

روان شناسی انتخاب کارکنان

فهرست مطالب

مقدمه مترجمان ۷

بخش ۱ روش‌های انتخاب کارکنان

۱ روش‌های غیرعلمی ابتدایی ۱۲
۲ مصاحبه ۴۳
۳ توصیه‌نامه ۶۶
۴ زیست‌داده‌ها ۷۷
۵ آزمون‌های قضاوت موقعیتی و معدل تحصیلی ۹۳

بخش ۲ سازه‌های انتخاب کارکنان

۶ توانایی ذهنی عمومی ۱۱۴
۷ صفات شخصیت ۱۴۹
۸ خلاقیت ۲۱۰
۹ رهبری ۲۲۹
۱۰ استعداد ۲۵۸
واژه‌نامه انگلیسی به فارسی ۲۸۳
واژه‌نامه فارسی به انگلیسی ۲۸۸

مقدمه مترجمان

هم اکنون ما در آغاز یک راه و در نقطه عطف عزیمت تاریخی علم روان‌شناسی قرار گرفته‌ایم. علم روان‌شناسی امروز بیش از هر زمانی خود را در موقعیتی خطیر احساس می‌کند تا به‌طور جد با مسائل جامعه درگیر شود. به طوری که احساس ضرورت می‌کند تا خود را در مقام فهم مسائل اجتماعی قرار دهد و این مسئولیت را بر شانه‌های خویش احساس می‌کند تا در صدد پاسخگویی و چاره‌جویی مشکلات جامعه برآید. علم روان‌شناسی امروز بیش از هر زمانی دارد رنگ و بوی اجتماعی به خود می‌گیرد و در تلاش است تا مسئولانه در کسوت یک حکیم، فراتر از دانایی نظری، به درمان دردهای واقعی جامعه در کلیت آن و در صحنه‌های واقعی درگیری اقدام کند.

انتظار اجتماعی از روان‌شناسی به منزله یک مجموعه علمی متشکل از نظریه‌ها، قواعد، اصول و مفاهیم و همچنین به مثابه یک نهاد علمی که خود را در قالب نهادهای دانشگاهی و پژوهشی سازماندهی کرده است و به کار آموزش متخصصان و انجام پژوهش‌های علمی مشغول است، همانا این است که مسئولیت اجتماعی حضور خود را به عنوان یک سازمان علمی و اجتماعی بپذیرد و در مقابل آنچه جامعه در اختیار آن گذاشته است، خدمات متناسب با حوزه‌های فعالیت خویش و هزینه‌ها و باری که بر جامعه تحمیل کرده است، در مقام پاسخگویی بر آید.

علم روان‌شناسی انباشته از اطلاعات، تحلیل‌ها، پژوهش‌ها و نظریه‌هایی است که در طی سالیان دراز بدست آمده است و به‌کار گرفته نشده است. به نظر می‌رسد ما نیازمند یک رنسانس علمی هستیم تا میان دانش متراکم علمی و مشکلات فزاینده موجود یک سنتز کارآمد را شکل دهیم و شکلی از روان‌شناسی سازمانی را در وسیع‌ترین معنای آن که همه سازمان‌های اجتماعی را در تمامی سطوح آن در برگیرد، به جامعه معرفی کنیم، به طوری که رفتار سازمانی را مطالعه و برای مشکلات و معضلات آن، چاره‌اندیشی کند.

دنایای امروز، به طرزی حیرت افزا هویت و شخصیت را از حیاط خلوت ذهن آدمی بیرون کشیده و به آن شکلی اجتماعی و حرفه‌ای بخشیده است. به طوری که اغلب افراد هویت و شخصیت خود را همانطور ادراک می‌کنند. آدم‌ها تبدیل شده‌اند به حرفه و شغلی که دارند و آن را در همه جای زندگی، در بیداری و رویاها، به دوش گرفته و با خود به این سو و آن سو می‌برند. افراد کارآمدی خود را در عملکرد حرفه‌ای و سازمانی می‌بینند و تحول شخصیتی را در طی کردن مراتب شغلی و گردش شغلی می‌دانند. گویی که ارزیابی شخصیت برای آنان همانا ارزیابی عملکرد است و سلامت روان به معنای

بهبود شرایط کاری محسوب می‌شود.

این‌ها همه نشان می‌دهد که دنیای آدمها به طور اساسی دچار دگرگونی شده است و لازم است که علم روان‌شناسی بازتولید شود و در چشم انداز نوینی خود را باز تعریف کند. مساله به سادگی در کاربست داده‌ها و تحلیل‌ها و نظریه‌ها با شرایط جدید نیست تا با یک تطبیق خلاقانه مساله ختم به خیر شود. دنیای جدید، تجربه‌های نو و مسائل تازه‌ای را دامن زده و شکل داده است. از همین رو لازم و ضروری است که علم روان‌شناسی نیز دست به نوسازی بزند؛ فهم تازه‌تری را بوجود آورد و تجربه نوینی را باز تولید و نوزایی کند. محیط کاری انسان جدید، مکانی محدود نیست که فرد ساعتی را در آن مشغول شود و بعد به خانه برگردد. محیط کاری جدید با همه پیچیدگی‌های سازمانی و تکنولوژیک آن همچون موجودی غول آسا، آدمی را در ساختار و فرایند قدرت خویش، از نو می‌سازد، هویت می‌بخشد و متناسب با محیطی که آفریده است، برای او فضای زندگی ایجاد می‌کند. دردهای این انسان و درمان او نیز برخاسته از چنین فضایی است.

