

الفصل الرابع

اختيار القادة واعدادهم

يتضح من مناقشاتنا السابقة ، أن القادة / المديرين عليهم أعباء ومسئوليات كبيرة سواء من النواحي الانسانية أو الفنية ، وعلى ذلك ينبغي الاهتمام باختيار القادة واعدادهم وتقييم أدائهم ، وهذا ما تناقشه في الفصل الحالى .

أولا - صفات القائد/المدير الناجح

« المدير » (القائد) هو ذلك الشخص الذى يستلزم عمله أن يقضى على الأقل ٥٠٪ من وقته فى تخطيط سياسة العمل ، ترويج البرنامج ، والتنسيق . ويقصد « بالتخطيط » تقرير نوع الأشياء التى يمكن القيام بها ، ومتى ومن يقوم بها ؟ وهو يتضمن تقرير حجم المشروع ، وأهدافه ، ووسائل انجاز العمل ، ووضع توقيت للانجاز .

أما « ترويج البرنامج » فيتضمن جميع الجهود التى تبذل فى الاتصالات وجمع المعلومات . وهى تشمل الاتصال بالجمهور الذى يحتاج المدير الى تأييده وتعاونه كما يشمل الترويج للاتصال بالعاملين ، والمديرين ، والرؤساء ، والمستهلكين ، وسائر الجماعات التى تتأثر بالمنظمة كما تؤثر آراؤهم على المنظمة .

ويشير « التنسيق » الى ربط تفكير الجماعات المتضمنة فى العمل وما يقومون به من أعمال . فالتنسيق هو حصيلة جهود وأفعال عديدة تتضمن تحديد أهداف واتخاذ قرارات ، والمبادرة الى التعديل والتغيير لتجنب أى تضارب بين القرارات المختلفة^(١) .

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، « صفات المدير الناجح » . مجلة الاقتصاد والإدارة (٣) ، (مركز البحوث والتنمية : جامعة الملك عبد العزيز ، رجب ١٣٩٦ هـ) ، ص ٢٧

وإذا ما استعرضنا أهم الدراسات التي تعرضت لبحث صفات القائد /
المدير الناجح نخلص بما يأتي :

١ - تشير إحدى الدراسات^(١) الى أهم الصفات الضرورية للقائد
الناجح والتي تتلخص في الآتي :

- الاستعداد لتحمل المسؤولية .
- الاهتمام بتنمية خط ثان من القادة .
- الأمانة والأهلية للاعتماد عليه .
- القدرة على اتخاذ قرارات سديدة .
- المهارة في التنظيم والتنسيق .

ويمكن تلخيص الصفات المهنية والعقلية والشخصية اللازم توافرها
في القائد / المدير الناجح فيما يلي :

- (أ) الخبرة السابقة في الأعمال القيادية والادارية .
- (ب) الكفاية المهنية .

(ج) المهارة في شؤون الأفراد ، وهي تتضمن القدرة على فهم العاملين
وتقييمهم ، والقدرة على تنمية العاملين ، والقدرة على التعامل مع الآخرين .

(د) القدرة اللفظية ، بمعنى استخدام الكلمات المناسبة والمفاهيم
السليمة في الوقت والمكان المناسبين ، ومعرفة مدلول الكلمات وما يرتبط
بها من تعبيرات انفعالية ، والمهارة في التعبير الكتابي والشفهي ، واستنباط
ما وراء التعبيرات الشفوية والكتابية للآخرين ، وتجنب الأخطاء اللغوية
سواء في التعبير الشفهي أو الكتابي .

(هـ) القدرة على استدلال ، بمعنى تحليل الأرقام والاحصاءات
وربطها بالواقع ، وترجمة المفاهيم اللفظية الى أرقام وتفسير الأرقام في

(1) B. Stogdill ; « Personal Factors Associated with
Leadership ». J. of Psychol, 25, 1984, pp. 63 - 64 .

شكل عبارات ، وكذا الاستدلال المجرد أى الخروج بالمبادئ والمفاهيم من المواد اللفظية •

(و) قوة الذاكرة ، أى القدرة على تذكر الأشياء والأفكار والأشخاص •

(ز) القدرة العقلية العامة ، أى الذكاء واليقظة العقلية والقدرة على التصرف فى المواقف العادية ومواجهة المشكلات اليومية • هذا بالإضافة الى الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف انطوائية •

(ح) القدرة على اتخاذ قرارات سديدة ، والحكم على المواقف والأشخاص •

(ط) المرونة والتوافق بالنسبة للظروف المتغيرة •

(ي) القدرة التنظيمية ، بمعنى تفهم الحاجة الى وجود تنظيم للعمل واجراءات واضحة وقواعد وضوابط للعمل ، والقدرة على ادراك أهمية التنسيق بين الوحدات الاتاجية لتحقيق أهداف المنظمة •

(ك) الثقة بالذات دون غرور •

(ل) النضج الانفعالى •

(م) مستوى الطموح الملائم لامكانيات الشخص حتى يمكن تحقيقه ، ويتضمن الرغبة الصادقة فى تحمل المسؤولية بدافع من الرغبة فى السلطة أو تحقيق المكانة أو المركز الاجتماعى أو المثل القومية أو المهنية •

(ن) الاستعداد الاجتماعى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية بلباقة ، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم ، والقدرة على ادراك الظروف الاجتماعية ، وروح المرح •

(س) الالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية •

(ع) التوافق الشخصى •

- (ف) الشجاعة والاقدام
- (ص) العدالة والحزم

ويلاحظ أن هذه الصفات يشترك فيها المديرين بصفة عامة ، ولكن ينبغي ألا يفوتنا أن طبيعة العمل تغلب صفات على أخرى . فمثلا نجد أن مدير التسويق يحتاج الى صفات شخصية واجتماعية تستلزمها طبيعة عمله الذى يتطلب الاتصال الخارجى باستمرار ، بينما نجد أن مدير التخطيط والبحوث يحتاج الى التحليل والاستدلال أغلب الوقت .

ولقد أسفرت معظم البحوث والدراسات عن تحديد الصفات الآتية للقائد الناجح :

١ - توفر الدافع والطموح :

فاذا لم تتوفر الدافعية للعمل والوازع الشخصى لدى القائد ، فانه يفقد حماسه مما يؤدي الى قيامه لعمله القيادى بطريقة آلية . كما ينبغي أن يكون القائد طموحا حتى ينمى عمله ويطوره الى الأفضل دائما .

٢ - اللياقة البدنية :

ان عمل القائد يتطلب بذل الجهد ، والحركة ، وقوة التحمل ، والعمل لساعات متصلة تحت ظروف الضغط فى كثير من الأحيان ، والاحتفاظ بروح التحمس للعمل والتماسك فى المواقف العصيبة . ولذلك فان اللياقة البدنية وسلامة الجسم لها دورها الهام فى هذه الناحية .

