . وبالإضافة إلى ما تقدم ، فإن الاختبارات تساعد على التنبؤ بدقة بما يمكن توقعه من الفرد وما يمكنه إنجازه في المستقبل ، ولا يمكن بدون هذه المعلومات اتخاذ قرار صحيح بالاختيار ، فيما عدا ما يحدث بالصدفة وحدها .

ومما تقدم يتضح أن المعلومات التي يجب جمعها خلال عملية الاختيار ، هي معلومات متكاملة ، ولا يمكن التغاضي عن أي منها ، ولا يمكن أيضاً إحلال أي مجموعة منها محل الأخرى ، لأنها ضرورية ككل ، لكي يكون بالإمكان رسم صورة واضحة ودقيقة عن مؤهلات المرشح ، وكلما كانت هذه الصورة أكثر وضوحاً ودقة ، زادت احتمالات النجاح في الاختيار .

وكما سبقت الإشارة فإن الاختبارات ، هي أكثر وسائل الاختيار دقة وموضوعية ، وإن استخدامها بشكل صحيح سوف يزيد من احتمالات نجاح عملية الاختيار ، وعلى سبيل المثال فقد انخفضت نسبة الأفراد الفاشلين في العمل ، في إحدى المؤسسات من (30% إلى 10%) بعد استخدام الاختبارات (57) .

كما ارتفعت نسبة الصحة في اختيار العمال في مؤسسة أخرى ، من (60% إلى 95%) بعد استخدام الاختبارات (58) ، وبالإضافة إلى ما تقدم فإن رفض بعض المرشحين ، بناء على نتائج الاختبارات - مثلما هو الحال بالنسبة لنتائج الفحص الطبي - ، يعتبر وسيلة مناسبة تقلل من احتمال تبني أو اتخاذ المرشحين المرفوضين ، لاتجاهات أو مواقف عدائية نحو المؤسسة ، لأن كلاً منهم « . . . سيلقي اللوم على نفسه قبل أي شخص آخر » (59) .

خلاصة القول إن الاختبارات هي وسائل هامة ، توفر معلومات ضرورية عن المرشحين ، وهي تستخدم كدريف ومكمل لبقية أدوات الاختيار ، لا كبديل عنها(60) ، إلا أنها من ناحية أخرى ليست علاجاً شافياً لكل الأخطاء التي يمكن أن تقع خلال الاختيار ، أو لكل أمراض الإدارة ، لأنها مجرد أدوات ، ويجب أن تستخدم بالشكل الصحيح ، في الوقت الصحيح ، للغرض الصحيح ، وضمن مجموعة متكاملة و مترابطة من الأدوات ضمن برنامج الاختيار . يرجى ملاحظة شكل رقم (3) وشكل رقم (4) .

(57) G. W. Wadsworth Jr., Hidden Abilities of Clerical Workers., Office Management

Series., No A.M .A ., N.Y ., 1938 . نقلاً عن د. محمد عثمان نجاتي : مرجع سابق ، ص 215 .

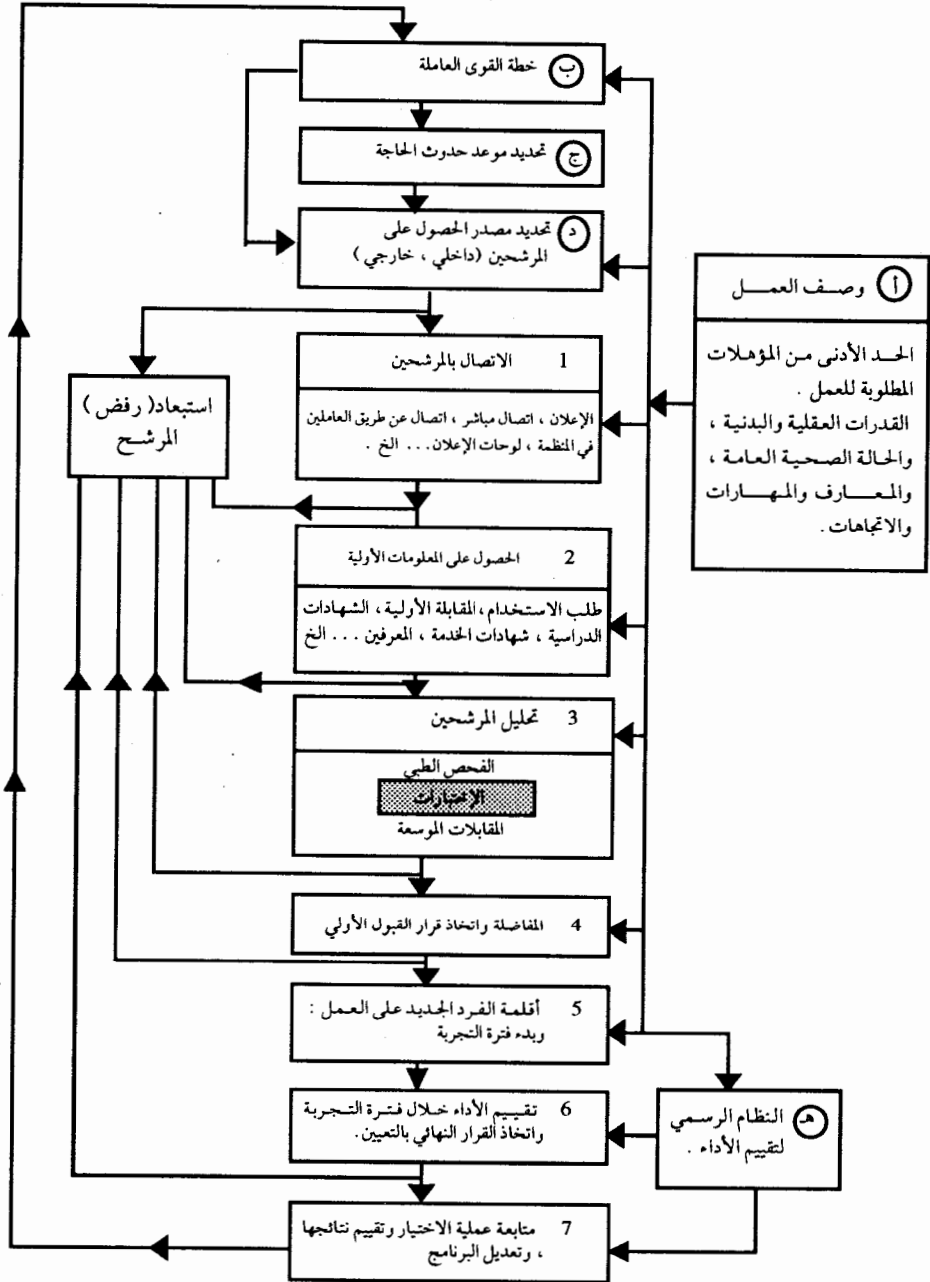
(58) H.W. Hepner., Psychology Applied to Life and work., Prentice-Hall , N.J., 1957

نقلاً عن د. محمد عثمان نجاتي : مرجع سابق . ص 215 .

(59) د. شوقي حسين عبدالله : مرجع سابق ، ص 102 .

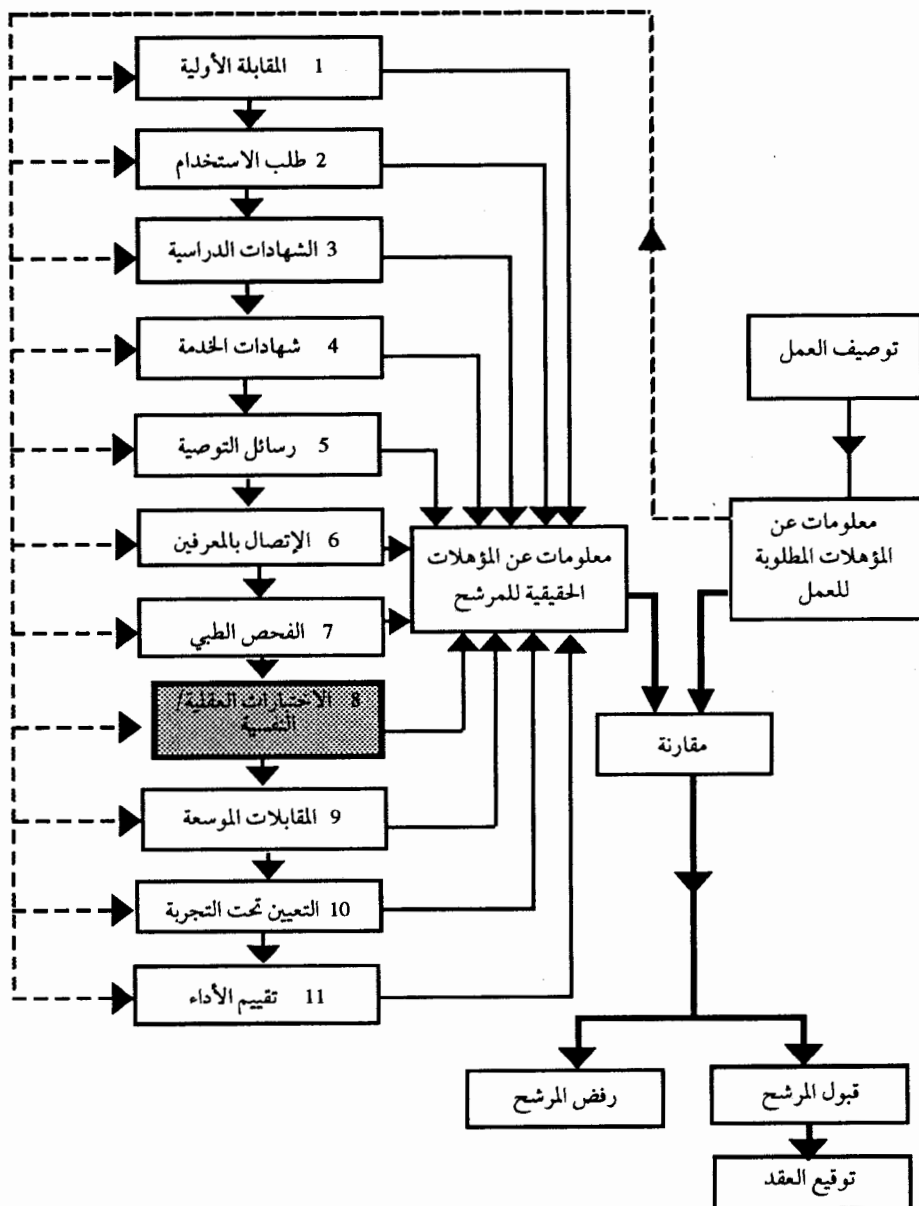
(60) د. عادل حسن : مرجع سابق ، ص 77 - 78 .

شكل رقم (3)  
برنامج الاختيار وموقع الاختبارات فيه





شكل رقم (4)  
أدوات جمع المعلومات عن المرشحين لعمل شاغر وموقع الاختبارات فيما بينها



## (2) اشتراطات ومحددات عامة لعمليات الاختيار والتعيين :

### العمليات التي تسبق مرحلة استخدام الاختبارات :

1 - إن النقطة الأساسية والحاسمة في أي عملية اختيار وتعيين ، سواء لقوى عاملة محلية أو وافدة عربية أو أجنبية ، هو التحديد الصحيح والدقيق والقاطع ، للمؤهلات المطلوبة ( القدرات العقلية والبدنية والمعارف والمهارات ) لكل مهنة من المهن التي سيجري الاختيار لشغلها ولا يمكن توقع نجاح أي عملية اختيار - فيما عدا ما يحدث بالصدفة وحدها - إذالم يكن المسؤولون عنها يعرفون وعلى وجه التأكيد ، نوعية ومستوى المؤهلات التي سيبحثون عنها .

2 - يمكن تحديد المؤهلات المطلوبة بشكل صحيح :

أ - بالرجوع الى أدلة التصنيف القطرية ( المحلية ) التي يوجد فيها تحديد لمثل هذه المؤهلات .

ب - بالرجوع الى الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني ، وتحليل واجبات المهنة الى مهام وعوامل ، واستنباط المؤهلات المطلوبة بعد ذلك وفقاً لما سبقت الإشارة اليه .

3 - ويأتي تحديد المصدر أو سوق العمل الذي سيتم البحث فيه عن المؤهلات في المرتبة الثانية من الأهمية بالنسبة لعملية الاختيار والتعيين ، ولا بد من البحث عن المرشحين في سوق العمل المحلية أولاً ، ثم في أسواق العمل بدول مجلس التعاون الخليجي ، فالدول العربية ، فالإسلامية ، فبقية الدول .

4 - ومن الضروري وعند الاتصال بالجهات المحلية المسؤولة عن الاستخدام والتوظيف ، في دول مجلس التعاون الخليجي ، للاستفسار وتبادل المعلومات عن القوى العاملة المحلية المتوفرة فيها وأن يتم ذلك وفقاً لأسماء المهن ورموزها كما هي وارده في الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني ، لتسهيل تبادل المعلومات والحصول على معلومات صحيحة في الوقت نفسه عن القوى العاملة المحلية المتوفرة في كل منها .

5 - بعد تحديد سوق ( أو أسواق ) العمل الذي سيتم البحث فيه ، لا بد من الاتصال بالمرشحين المحتملين ، بالوسائل المناسبة ، للحصول على عدد كاف من المرشحين الذين ترتفع فيهم احتمالات وجود المؤهلات المطلوبة . ويفضل أن يكون هذا الاتصال بأكثر من وسيلة ولعدد كاف من المرات ، بحيث يتم إعلام أكبر قدر ممكن من المرشحين ، كما يجب أن تحدد وسائل الإتصال ، وعدد مرات تكراره ، تبعاً لطبيعة الأعمال التي سيتم التعيين فيها وندرة المؤهلات المطلوبة .

6 - ويمكن بصورة مبدئية ، استخدام الصحف المحلية الأكثر انتشاراً للإعلان عن الوظائف الشاغرة ، كما يمكن استخدام المجلات والنشرات التي تصدرها بعض الجمعيات أو المنظمات المهنية في بعض الحالات ( طلب مرشحين : مهندسين ، أطباء ، صيادلة ، محامين ، محاسبين . . . الخ) .

7 - وفي كل الأحوال ومهما كانت الوسيلة المستخدمة للاتصال بالمرشحين ، فإن الإعلان يجب أن يتضمن معلومات صحيحة وكافية عن المهنة الشاغرة كاسمها ، أهم واجباتها ، ظروفها ، والمزايا الأخرى التي ستمنح لشاغلها ، الوثائق والمستندات المطلوبة ، الجهة التي يتعين تقديم الطلبات لها وعنوانها ، آخر موعد لتقديم الطلبات .

8 - إن لكل جزء أو بند من بنود الإعلان أهمية خاصة ، في دفع وتحريض كل مرشح مُحتمل ، لإجراء عملية مقارنة بين مايتوفر لديه وما هو مطلوب من مؤهلات للعمل ، وبين مايعرض مقابله من أجر ومزايا ، وبالتالي زيادة احتمالات الحصول على المرشحين المناسبين وفقاً للشروط المعلن عنها ، إذ أن إغفال أي بيان هام أو ارتكاب خطأ ما في كتابة اسم المهنة ، قد يؤدي الى فشل عملية الاختيار . فعلى سبيل المثال ، فإن الإعلان الذي يتضمن طلب مرشحين لوظائف خبراء في موضوع معين ، ويحدد المؤهلات المطلوبة وبعده بدائل ، سوف يوفر عدداً من المرشحين ، إلا أن قسماً كبيراً قد ينسحبون أو يرفضون العمل بعد اختيارهم ، إذا اكتشفوا أن اسم المهنة الحقيقي هو أخصائي وليس خبيراً ، أو اكتشفوا معلومات هامة ، يمكن أن تؤثر في قرارهم بقبول العمل .

9 - إن المؤشر الصحيح ، الذي يجب الاعتماد عليه ، للتأكد من نجاح الإعلان في الوصول الى المرشحين المناسبين ، هو عدد الردود أو طلبات الاستخدام / التوظيف المقدمة ، وارتفاع نسبة المرشحين الذين يحتمل وجود المؤهلات المطلوبة لديهم .

10 - قبل البدء في بقية مراحل الاختيار ، لا بد من الانتباه والعمل على تصميم برنامج وأدوات الاختيار وترتيبها من الأسهل الى الأصعب ، بحيث لا يصل الى المراحل الأكثر صعوبة وتكلفة في الوقت نفسه إلا المرشحون الذين تتوفر لديهم بالفعل كل أو معظم المؤهلات المطلوبة .

11 - وعلى هذا فإن بقية مراحل عملية الاختيار يجب أن تتم وفقاً لمايلي :

أ - جمع المعلومات الأولية :  
(استمارة الاستخدام ، طلب وثائق ومستندات رسمية ، مقابلة أولية)

ب - تحليل المرشحين :  
(الفحص الطبي ، الاختبارات ، المقابلات الموسعة )

ج - اتخاذ القرار الأولي لقبول المرشح بعد المفاضلة .

د - التعيين تحت التجربة :  
( الملاءمة ، تقييم الأداء ، اتخاذ القرار النهائي ) .

12 - إن كل المراحل السابقة بما فيها من أدوات ، يجب أن تصمم كلها ،  
للتحري والكشف عن المؤهلات المطلوبة .

13 - يوفر طلب الاستخدام معلومات أولية متنوعة عن كل مرشح ، ولذلك فإن  
على القائمين بعملية الاختيار تصميم الاستمارات بشكل صحيح ، (أنظر  
شكل رقم (10) نموذج استمارة طلب التوظيف في نهاية هذا القسم من  
الدراسة) بحيث توفر المعلومات التالية عن كل مرشح :

أ - معلومات شخصية : صورة المرشح ، اسم المرشح الكامل ، مكان  
وتاريخ ميلاده ، جنسيته الحالية والسابقة ، عنوان الإقامة الحالي ،  
عنوان الإقامة الدائم ، رقم الهاتف ، رقم البطاقة الشخصية أو جواز  
السفر ، وتاريخ الإصدار ومدة الصلاحية ، الطول والوزن ولون  
العينين والشعر ، الحالة العائلية ( أعزب ، مطلق ، متزوج ) ، اسم  
الزوجة ، أسماء الأولاد وتواريخ ميلادهم .

ب - السجل الدراسي : أسماء المعاهد والمدارس والكليات ، والدرجة  
العلمية التي حصل عليها من كل منها ، وتاريخ الحصول عليها ،  
البرامج والدورات التدريبية التي اشترك فيها ومكان وتاريخ إقامتها .

ج - سجل العمل : أسماء الوظائف / الأعمال التي شغلها ، واسم  
وعنوان كل جهة عمل بها ، الأجر الذي كان يحصل عليه في كل  
منها ، تاريخ بدء وترك العمل ، وسبب الترك . ويفضل في بعض  
الحالات بالنسبة لبعض الأعمال ذات الأهمية الخاصة طلب ملخص  
موجز لأهم واجبات كل عمل .

د - السجل الصحي : أنواع الإعاقات التي يعاني منها (صمم جزئي ،  
قصر نظر . . . الخ) ، العمليات الجراحية الكبيرة التي أجراها ،  
الأمراض التي يعاني منها (قلب ، تصلب شرايين ، دوالي . . . الخ)  
حوادث وإصابات العمل التي تعرض لها والنتائج التي ترتبت  
عليها .

هـ - الهوايات والميول ( بالنسبة للأعمال ذات الأهمية ) .

و - أسماء وعناوين عدد مناسب ( ثلاثة - خمسة ) من المعرفين (أشخاص  
يعرفون المرشح بشكل جيد ويمكن أن يقدموا معلومات عنه ،  
شريطة ألا يكونوا من أصحاب أعماله السابقة ) .

ز - تصريح من المرشح ، بالموافقة على قيام القائمين بعملية الاختيار ،  
بالاتصال بأرباب عمله السابقين والمعرفين .

ح - إقرار بصحة المعلومات المدونة في الاستمارة وتوقيع صاحب  
العلاقة .

ط - أي معلومات أخرى قد ترى الجهة صاحبة العلاقة أنها ضرورية  
بالنسبة للعمل .

14 - وبالإضافة الى ما تقدم ، وبعد تصميم الاستثمار ، فلا بد من تحديد الوثائق الرسمية التي ستطلب والتي ستؤكد المعلومات المذكورة في الاستثمار . هذه الوثائق هي عادة :

أ - صورة عن جواز السفر / أو البطاقة الشخصية .

ب - صورة عن الشهادات الدراسية .

ج - صورة عن شهادات الخدمة .

د - صورة عن وثائق إتمام البرامج التدريبية .

15 - يمكن استلام استثمارات الاستخدام مرفقة بصور عن الوثائق الرسمية ، إما عن طريق البريد ، أو باليد وفي هذه الحالة يمكن إجراء المقابلة الأولية أثناء استلام هذه الاستثمارات .

16 - يجب أن تدرس كل استثمار بعناية ، كما يجب أن تدرس كل إجابة أو معلومة مدونة فيها بشكل دقيق وبالاستناد إلى واجبات العمل والمؤهلات المطلوبة له ، للتأكد من :

أ - عدم وجود أي تناقض ، أو نقص ، في المعلومات المذكورة فيها .

ب - التأكد من صحة بعض المعلومات ، بمطابقتها بالمعلومات التي توفرها صور الوثائق الرسمية .

ج - التأكد من مدى ملاءمة السجل الدراسي للمرشح مع متطلبات العمل .

د - التأكد من مدى ملاءمة سجل العمل الخاص بالمرشح مع متطلبات العمل .

هـ - التأكد من مدى ملاءمة السجل الصحي للمرشح مع متطلبات العمل .

و - معرفة قدرة المرشح على الكتابة ، والتعبير عن أفكاره كتابة (بشكل مبدئي) .

17 - ويمكن وأثناء دراسة الاستمارة ، الاتصال كتابة أو بالهاتف ، بأرباب العمل السابقين ، وبالمعرفين ، للحصول على معلومات إضافية منهم عن المرشح .

18 - يتم استبعاد كل مرشح يتبين بعد دراسة استمارته والوثائق التي قدمها ، أنه غير صالح للعمل ، وبانتهاء هذه المرحلة ، فإنه يفترض أن يكون القائمون بعملية الاختيار قد استبعدوا كل المرشحين الذين ظهر وبوضوح ومن خلال استماراتهم أنهم لا يحوزون على المؤهلات المطلوبة .

19 - بعد الانتهاء من دراسة الاستمارات ، يمكن الانتقال الى إجراء المقابلة الأولية أو التمهيدية ، في حالة عدم القيام بها عند تسليم الاستمارات باليد بقصد :

أ - الحصول على معلومات إضافية من المرشحين ، و / أو التأكد من بعض المعلومات .

ب - التأكد من بعض السمات الشخصية لكل مرشح ، كمظهره العام ، وقدرته على النطق بشكل صحيح ، قوة سمعه وإبصاره . . . الخ .



ج - تزويد أي مرشح بأي معلومات إضافية قد يطلبها عن العمل ، والتي قد تؤثر في قراره الخاص فيما يتعلق باستمراره في الخضوع لبقية إجراءات الاختيار .

