

# نقد مقاله «مصاحبه استخدامی موثر»

اردوان میرزائی

عضو هیئت دانشگاه

چکیده:

در این مقاله به بررسی مصاحبه‌های (۱) پرسنلی از جنبه‌های مختلف پرداخته می‌شود. ابتدا تعریف و سپس هدف از انجام مصاحبه آمده است. سایر مطالب بصورت خلاصه در نمودار زیر ارائه گردیده است.

مربوط به بازخورد (Feed Back) صرف نظر گردیده است.

۱- مقدمه:

مقاله‌ای تحت عنوان «مصاحبه استخدامی موثر» به قلم آقای علی نصر اصفهانی در شماره ۱۳ مجله «توسعه مدیریت» درج گردیده بود. مقاله ایشان شیوا، پرمختوا و کمابیش کاربردی بود. مشخص است که نگارنده مقاله از اطلاعات علمی وسیعی برخوردار بوده و از منابع بطور زیادی استفاده نموده است که این نیز از محاسن مقاله مزبور است.

با هدف کاربردی نمودن و ارائه نظرات دیگر در خصوص مقاله مزبور و با توجه به اینکه «مصاحبه» در «بکارگیری» یا تغییر افراد از پستی به پست دیگر از اهمیت خاصی برخوردار است و به جهت اینکه در ذهن خوانندگان محترم، باز نمودن مجدد مطالب مربوط به «مصاحبه» از جهت آموزشی نیز بی‌تأثیر نیست، مقاله حاضر نگارش شده است.

۲- تعریف مصاحبه:

تعاریف مختلفی از صاحب‌نظران برای مصاحبه آمده است. در این مقاله از تعریف زیر استفاده می‌کنیم:

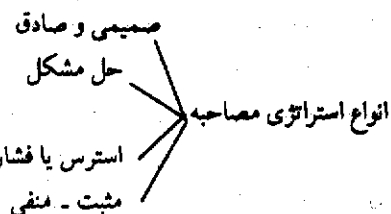
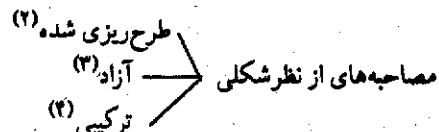
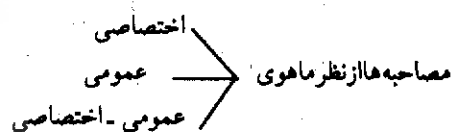
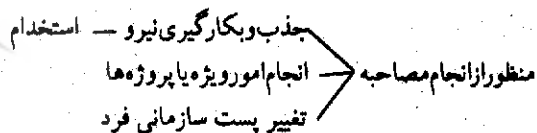
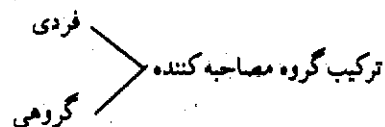
مصاحبه عبارتست از گفتگوی حضوری دو جانبه بین متقاضی و نماینده (نمایندگان) سازمان به منظور کسب اطلاعات در مورد شرایط، ویژگیها و خصوصیات داوطلبین و ارائه اطلاعات لازم در مورد سازمان به متقاضی (۲).

۳- هدف مصاحبه:

هدف از مصاحبه آن است که به سازمان برای جذب (یا تغییر پست) متقاضی (متقاضیان) طوری کمک نماید که درصد خطای انتخاب متقاضی نامطلوب و رد کردن متقاضی مطلوب به حداقل برسد.

۴- ترکیب تعداد مصاحبه گران:

مصاحبه ممکن است توسط یک فرد یا یک گروه انجام شود. این که مصاحبه توسط یک فرد یا گروه انجام شود بستگی به عوامل متعددی مانند نظر کارشناسان، نظر مسئولین سازمان و نوع مصاحبه دارد. معمولاً مصاحبه‌هایی که توسط یک گروه انجام می‌شود از نتایج بهتری برخوردار است زیرا افراد گروه نظرات خود را هم از جنبه‌های مثبت و هم از



