

## اتجاهات المتقدمين للعمل في دولة الكويت نحو أدوات الاختيار

## الوظيفي

إعداد

حسين علي العنزي

د/عثمان حمود الخضر

استلام البحث : ٢٦ / ٤ / ٢٠١٨

قبول النشر : ١٣ / ٦ / ٢٠١٨

## المخلص:

هدفت الدراسة التعرف على اتجاهات المتقدمين نحو أدوات الإختيار من ناحية تفضيل وعدالة كل أداة، والإختلافات بين المتقدمين تبعاً للنوع، والتعرف على أثر الجاذبية التنظيمية لجهة العمل في تفضيل أدوات محددة. تضمنت العينة (١١٠) متقدماً للعمل من ديوان الخدمة المدنية وبرنامج اعادة الهيكلة في دولة الكويت، وتم تطبيق مقاييس عدالة الأداة، والجاذبية التنظيمية، لمعرفة اتجاهات المتقدمين نحو (٦) من أدوات الإختيار الوظيفي هي: المقابلة، السيرة الذاتية، إختبار عينات العمل، التوصيات والتركيكات، إختبارات القدرات، مقاييس الشخصية؛ وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأدوات تفضيلاً لدى المتقدمين هي المقابلة، وأقلها التوصيات والتركيكات، مع وجود فروق جوهرية بين الذكور والاناث في تفضيل التوصيات والتركيكات لصالح الإناث، كما توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في ترتيب أفضلية الأدوات بين الذكور والإناث. أما بخصوص عدالة الأدوات فقد أظهرت النتائج أنه بالنسبة للمتقدمين للعمل كانت أداة المقابلة الأكثر عدالة والأقل هي التوصيات والتركيكات، مع وجود اختلاف في ترتيب عدالة الأدوات بين الذكور والاناث، رغم عدم وجود فروق جوهرية بينهم. وأسفرت النتائج أيضاً عن وجود ارتباط دال موجب بين كل من الجاذبية التنظيمية وأداة المقابلة في جانبي التفضيل والعدالة دون بقية الأدوات.

## كلمات مفتاحية:

الإختيار المهني - الاتجاهات - اتجاهات المتقدمين - أدوات الإختيار المهني - عدالة الأداة - تفضيل الأداة - الجاذبية التنظيمية - المقابلة - السيرة الذاتية - إختبار عينات العمل - التوصيات والتركيكات - إختبارات القدرات - مقاييس الشخصية

## Abstract:

The study examines applicant's attitudes towards popular job selection methods in Kuwait. The sample includes (110) job applicants from the Civil Service Bureau and the Restructuring

Program in Kuwait. The measures of tool fairness and organizational attractiveness were applied to determine the attitudes of applicants towards (6) selection tools: interview, resumes, work-sample tests, personal recommendations, written ability tests and personality tests. The study aimed at: identifying the attitudes of applicants towards the preferred and fairness of each tool, in terms of preference and fairness of each tool, differences between applicants according to gender, and correlation between the organizational attractiveness and the preferred tools. The study found the most preferred tools in the total sample is the interview and the lowest is personal preferences, with significant differences between males and females in favor of personal preferences only without the rest of the tools, with a difference in the order of preference of tools by sex. As for the fairness of the tools, the results of the sample showed that the fairest is the interview and the least is personal preferences, with a difference in the order of tool fairness between the sexes, although there are no significant differences between the sexes in the fairness of tools. The results also showed in a positive correlation between both organizational attractiveness and interview in favor and justice without the rest of the selection tools.

### Keywords:

Job selection – attitudes - applicants attitudes - selection methods - tool fairness - preferred tool - organizational attractiveness – interview -resumes - work-sample tests - personal recommendations - written ability tests - personality tests

### المقدمة :

تزايد الإهتمام في الآونة الراهنة بالدراسات المتعلقة بإتجاهات المتقدمين للوظائف، ونشرت عدة أبحاث أجنبية حول هذا المفهوم الناشئ، ويرتبط ذلك المفهوم بالآليات الشائعة في تصنيف وقبول المتقدمين لمختلف الوظائف، حيث يرى المشعان (١٩٩٤)، ص (٦١) تعدد الطرق المستخدمة في الوقت الحاضر لتقدير صلاحية الأفراد للعمل تبعاً لعدد من المتغيرات، منها: حجم المؤسسة؛ ومقدرتها المالية؛ نوع العمل؛ مستوى الإنتاج المطلوب؛ سوق الأيدي العاملة؛ وتوفر الأخصائيين الفنيين في عملية الإنتقاء. ويرى

كشروود (١٩٩٥، ص ١٩١) أن الدراسات الحديثة تشير إلى أن الطرق الصادقة للإختيار المهني تستطيع أن تضيف الكثير إلى الإنتاجية التنظيمية. ولكن كثير من الدراسات كانت محصورة في جانب إدراك تلك المتغيرات من وجهة نظر المؤسسة القائمة على الإختيار المهني، وقلة من الدراسات الأجنبية بدأت الإلتفات للجانب الآخر من العملية، وهو جانب إتجاهات المتقدمين لتلك الوظائف، حيث يشير "أندرسون" (Anderson, 2012) إلى وجود إتجاهات مختلفة للمتقدمين في وظائف على عدد من الأبعاد المرتبطة بآليات الإختيار المهني. وتتضمن المشروعات الدقيقة للإختيار في المؤسسات الكبيرة إستخدام عدة أدوات لتحليل الأفراد ومعرفة قدراتهم وإستعداداتهم ومقدار صلاحيتهم للعمل. وأهم الطرق التي تستخدم عادة في هذا الصدد هي: السير الذاتية Resumes، والمقابلة Interview، وإختبار عينات العمل Work Sample Test، والتوصيات والتزكيات References، وإختبارات القدرات Written Ability Tests، ومقاييس الشخصية Personality Measures. وتفيد كل طريقة من هذه الأدوات الست في ناحية لا تفيد فيها الأدوات الأخرى، وإستخدامها معاً يساعد على أن تكمل كل أداة منها الأدوات الأخرى بحيث تساهم جميعاً بنصيب في تكوين أساس عام يمكن الإعتماد عليه في الحكم على الأفراد. وأن الإختيار النهائي للفرد يعتمد على البيانات المستمدة من مجموع هذه الطرق معاً. وسنعرض لعملية الإختيار المهني بداية.

#### مشكلة الدراسة:

يفضل المتقدمون للتوظيف من الأمريكيين المقابلة بأنها الأداة الأكثر تفضيلاً، بينما كان أقلها من ناحية التفضيل هو الخط، بينما فضل الفرنسيين اختبار عينات العمل وفضلوا بشكل أقل اختبارات النزاهة والصدق (Steiner، ١٩٩٦). ويظهر بعض المتقدمين اتجاهات مختلفة حيث كانت المقابلة الأكثر تفضيلاً وعدالةً، والأقل من ناحية التفضيل والعدالة كان الخط (Nikolaou, 2007). وفضل متقدمون من السعودية أسلوب إختيار عينات العمل مقارنةً ببقية أدوات الإختيار الوظيفي، وكانت السير الذاتية أكثر الأدوات عدالةً، وأدناها عدالةً هي التوصيات والتزكيات، وقد ارتبطت الجاذبية التنظيمية باختبار عينات العمل ارتباطاً قوياً، ومع السير الذاتية ارتباطاً ضعيفاً (Anderson & Ahmed, 2012). تشير البيانات المختلفة الى وجود اختلاف بين اتجاهات المتقدمين نحو أدوات الإختيار الوظيفي، مما يثير مشكلة تدفعنا للتساؤل عن طبيعة اتجاهات المتقدمين للتوظيف نحو أدوات الإختيار الوظيفي في دولة الكويت؟ حيث يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية بشكل أكثر تفصيلاً في التساؤلات التالية:

- التساؤل الأول: ما هي اتجاهات المتقدمين في دولة الكويت للعمل نحو أدوات الإختيار الوظيفي المفضلة لديهم؟ وفيما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين الجنسين في هذا التفضيل؟

- التساؤل الثاني: ما هي اتجاهات المتقدمين للعمل في دولة الكويت نحو أدوات الاختيار الوظيفي العادلة لديهم؟ وفيما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين الجنسين في هذه العدالة؟  
- التساؤل الثالث: هل توجد علاقة إرتباطية بين الجاذبية التنظيمية وأدوات الاختيار الوظيفي؟

#### أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على اتجاهات المتقدمين نحو أدوات الإختيار الوظيفي في دولة الكويت من ناحية التفضيل والعدالة.
- ٢- معرفة ما إذا كان هناك إختلافات دالة في اتجاهات المتقدمين نحو أدوات الإختيار الوظيفي المختلفة من ناحية التفضيل والعدالة تبعاً للنوع.
- ٣- التعرف على العلاقة الإرتباطية بين الجاذبية التنظيمية وأدوات الاختيار الوظيفي.

#### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها كونها أول دراسة تجرى في البيئة الكويتية (حسب علم الباحثان)، وثالث دراسة في البيئة العربية تحاول الكشف عن اتجاهات المتقدمين للعمل المرتبطة بالجاذبية المؤسسية وتقييم الذات، وحيث أن الكويت في صدد التوسع إقتصادياً وعمرانياً وفق الخطة التي أعلنتها الحكومة الكويتية، بأن تكون مركزاً مالياً إقليمياً في المنطقة، فإن ذلك يستلزم نهضة موازية في الجانب المؤسسي، مما يستلزم توظيف أعداد أكبر من الأيدي العاملة في السوق المحلي لمواكبة تلك الخطة الطموحة، هذا بالإضافة إلى خلق فرص إستثمارية للشركات الإقليمية والدولية في الكويت، مما يزيد من فرص العمل المتاحة بصورة تجعل من الضرورة إيجاد مهارات أكثر مصداقية للتصنيف الوظيفي، نابعة من فهم مدروس لطبيعة تفكير الأيدي العاملة المحلية، وربط كل ذلك بالطرق المفضلة محلياً في الإختيار المهني وعلاقة كل ذلك بالمؤسسة وبمتغيرات الجاذبية التنظيمية لها، وعدالة تلك الأدوات، مما يسهل مهمة الإختيار ويوفر الجهود المبذولة والأموال المخصصة لعملية الإختيار والتصنيف للموارد البشرية.

#### مصطلحات الدراسة:

**الاختيار الوظيفي:** يعرّف بربر (١٩٩٧) عملية الاختيار بأنها عملية انتقاء أفضل العناصر البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة.

وتعرّف اجرائياً في الدراسة الحالية بأنها مجموعة من الاجراءات التي تستخدم بعض أو مجموعة من الأدوات التالية: المقابلة، السيرة الذاتية، إختبار عينات العمل، التوصيات والتزكيات، إختبارات القدرات، مقاييس الشخصية، في اختيار الموظفين لشغل وظيفة ما.

**الاتجاهات:** يعرّفها "فوغان وهوغ" (Vaughan & Hogg, 2005) بأنها مجموعة منظمة من المعتقدات، والانفعالات، والسلوكيات تجاه أحداث، أو مجموعات، أو رموز مهمة اجتماعياً.

وتعرّف اجرائياً بأنها اعتقاد المتقدم للعمل عن الأداة الأمثل في الإختيار الوظيفي.

### الإطار النظري للدراسة

يرى القضاة (٢٠٠٤، ص ٤٢) أن عملية الإختيار الوظيفي هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظائف خالية فيها، وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم، يجرى تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية هي: تمكين الفرد من أداء مهام وظيفية بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة من خلال ارتفاع إنتاجية الأفراد بوجه عام. ويمثل الإختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب، وفي نفس الوقت الخطوة السابقة مباشرة على اتخاذ قرار التعيين.

تشمل أدوات الإختيار الوظيفي الأساليب المستخدمة في جهات العمل لإختيار الموظفين الجدد، وتتنحصر في الدراسة بست أدوات هي: المقابلة؛ السير الذاتية؛ إختيار عينات العمل؛ التوصيات والترقيات؛ إختبارات القدرات؛ ومقاييس الشخصية. والمقابلة وهي تفاعل وجهاً لوجه، يطرح فيه من يجري المقابلة مجموعة متنوعة من الأسئلة عن مؤهلات وخلفيات المتقدم السابقة. أما السيرة الذاتية فهي وصف خطي مكتوب للمعلومات عن جميع الخبرات المهنية والتعليم للمتقدم للوظيفة. وإختيار عينات العمل هي إختيار يتم فيه أداء جزء من العمل المطلوب والذي يحدد النجاح فيه هو مدى قدرة المتقدم على ادائه. بينما التوصيات والترقيات تتضمن الطلب من المتقدم احضار رسائل توصية، أو تقديم أسماء جهات عمله السابقة، تمكن صاحب العمل من الحصول على معلومات عن مدى ملائمة للوظيفة. وتعد إختبارات القدرات إختبارات ورقة وقلم، يتم فيها تقييم قدرات المتقدم الذهنية، أو اللفظية، أو مهاراته. بينما تعتبر مقاييس الشخصية إختبارات ورقة وقلم، يتم فيها سؤال المتقدم عن آرائه، والتجارب السابقة، لتقييم السمات الشخصية الخاصة به (Anderson & Witvliet, 2008).

يعتقد رفاعي (١٩٨٧، ص ١٩٩) أن الأفراد المتقدمين للعمل لديهم اتجاهات نحو الطرق المستخدمة في تقييم أهليتهم، واتجاهات تجاه المؤسسة من حيث مدى جاذبيتها. بعض المؤسسات لا تضع تلك الاتجاهات في الاعتبار عند تخطيط احتياجات المؤسسة ووضع طرق الانتقاء للعاملين مما ينتج عنه مشكلات كثيرة، فقد يخسر المرشح فرصة التوظيف بسبب أتباع أداة إختيار غير متناسبة مع طبيعة العمل أو طبيعة الفرد المتقدم أو الثقافة المحلية مما يتولد عنه اتجاهات سلبية. وإتجاهات المتقدمين تشمل ما يعتقد به المتقدم للعمل من وجهة نظره على أنه الأسلوب الأمثل في الإختيار الوظيفي، ويرى "هوسنكت، داي وتوماس" (Hausknecht, Day & Thomas, 2004) أن مصطلح اتجاهات المتقدمين يستخدم كمرادف للمعاني التالية: ردود أفعال المتقدمين، إدراك المتقدمين، طرق تفكير المتقدمين حول أدوات الإختيار المهني. وفي الدراسة الحالية يعنى به مدى تفضيل وعدالة كل أداة من أدوات الإختيار الوظيفي.

واتجاهات العاملين نحو أدوات الاختيار هي ردود فعل ومفاهيم عن عملية الاختيار وإجراءات وأدوات المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة ( Ryan & Ployhart, 2000). وهذه الاتجاهات وردود الفعل كما ذكرت كثير من الدراسات تؤثر على تلك المؤسسات كما أنها تؤثر على نوايا الموظفين ورغبتهم في قبول العرض الوظيفي من عدمه، كما تسهم في تكوين وجهات نظر سلبية أو ايجابية نحو المؤسسة ونحو الوظيفة نفسها ونحو الانجذاب للمؤسسة بصفة عامة، حيث أثبتت الدراسات أن ثمة علاقة ارتباطية دالة بين الاتجاهات الايجابية للمتقدمين وجاذبية المؤسسة، ونشر سمعة طيبة عن المؤسسة من خلال المتقدمين ونوايا الأفراد في قبول عرض الوظيفة (Nikolauo & Judge, 2007, p. 207).

ويشير "تركسلو وآخرون" (Truxillo et al., 2002, p. 1020) إلى أن الدراسات التجريبية قد أثبتت أن ثمة تأثير دال لمعرفة إجراءات عملية الاختيار على ردود فعل واتجاهات المتقدمين للعمل، ولكن هذه النتيجة تحتاج إلى اختبارها والتحقق منها، كما أكد أنه من المهم فهم الخطوات العملية التي تقوم بها المؤسسات للتأثير على ردود فعل واتجاهات المتقدمين للعمل وأنها تستطيع فعل ذلك من خلال إتباع إجراءات اختيار واضحة وصادقة وشفافة، وفي هذه الحالة تصبح عملية شرح إجراءات وحيثيات الاختيار بسيطة وغير مكلفة طالما أن المؤسسة لديها نظام اختيار صادق. لذلك جاءت الدراسة الحالية كمحاولة لسد هذه الثغرة في الأدبيات المتعلقة بمعرفة اتجاهات الأفراد نحو أدوات اختيار الموظفين وسلبيات تلك الأدوات.

وقد لوحظ في دراسة "هاوسنت وآخرون" (Hausknecht et al., 2004) التي قامت على التحليل الفوقي والتي سارت على خطى نموذج "جيليلاند" (Gilliland, 1993) عن توفر أدلة تشير إلى أن الأنظمة العادلة في المؤسسة مثل توفر فرص المشاركة، العلاقات في العمل، وتوازن الإدارة ترتبط إيجاباً مع الاتجاهات نحو تفضيل وعدالة أدوات الاختيار المهني. وأظهرت عدد من الدراسات وجود علاقة إيجابية الاتجاهات نحو أدوات الاختيار والمخرجات العامة للمنظمة، فعلى سبيل المثال فقد وجد "جيليلاند" (Gilliland, 1994) و"باور وآخرون" (Bauer et al., 2001) أن اتجاهات وإدراك المتقدم للعمل لمدى العدالة يرتبط إيجاباً مع مدى ميل المتقدم لتزكية تلك المنظمة والتوصية بالعمل فيها للآخرين، وأيضاً أفاد كل من "سميثر، ريلي، ملساب، بيرلمان وستوفي" (Smither, Reilly, Millsap, Pearlman, & Stoffey, 1993) وكذلك "تركسلو وباور" (Truxillo & Bauer, 1999) من أن الجاذبية التنظيمية ترتبط بشكل موجب ودال مع عدالة أدوات الاختيار.