20 - وفي كل الأحوال فإن المقابلة الأولية ، يجب أن تنفذ بشكل منظم ، ووفقاً للقواعد الخاصة بإجراء المقابلات ، على أن يتم تسجيل المعلومات التي يتم الحصول عليها فور انتهاء المقابلة ، سواء على الصفحة الخلفية للاستمارة ، أو الى جانب كل بند من بنودها ، أو على ورقة منفصلة .

21 - يجب أن تدرس المعلومات الإضافية التي تم الحصول عليها خلال المقابلة الأولية ، بعناية ، وعلى ضوء المعلومات الموجودة في الاستمارة ، وذلك لاتخاذ قرار بمدى صلاحية المرشح ، وبالتالي استمراره في بقية الإجراءات أو استبعاده .

22 - بانتهاء المقابلات الأولية ، تنتهي مرحلة جمع البيانات الأولية ، ودراستها ، واستبعاد بعض المرشحين الذين ظهر وبوضوح نتيجة تلك الدراسة ، أنهم لا يصلحون للعمل ، وبالتالي لا داعي لاستمرارهم في بقية إجراءات الاختيار .

ولا بد ، وفي كل الأحوال التي يتم فيها استبعاد مرشح لسبب موضوعي ، من إعلامه بذلك ، سواء كتابة أو شفاهة ، وبشكل لائق لا يشير أي ردود فعل غير مرغوبة منه .

23 - يفضل البدء بعملية تحليل المرشحين ، أي الحصول على معلومات أكثر دقة عن المرشحين ، والتي لا يمكن الحصول عليها بالوسائل التي استخدمت في مرحلة جمع البيانات الأولية ، بالفحص الطبي .

24 - يتعين على القائمين بعملية الاختيار ، الاهتمام بشكل كبير بالفحص الطبي ، وتنفيذه بشكل صحيح ، بسبب ما يمكن أن يوفره من معلومات عن حالة المرشح الصحية ، ومدى قدرته على تحمل أعباء العمل وعلى أدائه بشكل مناسب ، كما يجب عليهم الاعتماد على التوصيف (الواجبات ، المؤهلات ) ، لتحديد النواحي الصحية الهامة للعمل ، والتي يتعين على الطبيب أن يركز عليها عند قيامه بالفحص .

25 - وبشكل عام فان على القائمين بعملية الاختيار ، أن يسعوا ومن خلال الفحص الطبي للحصول على :

أ - صورة صحيحة عن الحالة الصحية العامة لكل مرشح .

ب - عدم وجود أمراض سارية أو معدية لديه .

ج - عدم وجود أي عائق أو عجز بدني ظاهر أو غير ظاهر يؤثر على قدرته على العمل .

د - عدم وجود أي مرض مزمن يمكن أن يؤثر على قدرته على العمل .

هـ - التأكد من السجل الصحي للمرشح ( المبين في استمارة الاستخدام) .

مع التركيز على النواحي الهامة بالنسبة للعمل / المهنة الذي تجرى عملية الاختيار لشغله .

26 - ويتعين على القائمين بعملية الاختيار ، أن يزودوا الطبيب أو الأطباء المعتمدين من قبلهم لإجراء الفحص ، بوصف لكل عمل سيجري الاختيار لشغله مع صورة عن السجل الصحي ( استمارة الاستخدام ) ، والنقاط الصحية الهامة التي يتعين على الطبيب المعتمد أن يركز عليها ،

وذلك حتى يستطيع القيام بالفحص الطبي بشكل صحيح ، ومن ثم الحصول على معلومات صحيحة عن حالة كل مرشح ووضع الصعي بشكل عام ، للاستفادة منها في اتخاذ قرار صحيح بصدد المرشح .

27 - بانتهاء الفحص الطبي ، سوف يتم استبعاد عدد من المرشحين الذين تبين وبوضوح ومن خلال نتائج الفحص الطبي ، أنهم لا يصلحون للعمل ويلاحظ أن الاستبعاد تم بناء على أساس موضوعي ولسبب يرجع إلى المرشح ، مثلما هو الحال عند استبعاد أي مرشح في الخطوات التي سبقت الإشارة إليها . وبذلك يصبح عدد المرشحين الباقين ، ملائماً ، ويمكن بالتالي أن يخضعوا للإجراءات الأكثر تكلفة وهي الاختبارات والمقابلات .

28 - يجب وعند اختيار أو إعداد اختبارات المهارة ، أن يتم ذلك بالاستناد إلى توصيف العمل الموجود في الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني ، أو الأدلة القطرية المتوفرة بدول مجلس التعاون الخليجي ، سواء أتمت الاستفادة من المعلومات الموجودة في أي منها بشكل مباشر ، أو بعد استنباط معلومات أخرى منها . وعلى المسؤول أو المسؤولين عن عملية الاختيار مراعاة مايلي عند اختيار أو إعداد واستخدام الاختبارات :

أ - أن الاختبار يجب أن يوفر معلومات جديدة ، لا يمكن الحصول عليها بأي من وسائل الاختيار الأسهل والأقل تكلفة التي سبق استخدامها .

ب - أن الاختبار يجب أن يوفر إثباتاً إضافياً ، لبعض المعلومات الهامة التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة .

ج - أن يتم اختبار أو انتقاء الاختبار واستخدامه وفقاً للقواعد التي سبقت الإشارة إليها .

29 - يجب أن تدرس نتائج الاختبارات ، على ضوء المعلومات الأخرى التي سبق جمعها عن كل مرشح ، وعلى ضوء احتياجات العمل ، ومن ثم يتم استبعاد بعض المرشحين الذين يتبين أنهم غير ملائمين للعمل . وبذلك يتقلص عدد المرشحين الى أقصى درجة ممكنة ، بحيث يمكن المباشرة بأخر وأهم الإجراءات ، أي المقابلة الموسعة .

30 - وعلى هذا يمكن القول أن كل المرشحين الذين سيصلون الى هذه المرحلة ، يحوزون بالفعل على كل أو معظم المؤهلات المطلوبة ، وأن المقابلة سوف تكون الإجراء الأخير للحصول على أي معلومات إضافية عن المرشحين ، قبل إجراء المقابلة واتخاذ قرار الاختيار .

31 - إن المقابلة ليست اختباراً أو امتحاناً ، وإنما هي اجتماع بين طرفين أولهما المرشح ، وثانيهما القائم (أو القائمون) بعملية الاختيار ، بهدف تبادل المعلومات فيما بينهما . وهي مرحلة حرجة للغاية من مراحل عملية الاختيار ، ويمكن أن تقع فيها أخطاء كثيرة ، قد تؤدي الى استبعاد أفضل المرشحين .

32 - يجب تنفيذ المقابلة بأقصى درجة ممكنة من العناية ، ومن الإعداد المسبق ، ويمكن في الحالات التي يتم الاختيار فيها لشغل بعض الأعمال الهامة ، أن تنفذ المقابلة من قبل شخصين إلى ثلاثة أشخاص من المسؤولين عن عملية الاختيار ، على أن يكون أحدهما أخصائي نفسي - إن أمكن - وذلك لمحاولة استكشاف بعض المظاهر أو النواحي النفسية لدى المرشح .

33 - يجب أن تعد المقابلة وتنفذ وفقاً لمايلي :

أ - تحديد موعد خاص لكل مرشح ، على أن يقرر لكل منهم وقت كاف ، كما يجب تحديد وقت كاف لتداول الآراء وتسجيل المعلومات التي تم استخلاصها أثناء المقابلة .

ب - يجب أن تتوفر كافة المعلومات التي سبق جمعها عن كل مرشح من المرشحين الذين سوف تتم مقابلتهم ، ويجب على القائم / القائمين بعملية الاختيار ، دراستها بشكل جيد قبل إجراء المقابلة ، لتحديد بعض النقاط والمجالات التي سيتم تركيز الحوار عليها .

ج - يجب أن يتم استقبال كل مرشح بشكل ملائم ، وإذا اقتضى الأمر انتظاره لفترة ما قبل بدء المقابلة ، فلا بد أن يكون ذلك في مكان مناسب ومريح ، تتوفر فيه بعض مواد القراءة ( كالصحف والمجلات . . . الخ ) . كما يجب أن تقدم له ضيافة ملائمة .

د - يجب الانتباه عند افتتاح المقابلة إلى وضعية الجلوس ، وتجنب اتخاذ وضعية تشعر المرشح بأنه في لجنة امتحان أو لجنة تحقيق . ويفضل جلوس القائم بالمقابلة في مواجهة المرشح وبوضع يشعر المرشح أنه على قدم المساواة في الجلسة .

هـ - يجب الانتباه الى أن كل مرشح سوف يكون في بداية المقابلة ، تحت ضغط أو توتر نفسي معين ، ولا بد من العمل على إزالة هذا التوتر ، وذلك بالترحيب به بشكل ملائم وشكره على حضوره للمقابلة وتبادل - لفترة معقولة - الحديث في مواضيع عامة ( كالطقس والرياضة . . . الخ ) ومن ثم الانتقال وبالتدرج الى الموضوعات الجوهرية للمقابلة . مع الانتباه لعدم حدوث أي مقاطعة أثناءها ( الرد على الهواتف ، دخول وخروج السكرتيرة . . . الخ ) .

و - وبالنظر لأن المقابلة كما هو معروف هي أقل أدوات الاختيار صدقاً وثباتاً ، بسبب سهولة وقوع الأخطاء فيها ، واحتمال تأثر القائم بالمقابلة بانطباعاته الخاصة أو بشخصية المرشح . . . الخ ، بالإضافة الى أن قلة خبرة القائم بالمقابلة يمكن أن تزيد من احتمالات ارتكاب

الأخطاء ، وعلى الأخص حين تكون المقابلة مفتوحة . ولذلك فإنه يفضل اللجوء الى استخدام أسلوب المقابلة الموجهة ، أي تحديد النقاط التي سيتم الحديث عنها بشكل مسبق ومدروس . ويبين الشكل رقم (11) نموذجاً يتضمن الموضوعات التي يجب الاهتمام بها أثناء المقابلة الموجهة . ( انظر الشكل رقم 11 في نهاية هذا القسم ) .

34 - بانتهاء المقابلات ، يفترض أن كل المعلومات الممكنة قد تم جمعها عن كل مرشح ، وأصبح لدى القائم / القائمين بعملية الاختيار ، صورة واضحة عن مؤهلات كل مرشح تمت مقابلته ، وبالتالي يمكن البدء بالخطوة الهامة والحاسمة ، أي المفاضلة وانتقاء الفرد أو الأفراد المناسبين للعمل .

35 - ويجب التنويه ، بأن عملية المفاضلة سوف تزداد صعوبة ، عندما يصل إلى هذه المرحلة عدد كبير نسبياً من الأفراد يفوق العدد المطلوب فعلاً ، كما ستزداد صعوبة كلما كانت مؤهلات المرشحين متقاربة بشكل عام ، ولذلك فلا بد من أن تتم هذه العملية بشكل دقيق ووفقاً لمعايير محددة مسبقاً ، وبعد دراسة كافة المعلومات التي تم جمعها عن كل مرشح .

36 - إن المعيار الحاسم عند المفاضلة ، يجب أن يكون هو متطلبات العمل الذي تجري عملية الاختبار للتعين فيه . كما يجب الانتباه عند المفاضلة ، إلى أن المرشح المناسب هو المرشح الذي يملك المؤهلات المطلوبة للعمل ، وليس المرشح الذي يملك أعلى المؤهلات على الإطلاق . لأن زيادة المؤهلات بشكل كبير عما هو مطلوب يمكن أن تكون له آثار سلبية على أداء العمل .

37 - يجب الانتباه إلى أن نتيجة المفاضلة ، يجب أن تعد على شكل قائمة بترتيب المرشحين وفقاً لدرجة أفضليتهم ، المرشح الأول ، الثاني ، الثالث ، الرابع وهكذا . ولا يعني هذا الترتيب أن القائمين بعملية الاختيار سوف ينتقون ويعينون المرشحين الأول والثاني فقط ويستبعدون البقية ، بل يعني

ذلك أن المرشحين الأول والثاني هما المرشحان اللذان سيخضعان للتجربة قبل بقية المرشحين ، ولن يستبعد أي مرشح ، حتى يثبتا جدارتهما ويتم تعيينهما نهائياً في العمل .

38 - إن فترة التجربة هي المرحلة النهائية والحاسمة في عملية الاختيار ، وهي المرحلة التي يتم التأكد فيها من صحة وسلامة انتقاء واستعمال مختلف أدوات الاختيار ، واكتشاف أي أخطاء يمكن أن تكون قد وقعت أثناء ذلك ، وهي مسألة محتملة دائماً .

39 - وبالنظر لأهمية فترة التجربة فإن على القائمين بعملية الاختيار ، الاهتمام بها ومتابعتها ، لأن واقع الحال يشير الى أن فترة التجربة تنقضي غالباً ، ويتم تعيين العامل ألياً بانتهائها ، ودون أي دراسة لتأثيراتها .

40 - وقبل البدء بفترة التجربة لا بد من القيام بالملاءمة ، أي تعريف الفرد الجديد بزملائه ورؤسائه في العمل ، والأماكن التي سيكثر تردده عليها ، بالإضافة الى تزويده بوصف عمله وشرحه ومناقشته معه ، وكذلك تزويده بتعليمات الصحة والسلامة المهنية وأي تعليمات ضرورية أخرى ، فالملاءمة تهدف الى إزالة إحساس الفرد الجديد بالغرابة ، وتسهيل اندماجه مع مجموعة العمل ، وبالتالي وصوله الى مستوى أداء يعادل مستوى أدائه الحقيقي بأسرع وقت ممكن .

41 - وقبل انتهاء فترة التجربة ، لا بد من تقييم أداء الفرد الجديد ، باستخدام نظام تقييم الأداء المطبق في الجهة ذات العلاقة ، بعد تخفيف المعايير المستخدمة فيه بدرجة معقولة . واذا ما كانت نتائج تقييم الأداء مقبولة ، فيمكن عندها قبول العامل نهائياً وتوقيع العقد معه . أما في حال ثبوت عدم صلاحيته ، عندها يتم الاستغناء عن خدماته بشكل مناسب ، ويستدعى المرشح التالي في القائمة لإجراء التجربة ، وهكذا .

42 - وعند الحصول على الفرد / الأفراد المناسبين ، لا بد من الاعتذار إلى بقية المرشحين الذين تبقوا في قائمة المفاضلة ، وبشكل مناسب ، ووعده حقيقي بالاتصال بهم عند حدوث أي شاغر مناسب لهم في المستقبل .

### استخدام الاختبارات لأغراض الاختيار والتعيين :

1 - سوف يثير استخدام الاختبارات لأغراض الاختيار والتعيين ، مشاكل مختلفة . لأن عمليات الاختيار سوف تتم ، لشغل عدد كبير ومتنوع من الأعمال / الوظائف ، ولصالح مؤسسات أو منظمات متنوعة ، في دول مجلس التعاون الخليجي . وبالتالي فسوف يكون هناك تنوع واسع في المؤهلات التي سيجري التحري عنها وقياسها .

2 - كما أن مجال - المناطق الجغرافية - طلب المرشحين ، سوف يكون واسعاً للغاية ، وسوف يشمل كل دول مجلس التعاون الخليجي ، والدول العربية الأخرى ، ودول من آسيا وأوروبا وأميركا وأفريقيا . وهذا مايشير الى تعدد جنسيات ولغات المرشحين المحتملين ، وتنوع خلفياتهم الاجتماعية والثقافية ، وخبرتهم السابقة بالاختبارات ودرجة قبولهم بها .

3 - ما تقدم سوف يطرح مشكلتين أساسيتين ، الأولى ناجمة عن اختلاف اللغة والخلفية الاجتماعية والثقافية . والثانية ناجمة عن التنوع الكبير في المؤهلات التي يجب التحري عنها وقياسها .

4 - يمكن معالجة مشكلة اللغة بأحد الأسلوبين التاليين :

أ - استخدام اختبارات معدة بلغتين ، الأولى العربية ، لأبناء دول مجلس التعاون الخليجي ، والدول العربية الأخرى ، والدول الاسلامية التي يجيد مواطنوها اللغة العربية كلغة ثانية . والثانية الانجليزية ، وهي لغة واسعة الانتشار ، عدا عن أنها مطلوبة كلغة



ثانية في دول المجلس . ويمكن فيما بعد ترجمة الاختبارات الى لغات أخرى ، إن لزم الأمر .

ب - استخدام اختبارات غير لفظية ، ويتوقف ذلك على طبيعة الصفات / السمات التي سيتم التحري عنها وقياسها ، ومدى إمكانية القيام بذلك باستخدام الاختبارات غير اللفظية .

5- ويمكن معالجة تعدد وتنوع الأعمال / الوظائف ، وبالتالي تعدد الصفات أو السمات التي يجب التحري عنها وقياسها باستخدام الاختبارات ل :

أ - البدء باستخدام الاختبارات ، لاختيار الأفراد ، لبعض الوظائف / الأعمال ذات الأهمية الخاصة ، والتي قد يترتب على الخطأ في اختيار من سيشغلها نتائج بالغة السوء .

ب - التركيز على عدد محدود من السمات / الصفات المشتركة ، بحيث يمكن استخدام عدد محدود من الاختبارات ، لتحريها وقياسها .

ج - تجميع الأعمال / الوظائف ، في عدة مجموعات نوعية ، وعلى أساس الترابط المهني ( أعمال المحاسبة مثلاً ) ، أو على أساس الموقع في الهيكل التنظيمي ( أعمال الإدارة العليا ، أعمال الإدارة الوسطى الخ ) . ومن ثم تحديد السمات / الصفات الرئيسة والضرورية لكل منها ، والتركيز عليها .

6- كما يمكن معالجة المشكلة الناجمة عن كثرة عدد المرشحين الذين قد يتقدمون بطلباتهم ، لشغل الوظائف / الأعمال الشاغرة المعلن عنها ، بالخطوتين التاليتين :

أ - استخدام الاختبارات في مرحلة مناسبة ، ضمن برنامج الاختيار ،

وبحيث لا يتم استخدامها ، إلا بعد استبعاد أكبر عدد ممكن من المرشحين غير الملائمين ، بواسطة أدوات أبسط وأقل تكلفة ( طلبات الاستخدام ، المقابلة الأولية . . الخ ) .

ب - ثم باستخدام اختبارات جمعية ( مجموعة ) ما أمكن ، بحيث يمكن تطبيق الاختبار الواحد ، على عدد كبير نسبياً من المرشحين في المرة الواحدة ، ( 40 - 50 ) شخصاً . وإذا تطلب الأمر استخدام اختبارات فردية ، فيمكن في هذه الحالة ، استخدامها بعد ظهور نتائج الاختبارات الجمعية ، واستبعاد بعض المرشحين تبعاً لذلك .

7 - إن الاختلافات الكبيرة ، في خلفيات المرشحين الثقافية والاجتماعية ، تتطلب عناية فائقة عند اختيار الاختبارات ، أو عند تصميمها ، بحيث لا تتأثر نتائج استخدامها بتلك الاختلافات . وهذا يعني أنها يجب أن تكون موجودة في ذهن من سيختار أو يصمم الاختبار ، واتخاذ كل الاحتياطات اللازمة لعزل تأثير كل تلك الاختلافات ، أو تحييدها .

8 - وسيطلب الوصول إلى حل مناسب للمشاكل السالفة الذكر ، توفر الإمكانات البشرية والمادية ، بالإضافة إلى الوقت .

9 - يمكن للمكتب التنفيذي أن يساهم بأحد الأسلوبين التاليين فيما يتعلق باستخدام الاختبارات لأغراض الاختيار والتعيين :

أ - أن يقصر دوره على تحديد المؤهلات اللازمة لكل عمل ، وتحديد السمات / الصفات التي سيتم تحريها وقياسها بواسطة الاختبارات . ومن ثم اختيار وتطوير الاختبارات الضرورية المتوفرة .

ب - الإشراف على تصميم اختبارات جديدة . وتجربة تلك الاختبارات ، والتأكد من صدقها وثباتها ، وبالتالي تعميمها على دول مجلس

التعاون الخليجي للاستفادة منها . وفي هذه الحالة فإن دور المكتب التنفيذي ، سوف ينصب على تقديم المعونة بصدد اختيار أو تصميم الاختبارات ، والتأكد من صلاحيتها .

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح المكتب التنفيذي في هذه المهمة ، يتطلب أيضا ، تقديم المعونة فيما يتعلق بتقريب وتوحيد بقية إجراءات وأدوات الاختيار ، السابقة واللاحقة للاختبارات بالدول الأعضاء ، ( الإعلان عن الوظائف الشاغرة ومحتوياته ، طلبات / استمارات الاستخدام ، تحديد الوثائق والمستندات التي يجب أن يقدمها المرشحون ، ومنهج المقابلة الأولية ، ومنهج ومحتوى الفحص الطبي ، ونوع ومنهج المقابلات الموسعة ، ومنهج التعيين تحت التجربة ، وتقييم الأداء الفعلي خلالها) ، لأنها إجراءات وأدوات أساسية ومتكاملة ، ويجب أن تنفذ أو تستخدم بشكل صحيح ، لكي يكون بالإمكان ، الاستفادة من نتائج استخدام الاختبارات بالشكل الملائم .

10 - سيتوقف اختيار أحد الأسلوبين السابقين ، على مدى توفر الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة .

11 - وبغض النظر عما تقدم ، فإن النقطة الهامة والأساسية ، عند استخدام الاختبارات ، هي نقطة البداية ، أي تحديد المؤهلات اللازمة لكل عمل / وظيفة ، والتي ستدور حولها عملية الاختيار بأكملها ، بما فيها الاختبارات . إن المشاكل التي يمكن أن تنجم عن تحديد تلك المؤهلات ، ستوقف على ما إذا كانت هذه المؤهلات ، قد سبق تحديدها بشكل صحيح أم لا ، في دول مجلس التعاون الخليجي .

12 - وبالنظر لعدم توفر معلومات تفصيلية ، فيما يتعلق بتحديد المؤهلات في دول مجلس التعاون الخليجي ، فانه يمكن الافتراض بأن المؤهلات ،

سوف تحدد أساساً، بالاستناد إلى الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني . وفي حال توفر مثل هذه المعلومات لدى أي دولة من دول المجلس ، فإنه يمكن الاستفادة منها أثناء ذلك .

13 - إن المعلومات الموجودة في الدليل العربي الخليجي الموحد ، هي المعلومات التي تتعلق أساساً، باسم العمل وموقعه في الهيكل التنظيمي ، وملخصه وأهم واجباته إضافة إلى موقعه على سلم مستويات المهارة ، وهي بلاشك معلومات هامة وقيمة للغاية ، إلا أنها بالرغم من ذلك ، ليست كافية لأغراض الاختيار والتعيين بالشكل التي هي عليه في الدليل ، لأنه لا يمكن استخدامها بشكل فوري ومباشر لتحقيق تلك الأغراض . فالاختيار والتعيين يتطلبان وجود معلومات مفصلة عن :

أ - الآلات ، المعدات ، الأدوات ، والمواد المستخدمة أثناء أداء العمل .

ب - مكان العمل وظروفه وشروطه ومخاطره .

ج - الحد الأدنى من المؤهلات ( القدرات العقلية والبدنية والمعارف والمهارات والاتجاهات ) اللازمة للنجاح في العمل . وهي موضوع البحث والتحري والقياس ، بمختلف أدوات وإجراءات الاختيار ، ومن بينها الاختبارات بالطبع .

