

## الفصل العاشر

### تطبيقات عملية فى الانتقاء

ناقشنا فى الفصلين السابقين مفهوم عملية الانتقاء والوسائل المستخدمة للانتقاء . واستكمالا للفائدة يعرض المؤلف فى هذا الفصل تطبيقات عملية للانتقاء اشترك فى تخطيطها وتنفيذها لاختبار العاملين لبنك فيصل الاسلامى . وقد تمت العملية الاولى لاختبار العاملين « لبنك فيصل الاسلامى بالخرطوم » (١) . وقد تبع ذلك القيام بعملية اختيار العاملين « لبنك فيصل الاسلامى المصرى بالقاهرة » ، وهى العملية التى اقردها لها هذا الفصل لتكون نموذجا لعملية انتقاء متكاملة فى البيئة العربية .

فى شهر رمضان عام ١٣٩٧ هـ صدر قانون انشاء بنك فيصل الاسلامى المصرى براسمال سعودى - مصرى مشترك بلغ ٤٠ مليون دولار أمريكى . وبدأ البنك منذ صدور قرار انشائه فى الاعداد للقيام بالمهام التى أنشئ من أجلها . وفى مجال انتقاء الصفوف الاولى للعمل بالبنك ، طلب البنك من الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية القيام بعملية انتقاء مهنى لشغل الوظائف الشاغرة فيه ، وحدد البنك الوظائف التى طلب الانتقاء لها كما يلى (٢) :

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| (١) رؤساء أقسام    | (ب) وكلاء أقسام  |
| (ج) مصرفيون أول    | (د) مصرفيون ثان  |
| (هـ) مصرفيون ثوالث | (و) وظائف كتابية |

وبناء على ذلك قام الاتحاد باجراء الاتصالات اللازمة بالخبراء النفسيين

---

(١) جابر عبد الحميد ، سيد عبد الحميد مرسى ، محمود الأنصارى ؛ « تقرير عن عملية انتقاء موظفى بنك فيصل الاسلامى السودانى » . بحث غير منشور . الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، سبتمبر / أكتوبر ١٩٧٧ .

(٢) جابر عبد الحميد وآخرون ؛ « تقرير عن عملية انتقاء العاملين لبنك فيصل الاسلامى المصرى » ، بحث غير منشور . القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، يوليو / أغسطس ١٩٧٨ .

فى مجال انتقاء العاملين بالبنوك الاسلامىة ، وتشكل فريق الخبراء الذى أشرف على البرنامج تخطيطا وتنفيذا (١) .

وقبل البدء فى تنفيذ البرنامج رأى هؤلاء الخبراء القيام بمناقشة استطلاعية للتعرف على أبعاد تصور اللجنة الفرعية المختصة المنيثقة من مجلس ادارة البنك لهذا البرنامج ، ولا سيما أن هذه اللجنة كانت على دراية بعملية انتقاء العاملين ببنك فيصل الاسلامى السودانى . وقد أسفر هذا اللقاء عن التعرف على وجهات نظر مجلس ادارة بنك فيصل الاسلامى المصرى ، وعن تحديد مواصفات الاعلان عن الوظائف المطلوبة وتوقيته ، وعن تحديد الخطوات التالية بعد تلقى طلبات المتقدمين لهذه الوظائف . وقد بدأت لجنة الخبراء فى التخطيط لبرنامج الانتقاء وتحديد مواصفاته ومناقشة أسسه العلمىة والتنفيذىة . وسوف نعرض فيما يلى وصفا تفصيليا لهذا البرنامج يتضمن هذه الجوانب النظرىة والتنفيذىة .

### نماذج الانتقاء المهنى :

يقصد « بالانتقاء المهنى » تلك العلمىة التى تسعى الى تحقيق المواءمة المهنىة عن طريق انتقاء أفضل المتقدمين لعمل معين أو شغل وظائف معينة . وبهذا المعنى يصبح الانتقاء متعلقا بقرار رفض أو استبعاد غير الصالحين أو غير الملائمين للعمل ، أو قرار قبول بالانتقاء أفضل المتقدمين ، وحين يكون عدد المتقدمين كبيرا وعدد الوظائف المعلن عنها محدودا فان الانتقاء يصبح أقرب الى نموذج الرفض منه الى نموذج القبول . والانتقاء المهنى أفضل أساليب المواءمة المهنىة بين العمل والعاملين .

وفى الانتقاء المهنى توجد نماذج مختلفة ، كان لابد من المفاضلة بينها لأغراض البرنامج الحالى ، وهذه النماذج هى :

١ - نموذج الانتقاء من خلال الاختبار فى مواقف العمل العادىة : On-Job Testing : ويتطلب هذا النموذج ملاحظة سلوك الأفراد فى هذه المواقف وتقدير أدائهم والحكم عليه لتحديد مستوى انجازهم للعمل ، ثم اتخاذ قرار فى ضوء كل هذا حول مدى ملاءمة الفرد للعمل .

(١) تشكل فريق الخبراء من : (أ) د . جابر عبد الحميد جابر ، د . فؤاد أبو حطب ، د . سيد عبد الحميد مرسى ، د . حسين الدرينى ، د . السيد زيدان ، د . سليمان الخضرى ، د . محمد سمير ابراهيم ، د . محمود الأنصارى .

٢ - نموذج الانتقاء من خلال الاختبار في مواقف مصغرة : Miniature Replica ويعتمد هذا النموذج في تصميمه على مبدأ « المماثلة » Simulation مع مواقف العمل الطبيعية ، وعادة ما تكون هذه المواقف المصغرة أكثر يسرا وبساطة وأقل تكلفة . ويمكن في ضوء أداء الأفراد في مثل هذه المواقف تحديد مستواهم واتخاذ قرار في ضوء هذا الأداء حول صلاحية الفرد للعمل .

٣ - نموذج الانتقاء من خلال تطبيق الاختبارات المهنية والنفسية التي يتم اختيارها على أساس تحليل مهني دقيق : وهو يتضمن تحليل المقتضيات المهنية من خلال تحليل العمل ، بحيث تتحدد من خلاله الاستعدادات العقلية المعرفية والسمات الانفعالية والشخصية والخصائص الاجتماعية التي يتطلبها العمل ، ثم تختار الاختبارات - أن وجدت أو تصمم - أن لم تكن موجودة - لقياس هذه الجوانب .

والنموذج الأخير يفضل النموذجين الأولين لاعتبارات أساسية هي أنه يستغرق وقتا معقولا وتكلفته أقل ، بينما يحتاج النموذجان الأول والثاني عددا كبيرا من المتخصصين في تصميم المواقف والملاحظة بالإضافة الى الوقت الكبير الذي يستغرقه ذلك ، خاصة وأن الاختبار في النموذجين الأول والثاني يتخذ الطابع الفردي .

وهكذا يمكن أن تلخص الاطار النظرى للبرنامج الحالى فيما يلى :

— أنه من بين أساليب الموامة المهنية المختلفة اخترنا أسلوب الانتقاء المهني .

— أنه من بين نماذج الانتقاء المهني المختلفة اخترنا نموذج استخدام الاختبارات المهنية والنفسية القائمة على التحليل المهني .

\*\*\*

### خصائص البرنامج الحالى للانتقاء المهني

لابد لتنفيذ نموذج الانتقاء المهني المختار للبرنامج الحالى من توافر ثلاثة جوانب أساسية هي : المحكات ، والاختبارات ، واتخاذ القرارات . وسنتناول هذه الجوانب بالتفصيل موضحين علاقتها بالبرنامج .

أولا - المحكات ( الموازين ) :

يتطلب الانتقاء المهني تحديد مؤشر متفق عليه للنجاح المهني يعتمد في جوهره على تحليل دقيق للعمل ومتطلبات المهنة لتحديد الخصائص النفسية

اللازمة لهذا النجاح المهني تحديدا اجرائيا . وبهذه الطريقة يمكن الوصول الى « المحك » ( الميزان ) Criterion مصاغا في اطار من « أداء العمل » Job Performance . ولكي يتحقق ذلك لابد من مراعاة ما يأتي :

١ - تحديد نوع العمل من خلال التعرف الدقيق على واجباته وخصائصه وتعيين مسميات العمل الشائعة .

٢ - توضيح محتويات العمل ومجاله عن طريق وصفه بدقة .

٣ - توضيح مستوى صعوبة العمل عن طريق تحديد مقتضيات العمل من حيث المهارة والمسئولية التي يتطلبها من القائم به حتى يؤدي العمل بنجاح .

والمواقع أن مشكلة تحديد محك النجاح في الأعمال المصرفية الإسلامية لا زالت في حاجة الى مزيد من البحث والدراسة ، وهذه في رأينا إحدى المهام التي يجب أن يضطلع بها الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية في المستقبل . وعلى كل فقد أفادت لجنة الخبراء من التوصيف الذي زدونا به بنك فيصل الإسلامي المصري والذي حدد فيه المهام الأساسية لجهاز البنك التنفيذي بدءا بالمحافظ فنائبيه فمديري الإدارات التي تناولها الهيكل التنظيمي للبنك . وقد التزم هذا التوصيف في كل وظيفة من وظائف مديري الإدارات المختلفة بتحديد موقع الوظيفة ، ثم وصف عام لها ، فتحديد لواجباتها ومسئولياتها ، وعرض للاشتراطات التي يجب أن تتوافر في شاغليها . وقد قامت لجنة الخبراء بإضافة الصفات اللازمة لتوافرها في شاغل الوظيفة . وتكرر ذلك كله بالنسبة لمديري الإدارات الآتية : الودائع ، والعمليات المصرفية الداخلية ، والعمليات المصرفية الخارجية ، والحسابات العامة والميزانية ، والآلات والأنظمة الحاسبة ، والتنظيم والتدريب ، وشئون العاملين ، والشئون الإدارية ، والأوعية الادخارية ، وبحوث الجدوى الاقتصادية ، وأمناء وكلاء الاستثمار ، والصادر والوارد .

ويوضح شكل ( ٣٦ ) بطاقة وصف لوظيفة مدير ادارة التنظيم والتدريب كمثال .

وعلى الرغم من أن هذا التوصيف لا يشتمل على تحديد للوظائف التي نقوم بالانتقاء لها في البرنامج الحالي حيث ركز على « مديري الإدارات » بينما لا يتعدى البرنامج الحالي مستوى « رؤساء الأقسام » ، فقد أمكننا الاستفادة منه في التعرف على الخصائص الأساسية المشتركة في الوظائف

المصرفية المختلفة وتحديد الخصائص الفارقة لكل من هذه الوظائف في مستوياتها المختلفة .

وقد رأت لجنة الخبراء تصنيف الوظائف المطلوب شغلها الى أربع مستويات هي :

- ١ - الوظائف الاشرافية ، وتشمل رؤساء وكلاء الأقسام والمصرفيين الأول
- ٢ - الوظائف التنفيذية ( مستوى متقدم ) وتشمل المصرفيين الثان
- ٣ - الوظائف التنفيذية ( مستوى مبتدىء ) وتشمل المصرفيين الثالث
- ٤ - الوظائف الكتابية .