كما لوحظ أيضاً في دراسات تجريبية لكل من "ماكان، أفيدون، بيس؛ ستينغر" (Macan, Avedon, Paese, & Smith, 1994; Singer, 1992) أدلة تدعم ذلك حيث وجد أنه عندما يدرك المتقدم للتوظيف أن أداة الاختيار غير عادلة فإنه يميل أكثر

لرفض الوظيفة في المؤسسة. وبالمثل فقد وجد "بولهارت ورايان" ( Ployhart & Ryan, 1998 ) علاقة ارتباط موجبة بين إدراك عدالة الأدوات وبين ميل المتقدم لقبول عرض التوظيف في المؤسسة. وعلاوة على ذلك فقد لاحظت بعض الدراسات ( Ababneh et al., in press; Goldman, 2001, 2003; Lind, Greenberg, ) أن الاتجاهات وإدراك عدالة الأداة يرتبط سلباً مع القضايا والدعاوى القضائية المسجلة ضد المؤسسة، مما يعني أنه كلما كانت الاتجاهات المدركة لأدوات الاختيار أكثر عدالة كلما قلت الدعاوى المرفوعة من قبل المتقدمين غير الراضين والعكس.

وتعرف الجاذبية التنظيمية أو المؤسسية بأنها إتجاه أو شعور إيجابي معمم نحو المنظمة أو المؤسسة من حيث كونها كيان مرغوب وجذاب للعمل ( Aiman-Smith, et al., 2001, p. 4 ). أما العدالة الإجرائية فتعرف بأنها رأي المتقدم حول مدى عدالة الأداة المتبعة في الإختيار المهني. ويشير مفهوم العدالة الإجرائية لتصورات المشاركين حول عدالة القواعد والإجراءات التي تنظم العملية ( Nabatchi, et al., 2007, p. 2 ). ويعنى به الجوانب التالية المرتبطة بكل أداة من أدوات الاختيار الوظيفي:

- ١- استناد الأداة على قاعدة علمية.
- ٢- منطقية الأداة بالتعرف على المتقدمين المؤهلين.
- ٣- تستطيع الأداة الكشف عن صفات المتقدمين المميزة.
- ٤- يحق لأصحاب العمل الحصول على معلومات من خلال الأداة.
- ٥- استخدام الأداة بشكل واسع.

وجد "شميت وهنتر" ( Schmidt & Hunter, 1998 ) أن أدوات الاختيار الوظيفي يمكن ترتيبها وفق قدرتها على التنبؤ بالنجاح في العمل، وقد رتبها حسب النسب المئوية التالية: اختبارات عينات العمل ٥٤%، المقابلة المقننة ٥١%، اختبارات القدرات العقلية العامة ٥١%، تقييم الأقران ٤٩%، اختبارات معلومات العمل ٤٨%، الاتساق بين التدريب والخبرة ٤٥%، الفترة التجريبية المؤقتة للعمل ٤٤%، اختبارات النزاهة ٤١%، المقابلة غير المخططة ٣٨%، مراكز التقييم ٣٧%، المعلومات الشخصية والتاريخية ٣٥%، اختبارات يقظة الضمير ٣١%، التوصيات والترقيات ٢٦%، سنوات الخبرة ١٨%، التدريب والخبرة على شكل نقاط ١١%، سنوات التعليم ١٠%، الاهتمامات ١٠%، الخط (تحليل الكتابة اليدوية) ٢%، العمر ١%.

يرى الباحثان من خلال العرض السابق مدى تأثير أدوات الاختيار الوظيفي في عملية انقاء الموظفين، حيث أن لكل أداة مميزاتها وعيوبها، واختيار الأداة الأنسب يتوقف على عوامل كثيرة بعضها مرتبط بطبيعة الوظيفة المطلوبة، وبعضها يرتبط بفلسفة التوظيف لدى جهة العمل. وأن مراعاة الاختيار الدقيق المبني على فهم أكبر

للمتقدمين للتوظيف إنما يتم من خلال معرفة الاتجاهات لدى المتقدمين نحو أدوات الاختيار الوظيفي ونحو جهة العمل من حيث جاذبيتها وجاذبية أدواتها.  
الدراسات السابقة:

أجرى "ستينز" (Steiner، ١٩٩٦) دراسته الشهيرة بعنوان إتجاهات العدالة في أدوات الاختيار المهني في فرنسا والولايات المتحدة، وتكونت العينة من (٢٥٩) طالباً جامعياً من فرنسا والولايات المتحدة، طلب منهم تقييم أفضلية (١٠) أدوات للاختيار المهني. وجدت الدراسة أن الأدوات المفضلة لدى العينة الأمريكية هي: المقابلة؛ السير الذاتية؛ اختبار عينات العمل؛ المعلومات التاريخية والشخصية عن المتقدم؛ اختبارات القدرات؛ التوصيات والتزكيات؛ مقاييس الشخصية؛ اختبارات النزاهة والصدق؛ المعارف والوساطات؛ الخط. ولدى العينة الفرنسية: اختبار عينات العمل؛ المقابلة؛ السير الذاتية؛ اختبارات القدرات؛ التوصيات والتزكيات؛ مقاييس الشخصية؛ معلومات تاريخية وشخصية عن المتقدم؛ الخط؛ المعارف والوساطات؛ اختبارات النزاهة والصدق. وكشفت النتائج كذلك عن ارتباط قوي بين منطقيّة الأداة والأدوات المفضلة لدى كل العينات. أما بالنسبة لعدالة الأدوات فكان ترتيبها للعينة الأمريكية: السير الذاتية؛ المقابلات؛ اختبار عينات العمل؛ التوصيات والتزكيات؛ اختبارات القدرات؛ معلومات شخصية وتاريخية عن المتقدم؛ مقاييس الشخصية؛ اختبارات النزاهة والصدق؛ المعارف والوساطات؛ الخط. أما بالنسبة للعينة الفرنسية فكان ترتيبها: اختبار عينات العمل؛ المقابلة؛ السير الذاتية؛ اختبارات القدرات؛ مقاييس الشخصية؛ التوصيات والتزكيات؛ معلومات شخصية وتاريخية عن المتقدم؛ الخط؛ اختبارات النزاهة والصدق؛ المعارف والوساطات. وقد قام "نيكولا" (Nikolaou, 2007) بدراسة عن اتجاهات المتقدمين نحو أدوات الاختيار الوظيفي في اليونان ودور تقييم الذات. هدفت الدراسة لإختبار إتجاهات المتقدمين نحو (١٠) من أدوات الاختيار الوظيفي في اليونان باستخدام عيّنتين الأولى مكونة من (١٥٨) موظفين، والثانية مكونة من (١٨١) طلبة جامعيين، وأشارت النتائج إلى أن التفضيل العام للموظفين والطلاب كان كالتالي: المقابلة؛ اختبار عينات العمل؛ السير الذاتية؛ اختبارات القدرات؛ المعلومات التاريخية والشخصية عن المتقدم؛ مقاييس الشخصية؛ التوصيات والتزكيات؛ اختبارات النزاهة والصدق؛ المعارف والوساطات؛ الخط. أما بخصوص عدالة الأدوات فكان ترتيبها: المقابلة؛ اختبار عينات العمل؛ السير الذاتية؛ اختبارات القدرات؛ معلومات شخصية وتاريخية عن المتقدم؛ مقاييس الشخصية؛ التوصيات والتزكيات؛ المعارف والوساطات؛ اختبارات النزاهة والصدق؛ الخط. وارتبط التقييم الذاتي (CSE) ارتباطاً ضعيفاً بتفضيل الأدوات. وتلى ذلك دراسة "بيلجيك" (Bilgic, ٢٠١٠)، عن موضوع إدراك عدالة أدوات الاختيار المهني المستخدمة في تركيا. الغرض من الدراسة هو إختبار العلاقة بين هدف توجه الأفراد وإتجاهاتهم تجاه ثلاث من أدوات الاختيار المهني في تركيا هي: المقابلة؛