حال سؤال این است که چرا پژوهشگران حوزه صنعتی و سازمانی لازم است درباره تفاوت‌های فردی چیزی بدانند و آن را در پژوهش‌های خود در نظر بگیرند؟ سازمان‌ها از مردم تشکیل شده‌اند. حضور آدم‌ها در سازمان‌هاست که آن مکان‌ها را به فضایی برای کار، ارائه خدمت و تولید تبدیل می‌کند. چیزی که به آن سازمان می‌گویند. بهترین روش برای مدیریت افراد در سازمان برای حصول نتیجه و کارایی بالاتر چیست؟ هر چند رفتارگرایان و جامعه‌شناسان ساختارگرا آدم‌ها را ماشین‌هایی در نظر می‌گیرند که می‌توان آنها را در هر کجای سازمان و برای هر منظوری به کار گرفت، ما می‌دانیم که افراد تفاوت‌های فردی بسیاری با هم دارند و یکی از مسائل مهم در سازمان به‌کارگیری آدم مناسب در جایگاه مناسب است.

این امر نشان می‌دهد که هر کس به درد هر کاری نمی‌خورد. به طوری که تناسب شغل و شاغل یکی از مهمترین چالش‌های سازمان‌ها محسوب می‌شود. ویژگی‌های افراد نظیر انعطاف‌پذیری آنان، نوع رویکردشان، سازگاری با محیط کار، وسعت نظر و تحمل و تاب آوری آنان، در یک سطح و به یک میزان نیست. از همین رو هر کار ویژگی‌هایی می‌خواهد و هر کس محدودیت‌هایی دارد. از این رو تنظیم رابطه کار و انسان به سادگی رخ نمی‌دهد. همه این مسائل، اهمیت پرداختن به روان‌شناسی تفاوت‌های فردی را آشکار می‌کند و نشان می‌دهد که تفاوت‌های فردی به منزله متغیرهای اساسی چه جایگاهی در حوزه‌های روان‌شناسی سازمانی و صنعتی دارند. از همین روست که لازم می‌آید تا پژوهشگران این حوزه برآورد دقیقی از این متغیرها بدست آورند تا با توجه به درجه اهمیت آن، نقشی را که سازمان ایفا می‌کند، تبیین کنند.

متن تأمل برانگیز این کتاب به معرفی روش‌ها، نظریه‌ها، پژوهش‌ها و مباحثه‌های حیطة گزینش کارکنان می‌پردازد و به دانشجویان و متخصصین این رشته کمک می‌کند که هم پیش بین‌های اصلی عملکرد شغلی را بشناسند و هم مناسب‌ترین روش‌های سنجش آنها را. توماس چامورو پرموزیک و ادرین فارنهام بر سازه‌هایی که ما در سنجش افراد - هوش، شخصیت، خلاقیت، رهبری و استعداد- استفاده

می‌کنیم، مروری جامع، انتقادی و به روز انجام داده و بررسی کرده‌اند که این سازه‌ها چگونه می‌توانند به ما بر پیش بینی تفاوت‌های فردی در عملکرد کمک کنند.

کتاب روانشناسی انتخاب کارکنان، راهبردهای گزینشی مصاحبه، توصیه نامه، داده‌های زندگی نامه‌ای، آزمون ای قضاوت و عملکرد تحصیلی را در برمی‌گیرد و در مورد نظریه پشتیبان استفاده از هر راهبرد، همچنین شواهد سودمندی و اعتبار آن بحث می‌کند. کتاب روانشناسی گزینش کارکنان منبعی ضروری است برای دانشجویان روانشناسی، مطالعات کسب و کار، مدیریت و منابع انسانی، همچنین همه کسانی که به نوعی درگیر گزینش و سنجش در محیط کار هستند.

توماس چامورو پرموزیک استاد دانشگاه Goldsmiths و دانشگاه NYU در لندن است. او یک متخصص شناخته شده در حیطه شخصیت، هوش و روان سنجی است و تخصص خود در این حیطه را به اشکال مختلف در رسانه‌ها به نمایش گذاشته است. ادوین فارنهام استاد دانشگاه UCL است. او نیز مشاور رفتار سازمانی و مدیریت، نویسنده و سخنران است. ستون او در مجلات مدیریت مانند مجله Mastering Management and Human Resources، همچنین financial Times، Sunday Times و Daily Telegraph قابل مشاهده است.