وبتحليل المقتضيات المهنية لهذه المستويات الوظيفية الأربع فى بنك له طبيعة اسلامية ، توصلنا الى تصنيف هذه المقتضيات الى ما ياتى :

### بطاقة وصف رقم ( ١٠ )

مسمى الوظيفة : مدير ادارة التنظيم والتدريب

اولا - موقع الوظيفة :

تقع ضمن وظائف الفئة الأولى ، ويعمل شاغلها بتوجيه من مدير عام التنظيم والشئون الادارية وتحت اشرافه المباشر ، ويشرف من جانبه على المستويات الأدنى من العاملين فى الادارة .

ثانيا - الوصف العام للوظيفة :

يتولى شاغلها الاشراف على اعداد الدراسات الخاصة بوضع انظمة العمل وتطويرها وتبسيطها أو التنسيق بينها وكذا خطط العمل

شكل ٣٦ - بطاقة وصف وظيفية مصرفية

الخاصة بتطبيق النظم الآلية فى البنك ، وذلك باستثناء الآلات والأنظمة الحاسبة ( الكمبيوتر ) وما يكملها ولا يتعارض معها .  
ويتولى الاشراف على اعداد وتطوير النماذج والمحركات اللازمة للعمل فى مختلف وحدات البنك ، والاشراف على أعمال التنظيم الادارى من اعداد وتطوير الهياكل التنظيمية للبنك ووحداته ، واعداد بخطط تدريب العاملين والاشراف على تنفيذها . ويشرف على مكتبة البنك وتزويدها بالكتب والمراجع .

### ثالثا - واجبات ومسئوليات الوظيفة :

شغل هذه الوظيفة مسئول عن قيام هذه الادارة بالمهام المسندة اليها ، ويندرج فى نطاق واجباته على وجه الخصوص ما يأتى :

١ - اعداد الدراسات الخاصة بوضع أنظمة العمل أو تطويرها أو تبسيط اجراءاتها أو التنسيق بينها ، بما يحقق رفع مستوى الخدمة واحكام الرقابة وسد الثغرات .

٢ - وضع الخطط الخاصة باستخدام الأنظمة الآلية فى تنفيذ العمل فى مختلف القطاعات ، على الوجه الذى يتكامل مع الآلات والأنظمة الحاسبة ( الكمبيوتر ) التى يستخدمها البنك ولا يتعارض معها . والاشراف على تنفيذ البرامج الخاصة بتنفيذ الخطط سالفة الذكر .

٣ - الاشراف على اعداد النماذج والمحركات اللازمة لسير العمل فى مختلف وحدات البنك والعمل على تطويرها .

٤ - اعداد الهياكل التنظيمية للبنك ووحداته وموالاته تطويرها لتلائم احتياجات العمل .

( تابع ) شكل ٣٦ - بطاقة وصف وظيفة مصرفية ( تكملة )

- ٥ - اعداد الدراسات الخاصة بتخطيط القوى العاملة من حيث حجم العمالة ومستويات التأهيل ونوعيات الخبرة ، وذلك على مستوى البنك ككل وعلى مستوى كل وحدة من وحداته .
- ٦ - الاشراف على أعمال التنظيم الادارى خصوصا ما يتعلق باختيار مقار الوحدات وأنماط الأثاث والمهمات والتجهيزات التى تلزمها .
- ٧ - اعداد الخطط الخاصة بتدريب العاملين فى الداخل والخارج والاشراف على تنفيذ برامجها وتقييم نتائجها .
- ٨ - اعداد برامج تبادل المنح التدريبية مع البنوك الاسلامية الشقيقة والاشراف على اجراءات تنفيذها .
- ٩ - انشاء مكتبة للبنك وعمل اللائحة الداخلية الخاصة بها وتزويد هذه المكتبة بأحدث الكتب والمراجع الاقتصادية والمالية والمصرفية خصوصا المراجع التى تعالج هذه الموضوعات من وجهة النظر الاسلامية .
- ١٠ - الاشراف الفنى والادارى على أعمال الادارة والتحقق من حسن سير العمل فيها وتذليل ما قد يواجه العمل من صعوبات .
- ١١ - البت فى الأمور المالية والادارية الخاصة بالادارة وذلك فى حدود السلطات المخولة له .
- ١٢ - الاشتراك فى اللجان التى يتقرر اشراكه فيها بقرار من سلطة أعلى .
- ١٣ - القيام بما يسند اليه من أعمال أخرى مماثلة .

( تابع ) شكل ٣٦ - بطاقة وصف وظيفة مصرفية ( تكملة )

## رابعاً - اشتراطات شغل الوظيفة :

بخلاف الشروط العامة للعمل فى البنك يشترط فى شاغل هذه الوظيفة ما يلى :

- ١ - الحصول على مؤهل عال فى الادارة أو ما يعادله . ويفضل الحاصلون على مؤهلات أعلى أو برامج تدريبية فى مجال العمل .
- ٢ - خبرة عملية فى مجال العمل المصرفى بصفة عامة لمدة لا تقل عن ١٦ عاما مع خبرة عملية كافية فى أعمال التنظيم والادارة فى البنوك .
- ٣ - اجادة لغة أجنبية على الأقل .

## خامساً - الصفات اللازم توافرها فى شاغل الوظيفة :

- ١ - الاتجاه العلمى ، والقدرة التحليلية .
- ٢ - النكاه واليقظة العقلية .
- ٣ - القدرة على التخطيط ، والتنظيم والتنسيق .
- ٤ - الشمول والمعرفة العميقة بالقوانين واللوائح التنظيمية .
- ٥ - ادراك متطلبات الوظائف المختلفة من المؤهلات والخبرات .
- ٦ - الادراك العميق للعمليات التنظيمية من تحليل الوظائف وتوصيفها وتقييمها والهيكل التنظيمية .
- ٧ - القدرة على الاتصال ، والتعاون ، والتعامل مع الآخرين .
- ٨ - الاستعداد الاجتماعى .
- ٩ - الاستعداد للقيادة والاشراف .
- ١٠ - القدرة على التركيز واتخاذ القرارات .

( تابع ) شكل ٣٦ - بطاقة وصف وظيفة مصرفية ( تكملة )

## ١ - مقتضيات عامة :

وهي المقتضيات التي لها صفة العمومية والاشترك في جميع هذه الوظائف بمختلف مستوياتها في البنك الاسلامى ، وتشمل هذه المقتضيات العامة :

(١) أن تكون المعلومات والقيم والاتجاهات الاسلامية الأساسية المتوافرة لدى العامل في البنك الاسلامى على مستوى المهمة المنوط به القيام بها والمرتبطة برسالة البنك .

(ب) أن تكون امكانياته العقلية على درجة من الخصوبة بحيث تعينه على حل المشكلات التي يمكن أن يواجهها أثناء عمله اليومي بالبنك بالاضافة الى قدرته على التعلم والتدريب المتجدد أثناء خدمته ، وقدرته على التعامل الجدى الفعال مع الظروف المحيطة به من مادية واجتماعية ، وقدرته على الافادة من خبراته الماضية .

(ج) سمات شخصية تكفل لمن تتوافر فيه أن يؤدي أعماله ويقوم بمسئوليته بدرجة ملائمة من الكفاية وأن يطورها في الاتجاه الصحيح كما يستطيع التجديد فيها . ومن هذه السمات التزام الفرد بمسئوليته ، وقدرته على تحمل ضغط العمل ، والمبادأة ، وقدر مناسب من القدرة على القيادة ، وقدر مناسب أيضا من الحرص ، والتفكير الابتكارى ، والقدرة على بذل الجهد والحيوية والنشاط .

وإذا توافر لدى العامل في البنك الاسلامى هذه المقتضيات العامة الأساسية فإنه يستطيع أن يتصدى بكفاءة ومهارة لأعباء العمل فيه على اختلاف المواقع الذى يعمل فيه ، بل يمكنه أن يستزيد من التعلم وأن ينتقل من موقع الى آخر بيسر وكفاءة .

## ٢ - مقتضيات مشتركة :

وهي المقتضيات التي تشترك فيها بعض المستويات الوظيفية ولكنها ليست عامة ( كالنوع الأول ) في جميع هذه المستويات ، وقد وجدنا أن هذه المقتضيات المشتركة يمكن تحديدها كما يلي :

(١) المعلومات والمفاهيم والمهارات المهنية ، وقد رأينا أنه من الضروري توافر هذه المقتضيات في الوظائف الاشرافية ، وفي الوظائف

التنفيذية من المستوى المتقدم ، على أساس أن هذا المستوى العالى من العمل المصرفى يحتاج أن يكون أفراده على درجة من الاتقان للمعلومات والمفاهيم والمهارات الأساسية للعمل المصرفى ، وذلك بحكم خبرتهم الطويلة نسبيا فى هذا المجال .

(ب) القدرة على التعامل الاجتماعى مع الآخرين ، وقد رأينا أن هذا المقتضى لابد أن يتوافر لدى المتقدمين للوظائف التنفيذية سواء من المستوى المتقدم أو المستوى المبتدىء .

(ج) القدرة على التصنيف العددي واللغوى ( الرمزى بصفة عامة ) ، وقد وجدنا أن هذا المتطلب لابد أن يتوافر لدى المتقدمين فى الوظائف التنفيذية أيضا على اختلاف مستوياتها .

(د) القدرة على استخدام اللغة الأجنبية وفهمها والتعبير بها والترجمة منها واليها ، وقد رأينا أن هذا المتطلب ينبغى أن يتوافر فى المتقدمين للوظائف الاشرافية والتنفيذية من المستوى المتقدم .

### ٣ - مقتضيات نوعية أو خاصة :

وهى المقتضيات التى يتقرر بها كل مستوى من هذه المستويات الوظيفية على حدة والتى أمكن تحديدها كما يلى :

(أ) مقتضيات نوعية خاصة بالوظائف الاشرافية ، وقد رأينا أن هذا المستوى الوظيفى يتطلب - الى جانب ما سبق ذكره - أن يتوافر فى المتقدم اليه قدر من النشاط العقلى الرفيع يتمثل خاصة فى التفكير الناقد ، مع درجة عالية من القدرة الاشرافية بحكم موقع هذا المستوى الوظيفى فى تسلسل الأعمال .

(ب) مقتضيات نوعية خاصة بالوظائف الكتابية ، وقد وجدنا أن هذا المستوى الوظيفى يتطلب أيضا - الى جانب ما سبق ذكره - أن يتوافر فى المتقدم اليه قدر من المهارة فى النشاط العددي واللغوى والكتابى .