مقاييس الشخصية؛ إختبارات التحصيل العلمي والذي بين أن من بين أدوات الإختيار جاءت المقابلة؛ وإختبارات التحصيل العلمي؛ ثم مقاييس الشخصية على أنها الأفضل وأيضاً جاءت في نفس الترتيب على سلم عدالتها الاجرائية. على الرغم أنه لم يكن هناك تأثير أساسي للتوجه نحو الهدف مع أدوات الإختيار المذكورة. وتناول "أندرسون وأحمد" (Anderson & Ahmed, 2012) في دراسة جديدة على البيئة العربية إتجاهات المتقدمين للعمل في المملكة العربية السعودية رابطاً إياها بالجاذبية التنظيمية والتقييم الذاتي. وهدفت دراسته هذه لإستقصاء إتجاهات المتقدمين للوظائف على (٤) من أدوات الإختيار، وأجريت الدراسة على (١٩٣) مشارك من أربع مهن صحية مختلفة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، أبرزها تفضيل أسلوب إختبار عينات العمل؛ فالمقابلة؛ السير الذاتية؛ التوصيات والتركيبات. وفي عدالة أدوات الإختيار كانت السير الذاتية الأكثر تفضيلاً ثم إختبار عينات العمل؛ المقابلة؛ التوصيات والتركيبات. وارتبطت الجاذبية التنظيمية بإختبار عينات العمل ارتباطاً أقوى من بين بقية الأدوات، أما الارتباط الأدنى للجاذبية فكان مع السير الذاتية. ووجد ارتباط موجب دال بين إتجاهات المتقدمين وبين التقييم الذاتي. وعمل "هوانغ وآخرون" (Hoang et al., 2012) في نفس العام دراسته المقارنة عن الإختلاف بين الإتجاهات عبر-الثقافية لدى المتقدمين حول (١٠) من أدوات الإختيار الوظيفي في الولايات المتحدة وفيتنام، وتمت على عينة من (١٥١) طالباً في الولايات المتحدة و (٢٢٥) طالباً في فيتنام، وكشفت النتائج عن تفضيل العينة الأمريكية للأدوات التالية بالترتيب: المقابلة؛ إختبار عينات العمل؛ السير الذاتية؛ معلومات شخصية وتاريخية عن المتقدم؛ التوصيات والتركيبات؛ إختبارات القدرات؛ مقاييس الشخصية؛ إختبارات النزاهة والصدق؛ المعارف والواسطات؛ الخط. بينما فضلت العينة الفيتنامية الأدوات التالية بالترتيب: إختبار عينات العمل؛ المقابلة؛ إختبارات القدرات؛ مقاييس الشخصية؛ معلومات شخصية وتاريخية عن المتقدم؛ السير الذاتية؛ إختبارات النزاهة والصدق؛ المعارف والواسطات؛ الخط. ولدى العينة الفيتنامية: المقابلة؛ إختبار عينات العمل؛ إختبارات القدرات؛ مقاييس الشخصية؛ التوصيات والتركيبات؛ المعارف والواسطات؛ الخط. وفي ترتيب عدالة الأدوات كان ترتيب عدالتها لدى العينة الأمريكية: إختبارات القدرات؛ المقابلة؛ إختبار عينات العمل؛ السير الذاتية؛ التوصيات والتركيبات؛ معلومات شخصية وتاريخية عن المتقدم؛ مقاييس الشخصية؛ إختبارات النزاهة والصدق؛ المعارف والواسطات؛ الخط. ولدى العينة الفيتنامية: المقابلة؛ إختبار عينات العمل؛ إختبارات القدرات؛ مقاييس الشخصية؛ السير الذاتية؛ معلومات شخصية وتاريخية عن المتقدم؛ إختبارات النزاهة والصدق؛ التوصيات والتركيبات؛ الخط؛ المعارف والواسطات.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

- ١- محدودية الدراسات السابقة التي أجريت في البيئة العربية (دراستان). وفي جميع الدراسات (حسب علم الباحثان) كانت العينات إما طلاباً أو موظفين أو خليطاً بينهم، بينما تستهدف الدراسة الحالية عينات فعلية للمتقدمين للعمل.
- ٢- في جميع الدراسات (حسب علم الباحثان) التي قارنت بين عدد من العينات لم يتم تقسيم العينة تبعاً للجنس، بل تبعاً للبلد أو الحالة الوظيفية، أما في الدراسة الحالية فتم التقسيم بناءً على جنس المتقدم.
- ٣- لوحظ أن أعلى أدوات الاختيار المهني تفضيلاً في الدراسات هي اختبار عينات العمل والمقابلة، وأن أقل الأدوات تفضيلاً هو الخط. أما بالنسبة لعدالة الأدوات فإن أعلى الأدوات في هذا الجانب هي اختبار عينات العمل والمقابلة، وأقل الأدوات عدالة هي الخط والمعارف والواسطات. ويلاحظ أن بعض الدراسات لم تتطرق لجانب عدالة الأدوات. وقد استخدمت جميع الدراسات مقياس "ستينر وجيليلاند" (Steiner, Gilliland & في الكشف عن تفضيل / عدالة الأدوات).
- ٤- لوحظ أن بعض الدراسات عدلت في مقياس "ستينر وجيليلاند" (Steiner, Gilliland & والذي يتكون من (١٠) أدوات بالزيادة مثل إضافة أداتي الجنسية / العرق، والفحص الطبي. ووجد أن بعض الدراسات عدلت باستبدال أحد الأدوات بأخرى مثل استبدال أداة اختبار عينات العمل بالأصل العرقي. وفي دراسات أخرى تم اختصار عدد الأدوات إلى (٤ أدوات)، وفي بعضها إلى (٣ أدوات).

**المنهج**

يمكن اعتبار هذه الدراسة دراسة مسحية للتعرف على اتجاهات المتقدمين نحو أدوات الاختيار الوظيفي.

**العينة:**

احتوت عينة الدراسة على (١١٠) متقدماً للتوظيف من الكويتيين، تكونت من (٥٧) ذكور و(٥٣) إناث، بواقع (٥٥) متقدماً من ديوان الخدمة المدنية و(٥٥) متقدماً من برنامج إعادة الهيكلة في دولة الكويت، تراوحت أعمارهم بين ١٨ - ٥٣ سنة، بمتوسط مقداره ٣٠،٨ سنة، وإنحراف معياري ٧،٤، وذلك باستخدام عينة قصدية تم فيها اختيار أفراد العينة بما يخدم أهداف الدراسة بناءً على المعرفة دون أن يكون هناك قيود أو شروط من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها، وهذه عينة غير ممثلة لكافة وجهات النظر ولكنها تعتبر أساساً متيناً للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة (الطويبي، ٢٠٠١).

**الأدوات:**

استخدم في هذه الدراسة الأدوات التالية:

١- مقياس عدالة الأداة من تصميم "ستينر وجليلاند" (Steiner & Gilliland, ١٩٩٦) ويتألف من قسمين:

- القسم الأول: يحتوي على (١٢) بنداً و(٥) فئات اجابة لقياس الأداة المفضلة من بين أدوات الإختبار الوظيفي المستخدمة في الدراسة، ويتضمن المقياس (٦) أقسام فرعية موزعة كالتالي: المقابلة، السير الذاتية، اختبار عينات العمل، التوصيات والتزكيات، اختبارات القدرات، مقاييس الشخصية. حيث يحتوي كل مقياس فرعي على عدد (٢) بنود تقيس مدى تفضيل الأداة؛ والإجابة مدرجة على طريقة "ليكرت" (٥) موافق بشدة، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير موافق بشدة.

- القسم الثاني: يحتوي على (٤٢) بنداً و(٧) فئات اجابة لقياس الأبعاد الإجرائية لأدوات الإختبار الوظيفي المستخدمة في الدراسة، ويتضمن المقياس (٦) أقسام فرعية موزعة كالتالي: المقابلة، السير الذاتية، اختبار عينات العمل، التوصيات والتزكيات، اختبارات القدرات، مقاييس الشخصية. حيث يحتوي كل مقياس فرعي على عدد (٥) بنود تقيس مدى أبعاد الأداة الإجرائية؛ والإجابة مدرجة على طريقة "ليكرت" (٧) موافق بشدة، (٦) موافق، (٥) موافق إلى حد ما، (٤) محايد، (٣) غير موافق إلى حد ما، (٢) غير موافق، (١) غير موافق بشدة.

٢- مقياس الجاذبية التنظيمية من تصميم "هيغهاوس وآخرون" (Highhouse et al, 2003). ويتألف من (٥) بنود و(٧) فئات اجابة منها بند معكوس، ويقيس مدى جاذبية جهة العمل للمتقدم، والإجابة مدرجة على طريقة "ليكرت" (٧) موافق بشدة، (٦) موافق، (٥) موافق إلى حد ما، (٤) محايد، (٣) غير موافق إلى حد ما، (٢) غير موافق، (١) غير موافق بشدة.

وقد تم تعريب المقياسين من قبل الباحثان، وتم عرض النسخة المعربة على محكمين من بعض أعضاء هيئة التدريس بقسم علم النفس في كلية العلوم الاجتماعية حيث تم ابداء عدد من الملاحظات على بعض البنود من حيث الترجمة والتنسيق والصياغة، وبعد ذلك تم إجراء تعديلات على النسخة الأولية المعربة والوصول إلى التصميم النهائي للمقياسين، ومن ثم عرض المقياسين على محكمين في وزارة التربية قسم الاختبارات النفسية حيث تم تعديل أطوال فئات الإجابة من (٧) إلى (٥) بدائل وهي: (٥) موافق بشدة، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير موافق بشدة، وذلك وفق توصيات المحكمين حيث أن طول فئات الإجابة قد يشتمل إجابة المفحوصين، في حين لم يتم التغيير بالإضافة أو التعديل على بنود أي من المقياسين فبقيت كما هي في الصورة الأصلية، ما عدا في المقياس الفرعي للأبعاد الإجرائية حيث أظهرت البنود المعكوسة إنخفاضاً في معاملات ثباتها بعد التطبيق على العينة الإستطلاعية لذا تم استبعادها. ويمثل الجدول التالي أرقام البنود المستبعدة من قبل المحكمين من المقياس الأصلي:

جدول (١) يوضح البنود المستبعدة من قبل المحكمين للمقياس الفرعي للأبعاد الإجرائية.