در انتها به نکات قابل توجه در انجام مصاحبه‌ها و در نظر گرفتن شرایط یکسان برای کلیه متقاضیان و عدم دخالت نظرات شخصی در مصاحبه‌ها و بالاخره تهیه مصاحبه و اطمینان به صحت آن اشاره شده است. از بحث توسعه مدیریت شماره ۲۲ و ۲۳ بهمن و اسفند ماه ۱۳۷۹

جنبه‌های منفی فرد روی هم ریخته و یک نتیجه که ماحصل تفکر و نگرش چند نفر با تجربه است گردآوری می‌شود. ضمناً نظرات شخصی دخالت کمتری در نتیجه مصاحبه دارد و بنابراین نتیجه به واقعیت نزدیکتر است. معمولاً تعداد مطلوب نفرات گروه بین ۳ تا ۵ نفر است و ترکیب گروه با توجه به نوع مصاحبه و هدف آن تعیین می‌شود.

#### ۵. منظور از انجام مصاحبه:

مصاحبه ممکن است برای بکارگیری و جذب نیروی انسانی انجام شود یا برای تغییر پست سازمانی افراد مورد استفاده قرار گیرد چنانچه مصاحبه را برای جذب یا بکارگیری نیروی انسانی انجام دهیم ممکن است جذب نیروی انسانی برای استخدام یا برای انجام امور ویژه یا پروژه‌ها باشد.

ماهیت مصاحبه‌ای که برای جذب یا بکارگیری انجام می‌شود با ماهیت مصاحبه‌ای که برای تغییر پست سازمانی انجام می‌شود تا حدی متفاوت است. وقتی مصاحبه را برای جذب یا بکارگیری نیروی انسانی انجام می‌دهیم به دنبال اهداف عمومی و اختصاصی هستیم بطوریکه متقاضی هم از جهت عمومی و هم از جهت اختصاصی ممکن است مورد مصاحبه قرار گیرد ولی وقتی مصاحبه را برای تغییر پست سازمانی انجام می‌دهیم معمولاً جنبه اختصاصی مصاحبه از درجه اهمیت بالاتری برخوردار بوده و بیشتر بر آن تاکید می‌شود و بنابراین سوالات از این

قسمت بیش از سایر قسمتها است در مصاحبه‌هایی که برای تغییر پست سازمانی انجام می‌شود معمولاً متقاضیان را برای مصاحبه در یک سازمان از قبل شناسایی می‌کنند زیرا این افراد در آن سازمان مشغول بکار هستند و بنابراین این پیش فرضی به افرادی که از آنها مصاحبه می‌شود وجود دارد و سپس برای مصاحبه دعوت می‌شوند. وقتی فرد دعوت شده مصاحبه را پذیرفت آنگاه متقاضی قلمداد می‌شود. ممکن است قبل از دعوت فرد برای انجام مصاحبه با وی صحبت شود، و سپس دعوت را انجام داد. به نظر می‌رسد نتیجه مصاحبه‌هایی که برای تغییر پست سازمانی انجام می‌شود مطلوب‌تر از نتیجه‌ای است که برای جذب نیروی انسانی می‌شود. چنانچه مصاحبه برای جذب و بکارگیری نیروی انسانی انجام شود ممکن است باری استخدام باشد یا ممکن است برای انجام امور ویژه یا پروژه‌ای صورت گیرد. در مصاحبه‌هایی که برای استخدام انجام می‌شود اعم از اینکه کدام یک از انواع استخدام (رسمی، پیمانی، قراردادی) مد نظر باشد هم جنبه‌های عمومی و هم جنبه‌های اختصاصی فرد متقاضی مورد مصاحبه قرار می‌گیرد و یا در مصاحبه‌هایی که در برای انجام امور ویژه صورت می‌گیرد صرفاً جنبه‌های اختصاصی مورد نظر است.

مصاحبه‌هایی که برای انجام امور ویژه صورت می‌گیرد مانند مصاحبه از مجری یک طرح پژوهشی یا تحقیقاتی، مصاحبه برای طی مدارج علمی مانند مصاحبه برای ورود به دوره PH.D یا مصاحبه برای انجام پروژه‌های فنی و عمرانی و از این قبیل. در این گونه مصاحبه‌ها سابقه علمی و اجرایی فرد متقاضی دارای ارزش ویژه‌ای است.