## ثانيا - الاختبارات ووسائل القياس :

ان الجانب الثانى الأساسى من جوانب برنامج الانتقاء المهنى يتطلب اعداد الأدوات اللازمة لدراسة وتحليل الأفراد المتقدمين لوظائف بنك فيصل الإسلامى . وتعتبر الاختبارات النفسية أفضل هذه الوسائل حيث تقيس الجوانب المختلفة المرتبطة بالعمل والتي سبق شرحها . ويوضح الجدول رقم ( ١١ ) المقتضيات المهنية التى شرحناها ووصف موجز للأدوات التى تصلح لقياسها .

### جدول رقم ١١ - المقتضيات المهنية وأدوات القياس الملائمة لها

وسيلة القياس	المقتضيات المهنية
	١ - المقتضيات العامة :
اختبار يقيس المعلومات الإسلامية ، ومن الأداء فيه نستنتج القيم والاتجاهات الإسلامية ، بالإضافة الى المقابلة .	(أ) الجوانب الإسلامية
اختبار للذكاء العام .	(ب) النشاط العقلى العام
وسائل التقدير الذاتى ومقابلات شخصية تقيس سمات الشخصية وهى : المسئولية ، الاتزان الانفعالى ، الاجتماعية ، السيطرة والقيادة ، الحرص ، التفكير الأصيل ، العلاقات الشخصية ، الحيوية ، التوافق .	(ج) سمات الشخصية
	٢ - المقتضيات المشتركة:
اختبار يقيس المعلومات والمهارات المصرفية بالإضافة الى الاستعانة بالمقابلة الشخصية فى قياس القدرة على حل المشكلات فى مواقف واقعية .	(أ) الجوانب المهنية

وسيلة القياس	المقتضيات المهنية
وسائل التقدير الذاتى ومقابلات شخصية لقياس الاستعداد الاجتماعى .	(ب) التعامل الاجتماعى مع الآخرين
اختبار يقيس السرعة والدقة فى التصنيف العددى والأغوى .	(ج) النشاط العقلى المرتبط بالتصنيف
اختبار يقيس الفهم والتعبير والترجمة والتلخيص فى احدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية .	(د) القدرة على استخدام اللغة الأجنبية
<b>٣ - المقتضيات النوعية :</b>	
اختبار التفكير الناقد الذى يقيس المكونات المختلفة لهذا النمط من التفكير وخاصة الاستنتاج والاستنباط .	(٢) النشاط العقلى المرتبط بالتفكير الناقد
وسائل التقدير الذاتى والمقابلة الشخصية لتقدير القدرة على ممارسة النشاط الاشرافى .	(ب) السلوك الاشرافى
اختبارات تقيس القدرات المتخصصة وخاصة القدرة العددية والقدرة الكتابية والقدرة على التعرف على معانى الكلمات .	(ج) المهارات الكتابية

( تابع ) جدول رقم ١١ - المقتضيات المهنية وادوات القياس الملائمة لها

وهكذا نجد انه مع انخفاض المستوى الوظيفى اتجهت لجنة الخبراء فى عمليات القياس الى التركيز على المهارات النوعية والاكثرتباطا بعمل ضيق النطاق ، بينما كانت المهارات المقاسة فى المستويات الوظيفية العليا من النوع المرتبط بالأنشطة الأكثر اتساعا وتنوعا .

**ثالثا - اتخاذ القرارات :**

يتصل الجانب الثالث من برنامج الانتقاء المهنى الحالى باتخاذ القرارات ، ويتطلب جوهره الالتجاء الى تحليل الانحسار للتنبؤ بالأداء

الملائم المتضمن فى محكات النجاح • الا أننا فى دراستنا الحالية لم نستطع استخدام أسلوب تحايل الانحدار للوصول الى معادلات تنبؤية لصعوبة تحديد محكات النجاح فى العمل المصرفى ، ولذلك اتجه الرأى الى الأخذ بأسلوب أكثر ملاءمة لأغراض البرنامج دون اخلال بمواصفات الدقة العلمية المطلوبة . ويتلخص أسلوبنا فيما يأتى :

- (أ) تنظيم برنامج الانتقاء على مراحل متتابعة تتم فى كل منها عمليات تصفية متلاحقة بدءا بالتصفية المبدئية حتى التصفية النهائية •
- (ب) تحديد نقاط القطع والحدود الفاصلة بالنسبة للاختبارات ووسائل القياس المستخدمة فى كل مرحلة من هذه المراحل •

\*\*\*

### مراحل البرنامج وتنفيذها

ما بين نشر الاعلان عن الوظائف الشاغرة بالبنك ، وبين تقديم كشوف بأسماء المرشحين لشغل هذه الوظائف ، مر برنامج الانتقاء بأربعة مراحل للتصفية والقياس والمقابلة •

- وتلخصت مراحل البرنامج فيما يلى :
- أولا : مرحلة التصفية المبدئية •
  - ثانيا : مرحلة التصفية العامة •
  - ثالثا : مرحلة القياس المتعمق •
  - رابعا : مرحلة المقابلات الشخصية •

وسوف نتناول كل مرحلة من هذه المراحل بالتفصيل •

#### أولا - مرحلة التصفية المبدئية :

قامت لجنة الخبراء بتدارس الاعلان الذى كان نقطة البداية الاجرائية والذى نشره بنك فيصل الاسلامى فى الصحف المصرية والشروط التى تضمنها، كما تدارست استمارة طلب الاستخدام ، وتوصلت الى اعداد جدول تفصيلى ليكون دليلا للجنة التى عهد اليها بفحص طلبات الاستخدام من الوجهة الشكلية ، واستبعاد طلبات الذين لا تنطبق عليهم الشروط الواردة فى الاعلان فى تصفية مبدئية • ويوضح الجدول رقم ( ١٢ ) خريطة تفريغ بيانات الاعلان •

جدول رقم ١٢ - تفريغ بيانات الاعلان

(١) حسب الادارات

المؤهلات المتوسطة	المؤهلات التجارية	المؤهلات العليا				الادارات
		حقوق	اقتصاد	ادارة اعمال	محاسبة	
X	X				X	حسابات وميزانية
X	X		X	X	X	ودائع وعمليات مصرفية داخلية
X	X		X	X	X	عمليات مصرفية خارجية
X	X		X	X	X	ارعية ادخارية
X	X		X	X		مصادر موارد
X	X		X			بحوث الجدوى الاقتصادية
X	X	X	X	X		امناء الاستثمار
X	X	X		X		شئون العاملين
X	X		X	X		الشؤون الادارية

(ب) حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	المؤهل المطلوب	مدة الخبرة	شروط خاصة
رئيس قسم	عال	سنة ١٠	
وكيل قسم	عال متوسط	٨ ٤	
مصرفي أول	عال متوسط	٥ ١٢	
مصرفي ثان	عال متوسط	٢ ٨	
مصرفي ثالث	عال متوسط	— ٤	تقدير جيد على الأقل
وظائف كتابية	متوسط	خبرة كافية	اجادة الآلة الكاتبة بنوعيتها

(\*) السن لا يتجاوز ٤٠ سنة ، أى مواليد ١٩٣٨/٧/١ وما بعدها .

وقد تلقى الاتحاد من بنك فيصل الاسلامى المصرى فى الفترة من ١٩٧٨/٧/٢ حتى ١٩٧٨/٧/١٨ عدد ٤٥٤٤ طلب استخدام ، رد منها ٢٩ طلبا اما بسبب التكرار أو التقدم من سيدات أو أنسات ، واستبعد منها لعدم توافر الشروط الواردة بالاعلان ٢٢٤٧ طلبا ، ثم أعلنت قوائم المستوفين للشروط بناء على الاعلان ، كما أعلنت قوائم المستبعدين لعدم انطباق الشروط

عليهم مصنفة وفقا لأسباب الاستبعاد . وقد سمح للمستوفين للشروط وعددهم ٢٢٦٨ فردا بالتقدم لمرحلة التصفية العامة من برنامج الانتقاء . ويوضح الجدول رقم (١٣) عدد الذين اجتازوا مرحلة التصفية المبدئية مصنفين وفقا لمستوى الوظائف وعدد من حضر منهم الاختبار الأول .

جدول رقم ١٣ - عدد المستوفين للشروط مصنفين حسب المستوى الوظيفي ، وعدد من حضر منهم الاختبار الأول

الاختبار الأول		عدد المستوفين للشروط	المستوى الوظيفي
حاضرون	متخلفون		
١٢٦	٣٠	١٥٦	رؤساء أقسام
١٧٠	٣٠	٢٠٠	وكلاء أقسام
١٢٥	٢٢	١٤٧	مصرفيون أول
٢٢٩	٦٢	٢٩١	مصرفيون ثوان
٧٢٢	١٦٢	٨٨٤	مصرفيون ثوالث
٤٦١	١٢٩	٥٩٠	وظائف كتابية
١٨٣٣	٤٣٥	٢٢٦٨	المجموع

ويوضح الجدول رقم (١٤) تصنيف المتقدمين الذين حضروا الاختبار الأول حسب مؤهلاتهم الدراسية فى كل مستوى وظيفي ، مع ملاحظة أننا صنفنا المؤهلات الى فئتين : مؤهلات عليا ( درجة البكالوريوس ) ومؤهلات متوسطة ( دبلوم التجارة المتوسطة والسكرتارية ) طبقا للاعلان .

جدول رقم ١٤ - تصنيف المستوفين الذين حضروا

الاختبار الأول حسب المؤهلات الدراسية

المجموع	مؤهلات متوسطة	مؤهلات عليا	الموظيفة
١٢٦	—	١٢٦	رئيس قسم
١٧٠	٨٥	٨٥	وكيل قسم
١٢٥	٣٦	٨٩	مصرفى أول
٢٢٩	٥٥	١٧٤	مصرفى ثان
٧٢٢	١٨٠	٥٤٢	مصرفى ثالث
٤٦١	٤٦١	—	كاتب
١٨٣٣	٨١٧	١٠١٦	الاجمالي

ثانيا - مرحلة التصفية العامة :

لابد لآى برنامج فى الانتقاء المهنى من أن تتوافر له طريقة للتصفية العامة ، وخاصة فى حالة الأعداد الكبيرة من المتقدمين توفيرا للوقت والجهد وكى نجنب المتقدمين من ذوى الامكانيات العقلية المتواضعة تكرار التعرض للفشل والاحباط . وقد راعينا فى البرنامج الحالى أن نلجأ الى أكثر الطرق موضوعية ودقة ، وهى اختبارات الذكاء مع استبعاد الوسائل الشخصية تجنبا للمشكلات التى قد تنجم عن الأحكام الذاتية . وتتمثل جودة اختبارات الذكاء فى أغراض التصفية العامة فى أنها تصلح للاستخدام فى مواقف متنوعة ويتحدد صدقها فى ضوء محكات شاملة ، كما تعطى درجة كلية واحدة ، مثل نسبة الذكاء ، لتدل على المستوى العقلى العام للفرد . هذا بالإضافة الى ما أكدته نتائج البحوث المختلفة من وجود علاقة بين مستوى الذكاء والنجاح فى كثير من الأعمال ، وأن الأعمال والمهن المختلفة يستلزم النجاح فيها مستويات مختلفة من الذكاء .