با توجه به اینکه امروزه در کشور ما اهمیت سنجش‌های روانشناختی بدو استخدام بر مدیران سازمان‌ها آشکار شده است و اکثر سازمان‌ها بررسی مؤلفه‌های روانشناختی متقاضیان شغل را در فرایند گزینش خود قرار داده‌اند، در دسترس بودن منابعی که با تکیه بر مستندات پژوهشی، مدیران و کارشناسان منابع انسانی را در انتخاب سازه، روش و ابزار راهنمایی کند ضروری است. فقدان منابع معتبر در این زمینه، به استفاده از ابزارهای روانشناختی نامعتبر و دخیل کردن مفاهیم نامرتبط با عملکرد شغلی، در فرایند استخدام کارکنان خواهد انجامید؛ پدیده‌ای که امروز بطور گسترده شاهد آن هستیم. این کتاب با زبانی ساده و رویکردی علمی به مدیران، کارشناسان حیطه منابع انسانی، روانشناسان صنعتی - سازمانی و مشاوران سازمانی کمک می‌کند که فرایند گزینش کارکنان را به سمت روش‌های بهینه و ابزارهای استاندارد هدایت کنند و با انتخاب افراد مناسب و شایسته از طریق کاهش هزینه‌های انتخاب نادرست، بهره‌وری سازمان را به حداکثر برسانند.

این اثر خاستگاه و اهمیت خود را بر اساس تبیین جایگاه روان‌شناسی در گزینش و انتخاب افراد در سازمان‌ها و اهمیت تفاوت‌های فردی در تعیین موقعیت شغلی مناسب، تعریف می‌کند. این گام نخست در این مسیر بلند تلقی می‌شود و جای خالی فعالیت‌های علمی ارزشمندی که مبتنی بر داده‌ها و تحلیل‌های بومی باشد، به شدت احساس می‌شود. ما امیدواریم که عطش بهره‌مندی از نتایج علمی و عملی دانشمندان روان‌شناسی جهان معاصر در جای جای دنیا، با تلاش‌های دانشمندان این مرز و بوم تکمیل شده و ارتقاء پیدا کند.

در همین جا لازم می‌دانم از تلاش‌های ارزشمند دو تن از شاگردان فهیم و همکاران خوبم سرکار خانم شب‌نم جوانمرد و سرکار خانم شیما پژوهی‌نیا، دانشجویان دکتری‌ام و اعضای برجسته هسته پژوهشی توسعه منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی که بار اصلی و عمده این ترجمه بر شانه و دوش آنان بوده است و از همه کسانی که ما را در ترجمه این کتاب حمایت کردند صمیمانه تشکر و قدردانی کنم و این اثر را با تواضع تمام به جامعه علمی ایران و تلاشگران قلمرو روان‌شناسی صنعتی در سازمان‌ها و صنایع ایران تقدیم کنم. امیدوارم این اثر بتواند گامی کوچک در اعتلای ایران‌زمین و رشد و تحول سازمانی و صنعتی جامعه محسوب شود.

حسین اسکندری

استاد تمام دانشگاه علامه طباطبائی و

مدیر هسته پژوهشی توسعه منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی

بخش ۱

روش‌های انتخاب کارکنان

۱ روش‌های غیرعلمی ابتدایی

۱-۱ مقدمه

از آغاز تاریخ، ما مجبور بوده‌ایم در مورد دیگران تصمیم‌هایی اتخاذ کنیم: با چه کسی ازدواج کنیم؟ چه کسی را استخدام کنیم؟ با چه کسی بجنگیم؟ در دهه‌های اخیر، زیست‌شناسی اجتماعی و روان‌شناسی تکاملی بیان کرده‌اند که این تصمیمات شبه منطقی، بر اساس واکنش ما به نشانه‌های قدرتمند افراد گرفته می‌شود، اما ما از این روند بی‌خبریم. ما روزانه افراد را ارزیابی می‌کنیم. با این حال در هر فرهنگی مجموعه‌ای از فنون مرتبط با تصمیم‌گیری وجود دارد. برخی از این فنون به تاریخ پیوسته‌اند ولی مابقی آنها با وجود آزمون‌های دقیقی که روی آنها انجام شده، هنوز مورد استفاده قرار می‌گیرند.

به نظر می‌رسد همیشه مکاتبی با روش‌های مبتکرانه وجود داشته‌اند که «ماهیت واقعی» افراد را ارزیابی و فاش کنند؛ به‌ویژه خصوصیات، توانایی‌ها، صفات و انگیزه‌های آنان را. واضح است که انسان‌ها پیچیده، دمدمی و آرمان‌گرا هستند. در حقیقت خواندن، فهمیدن و پیش‌بینی آنها کار دشواری است. نه ارزش‌ها و فضیلت‌ها و نه ظرفیت تحمل‌شان به راحتی آشکار نمی‌شود. انسان‌ها فریب‌کار نیز هستند، هم از بُعد مدیریت تأثیر و هم در حس خود-فریبی. برخی خود-آگاه هستند: نقاط قوت، محدودیت‌ها و انگیزه‌های واقعی خود را می‌شناسند؛ حتی ممکن است بتوانند موقعیت و شرایط دقیق خود را گزارش دهند. اما بسیاری دیگر این آگاهی را نسبت به خود ندارند.