٣ - المظهر الشخصى :

القائد هو القدوة الحسنة لمرؤوسيه ، لذلك يجب أن يكون بمظهر نظيف لائق ومهذب باستمرار ، حتى يقتدى به مرؤوسوه ، وكى يوحى بالثقة والجدارة فى أعين العاملين .

٤ - القدرة على الاقتناع :

ان القدرة على كسب الأشخاص عن طريق الاقتناع هى من صفات القيادة الهامة ، وهى تتكون من ثلاثة عناصر هامة :

(أ) **الحماسة** : وهى فى رأس قائمة السمات التى يجب أن تتوفر فى القائد ، اذ يجب أن تكون لديه الحماسة الشخصية لما يقوم به من عمل ، وكذا اثاره حماسة العاملين . وليس المقصود بالحماسة تلك الحالات المؤقتة المرتبطة بسوق معين والتى تزول بزوال المؤثر ، ولكن يقصد بها تلك المواقف القائمة على الاعتقاد الراسخ والايمان الصادق بأهمية العمل .

(ب) **البلاقة** : وهى تعنى المهارة فى التعبير عن الرأى والمناقشة ، مع مراعاة مشاعر الآخرين واحترام آرائهم .

(ج) **الاقناع** : ان حماس القائد وحده لا يكفى ، فلا بد من توفر القدرة على الاقناع ، وهى تستند الى الامام الكافى بجواب الموضوع الجارى مناقشته مع البراعة فى عرض وجهات النظر ودعمها بالأدلة المقنعة ، مع توفر القدرة على الحوار والنقاش دون انفعال ومراعاة مشاعر الآخرين .

(د) **الرغبة فى مساعدة الآخرين** :

ينبغى أن يكون القائد موجها نحو مرؤوسيه ، بحيث يعمل على تنمية روح الجماعة والتعاون ، مع توفر اتجاهات العطف والتفهم لمشاكل مرؤوسيه ومعاونتهم على حلها .

٦ - **القدرة على التعليم** :

ان أغلب عمل القائد ينطوى على تعليم مرؤوسيه مستهدفا تعديل سلوكهم الى الأفضل . وعن طريق التعليم ينقل القائد الى رجاله المعرفة والخبرة ويكسبهم المهارات اللازمة لانجاز العمل على أكمل وجه . ومن شأن التعليم الصحيح القائم على أسس سليمة أن يقلل من الأخطاء فى العمل والانتجاز .

٧ - **المبادرة** :

ان المبادرة أو المبادرة هى القدرة على ادراك المسؤولية واتخاذ الاجراءات اللازمة فى الوقت المناسب حسب ما يمليه الموقف . وهى

تستلزم الجمع بين الصفات الآتية : الشجاعة والاقدام ، والثقة بالذات ،
والحزم ، مع توفر قدر مناسب من الابتكار .

٨ - الاستبصار :

من أزم صفات القائد الناجح أن تتوفر لديه عادة الاتبها المركز الى
تفاصيل العمل ، ووضع الخطة المناسبة ومتابعة تنفيذها ، وجمع المعلومات
بعناية قبل اتخاذ أى قرار ، مع العمق فى التفكير .

٩ - التعاون :

لا تستطيع أية مؤسسة أن تحقق النجاح الا عن طريق التعاون ،
ولا مجال لنجاح القائد فى عمله بمؤسسة ما دون أن يتعاون مع الأقسام
والادارات الأخرى لتحقيق الأهداف المنشودة .

١٠ - اليقظة العقلية :

ويقصد بها توقد الذهن وتوفر الذكاء العام - أى القدرة على التعلم
وحل مشكلات العمل اليومية ، وتوفر القدرة على التجديد والابتكار ، هذا
بالاضافة الى الذكاء العملى - أى القدرة على التصرف فى المواقف
الطارئة .

١١ - القدرة على التعبير :

تلعب اللغة دورا مهما فى القيادة ، حيث تيسر عملية الاتصال بين
القائد ومرؤوسيه ، ولذا ينبغى أن يتميز القائد بالطلاقة فى التعبير الشفهى
والكتابى مع الوضوح وتجنب التعقيد .

١٢ - النضج الانفعالى :

من الضرورى أن يتميز القائد الناجح بالقدرة على امتلاك زمام
النفس والسيطرة عليها . فالاتزان الانفعالى خير معين للقائد كى يمسك
بزمام الموقف ويكون قدوة لمرؤوسيه .

شروط الحاكم وواجباته

بعد أن ناقشنا صفات القائد الناجح من وجهة النظر العلمية فى إطار ما أسفرت عنه الدراسات والبحوث يبدو من المفيد أن نتعرض لشروط الحاكم / القائد وواجباته كما وردت فى القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف .

١ - الكفاءة والامانة :

﴿ ولما بلغ أشده واستوى آتيناها حكما وعلما ، وكذلك نجزي المحسنين ﴾ .
(القصص : ١٤)

﴿ وقال لهم نبيهم ان الله قد بعث لكم طالوت ملكا ، قالوا انى يكون له الملك علينا ونحن احق بالملك منه ولم يؤت سعة من المال ، قال ان الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة فى العلم والجسم ، والله يؤتى ملكه من يشاء ، والله واسع عليم ﴾ .
(البقرة : ٢٤٧)

﴿ ... ان خير من استاجرت القوى الامين ﴾ .
(القصص : ٢٦)

﴿ ... وانى عليه لقوى امين ﴾ .

ومن الحديث النبوى الشريف :

● « اذا داهن خياركم فجاركم وصار الفقه فى شراركم ، وصار الملك فى صفاركم فعند ذلك تلبسكم فتنة تكرون ويكر عليكم » .
(رواه الطبرانى)

● « اذا اراد الله بقوم خيرا ولى عليهم حلماهم وقضى بينهم علماؤهم وجعل المال فى سمحاتهم . واذا اراد بقوم شرا ولى عليهم سفهاءهم وقضى بينهم جهالهم وجعل المال فى بخلائهم » .
(رواه الديلمى)

● « انما أخاف على أمتى الأئمة المضلين . واذا وضع السيف فى أمتى لم يرفع عنهم الا بقوم القيامة » . (رواه أحمد وأبو داوود)

● « وعن عائشة رضى الله عنها قالت : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول فى بيتى هذا : « اللهم من ولى من أمر أمتى شيئاً ، فشق عليهم ، فاشقق عليه ، ومن ولى من أمر أمتى شيئاً ، ففرق بهم ، فارفق به » . (رواه مسلم)

٢ - المسئولية :

﴿ .. تالله لتسئنن عما كنتم تفترون ﴾ . (النحل : ٥٦)

﴿ فوبرك لئسالنهم اجمعين . عما كانوا يعملون ﴾ .