وقد وقع اختيار لجنة الخبراء على اختبار الذكاء العالى « للدكتور السيد محمد خيرى » ليطبق فى هذه المرحلة على جميع المتقدمين المستوفين للشروط وعددهم ٢٢٦٨ متقدما من مختلف المستويات الوظيفية .

### وصف الاختبار :

يتكون هذا الاختبار من ٤٢ وحدة تتدرج فى الصعوبة وتتضمن عينات مختلفة من الوظائف الذهنية أهمها :

١ - القدرة على تركيز الانتباه : تتمثل فى تنفيذ عدد من التعليمات دفعة واحدة .

٢ - القدرة على ادراك العلاقات بين الأشكال : تتمثل فى المقارنة بين عدد من الأشكال .

٣ - الاستدلال المنطقى : يتمثل فى الأحكام المنطقية والمترادفات اللفظية .

٤ - الاستدلال العددي : يتمثل فى حل سلاسل الأعداد وأسئلة التفكير الحسابى .

٥ - الاستدلال اللغوى : يتمثل فى التعامل بالألفاظ فى أسئلة التعبير والمترادفات .

ويقيس هذا الاختبار الذكاء بالمعنى الذى أشار اليه « سبيرمان » كعامل مشترك فى جميع القدرات العقلية ، ويصلح لقياس الذكاء فى المستويات التعليمية الثانوية والجامعية مما يؤكد صلاحيته للعينة موضوع الدراسة بمستوياتها المختلفة . وتتوافر فى الاختبار الخصائص السيكومترية الأساسية ويتميز بدرجة ثبات وصدق عاليتين .

وقد طبق هذا الاختبار على جميع المتقدمين لهذه المرحلة والبالغ عددهم ٢٢٦٨ تغيب منهم ٤٣٥ وأصبح عدد الحاضرين ١٨٣٣ ، واستغرق خمسة جلسات اختبارية جماعية مدة كل منها ساعة تقريبا لشرح التعليمات والاجابة عن الاختبار .

## أسس التصفية العامة :

استخدمت فى اتخاذ قرارات القبول والرفض فى مرحلة التصفية العامة فى ضوء نتائج اختبارات الذكاء العالى نقاط قطع مختلفة . وقد اعتمد فى تحديد هذه النقاط على الأساسين الآتيين باعتبار أن أحدهما يكمل الآخر :

١ - عدد الأفراد المتقدمين لوظائف معينة فى المستوى الوظيفى الواحد أو بين المستويات المختلفة . فقد لاحظنا أن عدد المتقدمين لبعض أنواع الوظائف داخل المستوى الواحد كان قليلا جدا ، بينما كان هذا العدد فى وظائف أخرى كبيرا يصل الى الوفرة .

٢ - اتخذنا الحد الأدنى الذى حصل عليه الأفراد من المتقدمين للوظائف ذات الأعداد القليلة أساسا لاتخاذ نقطة للقطع بشرط ألا تقل هذه الدرجة عن المئين الخامس والعشرين . وحيث أن معايير هذا الاختبار تحدد الدرجة الخام ١٥ كمقابل للمئين الرابع والعشرين ، فإنه يمكن اعتبار الدرجة ١٦ هى الحد الأدنى المقبول لتحديد نقطة القطع بالنسبة للوظائف الاشرافية . ومن الطبيعى أن تختلف هذه النقطة وفقا لعدد المتقدمين لكل وظيفة ، فكلما زاد العدد ارتفعت ( المصرفيون الثوانى والثالث ) وكلما قل العدد انخفضت ( رؤساء الأقسام ) . أما الوظائف الكتابية فقد استثنيت من هذه القاعدة ، واعتبرت نقطة القطع الملائمة لها هى الدرجة الخام ١٣ وهى تقابل المئين الثامن عشر . واتخذ هذا القرار بناء على طبيعة الاختبار المستخدم والذى أعد فى أساسه لقباً للذكاء العالى ، بينما كان المتقدمون للوظائف الكتابية جميعا من حملة المؤهلات المتوسطة . ويوضح الجدول رقم ( ١٥ ) نقاط القطع المستخدمة فى التصفية العامة كما تحددت فى ضوء المناقشة الحالية ، وعدد الذين اجتازوا هذه النقاط ونسبتهم المئوية الى عدد الحاضرين فى مرحلة التصفية العامة .

جدول رقم ١٥ - النقاط المحددة للتصفيية العامة وعدد الذين اجتازوا الاختبارات ونسبتهم المئوية الى عدد الحاضرين  
( ن = ١٨٢٣ )

الموظائف	نقطة القطع ( درجات خام )	المئين المقابل	عدد المقبولين	%
رؤساء الأقسام	١٦	٢٩	١٠٧	٨٤٫٩
وكلاء الأقسام	١٨	٢٩	١٠٤	٦١٫٢
مصرفيون أول	١٨	٢٩	٩١	٧٢٫٨
مصرفيون ثان	٢٠	٥١	١٥٠	٦٥٫٥
مصرفيون ثالث	٢٠	٥١	٢٩١	٥٤٫٢
وظائف كتابية	١٢	١٨	٢٠١	٦٥٫٢
ن - ١٨٢٣			١١٤٤	٦٢٫٤

ويوضح الجدول رقم ( ١٦ ) توزيع الذين اجتازوا مرحلة التصفيية العامة تبعا لمؤهلاتهم الدراسية :

جدول رقم ١٦ - توزيع الذين اجتازوا مرحلة التصفيية العامة تبعا لمؤهلاتهم الدراسية

المستوى	مؤهلات عالية	مؤهلات متوسطة	المجموع
رئيس قسم	١٠٧	-	١٠٧
وكيل قسم	٦٢	٤٢	١٠٤
مصرفي أول	٧٤	١٧	٩١
مصرفي ثان	١٢٢	١٨	١٥٠
مصرفي ثالث	٢٢٤	٥٧	٢٩١
وظائف كتابية	-	٢٠١	٢٠١
الاجمالي	٧٠٩	٤٢٥	١١٤٤

### ثالثا - مرحلة القياس المتعمق :

تعد هذه المرحلة أكثر مراحل البرنامج الحالي عمقا وتخصصا وشمولا ، وتمثل هذا في عدد الاختبارات التي طبقت على الأفراد الذين اجتازوا مرحلة التصفية العامة ( المرحلة السابقة ) من البرنامج ، وتنوع هذه الاختبارات . وقد صنفت هذه الاختبارات وفقا للمستويات الوظيفية التي اشرنا اليها في تحليلنا السابق للخصائص المهنية لهذه المستويات ( وظائف اشرافية ، ووظائف تنفيذية - المستوى المتقدم ، ووظائف تنفيذية - المستوى المبتدئ ، ووظائف كتابية ) .

ويتضمن الجدول رقم (١٧) قائمة بالاختبارات المستخدمة في هذه المرحلة طبقا للتصنيف المشار اليه .

#### جدول رقم ١٧ - الاختبارات المستخدمة في مرحلة القياس المتعمق

الاختبارات	المستوى الوظيفي
(١) المهني ، (٢) الاتجاهات والقيم الاسلامية ، (٣) السلوك الاشرافي ، (٤) قائمة أيزنك ، (٥) البروفيل الشخصي ، (٦) قائمة الشخصية ، (٧) التفكير الناقد ، (٨) اللغة الأجنبية .	أولا : الوظائف الاشرافية
(١) المهني ، (٢) الاتجاهات والقيم الاسلامية ، (٣) السرعة والدقة ، (٤) الاستعداد الاجتماعي ، (٥) قائمة الشخصية ، (٦) البروفيل الشخصي ، (٧) اللغة الأجنبية .	ثانيا : الوظائف التنفيذية ، المستوى المتقدم
(١) الاتجاهات والقيم الاسلامية ، (٢) السرعة والدقة ، (٣) الاستعداد الاجتماعي ، (٤) قائمة أيزنك ، (٥) البروفيل الشخصي ، (٦) قائمة الشخصية .	ثالثا : الوظائف التنفيذية ، المستوى المبتدئ
(١) الاتجاهات والقيم الاسلامية ، (٢) قدرة عددية ، (٣) قدرة كتابية ( أ ) ، (٤) قدرة كتابية (ب) ، (٥) معاني الكلمات ، (٦) التوافق .	رابعا : الوظائف الكتابية

## وصف الاختبارات :

### ١ - الاختبارات المشتركة في جميع المستويات الوظيفية :

#### اختبار الاتجاهات والقيم الإسلامية :

اثبتت الدراسات النفسية أن للاتجاه مكونات ثلاث هي : الوجداني والمعرفي والسلوكي ، فالمكون الوجداني هو مشاعر الفرد نحو موضوع الاتجاه مثل حب أو كره ذلك الموضوع ، والمكون السلوكي هو سلوك الفرد الصريح نحو موضوع الاتجاه ، أما المكون المعرفي فهو معتقدات ومعلومات الفرد عن موضوع الاتجاه . وعلى هذا يمكن قياس اتجاهات الفرد نحو موضوع معين باستخدام أى من هذه المكونات الثلاث . ومن هنا جاء قياس اتجاهات الفرد الدينية باستخدام المكون المعرفي للاتجاه ، لأن مقدار ما لدى الفرد من معلومات دينية وطبيعتها قد تعتبر دليلا على اتجاه الفرد الديني .

ولتحقيق هذا الهدف صمم مقياس الاتجاهات والقيم الدينية معتمدا على قياس المعلومات الدينية . ويتكون المقياس فى صورته النهائية من ٥٠ وحدة تعالج موضوعات دينية اسلامية مثل : الزكاة والربا والمواريث وبعض النصوص القرآنية والأحاديث النبوية والمواقف العربية الإسلامية . وتتكون كل وحدة من سؤال وعدة بدائل للجاية يختار المتقدم منها الاجابة المناسبة .

والاختبار صادق من حيث محتواه ، وتوجد أيضا شواهد تجريبية على صدقه ، حيث قام بفحص مفرداته أعضاء لجنة الخبراء مستقلين واقترح كل منهم حذف أو تعديل بعض العبارات فيه حتى وصل فى النهاية الى الصورة التى طبق بها فى البرنامج الحالى .

### ٢ - الاختبارات المشتركة بين المستوى الوظيفي الأول والثانى :

(١) اختبار المعلومات المهنية : يقيس هذا الاختبار مستوى كفاية الفرد وخبرته ومعلوماته . ويتضمن هذا الاختبار ٢٩ وحدة شملت موضوعات مصرفية واقتصادية ومالية وادارية ، تميز بدقة بين مستويات خبرات المتقدمين ومعلوماتهم المهنية . وباختصار دارت موضوعات الاختبار حول اقسام العمل المختلفة بالبنك ، وكان صادقا من حيث محتواه .