نیاز به ارزیابی خود یا سنجش دیگران برای اهداف کاری، باعث شده برخی از افراد از این موقعیت سوء استفاده کنند. عجیب است که بسیاری از این نظام‌های تایید نشده، غیرعلمی، بی‌ارزش و گمراه‌کننده هنوز وجود دارند. این افراد، علی‌رغم فقدان شواهد مبتنی بر اعتبار^۱ و پایایی^۲ ارزیابی‌هایشان، از کسانی که تجارتشان را رونق می‌بخشند دفاع می‌کنند (برای توضیح فنی «پایایی» و «اعتبار»، که الزامات روان‌سنجی ابزارهای صحیح و دقیق هستند، بخش ۲-۶ و شکل ۲-۷ را ببینید). ما باید برخی از این نکات را مورد توجه قرار دهیم. این روش‌ها از اساس غیرعلمی هستند و به آغاز قرن بیستم برمی‌گردند. اغلب آنها کاملاً بررسی شده‌اند و نشان داده شده که فاقد اعتبار و پایایی هستند. بنابراین شواهد وسیعی وجود دارد که نشان می‌دهد استفاده از این ابزارها برای انتخاب کارکنان، بسیار غیرعقلانی است. با این حال استفاده از آنها کماکان ادامه دارد. یکی از دلایل

1. validity
2. reliability

این موضوع می‌تواند این باشد که روش‌های علمی بیش از شیوه‌های غیرعلمی و متناقض، مبتنی بر عقل سلیم هستند. به نوعی روش‌های عجیب و متناقض با عقل سلیم، بیش از شیوه‌های ساده و منطقی، مورد تقاضا هستند. بنابراین مشاوران غیر حرفه‌ای، کارفرمایان و شرکت‌ها را فریب می‌دهند، چون کارفرمایان مثل اسکار وایلد تا زمانی به چیزی باور دارند که باورنکردنی و افسانه‌ای باشد. برخی از این روش‌های «افسانه‌ای اما هنوز مورد استفاده»، در این بخش مرور می‌شوند.

این کتاب تلاش دارد مروری جامع و به‌روز با دیدگاهی انتقادی بر روش‌های مورد استفاده در ارزیابی افراد داشته باشد. همه فنون مشهور و پرکاربرد، با نگاهی به نظریه‌ها و شواهد مبتنی بر سودمندی آنها، همچنین اعتبار و کارآمدی پوشش داده می‌شوند. اما از آنجایی که همیشه گفته شده «کسانی که از تاریخ خود بی‌خبرند، محکوم به تکرار آن هستند»، معتقدیم نگاه منتقدانه به برخی روش‌های ابتدایی و غیرعلمی، اهمیت ویژه‌ای دارد.

سؤال جذابی که اینجا مطرح می‌شود این است که چرا برخی از این فنون علی‌رغم شواهد وسیع مبنی بر بی‌اعتبار بودن آنها، هنوز مورد استفاده قرار می‌گیرند. سازمان‌های فرانسوی هنوز از تحلیل دست‌خط^۱ برای کارکنان بالقوه خود استفاده می‌کنند. طالع‌بینی به شکل گسترده‌ای وجود دارد و تقریباً همه روزنامه‌ها، اشکالی از آن را دربردارند. احتمالاً به این دلیل که مردم از این توصیه‌ها استفاده و بر اساس آن عمل می‌کنند. هر چند «جمجمه‌خوانی^۲» سنتی تقریباً از صفحه روزگار محو شده است، اما گفته می‌شود که اشتیاق کنونی به اسکن‌های PET و MRI، چیزی بیش از نوعی جمجمه‌خوانی الکترونیکی نیست.

در طول سال‌ها دو نوع دیدگاه پژوهشی نسبت به روش‌های بی‌اعتبار و ابتدایی وجود داشته است. اولین رویکرد به بررسی اعتبار ادعا شده توسط این آزمون‌ها پرداخته است؛ با اندازه‌گیری اعتبار همزمان، سازه، واگرا و عمدتاً اعتبار پیش‌بین این آزمون‌ها. اکثر این بررسی‌ها نشان داده‌اند که ادعای این روش‌ها از اساس اشتباه است. موضوع دوم علاقه به این نکته بوده است که چرا علی‌رغم بی‌اعتباری واضح این شیوه‌ها، مردم کماکان به استفاده از آنها ادامه می‌دهند. ما هر دو سنت پژوهشی را در این بخش مرور خواهیم کرد.

۱-۲ خط‌شناسی

خط‌شناسی^۳، مطالعه و تحلیل دست‌خط افراد است و در طول قرن‌ها برای استخدام افراد به‌کار رفته است. استفاده از خط‌شناسی هنوز در اروپا رواج دارد. تخمین‌ها نشان می‌دهد که ۳۸ درصد

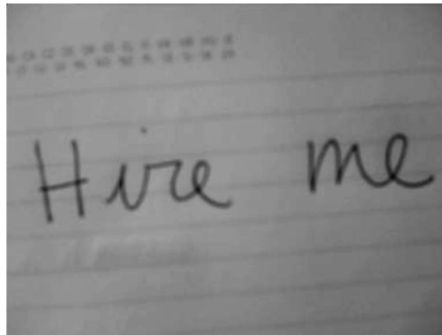
1. graphological analysis
2. phrenology
3. Graphology

(شاکلتون و نیول، ۱۹۹۸) تا ۹۳ درصد (براجن-سویتزر و فریوکس، ۱۹۹۱) سازمان‌ها در اروپا از این شیوه استفاده می‌کنند. مقبولیت خط‌شناسی در محیط کار در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰ به وجود آمد (داوی، ۱۹۸۹، ادواردز و ارمیتاز، ۱۹۹۲). در اروپا زبان فرانسه راه استفاده از خط‌شناسان را باز کرد (فرانهام، ۲۰۰۴). این اتفاق با سنت قدرتمند روان‌پویشی در فرانسه همسو بود، به‌خصوص در مقایسه با بریتانیا.