14 - ويرجع عدم وجود مثل تلك المعلومات التفصيلية ، في أدلة التصنيف والتوصيف المهني ، إلى أنها تعد عادة لأغراض عامة على مستوى الدولة ، وليس لأغراض خاصة على مستوى المؤسسة ، ولأن هذه المعلومات يمكن أن تختلف من مؤسسة لأخرى لأسباب متعددة ، كما أن مستوى المؤهلات المطلوبة ، يمكن أن يختلف أيضاً من مؤسسة لأخرى وبشكل ملحوظ ، تبعاً لدرجة الانتقائية التي تحدها كل مؤسسة لنفسها .

15 - وبالرغم مما تقدم فإن المعلومات الموجودة في الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني ، هي معلومات قيمة وهامة ولا يمكن الاستغناء عنها ، في معرض استنباط الحد الأدنى من المؤهلات اللازمة للعمل . ويتطلب الأمر للاستفادة منها بالشكل المناسب ، الحصول على بعض المعلومات الإضافية (البندان أ و ب من الفقرة 13 ) ، وبذلك يمكن تحديد المؤهلات اللازمة بشكل صحيح ودقيق .

16 - وفي حال تعذر الحصول على تلك المعلومات الإضافية ، فإنه يمكن مع ذلك ، استنباط معلومات هامة ، فيما يتعلق بالمؤهلات اللازمة للعمل من خلال معرفة موقع المهنة على سلم مستويات المهارة في الدليل ، إلا أنها سوف تكون عامة وغير كاملة . لأن نوع الآلات والمعدات والمواد المستخدمة ، وكذلك ظروف ومكان ووقت العمل ، ومخاطره ، تؤثر بشكل كبير في نوع وحجم المؤهلات المطلوبة .

17 - وعلى هذا ، يمكن تحديد المؤهلات لكل عمل ، وفقاً لمايلي :

أ - يتم تحليل كل واجب من واجبات العمل إلى مهام رئيسة .

ب - يتم تحليل كل مهمة رئيسة إلى مهام فرعية .

ج - يتم تحليل كل مهمة فرعية إلى مهام أصغر ، وذلك إلى الدرجة التي يتعذر معها إجراء أي تحليل آخر .

18 - وبانتهاء العملية السابقة ، يمكن تحديد القدرات العقلية والبدنية والمعارف والمهارات اللازمة للعمل ككل وفقاً لمايلي :

أ - تجمع كل المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لإجراء المهمة الفرعية ، للوصول إلى مايلزم منها للمهمة الفرعية ككل .

ب - تجمع كل المعارف والمهارات والقدرات اللازمة للمهام الفرعية ،  
للوصول إلى مايلزم منها للمهمة الرئيسة ككل .

ج - تجمع كل المعارف والمهارات والقدرات اللازمة للمهام الرئيسة ،  
للوصول إلى مايلزم منها للواجب ككل .

د - تجمع كل المعارف والمهارات والقدرات اللازمة للواجبات ،  
للوصول إلى مايلزم منها للعمل ككل .

وتوضح الأشكال رقم (5، 6، 7) الواردة في نهاية القسم الثاني ،  
عملية استنباط المؤهلات من خلال عملية تحليل واجبات العمل .

19 - وبانتهاء العملية السابقة ، يتم فرز وتبويب وترتيب المعلومات التي تم جمعها . وذلك لتجنب تكرار المعارف أو المهارات أو القدرات ( لأن المعرفة أو المهارة أو القدرة المعينة يمكن أن تكون ضرورية لأكثر من مهمة ولأكثر من واجب ) ، وللتعرف على مدى أهمية المعرفة أو المهارة أو القدرة الواحدة ، من خلال عدد مرات تكرارها . ثم تصاغ النتائج بعبارات أو جمل مناسبة ، واضحة ودقيقة ، لا تحتل أي تأويل . وعلى سبيل المثال ، إذا تطلب العمل محل البحث ، القدرة على إجراء العمليات الحسابية الأساسية ، للأرقام الصحيحة في واجب ، وللأرقام العشرية والكسور في واجب آخر ، فيمكن صياغة هذه المهارة كما يلي :

« أن يكون قادراً على إجراء العمليات الحسابية الأساسية ، جمع ، طرح ، ضرب ، قسمة ، للأرقام الصحيحة ، والكسور ، والأرقام العشرية » .

20 - ويمكن ولزيادة التوضيح ، وتسهيل تحديد المعرفة أو المهارة أو القدرة ، ذكر مايعادلها من مستوى دراسي . وفي هذه الحالة تصبح الصياغة المبينة في

## الفقرة السابقة كمايلي :

« قادر على إجراء العمليات الحسابية الأساسية ، جمع ، طرح ، ضرب ،  
قسمة ، للأرقام الصحيحة ، والكسور ، والأرقام العشرية ، بما يعادل  
مستوى الإعدادية العامة » .

21 - في حال عدم توفر الوقت الكافي ، أو الإمكانيات اللازمة ، لإجراء  
التحليل المشار إليه آنفاً ، وعلى مستوى العمل الواحد . فإنه يمكن اجراؤه  
على مستوى مجموعة أعمال ( مهنة أو حرفة معينة ) ، وبالتالي يمكن  
استنباط المؤهلات الأساسية المشتركة لتلك المجموعة ، بدرجة مقبولة من  
الدقة .

22 - وفي حال تعذر اللجوء إلى أي من الأسلوبين السابقين لاستنباط  
المؤهلات ، فإن الحل الأخير ، يكون بالاستعانة بأهل المعرفة والخبرة في  
كل مهنة ، ومناقشة التوصيفات الخاصة بالأعمال التي تضمها المهنة  
والموجودة في الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني .  
والحصول على آرائهم بصدد المؤهلات اللازمة لها . وفي هذه الحالة ، فإن  
المعلومات التي سيتم الحصول عليها ، سوف تكون عامة ، غير دقيقة ،  
ومتأثرة بالعوامل الشخصية .

23 - بعد تحديد المؤهلات اللازمة للعمل ، لا بد من تصنيفها وترتيبها ، حسب  
طبيعتها ( قدرات عقلية ، قدرات بدنية ، معارف ، مهارات ،  
اتجاهات . . . الخ ) ، وترتيبها من الأبسط إلى الأعقد . ثم يتم تحديد الأداة  
المناسبة لتحري كل منها وقياسه ، من بين أدوات الاختيار المتاحة . ويقصد  
بالأداة المناسبة ، الأداة الأكثر دقة وموضوعية والأسرع والأقل تكلفة .  
وبنهاية العملية يتم تحديد القدرات العقلية وبقية سمات الشخصية التي  
يجب تحريها وقياسها بواسطة الاختبارات ، ومن ثم يمكن تحديد نوع  
الاختبار الملائم لكل منها ، واتخاذ مايلزم لتوفيره .

24 - وفي كل الأحوال ، فإنه يفضل البدء بعدد محدود من القدرات وسمات الشخصية ، ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للنجاح في العمل ، وبذلك يمكن تقليل عدد الاختبارات المطلوبة ، والتركيز على عدد محدود نسبياً منها ، وإعداده واستخدامه بشكل صحيح ، الأمر الذي سيزيد من فرص الحصول على نتائج إيجابية منها ، ويوفر البرهان العملي على جدواها ، ويساعد على زيادة درجة القبول بها . وبعد ذلك تتم زيادة عدد القدرات وبقية سمات الشخصية التي سيتم تحريها وقياسها بالاختبارات ، وبالتدرج ، وبالتالي زيادة عدد وأنواع الاختبارات المستخدمة .

25 - يمكن البدء في تحديد المؤهلات المطلوبة لأغراض الاختيار والتعيين ، وبالتالي لتحديد الاختبارات اللازمة ، وفقاً لأحد الأساليب التالية :

أ - انتقاء عدد محدد من الأعمال / الوظائف ذات الأهمية الخاصة ، والبدء في تحديد المؤهلات الضرورية لها ، وبالتالي تحديد ماسيتم تحريه وقياسه منها بواسطة الاختبارات ، وتحديد نوع وعدد الاختبارات المطلوبة .

ب - أو يمكن البدء بتحديد المؤهلات المطلوبة للأعمال التي تنشأ حاجة ماسة لشغلها ، ومن ثم يتم تحديد ماسيتم تحريه وقياسه منها بواسطة الاختبارات ، وهكذا فكلما نشأت الحاجة لشغل وظيفة / عمل معين يتم تحديد مؤهلاته .

ج - كما يمكن البدء في برنامج طويل الأمد ، لتحديد المؤهلات المطلوبة لكل عمل من الأعمال الموجودة في الدليل .

26 - وفي حين يمكن بواسطة الأسلوبين المذكورين في البندين (أ ، ب) من الفقرة السابقة ، من البدء في استخدام الاختبارات ، بسرعة أكبر نسبياً ،



ووفقاً للضرورة وبوقت وتكلفة وعدد أفراد أقل فإن الأسلوب الأخير المبين في البند (ج) ، سوف يتطلب وقتاً أطول وعدداً أكبر من الأفراد .

27 - يتوقف اتخاذ قرار باختيار أحد الأساليب الثلاثة السالفة الذكر ، على مدى توفر الوقت والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك .

28 - وفي كل الأحوال ، فإن ماسيتم تحديده من المؤهلات المطلوبة للعمل ، يجب أن يصنف ويبوب ، بنفس الأسلوب والرموز المستخدمة ، في الدليل العربي الخليجي الموحد ، بحيث تحمل بطاقة مؤهلات العمل ، نفس الرقم أو الرمز المعطى له في الدليل الموحد . ويمكن بعد ذلك إما تضمين هذه المؤهلات في الدليل الموحد في الطبقات التالية ، أو إصدارها بدليل منفصل .

29 - وبغض النظر عن طبيعة المؤهلات اللازمة لكل عمل ، فسوف تكون هناك حاجة أكيدة للأنواع التالية من الاختبارات على الأقل :

أ - اختبار لقياس الذكاء .

ب - اختبار أو أكثر ( بطارية ) لقياس قدرات معينة .

ج - اختبار لقياس درجة سواء الشخصية .

د - اختبار إنجاز / ( معارف ومهارات ) .

30 - بعد تحديد عدد ونوع الاختبارات التي سيتم استخدامها ، لا بد من إعداد برنامج تدريبي أو أكثر ، للأشخاص الذين سيتولون مسؤولية تطبيق الاختبارات وتحديد نتائجها . ويجب أن يتضمن برنامج التدريب ، الموضوعات المناسبة ، بحيث تتوفر لدى كل مشترك ، في نهاية البرنامج ، المعرفة الصحيحة والدقيقة ، بمفهوم الاختبارات ، وأهميتها وحدودها وأنواعها ، وبحيث يصبح قادراً أيضاً ، على استخدام الاختبارات المقررة

وتحديد نتائجها ، وفقاً للشروط المحددة لكل منها ، بشكل صحيح .

31- ومن الضروري ، بعد تحديد أنواع الاختبارات التي سيتم استخدامها ، تحديد مستويات أو أنماط الأداء المقبول ، لكل عمل من الأعمال التي سيتم استخدام الاختبارات لشغلها . هذه المستويات يجب أن تحدد بشكل صحيح ودقيق ، لأنها ضرورية لمعرفة معامل صدق الاختبارات ، وبعبارة أشمل فهي ضرورية للتأكد من فعالية الاختبارات وصحة نتائجها .

32- وبالإضافة إلى ضرورة تحديد مستويات / أنماط الأداء المقبول بشكل صحيح ، فإن الأمر يتطلب ، دراسة وتحليل أنظمة تقييم الأداء المعمول بها ، في مختلف الجهات ذات العلاقة ، للتأكد من درجة صلاحيتها ، لإعطاء صورة صحيحة ودقيقة عن الأداء الفردي ، ومدى قربه أو بعده عن مستويات أو أنماط الأداء المقبولة ، وإدخال التعديلات المناسبة عليها إن لزم الأمر . وفي حال عدم توفر هذه الأنظمة ، فلا بد من العمل على توفيرها بأسرع ما يمكن . إن أنظمة تقييم الأداء ، هي الأداة التي سيتم من خلالها ، الحصول على صورة صحيحة ودقيقة عن الأداء الفردي ، خلال الفترة التي تلي التعيين ، والفترات التالية ، وبالتالي إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والمستويات المقبولة ، ومن ثم بنتائج الاختبارات .

33- وأخيراً ، لا بد من اتخاذ إجراءات خاصة ، لضمان سرية النتائج أو المعلومات التي سيتم الحصول عليها باستخدام الاختبارات ، باعتبارها معلومات شخصية جداً ، وتنظيم عملية حفظها وتداولها ، واستخدامها ، في الأغراض وضمن الحدود التي وافق صاحب العلاقة عليها . كما يجب مراعاة والالتزام بأحكام أي تشريعات ، سارية المفعول في أي دولة من دول مجلس التعاون الخليجي ، تتعلق بالاختبارات أو بسرية المعلومات الشخصية .

## رابعاً - الاشتراطات والمحددات العامة المتعلقة بالاستعانة بمكاتب استقدام القوى العاملة الوافدة :

(1) عندما يتطلب الأمر الاستعانة بمكاتب خاصة لاستقدام القوى العاملة الوافدة ، سواء عاملة منها في دول مجلس التعاون الخليجي أو خارجها ، وللاستفادة من خدماتها ومن خبراتها في عملية الاختيار والترشيح ، فلا بد من مراعاة عدة أمور عند انتقاء مكتب الاستقدام وعند التعامل معه ، لما لهذه العملية من أهمية ولما قد يترتب على الاستعانة بمكاتب الاستقدام من نتائج .

(2) إن نجاح عملية اختيار واستقدام قوى عاملة وافدة ، تتمتع بالمؤهلات المطلوبة للأعمال التي سيتم تعيينها فيها ، يتوقف على وضوح وسلامة العلاقة بين :

- صاحب العمل ومكتب الاستقدام المحلي

- مكتب الاستقدام المحلي ومكتب الاستقدام الأجنبي

- مكتب الاستقدام الأجنبي والعامل الوافد

- العامل الوافد وصاحب العمل

وبمعنى آخر لا بد من أن تكون حقوق والتزامات كل الأطراف المشتركة في عملية الاستقدام، واضحة ومحددة كتابة .

(3) وعلى هذا فإنه من الضروري أن تتولى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في كل دولة من دول مجلس التعاون الخليجي ، وضع إطار أو نص قانوني، ملزم ، يتضمن ضوابط محددة ، لتنظيم عملية استقدام القوى العاملة الوافدة ، والعلاقة بين كل الأطراف المشتركة في هذه العملية .

(4) ويجب أن يتضمن الإطار القانوني المطلوب ماييلي :

1 - الأسس والقواعد والشروط التي يتعين على مكتب الاستقدام المحلي أن يراعيها ، عند اختياره لمكتب أو مكاتب الاستقدام الأجنبية التي سيتعامل معها .

2 - نماذج من اتفاقيات / عقود غمطية موحدة ، سواء على صعيد كل دولة ، أو على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي ، لتنظيم العلاقة بين :

- صاحب العمل ومكتب الاستقدام المحلي

- مكتب الاستقدام المحلي ومكتب الاستقدام الأجنبي

- العامل الوافد وصاحب العمل

(5) يجب أن تتضمن الأسس والقواعد والشروط التي يتعين على مكتب الاستقدام المحلي أن يراعيها ويتقيد بها عند انتقائه لمكتب الاستقدام الأجنبي ماييلي :

- 1 - وجود ترخيص قانوني لمكتب الاستقدام الأجنبي بمزاولة العمل .
- 2 - وجود سجل تجاري أو مايمثله للمكتب .
- 3 - اتباع المكتب للأساليب العلمية واستخدامه الأدوات المناسبة ، عند اختيار العمال .
- 4 - أن تتوفر للمكتب الخبرة الكافية ، والشهرة المناسبة والسمعة الطيبة .

(6) يجب مراعاة النواحي التالية في نموذج العقد الموحد بين صاحب العمل ومكتب الاستقدام المحلي :

- 1 - أن يحدد العقد وبوضوح مسؤوليات وواجبات كل طرف من أطرافه .
- 2 - أن ينص فيه وبوضوح على :

- عدد العمال المطلوبين ( ذكور وإناث ) .
- أسماء الأعمال التي سيتم التعيين فيها .
- أهم واجبات كل عمل ، والظروف والشروط التي سيؤدي فيها العمل .
- الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لكل عمل ( المعارف والمهارات والقدرات العقلية والبدنية ) .
- الأجر ، المزايا والتعويضات على اختلاف أنواعها التي ستدفع لمن سيشغل العمل .
- الإجازات الأسبوعية ، السنوية ، المرضية .
- مدة العقد بالنسبة لكل عمل من الأعمال التي سيتم التعيين فيها .

3 - أن يتضمن العقد بنداً يتعلق بمسؤولية مكتب الاستقدام المحلي ، بالنسبة للأخطاء أو الإهمال الذي قد يقع فيه هو بالذات ، أو مكتب الاستقدام الأجنبي الذي يتعامل معه ، وبالتالي مسؤوليته عن النفقات التي قد ترتبت عن تلك الأخطاء .

(7) يجب مراعاة النواحي التالية في نموذج العقد الموحد بين مكتب الاستقدام المحلي ومكتب الاستقدام الأجنبي :

- 1 - أن يحدد بوضوح مسؤوليات وواجبات كل من المكتبين .
- 2 - أن ينص فيه وبوضوح على :

- عدد العمال المطلوبين ( ذكور وإناث )
- أسماء الأعمال التي سيتم التعيين فيها .

- أهم واجبات كل عمل ، والظروف والشروط التي سيؤدى فيها العمل .
- الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لكل عمل .
- الأجر والمزايا والتعويضات على اختلاف أنواعها التي ستدفع لمن سيشغل العمل .
- الإجازات الأسبوعية ، السنوية ، المرضية .
- مدة العقد بالنسبة لكل عمل من الأعمال التي سيتم التعيين فيها

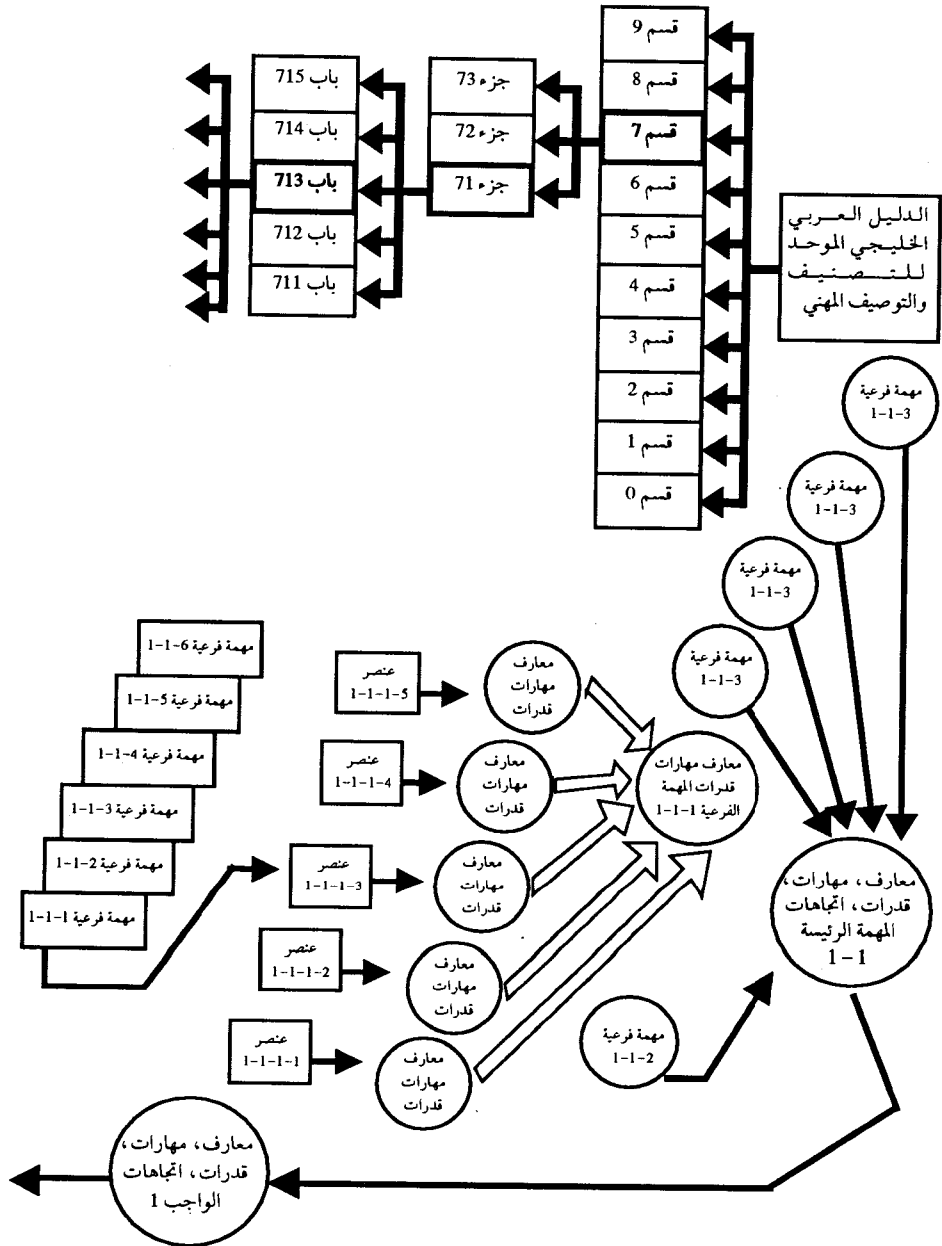
3 - أن يبين فيه وبوضوح :

- المراحل التي سيتعين على مكتب الاستقدام الأجنبي أن يقوم بها عند اختيار العمال المطلوبين .
- إتباع مكتب الاستقدام الأجنبي للوسائل والأساليب العلمية الصحيحة ، عند اختيار العمال المطلوبين ، ومن قبل أخصائيين .
- 4 - أن يتضمن بنداً يتعلق بمسؤولية مكتب الاستقدام الأجنبي ، بالنسبة للأخطاء أو الإهمال الذي قد يرتكبه أثناء عملية الاختيار ، ومسؤوليته عن النفقات التي قد تترتب على ذلك .
- 5 - أن يتضمن بنداً يسمح باحتجاز / عدم دفع قسم معين من أتعاب مكتب الاستقدام الأجنبي ، ولا يدفع إلا بعد وصول العمال المطلوبين والتأكد من أنهم يحوزون فعلاً المؤهلات المطلوبة .
- 6 - أن يتضمن بنداً يلزم مكتب الاستقدام الأجنبي بتقديم وثائق صحيحة ومصدقة ، تبين وبوضوح مستوى مهارة كل عامل وافد (اجتياز اختبار تحديد مستوى المهارة ، شهادة فحص طبي ، صور عن الشهادات الدراسية . . . الخ)

(8) كما يجب أن يعد مشروع لعقد عمل ، يبين التزامات وحقوق كل من صاحب العمل والعامل الوافد . وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة السارية المفعول في كل دولة من دول مجلس التعاون الخليجي .