(ب) البروفيل الشخصى : يتكون هذا الاختبار من ١٨ وحدة ، وتتكو  
كل وحدة من أربع اختيارات يحدد المتقدم من بينها عبارتين تمثلان  
أكثرها واقفها انطباقا عليه ، حيث أن لكل عبارة من العبارات  
الأربع سمة من سمات الشخصية المقيسة . وتدور وححدات  
المقياس حول السمات الآتية :

- ١ - السيطرة .
- ٢ - المسئولية .
- ٣ - الاتزان الانفعالى .
- ٤ - الاجتماعية .

ويعتمتع المقياس بدرجات من الصدق والثبات تناسب قياس سمات  
الشخصية التى يتطلبها العمل فى البنك الاسلامى .

(ج) قائمة الشخصية : يتكون هذا المقياس من ٢٠ وحدة كل وحدة  
تتضمن أربع عبارات ، تمثل كل عبارة منها سمة من سمات  
الشخصية المقيسة . ويستخدم هذا المقياس لقياس السمات الآتية :

- ١ - الحرص .
- ٢ - التفكير الاصيل .
- ٣ - العلاقات الشخصية .
- ٤ - الحيوية .

وعلى المتقدم أن يختار - فى كل وحدة - عبارتين تمثلان أكثرها واقفها  
انطباقا عليه . وتتمتع القائمة بدرجتي صدق وثبات مناسبتين .

(د) اللغة الأجنبية : أعد اختبار اللغة الأجنبية بالانجليزية والفرنسية  
ليختار المتقدم أحدها . ويستهدف هذا الاختبار التعرف على  
مدى امكانات المتقدمين اللغوية الأجنبية ، فقد تضمن اختبار  
اللغة الانجليزية على ٤٥ وحدة تتعلق بالترجمة واعادة الصياغة  
فى عبارات أقل واختيار الألفاظ المطابقة فى المعنى أو قرابية من  
كلمات ومصطلحات أخرى . وسار اختبار اللغة الفرنسية على  
هذا النسق .

وقام باعداد هذين الاختبارين أساتذة جامعيون متخصصون  
فى نفس اللغسة ، كما قاموا بتصحيح أوراق الاجابة وتحديد  
درجاتها .

## ٣ - الاختبارات المشتركة بين المستوى الوظيفي الثانى والثالث :

(١) اختبار السرعة والدقة : نظرا لما تتطلبه الأعمال التنفيذية من سرعة ودقة ، فقد أجرى هذا الاختبار ليقىس ما لدى المتقدمين لوظائف مصرفى ثانى وثالث من مقدرة على سرعة الأداء ودقته . ويتكون هذا الاختبار من ٦٠ وحدة تمثلت فى أسماء مرتبة أبجديا وقرينها أرقام تمثل أرصدة حسابية بالجنيهات والمليمات ، وعلى المتقدم - خلال زمن محدد - أن يضع أمام كل اسم الرمز الدال على الفئة التى يقع رصيد الحساب داخلها . ويتميز الاختبار بدرجات صدق وثبات عالية .

(ب) اختبار الاستعداد الاجتماعى : يستهدف هذا الاختبار الوقوف على امكانات المتقدمين وقدرتهم على التعاون مع الآخرين وتفهمهم والشعور بالانتماء الى المجتمع والايمان بالحقوق والواجبات الاجتماعية ، وهى قدرات تعرف فى مجموعها « بالاستعداد الاجتماعى » . فاذا ما وضعنا فى تقديرنا أن من سيعين من المتقدمين سيكون غالبا موضع الاتصال والالتقاء بالمعاملين مع البنك ، لظهرت الأهمية التى يحتلها هذا الاختبار .

ويتكون هذا المقياس من ٣٠ وحدة تتصل بمشاعر الفرد واهتماماته وميوله وتصرفاته فى شتى المواقف ، وأمام كل عبارة جميع الاستجابات المحتملة ليضع المتقدم علامة تجاه الاستجابة التى تعبر عن رأيه ، ولكل استجابة درجة معينة محددة تصل بنسب فى مجموعها الى التقييم . ويتميز الاختبار بدرجات صدق وثبات عالية .

## ٤ - الاختبارات الخاصة بكل مستوى وظيفي :

(١) اختبار الممارسات الإشرافية : يقوم الاتجاه الحديث فى الإدارة على أساس المشاركة بين القائد والتابعين فى وضع أهداف الجماعة ورسم الخطط وتنفيذها مع افساح المجال لكل عضو لابداء الرأى والنقد والمشاركة والتعاون فى تنفيذ الأعمال والأنشطة المختلفة . ويشترط فى القائد أن يجمع بين المهارات

اللازمة لحسن سير العمل والمهارات اللازمة للمحافظة على تماسك الجماعة ووحدها ، وهذا يستلزم مهارات فنية واجتماعية مختلفة . وعلى أساس هذا المفهوم وضع اختبار الممارسات الاشرافية ويتكون المقياس من ثلاثة اقسام :

١ - القسم الاول : يطلب من المفحوص أن يحكم على بعض الممارسات التي يقوم بها المشرفون مثل نقل العمال الاكفاء غير الراضين عن العمل الى اعمال اخرى ومناقشة العاملين في طرق خفض التكلفة . وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن حكم المفحوص سواء اكان مرغوبا فيه او غير مرغوب فيه او غير متأكد . وعدد وحدات هذا القسم ١٧ وحدة .

٢ - القسم الثاني : يطلب من المفحوص اصدار حكم يعبر عن رايه فيما يختص بالطرق التي تستخدمها الشركات والمؤسسات المختلفة لمعالجة علاقاتها بموظفيها . وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن راي المفحوص سواء اكان مرغوبا فيه او غير مرغوب فيه او غير متأكد . وعدد وحدات هذا القسم ٢٤ وحدة .

٣ - القسم الثالث : يطلب الى المفحوص اصدار حكم يعبر عن وجهة نظره فيما يختص بأراء بعض المشرفين والرؤساء . وتكون الاجابة بنفس الطريقة المعمول بها في القسمين السابقين ، ويتكون هذا القسم من ٢٩ وحدة والاختبار صادق ظاهريا فضلا عن صدقه المنطقي المستند الى تحليل وحداته ودراساتها .

(ب) قائمة ايزنك للشخصية : تستخدم هذه القائمة بصورتها « ١ » ، « ب » في قياس بعدين أساسيين في الشخصية هما بعد الانطواء والانبساط ، وبعد الاتزان الوجداني الممتد ما بين غير متزن ومتزن .

فالمنطوي الخالص شخص هادئ ، ومترو ومتأمل ، ومتباعد الا بالنسبة لأصدقائه المقربين ، ويميل الى التخطيط مقدما ، ويتشكك فى التصرف المنفذ السريع ، ولا ينفعل بسهولة ، ويميل للتشاؤم ، ويعطى أهمية كبيرة للمعايير الأخلاقية . والشخص غير المتزن يتميز بتقلبات المزاج بين الانسراح والانقباض ، وبزيادة مستوى القلق زيادة تعوقه عن العمل والتفكير السليم ، مع جمود فى أنماط استجابته وحساسية لنفسه وللآخرين ، وعدم الاستقرار ، وسهولة الاستثارة .

وتتكون كل قائمة من ٥٧ وحدة تطبق خلال دقائق محدودة . وتقدم القائمة كذلك مقياسا للكذب يتكون من ١٨ وحدة تكشف عن الأفراد الذين يميلون الى تزييف الاجابة باختيار الاجابات المستحسنة اجتماعيا .

والقائمتان صادقتان لقدرتهما على التمييز بين مجموعات المنطوين والمنبسطين والمتزنين انفعاليا وغير المتزنين ، بالاضافة الى تمييزهما بدرجة كبيرة من الثبات اذا ما أعيد تطبيقهما على نفس الأفراد بفواصل زمنى ما بين ٦ و ٩ شهور .

(ج) اختبار التفكير الناقد : صمم هذا الاختبار ليزود المفحوص بعينة من المشكلات والمواقف التى تتطلب استخدام بعض القدرات العامة المتضمنة فى التفكير الناقد واللازمة فى القيام بالأبحاث والدراسات . ويتكون المقياس المستخدم من اختبارين فرعيين هما :

١ - اختبار الاستنتاج : ويتكون من ٢٠ عنصرا ، وقد صمم لقياس القدرة على التمييز بين الدرجات المختلفة من الصدق والكذب أو احتمال الوصول الى استنتاجات معينة على أساس حقائق وبيانات معطاة .

٢ - اختبار الاستنباط : ويتكون من ٢٥ عنصرا ، وقد صمم لقياس القدرة على التفكير الاستنباطى على أساس مقدمات معينة وللتعرف على العلاقة بين قضيتين ولتحديد ما اذا كان ما يبدو استنتاجا هو بالضرورة مترتب على قضية أو أخرى .

ويتمتع الاختبار بدرجة وثبات عاليتين .

(د) اختبار القدرة العددية : يتكون هذا الاختبار من ٢٥ مسألة حسابية ، وأمام كل منها خمس اجابات يحدد المفوض اجابة واحدة منها بوضع دائرة حول رقمها . وتضمنت المسائل الحسابية المهارات الأساسية والجذور التربيعية والنسب المئوية وبعض مسائل عقلية بسيطة . وهو اختبار سرعة محدد بزمن . والمقياس صادق ومعامل ثباته مرتفع .

(هـ) اختبار القدرة الكتابية « أ » :

تصنيف الأعداد : يقيس الاختبار قدرة الفرد على معالجة الأعداد واستخدامها وتصنيفها ، ويعتمد على السرعة والدقة ، فضلا عن تذكر العدد لفترة زمنية قصيرة . والمقياس ثابت وتبين صدقه من ارتباطه باختبار الاستعداد للمهن الكتابية واختبار القدرة العددية واختبار السرعة والدقة .

(و) اختبار القدرة الكتابية « ب » :

تصنيف الأسماء : يتفق هذا الاختبار مع سابقه من حيث الفكرة ولكنه يختلف من حيث المكونات . والاختبار يعتبر مقياسا سليما لقدرة المتقدم على التعامل مع الأسماء بالتعرف عليها واستخراجها من الجداول وتصنيفها فى وقت محدد . ويتميز بدرجتي صدق وثبات معقولتين .

(ز) اختبار معانى الكلمات : يستخدم لقياس القدرة اللغوية التى تظهر اهميتها فيما يمارسه الفرد من أعمال تحتاج الى دقة فى الأداء اللفظى الشفوى أو التحريرى ، أى أنها القدرة على فهم آراء وأفكار الغير التى يعبرون عنها لفظيا . وللاختبار معامل ثبات مرتفع ودرجة صدقه معقولة .

(ج) اختبار التوافق : يتكون من ١٤٠ وحدة ويقيس أربعة أبعاد للتوافق هي :

١ - التوافق المنزلي : ويعتبر ارتفاع الدرجة التي يحصل عليها الفرد دليلا على أنه يميل نحو عدم التوافق في حياته المنزلية .

٢ - التوافق الاجتماعي : وتدل الدرجات العالية على ميل الفرد للخضوع والانسحاب في اتصالاته الاجتماعية .