بخشی از محبوبیت خط‌شناسی به این دلیل است که افراد نمی‌توانند شخصیت «حقیقی» خود را در آن جعل کنند، زیرا از اینکه چگونه آن را در خط خود فراقنی می‌کنند ناآگاهند. این پیش‌فرض نه فقط در مورد خط‌شناسی، بلکه به‌طور کلی در شیوه‌های روان‌پویشی (مثلاً آزمون‌های فراقکن و آزمون‌های تداعی آزاد رایج امروزی) نیز صدق می‌کند. مشکل اینجاست که چون تفسیر در این آزمون‌ها ذهنی است، «ارزیاب‌های» مختلف (حتی آنهایی که متخصصان بالینی هستند) تفسیر متفاوتی از پدیده واحد ارائه می‌دهند که در بهترین حالت خط‌شناسی را بی‌ثبات، و در بدترین حالت آن را بی‌اعتبار می‌سازد. همچنین به‌نظر می‌رسد مکاتب روان‌شناسی متفاوتی وجود دارند که جنبه‌های خاصی از دست‌خط‌ها را به اشکال متفاوتی تفسیر می‌کنند.

هر چند محاسبه تعداد سازمانی‌هایی که امروزه از خط‌شناسی استفاده می‌کنند -یا زمان و چرایی استفاده آنها- کار دشواری است، با این حال به‌نظر می‌رسد حداقل بخشی از تصمیمات استخدامی متقاضیان مشاغل سراسر جهان با استفاده از دست‌خط‌ها اتخاذ می‌شود. برخی سازمان‌ها به استفاده از این روش افتخار می‌کنند، اما برخی استفاده از خط‌شناسی را مسکوت نگاه می‌دارند؛ یا از ترس تمسخر یا باور به اینکه ابزار مؤثر اما پنهانی برای ارزیابی متقاضیان شغل خود در دست دارند.

با اینکه مطالعات مربوط به رابطه دست‌خط و خصوصیات فردی یا شخصیت به قرن هفده برمی‌گردد، بنیان خط‌شناسی مدرن در اواخر قرن نوزده توسط یک راهب فرانسوی به نام جین-هیپولیت میچون (۱۸۷۲) گذاشته شد. میچون ادعا کرد که قادر است ویژگی‌های خاص و مشترک دست‌خط‌ها را بین افراد با شخصیت مشابه تشخیص دهد. بنابراین پرسشنامه‌ای حاوی حدود ۱۰۰ ویژگی یا «نشانه ثابت» خط‌شناسی تدوین کرد؛ مثل روش‌های خاص نوشتن t یا گذاشتن نقطه i که با تیپ‌های شخصیتی ویژه‌ای ارتباط داده شده بودند.



شکل ۱-۱ خط‌شناسی: این تصویر در مورد انگیزه‌های فرد متقاضی چه چیزی به ما می‌گوید؟

چند دهه بعد، جین کریپوکس-جامین (۱۹۰۹) این پژوهش را گسترش داد و ادعا کرد که روابط بیشتری بین ویژگی‌های خاص دست‌خط و صفات شخصیتی یافته است. نتیجه این ادعا به وجود آمدن ویژگی‌های بیشتری بود که وقتی در ترکیب با یکدیگر تحلیل شد، صفات شخصیتی متفاوت را نشان می‌دادند. بدیهی است که فرایند تطبیق ویژگی‌های خاص دست‌خط با تیپ‌های شخصیتی به نتایج متعارضی انجامید: روابطی که یک خط‌شناس می‌یافت با روابط خط‌شناس دیگر متفاوت بود (هارتفورد، ۱۹۷۳). این موضوع هنوز در مکاتب فکری که روی معنای نشانه‌های خاصی تأکید می‌کنند وجود دارد. پایایی بین تفسیرکنندگان تقریباً همیشه به شکل غیر قابل قبولی پایین است. پیش شرط اعتبار نیز پایایی تشخیص است. اگر مقیاسی پایا نباشد به دشواری می‌توان پذیرفت که معتبر باشد.

چند سال بعد، مکتب خط‌شناسی آلمانی زیر نظر لودویگ کلاگنز (۱۹۱۷، ۱۹۳۰) موضع دیگری نسبت به خط‌شناسی گرفت. این مکتب به روانشناسی شهودی و نظری رفتار بیانگر توجه بیشتری داشت. این رویکرد بیشترین تأثیر را بین رویکردهای خط‌شناسی داشت و خط‌شناسان معاصر احترام زیادی برای کلاگنز قائل هستند (لوینسون، ۱۹۸۶).