#### ۶. مصاحبه از نظر ماهوی:

مصاحبه‌ها را می‌توان است از نظر ماهوی به سه دسته تقسیم نمود:

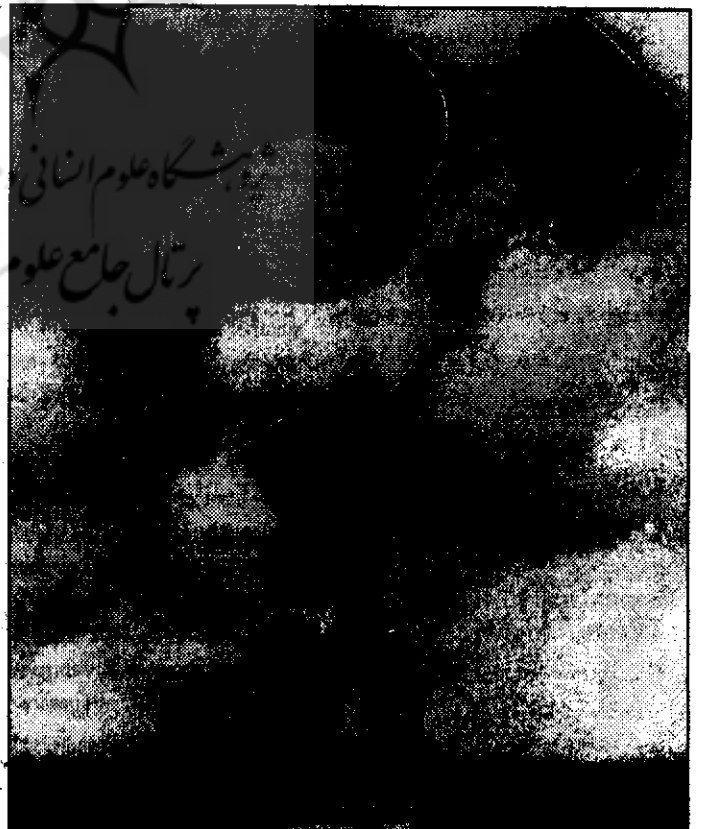
(۱) مصاحبه اختصاصی

(۲) مصاحبه عمومی

(۳) مصاحبه عمومی - اختصاصی

در مصاحبه‌های اختصاصی مصاحبه گر یا مصاحبه گران با توجه به شغل مورد نظر و اینکه آیا شغل مربوط تا چه حد برای سازمان اهمیت دارد یا میزان فنی و تخصصی بودن آن تا چه اندازه است از متقاضیان در زمینه شغل مورد نظر و زمینه‌های مرتبط با شغل، مصاحبه بعمل می‌آید. از این نوع مصاحبه‌ها بیشتر برای بکارگیری افراد برای انجام امور ویژه استفاده می‌شود. در این مصاحبه‌ها سوالات بیشتر از سوابق علمی و تجربیات فرد، امور تحقیقاتی که انجام داده است و تا حدودی وضعیت خانوادگی، کار با دستگاه مورد نظر، مدت زمان اشتغال در شغل قبلی، دلیل ورود به شغل جدید، دلایل ترک شغل قبل، میزان پیشنهادی دستمزد و... انجام می‌شود. سوالات در این

بخش بیشتر عمقی و تخصصی است.



در مصاحبه‌های عمومی مصاحبه‌گر یا مصاحبه‌گرا با هدف نگرش عمومی به وضعیت فرد برای سازمان، اقدام به مصاحبه می‌کنند. در این مصاحبه‌ها معمولاً گروه مصاحبه‌کننده از نمایندگان قسمت‌های اداری مختلف سازمان تشکیل شده و احتمالاً نمایندگان از قسمتهایی مانند کارگزینی، تشکیلات و بودجه، گزینش، در مواقعی نماینده حراست و در مواقعی نماینده رئیس سازمان و در مواقعی نماینده واحدی که نیاز به نیرو دارد تشکیل می‌شود. سوالات، بیشتر جنبه عمومی داشته و معمولاً شامل وضعیت خانوادگی، اعتقادی، نگرش به اجتماع، دلایل ورود به شغل جدید و دلایل خروج از شغل قبلی و... خواهد بود.