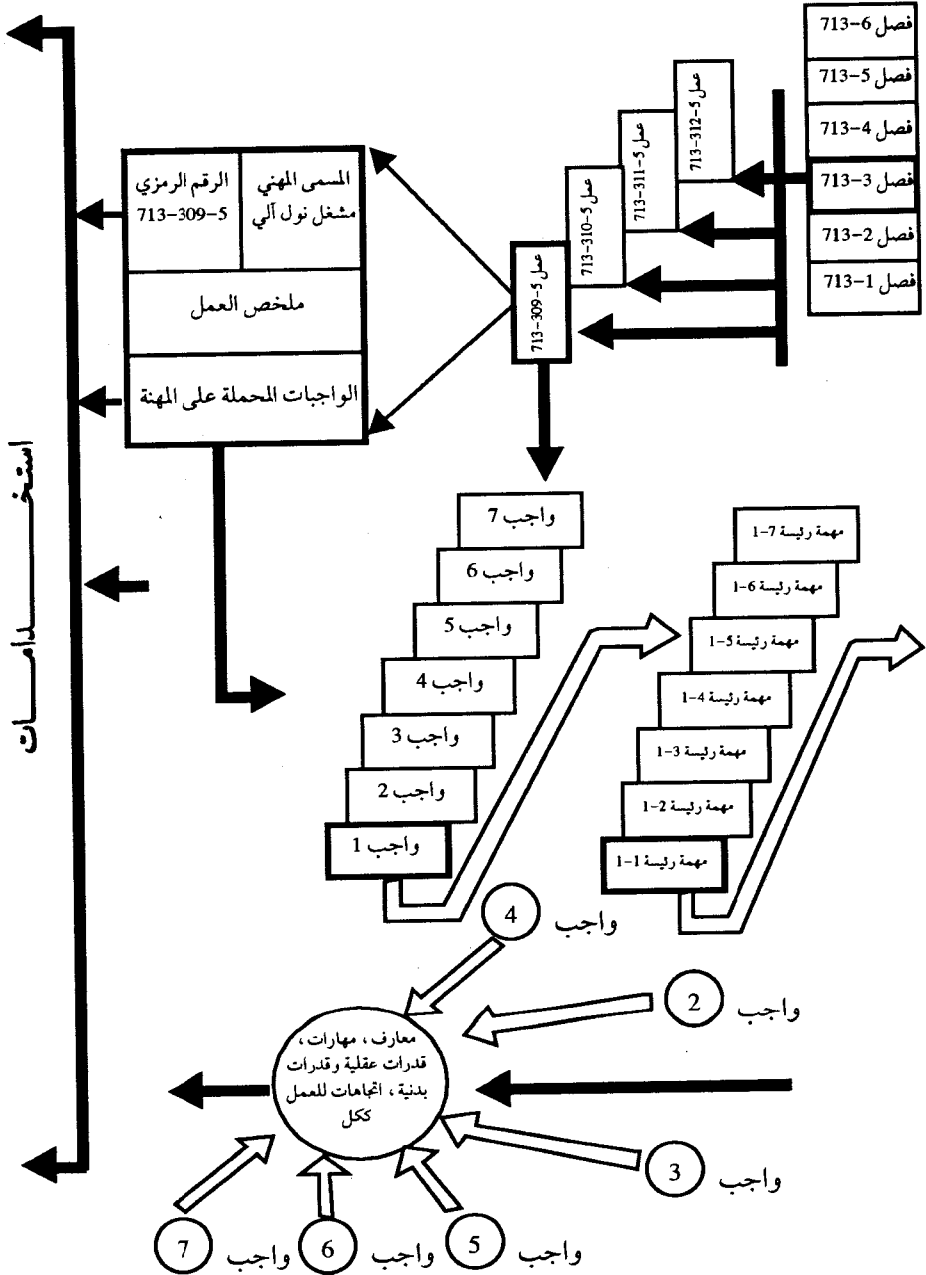
(9) يمكن للمكتب التنفيذي أن يساهم في توحيد الضوابط المشار اليها آنفاً ، بالتعاون مع وزارات العمل والشؤون الاجتماعية في دول مجلس التعاون الخليجي ، على أن يتم ذلك بعد جمع ودراسة عدد مناسب من نماذج العقود / الاتفاقيات التي تعدها بعض مكاتب الاستقدام المعروفة في دول المجلس ، سواء مع المستفيدين من خدماتها أو مع مكاتب الاستقدام الأجنبية .

شكل رقم (5)  
استخدام المعلومات الموجودة في الدليل العربي الخليجي الموحد  
للتصنيف والتوصيف المهني

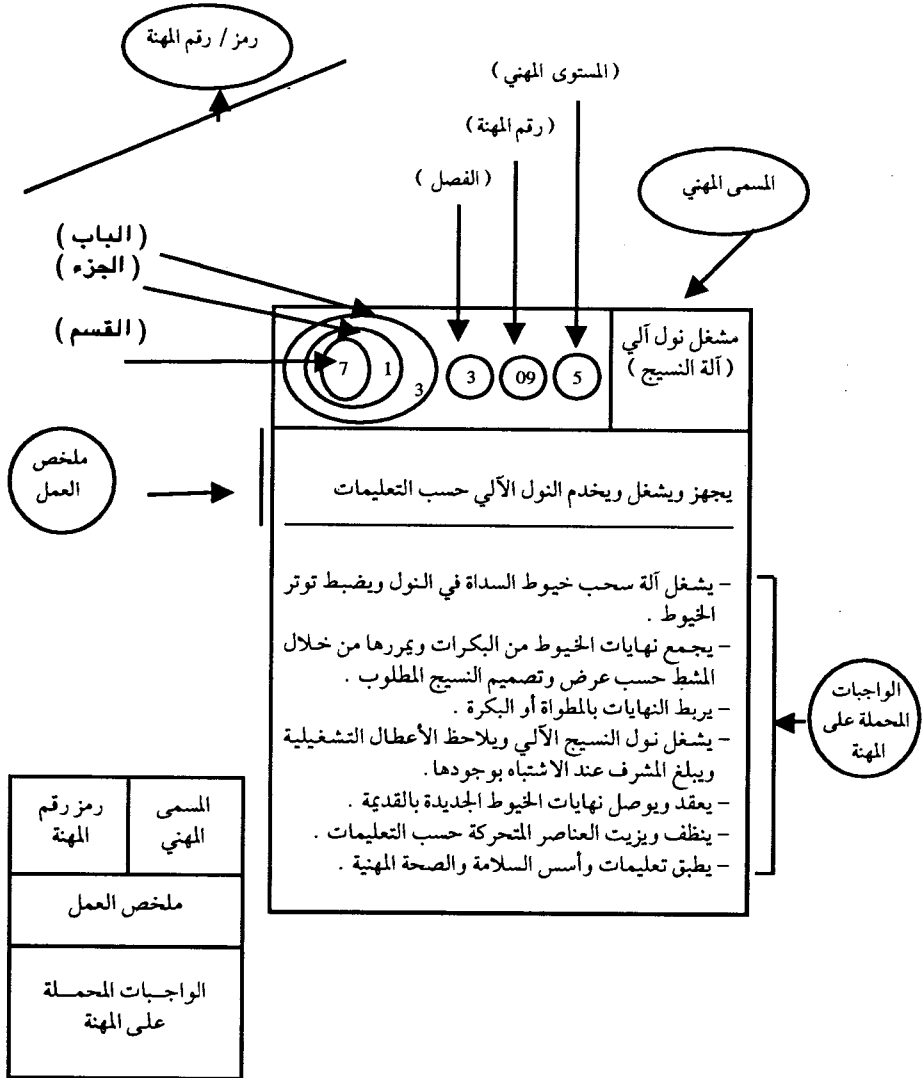




تابع شكل رقم (5)

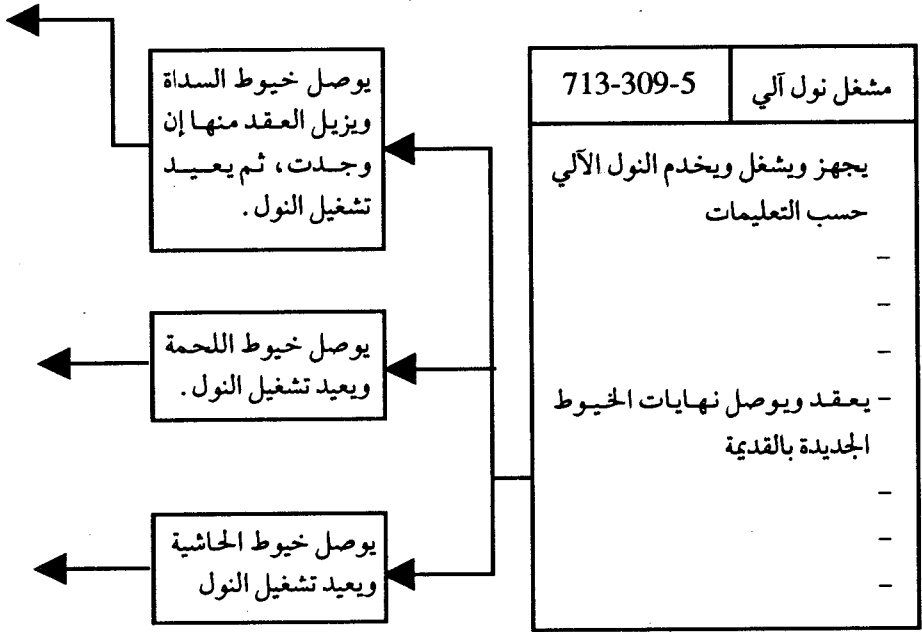


شكل رقم (6)  
التوصيف المهني وفقاً لما هو عليه في  
الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني



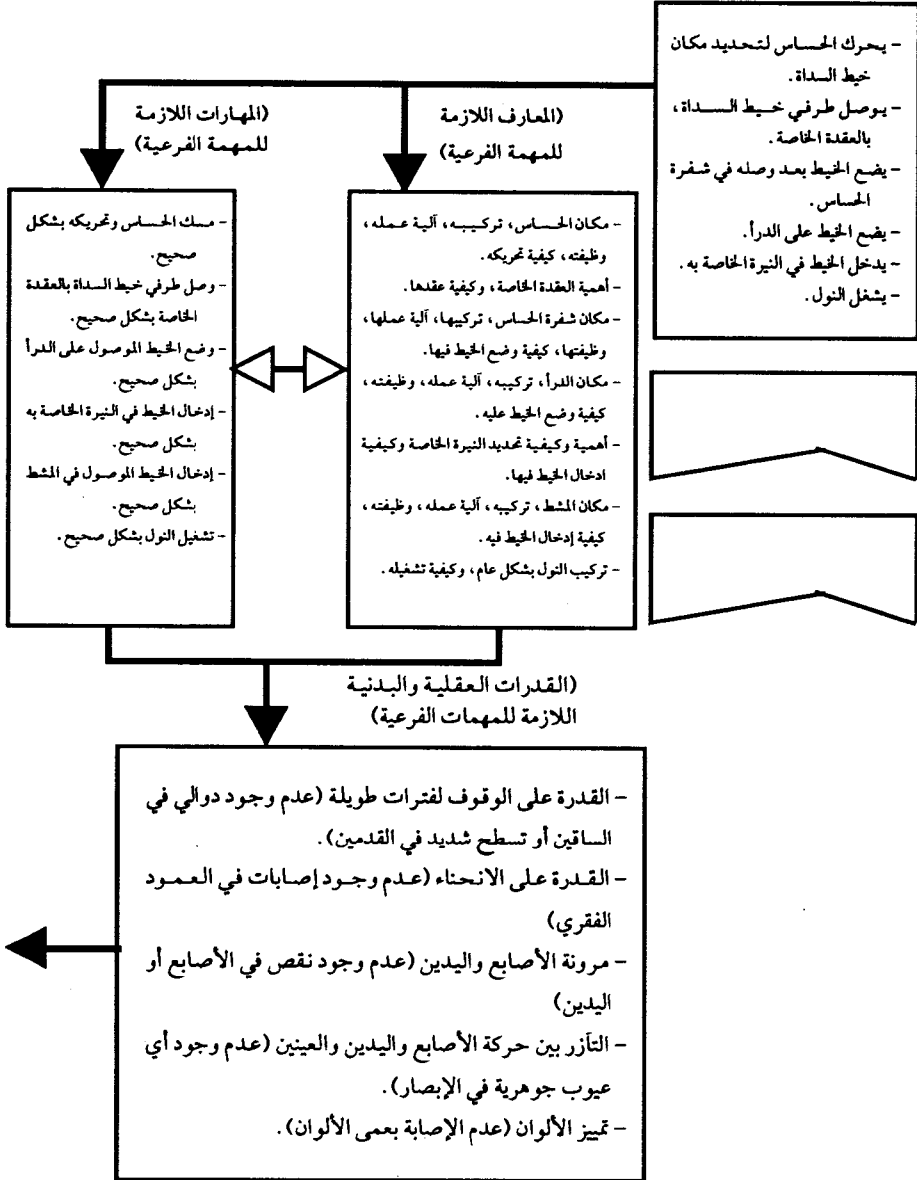
شكل رقم (7)

استنباط المعارف، المهارات، القدرات العقلية والبدنية اللازمة للعمل، من خلال تحليل الواجبات إلى مهمات رئيسة، وتحليل كل مهمة رئيسة إلى مهمات فرعية



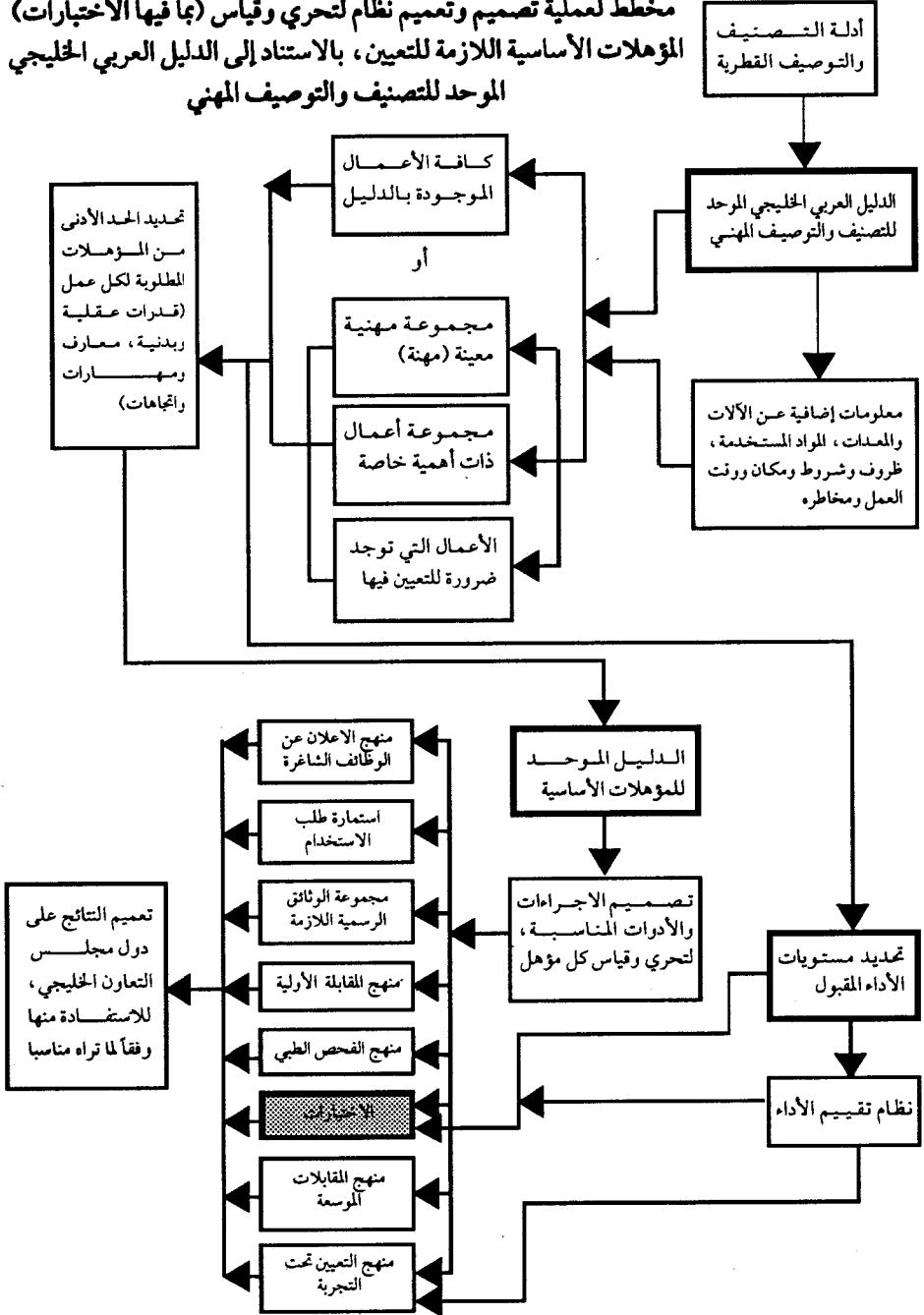
(الواجب) ← (مهمات رئيسة) ← (مهمات فرعية)

## تابع شكل رقم (7)



## شكل رقم (8)

مخطط لعملية تصميم وتعميم نظام لتحري وقياس (بما فيها الاختبارات) المؤهلات الأساسية اللازمة للتعين، بالاستناد إلى الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتصنيف المهني





شكل رقم (10)  
نموذج لاستمارة طلب استخدام / توظيف

استمارة / طلب استخدام / توظيف

العمل الذي ترغب فيه :

.....  
.....

(يرجى تقديم إجابات صحيحة لكل بنود الاستمارة / الطلب ) كتابة ويخط يدك

الاسم : .....				معلومات عامة
اسم الأب .....	اسم الأم .....	الوضعية العائلية .....		
(أعزب ، متزوج ، الخ) .....		عدد الأولاد .....		
أعمارهم .. / .. / .. / .. / ..		عمل الزوجة .....		
الجنسية الحالية : .....				
الجنسية السابقة (ان وجدت) .....				السير ل الصحة وم
الطول .....	الوزن .....	لون العيون .....	لون الشعر .....	
هل تعاني من عائق بدني ؟ ( إذا كانت الاجابة بنعم ، يرجى تحديد هذا العائق ) : .....				
هل تعاني من عائق من أي مرض مزمن ؟ ( اذا كانت الاجابة بنعم يرجى تحديد اسم المرض ) : .....				
هل سبق وأن أجريت عملية جراحية اضطررت خلالها للبقاء لفترة في المستشفى ؟ ( اذا كانت الاجابة بنعم يرجى بيان نوع العمل الجراحي ووقت اجرائه ) ؟ .....				
هل سبق وأصبت بحادث عمل خطير وأدى الى عجز كلي أو جزئي ؟ ( اذا كانت الاجابة بنعم يرجى بيان نوع الحادث ومكان وقوعه ، وما ترتب عليه ) ؟ .....				

تابع شكل رقم (10)

السجل الدراسي				
تاريخ التخرج	تاريخ الالتحاق	اسم المعهد/ الكلية/ الجامعة	الدرجة أو الشهادة التي حصلت عليها	نوع الدراسة المرحلة الدراسية
الفترة		مكان اقامته والجهة التي نظمته	اسم البرنامج	
الى	من			
التدريب				
اسم العمل	سبب ترك العمل	مدة الخدمة		اسم وعنوان صاحب العمل
		الى	من	
الخبرات العملية السابقة				



تابع شكل رقم (10)

المعرفون	الاسم	العنوان الكامل	رقم الهاتف	نوع الصلة
الخبرات الإضافية	الخبرات والمهارات الإضافية الموجودة عندك ؟			
	<p>إذا كنت تعمل الآن ، هل نستطيع الاتصال بصاحب عملك الحالي ؟</p> <p>ماهي الفترة اللازمة لك ، لكي تكون مستعداً للعمل معنا ؟</p> <p>ماهو الأجر الذي يمكن أن تقبل به للعمل معنا ؟</p>			
	<p>إن هذا التصريح جزء أساسي من هذه الإستمارة ويجب قراءته بعناية قبل التوقيع أدناه :</p> <p>أنا الموقع أدناه أعلن وبموجب هذا التصريح ، بأن كل إجابة على كل سؤال ورد في هذه الاستمارة / الطلب ، وكل المعلومات الأخرى المطلوبة ، هي صحيحة وصادقة في حدود معرفتي . وأن أي معلومات غير صحيحة أو كاذبة ، يمكن أن تؤدي إلى فصلني من العمل في أي وقت ، كما أتعهد فيما إذا تم توظيفي ، بالامتثال لجميع القوانين والانظمة والتعليمات العامة والخاصة ، وأجيز لأصحاب عملي السابقين ، والجهات التي درست لديها ، وللمعرفين الذين ذكرت أسماءهم ، بأن يعطوا أي معلومات قد تطلب عني .</p> <p>19 / /</p> <p>التوقيع : .....</p>			
	يرجى عدم الكتابة ضمن هذا المستطيل :			
	نتيجة دراسة الطلب :	رأي القائم بالمقابلة الأولية :		

## اقتراحات لاستخدام المقابلة الموجهة :

1 - المقابلة الموجهة هي جرد لصفات نوعية ، كل منها يمكن أن يقدر بدرجات : متفوق ، جيد ، مقبول وضعيف ، ذلك أن الصفات النوعية هذه لها أهمية خاصة للتنبؤ بالنجاح أو الفشل .

2 - وخلال المقابلة ، فإن النقاش ، وكذلك فإن كل صفة من الصفات النوعية وما يرتبط بها من عوامل ، يجب أن تُسبر بشكل كاف ، لكي تقيّم بشكل حاسم . وستوضع إشارة في الحقل الذي يصف بأكثر ما يمكن من الدقة ، درجة القبول بالمرشح ، وستتبع ذلك عملية مشابهة في كل من الثمانية عشر بنداً التي تمت تغطيتها في النموذج . على سبيل المثال : إذا تم الحكم على المرشح بأنه يعطي انطباعاً جيداً وغير عادي فإن علامة (صح) يجب أن توضع في حقل المتفوق .

3 - أي ملاحظات تبرز أو توضح سبب منح التقدير يجب أن تكتب تحت عنوان الملاحظات على الصفحة الخلفية .

4 - للحصول على تقييم إجمالي حقيقي عن صلاحية المرشح للعمل ، فإن كل صفة نوعية يجب أن تعامل كقضية بحد ذاتها ولا يجب القيام بأي تقدير مالم يتم الحصول على رد فعل ايجابي .

## وضع العلامات :

1 - إن التقييم الكلي يمكن أن يُعدَّ بالحصول على إجمالي الانطباعات باستخدام تعليمات وضع العلامات التالية :

لكل تقدير « متفوق » تكون علامة الصفة النوعية 3

لكل تقدير « جيد » تكون علامة الصفة النوعية 2

لكل تقدير « مقبول » تكون علامة الصفة النوعية 1

لم تخصص أي علامة لأي تقدير يظهر في حقل ضعيف

تجمع العلامات أسفل الصفحة ويمكن أن تفسر وفقاً لهذا الجدول .