البنود المستبعدة من قبل المحكمين للمقياس الفرعي للأبعاد الإجرائية					
رقم البند	الاجراء	رقم البند	الاجراء	رقم البند	الاجراء
١	يستبقى	١٥	يستبقى	٢٩	يستبقى
٢	يستبقى	١٦	يستبقى	٣٠	يستبقى
٣	يستبقى	١٧	يستبقى	٣١	يستبقى
٤	يحذف	١٨	يحذف	٣٢	يحذف
٥	يستبقى	١٩	يستبقى	٣٣	يستبقى
٦	يحذف	٢٠	يحذف	٣٤	يحذف
٧	يستبقى	٢١	يستبقى	٣٥	يستبقى
٨	يستبقى	٢٢	يستبقى	٣٦	يستبقى
٩	يستبقى	٢٣	يستبقى	٣٧	يستبقى
١٠	يستبقى	٢٤	يستبقى	٣٨	يستبقى
١١	يحذف	٢٥	يحذف	٣٩	يحذف
١٢	يستبقى	٢٦	يستبقى	٤٠	يستبقى
١٣	يحذف	٢٧	يحذف	٤١	يحذف
١٤	يستبقى	٢٨	يستبقى	٤٢	يستبقى

مجموع البنود التي تم استبعادها من قبل المحكمين (١٢) بنداً من أصل (٤٢) بنداً، حيث أحتوت النسخة النهائية المعدة للتطبيق على (٣٠) بنداً.

تم التحقق من ثبات مقياس عدالة الأداة على طريقة معاملات "ألفا" من وضع "كرونباخ" بعد تطبيق واحد ولصيغة واحدة للمقياس وذلك لبيان مدى الإتساق في الإستجابات لجميع بنود المقاييس، وقد تم التطبيق في الدراسة الاستطلاعية على عدد (٨٢) فرداً من المعلمين في مدارس وزارة التربية في دولة الكويت، بواقع (٢٧) من الذكور و(٥٥) من الإناث للعام الدراسي ٢٠١٦/٢٠١٧ حيث بلغت قيمة معاملات ثبات مقياس الأداة المفضلة (٠،٧٥) مما يشير لثبات مقبول، وقد بلغت قيمة معامل ثبات مقياس الأبعاد الإجرائية (٠،٩٠) والتي تعبر عن ثبات عالٍ. وتم أيضاً التحقق من ثبات مقياس الجاذبية التنظيمية حيث بلغت قيمته (٠،٧٠) وهي تقع في المدى المقبول ٠،٧٠.

كما جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين البنود المفردة والدرجة الكلية لمقياس عدالة الأداة بشقيه الأداة المفضلة والأبعاد الإجرائية ومقياس الجاذبية التنظيمية على نفس العينة الاستطلاعية المستخدمة في ايجاد الثبات، كما يتضح من الجداول التالية:

جدول (٢) يوضح معاملات ارتباط البنود المفردة بالدرجة الكلية للمقياس الفرعي الأداة المفضلة المتفرع من مقياس عدالة الأداة لدى عينة من الأفراد قوامها (٨٢) من معلمي ومعلمات وزارة التربية في دولة الكويت.

الأداة المفضلة			
معاملات ارتباط بيرسون	رقم البند	معاملات ارتباط بيرسون	رقم البند
**٠,٤٩	٧	**٠,٤٦	١
**٠,٥٦	٨	**٠,٤٦	٢
**٠,٥١	٩	**٠,٤٦	٣
**٠,٥٥	١٠	**٠,٥٠	٤
**٠,٥٤	١١	**٠,٤٧	٥
**٠,٦٢	١٢	**٠,٥٥	٦

\*\* القيمة جوهرياً عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين البنود المفردة والدرجة الكلية لمقياس الأداة المفضلة تراوحت بين (٠,٤٩ - ٠,٦٢)، والتي تعتبر مقبولة وتدل على صدق اتساق داخلي جيد.

جدول (٣) يوضح معاملات ارتباط البنود المفردة بالدرجة الكلية للمقياس الفرعي الأبعاد الاجرائية المتفرع من مقياس عدالة الأداة لدى عينة من الأفراد قوامها (٨٢) من معلمي ومعلمات وزارة التربية في دولة الكويت.

الأبعاد الاجرائية					
معاملات ارتباط بيرسون	رقم البند	معاملات ارتباط بيرسون	رقم البند	معاملات ارتباط بيرسون	رقم البند
**٠,٣٨	٢١	**٠,٤٥	١١	**٠,٣٦	١
**٠,٥١	٢٢	**٠,٥٠	١٢	**٠,٣٧	٢
**٠,٦٣	٢٣	**٠,٤٣	١٣	**٠,٣٨	٣
**٠,٤٨	٢٤	**٠,٤٣	١٤	**٠,٤٧	٤
**٠,٥٥	٢٥	**٠,٥٧	١٥	**٠,٣٥	٥

**٠,٥٤	٢٦	**٠,٦٢	١٦	**٠,٤٦	٦
**٠,٤٧	٢٧	**٠,٦٧	١٧	**٠,٦٢	٧
**٠,٦٠	٢٨	**٠,٤٧	١٨	**٠,٥٦	٨
**٠,٤٧	٢٩	**٠,٦١	١٩	**٠,٥٦	٩
**٠,٥١	٣٠	**٠,٥٨	٢٠	**٠,٥٥	١٠

\*\* القيمة جوهرية عند مستوى ٠,٠١

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين البنود المفردة والدرجة الكلية لمقياس الأبعاد الاجرائية تراوحت بين (٠,٣٥ - ٠,٦٧)، والتي تعد في المدى المقبول وتدل على صدق اتساق داخلي جيد.

جدول (٤) يوضح معاملات ارتباط البنود المفردة بالدرجة الكلية لمقياس الجاذبية التنظيمية لدى عينة من الأفراد قوامها (٨٢) من معلمي ومعلمات وزارة التربية في دولة الكويت.

الجاذبية التنظيمية	
رقم البند	معاملات ارتباط بيرسون
١	**٠,٦٥
٢	**٠,٦٩
٣	**٠,٧٤
٤	**٠,٦٨
٥	**٠,٦٥

\*\* القيمة جوهرية عند مستوى ٠,٠١

كما يظهر في الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين البنود المفردة والدرجة الكلية لمقياس الجاذبية التنظيمية تراوحت بين (٠,٦٥ - ٠,٧٤)، والتي تعد في مدى مقبول مما يشير إلى صدق اتساق داخلي جيد.

**إجراءات الدراسة:**

تم القيام بالإجراءات التالية عند التطبيق:

- ١- الحصول على الموافقات اللازمة للتطبيق من جهة ديوان الخدمة المدنية وبرنامج إعادة هيكلة القوى العاملة.
- ٢- تحديد قسم استقبال المراجعين للتوظيف في ديوان الخدمة المدنية، وقسم التوظيف في برنامج إعادة الهيكلة للتطبيق في الفترة الصباحية لتواجد المراجعين.

٣- توزيع أقلام مع الاستثمارات لكل مراجع مع اعطاء تعليمات شفوية حول الغرض من الاستبيان.

٤- تم التطبيق على مدى (١٤) يوم عمل موزعة بالتساوي بين جهتي العمل.

٥- تم استبعاد الاستثمارات الناقصة وذات الاجابات العشوائية.

#### حدود الدراسة:

١- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة من المتقدمين للعمل في ديوان الخدمة المدنية وبرنامج اعادة الهيكلة في دولة الكويت.

٢- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨ م.

#### الطرق الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في العمليات الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها من الإستبانات حيث تم إتباع الأساليب الإحصائية التالية:

- البيانات الوصفية: لمعرفة المتوسطات والانحرافات المعيارية لأداء أفراد العينة.
- حدود الثقة: لمعرفة دلالة المتوسطات من خلال اتصال أو انفصال فترات الثقة.
- اختبار (ت): للتحقق من الفروق بين الجنسين في الأدوات على التفضيل والعدالة.
- معاملات الارتباط: للتحقق من الارتباط بين الجاذبية وأدوات الاختيار الوظيفي.

#### النتائج:

##### التعرف على اتجاهات المتقدمين المفضلة:

تشير قيم متوسطات أدوات الاختيار الوظيفي في جدول (٥) أن ترتيب أفضلية الأدوات لدى العينة الكلية كالتالي: المقابلة - اختبار عينات العمل - مقاييس الشخصية - السير الذاتية - اختبارات القدرات، والتي تقع جميعها في مستوى واحد من التفضيل، ثم التوصيات والتزكيات في مستوى أدنى، بحيث تعتبر الفئات ذات حدود الثقة المتداخلة في رتبة واحدة، بينما الأدوات التي تكون حدودها منفصلة تعتبر في رتب مستقلة.

جدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية للأداة وفق ترتيب الأفضلية للعينة الاجمالية (ن= ١١٠) من المتقدمين للعمل في ديوان الخدمة المدنية وبرنامج اعادة الهيكلة في دولة الكويت.