خط‌شناسان معاصر هنوز از این بینش‌ها برای تعیین ویژگی‌های شخصیتی افراد از طریق تحلیل دست‌خط آن‌ها استفاده می‌کنند. برای مثال، اگر حرکات نوشتن به سمت راست متمایل باشد، فرد «هدف‌گرا» و اگر گرایش حرکات به سمت چپ باشد نشان می‌دهد که فرد متمرکز بر خود است. بر اساس این رویکرد اطلاعات دیگر از شخصیت را می‌توان با تفسیر شکل حروف، مناطقی که نشان‌دهنده خصوصیات روانی انسانی است و غیره، جمع‌آوری کرد (برای مرور بیشتر گریسلی، ۲۰۰۰). فارنهام، چامورو-پرموزیک و کالاهان (۲۰۰۳) چهل معیار خط‌شناسی را تحلیل عاملی کردند و دریافتند که این چهل معیار به دو حیطة بنیادی کاهش می‌یابند: ابعاد دست‌خط (اندازه، پهنا، شیب) و جزئیات (اتصالات، حلقه‌ها و غیره) (جدول ۱-۱ را ببینید). با این حال این متغیرها به تدوین و اعتباریابی پرسشنامه‌های شخصیتی بی‌ارتباط بودند.

آیزنک و گادجنسن (۱۹۸۶) بیان کردند که به نظر می‌رسد دو رویکرد عمده متفاوت هم به سنجش دست‌خط و هم ارزیابی شخصیت وجود دارد: رویکردهای کل‌نگر^۱ و تحلیلی^۲. در واقع ما چهار نوع تحلیل داریم. تحلیل کل‌نگر دست‌خط: این رویکرد اساساً امپرسیونیستی^۳ است، زیرا خط‌شناس از تجربه و بینش خود برای ارائه یک توصیف کلی از نوع شخصیتی که دست‌خط فرد آن را آشکار می‌سازد، استفاده می‌کند. تحلیل تحلیلی دست‌خط: این رویکرد از مؤلفه‌های سازنده دست‌خط بهره می‌گیرد، مثل شیب، فشار و غیره، که بعداً بر اساس فرمول و کد به سنجش شخصیت تبدیل می‌شود. تحلیل کلی شخصیت: این رویکرد نیز امپرسیونیستی است و روان‌شناس آموزش‌دیده بعد از مصاحبه و بر اساس سؤالات، مشاهدات و شهود خود، توصیفی از شخصیت ارائه می‌دهد. تحلیل تحلیلی شخصیت: این تحلیل شامل کاربرد آزمون‌های معتبر و پایا و از لحاظ روانسنجی ارزیابی شده است (پرسشنامه‌ها، پاسخ‌های فیزیولوژیک به یک فرد و نمرات متفاوت کسب شده).

این طبقه‌بندی رویکردهای کاملاً متفاوتی را به ارزیابی اعتبار تحلیل‌های خط‌شناسی در پیش‌بینی شخصیت پیشنهاد می‌کند. تطبیق کل‌نگر شامل تفسیر امپرسیونیستی دست‌خط و تطبیق آن با شرح امپرسیونیستی شخصیت است. همبستگی کل‌نگر شامل همبستگی تفسیر امپرسیونیستی دست‌خط با یک ارزیابی کمی از شخصیت است، درحالی‌که تطبیق تحلیلی شامل تطبیق تحلیل عناصر سازنده دست‌خط با شرح امپرسیونیستی شخصیت است. همبستگی تحلیلی همبستگی عناصر سازنده دست‌خط با ارزشیابی کمی شخصیت است.

۱-۲-۱ شواهد علمی خط‌شناسی

برخی شواهد اولیه تا حدی از این شکل ارزیابی شخصیت حمایت کردند (آلپورت و ورنون، ۱۹۳۳؛ هال و مونگومری، ۱۹۱۹). برخی مطالعات اخیر نیز ادعا کرده‌اند که خط‌شناسان می‌توانند صفات شخصیتی خاصی را از نمونه دست‌خط‌ها شناسایی کنند (لینتون، اپستین و هارتفرد، ۱۹۶۲؛ نوو، ۱۹۸۸؛ اوستویزن، ۱۹۹۹). همچنین بسیاری از مقالات در مجلات تخصصی و روزنامه‌ها از طریق شواهدی همچون تجربه شخصی، از خط‌شناسی دفاع می‌کنند (لاول، ۱۹۹۴؛ واتسون، ۱۹۹۳).

با این حال زمانی که پژوهش‌ها بر اساس دقت روش‌شناختی انتخاب می‌شوند مشاهده می‌کنیم نتایج آنها به شکل بارزی منفی است (آیزنک و گادجونسون، ۱۹۸۶؛ نتر و بن-شکر، ۱۹۸۹؛ تت و پالم، ۱۹۹۷).