العلامة	التقدير
54 - 42	متفوق
41 - 29	جيد
28 - 16	مقبول
15 - 0	ضعيف

2- وبشكل عام ، فإن المرشحين الذين يحصلون على تقدير إجمالي يعادل «جيد» أو أفضل من ذلك ، هم فقط الذين يجب اعتبارهم مفضلين للتوظيف . كما أن أي تقدير ضعيف في مجالات جوهرية ، سوف يكون بالطبع سبباً كافياً لاستبعاد مرشحين آخرين . ومن المهم تحليل درجة جودة الجوانب المرغوبة بالقياس الى درجة سوء الجوانب غير المرغوبة . إن المقابلة الموجهة تخدم كأداة للتذكير بالعوامل التي يجب أن يتم وزنها للوصول الى حكم إجمالي على كل مرشح . إن المرشحين الذين يبدوون وبوضوح أنهم غير مؤهلين لن يسببوا أي مشكلة ، الا أن المرشحين الذين قد يكونون على الحدود الفاصلة في بعض المجالات يستحقون تحليلاً أكثر دقة .

3 - عندما يتقرر توظيف مرشح ، تتم كتابة بيان مختصر على الصفحة الخلفية يتضمن التقييم الإجمالي له وبشكل مختصر ، مع وضع ملاحظاتك حول نقاطه القوية مثلما هو الحال بالنسبة لتلك النقاط التي يمكن أن تتحسن بالتدريب والإشراف .

4 - عندما يشترك أكثر من شخص في الاختيار ، فإن استمارات منفصلة للمقابلة الموجهة يجب أن تستخدم من قبل كل مشترك . ويمكن عندها مقارنة الانطباعات على أساس العوامل المشتركة ، ويجب اتباع نفس الإجراء باستخدام استمارة منفصلة ، عند إعادة مقابلة شخص ما مرة أخرى . ويمكن أن تتغير التقديرات وبالتالي يمكن إعداد تقييم جديد .

5- يمكن اختتام المقابلة عندما يشعر القائم / القائمون بها ، بأنه قد حصل على كل المعلومات المطلوبة . ويجب أن تختتم بشكل مناسب ، مع توجيهه الشكر إلى المرشح ، وتوديعه بشكل ملائم أيضاً ، مهما كانت الانطباعات التي أحدثتها .

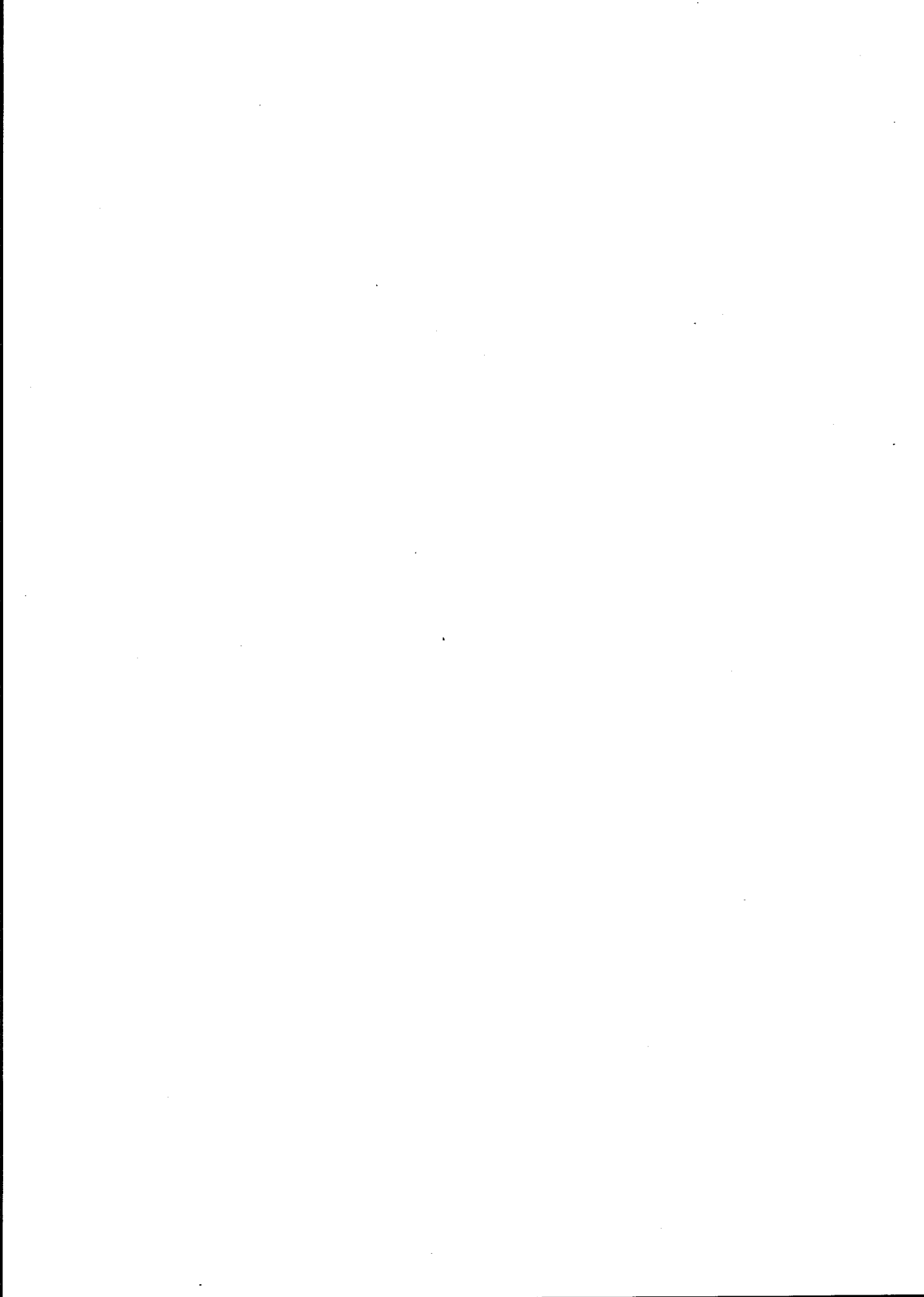
شكل رقم (11)  
نموضج تقسيم في مقابلة الاختيار (61)

العلامة	ضعيف	مقبول	جيد	مفوق	العوامل الهامة	النقاط النوعية	سلسل
					الانطباع الناجم عن ملبسه ، هيئته ، صحته .	المظهر العام General Apperance	1
					الصدائة ، الحماس ، الأسلوب ، الابتهاج والمرح .	قابليته للمحبة (ظرفه) Likableness	2
					القدرة على التعبير عن نفسه ، التحدث بوضوح واقناع .	القدرة على التحدث	3
					الثبات ، رباطة الجأش ، تأثيره في النفس .	الانتران - الأسلوب Poise - Manner	4
					رد فعله بالنسبة للأسئلة ، السرعة في استيعاب النقاط محل البحث .	اليقظة / الانتباه Alertness	5
					القدرة على قول الأشياء الصائبة في الوقت الصحيح ، القدرة على الحكم ، تجنب الجدال .	التوافق - الحساسة Agreeableness Tact	6
					احترام السلطة ، الاخلاص ، الحماس .	التعاون Cooperativeness	7
					الاتجاهات ، حس الانصاف / العدل والولاء ، انتقاد الآخرين .	القدرة على التجمال بشكل جيد Ability to Wear Well	8
					النجاح والاستقرار في العمل ، عادات العمل ، عدد الأعمال وسبب تغيير كل منها .	الخبرة	9

(16) Elizabeth Marting (Edt): A . M.A. Book of Employment forms, A.M.A; N.Y, Form No (174); 1967.

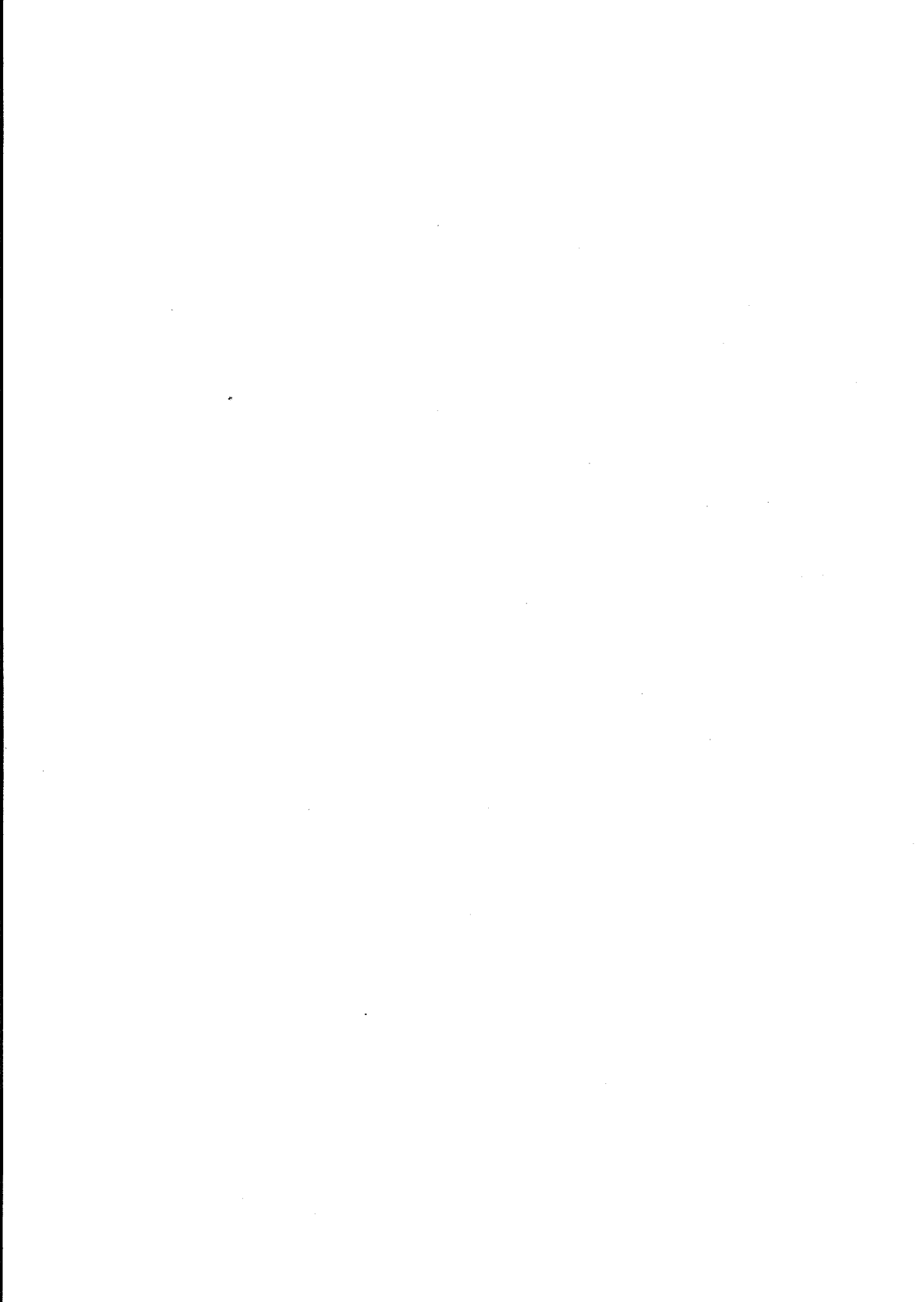
تابع شكل رقم (11)

سلسل	التقاط النوعية	العوامل الهامة	متفوق	جيد	مقبول	ضعيف	العلامة
10	الاتقاع Persvasiveness	الحماس، الاهتمام بالحصول على العمل، الثقة بالنفس.					
11	الطموح Ambition	الأغراض والأهداف، الرغبة في النجاح، الدوافع.					
12	الاهتمامات	الميول القيادية، النشاطات الرياضية الخارجية (في الهواء الطلق) والهوايات.					
13	الوضع المالي	البداء بمعدل لا يقل عن المطلوب، الأجور السابقة، القدرة على العيش بدون دخل.					
14	الحياة العائلية	المناخ، الاستقرار، المحيط (البيئة) رد الفعل نحو التنقل، الارتحال، أو النقل.					
15	الصحة	القوة البدنية، الحيوية والنشاط، الامراض، العوائق البدنية.					
16	الدوافع	الحاجة لتوفير الأمان من خلال الجهد الخاص، السعي لتحسين مستوى المعيشة والمركز الاجتماعي.					
17	النضوج Maturity	سلامة الحكم والتقدير، الايمان بالعمل الشاق، غياب التفكير الطائش.					
18	الامكانيات الكافية Potential	فرص النجاح، إمكانية التقدم والارتقاء في العمل.					
							العلامات الاجمالية



## الأطر العملية والتطبيقية الاسترشادية





## القسم الثالث الأطر العملية والتطبيقية الاسترشادية

يتضمن هذا القسم عدداً من الأطر العملية والنماذج التطبيقية التي يمكن الاسترشاد بها بصورة مباشرة وعملية في مجال إعداد وتصميم اختبارات المهارة ، إضافة إلى مجموعة من الاختبارات النموذجية التي يمكن الاستعانة بها في عمليات الاختيار والتعيين ، حيث يتضمن هذا القسم النماذج التالية :

أولاً - قائمة بالقدرات الضرورية لبعض المهن / الحرف وفقاً لما يراه جيلفورد .

ثانياً - استمارة نموذجية لتحليل العمل وبيان المتطلبات اللازمة لأدائه .

ثالثاً - نماذج من أشكال الأسئلة أو المواقف أو المشاكل التي يمكن أن تتضمنها الاختبارات .

رابعاً - مجموعة من الاختبارات النموذجية المستخدمة في عمليات الاختيار والتعيين .

خامساً - أسماء مجموعة من الاختبارات المنشورة وأسماء و عناوين ناشرها .

## أولاً - قائمة بالقدرات الضرورية لبعض المهن / الحرف وفقاً لما يراه جيلفورد (62):

(1) **مهن الرسم الهندسي** : - الدقة في استخدام أصابع اليد الواحدة أو الاثنتين معاً - السرعة والدقة في قراءة الرسوم والتعليمات - القدرة على تحديد المكونات العامة في الأشكال - القدرة على رسم النماذج البسيطة بدقة - القدرة على فهم وتحليل المبادئ والحركات الميكانيكية .

(2) **المهن الكهربائية** : - الدقة في استخدام أصابع اليد الواحدة أو الاثنتين معاً - القدرة على تصور الأشياء إذا وضعت معاً - القدرة على تحديد المكونات العامة في الأشكال - القدرة على القراءة والفهم والحكم في المواقف العملية .

(3) **المهن الهندسية** : - الدقة في استخدام أصابع اليد الواحدة أو الاثنتين معاً - القدرة على تصور وإدراك الأشياء إذا وضعت معاً - القدرة على تحديد المكونات العامة في الأشكال - القدرة على القراءة والفهم والحكم في المواقف العملية - القدرة على رسم النماذج البسيطة بدقة - القدرة على فهم وتحليل المبادئ والحركات الميكانيكية .

(4) **العمل على الآلات** : - القدرة على ملاحظة أوجه النقص والاختلاف بين الأشياء - القدرة على استخدام أصابع اليد الواحدة أو الاثنتين معاً - القدرة على تصور وإدراك الأشياء إذا وضعت معاً - القدرة على التنسيق بين اليد والعين - القدرة على الجمع والطرح والضرب والقسمة - القدرة على فهم وتحليل المبادئ والحركات الميكانيكية .

---

(62) أعدت هذه القائمة بالاستناد إلى ما ذكره ، صلاح العرب عبد الجواد: مرجع سابق ، ص 172 - 173 .

(5) **الأعمال الميكانيكية :** - القدرة على ملاحظة أوجه النقص والاختلاف بين الأشياء - القدرة على استخدام أصابع اليد الواحدة أو الاثنتين معاً - القدرة على تصور وإدراك الأشياء إذا وضعت معاً - القدرة على رسم النماذج البسيطة بدقة - القدرة على تحديد المكونات العامة في الأشكال - القدرة على فهم وتحليل المبادئ والحركات الميكانيكية .

(6) **السياسة :** - القدرة على تصور الأشياء إذا وضعت معاً - القدرة على التنسيق بين اليد والعين - القدرة على تحديد المكونات العامة في الأشكال - القدرة على فهم وتحليل المبادئ والحركات الميكانيكية .

(7) **أعمال البناء :** - القدرة على تصور الأشياء إذا وضعت معاً - القدرة على التنسيق بين اليد والعين - القدرة والمهارة في الجمع والطرح والضرب والقسمة - القدرة على رسم النماذج البسيطة بدقة - القدرة على فهم وتحليل المبادئ والحركات الميكانيكية .

ثانياً - استمارة نموذجية لتحليل العمل وبيان  
المتطلبات اللازمة لأدائه (63)

اسم العمل .....										
رقم المسلسل .....										
المتطلبات اللازمة لأداء العمل										
1 - المهارة والدقة اللازمة:										
نوعها			الدرجة اللازمة				أسباب لزومها			
2 - السمات الشخصية التي يتطلبها العمل :										
المستوى اللازم		السمة		المستوى اللازم		السمة				
هـ	د			ج	ب			أ	هـ	د
					(8) الموضوعية					(1) النشاط العام والحيوية
					(9) العلاقات الشخصية					(2) ضبط النفس
					(10) الذكورة					(3) السيطرة
					(11) الاتزان النفسي					(4) الخضوع
					(12) تحمل المسؤولية					(5) الانبساط
					(13) .....					(6) الانطواء
										(7) الذكاء الاجتماعي

(63) د. فرج عبدالقادر طه : مرجع سابق ، ص 86 - 95

## تابع - استمارة نموذجية لتحليل العمل :

اسم العمل .....										رقم المسلسل .....				
تابع : المتطلبات اللازمة لأداء العمل														
3- الميرل التي يتطلبها العمل :														
الدرجة اللازمة					نوع الميل	الدرجة اللازمة					نوع الميل			
هـ	د	ج	ب	أ		هـ	د	ج	ب	أ				
					(8) الميل للخدمات الاجتماعية (9) الميل للعمل العلمي (10) الميل للأعمال التي تتطلب العزلة (11) الميل للأعمال التجارية (12) الميل لأعمال الحسابات والمراجعات (13) ..... (14) .....						(1) الميل للعمل الميكانيكي (2) الميل للعمل الابتكاري (3) الميل للعمل الأدبي (4) الميل للعمل الفني (5) الميل للعمل الروتيني (6) الميل للعمل الكتابي (7) الميل للعمل الإداري			
4- الاستعدادات والقدرات التي يتطلبها العمل :														
المستوى المطلوب					الاستعداد أو القدرة	المستوى المطلوب					الاستعداد أو القدرة			
هـ	د	ج	ب	أ		هـ	د	ج	ب	أ				
					(7) تذكر التعليمات الكتابية (8) تذكر الأسماء والأشخاص (9) التذكر البصري (10) التذكر السمعي (11) التذكر المكاني (12) المعلومات الميكانيكية						(1) الذكاء العام (2) الحكم (3) الاستدلال اللفظي (4)طلاقة التعبير (5) تذكر الافكار المجردة (6) تذكر التعليمات الشفهية			

تابع - استمارة نموذجية لتحليل العمل :

اسم العمل .....						رقم المسلسل .....					
تابع : المتطلبات اللازمة لأداء العمل											
تابع : 4 - الاستعدادات والقدرات التي يتطلبها العمل :											
المستوى المطلوب					الاستعداد أو القدرة	المستوى المطلوب					الاستعداد أو القدرة
هـ	د	ج	ب	أ		هـ	د	ج	ب	أ	
					(29) التمييز بالشم						(13) ادراك العلاقات المكانية
					(30) التمييز العضلي						(14) المعالجة الذهنية للصور
					(31) حدة الإبصار						(15) سرعة الادراك
					(32) حدة السمع						(16) الترتيب والتنظيم
					(33) حاسة تذوق الطعم						(17) اتخاذ القرارات
					(34) قوة الأيدي						(18) تصميم الخطط
					(35) قوة الظهر						(19) المبادأة
					(36) قوة الساقين						(20) سهولة التعامل بالأرقام
					(37) زمن رجح الصوت						والعمليات الحسابية
					(38) زمن رجح الضوء						(21) الانتباه لأشياء كثيرة
					(39) زمن رجعي تمييزي أو اختياري						(22) التركيز وسط أشياء مشتتة للانتباه.
					(40) مهارة الأصابع						(23) تقدير الأطوال
					(41) مهارة اليد اليمنى						(24) تقدير الأوزان
					(42) مهارة اليد اليسرى						(25) تقدير الأحجام
					(43) التأزر بين اليدين						(26) تقدير كمية الأشياء
					(44) التأزر بين العينين واليدين						(27) تمييز الألوان
											(28) التمييز باللمس

تابع - استمارة نموذجية لتحليل العمل :

اسم العمل .....										رقم المسلسل .....									
<p>تابع : المتطلبات اللازمة لأداء العمل</p> <p>تابع : 4 - الاستعدادات والقدرات التي يتطلبها العمل :</p>																			
المستوى المطلوب					الاستعداد أو القدرة	المستوى المطلوب					الاستعداد أو القدرة								
أ	ب	ج	د	هـ		أ	ب	ج	د	هـ									
					(48) الوزن (49) مظهر التخصص (50) ..... (51) .....						(45) التأزر بين العينين واليد والقدم (46) المثابرة العضلية (47) الطول								
5 - النشاط البدني الذي يتطلبه العمل :																			
درجة تطلب العمل للنشاط					النشاط	درجة تطلب العمل للنشاط					النشاط								
أ	ب	ج	د	هـ		أ	ب	ج	د	هـ									
					(4) التوازن (5) التسلق (6) الزحف						(1) المشي (2) القفز (3) الجري								



## تابع - استمارة نموذجية لتحليل العمل :

اسم العمل .....											رقم المسلسل .....										
ظروف العمل											ظروف مكان العمل :										
ب - بالخارج											أ - بالداخل										
درجة ملاءمته للعامل					الظرف	درجة ملاءمته للعامل					الظرف										
هـ	د	ج	ب	أ		هـ	د	ج	ب	أ											
					(11) إضاءة						(1) حرارة										
					(12) تهوية						(2) برودة										
					(13) وجود تيارات هوائية						(3) تغيرات جوية مفاجئة										
					(14) التعرض للدرجات إضاءة مختلفة						(4) رطوبة										
					(15) التعرض للدرجات حرارة مختلفة						(5) جفاف										
					(16) .....						(6) بلل										
					(17) .....						(7) أتربة										
					(18) .....						(8) روائح										
					(19) .....						(9) ضوءاء										
					(20) .....						(10) اهتزازات										
											2- مخاطر العمل :										
درجة التعرض له					نوع الخطر	درجة التعرض له					نوع الخطر										
هـ	د	ج	ب	أ		هـ	د	ج	ب	أ											
					(6) حروق						(1) ميكانيكي										
					(7) إشعاعات						(2) كهربائي										
					(8) تسمم						(3) أشياء متحركة										
					(9) جروح						(4) تقلص عضلات										
					(10) كسور						(5) سقوط من أماكن مرتفعة										

## تابع - استمارة نموذجية لتحليل العمل :

اسم العمل .....											
رقم المسلسل .....											
تابع : ظروف العمل											
تابع 2 - مخاطر العمل :											
درجة التعرض له					نوع الخطر	درجة التعرض له					نوع الخطر
هـ	د	ج	ب	أ		هـ	د	ج	ب	أ	
					(16) التواء باليد (17) التواء بالقدم أو الساق (18) ..... (19) ..... (20) .....						(11) مفرقات (12) عنف (13) رضوض (14) أضرار بالسمع (15) أضرار بالبصر
3 - الأمراض المهنية التي تصيب العامل :											
درجة التعرض له					نوع المرض	درجة التعرض له					نوع المرض
هـ	د	ج	ب	أ		هـ	د	ج	ب	أ	
					(7) أمراض مسالك بولية (8) أمراض عيون (9) صداع وأوجاع بالرأس (10) أمراض أذن (11) أمراض الجهاز التنفسي (12) أمراض معدة أو أمعاء (13) أمراض تناسلية						(1) مرض رئوى (2) روماتيزم (3) مرض جلدي (4) أمراض قلب (5) حساسية (6) ضغط دم

## ثالثاً - نماذج من أشكال الأسئلة أو المواقف أو المشاكل التي يمكن أن تتضمنها الاختبارات :

تختلف أشكال الأسئلة أو المواقف أو المشاكل التي يمكن أن توجد في الاختبار، وفقاً لطبيعة الاختبار، وما يسعى لتحريره وقياسه، وسن من سيخضعون له وجنسهم ومستوى تعليمهم . . . الخ، وهذه المجموعة هي عينات لمثل تلك الأسئلة أو المواقف أو المشاكل .