در مصاحبه‌هایی که جنبه عمومی و اختصاصی دارد، هدف سنجش متقاضی برای شغل مورد نظر به گونه‌ای است که حداقل شرایط را از نظر تخصصی برای تصدی شغل داشته باشد. در این قسمت، سوالات هم از جهت عمومی و هم از جهت تخصصی مطرح می‌شود و یا سوالات مربوط به هر دو دسته سطحی است و عمق کمتری دارد.

#### ۷- مصاحبه از نظر شکلی:

مصاحبه از نظر شکلی به سه دسته کلی تقسیم می‌شود.

- ۱) مصاحبه‌های طرح‌ریزی شده
- ۲) مصاحبه‌های آزاد
- ۳) مصاحبه‌های ترکیبی
- مصاحبه طرح‌ریزی شده (۷)

مصاحبه طرح‌ریزی شده در واقع به منظور تقلیل درجه آزادی در تفسیر مصاحبه‌گر توصیه گردیده است. در این نوع مصاحبه معمولاً روش و حتی سوالات مصاحبه قبلاً برنامه‌ریزی و تعیین گردیده و مصاحبه‌گر را • مصاحبه طرح‌ریزی شده (۸)

مصاحبه طرح‌ریزی شده در واقع به منظور تقلیل درجه آزادی در تفسیر مصاحبه‌گر توصیه گردیده است. در این نوع مصاحبه معمولاً روش

و حتی سوالات مصاحبه قبلاً برنامه‌ریزی و تعیین گردیده و مصاحبه‌گر را قبلاً برای انجام آن آموزش داده و آماده می‌نمایند سوالات واضح، کوتاه و پاسخهای آن تا حدودی مشخص است. هر چند که استفاده از مصاحبه از قبل طراحی شده ممکن است مصاحبه‌کننده را از دریافت برخی از اطلاعات مهم محروم سازد ولی می‌توان ادعا نمود که اطلاعات دریافت شده دارای اعتبار بالاتر و بیشتری از اطلاعاتی است که با استفاده از مصاحبه‌های از قبل طراحی نشده حاصل می‌گردد. نمونه‌ای از سوالات این نوع مصاحبه در فرم شماره ۱ ملاحظه می‌گردد.

#### سنجش مهارت‌های ارتباطی

سؤال: شما دارای چه تجاری در زمینه‌های ارسال گزارشهای کتبی و شفاهی می‌باشید؟

- در صورت امکان نمونه‌ای از گزارشات شفاهی خود را ذکر نمایید.

#### سنجش میزان رشد عاطفی

سؤال: نمونه‌هایی از تجارب کاری خود، در ارتباط با عامه مردم را بیان نمایید.

- چگونه با یک مشتری بد اخلاق رفتار می‌کردید؟

#### سنجش قدرت تصمیم‌گیری

سؤال: از چه روشهایی برای جمع‌آوری اطلاعات تجزیه، تحلیل و نتیجه‌گیری استفاده می‌نمائید؟

- اولین اقدام شما چیست؟

#### سنجش مهارت کار

سؤال: کدام جنبه از تجربیات کاری شما در ارتباط با شغلی است که متقاضی آن هستید؟

- کدامیک از شرایط محیط کار قبلی شما خوشایند و کدامیک ناخوشایند بوده‌اند؟

فرم شماره ۱: نمونه‌هایی از سوالات مصاحبه‌های از قبل طراحی شده

## اسپیدز SPEEDES

طراح و مجری پروژه‌های صنعتی و عمرانی

\* واحد اجرایی کارهای سویل و سازه

\* واحد تولیدی سازه‌های فلزی و دکلهای انتقال نیرو

\* واحد طراحی و مشاوره

تلفن: ۹۳۹۴۰۷ تلفکس: ۶۴۳۹۵۴۲

● مصاحبه آزاد<sup>(۹)</sup>

طرف مصاحبه شونده خواهد گردید. به علاوه استفاده از این نوع استراتژی در مصاحبه‌های استخدامی موجب جذب متقاضی شغل به سازمان و مدیریت می‌شود و خاطرات خوبی را در ذهن متقاضی شغل بر جای می‌گذارد.