٣ - التوافق الصحي : وتدل الدرجة المرتفعة في هذا المقياس على سوء التوافق من الناحية الصحية .

٤ - التوافق الانفعالي : وتدل الدرجة المرتفعة على ميل الفرد لأن يكون غير متزن في حياته الانفعالية ، فيميل للشعور بالضيق والوحدة وسط مجموعة من الناس ، والخوف المرضى من بعض الظواهر .

وترجع أهمية هذا الاختبار الى قدرته على التمييز بين مجموعتين ، احدهما سيئة التوافق والأخرى حسنة .

### أسس اتخاذ القرارات في هذه المرحلة :

استخدمت في اتخاذ القرارات خلال هذه المرحلة نقاط قطع مختلفة بالنسبة للاختبارات النوعية التي طبقت على المستويات الوظيفية وفقا للوزن النسبي لكل منها ، وقد وجدت لجنة الخبراء أن الطريقة الملائمة في اتخاذ قرار القبول والرفض بالنسبة لهذه المرحلة هي عدم الالتجاء الى معايير محددة سلفا ، خاصة وأن بعض الاختبارات المستخدمة صممت خصيصا لأغراض هذا البرنامج . لذلك قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات الأفراد في كل مستوى وظيفي ، والاعتماد على هاتين المعلومتين الاحصائيتين في اتخاذ القرارات ، حيث تحددت نقاط القطع كما يلي :

١ - أن تكون الدرجة الخام المقابلة للمعيار « م - ع » هي نقطة القطع بالنسبة للاختبارات ذات الوزن النسبي الهام ، ومعنى ذلك استبعاد من تقل درجته عن نقطة القطع المقابلة لهذا المعيار ( م = المتوسط ، ع = الانحراف المعياري ) .

٢ - أن تكون الدرجة الخام المقابلة للمعيار « م - ٢ ع » ، هي نقطة القطع بالنسبة للاختبارات ذات الوزن النسبي الأقل أهمية ، بمعنى استبعاد من تقل درجته عن نقطة القطع المقابلة لهذا المعيار .

٢ - أن تكون الدرجة الخام المقابلة للمعيار « م + ٢ ع » هي نقطة القطع بالنسبة للاختبارات ذات الوزن النسبي الأقل أهمية حين يكون قياس السمة في الاتجاه العكسي ، أي حين تدل الدرجة المنخفضة في السمة على المستوى العالى ، مثال ذلك قياس « العصابية » حيث تدل الدرجة المنخفضة على الاتزان الانفعالى . وفى هذه الحالة يتم استبعاد من تزيد درجته عن نقطة القطع المقابلة لهذا المعيار .

وكان اختيار المعيار « م - ع » معتمدا على افتراض أن توزيع نتائج الاختبار متفق مع نموذج المنحنى الاعتدالى حيث يبدأ تحديد الأداء المتوسط من المستوى « م - ع » ، وبهذا نضمن الاستبعاد الافراد المتوسطين على الأقل فى السمة موضع الاهتمام . أما اختيار المعيار « م - ٢ ع » و « م + ٢ ع » فيقوم على نفس الافتراض مع توقع استبعاد الحالات المتطرفة فى السمة والتي قد تدخل أصحابها فى فئة غير الأسوياء .

وقد طبقت الأسس السابقة على جميع الاختبارات التى طبقت فى هذه المرحلة وتحددت نقاط القطع لكل مستوى وظيفى كما يوضح ذلك الجداول الآتية :

جدول رقم (١٨)

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

(١) رؤساء الأقسام

نقطة اتخاذ القرار (***)	نقطة القطع	المعيار (*)	الانحراف المعياري ع	المتوسط م	الاختبارات
٨	٨٢٧	ع - م	٢٣٤	١٠٦١	الاختبار المهني
٢٦	٢٦٤٧	ع - م	٦٩٢	٢٣٣٩	الاتجاهات والقيم الاسلامية
٤١	٤١٤٠	ع - م	٤٦٥	٤٦٠٥	السلوك الاشرافي
٣	٣٢٦	ع٢ - م	٢٣٢	٧٩٠	التفكير الناقد :
٧	٦٧٨	ع٢ - م	٣٥٥	١٣٨٨	(أ) الاستنتاج (ب) الاستنباط
١٤	١٤٢٨	ع٢ + م	٣٠٤	٨٢٨	أيزنك :
١٢	١٢١٩	ع٢ + م	١٩٩	٨٢١	(أ) عصابية
٥	٤٩٩	ع٢ + م	٢٣٦	٩٧١	(ب) الكذب (ج) الانبساط
١٤	١٣٥٢	ع٢ - م	٥١٤	٢٣٨٠	بروقيل الشخصية :
١٨	١٧٩٢	ع٢ - م	٤٣٤	٢٤٣٢	(أ) السيطرة
١٧	١٦٥٦	ع٢ - م	٣٨٨	٢٦٦١	(ب) المسؤولية
١٢	١١٥٧	ع٢ - م	٤٢٧	٢٠١١	(ج) الاتزان الانفعالي (د) الاجتماعية
١٨	١٧٥٦	ع٢ - م	٤١٠	٢٥٧٦	قائمة الشخصية :
١٧	١٦٥١	ع٢ - م	٤٩٤	٢٦٣٩	(أ) الحرص
١٦	١٥٨٥	ع٢ - م	٤٩٠	٢٥٦٢	(ب) النقد الأصيل
٢٠	١٩٩٥	ع٢ - م	٤٠٢	٢٧٩٩	(ج) العلاقات الشخصية (د) الحيوية

(\*) في حالة المعيار « م - ع » ، « م - ٢ ع » يستبعد من نقل درجته عن نقطة القطع المقابلة لهذا المستوى . وفي حالة المعيار « م + ٢ ع » يستبعد من تزايد درجته عن نقطة القطع المقابلة له .

(\*\*) نقطة اتخاذ القرار هي نقطة القطع مقربة الى اقرب عدد صحيح يقابل درجة اختبارية اعتبرت اساسا لاتخاذ قرار القبول او الرفض .

جدول رقم ( ١٩ )

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

( ب ) وكلاء الأقسام

نقطة اتخاذ القرار	نقطة القطع	المعيار	الانحراف المعياري ع	المتوسط م	الاختبارات
٧	٦٩١	ع - م	٢٢٩	٩٢٠	الاختبار المهني الاتجاهات والقيم الاسلامية
٢٤	٢٤١٩	ع - م	٧٩٥	٣٢١٤	السلوك الاشرافي
٤٠	٣٩٧٥	ع - م	٤٧٢	٤٤٤٧	التفكير الناقد :
٢	٢١٦	ع ٢ - م	٢٣٧	٦٩٠	(أ) الاستنتاج
٨	٧٨٣	ع ٢ - م	٢٩٨	١٣٧٩	(ب) الاستنباط
١٥	١٤٩٠	ع ٢ + م	٢٢٨	٨٣٤	أيزنك :
—	—	ع ٢ + م	١٨٢	٨٣٨	(أ) العصابية
٤	٤١٧	ع ٢ - م	٢٢٧	٨٧١	(ب) الكذب (ج) الانبساط
١٥	١٤٦٦	ع ٢ - م	٤٥٧	٢٣٨٠	بروفيل الشخصية :
٢١	٢٠٥٠	ع ٢ - م	٣٦٧	٢٧٨٤	(أ) السيطرة
١٦	١٦٣٥	ع ٢ - م	٤١٦	٢٤٦٧	(ب) المسئولية
١٣	١٢٧٤	ع ٢ - م	٣٣٩	١٩٥٢	(ج) الاتزان الانفعالي (د) الاجتماعية
١٩	١٩٠٨	ع ٢ - م	٣٩٥	٢٦٩٨	قائمة الشخصية :
٢٠	١٩٥٧	ع ٢ - م	٤٢٢	٢٨٣١	(أ) الحرص
١٨	١٨٣٦	ع ٢ - م	٤٥٢	٢٧٤٠	(ب) النقد الاصيل
٢٠	١٩٥٩	ع ٢ - م	٤٣٦	٢٨٣١	(ج) العلاقات الشخصية (د) الحيوية

جدول رقم ( ٢٠ )

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

( ج ) المصرفيون الاول

نقطة اتخاذ القرار	نقطة القطع	المعيار	الانحراف المعيارى ع	المتوسط م	الاختبارات
٨	٧٥٥	ع - م	٢٦٢	١٠١٧	الاختبار المهني
٢٥	٢٤٦٨	ع - م	٧٢٥	٢٢٠٢	الاتجاهات والقيم
٤٠	٢٩٦٧	ع - م	٤٦٤	٤٤٣١	الاسلامية
					السلوك والاشراف
					التفكير الناقد :
٤	٣٨٧	ع ٢ - م	٢٣١	٨٥٤٩	(١) الاستنتاج
٩	٩٤١	ع ٢ - م	٢٨٢	١٥٠٥	(ب) الاستنباط
					ايزنك :
١٧	١٦٥٢	ع ٢ + م	٢٦٩	٩١٤	(١) للعصابية
—	—	ع ٢ + م	٢١٥	٨٣٠	(ب) الكذب
٥	٤٨٣	ع ٢ - م	٢٣٣	٩٤٩	(ج) الانبساط
					بروفيل الشخصية :
١٣	١٣١٩	ع ٢ - م	٥١١	٢٣٤١	(١) السيطرة
١٩	١٩١٦	ع ٢ - م	٣٩٧	٢٧١٠	(ب) المسئولية
١١	١١٤٥	ع ٢ - م	٣٩٤	١٩٣٣	(ج) الاتزان الانفعالى
					(د) الاجتماعية
					قائمة الشخصية :
١٨	١٧٦٥	ع ٢ - م	٤٢٥	٢٦١٥	(١) الحرص
١٩	١٨٩٥	ع ٢ - م	٤٠٠	٢٦٩٥	(ب) النقد الاصيل
١٦	١٥٨٢	ع ٢ - م	٥٠٩	٢٦٠٠	(ج) العلاقات الشخصية
٢١	٢١٠٠	ع ٢ - م	٣٥٥	٢٨١٠	(د) الحيوية

جدول رقم ( ٢١ )