\* إكمال جمل بعبارة مناسبة :

(1) 

الغدة التي تفرز الصفراء هي : .....
------------------------------------

\* اختيار الإجابة الصحيحة من بين عدة إجابات :

(2) 

عاصمة فرنسا هي : .....
(لندن، موسكو، مدريد، باريس)

\* اختيار أحسن إجابة من بين عدة إجابات :

(3) 

التفاح : فاكهة، مغذي، أحمر، كروي.
-----------------------------------

\* ترتيب أحداث معينة وفق تسلسلها الزمني أو المنطقي .

(4)

\* أسئلة نعم أو لا .

(5)

\* أسئلة الموافقة أو عدم الموافقة (أوافق، لا أوافق).

(6)

\* تعيين وفهم معاني الكلمات . (إعطاء كلمة معينة، وطلب تحديد مرادفها، أو عكسها في المعنى، أو وضعها في جملة مفيدة).

(7)

\* تعيين الأشكال المتشابهة :

(8) 

	
---	---

\* إكمال سلاسل الحروف :

(9) 

ا ا ب ج ا ا ب ب ج ا ا ب ج ج . . . . .
حدد الحرف المناسب (أ، ب، ج، د)

- (10) \* الأشكال المنحرفة والمقلوبة :  
(تحديد الشكل المختلف)
- 

- (11) \* رسم شكل بسيط على نقاط وفقاً لنموذج معين :
- 

- (12) \* رسم خطوط ضمن حيز معين ، (بين الدائرتين)
- 

- (13) \* تحديد الشكل الصغير الذي يكمل الشكل الكبير .
- 

- (14) \* المتاهات :
- 

- (15) \* المصفوفات :  
(اختيار شكل من بين عدة أشكال ليكمل مجموعة معينة)
- 

- (16) \* المكعبات (عدة مكعبات عليها ألوان أو رسوم ، يطلب من الخاضع للاختبار أن يكون منها أشكالاً وفقاً لصور معينة يقدمها المشرف على الاختبار)

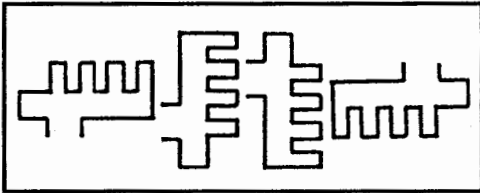
- (17) \* إكمال فراغات (لوحة خشبية فيها فراغات على هيئة أشكال هندسية وهناك أجزاء يمكن أن تملأ الفراغات بأكثر من طريقة)

(18) \* ترتيب الصور، (عدة صور، يطلب ترتيبها لكي تعطي معنى مقبولاً).

(19) \* تكميل الصورة، (صورة أو شكل ناقص، يطلب تحديد الجزء الناقص).

(20) \* تركيب أشكال، (رسم موضوع على قطعة خشب، مقسمة إلى عدة أقسام، ويطلب إعادة تركيب القطع للوصول إلى الرسم الصحيح).

(21) \* تعيين الشكل المخالف من بين عدة أشكال متشابهة:



(22) \* التعبير الحر، (كتابة مقالة أو فقرة في موضوع معين، لعدد محدد من الكلمات):

(23) \* الموازنة والتصنيف: (إيجاد الكلمة المخالفة من مجموعة كلمات):

تفاح - موز - ورقة - برتقال - عنب

(24) \* الشطب، (مجموعة كبيرة من الحروف مرتبة بشكل معين، يطلب شطب حرف منها بشروط معينة، أشطب كل (أ) ترد بعد (م) مثلاً.

(25) \* التناسب: (وضع الكلمة المناسبة في الفراغ).

صغير : كبير = قصير : .....

(26) \* الترتيب (إعادة ترتيب عدة كلمات للوصول إلى جملة ذات معنى).

(27) \* الاستنتاج والتفكير المنطقي:

إذا كان وليد أكبر من خالد، وخالد أكبر من محسن، فهل:  
محسن أكبر من وليد      خالد أكبر من وليد  
محسن أصغر من وليد      محسن أكبر من خالد

- (28) \* الطلاقة (ذكر أكبر عدد ممكن من الكلمات بشروط معينة، مثل أن تبدأ و/ أو تنتهي بحرف معين، خلال زمن محدد).

(29)  $( ) \times ( ) = 16$        $( ) + ( ) = 3$   
 $( ) - ( ) = 4$        $( ) + ( ) = 4$   
 حاصل الجمع 5      حاصل الجمع 17      حاصل الجمع 2      حاصل الجمع 5

\* العمليات المركبة:

(30)  $12 = \dots + 5$   
 $36 = 4 \dots 9$

\* تعيين الاشارة أو الرقم المحذوف:

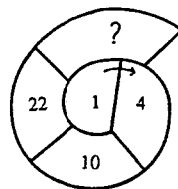
(31)  $651 \quad (331) 342$   
 $449 \quad ( ) 523$

(32)  $\dots = 4 \div 8$        $\dots = 3 + 5$   
 $\dots = 3,895 - 6,2$        $\dots = 5 \div 8/3$

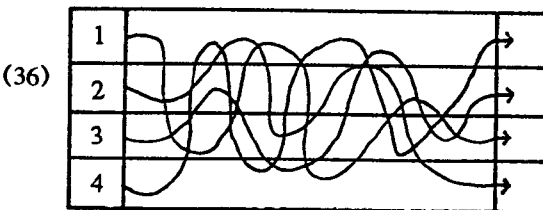
\* العمليات الحسابية البسيطة:

(34)  $\dots - 8 - 6 - 4 - 2$   
 (حدد الرقم المناسب لإكمال السلسلة 12-10-9-7-5-3-1)  
 (35)  $107 - 96 - 85 \dots - 63 - \dots - 41 - 30 - 19 - 8$   
 (ضع الرقم المناسب في الفراغات)

\* سلاسل الأعداد: (33)



\* تتبع خطوط وتعيين نهاياتها:



(37) إذا كان  $5 = أ$        $2 = ب$        $ج = 2/1$  فأوجد قيمة:  
 $أ + ب - 2ج$

\* الرموز الجبرية:

- (38) \* تصحيح أخطاء الكلمات (نص أو جمل فيها أخطاء، يطلب اكتشافها وتصحيحها)

\* تصحيح أخطاء الأرقام (أرقام منقولة من جهة لأخرى وفيها أخطاء، يطلب كشف (39) الأخطاء وتصحيحها).

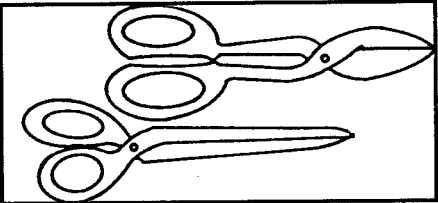
\* التبييض (تقدم جداول أرقام أو حروف أو كلمات، يطلب نقلها على ورقة الإجابة (40) بنفس الترتيب الذي وردت به، وبأسرع ما يمكن).

\* التبويب (تبويب معلومات معينة، حسب قاعدة محددة) (41)

(42) 

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
س	ط	ي	ع	ف	و	ل	ج	س	س

 \* التعويض: (تعطى مجموعة من الأرقام والحروف المناظرة. وقائمة بمجموعة حروف ويطلب من الفرد أن يبدل كل حرف بالرقم المناظر له).

(43)  \* تحديد أنسب أداة لفرض معين: (أي المقصين أنسب لقص المعادن)

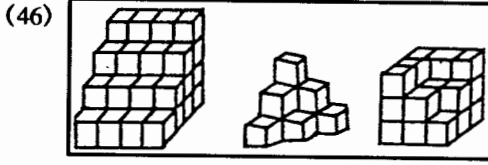
(44) 

..... 6	..... 1
..... 7	..... 2
..... 8	..... 3
..... 9	..... 4
..... 10	..... 5

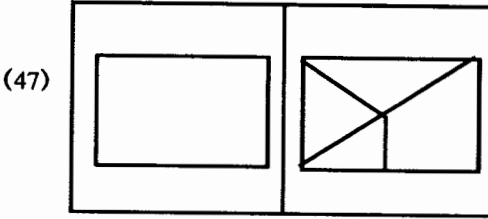
 \* تحديد البدائل أو الاحتمالات:

(45) 

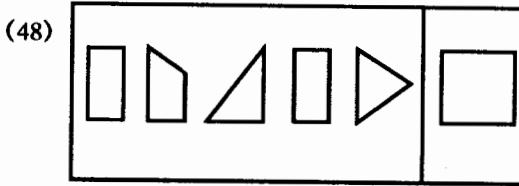
..... 6	..... 1
..... 7	..... 2
..... 8	..... 3
..... 9	..... 4
..... 10	..... 5



\* عدد المكعبات :  
 (تحديد عدد المكعبات الموجودة  
 في كل مجموعة)



\* تقسيم الأشكال، (شكل مرسوم  
 ومقسم إلى عدة أجزاء . وإلى جانبه  
 الشكل في إطاره العام، والمطلوب  
 تقسيمه وفقاً للنموذج)



\* تركيب الأشكال (شكل مرسوم وإلى  
 جانبه مجموعة من الأشكال الصغيرة  
 والمطلوب تحديد الأشكال الصغيرة  
 التي يمكن أن تكون الشكل النموذج)

(49) \* معرفة أسماء الأشياء أو الأجزاء (مجموعة رسوم لعدة صناعية، أو أجزاء من سيارة،  
 مرقمة، مع أسمائها يطلب تحديد اسم كل قطعة، بوضع رقمها أمام الاسم المناسب).

(50)

الطاولة :	قصيرة - مستديرة - أثاث - خشب
الرجل :	يحارب - إنسان - قوي - طويل
كرة القدم :	صحيحة - رياضة - فريق - ملعب

\* تحديد الصفة المناسبة لشيء ما من  
 بين عدة صفات مذكورة .

(51) \* نقل أقراص .

(52) \* نقل مسامير وإسقاطها بواسطة ملقط في حفر مناسبة .

(53) \* استعمال العدد اليدوية .

(54) \* تجميع عدد أو أدوات .



\* يمكن تبويب النماذج السابقة وفقاً لما يلي :

رقم السؤال/ المشكلة	مايهدف إليه السؤال/ المشكلة
1 - 2 - 3 - 4 - 43 - 49	قياس التحصيل - الانجاز
7 - 23 - 25 - 26 - 28 - 50	القدرة اللغوية/ الطلاقة اللغوية
8 - 15 - 17 - 18 - 27 - 36	القدرة الإدراكية - السرعة والدقة في ادراك تفاصيل الرسوم أو الأشكال وأوجه الاختلاف فيما بينها .
9 - 29 - 30 - 31 - 32 - 33 - 34 - 35 - 37	القدرة الحسائية/ العددية .
10 - 11 - 13 - 14 - 16 - 19 - 20 - 21 - 45 - 46 - 47 - 48	القدرة المكانية/ الضوء البصري المكاني
12 - 51 - 52	الدقة/ مهارة الأصابع/ التأزر بين حركة اليد والعين
22 - 34 - 38 - 39 - 40 - 41 - 42	القدرة الكتابية
44	القدرة على التفكير والاستدلال
54	القدرة الميكانيكية

## رابعاً - مجموعة من الاختبارات النموذجية المستخدمة في عمليات الاختيار والتعيين :

(1) أسئلة نموذجية من اختبار لقياس القدرة على الحكم والتقدير الصحيح لدى المشرفين (64)

1 - أي من الواجبات التالية التي يؤديها المشرف ، لا تتطلب منه أن يعرف «كيف ولماذا» وكل مرحلة من مراحل أداء العمل في وحدته ؟

- أ - إعداد مواد لبرنامج تدريب للموظفين .
- ب - إعداد أدلة ( كتيبات ) للعمليات .
- ج - تقديم النصح للمسؤولين حول سياسات الأفراد .
- د - تقييم أداء الموظفين .
- هـ - المساعدة في تقييم العمل لغرض تحديد الأجر الملائم .

2 - مشرف يخطط لإجراء مناقشة مع عماله كجزء من برنامج تدريب . أي من العوامل التالية ، يجب أن يعطيه أكبر اهتمام ممكن ؟

- أ - إعداد أسئلة - بشكل مسبق - يمكن أن تُغني النقاش في أمور هامة .
- ب - جمع أكبر قدر من الرجال لحضور الاجتماع .
- ج - دعوة العمال الذين لا يترددون في الحديث ضمن الجماعة ، دون غيرهم من العمال .
- د - التأكيد على أن الاجتماع لن يطول كثيراً .
- هـ - اختيار ستة رجال لإلقاء كلمات يحضرونها مسبقاً .

3 - تم مؤخراً تعيين مجموعة من الموظفين ، لأداء مهام بسيطة وروتينية . أي من الافتتاحيات التالية ، إذا استخدمت أثناء تدريب تلك المجموعة ، يُمكن أن تكون أكثر تأثيراً بشكل عام في خلق / إيجاد الاهتمام بالعمل لديهم ؟

---

(64) Milton M. Mandell & Sally H. Green Bery , *Selecting Supervisor*, U.S. Government Printing Office , From Milton M. Mandell , Op. Cit , P. 452.

- أ - شرح علاقة وأهمية العمل بالنسبة للمنظمة .  
 ب - التركيز على ظروف العمل المريحة ، والخدمات الخاصة التي تقدمها الشركة لموظفيها .  
 ج - شرح نظام الفحص / التفتيش ، الذي سيتم بموجبه مراجعة كل عمل ، للتأكد من أنه يتطابق مع ماهو مطلوب .  
 د - توضيح أن العمل سهل جداً ، ولذلك فلا يوجد أي مجال لأي عذر للفشل أو الإخفاق في أدائه بشكل عام .  
 هـ - بيان صريح بأن العمل ممل ، إلا أنه يجب أن ينجز حتى لو كان غير مثير للاهتمام .

4 - أي من الصفات/ الخصائص يُمكن أن تكون أكثر قيمة/ نفعاً لكي يحوزها المشرف ؟

- أ - الوعي / الإدراك بأن عماله سوف يترددون في التعبير عن آرائهم .  
 ب - الإدراك بأن الآخرين ، قد تكون لهم آراء مختلفة عن آرائه .  
 ج - التمهّل في تكوين رأي حين يستمع إلى رأي الآخرين .  
 د - رأي حاسم / نهائي في كل الموضوعات .  
 هـ - معرفة أكبر قدر ممكن من الحقائق التقنية .

5 - في أي من الحالات التالية ، يُمكن أن يُقدم العمال على الاستقالة ؟

- أ - استمرار العمال مع رب العمل لفترة طويلة .  
 ب - إذا تطلبت الأعمال مهارات غير عادية .  
 ج - إذا كان الأجر المدفوع لعمالهم ، أعلى بشكل ملموس ، في مدينة أخرى تبعد (75) ميلاً .  
 د - حدوث نقص كبير في القوى العاملة .  
 هـ - حدوث ، وتطور ، كساد اقتصادي .

(2) اختبار نموذجي يستخدم عند اختيار عمال بيع بالتجزئة لمعدات وقطع  
غيار آليات (65)

..... : الأسم	العلامة : .....
..... : الموقع	المعدل : .....
..... : التاريخ	% .....

فيمايلي غطان من الأسئلة :

هناك أولاً تلك الأسئلة التي لها أربع إجابات مقترحة . إجابة واحدة منها فقط صحيحة . وعليك أن تدل على الإجابة الصحيحة برسم دائرة صغيرة حول الحرف الذي يشير إليها ، مثلما هو الحال في المثال المبين أدناه .

مصطلح « تجهيز الآليات » يشير إلى :

- أ - إطارات وجوانات ( إطارات دخلية ) .  
ب - كازولين ، زيت وشحم .  
ج - قطع غيار للوسائط المتحركة ( الآليات ) .  
د - خدمات الآليات .

في هذا المثال فإن الحرف (ج) وضعت عليه دائرة ، لأنه يشير للإجابة الصحيحة .

عين إجابة واحدة - فقط واحدة - لكل سؤال .

هناك أيضا بضعة أسئلة ، حيث يجب حساب إجابتها مثل :

خمس علب (ربع غالون) من الزيت بسعر (25) سنتاً للعلبة = (1ر25) دولاراً .

خذ الوقت الكافي لتتأكد من الاجابة الصحيحة - ليس هناك وقت محدد .

1 - دع الزبائن يعرفون أسعارك بـ :

- أ - إخبارهم عندما يسألون عنها .
- ب - وضع قائمة أسعار .
- ج - لصق بطاقة سعر على البضاعة المعروضة .
- د - كراسات ونشرات دورية .

2 - يباع مع علبة ملمع السيارات : - ( enamel )

- أ - قماش تلميع .
- ب - عدة إصلاح .
- ج - علبة زيت للقطع الدقيقة .
- د - فرشاة .

3 - إذا اكتشفت خطأ ما في عمل بائع زميل لك ، يجب عليك أن :

- أ - تتجاهله
- ب - تؤنبه بلطف .
- ج - تعيد العمل لإصلاحه .
- د - تخبر رئيسك بأمره .

4 - ثلاثون قطعة ترميم إطار بسعر (20) سنتاً للذينة = ..... دولار .

5 - عندما تكون منهمكاً في الكتابة ويدخل زبون ، فهل :

أ - تكمل الأجزاء الهامة ثم تلتفت له ؟

- ب - تستدعي مساعدك لينتظر معه؟  
ج - تدعو الزبون للجلوس على أريكة؟  
د - تلتفت له فوراً؟

6- نفقات المناولة في مبيعات المجموعة تحتسب على أساس :

- أ - السعر النظامي ناقصاً المدفوعات النقدية .  
ب - السعر المعتاد لمبيعات المجموعة .  
ج - تكاليف البضاعة .  
د - أكبر مبلغ سوف يدفعه الزبون .

7- في تجارة التجزئة ، معدل الدوران هو :

- أ - عدد طلبات التوريد التي ترسل للمستودعات كل شهر .  
ب - علب خلط الدهان اللازمة للمحافظة على مزج الأصباغ .  
ج - معدل المبيعات بالنسبة للمخزون .  
د - الاحتياجات الشهرية من البضاعة مقارنة بالمخزون .

8- إطار فارغ من الهواء ، سيجعلك تتأخر (20) دقيقة عن موعد هام . عليك أن :

- أ - تغير الإطار بسرعة ، وتسرع للموعد .  
ب - تتصل هاتفياً لتشرح سبب تأخرك .  
ج - تسير بالإطار الفارغ ( دون تغييره ) إلى وجهتك المقصودة .  
د - تتصل بالهاتف لإلغاء الموعد .

9- الفرق بين البيع بالتجزئة والبيع بالجملة هو :

- أ - البيع بالتجزئة هو للاستهلاك ، البيع بالجملة هو لإعادة البيع .

- ب - البيع بالتجزئة مبني على البيع من خلال الكاونتر ( طاولة البائع ) .
- ج - البيع بالجملة يتم من المستودعات .
- د - البيع بالتجزئة يتم للأفراد ، البيع بالجملة يتم للمؤسسات .

10 - إذا كانت هناك ضرورة لتعيين مُنظم / مُرتب واجهات عرض ، ليساعدك في أسبوع لتنمية المبيعات ، عليك أن تسعى بشكل أولي إلى :

- أ - فنان تجاري .
- ب - شخص ما يعرف منتجاتك .
- ج - رجل ذكي تستطيع تدريبه .
- د - رجل إعداد واجهات .

11 - إطاران بسعر (50ر11) دولاراً للإطار الواحد، ناقصاً (2%) خصم = ... دولار.

12 - يصبح حساب الزبون دائماً عندما :

- أ - يلغي الزبون طلبيته .
- ب - يشتري شحنة ثانية .
- ج - يعيد بضائع .
- د - يدفع نقوداً مقابل استلام بضاعة مبيعة على أساس الدفع عند التوريد (C.O.D)

13 - طلبك رئيسك عندما كان زبون هام يشكو إليك بواسطة الهاتف ، عليك أن :

- أ - تخبر الزبون بركة ولطف بأنه لا وقت لديك للإنصات اليه .
- ب - تطلب منه أن يكتب إليك رسالة بشكواه ، وتعد مذكرة بذلك .
- ج - قطع المكالمة وإعادة الاتصال في وقت آخر .
- د - إتمام المكالمة ، ثم تشرح لرئيسك سبب تأخرك عنه .

14 - في البيع على أساس المجموعة ، الزبون يهتم بـ :

- أ - السعر الإجمالي .
- ب - الدفعات النقدية .
- ج - الشروط ، والدفعات الأسبوعية .
- د - مبلغ نفقات المتأولة .

15 - يجب أن يكون كرسي الزبون :

- أ - قرب الباب الأمامي ، ويسهل الوصول إليه .
- ب - حيث يستطيع الزبون ، أن يرى أكثر مما يمكن من البضاعة المعروضة ، وأكثر مما يمكن من الخدمات المقدمة .
- ج - في أبرز موقع في المحل .
- د - حيث ينبهر الزبون بالمفروشات .

16 - لديك في المخزن (96) بطارية وعندما ينخفض عددها الى (42) بطارية ، عليك إعادة الطلب . إذا كنت تبيع ثلاث بطاريات كل يوم ، فبعد كم يوم يجب عليك أن تُعيد الطلب ؟ .....

17 - إن معظم مبيعات المجموعة يجب أن تكون :

- أ - بضاعة ذات جودة عالية .
- ب - بضاعة ذات سعر منخفض .
- ج - مبيعات خدمات .
- د - منتجات بترولية .



18 - عندما يعيد زبون قطعة مُعابة ، لم تُستخدم أو استخدمت لفترة قصيرة :

- أ - تقول له آسف لا يمكن عمل أي شيء .
- ب - تنصحه بتقديم شكوى للمكتب الرئيسي .
- ج - تستبدلها بقطعة جديدة ومن نفس الصنف .
- د - تعطيه خصم على الاستبدال .

19 - تتضمن فاتورة زبون مايلي :

- أ - تزييت ..... (1-ر) دولار .
- ب - (3) علب شحم بسعر (25) للعلبة الواحدة .
- ج - حلقة مطاطية ( gasket ) ..... (23) ستاً .
- د - ماهو المبلغ الإجمالي الذي يجب أن يدفعه الزبون ؟ ..... دولاراً .