● استراتژی حل مشکل

در این نوع مصاحبه، معمولاً مشکل خاصی را به متقاضی شغل ارائه نموده و راه‌حلهایی را که توسط او ارائه می‌گردد مورد سنجش قرار می‌دهند. این استراتژی در مصاحبه‌های استخدامی به منظور پی بردن به میزان دانش، آگاهی و مهارت‌های اولیه متقاضیان شغلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. لازم به تذکر است که اعتبار این روش از سایر آزمونهای سنجش دانش، مهارت و غیره، کمتر است.

معروف است که یک بافرد بازنشسته اداره پلیس برای امور سرنگهبانی ساختمان یک بانک مورد مصاحبه‌ای قرار گرفته بود که در آن از استراتژی حل مشکل استفاده می‌شد. در حین مصاحبه از او سؤال شد که به فرض اگر او در کل ساختمان تنها مانده و تصمیم به بازرسی پشت بام بگیرد، در صورتی که در همان لحظه که او مشغول بازرسی بام است، درب بام بسته شود و در ساختمان آتش سوزی رخ دهد او چه خواهد کرد.

پلیس بازنشسته که مورد سؤال بالا واقع شده بود با کمی تفکر شش سؤال را مطرح نمود که مصاحبه کننده به آنها پاسخ دهد. این سئوالات در موارد زیر بودند: محل ساختمان، محل تلفن، ساعتی که این اتفاق افتاده، بلندی ساختمان و پله‌های فرار اضطراری. در این زمان چون مصاحبه گر اطلاعات کافی در مورد سئوالات فوق نداشت، ناچار سؤال دیگری مطرح نمود.

در قضیه مذکور حتی اگر مصاحبه گر پاسخ سئوالات متقاضی شغل را می‌داد، مصاحبه شونده که متقاضی شغل مربوط بود ممکن بود پاسخی را ارائه نماید که در عمل هیچ گاه به فکر انجام آن در موقعیت واقعی نبود. در مقابل ممکن است فرد دیگری در مورد سؤال اصلی مذکور، پاسخی قانع کننده نداشته باشد، ولی در عمل اقدام مؤثری نموده و ساختمان مذکور را از آتش سوزی نجات دهد.

● استراتژی استرس<sup>(۱۳)</sup> یا فشارهای عصبی

منظور از استراتژی استرس عبارت است از قراردادن متقاضی شغل در موقعیتهای فشار روحی - روانی و یا عصبی به منظور مشاهده عکس العمل و یا رفتارهای متقابل او و همچنین بررسی میزان استرس پذیری متقاضیان شغلی.

یکی از محاسن این روش عبارت است از یافتن نقاط قوت و ضعف رفتاری متقاضیان شغلی. ولی از دیدگاه مصاحبه شونده‌گان که اصولاً مصاحبه یکی از موقعیتهای استرس زا به شمار می‌رود و موجب فشارهای روحی - روانی و عصبی و ناخوشایند می‌گردد این نوع مصاحبه توسعه مدیریت شماره ۲۲ و ۲۳ بهمن و اسفند ماه ۱۳۷۹

مصاحبه آزاد مصاحبه‌ای است که از قبل طراحی نگردیده و به همین لحاظ بیشترین حد آزادی را به مصاحبه کننده می‌دهد. مصاحبه کننده معمولاً از تجارب خود استفاده نموده و با توجه به موقعیت، سئوالاتی را که به نظرش مهم می‌رسد، مطرح می‌نماید. نتایج این نوع مصاحبه ارتباط نزدیکی به مهارت مصاحبه کننده دارد. مصاحبه کننده مجرب و کارآزموده می‌تواند اطلاعات جامع، کامل و مربوطی را از این نوع مصاحبه جمع‌آوری نماید.