1. holistic
2. analytic
3. impressionistic

جدول ۱-۱ دو عامل زیربنایی نمره‌گذاری خط‌شناسی (برگرفته از فارنهام و همکاران، ۲۰۰۳)

ابعاد	جزئیات
۰/۸۴	اندازه نوشته
۰/۸۴	پهنای نوشته
۰/۴۸	فشار نوشته
۰/۳۷	شیب نوشته
۰/۳۶	استفاده از حلقه‌های پایین
۰/۸۷	T های متقاطع (کمیت)
۰/۸۲	تقاطع‌های t (نوع)
۰/۴۹	نقاط i (کمیت)
۰/۴۰	اتصال
۰/۳۵	تعداد صفحات استفاده شده

نکته: وزن کمتر ۰/۳۵ در جدول ارائه نشده است.

فارنهام (۱۹۸۸) نتیجه گیری‌های حاصل از شش مطالعه را که در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ انجام شده‌اند فهرست کرده است:

- ۱) «نتایج نشان داد که تحلیل گر نمی‌تواند شخصیت را به‌درستی از روی دست‌خط پیش‌بینی کند». این جمله بر اساس پژوهش وستویگ، سانتی و موس (۱۹۷۶) از دانشگاه ایالت رایت^۱ است که از شش متخصص خط‌شناسی خواستند ۴۸ نمونه دست‌خط را از لحاظ پانزده متغیر شخصی رتبه‌بندی کنند.
- ۲) «هیچ شاهدهی مبنی بر معتبر بودن علائم خط‌شناسی وجود ندارد». این جمله مربوط به پژوهش لستر، مک‌لاگه‌لین و نوسال (۱۹۷۷) است که از شانزده نشانه خط‌شناسی برون‌گرایی برای پیش‌بینی برون‌گرایی ۱۰۹ آزمودنی، با نمرات مشخص پرسشنامه شخصیت، استفاده کردند.
- ۳) «بنابراین یافته‌ها از این ادعا حمایت نکرد که سه مقیاس خط‌شناسی، شاخص‌های معتبری برای برون‌گرایی هستند». این گزاره بر اساس پژوهش روزنتال و لاینز (۱۹۷۸) است که تلاش کردند سه شاخص خط‌شناسی را با نمرات برون‌گرایی ۵۸ دانش‌آموز همبسته کنند.
- ۴) «بنابراین اینجا شواهد کمی برای اعتبار تحلیل خط‌شناسی وجود دارد». این جمله به پژوهش آیزنک و گادجونسون (۱۹۸۶) مربوط می‌شود که یک متخصص خط‌شناسی را به‌کار گرفتند تا دست‌خط ۹۹ آزمودنی را تحلیل کند و پرسشنامه‌های شخصیت را به‌شکلی که فکر می‌کند پاسخ‌دهندگان پاسخ می‌دهند، پُر کند.
- ۵) «خط‌شناسان به‌طور معنی‌داری بهتر از یک الگوی شانس عمل نمی‌کنند. این نتیجه‌گیری بن-»

شکر و همکاران (۱۹۸۶) در دانشگاه هبریو^۱ است که از خط‌شناسان خواست حرفه^۲ ۴۰ متخصص موفق را از بین ۸ احتمال، تشخیص دهند.

۶) «هر چند ادبیات پژوهشی در این حوزه از غفلت روش‌شناختی مهمی رنج می‌برد، یافته‌ها به‌طور کلی نشان می‌دهند که خط‌شناسی روش ارزیابی پایا و بادوامی نیست». این نتیجه از مرور دقیق ادبیات پژوهشی توسط کلیموسکی و رافائل (۱۹۸۳) در دانشگاه ایالت اوهایو^۲ گرفته شده است که بسیاری از این پژوهش‌ها از لحاظ روش‌شناختی هم در حیطه ارزیابی شخصیت و هم خط‌شناسی مورد انتقاد هستند.

فارنهام و گانتز (۱۹۸۷) روش «صفات» خط‌شناسی را بررسی کردند. این روش سعی دارد صفات شخصیتی ویژه‌ای را از خصوصیات دست‌خط پیش‌بینی کند. شرکت‌کنندگان پرسشنامه شخصیت آیزنک^۳ (EPQ) را تکمیل و بخشی از متن پرسشنامه را با خط خود کپی کردند. نمونه دست‌خط‌ها در سیزده بعد خط‌شناسی (اندازه، شیب و غیره) که خط‌شناسان برای تشخیص صفات شخصیتی گزارش می‌دهند، کدگذاری شد. آنچه به‌دست آمد همبستگی در حد شانس، بین ویژگی‌های دست‌خط و نمرات EPQ بود. باین و اونیل (۱۹۸۸) نیز در پژوهشی مشابه از خط‌شناسان خواستند تیپ مایرز-بریگز^۴ (برونگرا-درون گرا، حسی-شهودی، فکری-احساسی، قضاوتی-دریافتی) افراد را از نمونه دست‌خط آن‌ها تخمین بزنند. علی‌رغم اطمینان فراوان خط‌شناسان به قضاوت‌های خود، هیچ‌یک نتوانستند نیم‌رخ شخصیتی فرد را به‌درستی پیش‌بینی کنند.