20 - عندما يُحضر زبون منتجات مُنافسة (x) أخيره :

- أ - بمدى سوء المنتجات (x) .
- ب - بأنك سمعت القليل فقط عن منتجات (x) .
- ج - بأن منتجات (x) جيدة ، وتستعرض نقاط تفوق منتجاتك .
- د - بأنك لم تعد تباع منتجات (x) .

21 - إن مخزون محل من بذور الأعشاب يجب أن يسيطر عليه بعناية :

- أ - لأنه يمثل استثماراً كبيراً .
- ب - لأنه عنصر موسمي للغاية .
- ج - لأنه محفوظ في علب كرتونية .
- د - لأنه معرض للسرقة .

22 - عند بدء البيع لزبون محتمل عليك أن :

- أ - تثير اهتمامه بتبيان السعر .
- ب - توضيح نقاط ضعف معينة في منتجات المنافسين .
- ج - توضيح مزايا بضاعتك .
- د - تبين له سوء الطريقة التي يختار بها المنتجات .

23 - عند إتمام البيع ، فإن من المهم أن :

- أ - تعطي البضاعة للزبون ثم تسجل عملية البيع .
- ب - توفر الوقت بتسجيل عملية البيع مع عمليات أخرى فيما بعد .
- ج - تسجل عملية البيع فوراً .
- د - تسجل عملية البيع فيما بعد وأثناء انتظارك الزبون التالي .

24 - إن العامل الرئيسي في بيع « مُصباح الضباب » هو :

- أ - تبيده للضباب .
- ب - لأنه مطلوب وفقاً لتعليمات القيادة في معظم المناطق .
- ج - لأنه يزيد من مجال الرؤية خلال الضباب .
- د - لأنه يحسن بشكل كبير من مظهر السيارة .

25 - إذا أصرّ رئيسك على أنك يجب أن تعمل شيئاً ترى أنه غير ضروري ، فعليك أن :

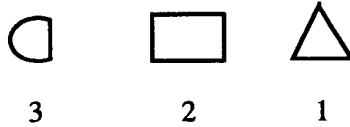
- أ - تقوم به لامحالة .
- ب - تظهر شخصيتك برفضه .
- ج - تستقيل من عملك فوراً .
- د - تسأل المدير العام فيما إذا كان يتعين عليك القيام به .

(3) اختبار نموذجي للقدرات المكتبية يستخدم لقياس القدرة على معالجة الرموز والأرقام ذهنياً والقدرة على اتباع تعليمات معقدة في نفس الوقت (66)

الاسم:

(التعليمات)

كل رمز أدناه له قيمة رقمية



في المشاكل المدرجة أدناه ، عليك استبدال القيمة الرقمية بالرمز الذي تمثله ، وحل المشكلة ، إذا كانت إجابتك تتفق مع الإجابة المبينة في العمود (أ) ، عندها ضع دائرة على الرقم الموجود في ذلك العمود. وعندما تختلف إجابتك عن الإجابة المبينة في العمود ، عندها اكتب الإجابة الصحيحة في العمود (ب)

العينات (أ) ، (ب) لكل منها إجابة صحيحة. لكن يرجى منك أن تحل كل منها بغرض التمرين ، وبعدها انتقل إلى العينة (ج) والعينة (د).

عينة (أ)

ب	أ	
	2	○ = □ - ○ + △

في العينة (أ) :  $2 = 2 - 3 + 1$   
 في العمود (أ) ترى الرقم (2) وهو الإجابة الصحيحة ، في حين أن الرمز يشير  
 الى الرقم (3) وتم وضع دائرة حول الرقم (2) للإشارة الى أن الرقم الموجود في  
 العمود (أ) هو الإجابة الصحيحة .

عينة (ب)

11	10	$\triangle \triangle = \square + \bigcirc + \bigcirc + \triangle + \square$
----	----	---

في العينة (ب) :  $11 = 2 + 3 + 3 + 1 + 2$   
 الرقم (10) مبين في العمود (أ) ، هو إجابة غير صحيحة ولذلك لم يتم وضع  
 دائرة عليه وعلى هذا فإن الإجابة الصحيحة وهي (11) قد كتبت في العمود (ب) .

	2	$\triangle = \bigcirc - \square - \triangle \triangle$	عينة تمرين (ج)
	3	$\square = \bigcirc - \bigcirc \times \square$	عينة تمرين (د)

تأكد من أنك قد فهمت ما يجب عليك أن تفعله . عندما تُعطى الإشارة ، فإنك  
 ستجيب على أسئلة أكثر مثل تلك . مجموعة جديدة من الرموز مبينة في الصفحة  
 التالية كمفتاح . اعمل بسرعة ، لكن كن دقيقاً ، فالامتحان قصير ( 5 دقائق ) ولا  
 يتوقع منك أن تتمه . أجب على الأسئلة بالترتيب الوارد به . لا Do not Skip  
 . Around

الإختبار المكتبي " ه " - نموذج د

		△	◐	▽	○	△	◐	□	△	◐	
ب	ا	00	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	9	△	=	△	+	◐					
	4	◐	=	□	-	◐					
	2	□	=	◐	×	△					
	4	◐	=	◐	-	▽					
	9	▽	=	◐	-	□	+	△			
	18	◐	△	=	△	×	◐	+	○		
	20	○	◐	=	▽	-	△	△	+	□	△
	81	▽	◐	=	□	×	△	○	-	△	◐
	79	▽	○	=	△	+	△	-	○	△	
	00	◐	=	△	◐	-	△	△	-	▽	◐
	5	△	=	▽	△	-	◐	△	×	◐	
	25	□	○	=	◐	-	○	×	◐	△	
	66	▽	△	=	◐	+	△	×	□	△	
	35	◐	△	=	□	△	+	△	-	◐	△
	0.91	△	○	=	◐	△	-	◐	-	▽	△

الاسم:

#### (4) اختبار مهارة الأصابع (اختبار أداء عملي):

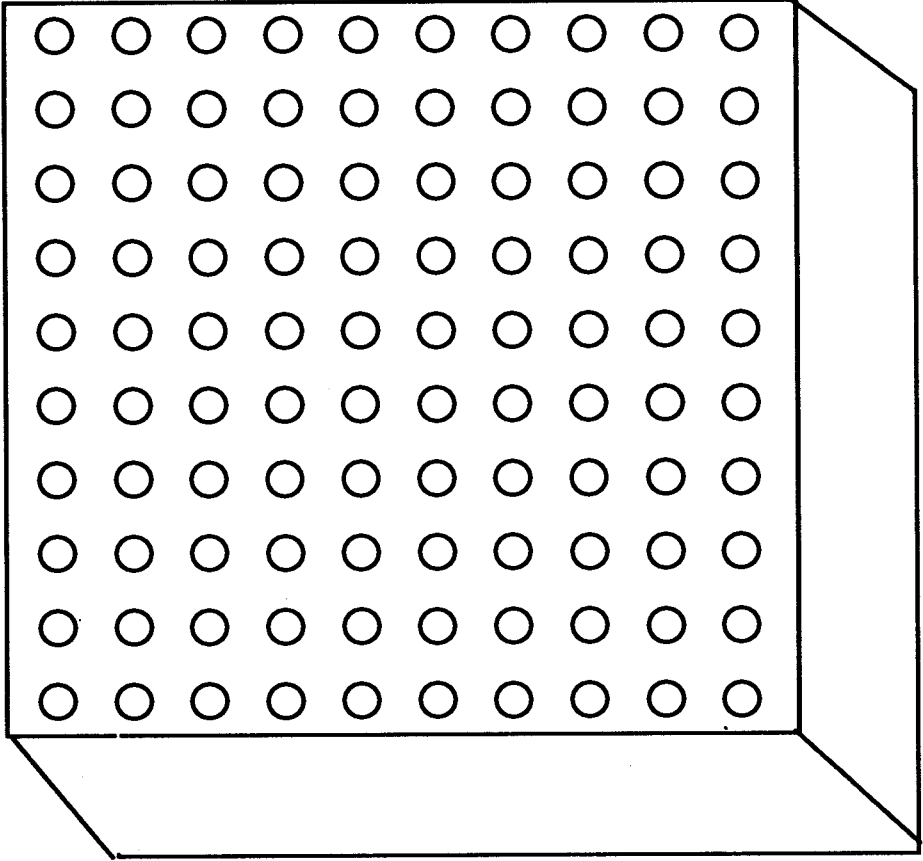
يقيس هذا الاختبار القدرة على تحريك الأصابع وإمساك الأشياء الصغيرة والدقيقة ، ووضع ونزع هذه الأشياء من أماكن معينة .

يتألف الاختبار من لوحة خشبية أبعادها  $17 \times 17$  سم ، وهي مثقبة إلى (100) ثقب اسطواني ( 10 ثقوب أفقية و10 ثقوب عمودية ) بقطر (6) مليمترات ، بالإضافة إلى (100) قطعة خشبية إسطوانية الشكل طول كل منها (4) سنتمترات وقطرها (6) مليمترات .

يمكن تطبيق الاختبار بوحدة من طريقتين :

1 - أن يطلب من الفرد / المرشح أن يملأ ثقوب اللوحة المائة ، بالقطع الخشبية الاسطوانية ، في مدة دقيقتين فقط بشرط أن يستخدم يداً واحدة ( اليمنى ) وأن يمسك في كل مرة ( أثناء ملء الثقوب ) ثلاثاً من القطع الخشبية بأطراف أصابعه الثلاثة ( مع ثني الخنصر والبنصر ) ، وأن ينقلها بذلك الشكل ويضعها في الثقوب . ويحدد عدد القطع التي ينجح في وضعها بطريقة صحيحة في الثقوب خلال المدة المقررة ، الدرجة / العلامة التي ستمنح للفرد / المرشح ( أي سيحصل على درجة 70 إذا نجح في وضع 70 بشكل صحيح خلال دقيقتين وهكذا ) .

2 - أن يطلب من الفرد / المرشح أن يملأ ثقوب اللوحة بالقطع الخشبية ، بنفس الأسلوب المتبع في الطريقة السابقة ، لكن بدون تحديد للوقت ، وتحسب الدرجة / العلامة التي ستمنح له تبعاً للوقت الذي استغرقه في ذلك محسوباً بعدد الثواني وبالتالي فكلما قل الوقت ارتفعت الدرجة / العلامة وهكذا .



جهاز اختبار مهارة الأصابع

100 اسطوانه



القطر 6 م

4 سم

## (5) اختبار التجميع الميكانيكي ( اختبار أداء عملي ):

يقيس هذا الاختبار القدرة على إدراك العلاقات والمتعلقات الميكانيكية ، والقدرة على التصور المكاني ، والقدرة على التذكر . والفكرة الأساسية في هذا الاختبار ، هي أن جوهر الأعمال الميكانيكية هو القدرة على تجميع الأشياء (المجسمات) واكتشاف العلاقات الموجودة فيما بينها .

يتألف هذا الاختبار من آلة صغيرة بسيطة ، فيها مجموعة من المسننات وذراع لتحريك المسننات ، وتتصل المسننات بدقاق ، يعمل ويدق عند تحريك المسننات . ويبلغ عدد القطع التي تتكون منها هذه الآلة (13) قطعة كل منها تختلف عن الأخرى بشكل تام .

يطلب من الفرد / المرشح أن يشاهد هذه الآلة وهي تعمل لمدة دقيقتين ، ثم تقدم له هذه الآلة وهي مفككة بشكل كامل ، ويطلب منه أن يعيد تجميعها في ثلاث دقائق فقط .

## (6) اختبار ثبات اليد ( اختبار أداء عملي ) :

يقيس هذا الاختبار القدرة على التحكم في حركة اليد ( التأزر بين حركة اليد والعينين ) . ويتكون من لوحة معدنية مركبة على صندوق خشبي ، وبها عشرة ثقوب بأقطار مختلفة ، تتراوح ما بين ( 0,07 ) بوصة و (1) بوصة واحدة ، وهي متصلة من الداخل بدائرة كهربائية وعداد يعمل عند حدوث أي لمسة لحافة من حواف تلك الثقوب العشرة . بالإضافة إلى قلم معدني له رأس مدبب وطويل نسبياً .

يطلب من الفرد / المرشح أن يمك القلم بيده اليمنى ، وأن يدخل رأس القلم في كل ثقب من الثقوب العشرة على التوالي ، بدون أن يلمس أثناء ذلك ، أي حافة من حواف الثقوب ، ويُعطى العلامة الكاملة إذا نجح في إدخال وإخراج رأس القلم من كل الثقوب بدون أي لمسة في حين تعتبر كل لمسة خطأ يؤدي إلى انخفاض الدرجة / العلامة التي سيحصل عليها .



## خامساً - أسماء مجموعة من الاختبارات المنشورة وأسماء وعناوين ناشرها :

رقم الناشر	اسم الاختبار	رقم الناشر	اسم الاختبار
10	16 - اختبار بتيا المعدل (غير لفظي)		أ - اختبارات الذكاء :
12	17 - اختبار رابطة البحث العلمي الصورة غير اللفظية	12	1 - اختبار التهيؤ العقلي
12	18 - اختبار رابطة البحث العلمي الصورة اللفظية	10	2 - اختبار الفا الصورتان أ و ب
12	19 - اختبار يقظة الذهن ليرستون	10	3 - اختبار الفا الصورتان ( 5 و ب )
12	20 - اختبار الأفراد لوندريك	10	4 - اختبار الفا الصورة المختصرة (6)
18	21 - اختبار وكلمة بليو للراشدين والمراهقين	12	5 - اختبار التصنيف العام للجيش ، الطبعة المدنية الأولى
20	22 - اختبار الذكاء الإبتدائي للقباني	3	6 - اختبار النصح العقلي لجامعة كاليفورنيا .
20	23 - اختبار الذكاء الثانوي	10	7 - اختبار كاتل المحرمن الثقافة
20	24 - اختبار الذكاء المصور	10	8 - اختبار شيكاغو غير اللفظي بطارية الاستعدادات الفارقة
20	25 - اختبار المكعبات		9 - اختبار الاستدلال النظري
20	26 - اختبار الإزاحة لباسالونج		10 - اختبار الاستدلال العددي
20	27 - اختبار متاهات بورتوس		11 - اختبار الاستدلال اللفظي
20	28 - اختبار ذكاء الزمالك للنحاس		12 - اختبار التصنيف العام لأوريك
20	29 - المعالجة الذهنية ، والمعالجة الذهنية للجمل لعبد السلام (67)	11	13 - اختبار التوجيه الذاتي للقدرة العقلية لأوتس
	30 - اختبار الذكاء العالي ل خيري (68)	16	14 - الاختبار السيكولوجي للجنة التربية الأمريكية .
	31 - اختبار الذكاء ل. جابر ود. سلطان (69)	4	15 - اختبار الأفراد غير اللفظي لجامعة بيرديو

(67) الإختبارات من (1 - 29) نقلًا عن : د. كمال دسوقي : اختبار الأفراد ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1962 ، ص 659 - 659 .

(68) د. السيد محمد خيري : اختبار الذكاء العالي ، مرجع سابق .

(69) د. جابر عبد الحميد جابر ود. عماد الدين سلطان : اختبار الذكاء ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، لا . ت .

تابع - أسماء مجموعة من الاختبارات :

رقم الناشر	اسم الاختبار	رقم الناشر	اسم الاختبار
	ج- اختبارات القدرة البصرية الصناعية :		32 - افحص ذكائك لايزنك (70)
			33 - اختبارات في الذكاء لشارلتون (71)
7	1 - اختبار الزمان البصري لكيستون		ب - اختبارات الأعمال الكتابية :
2	2 - مقياس الاعتدال البصري		1 - اختبار الاستعداد للاختزال
	3 - جهاز اختبار القدرة البصرية (73)	12	2 - بطارية الاستعدادات الفارقية السرعة والدقة في الأعمال الكتابية .
	د- اختبارات مهارة الاختزال والآلة الكاتبة:	10	3 - الاختبار الكتابي العام
10	1 - اختبار استعدادات الاختزال لبنيت .	10	4 - اختبار مينسوتا الكتابي
10	2 - اختبار الكفاية في الاختزال لبنيت .	10	5 - اختبار التهيؤ للأعمال الكتابية ، بجامعة بيرديو
10	3 - اختبار الكفاية في الاختزال لسيشور وبنيت (مسجل على إسطوانات) .	17	- الصورة (أ) المعدلة
12	4 - اختبار رابطة البحث العلمي ، لمهارة الكتابة على الآلة الكاتبة .	12	6 - اختبار رابطة البحث العلمي ، للاستعدادات الكتابية
12	5 - اختبار رابطة البحث العلمي ، لمهارات الإملاء .	18	7 - اختبار المهن الكتابية لعماد ومرسي .
	6 - اختبار الآلة الكاتبة لثيرستون (74)	20	8 - القدرة الكتابية في تذكر الأعداد وتذكر الأسماء لعبد السلام . (72)

(70) H. J. Eysenck, Check your Own I. Q, Penguin Book , Harmond - Sworth ,Middlesex , 1970

(يتضمن 10 اختبارات للبالغين) .

(71) James M. Charlton ; Test Papers in Intelligence, Macmillan & Co., London , 1961

( يتضمن 24 اختباراً للأعمار ما بين 10 - 12 سنة ) .

(72 - 74) د . كمال دسوقي : مرجع سابق ، ص 656 - 659 .

تابع - أسماء مجموعة من الاختبارات :

رقم الناشر	اسم الاختبار	رقم الناشر	اسم الاختبار
1	3- لوحة مينسوتا في التجميع الميكانيكي .		ه- اختبارات المهارة الحركية :
10	4- لوحة مينسوتا الورقية - المعدلة		
10	5- اختبار العلامات الميكانيكية لجامعة مينسوتا	3	1- اختبار مكواري للقدرة الميكانيكية .
5	6- اختبار الأشكال الموجة ، لأوكونور .	8	2- اختبار مهارة الأصابع لأوكونور
10	7- اختبار الاستعداد الميكانيكي لأورورك	8	3- اختبار مهارة الملقط لأوكونور
17	8- اختبار التهيؤ للأعمال الميكانيكية لجامعة بيرديو .	12	4- اختبار دقة اليد لجامعة بيرديو
20	9- تصور البعد الثالث ، لعبد السلام		5- اختبار لوحة أوتاد جامعة بيرديو . (75)
12	10- اختبار رابطة البحث العلمي ، للاستعدادات الميكانيكية .		و- إختبارات عامة :
10	11- اختبار الاستعداد الميكانيكي ، لاستلكوسنيت .	17	1- اختبار القراءة للمشرفين الصناعيين ، لجامعة بيرديو
10	12- اختبار مهارة القطع اليدوية لبينيت (78)	17	2- اختبار معاني الكلمات للمشرفين الصناعيين ، لجامعة بيرديو .
	ح- اختبارات الميول :	18	3- مجموعة اختبارات القدرة الفنية لعماد (76)
12	1- اختبارات الميول العلمية ، لكاردول		4- اختبارات في المعارف العامة ، لشارلتون (77)
10	2- قائمة الميول المهنية لكليتون		ز- الاختبارات الميكانيكية :
12	3- قائمة التفضيل ، لكودور .	10	1- اختبار الفهم الميكانيكي لبينيت
10	4- صحيفة التفضيل المهنية لاسترونج ، الصورة (م) . للرجال .	12	2- اختبار التصنيف للتدريب الصناعي .

(75 ، 76) د . كمال دسوقي : مرجع سابق ، ص 656 - 659 .

. (77) James M. Charlton ; Tests paper in General Knowledge, Macmilan & Co; London , 1958 .

( ويحتوي على 24 اختباراً تصلح للأعمار من 10 - 12 سنة ) .

(78) د . كمال دسوقي : مرجع سابق ، ص 656 - 659 .

## تابع - أسماء مجموعة من الاختبارات :

رقم الناشر	اسم الاختبار	رقم الناشر	اسم الاختبار
13	9- مسح المزاج لجيلفورد وتسمرمن .	10	5- صحيفة التفضيل المهنية لاسترونج ، الصورة (9) للإناث .
6	10- مقياس الزواج ل هم وادزورث	18	6- اختبار القيم ، لأولبورت وثرنون ، تعريب عطية هنا .
10	11- اختبار الشخصية المتعدد الأوجه	18	7- اختبار الميول المهنية للرجال ، تعريب عطية هنا (79)
18	12- اختبار الشخصية المتعدد الأوجه ، الصورة العربية .	18	8- مقياس الميول المهنية وغير المهنية ، لعبد الغفار (80)
12	13- جدول الزواج ، لثيرستون .		ط - اختبارات الشخصية :
18	14- مقياس الصحة النفسية ، لعماد ومرسي		1- قائمة الشخصية ، لجوردون
18	15- مقياس الذكاء الاجتماعي ، لعماد ومرسي .	16	2- مبيان جوردون الشخصي
18	16- بطاقة تقويم الشخصية ، لعماد ومرسي	10	3- قائمة توافق بل
18	17- اختبار رسم المنزل والشجرة ، لبك و لويس	14	4- قائمة بيرنرويتز لقياس الشخصية .
19	18- اختبار تداعي الكلمات للمليجي (81)	19	5- قائمة بيرنرويتز لقياس الشخصية ، والترجمة العربية لنجاتي .
	19- قائمة أيزنك للشخصية ، تعريب د . جابر ، ود . فخر الإسلام (82)	13	6- قائمة العوامل لجيلفورد، (ج، ك، هـ، د، ل)
	20- اختبار الشخصية للمرحلة الثانوية (اختبار كاليفورنيا) د . جابر ، ود . الشيخ (83)	13	7- قائمة العوامل لجيلفورد، (ط، ف، ذ، ن، ص)
	21- اختبار الشخصية السوية - الصورتان (أ و ب)، مقتبس لـ د . غنيم ، ود . المعايير جي (84)	13	8- قائمة جيلفورد مارتن الشخصية

(79، 80) د . كمال دسوقي : مرجع سابق ، ص 656 - 659 .

(81) د . عبد السلام عبد الغفار : مقياس الميول المهنية واللامهنية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1970 .

(82) د . جابر عبد الحميد جابر ود . محمد فخر الإسلام : قائمة أيزنك للشخصية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، لا . ت .

(83) د . جابر عبد الحميد جابر ود . يوسف محمود الشيخ : اختبار الشخصية للمرحلة الثانوية (إختبار كاليفورنيا) ، لا . ن ، لا . ت . .

(84) د . سيد محمد غنيم ود . محمد عصمت معايير جي : اختبار الشخصية السوية - الصورتان (أ و ب) ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، لا . ت .