(الحجر : ٩٢ ، ٩٣)

﴿ ... واتقوا الله الذى تساءلون به والأرحام ، ان الله كان عليكم

(النساء : ١)

رقيباً .

﴿ ... واطفوا بالعهد ، ان العهد كان مسئولاً ﴾ .

(الاسراء : ٣٤)

ومن الحديث النبوى الشريف :

● عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى صلى الله عليه وسلم قال :

« كلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته ، والأمير راع ، والرجل

راع على أهل بيته ، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده ، فكلكم

(متفق عليه)

راع ، وكلكم مسئول عن رعيته » .

(رواه أحمد)

● « الزعيم غارم » .

● سئل رسول الله صلى الله عليه وسلم عن القاتل والآمر (الأمر

والقتل) فقال : « قسنت النار سبعين جزءاً ، فللآمر تسعة وستون

(رواه أحمد)

وللقاتل جزء وحسبه » .

٣ - العدالة المطلقة بين الناس :

﴿ ... واذا حكمتن بين الناس ان تحكموا بالعدل ... ﴾ .

(النساء : ٥٨)

﴿ يا داود انا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق
ولا تتبع الهوى ... ﴾ . (سورة ص : ٢٦) .

﴿ ... وأمرت لأعدل بينكم ... ﴾ . (الشورى : ١٥٠)

﴿ ... وإذا قلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى ... ﴾ .

(الأنعام : ١٥٢)

﴿ يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ، ولا يجرمنكم
شئان قوم على ألا تعدلوا ، اعدلوا هو أقرب للتقوى ، واتقوا الله ، ان الله
خير بما تعملون ﴾ . (المائدة : ٨)

ومن الحديث النبوي الكريم :

● عن جابر رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم
قال : « اتقوا الظلم ، وان الظلم ظلمات يوم القيامة ، واتقوا الشح فان
الشح أهلك من كان قبلكم ، حملهم على أن سفكوا دماءهم واستحلوا
محارمهم » . (رواه مسلم)

● قال أبو سعيد الخدرى : سمعت رسول الله صلى الله عليه
وسلم يقول : « من رأى منكم منكرا فغيره بيده فقد برىء ، ومن لم
يستطع أن يغيره بيده فغيره بلسانه فقد برىء ، ومن لم يستطع أن يغيره
بلسانه فغيره بقلبه فقد برىء ، وهو أضعف الايمان » .
(رواه النسائى)

● عن جرير بن عبد الله قال : قال رسول الله صلى الله عليه
وسلم : « لا يرحم الله من لا يرحم الناس » . (متفق عليه)

● عن أبى هريرة رضى الله عنه عن النبى صلى الله عليه وسلم
قال : « ما من أمير عشرة الا يؤتى به يوم القيامة مغلولاً حتى ينفك عنه
العبدل ، أو يوثقه الجور » . (رواه الطبرانى)

● عن عياض بن جبار رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله صلى
عليه وسلم يقول : « أهل الجنة ثلاثة : ذو سلطان مقسط عادل ،

ورجل رحيم رقيق القلب لكل ذي قرىي مسلم ، وعفيف متعفف
ذو عيال » • (رواه مسلم)

● « دعوة المظلوم مستجابة وان كان فاجرا ، فجوره على نفسه » •
(رواه أحمد)

● « من مشى مع ظالم ليعينه وهو يعلم انه ظالم فقد خرج من
الاسلام » • (رواه الطبراني)

● « ان الناس اذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن
يعمهم الله بعقاب منه » • (رواه أبو داود)

● يقول الله عز وجل : « وعزتي وجلالي لأتقمن من الظالم في
عاجله وأجله • ولأتقمن من رأى مظلوما فقدر أن ينصره فلم
ينصره » (رواه أحمد)

* * *

٤ - تامين الحرية والكرامة الانسانية للمواطنين :

﴿ لا اكراه في الدين ، قد تبين الرشد من الفى ... ﴾ •
(البقرة : ٢٥٦)

﴿ فذكر انما انت مذكر • لست عليهم بمسيطر ﴾ •
(الفاشية : ٢١ ، ٢٢)

﴿ وقل الحق من ربكم ، فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر ﴾ •
(الكهف : ٢٩)

﴿ ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى
أحسن ﴾ • (النحل : ١٢٥)

﴿ خذ العفو وامر بالعرف واعرض عن الجاهلين ﴾ •
(الأعراف : ١٩٩)

﴿ .. واذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما ﴾ •
(الفرقان : ٦٣)

﴿ ولقد كرمنا بنى آدم وحملناهم فى البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا ﴾ . (الاسراء : ٧٠)

﴿ ان اكرمكم عند الله اتقاكم ، ان الله عليم خير ﴾ .
(الحجرات : ١٣)

﴿ ولا تجادلوا اهل الكتاب الا بالتي هى احسن الا الذين ظلموا منهم .. ﴾ .
(المنكوبت : ٤٦)

﴿ لا يحب الله الجهر بالسوء من القول الا من ظلم ... ﴾ .
(النساء : ١٤٨)

ومن الحديث النبوى الشريف :

● « من رأى منكم منكرا فليغيره بيده ، فان لم يستطع فبلسانه ، فان لم يستطع فبقلبه ، وذلك اضعف الايمان »

● « أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر » .

● « الدين النصيحة » .

● « سيد الشهداء حمزة بن عبد المطلب ورجل قام الى امام جائر فأمره ونهاه فقتله » (١) .

هـ - المساواة امام القانون للمواطنين :

﴿ قل انما انا بشر مثلكم ... ﴾ . (الكهف : ١١٠)

﴿ يا ايها الناس اتقوا ربكم الذى خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجلا كثيرا ونساء .. ﴾ . (النساء : ١)

﴿ يا ايها الناس انا خلقناكم من ذكر وانثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، ان اكرمكم عند الله اتقاكم ﴾ .
(الحجرات : ١٣)

(١) الاحاديث مأخوذة عن : منهاج الصالحين من احاديث وسنة خاتم الانبياء والمرسلين ، مرجع سابق ، ص ٤٥٠ .

ومن الحديث النبوي الشريف :

● « الناس سواسية كأسنان المشط الواحد ، لا فضل لعربي على أعجبي إلا بالتقوى » .

● « ان الله أذهب بالاسلام نخوة الجاهلية وتفاخرهم بأبائهم ، لأن الناس من آدم ، وآدم من تراب ، وأكرمهم عند الله أتقاهم » (١) .

* * *

٦ - التيسير ورفع الحرج :

﴿ فان مع العسر يسرا - ان مع العسر يسرا ﴾ .

(الشرح : ٦٤٥)

﴿ واما من آمن وعمل صالحا فله جزاء الحسنى ، وستقول له من امرنا يسرا ﴾ .

(الكهف : ٨٨)

﴿ يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر ... ﴾ .