● مصاحبه ترکیبی (یا نیمه آزاد و نیمه طرح‌ریزی شده)<sup>(۱۰)</sup>

مصاحبه ترکیبی مصاحبه‌ای است که از هر نوع مصاحبه‌های از قبل طرح‌ریزی شده و آزاد اقتباس می‌شود. در واقع شاید بتوان گفت که این نوع مصاحبه گلچینی از مزایا و محاسن دو نوع مصاحبه مذکور است. سئوالات مشخصی که باید از کلیه متقاضیان شغلی سؤال شود از قبل تعیین گردیده ولی مصاحبه کننده اختیار دارد که تفسیرات لازم را در صورت لزوم در آنها بدهد. تا بدین ترتیب بتواند اطلاعات لازم را در مورد متقاضی شغل کسب نماید. موفقیت و یا عدم موفقیت در این نوع مصاحبه هم به مانند روشهای مصاحبه قبلی بستگی به میزان آموزش مهارت و آمادگی مصاحبه کننده دارد.

۸- استراتژیها مصاحبه<sup>(۱۱)</sup>

استراتژیهای گوناگونی برای انجام مصاحبه‌های استخدامی وجود دارد. این استراتژیهای معمولاً در ارتباط با نوع مصاحبه‌های استخدامی نوع و سطح مشاغل اهداف مصاحبه انتخاب و مورد استفاده قرار می‌گیرند. این استراتژیها در انواع زیر تقسیم‌بندی گردیده‌اند.<sup>(۱۲)</sup>

۱- استراتژی صمیمی و صادق

در این نوع مصاحبه، مصاحبه گران استخدامی سعی در ایجاد جوی صمیمی و صادق به منظور نیل به اهداف مصاحبه می‌نمایند. این روش بر این اساس استوار است که اگر ترس و وحشت از مصاحبه شونده زدوده گردد، آرامش در او ایجاد می‌شود که این امر باعث ارائه اطلاعات کافی از

بازرسی فکری	بازرسی عاطفی	سازگاری با محیط	وضع فقهی	کارت‌مانی	مشاوره‌کن	طرز برخورد و رفتار	انگیزه به کار	مخاطبه و همکاری	واله‌پرسی	صداقت و راستگویی	نمهد و کثرت
ملاحظات و نظر نایب											
تاریخ و محل مصاحبه مصاحبه کننده و یا مصاحبه کننده											

فرم شماره ۲: نمونه‌ای از فرم گزارش مصاحبه

### نتیجه و گزارش مصاحبه

مصاحبه گران استخدامی باید پس از انجام مصاحبه‌ها، گزارش نهایی آن را همراه با نظر خود تهیه و تنظیم نموده و آن را در اختیار مقامات مسئول سازمان قرار دهند. روشهایی بسیاری برای ارائه گزارش مصاحبه‌های استخدامی وجود دارد.

یکی از روشهای معمول آن عبارت است از استفاده از فرم گزارش مصاحبه، مصاحبه گران باید با توجه به کلیه اطلاعات موجود در پرونده، نتایج آزمونهای فیزیکی و تستهای استخدامی و همچنین نتیجه مصاحبه، گزارش مصاحبه را در فرمهایی مانند فرم شماره ۲ منعکس نموده و ضمن مطرح نمودن نظر نهایی خود، فرم مذکور را برای مسئولان مربوطه ارسال نمایند. اینکه تا چه حد به نتایج و گزارش مصاحبه قابل قبول و داری صحت است، ارزیابی نتایج و سئوالاتی از این دست، صرفاً با گذشت زمان پاسخ خواهند یافت.

### منابع و مأخذ

1. Marc G. Singer.
2. D. Torrington & L.
3. M. Singer.
4. D. Torrington & L. Hall, 4. D. Torrington & L. Hall.
- ۵ - محسن قنایی، مصاحبه در خدمات اجتماعی و مشاوره و راهنمایی، انتشارات موسسه عطائی.
- ۶ - حسین ابطحی، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور.

- 1 - Interview.
- 2- Structured or patterned interview.
- 3 - Unstructured or non directive interview.
- 4 - Semistructured or mixed interview
- 5 - Stress strategy
- 6- D. Torrington & L. Hall, OP, Cit., P251
- 7 - Structured or Patterned interview.
- 8 - Structured or Patterned interview.
- 9 - Unstructured or nondirective interview
- 10 - Semistructured or mixed interview.
- 11 - Interview Strategies.
- 12 - Do Torrington & L. Hall, op. Cit., P.P.253,255
- 13 - Stress Strategy.