تابع - أسماء مجموعة من الاختبارات :

رقم الناشر	اسم الاختبار	رقم الناشر	اسم الاختبار
12	3- اختبارات بيرديو المهنية ، - المعلومات الفنية عن المصنع - المعلومات الفنية عن الكهرباء . - اختبار قراءة الصور الزرقاء .		22- اختبار عوامل الشخصية للراشدين ، د . كاتل ، تعريب: د . هنا ود . غنيم ود . عبدالغفار (85)
17	4- اختبار المعلومات الحرفية في اللحام ، لجامعة بيرديو .		23- قائمة التفضيل الشخصي ، د . أ . ادواردز ، تعريب د . جابر (86)
17	5- اختبار المعلومات الحرفية في النجارة ، لجامعة بيرديو .		24- اختبار القيم ، لالبيورت وفرنون ولندزي ، تعريب د . هنا (87)
17	6- اختبار المعلومات الحرفية في تشغيل آلة الخراطة ، لجامعة بيرديو .		ي- اختبارات الحروف :
		17	1- اختبارات الرياضيات الصناعية ، لجامعة بيرديو .
		12	2- مكملات الاستبار لجامعة بيرديو ، - هل تستطيع قراءة رسم العمل ؟ - هل تستطيع قراءة الأجهزة الدقيقة ؟ - هل تستطيع قراءة رسم المقاييس ؟

(85) د . عطية محمود هنا ، ود . سيد محمد غنيم ، ود . عبدالسلام عبدالغفار : اختبار عوامل الشخصية للراشدين لكاتل ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، لا . ت .

(86) أ . إدواردز : قائمة التفضيل الشخصي ، تعريب د . جابر عبدالحמיד ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1968 .

(87) جوردون البيورت وفيليب قرنون وجاردنر لنديزي : اختبار القيم ، تعريب د . عطية محمود هنا ، دار الهنا للطباعة والنشر ، القاهرة ، لا . ت .

## دليل الناشرين (88)

- 1- شركة البصريات الأمريكية ، ماسا تشوستش .
- 2- شركة بوش ولومب للبصريات ، نيويورك .
- 3- مكتب الاختبارات ، كاليفورنيا .
- 4- إدارة الاختبارات التربوية ، برنستون ، نيوجرسي .
- 5- معمل الهندسة البشرية ، بوسطن ، ماسا تشوستش .
- 6- خدمة الأفراد ( هم ) ، لوس أنجلس ، كاليفورنيا .
- 7- شركة كيستون للبصريات ، بنسلفانيا .
- 8- شركة أجهزة لافايت ، إنديانا .
- 9- شركة الخدمات الإدارية ، فيلادلفيا ، بنسلفانيا .
- 10- المؤسسة السيكولوجية ، نيويورك .
- 11- المعهد السيكولوجي ، فلوريدا .
- 12- رابطة البحث العلمي ، شيكاغو ، إلينوى .
- 13- شركة إمدادات شريدان ، بيفرلي هيلز ، كاليفورنيا .
- 14- مطبعة جامعة إستانفورد .
- 15- شركة استويلتنج ، شيكاغو ، إلينوى .
- 16- شركة الكتاب العالمي ، يونكرز ، نيويورك .
- 17- مخازن الكتب الجامعية ، وست لافايت ، نيويورك .
- 18- مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
- 19- مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- 20- لجنة التأليف والترجمة والنشر ، القاهرة .

---

(88) يمكن لمن يرغب في الحصول على معلومات إضافية ، حول أسماء الاختبارات وناشريها ، الرجوع الى كتاب د. السيد محمد خيرى ، علم النفس الصناعي وتطبيقاته للحلية ، مرجع سابق ، الملحق رقم (1) ص (515 - 522) ، حيث يذكر أسماء (113) اختباراً محلياً مع أسماء مؤلفيها وناشريها ، وأسماء ناشري الاختبارات العقلية / النفسية في الخارج .

## المراجع

### أولاً - المراجع العربية :

#### (1) الكتب :

- 1 - الرفاعي ، نعيم : علم النفس في الصناعة والتجارة . المطبعة التعاونية، دمشق ، 1964 .
- 2 - السلمي ، د. علي : العلوم السلوكية في التطبيق الإداري . دار المعارف، القاهرة ، 1970 .
- 3 - المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية : الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني . المنامة ، 1993 .
- 4 - بركات ، د. محمد خليفة : الاختبارات والمقاييس العقلية . مكتبة مصر، القاهرة ، الطبعة الثانية .
- 5 - جابر ، د. جابر عبد الحميد ، ود. فخر الإسلام : قائمة ايزنك للشخصية . دار النهضة العربية ، القاهرة ، غير مبين تاريخ النشر .
- 6 - جابر ، د. جابر عبد الحميد ، ود. عماد الدين سلطان : اختبار الذكاء . دار النهضة العربية ، القاهرة ، غير مبين تاريخ النشر .
- 7 - جابر ، د. جابر عبد الحميد ، ود. يوسف محمود الشيخ : اختبار الشخصية للمرحلة الثانوية - ( اختبار كالفورنيا ) ، غير مبين دار النشر وتاريخ النشر .

- 8 - حسن ، د. عادل : العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد . منشأة المعارف . الإسكندرية ، 1963 .
- 9 - خير الله ، د. سيد ، ومحمد مصطفى زيدان : القدرات ومقاييسها . مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1966 .
- 10 - خيرى ، د. السيد محمد : اختبار الذكاء العالي ، تعليمات التطبيق . دار النهضة العربية ، القاهرة ، غير مبين تاريخ النشر .
- 11 - خيرى ، د. السيد محمد : علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية . جزء (1) ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، غير مبين تاريخ النشر .
- 12 - دسوقي ، د. كمال : اختيار الأفراد . مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1962 .
- 13 - سوريال ، شاکر : الاختيار العلمي للكفايات البشرية في الصناعة المصرية . مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1954 .
- 14 - صالح ، د. أحمد زكي : علم النفس في الإدارة والصناعة . دار النهضة العربية ، القاهرة ، الطبعة الثانية .
- 15 - طه ، د. فرج عبدالقادر : بطارية اختبارات التوجيه المهني للصبية . وزارة القوى العاملة ، القاهرة ، 1986 .
- 16 - طه ، د. فرج عبدالقادر : علم النفس الصناعي والتنظيمي . دار المعارف ، القاهرة ، 1988 .



- 17 - عاشور ، د. أحمد صقر : إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي . الدار الجامعية ، غير مبين مكان النشر ، 1986 .
- 18 - عبد الجواد ، صلاح العرب : اتجاهات جديدة في التربية الصناعية . دار المعارف ، القاهرة ، 1962 .
- 19 - عبدالغفار ، د. عبدالسلام : مقياس الميول المهنية واللامهنية . دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1970 .
- 20 - عبدالله ، د. شوقي حسين : سياسات الأفراد ، دراسة في التنظيم . دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1968 .
- 21 - غنيم ، د. سيد محمد ، ود. محمد عصمت المعاييرجي : اختبار الشخصية السوية ، الصورتان ( أ ، ب ) . دار النهضة العربية ، القاهرة ، غير مبين تاريخ النشر .
- 22 - مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني : الاختبار السيكولوجي لتلاميذ مراكز التدريب المهني ، بطارية اختبارات استعدادات حرف المعادن ، القاهرة ، غير مبين تاريخ النشر .
- 23 - نجاتي ، د. محمد عثمان : علم النفس الصناعي . الجزء الأول . مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 1960 .
- 24 - هنا ، د. عطية ، ود. سيد محمد غنيم ، ود. عبدالسلام عبدالغفار : اختبار عوامل الشخصية للراشدين لكاتل . دار النهضة العربية ، القاهرة ، غير مبين تاريخ النشر .

## (2) الكتب المترجمة :

- 1 - أ دواردز ، أ : قائمة التفضيل الشخصي . تعريب د. جابر عبد الحميد جابر ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1968 .
- 2 - البورت ، جوردون ، وفيليب فرنون ، وجاردنر لندزي : اختبار القيم . تعريب د. عطية محمود هنا ، دار الهنا للطباعة والنشر ، القاهرة ، غير مبين تاريخ النشر .
- 3 - براون ، ج دو جلاس وفرديريك هاريسون : تنمية الموارد البشرية في الدول النامية . ترجمة عمر القباني ، دار الكرنك للنشر والطبع والتوزيع ، القاهرة ، 1966 .
- 4 - بنجهام ، والتر فاندايك وبروس فيكتور مور : سيكولوجية المقابلة . ترجمة فاروق عبدالقادر وعزت سيد إسماعيل ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1961 .
- 5 - ثورندايك ، روبرت ، واليزابيث هيجن : القياس والتقويم في علم النفس والتربية . ترجمة د. عبدالله زيد الكيلاني ود. عبدالرحمن عدس ، مركز الكتب الأردني ، عمان ، 1989 .
- 6 - رايتون ، وين : الاختبارات النفسية ودلالاتها . ترجمة د. عطية محمود هنا ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 1962 .
- 7 - فالون ، هنري : علم النفس التطبيقي . ترجمة د. أحمد عزت راجح ، مكتبة مصر ، القاهرة ، غير مبين تاريخ النشر .
- 8 - همفريز ، ج أنتوني : التوجيه المهني للشباب . ترجمة أحمد زكي محمد ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، 1954 .

### (3) الرسائل الجامعية :

- 1 - صفا ، محمد فتحي : أساسيات وطرق اختيار الأفراد في شركات القطاع العام في سوريا. رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1973 .
- 2 - عقيلي ، عمر وصفي : قياس كفاءة العاملين في الجهاز الحكومي في الجمهورية العربية السورية. دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 1972 .

### (4) المقالات :

- 1 - بازعة ، عبدالله محمد : المطابقة ، الكفاءة الإنتاجية . مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني . القاهرة ، العدد (4) ، أكتوبر 1964 .
- 2 - أبوسن ، أحمد إبراهيم : دور المقابلة في اختيار العاملين ، دراسة تحليلية . الإداري ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، العدد (23) ، السنة (12) ، ديسمبر 1990 .
- 3 - بدوي ، د. زكي : كيف تواجه الإدارة مقتضيات التغيير ، الكفاية الإنتاجية . مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني . القاهرة ، العدد (1) ، يناير 1967 .
- 4 - جرجس ، د. ملاك : كيف نقلل من حوادث سائقي النقل العام ، الكفاية الإنتاجية . مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني . القاهرة ، العدد (4) ، أكتوبر 1964 .

- 5- حسين ، محيي الدين أحمد : المقابلة وأهميتها في عمليات الاختيار المهني ، الكفاية الإنتاجية . مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني ، القاهرة ، العدد (1) ، يناير 1973 .
- 6- خير الله ، د. سيد : سيكولوجية الفروق الفردية ، الكفاية الإنتاجية . مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني ، القاهرة ، العددان (1 و 2) ، يناير - ابريل 1970 .
- 7- سليم ، عبدالسلام السيد : الاختبارات كأداة لتزويد استخدام الموارد البشرية ، تجربة البرامج الإعدادية في معهد الإدارة العامة ، الإداري ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، العدد (23) ، السنة (12) ، ديسمبر 1990 .
- 8- كامل ، أنور : فن المقابلة في الصناعة ، الكفاية الإنتاجية . مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني ، القاهرة ، العدد (4) ، أكتوبر 1960 .
-

## ثانياً - المراجع الأجنبية

(1) الكتب :

- 1 - Beach; Dale S: Personnel, The Managment of People at work, Collier - Macmillan ; London, 1967.
- 2 - Charlton; James M: Test Paper in Intelligence; Macmillan & Co; London, N.Y; 1961.
- 3 - Charlton; James M: Test Paper in General Knowledge, Macmillan & Co, N.Y; London, 1958.
- 4 - Chruden; Herbert J. & Arthur W. Sherman Jr, (Edt): Readings in Personnel Management, South Publishing Co, ohio; 1961.
- 5 - Cronbach; Lee J : Essentials of Psychological Testing; Harper & Brothers; N.Y; 1949.
- 6 - Eysenck; H. J: Check your Own. I.Q, Penguin Books; Harmond - Sworth; Middlesex 1970.
- 7 - Flippo; Edwin B: Principles of Personnel Management; Mc Graw-Hill Book Co, N.Y; 1966.
- 8 - Howell; William & Robert Diboye: The Essentials of Industrial Organizational Psychology; The Dorsey Press; Chicago; 1986.

- 9 - Heyel; Carl (Edt): The Encyclopedia of Management; Reinhold Publishing Co; N.Y; 1963.
- 10 - Lawshe, C. H. & Michal L. J. Balma, Principles of personnel Testing; Mc Graw -Hill Book Co; N.Y; 1966.
- 11 - Lymon, Howard B: Test Scors and What They Means; Prentice - Hall, N.J; 1963.
- 12 - Mandell, Milton M: The Selection Process, D. P. Taraporevala Sons & Co, Bombay, 1970.
- 13 - Marting; Elizabeth (Edt): A. M. A. Book of Employment Forms A. M. A, N.Y; 1967.
- 14 - Morgan, Cliford T. & Richard A. King: Introduction To Psychology, Mc Graw - Hill Book Co; N.Y; 1966.
- 15 - Pigors; Paul & Charles A. Myers: Personnel Administration. A Point of View and A Method; Mc Graw - Hill & Koca - Kusha Co, Tokyo; 1961.
- 16 - Yoder; Dale: Personnel Management & Industrial Relations; Prentice - Hull of India; New - Delhi; 1969.

## (2) المقالات :

- Bassett; Glenn A: The Tough Job of Picking Winne; Personnel; Vol (40); No (5); September - October, 1963.

## صدر من هذه السلسلة

- العدد الأول : أوضاع مؤسسات الرعاية الاجتماعية ودورها في خدمة المجتمع العربي الخليجي ، ديسمبر 1983 «ناقد»
- العدد الثاني : تشريعات العمل في الدول العربية الخليجية «دراسة مقارنة» ، يناير 1984 «ناقد»
- العدد الثالث : رعاية الأحداث الجانحين بالدول العربية الخليجية ، يوليو 1984 «ناقد»
- العدد الرابع : نحو إستخدام أمثل للقوى العاملة الوطنية بالدول العربية الخليجية ، يناير 1985 «ناقد»
- العدد الخامس : دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي «الأبحاث الفائزة في المسابقة الأولى للبحث الاجتماعي» ، يوليو 1985 «ناقد»
- العدد السادس : حول واقع إحصاءات القوى العاملة الوطنية المفاهيم - الأجهزة - التطوير ، يناير 1986 «ناقد»
- العدد السابع : الشباب العربي في الخليج ومشكلاته المعاصرة «دراسات مختارة» ، يونيو 1986 «ناقد»
- العدد الثامن : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها ، يناير 1987 «ناقد»
- العدد التاسع : قضايا من واقع المجتمع العربي في الخليج «تأخر سن الزواج والمهور - الفراغ - المخدرات» «الأبحاث الفائزة في المسابقة الثانية للبحث الاجتماعي» ، مارس 1987 «ناقد»

- العدد العاشر : ظاهرة المربيّات الأجنبيّات «الأسباب والآثار»  
أغسطس 1987 «ناقد»
- العدد الحادي عشر : العمل الاجتماعي التطوعي في الدول  
العربيّة الخليجيّة - مقوماته - دوره - أبعاده،  
يناير 1988 «ناقد»
- العدد الثاني عشر : الحركة التعاونية في الخليج العربي  
«الواقع والآفاق» ، يونيو 1988. «ناقد»
- العدد الثالث عشر : إحصاءات العمل وأهمية النهوض بها في  
أقطار الخليج العربيّة ، مايو 1989. «ناقد»
- العدد الرابع عشر : دراسات وقضايا من المجتمع العربي  
الخليجي «الأبحاث الفائزة في المسابقة  
الثالثة للبحث الاجتماعي» الجزء الثالث ،  
أكتوبر 1989. «ناقد»
- العدد الخامس عشر : مظلة التأمينات الاجتماعية في أقطار الخليج  
العربيّة ، يناير 1990. «ناقد»
- العدد السادس عشر : القيم والتحوّلات الاجتماعية المعاصرة  
«دراسة في الإرشاد الاجتماعي في أقطار  
الخليج العربيّة» ، أغسطس 1990. «ناقد»
- العدد السابع عشر : الإعاقة ورعاية المعاقين في أقطار  
الخليج العربيّة ، أبريل 1991 .
- العدد الثامن عشر : رعاية المسنين في المجتمعات المعاصرة  
«قضايا واتجاهات» ، يناير 1992.
- العدد التاسع عشر : السلامة والصحة المهنية ودورها في حماية  
الموارد البشرية ، أبريل 1992.
- العدد العشرون : أزمة الخليج .. البعد الآخر - الآثار  
والتداعيات الاجتماعية ، أغسطس 1992



- العدد الحادي والعشرون : التصنيف والتوصيف المهني وبوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية ، فبراير 1993
- العدد الثاني والعشرون : دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي «الأبحاث الفائزة في المسابقة الرابعة للبحث الاجتماعي» الجزء الرابع ، يوليو 1993
- العدد الثالث والعشرون : واقع وأهمية تفتيش العمل بين التشريع والممارسة ، اكتوبر 1993
- العدد الرابع والعشرون : رعاية الطفولة . . تعزيز مسؤوليات الأسرة وتنظيم دور المؤسسات ، يناير 1994
- العدد الخامس والعشرون : التنشئة الاجتماعية بين تأثير وسائل الاعلام الحديثة وبور الأسرة ، مارس 1994
- العدد السادس والعشرون : واقع ومتطلبات التثقيف والتدريب والتعليم والاعلام التعاوني ، يونيو 1994
- العدد السابع والعشرون : التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات الأسرة بين الأسس العلمية والتطبيقات العملية، سبتمبر 1994
- العدد الثامن والعشرون: دعم دور الأسرة في مجتمع متغير - عدد خاص بمناسبة اختتام فعاليات السنة الدولية للأسرة ، ديسمبر 1994
- العدد التاسع والعشرون: تطوير انتاجية العمل وزيادة معدلاتها - المفاهيم والقياس والمؤشرات، يونيو 1995

رقم الايداع في المكتبة العامة

1868 د.ع/1995

## المكتب التنفيذي

سلسلة الدراسات الإجتماعية والعملية  
سلسلة علمية متخصصة تعنى بنشر البحوث والدراسات الإجتماعية والعملية  
بدول مجلس التعاون الخليجي

ثمن الاشتراك في العدد:

في الدول العربية : للأفراد (3ر5) دينار بحريني  
للمؤسسات ( 7 ) دينار بحرينية  
(10 دولارات أمريكية)  
(20 دولاراً أمريكياً)

في الدول الأجنبية : للأفراد (5ر5) دينار بحريني  
للمؤسسات (11) ديناراً بحرينياً  
(15 دولاراً أمريكياً)  
(30 دولاراً أمريكياً)

### قسمة اشتراك

الإسم : \_\_\_\_\_

العنوان : \_\_\_\_\_

الاشتراك المطلوب : اعتبار من العدد ( ) ولغاية العدد ( ) بواقع ( ) نسخة

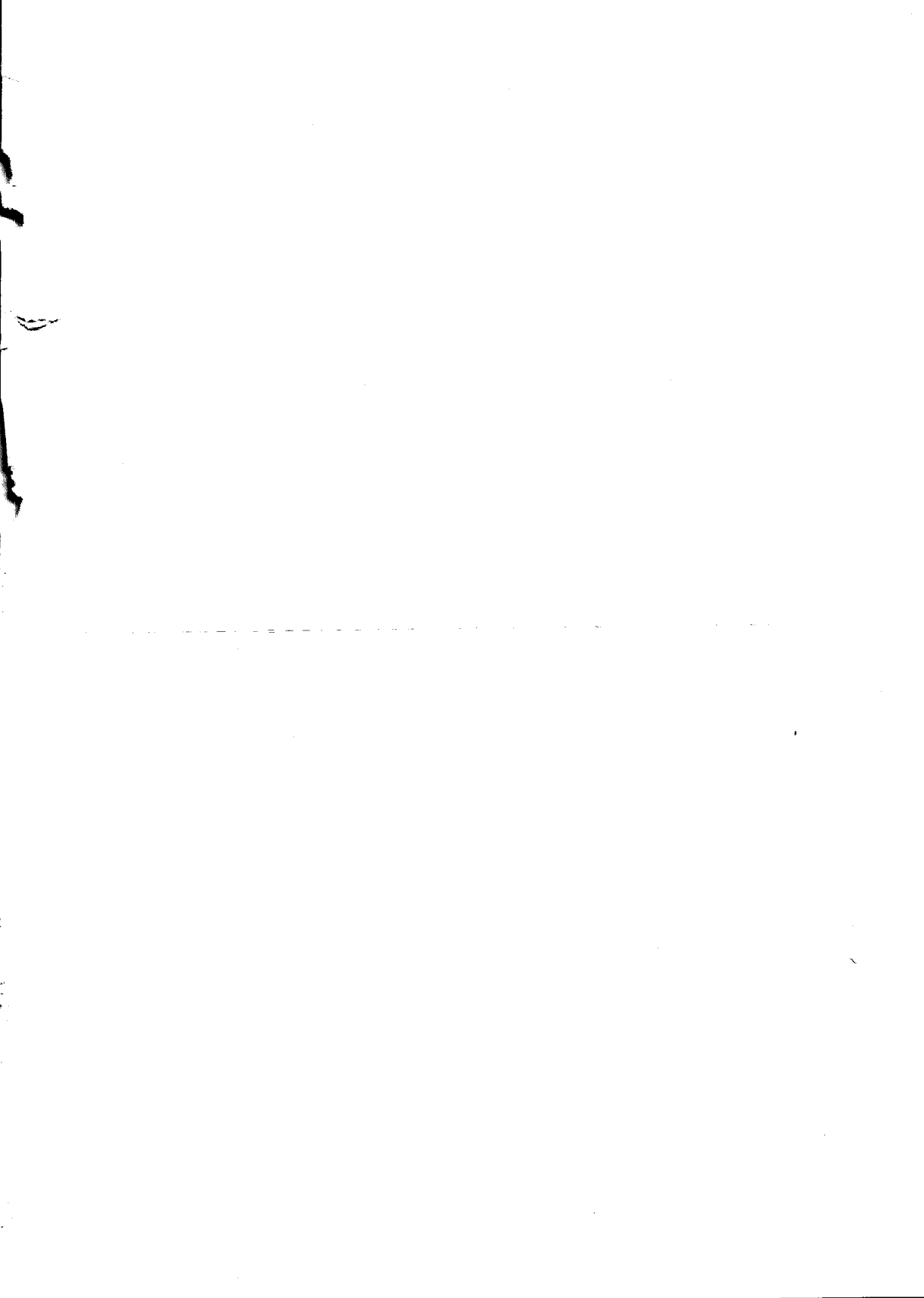
مرفق شيك مصرفي بمبلغ : \_\_\_\_\_

يكتب الشيك باسم (المكتب التنفيذي) ويرسل مع قسمة الاشتراك إلى :

المكتب التنفيذي - قسم الشؤون الإدارية والمالية

ص.ب : 26303 - المنامة - البحرين

\* يرجى مراجعة الأعداد الصادرة ضمن هذه السلسلة في نهاية كل عدد.



تتناول الدراسة، التي يضمها هذا العدد، بالتعريف المفاهيم المتعلقة باختبارات المهارات المعيارية للمهن وأهدافها وميزاتها وحدودها وتعرض المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها لاستخدام تلك الاختبارات ومنهج تصميمها وإعدادها. كما ترصد الجوانب التطبيقية لاستخدام هذه الاختبارات في أقطار مجلس التعاون بالاستناد إلى الدليل العربي الخليجي الموحد للتصنيف والتوصيف المهني، لتنتهي إلى تبيان عدد من الأطر العملية والنماذج التطبيقية للاسترشاد بها في مجال إعداد وتصميم اختبارات المهارة وتحقيق المواءمة المهنية والوظيفية.