تصنيف	٩٥% حدود الثقة		الانحراف المعياري	المتوسط	ترتيب (تفضيل- عام)	الأداة
	الأعلى	الأدنى				
١	٤,٠٢	٣,٦٩	٠,٨٨	٣,٨٥	١	المقابلة
١	٤,٠٢	٣,٦٦	٠,٩٣	٣,٨٤	٢	اختبار عينات العمل
١	٣,٨٩	٣,٥٢	٠,٩٥	٣,٧٠	٣	مقاييس الشخصية

١	٣،٨١	٣،٤٤	٠،٩٨	٣،٦٣	٤	السير الذاتية
١	٣،٧٧	٣،٤١	٠،٩٦	٣،٥٩	٥	اختبارات القدرات
٢	٣،٠٩	٢،٦٦	١،١٣	٢،٨٨	٦	التوصيات والتزكيات

ويتضح من خلال قيم متوسطات أدوات الاختيار الوظيفي في جدول (٦) أن ترتيب أفضلية الأدوات لدى عينة الذكور كالتالي: المقابلة – اختبار عينات العمل – اختبارات القدرات – مقاييس الشخصية – السير الذاتية – التوصيات والتزكيات، حيث تقع جميعها في مستوى واحد من التفضيل.

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية للأداة وفق ترتيب الأفضلية لعينة الذكور وقوامها (٥٧) من المتقدمين للعمل في ديوان الخدمة المدنية وبرنامج إعادة الهيكلة في دولة الكويت.

تصنيف	٩٥% حدود الثقة		الانحراف المعياري	المتوسط	ترتيب (تفضيل – ذكور)	الأداة
	الأعلى	الأدنى				
١	٤،١٧	٣،٦٨	٠،٩١	٣،٩٢	١	المقابلة
١	٤،٠٢	٣،٤٨	١،٠٢	٣،٧٥	٢	اختبار عينات العمل
١	٣،٨٩	٣،٣٧	٠،٩٧	٣،٦٣	٣	اختبارات القدرات
١	٣،٨٧	٣،٣١	١،٠٤	٣،٥٩	٤	مقاييس الشخصية
١	٣،٨٠	٣،٢٣	١،٠٦	٣،٥١	٥	السير الذاتية
١	٢،٩٣	٢،٣٤	١،١٠	٢،٦٤	٦	التوصيات والتزكيات

نستدل من خلال قيم متوسطات أدوات الاختيار الوظيفي في جدول (٧) أن ترتيب أفضلية الأدوات لدى عينة الإناث كالتالي: اختبار عينات العمل – مقاييس الشخصية – المقابلة – السير الذاتية – اختبارات القدرات – التوصيات والتزكيات، حيث تقع جميعها في مستوى واحد من التفضيل.

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية للأداة وفق ترتيب الأفضلية لعينة الإناث وقوامها (٥٣) من المتقدمين للعمل في ديوان الخدمة المدنية وبرنامج إعادة الهيكلة في دولة الكويت.

تصنيف	٩٥% حدود الثقة		الانحراف المعياري	المتوسط	ترتيب (تفضيل - إناث)	الأداة
	الأعلى	الأدنى				
١	٤,١٦	٣,٧١	٠,٨١	٣,٩٤	١	اختبار عينات العمل
١	٤,٠٦	٣,٥٩	٠,٨٤	٣,٨٣	٢	مقاييس الشخصية
١	٤,٠١	٣,٥٤	٠,٨٥	٣,٧٨	٣	المقابلة
١	٣,٩٩	٣,٥١	٠,٨٨	٣,٧٥	٤	السير الذاتية
١	٣,٨٢	٣,٢٨	٠,٩٦	٣,٥٥	٥	اختبارات القدرات
١	٣,٤٥	٢,٨٣	١,١٢	٣,١٤	٦	التوصيات والتزكيات

كما يتضح من جدول رقم (٨) الخاص بالفروق بين الجنسين في اختبار الفروق (ت) والتي بلغت قيمتها = ٢,٣٥ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة = ٠,٠٠٢ وتعني أنه توجد فروق جوهرية بين الذكور والإناث في تفضيل التوصيات والتزكيات لصالح الإناث، أما بقية الأدوات، فلا يوجد فروق بين الجنسين في تفضيلها.

جدول (٨) الفروق في تفضيل الأداة بين عينة الذكور (ن=٥٧) وعينة الإناث (ن=٥٣) من المتقدمين للعمل في ديوان الخدمة المدنية وبرنامج إعادة الهيكلة في دولة الكويت للعام ٢٠١٧ / ٢٠١٨.

الأداة	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
المقابلة	ذكور	٣,٩٢	٠,٩١	٠,٨٧	غير دال
	إناث	٣,٧٨	٠,٨٥		
السير الذاتية	ذكور	٣,٥١	١,٠٦	١,٢٧	غير دال
	إناث	٣,٧٥	٠,٨٨		
اختبار عينات العمل	ذكور	٣,٧٥	١,٠٢	١,٠٧	غير دال
	إناث	٣,٩٤	٠,٨١		
التوصيات والتزكيات	ذكور	٢,٦٤	١,١٠	٢,٣٥	٠,٠٠٢
	إناث	٣,١٤	١,١٢		

اختبارات القدرات	ذكور	٣،٦٣	٠،٩٧	غير دال	٠،٤٠
		٣،٥٥	٠،٩٦		
مقاييس الشخصية	ذكور	٣،٥٩	١،٠٤	غير دال	١،٢٩
		٣،٨٣	٠،٨٤		

### التعرّف على اتجاهات المتقدمين العادلة:

يتبين من خلال قيم متوسطات أدوات الاختيار الوظيفي في جدول (٩) أن ترتيب عدالة الأدوات لدى العينة الكلية كالتالي: المقابلة - اختبار عينات العمل - مقاييس الشخصية - اختبارات القدرات، والتي تقع جميعها في مستوى واحد من العدالة، ثم السير الذاتية والتوصيات والتزكيات في مستوى أدنى.

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية للأداة وفق ترتيب العدالة للعينة الاجمالية (ن=١١٠) من المتقدمين للعمل في ديوان الخدمة المدنية وبرنامج اعادة الهيكلة في دولة الكويت للعام ٢٠١٧ / ٢٠١٨.

تصنيف	٩٥% حدود الثقة		الانحراف المعياري	المتوسط	ترتيب (عدالة - عام)	الأداة
	الأعلى	الأدنى				
١	٤،١٦	٣،٩٣	٠،٥٩	٤،٠٤	١	المقابلة
١	٣،٩٤	٣،٦٢	٠،٨٣	٣،٧٨	٢	اختبار عينات العمل
١	٣،٩٣	٣،٦٠	٠،٨٦	٣،٧٦	٣	مقاييس الشخصية
١	٣،٩١	٣،٥٧	٠،٨٨	٣،٧٤	٤	اختبارات القدرات
٢	٣،٤٧	٣،٢٠	٠،٧٣	٣،٣٤	٥	السير الذاتية
٢	٣،٠٨	٢،٦٨	١،٠٦	٢،٨٨	٦	التوصيات والتزكيات

تشير قيم متوسطات أدوات الاختيار الوظيفي في جدول (١٠) أن ترتيب عدالة الأدوات لدى عينة الذكور كالتالي: المقابلة - مقاييس الشخصية - اختبارات القدرات - اختبار عينات العمل، والتي تقع جميعها في مستوى واحد من العدالة، ثم السير الذاتية والتوصيات والتزكيات في مستوى أدنى.

جدول (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية للأداة وفق ترتيب العدالة لعينة الذكور وقوامها (٥٧) من المتقدمين للعمل في ديوان الخدمة المدنية وبرنامج اعادة الهيكلة في دولة الكويت للعام ٢٠١٧ / ٢٠١٨.

تصنيف	٩٥% حدود الثقة		الانحراف المعياري	المتوسط	ترتيب (عدالة - ذكور)	الأداة
	الأعلى	الأدنى				
١	٤،٢٥	٤،٠٠	٠،٤٨	٤،١٢	١	المقابلة
١	٤،٠٤	٣،٦٢	٠،٧٩	٣،٨٣	٢	مقاييس الشخصية
١	٤،٠٤	٣،٥٨	٠،٨٥	٣،٨١	٣	اختبارات القدرات
١	٣،٩٣	٣،٥١	٠،٧٨	٣،٧٢	٤	اختبار عينات العمل
٢	٣،٤٣	٣،٠٣	٠،٧٤	٣،٢٣	٥	السير الذاتية
٢	٣،٠٩	٢،٤٩	١،١٢	٢،٧٩	٦	التوصيات والتزكيات

يتبين من خلال قيم متوسطات أدوات الاختيار الوظيفي في جدول (١١) أن ترتيب عدالة الأدوات لدى عينة الإناث كالتالي: المقابلة - اختبار عينات العمل - مقاييس الشخصية - اختبارات القدرات - السير الذاتية، والتي تقع جميعها في مستوى واحد من العدالة، ثم التوصيات والتزكيات في مستوى أدنى.

جدول (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية للأداة وفق ترتيب العدالة لعينة الإناث وقوامها (٥٣) من المتقدمين للعمل في ديوان الخدمة المدنية وبرنامج اعادة الهيكلة في دولة الكويت للعام ٢٠١٧ / ٢٠١٨.