(البقرة : ١٨٥)

﴿ لا يكلف الله نفسا الا ما آتاه ، سيجعل الله بعد عسر يسرا ﴾ .

(الطلاق : ٧)

﴿ واما تعرضن عنهم ابتغاء رحمة من ربك ترجوها فقل لهم قولا

(الاسراء : ٢٨)

ميسورا ﴾

﴿ وان كان ذو عسرة فنظرة الى ميسرة ، وان تصدقوا خير لكم ،

(البقرة : ٢٨٠)

ان كنتم تعلمون ﴾ .

﴿ هو اجتباكم وما جعل عليكم في الدين من حرج ... ﴾ .

(الحج : ٧٨)

﴿ ... ما يريد الله ليجعل عليكم من حرج ... ﴾ .

(المائدة : ٦)

(١) المرجع السابق ، ص ٥٦ - ٥٧

ومن الحديث النبوى الشريف :

● عن أبى موسى رضى الله عنه أن النبى صلى الله عليه وسلم بعثه ومعاذا الى اليمن فقال : « يسرا ولا تعسرا ، وبشرا ولا تنفرا ، وتطاوعا ولا تختلعا » (١) .

بعد أن ناقشنا الصفات التى ينبغى توافرها فى القادة من وجهة نظر الدراسات والبحوث العلمية ، وأوردنا شروط الحاكم وواجباته كما ذكرت فى القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف ، نتقل الى مناقشة اختيار القادة .

* * *

ثانيا - اختيار القادة :

إن الهدف العام لعملية الانتقاء (الاختيار) المهني هو الحصول على العدد اللازم من العاملين اللازمين للوظائف المشاغرة ، ممن تتوفر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الانتاجية . ويسكن تحديد أهداف عملية الانتقاء المهني فيما يأتي (٢) .

١ - توفير النظم والخدمات والوسائل التى تساعد المؤسسة على اجتذاب واستقطاب العاملين ممن تتوفر فيهم مطالب العمل بدرجة عالية واختيارهم بسرعة وكفاءة

٢ - تحسين مستوى انجاز العمل ، من خلال استخدام الأفراد الملائمين للأعمال التى يؤديونها .

٣ - التقليل من انفاكك العمالة (دوران العمل) ، وذلك باستخدام العاملين الذين ينشدون الاستقرار والاستمرار فى العمل .

٤ - التقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين من خلال الحصول على عاملين مؤهلين ذوى خبرة .

(١) المرجع السابق ، ص ٤٦١ .

(٢) سيد عبد الحميد موسى ، علم النفس والكفاية الانتاجية ، ص ٢٧١

وتتم عملية الانتقاء/الاختيار المهني في ثلاثة مراحل رئيسية هي :

- تحديد متطلبات الوظائف ومقتضياتها .
- اجتذاب واستقطاب طالبي الوظائف .
- انتقاء (اختيار) المرشحين للوظائف .

ويعرض الكاتب في الصفحات التالية تطبيقا عمليا لاختيار القادة اشترت في تخطيطها وتنفيذها لاختيار القيادات اللازمة للعمل في بنك فيصل الاسلامي . وقد تمت العملية الأولى لاختيار قيادات العاملين لبنك فيصل الاسلامي السوداني بالخرطوم في سبتمبر ١٩٧٧ ، وتمت العملية الثانية لاختيار المرشحين للأعمال القيادية في « بنك فيصل الاسلامي المصري » بالقاهرة خلال شهرى يولية وأغسطس ١٩٧٨ . وتقدم هنا العملية الثانية التي تمت بالقاهرة لتكون نموذجا لعملية انتقاء متكاملة في البيئة العربية^(١) .

في شهر رمضان عام ١٣٩٧ هـ . صدر قانون انشاء بنك فيصل الإسلامي المصري برأسمال سعودي - مصري . وبدأ البنك منذ صدور قرار انشائه في الاعداد للقيام بالمهام التي أنشئ من أجلها . وفي مجال انتقاء الصفوف الأولى للعمل بالبنك ، طلب البنك من الاتحاد الدولي للبنوك الاسلامية القيام بعملية انتقاء مهني لشغل الوظائف الشاغرة به . وقام الاتحاد باجراء الاتصالات اللازمة بالخبراء في مجال الانتقاء المهني بالمصارف الاسلامية ، وتشكل فريق الخبراء الذي يشرف على البرنامج تخطيطا وتنفيذا .

وبدأت اللجنة بتحديد نوعية العمل من خلال التعرف الدقيق على واجباته وخصائصه وتعيين مسميات العمل الشائعة ، وتوضيح محتويات العمل ومجاله عن طريق وصفه بدقة ، وكذا توضيح صعوبة العمل من خلال تحديد مقتضيات العمل من حيث المهارة والمسئولية التي يتطلبها

(١) جابر عبد الحميد وآخرون ، « تقرير عن انتقاء العاملين لبنك فيصل الاسلامي المصري » . بحث غير منشور . (القاهرة : الاتحاد الدولي للبنوك الاسلامية ، يوليو / أغسطس ، ١٩٧٨) .

من القائم به حتى يؤدي العمل بنجاح • وتحليل المقتضيات المهنية للمستويات الوظيفية في البنوك الاسلامية أمكن تصنيف هذه المقتضيات الى ما يأتي :

١ - مقتضيات عامة :

وهي المقتضيات التي لها صفة العمومية والاشترك في جميع الوظائف الشاغرة بالبنك الاسلامى على اختلاف مستوياتها •

٢ - مقتضيات مشتركة :

وهي المقتضيات التي تشترك فيها بعض المستويات الوظيفية ولكنها ليست عامة ، كسابقها ، في جميع المستويات الوظيفية بالبنك •

٣ - مقتضيات نوعية او خاصة :

وهي المقتضيات التي يتقرر بها كل مستوى من المستويات الوظيفية على حدة •

* * *

● اعداد الاختبارات ووسائل القياس :

كانت الخطوة التالية تتطلب اعداد الاختبارات والمقاييس النفسية اللازمة لدراسة وتحليل امكانيات الأفراد المتقدمين لوظائف بنك فيصل الاسلامى • وتعتبر الاختبارات النفسية أفضل الوظائف الموضوعية التي يمكن تطبيقها في هذا المجال ، حيث تقيس الجوانب المختلفة للوظائف أى مقتضياتها المهنية • ويوضح الجدول رقم (٤) المقتضيات المهنية بتصنيفاتها المختلفة والأدوات التي تقيسها •

جدول رقم (٤)