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

( د ) المصرفيون الثوان

نقطة اتخاذ القرار	نقطة القطع	المعيار	الانحراف المعياري ع	المتوسط م	الاختبارات
٨	٧٩١	ع - م	٢٢٩	١٠٢٠	الاختبار المهني
٢٨	٢٧٥٥	ع - م	٥٧١	٢٣٢٦	الاتجاهات والقيم
٣	٣٢١	ع ٢ - م	١٤٠٢	٢١٢٥	الاسلامية
٨٥	٨٥٢٨	ع ٢ - م	١١٨١	١٠٨٩٠	السرعة والدقة
					الاستعداد الاجتماعي
					البروفيل الشخصي :
١٦	١٥٧٦	ع ٢ - م	٤٠٩	٢٣٩٤	(١) السيطرة
٢١	٢٠٩٧	ع ٢ - م	٣٧٢	٢٨٤١	(ب) المستولية
١٨	١٧٨٣	ع ٢ - م	٣٧٩	٢٥٤١	(ج) الاتزان الانفعالي
١٢	١١٨٥	ع ٢ - م	٤٤٠	٢٠٦٥	(د) الاجتماعية
					قائمة الشخصية :
١٨	١٨٢٨	ع ٢ - م	٣٧٥	٢٥٧٨	(١) الحرص
١٩	١٨٦٦	ع ٢ - م	٤٠٧	٢٦٨٠	(ب) التفكير الاصيل
١٩	١٨٨٥	ع ٢ - م	٣٩٣	٢٦٧١	(ج) العلاقات الشخصية
٢٠	٢٠١٥	ع ٢ - م	٣٨٦	٢٧٨٧	(د) الحيوية

جدول رقم ( ٢٢ )

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط القطع للاختبارات المستخدمة

( هـ ) المصرفيون الثوالث

نقطة اتخاذ القرار	نقطة القطع	المعيار	الانحراف المعياري ع	المتوسط م	الاختبارات
٢٧	٢٦٦٠	ع - م	٥٧٠	٢٢٣٠	الاتجاهات والقيم الاسلامية
٧	٧٠٠	ع - م	١٣٦٠	٢٤٢٠	السرعة والدقة
٨٠	٧٩٦٩	ع - م	١٣٩٢	١٠٧٥٢	الاستعداد الاجتماعي
أيزنك :					
٨	٨٤٨	ع + م	١٧٠	٥٠٨	(١) العصائية
٦	٦٠٩	ع - م	٢٤٨	١١٠٥	(ب) الكذب
١٦	١٥٩٦	ع + م	٧١٣	٩٧٠	(ج) الانبساط
البروفيل الشخصي :					
١٤	١٤١٥	ع - م	٤٦٩	٢٣٥٢	(١) السيطرة
٢١	٢٠٥٨	ع - م	٣٦٨	٢٧٩٤	(ب) المسئولية
١٨	١٨٠٤	ع - م	٢٥٠	٢٥٠٤	(ج) الاتزان الانفعالي
١١	١١٢٥	ع - م	٤٥٠	٢٠٢٥	(د) الاجتماعية
قائمة الشخصية :					
١٨	١٨٢٥	ع - م	٣٨٦	٢٥٩٧	(١) الحرص
١٩	١٨٩٩	ع - م	٤٠١	٢٧٠١	(ب) النقد الأصيل
١٧	١٧٤٢	ع - م	٤١٦	٢٥٧٤	(ج) العلاقات الشخصية
٢٠	٢٠٠٤	ع - م	٣٩٤	٢٧٩٢	(د) الحيوية

جدول رقم ( ٢٣ )

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونقاط المقطع للاختبارات المختلفة

( و ) الوظائف الكتابية

نقطة اتخاذ القرار	نقطة المقطع	المعيار	الانحراف المعيارى ع	المتوسط م	الاختبارات
٢٢	٢١٦٦	ع - م	٦٢٤	٢٧٩٠	الاتجاهات والقيم الاسلامية
١٢	١٢٣٦	ع - م	٢٩٩	١٥٣٥	القدرة العددية
٢٢	٢٢٠٨	ع - م	٦٧٩	٢٨٨٧	القدرة الكتابية (أ)
١٩	١٨٥٣	ع - م	٦٨٥	٢٥٣٨	القدرة الكتابية (ب)
٢٣	٢٢٦٢	ع ٢ - م	٦٧٢	٣٦٠٦	معاني الكلمات
<b>التوافق :</b>					
١٣	١٢٨٠	ع ٢ + م	٣٧٢	٥٣٦	(أ) التوافق المنزلى
١١	١٠٨٥	ع ٢ + م	٢٩٠	٥٠٥	(ب) التوافق الاجتماعى
٢٣	٢٢٧١	ع ٢ + م	٥٤٠	١٢٦٢	(ج) التوافق الصحى
١٥	١٥٤١	ع ٢ + م	٣٨٧	٧٦٧	(د) التوافق الانفعالى
٥٢	٥٢١٧	ع ٢ + م	١٠٧٤	٣٠٦٩	(هـ) التوافق الكلى

جدول رقم ( ٢٤ )

نتائج القبول والرفض للمرحلة الثانية من برنامج الانتقاء باستخدام  
نقاط اتخاذ القرار الملائمة لكل مستوى وظيفي

المستوى الوظيفي	القبولون من المرحلة الاولى	المتخلفون	المتقدمون للاختبارات	المدفوضون	القبولون	نسبة (*) القبول
رؤساء الاقسام وكلاء الاقسام المصرفين الاول المصرفين الثانى المصرفين الثالث الوظائف الكتابية	١٠٧ ٣٠٤ ٩١ ١٥٠ ٢٩١ ٢٠١	١٢ ١٢ ٦ ١٠ ١٩ ٢٤	٩٥ ٩١ ٨٥ ١٤٠ ٢٧٢ ٢٧٧	٤٢ ٢١ ٢٧ ٥٢ ١٢٩ ١٠٤	٥٢ ٦٠ ٥٨ ٨٨ ٢٢٢ ١٧٢	٪ ٥٦ ٦٦ ٦٨ ٦٢ ٦٢ ٦٢
الجموع ( ٢٢٧٤ )	٣٣٤	٣٤	١٠٦٠	٢٩٥	٦٦٥	

$$\frac{\text{عدد القبولين}}{\text{عدد المتقدمين}} \times ١٠٠ = ( * ) \text{ نسبة القبول}$$

## رابعاً - مرحلة المقابلات الشخصية :

وجدت اللجنة الفنية أن الاعتماد على برنامج الاختبارات وحده - مهما بلغت دقته وشموله - ليس كافياً ، لذلك تطلب الأمر أن يشمل برنامج الانتقاء مرحلة رابعة وأخيرة هي اجراء المقابلات الشخصية مع الذين اجتازوا المرحلة السابقة ( مرحلة القياس المتعمق ) .

وللتغلب على مشكلات المقابلة وللتقليل من نواحي قصورها صممت المواقف فى هذه المرحلة حتى تكون بقدر الامكان أقرب الى المقابلة المقننة ، وذلك على النحو الآتى :

١ - يقوم بالمقابلة لجان من الخبراء يتكون كل منها من أربعة من المتمرسين، منهن اثنتان من قيادات العمل المصرفى أو الادارى سواء فى الجامعات أو الأجهزة الادارية والتنفيذية ، واثنتان من المتخصصين فى علم النفس ومن الخبراء فى قيادة مواقف المقابلة .

٢ - تقوم اللجنة بمقابلة المرشحين لموظائف متجانسة حتى يمكن الحكم عليهم بقدر كاف من الموضوعية ، وحتى لا يكون فى عدم التجانس فرصة لعدم تقنين موقف المقابلة .

٣ - اتفق الاخصائيون من المهنيين والنفسيين على الجوانب المختلفة التى يجب ملاحظتها فى المرشح اثناء موقف المقابلة ، وشملت هذه الجوانب : الخبرة السابقة فى مجال العمل ، القدرة على حل بعض المشكلات المهنية المرتبطة بالتخصص ، المظهر الشخصى والعيوب الشخصية والجسمية والتعبيرية ، الاتزان الانفعالى والقدرة على مقاومة التوترات، السلوك الاسلامى العام والمعلومات الاقتصادية والادارية والاسلامية ، المعلومات العامة عن انعالم الاسلامى .

٤ - طلب من كل عضو بكل لجنة مقابلة أن يكون تقديره للمرشح مستقلا عن تقدير كل من زملائه ، وأن يكون تقديره فى حدود ٢٥ درجة ، ثم تولى جهاز الاشراف على سير الاختبارات جمع الدرجات الأربع المقدره لكل متقدم لتصبح درجته التى حصل عليها من حد اعلى قدره ١٠٠ درجة .

وتنفيذا لما سبق فقد روعى تشكيل لجان المقابلة على النحو الآتى :

(١) بالنسبة لوظائف رؤساء الأقسام ووكلاء الأقسام والمصرفيون الأوائل والثوان شكلت اللجان الآتية :

١ - لجنة تولت المقابلة للمتقدمين لوظائف : مصادر الموارد ، بحوث الجدوى الاقتصادية ، أمناء الاستثمار ، والأوعية الادخارية .

٢ - لجنة تولت المقابلة للمتقدمين لوظائف : شؤون العاملين ، والشؤون الادارية .

٣ - ثلاث لجان تولت مقابلة المتقدمين لوظائف : الحسابات والميزانية ، الودائع والعمليات المصرفية الداخلية ، والعمليات المصرفية الخارجية .

(ب) فيما يختص بوظائف المصرفيين الثالث فقد شكلت لمقابلتهم أربع لجان ، بكل لجنة اقتصادى ، ومحاسب أو متخصص فى ادارة الأعمال ، وذلك بالاضافة الى خبيرى علم النفس .

(ج) بالنسبة للمتقدمين للوظائف الكتابية ، فقد تولتها خمس لجان وكان التركيز فيها على الجانب السلوكى .

\* \* \*

### نتائج عملية الانتقاء

اسس ترتيب الأفراد الذين اجتازوا مراحل البرنامج :

لما كانت خطة عملية الانتقاء المستخدمة فى البرنامج الحالى متوازنة فيما يتصل بخصائص الشخصية من حيث الجوانب العقلية المعرفية والجوانب الانفعالية والجوانب الاجتماعية ، فانه قد روى أن تجمع درجات الاختبارات التى تقيس هذه الجوانب باعتبارها وحدات على مستوى متساو من الأهمية ، وأن يكون المجموع الكلى هو الأساس لترتيب الأفراد الذين اجتازوا المراحل المختلفة للبرنامج كما فصلناها فى مناقشتنا السابقة .

ولما كانت بعض مقاييس الشخصية تقيس فى عكس الاتجاه ، بمعنى أن الدرجة المرتفعة رقميا غير مرغوب فيها ، فقد عولجت هذه الدرجات

احصائيا بحيث أصبحت الدرجة المرتفعة تدل على السواء فى الشخصية ،  
ثم جمعت هذه الدرجات لتشكّل مجموعا كليا أضيفت اليه درجة المقابلة  
الشخصية التى وضعت على النحو السابق ذكره .

وهكذا أصبح لكل فرد درجة كلية تشمل مجموع درجاته فى الاختبارات  
والمقاييس وتقديرات المقابلة المستخدمة فى البرنامج الحالى . وفى ضوء هذا  
المجموع الكلى ترتيب الأفراد على النحو الذى تظهره قوائم أسماء الذين  
اجتازوا الاختبارات .