دین (۱۹۹۲) در فراتحلیلی (مرور چندین پژوهش در یک حوزه که تخمینی کمی از میانگین رابطه آماری بین متغیرهای اندازه‌گیری شده فراهم می‌کنند) بر بیش از ۲۰۰ مطالعه که اعتبار استنتاج‌های خط‌شناسانه را سنجیده‌اند، اندازه اثر کوچکی برای استنباط شخصیت از روی دست‌خط یافت و حتی اشاره کرد که ممکن است حضور پژوهش‌های دارای نقص روش‌شناختی، موجب تخمین اندازه اثر بیش از حد واقعی خود شده باشد. اندازه اثر تخمین زده شده برای استنباط شخصیت از روی دست‌نوشته‌های خنثی-محتوا (دست‌نوشته‌هایی با محتوای ثابت که تحت کنترل نویسنده نیستند) ۰/۱۲ است. این مقدار آن‌قدر بزرگ نیست که دارای ارزش عملیاتی باشد و برای قابل ملاحظه بودن بسیار کوچک است. بنابراین حتی یک اثر کوچک اما واقعی نمی‌تواند برای اندازه روابط دست‌خط-شخصیت که توسط خط‌شناسان گزارش می‌شود، به حساب بیاید.

علاوه بر این، جنسیت، وضعیت اجتماعی-اقتصادی و سواد -که همه از روی دست‌خط قابل

1. Hebrew University
2. Ohio State University
3. Eysenck Personality Questionnaire
4. Myers-Briggs type

تشخیص هستند- ممکن است برخی صفات شخصیتی را پیش‌بینی کنند. بنابراین همان توانایی کم خط‌شناسی در پیش‌بینی شخصیت نیز می‌تواند صرفاً به دلیل اطلاعات مربوط به جنسیت یا وضعیت اجتماعی-اقتصادی باشد. ارزش دقت خط‌شناسی برای پیش‌بینی به این متغیرها مورد تردید است، زیرا روش‌های ساده‌تر و پایاتری برای سنجش آنها وجود دارد.

۲-۲-۱ خط‌شناسی و عملکرد شغلی

سنجش‌های خط‌شناسی در استخدام کارکنان روی صفات مطلوبی مانند اراده، انگیزه فروش و صداقت تأکید دارد. با توجه به فقدان اعتبار آشکار این روش در پیش‌بینی شخصیت، بعید است به عنوان پیش-بینی‌کننده مناسبی برای عملکرد شغلی تأیید شود. در واقع نتایج پژوهش‌هایی که اعتبار خط‌شناسی را در پیش‌بینی عملکرد شغلی بررسی کرده‌اند، عموماً منفی بوده است (کراویتز و همکاران، ۱۹۹۶؛ رافائلی و کلیموسکی، ۱۹۸۳).

بن‌شکر و همکاران (۱۹۸۶) از دو مطالعه تجربی برای آزمون اعتبار پیش‌بینی‌های خط‌شناسانه استفاده کردند. در یک مطالعه، صفات مرتبط با شغل کارکنان بانک توسط خط‌شناسان رتبه‌بندی شد. مدل خطی این مطالعه عملکرد خط‌شناسان را بهتر از حد واقعی نشان داد. در مطالعه دوم، حرفهٔ چهل متخصص موفق مورد ارزیابی قرار گرفت. خط‌شناسان نتوانستند بهتر از الگوی شانسی عمل کنند. نتایج هر دو مطالعه نشان می‌دهد هنگام تحلیل متن خودانگیزه^۱، خط‌شناسان و غیر خط‌شناسان به اعتبار مشابهی دست پیدا می‌کنند.

ابزار خط‌شناسی برای انتخاب کارکنان بر تشخیص صفاتی از جمله، عزم و اراده، انگیزه فروش و صداقت تمرکز می‌کند. با توجه به فقدان اعتبار واضح این ابزار در پیش‌بینی شخصیت، تأیید آن به‌عنوان یک پیش‌بین معتبر برای عملکرد بسیار عجیب است. در حقیقت، نتایج تحقیقات روی اعتبارسنجی خط‌شناسی در تخمین عملکرد شغلی، عموماً منفی بوده است (کراویتز و همکاران، ۱۹۹۶، رافائلی و کلیموسکی، ۱۹۸۳).

بن‌شکر و همکاران (۱۹۸۶) دو مطالعه تجربی برای اعتبارسنجی پیش‌بینی‌های خط‌شناسی انجام دادند. در یکی از تحقیقات، کارمندان بانک توسط خط‌شناسان در صفات مرتبط با شغل رده‌بندی شدند. یک مدل خطی برای عملکرد خط‌شناسان ارائه گردید. در تحقیق دوم حرفهٔ ۴۰ متخصص موفق ارزیابی شد. خط‌شناسان عملکرد بهتری از یک مدل تصادفی نداشتند. نتایج این دو تحقیق نشان داد که وقتی بررسی‌ها خودبه‌خود تولید متن کنند، خط‌شناسان و غیرخط‌شناسان در تحلیل یک متن به نتایجی با اعتبار یکسان می‌رسند.