المقتضيات المهنية وأدوات قياسها

وسيلة القياس	المقتضيات المهنية
<p>اختبار يقيس المعلومات الاسلامية ، ومن الأداء فيه نستنتج القيم والاتجاهات الاسلامية ، بالإضافة الى المقابلة الشخصية . اختبار للذكاء العام . وسائل التقدير الذاتي والمقابلة الشخصية تقيس سمات الشخصية وهي : المسؤولية ، الاتزان الانفعالي ، الاستعداد الاجتماعي ، الاستعداد للقيادة ، الحرص ، أصالة التفكير ، الحيوية ، التوافق ، العلاقات الشخصية .</p>	<p>١ - المقتضيات العامة : (أ) الجوانب الاسلامية (ب) النشاط العقلي العام (ج) سمات الشخصية .</p>
<p>اختبار يقيس المعلومات والمهارات المصرفية ، بالإضافة الى المقابلة الشخصية في قياس القدرة على حل المشكلات في مواقف واقعية . وسائل التقدير الذاتي ، والمقابلة الشخصية لقياس الاستعداد الاجتماعي اختبار يقيس السرعة والدقة في التصنيف العددي واللغوي . اختبار يقيس الفهم والتعبير والترجمة والتلخيص في إحدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية .</p>	<p>٢ - المقتضيات المشتركة : (أ) الجوانب المهنية . (ب) التعامل مع الآخرين (ج) النشاط العقلي المرتبط بالتصنيف . (د) القدرة على استخدام اللغة الاجنبية .</p>
<p>اختبار التفكير الناقد الذي يقيس المكونات المختلفة لهذا النمط من التفكير وخاصة الاستنتاج والاستنباط . اختبار الممارسات الاشرافية والمقابلة الشخصية . اختبارات تقيس القدرات المخصصة وخاصة القدرة العددية والقدرة الكتابية والقدرة على التعرف على معاني الكلمات .</p>	<p>٣ - المقتضيات النوعية : (أ) النشاط العقلي المرتبط بالتفكير الناقد . (ب) السلوك الاشرافي . (ج) المهارات الكتابية .</p>

● مراحل تنفيذ البرنامج :

ما بين نشر الاعلان عن الوظائف الشاغرة بالبنك ، وبين تقديم كشوف بأسماء المرشحين لشغل هذه الوظائف ، من برنامج الالتقاء بأربع مراحل للتصفية والقياس والمقابلة الشخصية ، وهذه المراحل هي :

اولا : مرحلة التصفية المبدئية .

ثانيا : مرحلة التصفية العامة .

ثالثا : مرحلة القياس المتعمق .

رابعا : مرحلة المقابلات الشخصية .

وفيما يلي وصف مختصر لكل مرحلة :

أولا - مرحلة التصفية المبدئية :

قامت لجنة الخبراء بدراسة الاعلان الذى نشره بنك فيصل الاسلامى المصرى فى الصحف والشروط التى تضمنها ، كما تدارست اللجنة استشارة طلب الاستخدام ، وتوصلت الى اعداد جدول تفصيلى ليكون دليلا للجنة المشكلة لفحص طلبات الاستخدام من الناحية الشكلية واستبعاد طلبات الذين لا تنطبق عليهم الشروط الواردة فى الاعلان ، وذلك فى شكل تصفية مبدئية . ونتيجة لهذه التصفية أعلنت قوائم المستوفين للشروط ، كما أعلنت قوائم المستبعدين لعدم انطباق الشروط عليهم مصنفة وفقا لأسباب الاستبعاد . وحددت مواعيد التصفية العامة للمقبولين .

ثانيا - مرحلة التصفية العامة :

لابد لأى برنامج يختص بالالتقاء / الاختيار المهنى أن تتوافر له طريقة للتصفية العامة ، وخاصة فى حالة الأعداد الكبيرة من المتقدمين توفيراً للوقت والجهد ، ولكى نجذب المتقدمين من ذوى الامكانيات العقلية المتواضعة تكرر التعرض للفشل والاحباط . وقد راعينا فى البرنامج الحالى أن نلجأ الى أكثر الطرق دقة وموضوعية ، وهى اختبارات الذكاء :

مع استبعاد الوسائل الشخصية تجنباً للمشكلات التي قد تتجم عن الأحكام الذاتية . وتمثل جودة اختبارات الذكاء في أغراض التصفية العامة في أنها تصلح للاستخدام في مواقف متنوعة ، ويتحدد صدقها في ضوء موازين (محكات) شاملة ، كما تعطى درجة كلية واحدة مثل نسبة الذكاء لتدل على المستوى العقلي العام للفرد . هذا بالإضافة الى ما أكدته نتائج البحوث المختلفة من وجود علاقة بين مستوى الذكاء والنجاح في كثير من الأعمال ، وأن الأعمال والمهن المختلفة يستلزم النجاح فيها مستويات مختلفة من الذكاء .

وقد وقع اختيار لجنة الخبراء على « اختبار الذكاء العالى » ليطبق فى هذه المرحلة على جميع المتقدمين المستوفين للشروط ، وعددهم ٢٢٨٦ متقدماً من مختلف المستويات الوظيفية . ويقاس الاختبار عينات مختلفة من الوظائف العقلية أهمها : القدرة على تركيز الانتباه ، والقدرة على ادراك العلاقات بين الأشكال والاستدلال المنطقى ، والاستدلال الالدى ، والاستدلال اللغوى .

وفى خلال هذه المرحلة أمكن تصفية المتقدمين الى ١١٤٤ شخصاً بنسبة ٦٢ر٤ فى المائة من العدد الاجمالى .

ثالثاً - مرحلة القياس التعمق :

تعتبر هذه المرحلة أكثر مراحل برنامج الانتقاء عمقا وتخصصا وشمولا ، وتمثل هذا فى عدد الاختبارات التى طبقت على الأفراد الذين اجتازوا مرحلة التصفية العامة ، وتنوع هذه الاختبارات . وقد صنفت هذه الاختبارات وفقاً للمستويات الوظيفية المختلفة : وظائف اشرافية ، ووظائف تنفيذية للمستوى المتقدم ، ووظائف تنفيذية للمستوى المبتدىء ، والوظائف الكتابية . وفيما يلى وصف مختصر للاختبارات المستخدمة :

١ - اختبار الاتجاهات والقيم الاسلامية :

صمم هذا الاختبار لقياس المعلومات والمفاهيم الاسلامية ، ويتكون من ٥٠ وحدة تعالج موضوعات اسلامية مثل : الزكاة ، والربا ،

والموارث ، وبعض النصوص القرآنية ، والأحاديث النبوية ، والمواقف العربية الإسلامية . وتتكون كل وحدة من سؤال وعدة بدائل للاجابة
لاختيار الاجابة المناسبة .

٢ - اختبار المعلومات المهنية :

يقيس هذا الاختبار مستوى كفاءة الفرد وخبرته ومعلوماته . ويتضمن ٢٩ وحدة شملت موضوعات مصرفية واقتصادية ومالية وادارية ، تميز بدقة بين مستويات خبرات المتقدمين ومعلوماتهم المهنية . وباختصار فقد تركزت موضوعات الاختبارات حول أقسام العمل المختلفة بالبنك .