تصنيف	٩٥% حدود الثقة		الانحراف المعياري	المتوسط	ترتيب (عدالة - إناث)	الأداة
	الأعلى	الأدنى				
١	٤،١٥	٣،٧٧	٠،٦٩	٣،٩٦	١	المقابلة
١	٤،٠٩	٣،٦٠	٠،٨٨	٣،٨٤	٢	اختبار عينات العمل
١	٣،٩٥	٣،٤٣	٠،٩٤	٣،٦٩	٣	مقاييس الشخصية
١	٣،٩٢	٣،٤١	٠،٩٢	٣،٦٧	٤	اختبارات

حسين العنزي و د/عثمان الخضر اتجاهات المتقدمين للعمل في دولة الكويت

القدرات					
السير الذاتية	٥	٣،٤٤	٠،٧١	٣،٢٥	٣،٦٤
التوصيات والتزكيات	٦	٢،٩٨	٠،٩٩	٢،٧٠	٣،٢٥

كما يتبين من جدول رقم (١٢) الخاص بالفروق بين الجنسين في اختبار الفروق (ت)، أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الجنسين في عدالة أدوات الاختيار الوظيفي الست. جدول (١٢) الفروق في عدالة الأداة بين عينة الذكور (ن=٥٧) وعينة الإناث (ن=٥٣) من المتقدمين للعمل في ديوان الخدمة المدنية وبرنامج إعادة الهيكلة في دولة الكويت للعام ٢٠١٧ / ٢٠١٨.

الأداة	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	ت	الدلالة
المقابلة	ذكور	٤،١٢	٠،٤٨	١،٤٥	غير دال
	إناث	٣،٩٦	٠،٦٩		
السير الذاتية	ذكور	٣،٢٣	٠،٧٤	١،٥٠	غير دال
	إناث	٣،٤٤	٠،٧١		
اختبار عينات العمل	ذكور	٣،٧٢	٠،٧٨	٠،٧٦	غير دال
	إناث	٣،٨٤	٠،٨٨		
التوصيات والتزكيات	ذكور	٢،٧٩	١،١٢	٠،٩١	غير دال
	إناث	٢،٩٨	٠،٩٩		
اختبارات القدرات	ذكور	٣،٨١	٠،٨٥	٠،٨٣	غير دال
	إناث	٣،٦٧	٠،٩٢		
مقاييس الشخصية	ذكور	٣،٨٣	٠،٧٩	٠،٨٤	غير دال
	إناث	٣،٦٩	٠،٩٤		

العلاقة بين الجاذبية التنظيمية وأدوات الاختيار:

تبين من خلال جدول رقم (١٣) وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين كل من الجاذبية التنظيمية والمقابلة كأداة مفضلة (ر=٠،٣١، مستوى دلالة ٠،٠٠١)، وبين الجاذبية التنظيمية والمقابلة كأداة عادلة (ر=٠،٢٠، مستوى دلالة ٠،٠٠٥).

جدول (١٣) مصفوفة ارتباطية بين الجاذبية التنظيمية، والأداة المفضلة، والعدالة الاجرائية للعيينة الاجمالية (ن=١١٠) من المتقدمين للعمل في ديوان الخدمة المدنية وبرنامج اعادة الهيكلة في دولة الكويت للعام ٢٠١٧ / ٢٠١٨.

م	المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
١	الجاذبية التنظيمية	-											
٢	الأداة المفضلة - المقابلة	**٠,٣١	-										
٣	الأداة المفضلة - السير الذاتية	٠,٠٩	**٠,٣٥	-									
٤	الأداة المفضلة - اختبار عيّنات العمل	٠,١٩	**٠,١٥٤	**٠,٤٦	-								
٥	الأداة المفضلة - التوصيات والتزكيات	٠,٠٠	٠,٠٩	*٠,٢٠	٠,٠٧	-							
٦	الأداة المفضلة - اختبارات القدرات	٠,٠٨	**٠,٢٥	٠,١١	*٠,٢٣	*٠,٢٢	-						
٧	الأداة المفضلة - مقاييس الشخصية	٠,١٥	*٠,٢٣	٠,١٤	*٠,١٩	*٠,٢١	**٠,٥٢	-					
٨	العدالة الاجرائية - المقابلة	*٠,٢٠	**٠,٤١	*٠,٢١	*٠,٢٢	٠,٠٢	*٠,٢١	**٠,٢٦	-				
٩	العدالة الاجرائية - السير الذاتية	٠,٠٩	**٠,٣٥	**٠,٣٠	**٠,٤٣	**٠,٧٦	**٠,٧٣	**٠,٤٨	*٠,٢٠	-			
١٠	العدالة الاجرائية - اختبار عيّنات العمل	٠,٠٩	**٠,٣٧	**٠,٢٧	**٠,٤٦	*٠,٢١	**٠,٣٦	**٠,٣٧	**٠,٢٩	**٠,٤٥	-		
١١	العدالة الاجرائية - التوصيات والتزكيات	٠,١٤	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,٠٢	**٠,٦٤	٠,١٠	٠,٠٩	٠,٠٤	**٠,٤٦	٠,١٥	-	
١٢	العدالة الاجرائية - اختبارات القدرات	٠,٠٣	*٠,٢١	*٠,١٨	**٠,٢٦	*٠,٢١	**٠,٥٧	**٠,٤٠	**٠,٤٠	**٠,٥٠	**٠,٥٠	٠,١٢	-
١٣	العدالة الاجرائية - مقاييس الشخصية	٠,٠٩	*٠,٢٠	٠,١١	٠,١٥	٠,١٧	**٠,٥٠	**٠,٥٥	**٠,٣٩	**٠,٤٠	**٠,٤٩	٠,٠٧	**٠,٧١

\* القيمة جوهرية عند مستوى ٠,٠٥

\*\* القيمة جوهرية عند مستوى ٠,٠١

### المناقشة

#### أولاً: التساؤل الأول:

التعرّف على اتجاهات المتقدمين للعمل نحو أدوات الإختيار الوظيفي المفضلة.

وفيما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين الجنسين في هذا التفضيل.

أظهرت النتائج تفضيل المتقدمين إجمالاً للأدوات التالية بالترتيب: المقابلة - اختبار عيّنات العمل - مقاييس الشخصية - السير الذاتية - اختبارات القدرات - التوصيات والتزكيات. ويتضح من خلال تقارب قيم المتوسطات أنه لا يوجد اختلاف جوهري في ترتيب متوسطات تفضيل كل من هذه الأدوات وذلك لتداخل مدى حدود الثقة بينها، حيث وقعت خمس منها في مدى متداخل تحت تصنيف (١) ما عدا "التوصيات والتزكيات" والتي وقعت تحت تصنيف (٢) مما يعني أنها أقل ترتيباً بصورة جوهرية من الأدوات الأعلى منها.

وقد جاءت نتيجة التساؤل الأول متفقة مع نتائج دراستي "هوانغ وآخرون" (Hoang et al., 2012) في عينته الأمريكية، و"نيكولا" (Nikolaou, 2007) من حيث الأداتين الأكثر تفضيلاً المقابلة ثم عينات العمل، أما في الأداة الأقل تفضيلاً فاتفقت النتيجة مع دراسة "أندرسون وأحمد" (Anderson & Ahmed, 2012) حيث أعتبرت أداة التوصيات هي الأقل، مما يعني تفضيل المتقدمين الأدنى كان لصالح أداة التوصيات.

وفضلت عينة الذكور الأدوات بالترتيب التالي: المقابلة – اختبار عينات العمل – اختبارات القدرات – مقاييس الشخصية – السير الذاتية – التوصيات والتزكيات. إلا أنه لا يوجد اختلاف جوهري في ترتيب متوسطات تفضيل كل من هذه الأدوات نظراً لتداخل مدى حدود الثقة بينها، حيث وقعت جميعها في مدى متداخل تحت تصنيف (١). وتشير النتيجة لتفضيل الذكور أداة المقابلة. ونظراً لعدم وجود أي دراسة (حسب علم الباحثان) تستهدف الكشف عن التفضيل تبعاً للنوع لذا فإن نتيجة الدراسة لا تتطابق مع أي من الدراسات السابقة في هذه الجزئية من التساؤل. أما عينة الإناث فترى أن ترتيباً أفضلية الأدوات كالتالي: اختبار عينات العمل – مقاييس الشخصية – المقابلة – السير الذاتية – اختبارات القدرات – التوصيات والتزكيات. إلا أنه لا يوجد اختلاف جوهري في ترتيب متوسطات تفضيل كل من هذه الأدوات نتيجة لتداخل مدى حدود الثقة بينها، حيث وقعت جميعها في مدى متداخل تحت تصنيف (١). ولم يجد الباحثان بالدراسات السابقة دراسة واحدة تناولت الفروق بين الجنسين لهذا تعتبر نتيجة هذا التساؤل جديدة في هذا الجانب. وأظهرت النتائج فروق جوهرياً بين الذكور والإناث في تفضيل التوصيات والتزكيات لصالح الإناث، أما بقية الأدوات فلا توجد فروق دالة إحصائياً بين الجنسين في تفضيلها، ولا يمكن ربط تلك النتيجة بالدراسات السابقة نتيجة لعدم وجود دراسات تستهدف إيجاد الفروق بين الذكور والإناث في تفضيل أدوات الاختيار. وتشير تلك النتائج إلى أن الإناث أكثر تفضيلاً للتوصيات والتزكيات من الذكور.