وهذه الطريقة - اذا تم التعيين بناء على نتائجها - تكفل اختيار عناصر  
بشرية لبنك فيصل الاسلامى المصرى أفضل مما يمكن اختياره بغيرها .  
وتستند هذه الدعوى فى صحتها الى أمرين : الأول : الأساس العلمى الذى  
بنيت عليه ، والثانى : الخبرة الميدانية التى توافرت لدى لجنة الخبراء من  
تجارب سابقة كان آخرها تجربة اختيار العاملين لبنك فيصل الاسلامى  
السودانى . . فقد اتضح من هذه التجربة الأخيرة للقائمين على العمل بالبنك  
أن العناصر البشرية التى تم اختيارها بالطريقة العلمية التى استخدمتها لجنة  
الانتقاء المهنى بالاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية (١) ، كانت أفضل من تلك  
العناصر التى اختيرت بغير هذه الطريقة ، سواء فى مستوى الأداء المهنى فى  
العمل بالبنك أو فى العلاقات الانسانية بين العاملين فيه .

ومما تجدر الإشارة اليه أن لجنة الانتقاء لم تتوافق لديها مؤشرات  
لمستوى أداء المتقدمين للعمل فى مجال البنوك ، اما بسبب نموذج الانتقاء  
المستخدم فى البرنامج الحالى أو لأن بعض المتقدمين ليست لديهم خبرة مصرفية  
سابقة . لذلك فقد روعى فى المقابلة الشخصية ، وفى وضع التقديرات خلالها ،  
الاعتماد على أنواع المهارات المتوافرة لدى المتقدمين وسنوات خبرتهم فى  
أعمال البنوك أو الأعمال المرتبطة بها ، كما اعتبر مستوى أجورهم مؤشرا من  
مؤشرات النجاح . وبهذا المعنى فقد اعتبرنا درجات المقابلة الشخصية من  
محكات النجاح التى تستكمل نتائج الاختبارات النفسية والمهنية ، حيث  
لا تتوافق للجنة الحالية - بحكم ظروف عملية الانتقاء وحدثة البنوك الاسلامية  
- مؤشرات أفضل .

---

(١) تشكلت هذه اللجنة من الأساتذة : د . جابر عبد الحميد جابر ،  
د . سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمود الأنصارى .

ومن الواضح ان الأدوات المستخدمة فى هذه العملية هى من اعداد الخبراء النفسيين العرب وتستند الى رصيد علمى على كبر ، وهى نتيجة ممارسات متنوعة لعمليات الانتقاء المهنى للعاملين بالبنوك وغيرهم ممن يعملون فى مؤسسات تقوم بعمليات مماثلة ، وتاريخ هذا الرصيد العلمى الانسانى يزيد على نصف قرن . وتعتبر هذه الأدوات من أفضل ما لدينا فى التراث السيكولوجى المصرى ، وبالتالي فان درجة الثقة بها جيدة وكافية .

وبالاضافة الى ذلك فان الذين شاركوا فى هذه العملية لهم خبرات فى عمليات الانتقاء ذات تاريخ طويل . فقد شارك أغلبهم فى عمليات الانتقاء فى بنك التنمية الاسلامى ، وبنك فيصل الاسلامى السودانى ، وبنوك الادخار ، وبنك ناصر الاجتماعى ، وبنك بورسعيد ، وشركة الملاحة البحرية بالاسكندرية ، ومعاهد السكرتارية . وقد اختير هؤلاء الخبراء بحيث يمثلون مدارس فكرية سيكولوجية مختلفة حتى تجيء عملية الانتقاء محصلة لأفضل الخبرات السيكولوجية .

وقد انعكس هذا كله فى محاولة قياس جوانب شخصية المتقدمين على نحو شمولى متكامل ، وجاءت المقابلة لتستكمل عملية القياس والتقويم هذه . وراعت لجنة الانتقاء أن تضيف فى هذا المجال رصيذاً جديداً الى خبرتها وعملها ، فأفادت من ثقافة فى المجال المهنى المتخصص ومن عدد آخر من الخبراء النفسيين من غير أعضاء لجنة الانتقاء ، وهى بذلك تأخذ بالنظام المفتوح لتقلل - قدر المستطاع - من هامش الخطأ .

ويجدر التنويه الى أن صلاحية عملية الانتقاء لا يحكم عليها بالخلو المطلق من الخطأ ، وانما يحكم عليها فى ضوء مؤشرات اقتصادية . فاذا أمكن من خلالها أن تقل نسبة الخطأ فيمن يتم اختيارهم بهذه الطريقة عن تلك بالنسبة للذين تتبع معهم الطرق المألوفة ، وإذا كانت تكلفة عملية الانتقاء اقل من تكلفة الخطأ ، كانت العملية أقرب للنجاح .

وينبغى أن ننوه أنه كلما التزم القائمون على عملية التعيين والتوظيف فى بنك فيصل الاسلامى المصرى باختيار العاملين فيه من أوائل القوائم المدرج بها أسماء المرشحين ، كلما قلت نسبة الخطأ .

\*\*\*

## خاتمة :

غنى عن البيان أن نجاح العمل الميدانى ليس مرهونا بنتائج عملية الانتقاء وحدها وإنما هو مرهون أيضا بمجموعة من العوامل منها كفاءة الإدارة ، وجودة التدريب واستمراره ، وجو العمل .

فنجاح العمل يتوقف على كفاءة الإدارة من حيث قدرتها على اتخاذ القرار السليم ، وتحديد واجبات العمل ومسئوليته ، واستكمال سلطة الضبط المناسبة فى الإدارة ، واستخدام نظام الاتصال البناء ، وإتاحة المجال لكل فرد - فى موقعه - كى يقدم أفضل ما لديه فى حدود اطار واضح ، وتوزيع المسئولية . ان هذا النوع من الإدارة لا يكون منغمسا فى العمل وحده ، وإنما لابد أن يراعى العلاقات الانسانية بحيث يخفف من توترات العاملين ويرفع من روحهم المعنوية ويعبئ طاقاتهم لرفع مستوى الكفاية الانتاجية .

ونجاح العمل مرهون أيضا بعمليات التدريب ، خاصة وأن البنوك فى العالم العربى الاسلامى بحاجة الى تطوير وتحديث . فتدريب العاملين الذين يقع عليهم الاختيار ، قبل بدء العمل وفى اثنائه ، أمر حيوى لا غنى عنه . هذا فضلا عن أن البنوك الاسلامية لها اطارها الفكرى الخاص بها ولها عملها المتميز ، ولذلك فان العاملين بها بحاجة الى نوع خاص من التدريب ، وإلى توعية وتنمية لفكر من نوع خاص ، مع استمرارية هذه البرامج وتطويرها وتجديدها .

وأخيرا فان نجاح العمل بالبنوك الاسلامية يتوقف على تبنى الروح الاسلامية والعقلية الاسلامية والخلق الاسلامى . ومن شأن هذا الاطار أن يحقق جوا يساعد على أن يسهم كل فرد فى البنك الاسلامى - أيا كان موقعه فى التنظيم الهرمى - بكل امكانياته لنجاح عمل المؤسسة والتلحم بالبيئة الاجتماعية التى تعمل فى خدمتها بغية تحقيق مجتمع اسلامى أفضل .

\*\*\*

## مراجع الباب الرابع

- ١ - جابر عبد الحميد جابر ، سيد عبد الحميد مرسى ، محمود الأنصارى ، « تقرير عن عملية انتقاء موظفى بنك فيصل الاسلامى السودانى » • بحث غير منشور • الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، سبتمبر/أكتوبر سنة ١٩٧٧ •
- ٢ - جابر عبد الحميد جابر وآخرون ، « تقرير عن عملية انتقاء العاملين لبنك فيصل الاسلامى المصرى » بحث غير منشور • القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، يوليو/أغسطس ١٩٧٨ •
- ٣ - سيد عبد الحميد مرسى ؛ « دراسة علمية لبعض الخصائص العقلية والشخصية والاجتماعية اللازمة للنجاح فى معاهد اعداد الأخصائيين الاجتماعيين فى المجتمع العربى » بحث غير منشور للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة فى التربية ( صحة نفسية ) • كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٦٨ •
- ٤ - سيد عبد الحميد مرسى ؛ الارشاد النفسى والتوجيه التربوى والمهنى • القاهرة ، الخانجى ، ١٩٧٦ •
- ٥ - سيد عبد الحميد مرسى ؛ « صفات المدير الناجح » مجلة الاقتصاد والادارة • العدد الثالث ، يوليو ١٩٧٦ ، ص ٢٧ - ٤٠ •
- ٦ - فرج عبد القادر طه ؛ قراءات فى علم النفس الصناعى • القاهرة : مكتبة سعيد رأفت ، ١٩٧٣ •
- ٧ - فؤاد أبو حطب ؛ المقدرات العقلية • القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، سنة ١٩٧٣ •
- ٨ - كمال دسوقى ؛ اختيار الأفراد • القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، سنة ١٩٦٢ •

- ٩ - محمد عثمان نجاتي ؛ علم النفس الصناعي ( الطبعة الثانية )  
القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٦٤ .
- ١٠ - محمد عماد الدين اسماعيل وسيد عبد الحميد مرسى ؛ اختبارات المهون  
المكتايبية : كراسة التعليمات ( الطبعة الخامسة ) . القاهرة : مكتبة  
النهضة المصرية ، ١٩٧٤ .
- ١١ - محمد عماد الدين اسماعيل ، صبرى جرجس ، أمين كمال محمد  
( ترجمة ) ؛ علم النفس فى الصناعة . القاهرة : مؤسسة الحلبي ،  
سنة ١٩٦٧ .
- 12 — Anastasi, A.; **Psychological Testing** (3rd. ed.) New York :  
Macmillan, 1968.
- 13 — Bingham, W., and Moore. B.; **How to Interview** (rev. ed.).  
New York : Harper, 1941.
- 14 — Cronbach, L.; **Essential of Psychological Testing** (2nd. ed.).  
New York : Harper, 1960.
- 15 — Fear, R.; **The Evaluation Interview**. New York : Mc.  
Graw-Hill, 1973.
- 16 — Guilford, J.; **Fundamental Statistics in Psychology and  
Education** (3rd. ed.). New York : Mc. Graw-Hill, 1956.
- 17 — Hepner, H. ; **Psychology Applied to Life and Work** (3 rd.  
ed.). Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1957.
- 18 — Lawshe. C., and Balma, M. ; **Principles of Personnel Testing**.  
New York : Mc. Graw-Hill, 1966.
- 19 — Mc. Cormick, and Tiffin, J.; **Industrial Psychology** (6th.  
ed.). London : Allen and Unwin, 1975.
- 20 — Page, T. (ed.); **Personnel and Training Management  
Yearbook and Directory**. London : Kogan Page, 1976.

- 21 — Stone, C., and Kendall, W. ; **Effective Personnel Selection Procedures.** London : Staples Press, 1956.
- 22 — Super, D. ; **The Psychology of careers.** New York : Harper. 1957.
- 23 — Weinland, J., and Gross, M. ; **Personnel Interviewing.** New-York : Ronald Press, 1952.

★ ★ ★