٣ - اختبار الممارسات الاشرافية :

يقوم الاتجاه الحديث فى الادارة على أساس المشاركة بين القائد والتابعين فى تحديد أهداف الجماعة ورسم الخطط وتنفيذها ، مع اناحة الفرصة لكل عضو لابداء رأى والنقد والمشاركة والتعاون فى تنفيذ الأعمال والأنشطة المختلفة . ويشترط فى القائد أن يجمع بين المهارات اللازمة لحسن سير العمل بالاضافة الى المهارات اللازمة للمحافظة على تماسك الجماعة ووحدتها . وهذا يستلزم توافر مهارات ادارية واجتماعية مختلفة . ومن هذا المنطلق وضع « اختبار الممارسات الاشرافية » ، ويتكون من ثلاثة أقسام :

١ - القسم الأول : يطلب من المفحوص أن يحكم على بعض الممارسات التى يقوم بها المشرفون فى مواجهة ظروف العمل المختلفة ومشكلاته . وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى الشخص بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة .

٢ - القسم الثانى : يطلب من المفحوص أن يصدر حكماً يعبر عن رأيه فيما يختص بالطرق التى تستخدمها المؤسسات المختلفة لمعالجة المواقف الادارية المختلفة . وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى المفحوص سواء بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة .

– القسم الثالث : يطلب من المفحوص اصدار حكم يعبر عن وجهة نظره فيما يختص بآراء بعض المشرفين والرؤساء • وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى الشخص سواء بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة •

٤ – اختبار الاستعداد الاجتماعى :

يستهدف الوقوف على امكانيات المتقدمين من حيث التعاون مع الآخرين والشعور والالتماء الى المجتمع ومدى الالتزام بالحقوق والواجبات الاجتماعية • ويتكون المقياس من ٣٠ وحدة تتصل بمشاعره واهتماماته وتصرفاته فى شتى المواقف ، وأمام كل عبارة الاستجابات المحتملة ليختار الفرد احداها ، ولكل استجابة درجة معينة محددة تصل بنا فى مجموعها الى تقييم الاستعداد الاجتماعى للفرد •

٥ – اختبار التفكير الناقد :

صمم هذا الاختبار ليزود العدد بعينة من المشكلات والمواقف التى تتطلب استخدام بعض القدرات العامة المتضمنة فى التفكير الناقد واللازمة للقيام بالدراسات والأبحاث • ويتكون المقياس من اختبارين فرعيين :

(أ) اختبار الاستنتاج : يتكون من ٢٠ وحدة ، وقد صمم لقياس القدرة على التمييز بين الدرجات المختلفة من الصدق أو احتمالات الوصول الى استنتاجات معينة على أساس حقائق وبيانات معطاة •

(ب) اختبار الاستنباط : يتكون من ٢٥ وحدة ، وقد صمم لقياس القدرة على التفكير الاستنباطى على أساس مقومات معينة ، والتعرف على العلاقة بين قضيتين ، ولتحديد ما اذا كان ما يبدو استنتاجا هو بالضرورة مترتب على قضية أو أخرى •

٦ – اختبارات الشخصية :

استخدمت مجموعة من اختبارات الشخصية لقياس أبعاد مختلفة ، وهذه الاختبارات هى :

(أ) اختبار التوافق : يتكون من ١٤٠ وحدة ويقس أربعة أبعاد للتوافق هي :

– التوافق المنزلي : وتعتبر الدرجة العالية التي يحصل عليها الشخص دليلاً على ميله نحو عدم التوافق في حياته الأسرية .

– التوافق الاجتماعي : وتدل الدرجات العالية على ميل الفرد الى الخضوع والانسحاب في علاقاته الاجتماعية .

– التوافق الصحي : وتدل الدرجة العالية في هذا المقياس على سوء التوافق من الناحية الصحية .

– التوافق الانفعالي : وتدل الدرجة المرتفعة على ميل الفرد لعدم الاتزان في حياته الانفعالية ، فيميل الى الشعور بالضيق وسط مجموعة من الناس ، والخوف المرضى من بعض الظواهر .

(ب) البروفيل الشخصي : يتكون من ١٨ وحدة ، وتشكل كل وحدة من ٤ اختيارات يحدد الشخص من بينها عبارتين تمثلان أكثرها وأقلها انطباقاً عليه ، ولكل عبارة سمة من سمات الشخصية . وتدور وحدات المقياس حول السمات الآتية :

- ١ – السيطرة .
- ٢ – المسؤولية .
- ٣ – الاتزان الانفعالي .
- ٤ – الاجتماعية .

(ج) قائمة الشخصية : يتكون المقياس من ٣٠ وحدة كل واحدة منها تتضمن ٤ عبارات ، تمثل كل عبارة منها سمة من سمات الشخصية . ويقس الاختبار السمات الآتية :

- (أ) الحرص .
- (ب) التفكير الأصيل .
- (ج) العلاقات الشخصية .
- (د) الحيوية .

٧ - اختبارات المهن الكتابية :

استخدمت مجموعة من الاختبارات لقياس القدرات والاستعدادات اللازمة للعمل فى المهن الكتابية ، وهذه الاختبارات هى :

- (أ) اختبار السرعة والدقة .
- (ب) اختبار القدرة العددية .
- (ج) اختبار تصنيف الأعداد .
- (د) اختبار تصنيف الأسماء .
- (هـ) اختبار معانى الكلمات .

رابعا - مرحلة المقابلة للشخصية :

ان الاعتماد على برنامج الاختبارات وحده - مهما بلغت دقته وشموله - ليس كافيا ، لذلك تطلب الأمر اجراء المقابلة الشخصية مع الذين اجتازوا مرحلة القياس المتعمق . وقد صممت المواقف فى هذه المرحلة بما يجعل المقابلة بقدر الامكان مقننة ، وذلك على النحو التالى :

١ - يقوم بالمقابلة لجان من الخبراء ، تتكون كل لجنة من أربعة من المتمرسين ، منهم اثنان من المتمرسين من قيادات العمل المصرفى أو الادارى ، واثنان من المتخصصين فى علم النفس من خبراء قيادة مواقف المقابلة .

٢ - تقوم كل لجنة على حدة بمقابلة المرشحين لوظائف متجانسة ، حتى يمكن الحكم عليهم بقدر كاف من الموضوعية :

٣ - اتفقت اللجان على الجوانب المختلفة التى يجب ملاحظتها أثناء المقابلة ، وقد شملت الخبرة السابقة فى مجال العمل ، والقدرة على حل بعض المشكلات فى مجال العمل وفى مجال التخصص ، والمظهر الشخصى والعيوب الشخصية والجسمية والتعبيرية ، والاتزان الانفعالى ، والسلوك الإسلامى العام ، والمعلومات الاقتصادية الادارية والاسلامية .