#### ثانياً: التساؤل الثاني:

**التعرف على اتجاهات المتقدمين للعمل نحو أدوات الاختيار الوظيفي العادلة. وفيما إذا كانت هناك فروق جوهرياً بين الجنسين في هذه العدالة.**

أظهرت النتائج أن المتقدمين إجمالاً ينظرون لعدالة أدوات الاختيار وفق الترتيب التالي: المقابلة – اختبار عينات العمل – مقاييس الشخصية – اختبارات القدرات – السير الذاتية – التوصيات والتزكيات. إلا أنه لا يوجد اختلاف جوهري في ترتيب متوسطات الأربعة أدوات الأولى نظراً لتداخل مدى حدود الثقة بينها، حيث وقعت في مدى متداخل تحت تصنيف (١) ما عدا "السير الذاتية" و"التوصيات والتزكيات" واللتين وقعتا تحت تصنيف (٢)، مما يعني أنها أقل ترتيباً بصورة جوهرياً من الأدوات الأعلى منها. وتتفق نتيجة عدالة الأدوات للعينة الكلية مع نتيجة دراسة نيكولا (Nikolaou, )

2007) حيث إعتبرت المقابلة وعينات العمل الأدوات الأكثر عدالة من بين بقية أدوات الإختيار المهني، أما بخصوص الأدوات الأقل عدالة فتتفق النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة أندرسون وأحمد (Anderson & Ahmed, 2012) والتي كانت أداة التوصيات هي الأقل عدالة.

وتبين من خلال النتائج أن ترتيب عدالة الأدوات لدى عينة الذكور كالتالي: المقابلة – مقاييس الشخصية – اختبارات القدرات – اختبار عينات العمل – السير الذاتية – التوصيات والتزكيات، إلا أنه لا يوجد اختلاف جوهري في ترتيب متوسطات عدالة الأربع أدوات الأولى نظراً لتداخل مدى حدود الثقة بينها، حيث وقعت في مدى متداخل تحت تصنيف (١) ما عدا "السير الذاتية" و"التوصيات والتزكيات" واللتين وقعتا تحت تصنيف (٢) مما يعني أنها أقل ترتيباً بصورة جوهرياً من الأدوات الأعلى منها، مما يعني أن الذكور ينظرون للمقابلة بأنها أكثر عدالة وللتوصيات والتزكيات بأنها الأقل. أما عينة الإناث فترى أن ترتيب عدالة الأدوات كالتالي: المقابلة – اختبار عينات العمل – مقاييس الشخصية – اختبارات القدرات – السير الذاتية – التوصيات والتزكيات. إلا أنه لا يوجد اختلاف جوهري في ترتيب متوسطات عدالة الخمس أدوات الأولى نظراً لتداخل مدى حدود الثقة بينها، حيث وقعت في مدى متداخل تحت تصنيف (١) ما عدا "التوصيات والتزكيات" والتي وقعت تحت تصنيف (٢) مما يعني أنها أقل ترتيباً بصورة جوهرياً من الأدوات الأعلى منها، وتشير تلك النتيجة إلى أن الإناث يعتقدن أن المقابلة هي أكثر عدالة، وأن التوصيات هي أقلها متفقسناً بذلك مع الذكور في الترتيب وفقاً للعدالة.

ولم تظهر النتائج فروق دالة إحصائياً بين الجنسين في عدالة أدوات الإختيار الوظيفي الست. مما يعني أن اتجاهات الجنسين متقاربة في ذلك.

### ثالثاً: التساؤل الثالث:

#### هل توجد علاقة ارتباطية بين الجاذبية التنظيمية وأدوات الإختيار الوظيفي؟

تظهر النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين الجاذبية التنظيمية للمؤسسة وبين أداة المقابلة، مما يشير إلى أنه كلما زادت الجاذبية التنظيمية للمؤسسة كلما زاد تفضيل أداة المقابلة وإدراكها من قبل المتقدم بأنها عادلة كأداة للاختيار الوظيفي. بينما لا توجد علاقة بين الجاذبية التنظيمية وبقية أدوات الإختيار الوظيفي في كل من جانبي التفضيل والعدالة.

ويتبين من خلال نتيجة التساؤل الثالث وجود إتفاق مع دراسة "أندرسون وأحمد" (Anderson & Ahmed, 2012) والتي وجدت ارتباطاً دالاً موجباً بين الجاذبية التنظيمية وكل من المقابلة كأداة مفضلة والمقابلة كأداة عادلة. وهذا يقدم دليلاً على استخدام أسلوب المقابلة كأداة إختيار وظيفي مرتبط بجاذبية المؤسسة، فكلما زادت

جاذبيتها بالنسبة للمتقدم كلما كان المتقدم أكثر ميلاً لتفضيل المقابلة عند تقدمه للتوظيف بها.

#### التطبيقات:

- 1- الاستفادة من النتائج في تخطيط الاختيار الوظيفي لدى ادارات الموارد البشرية.
- 2- الاعتماد على أدوات مختلفة في الاختيار الوظيفي بدلاً من الاعتماد على أداة واحدة.
- 3- تصميم برامج اختيار وظيفي تتناسب أدواته مع نوع وطبيعة العمل المطلوب شغله.

#### التوصيات والمقترحات:

- 1- اعتماد المقابلة كأداة مفضلة وعادلة للإختيار الوظيفي في دولة الكويت.
- 2- تقليل الإعتدال على أداة التوصيات والتزكيات كأداة للإختيار الوظيفي في دولة الكويت.
- 3- عمل نفس الدراسة على كل من شريحة الموظفين والطلاب واطافة أدوات اختيار وظيفي أخرى.
- 4- اجراء دراسات عبر-ثقافية مشابهة لإتجاهات كل من الذكور والاناث نظراً لعدم وجود دراسة تستهدف متغير النوع.

#### الصعوبات وقصور الدراسة:

- 1- طول مدة الحصول على الموافقات اللازمة لتطبيق المقاييس في جهات التوظيف.
- 2- انخفاض دافعية بعض الأفراد في العينة المستهدفة للإجابة على أسئلة المقاييس نتيجة عدم وجود حافز مما أدى لإستبعاد عدد من الاستبانات العشوائية أو غير المكتملة.
- 3- يقتصر امكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع المتقدمين للعمل في دولة الكويت.
- 4- اعتماد الدراسة على مقاييس تقرير ذاتي قد يشوب النتائج ببعض الذاتية.

#### المراجع:

- بربر، كامل (١٩٩٧). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- رفاعي، رفاعي (١٩٨٧). استخدام فكرة مراكز التقييم لرفع كفاءة عمليات الاختيار والترقية والتدريب وتخطيط المسار المهني في مصر. *مجلة العلوم الاجتماعية*، ١٥(٢)، ١٩٩-٢٣١.
- القضاة، محمد ناجي (٢٠٠٤). أساليب اختيار الموظفين في مستشفى الملك عبد الله المؤسس في ظل التطورات التكنولوجية المستحدثة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، أربد.
- كشروء، عمار (١٩٩٥). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث مفاهيم ونماذج ونظريات. بنغازي: جامعة قارونس.
- المشعان، عويد (١٩٩٤). علم النفس الصناعي. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

- Ababneh, K. I., Hackett, R. D., & Schat, A. C. (in press). The role of attributions and fairness in understanding job applicant reactions to selection procedures and decisions. *Journal of Business and Psychology*.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and psychology*, 16(2), 219-237.
- Anderson, N., Ahmed, S., & Costa, A. C. (2012). Applicant reactions in Saudi Arabia: Organizational attractiveness and core- self evaluation. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 197-208.
- Anderson, N., & Witvliet, C. (2008). Fairness reactions to personnel selection methods: An international comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 1-13.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54(2), 387-419.
- Bilgiç, R., & Acarlar, G. (2010). Fairness perceptions of selection instruments used in Turkey. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 208-214.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems - An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734.
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691-701.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639-683.

- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Hoang, T. G., Truxillo, D. M., Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2012). Cross- cultural examination of applicant reactions to selection methods: United States and Vietnam. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(2), 209-219.
- Nabatchi, T., Blomgren Bingham, L., & Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-174.
- Macan, T. H., Avedon, M. J., Paese, M., & Smith, D. E. (1994). The Effects of Applicants Reactions to Cognitive-Ability Tests and an Assessment-Center. *Personnel Psychology*, 47(4), 715-738.
- Nikolaou, I., & Judge, T. A. (2007). Fairness reactions to personnel selection techniques in Greece: The role of core self- evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 206-219.
- Ployhart, R. E., & Ryan, A. M. (1998). Applicants' reactions to the fairness of selection procedures: The effects of positive rule violations and time of measurement. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 3-16.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicant's perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26(3), 565-606.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

- Singer, M. S. (1992). The application of relative deprivation theory to justice perception of preferential selection. *Current Psychology-Research & Reviews*, 11(2), 128-144.
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K., & Stoffey, R. W. (1993). Applicant Reactions to Selection Procedures. *Personnel Psychology*, 46(1), 49-76.
- Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 134.
- Truxillo, D. M., & Bauer, T. N. (1999). Applicant reactions to test score banding in entry-level and promotional contexts. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 322-339.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., & Paronto, M. E. (2002). Selection fairness information and applicant reactions: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1020.
- Vaughan, G., & Hogg, M. A. (2005). *Introduction to social psychology*. Pearson Education Australia.