در زمان جنگ بین الملل دوم طراحی گردید و به منظور پی بردن به رفتار فعلی فرد که می‌تواند نمونه‌ای از رفتارهای گذشته و آینده او هم باشد مورد استفاده قرار گرفت. در این نوع مصاحبه، مصاحبه گر به جای جمع‌آوری اطلاعات، سعی دارد تا موقعیتهای گوناگونی که ممکن است متقاضی با آن مواجه شود و عکس العمل‌های روحی - روانی و یا عصبی متقاضی را مورد مشاهده قرار دهد. این نوع مصاحبه فقط برای مشاغلی توصیه گردیده است که در آنها ممکن است فشارهای روحی - روانی و عصبی بسیاری وجود داشته باشد.

این نوع مصاحبه معمولاً توسط یک گروه دو نفری از مصاحبه کنندگان انجام می‌پذیرد که یک نفر از آنان رفتاری تقریباً خشن و استرس‌زا در نقش منفی و نفر دوم برعکس رفتاری شیرین و خوشایند در نقش مثبت دارد چنین استراتژی، در واقع به منظور کسب اطلاعات بیشتر طراحی گردیده است.

### ۹ - نکات قابل توجه در انجام مصاحبه

در خصوص نحوه برگزاری مصاحبه‌های استخدامی باید گفت که نکات ظریف و دقیقی در آن وجود دارد که باید به آنها کاملاً توجه شود. اولاً در مصاحبه‌های استخدامی باید مصاحبه گران به آنچه که متقاضیان شفلی می‌گویند کاملاً گوش کرده و برای اطلاعاتی که مصاحبه شوندگان در اختیار آنان می‌گذارند اهمیت قائل شوند و گاهی با عنوان نمودن سخنان و سئوالات مربوط و به موقع توجه خود را به اطلاعات ارائه شده نشان دهند. ثانیاً در مصاحبه‌های استخدامی باید کلیه حالات، رفتارها و عکس العمل‌های متقاضیان شفلی کاملاً مورد مشاهده و توجه قرار گیرد. باید در مشاهدات به تشهای بدنی، سرخ شدن صورت، زودرنجیها، دلخستگی، خند خوب، دلخستگی، افسردگی، افسردگی‌ها، کلیه حالات روحی - روانی و یا عصبی متقاضیان شفلی توجه شود و تفسیرهای لازم از آنها به عمل آید. ثالثاً در مصاحبه‌های استخدامی باید سئوالاتی که مطرح می‌گردد، سئوالاتی تهدید کننده، مشکوک، گمراه کننده، گیج کننده و از این قبیل نباشد. اصولاً باید گفت که هنر اصلی یک مصاحبه گر خوب، سئوال کردن به شکلی ظریف است. شاید قاضی‌ها، پلیس‌ها، بازرجویان و متهمین بتوان سئوالاتی شدید و تهدید آمیز به منظور به دام انداختن متهم به کار گرفته شود، ولی در چنین روشهایی مصاحبه‌های استخدامی نباید مورد استفاده قرار گیرد و یا مصاحبه شوندگان تفتیش عقاید گردند. رابعاً اطلاعات و حقایق جمع‌آوری شده نباید مورد تفسیر و تعبیر شخصی مصاحبه کنندگان قرار گیرد مگر اینکه آنان در خصوص تفسیر آن آموزشهای لازم را دیده و تجربیات لازم را کسب کرده باشند. در مصاحبه‌های عواملی مانند فضا، زمان، مکان، جنسیت مصاحبه کنندگان و متقاضی حالات روحی و روانی و... دخالت دارند که باید مورد توجه قرار گیرند. چون معمولاً مصاحبه‌های متقاضیان بصورت جداگانه انجام می‌شود بنابراین کلیه شرایط باید برای همه متقاضیان یکسان باشد.

توسعه مدیریت شماره ۲۲ و ۲۳ بهمن و اسفند ماه ۱۳۷۹