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 تولت لجنة الاشراف جمع الدرجات الأربعة المقدرة لكل متقدم لتصبح من حد أعلى قدره ١٠٠ درجة .

وقد ترتب على اجراء المراحل السابقة اعداد كشوف بأسماء المرشحين للسجوعات الوظيفية المختلفة متضمنة التقديرات فى المراحل المختلفة والتقدير النهائى وترتيب المرشحين .

* * *

ثالثا - اعداد القادة :

ناقشنا فى بداية هذا الفصل البحوث المتعلقة بالصفات اللازم توافرها فى القادة / المديرين ، كما عرفنا « المدير » بأنه هو ذلك الشخص الذى يقضى على الأقل ٥٠ فى المائة من وقته فى التخطيط ، والترويج ، والتنسيق . ولكى نعمل على اعداد القادة للقيام بنهامهم الرئيسية واكتساب المهارات والاتجاهات اللازمة حتى يمارسوا القيادة على أحسن وجه ، فلا بد من تدريبهم واعدادهم .

ويقوم البرنامج التدريبى الجيد على المبادئ الأساسية فى التعلم ، وأول هذه المبادئ هو قانون « الأثر » الذى ينص على أن الفرد يميل الى السلوك الذى ينتج عنه ثواب ، والى عدم تكرار السلوك الذى ينتج عنه عقاب له . كما يتضمن التعلم « التغيير فى السلوك » . فالتدربون يختلفون فى استجاباتهم حسب موقف كل منهم بصفة فردية ، كما يتحدد فى اطار ما ورثوه وما خبروه ، أى نتيجة العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة .

وتعتبر « الدافعية » من أهم العوامل المؤثرة فى التعلم . فالناس يتعلمون ما يريدون هم أن يتعلموه . وهذا صحيح بصفة خاصة فى العلاقات الانسانية ، ويمكن أن تزيد الدافعية وذلك بربط التدريب بالمشكلات اليومية التى يواجهها المتدرب ، فإذا استطاع أن يرى التدريب قابلا للتطبيق على مشكلات العلاقات الانسانية التى يواجهها فعلا - بدلا من الحديث عن مشكلات عامة - فإن هذا يزيد من حماسه ورغبته فى التعلم .

والتعلم عملية دينامية - فعالة - وعلى ذلك فالتدرب يتعلم بطريقة أفضل من خلال المشاركة . فإذا كان مندمجا في الاستماع فقط والانصات (كما في المحاضرة) ، فإن التعلم يكون أقل كثيرا مما لو اشتركت باقي الحواس والتفكير والمشاعر . ويعنى هذا أن أساليب المشاركة - كالمناقشة ، والتمارين الجماعية ، ودراسة الحالات ، وتشيل الأدوار - مرغوب فيها بوجه خاص في التدريب على العلاقات الانسانية .

والظاهرة الأخرى في التدريب هي « انتقال أثر التدريب » . ويعنى هذا أن تعلم شيء ما يساعد على تعلم شيء آخر . وبمعنى آخر يعنى انتقال أثر التدريب بالرد على السؤال التالي : « الى أى مدى تؤثر المعرفة والاستبصار والاتجاهات وأنواع الاستجابات التى تتعلمها فى موقف معين ، على طريقة العمل والانجاز فى مواقف أخرى » ؟ وقد يكون انتقال أثر الخبرات موجبا أو سالبا ، بمعنى احدى الخبرات قد يكون من شأنه تيسير أو تعطل أداء بعض أجزاء العمل الذى يقوم بانجازه . وتطبيقا لهذا المبدأ فى وضع البرامج التدريبية يجب أن نضع فى اعتبارنا مدى العلاقة بين الموقف التدريبى وموقف أداء العمل الفعلى ، ولذا فمن الضرورى أن يمثل موقف التدريب بالنسبة للدارس نفس الظروف التى سيواجهها فى أداء العمل ذاته فيما بعد . ولعل أفضل طريقة تحقق هذا الهدف هى ما يستخدم حاليا فى اعداد المشرفين والمديرين ويطلق عليه « التدريب على رأس العمل » **On-The Job Training** ، حيث يقضى المتدرب فقرة معينة يمارس العمل الفعلى ، مطبقا ما تعلمه أثناء التدريب ، وذلك تحت اشراف الرؤساء والمديرين .

وبصفة عامة ، فإن للتدريب أهميته فى اعداد القادة ، وقد حث القرآن الكريم على أهمية الاعداد ، بقوله :

﴿ وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ وَعَدُو اللَّهِ وَعَدُوكُمْ ﴾ . (الأنفال : ٦٠)

● التدريب على العلاقات الانسانية :

من أهم المجالات فى اعداد القادة تدريبهم على العلاقات الانسانية .
وهناك طرق عديدة ، بعضها أكثر فاعلية من غيرها ، وسنذكر فيما يلى
أهم الطرق المستخدمة فى التدريب على العلاقات الانسانية^(١) :

أولاً - طرق التدريب التقليدية :

١ - تستخدم « المحاضرات والمناقشات » على نطاق واسع لنقل
الأفكار والمعلومات الى المتدربين فى المنظمات بصفة عامة . ولهذه الوسائل
فعاليتها فى التدريب على العلاقات الانسانية ، خاصة لتقديم معلومات
حول السلوك التنظيمى ، كما أنها تسهم الى حد ما فى تغيير المفاهيم
والاتجاهات - خاصة المناقشة . وقد أثبتت الدراسات والبحوث العلمية
فى هذا المجال فعالية هذه الوسائل فى تحسين اتجاهات المتدربين
نحو وظائفهم الادارية ، كما ازدادت اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل
والمنظمة . ومن ناحية أخرى اتضح أن تأثير هذه الوسائل كان ضعيفا
من حيث تعديل الاتجاهات السلبية ، مما يستلزم المزيد من المشاركة
من جانب المتدربين لتقليل الاتجاهات السلبية أو تعديلها .

٢ - تستخدم طريقة « المؤتمرات » فى تدريب جماعة صغيرة يقوم
أعضاؤها - بتوجيه المدرب - بإجراء المناقشات حول موضوع معين
مر بخبرة الجماعة . وتستخدم هذه الطريقة بكفاءة عددا من التطبيقات
السليمة للعلاقات الانسانية كالمشاركة والاتصال . وتتكون الجماعة
التدريبية عادة من عدد محدود لا يتجاوز العشرين شخصا ، ومن الأفضل
تقسيم الجماعة الى جماعات فرعية صغيرة حتى تكون الفائدة أعم وأشمل
وكى تتاح الفرصة لجميع الأفراد للمشاركة فى المناقشة . ويقوم المدرب
بتوجيه الجماعة أثناء المناقشة ، كما يقوم بتلخيص ما أسفرت عنه
مناقشة الموضوع حتى يترك المتدربون المؤتمر شاعرين بأنهم قد تعلموا
شيئا يمكن أن يستخدموه فى أعمالهم القيادية .

(١) سيد عبد الحميد مرسى ، ومحمد اسماعيل يوسف ، السلوك
الانسانى فى العمل ، ص ٢٤٦ - ٢٥٦

٣ - وتلائم طريقة « دراسة الحالات » التدريب السلوكى بوجه خاص لأنها تضى على المناقشة جوا من الحقيقة والواقعية . وتركز طريقة دراسة الحالة على المناقشة الجماعية لمواقف واقعية تتطلب اتخاذ قرارات أو تحليل سلوك بعض المسؤولين المتضمنين فى الحالة . ومن خلال المناقشة المتعمقة يكتب المتدربون المهارات فى مواجهة المشكلات وتحليلها وحلها واتخاذ القرارات .

* * *

ثانيا - الوسائل الأخرى المتطورة :

١ - التدريب المعلى (الجماعات التدريبية) :

ظهر فى السنوات الأخيرة اهتمام خاص بما يسمى « التدريب المعلى » (مختبرات التدريب) . ويتركز هذا التدريب حول ما يدعى بـ « تدريب الحساسية » Sensitivity Training . ويعتبر تدريب الحساسية أكثر طرق التدريب اثارة للجدل ، فقد هاجمه بشدة بعض المشتركين فى مختبراته من المديرين ، فى حين أيدها بشدة البعض الآخر . وتدريب الحساسية نوع من التدريب المثير لتحدى والاحباط ، وقد نبع من أعمال المتخصصين فى ديناميات الجماعة والارشاد النفسى غير المباشر^(١) .

وعلى النقيض من الوسائل الأخرى ، « كتمثيل الأدوار » و « المباريات الادارية » ، فان تدريب الحساسية كثيرا ما يكون عبئا ثقيلًا على نفوس المتدربين ، ونراهم يقررون أنهم يشعرون خلاله بالتوتر والاحباط وعدم الراحة (وقد حدث فى بعض الدورات التى عقدها المعهد القومى للتنمية الادارية لتدريب الحساسية أن بعض المشتركين من المديرين لم يستطيعوا الاستمرار حتى نهاية الدورة لشدة التوتر والمعاناة التى كانوا يشعرون بها) .

(1) L. Bradford, J. Jibb, and K. Benne (eds.) ; T. Group Theory and Laboratory Method. (N. Y. : Wiley, 1964), Ch. 1.

ويتضمن تدريب الحساسية أساسا التفاعل المتبادل فى جماعة صغيرة تحت ضغوط مواجهة غير محددة ، تتطلب من المتدربين أن يصبحوا أكثر اهتماما وحساسية لمشاعر الآخرين حتى يقوموا ببناء نشاط اجتماعى مقبول ومقبول . ولا يوجد فى تدريب الحساسية أى تمثيل الأدوار ، لأن المتدربين يلعبون أدوارهم الحقيقية ، الا أن البيئة التدريسية مصطنعة للدرجة التى يحسون فيها بأن أدوارهم الاجتماعية الطبيعية غير قابلة للتطبيق . وفى اطار هذه البيئة يشجع المتدربون على امعان النظر والتفكير فى مفهوم الذات ، وأن يصبحوا أكثر تقبلا لما يقوله الآخرون . وبالإضافة الى ذلك يحسون بأنهم بدأوا فى ادراك أساليب تفاعل الجماعة ، والتعرف على تأثير الثقافة والمجتمع عليها . وباختصار فإن أهداف تدريب الحساسية هى : فهم الذات ، وفهم الآخرين ، وفهم تأثير المجتمع ، والتبصر فى العمليات الجماعية ، وتنمية المهارات السلوكية .

٢ - تمثيل الأدوار Role Playing :

يعتبر تمثيل الأدوار احدى الصور العملية للتدريب على العلاقات الانسانية ، بالإضافة الى الطرق التقليدية للتدريب . ولما كان الناس يقومون بأداء أدوار مختلفة فى حياتهم اليومية ، فإن لهم خبرة الى حد ما بتمثيل الأدوار ، ومع وجود درجة معينة من الخيال والتصور يمكنهم أن يسقطوا ما بأنفسهم على الأدوار التى يقومون بتمثيلها . وليست هذه بالفكرة الجديدة ، لأن الدراما قديمة قدم التاريخ ، ولكن الجديد نسبيا هو تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية . وقد استخدمها « مورينو » (Moreno) فى العلاج النفسى باسم « الدراما النفسية » (Psychodrama) ، وفى التحليل الاجتماعى باسم « الدراما الاجتماعية » (Sociodrama) ، ثم طبقت فيما بعد فى التدريب على العلاقات الانسانية .

وتتميز طريقة تمثيل الأدوار بما يأتى :

(أ) انها أسلوب مرن ، وتتيح الفرصة للدارسين للاشتراك فى

التمثيل .

(ب) غالباً ما تنمى لدى الأفراد ما يسمى « بالخبرة المشتركة » التى تساعدهم على أن تكون أساساً المناقشة التى تتبع الانتهاء من تمثيل الأدوار .

(ج) تتيح الفرصة للأفراد للتنفيس عن مشاعرهم ، حيث تسنح الفرصة لكل فرد فى الجماعة كى يعبر عن آرائه ومشاعره بحرية ودون قيود .

(د) يشجع هذا الأسلوب كل فرد فى الجماعة ، وكذا الجماعة ككل ، على الاشتراك فى المناقشة والتفكير فى الموضوع الجارى تمثيله ، بما يؤدى الى حدوث تفاعل فيما بين أفراد الجماعة .

(هـ) يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب سهلة التخطيط ، ولكنه من ناحية أخرى يحتاج الى مهارة فى التطبيق والتنفيذ .

٣ - المباريات الادارية Business Games :

تعتبر المباريات صورة أخرى من المختبرات التى يمارس فيها تمثيل الأدوار ، ولكنها تركز على المشاكل الادارية ، بينما يركز تمثيل الأدوار على مشاعر الأفراد أثناء تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر . وقد قامت المباريات الادارية وتطورت نتيجة لقدرة الحاسب الآلى (الكمبيوتر) الفائقة فى تحليل البيانات لاتخاذ القرارات المتتابعة تحت ظروف مشابهة لظروف العمل الحقيقية بالمنظمة . وتوجد منها صور متعددة ، ويعمل المتدربون فى جماعات صغيرة تتنافس كل منها مع الجماعات الأخرى . وتتخذ كل جماعة قراراتها فى اطار نموذج معين مصمم لهذا الغرض ، وتحلل القرارات بواسطة الحاسب الآلى للنموذج المبرمج فيه ، وينتج عن هذا ارجاع الأثر - « تغذية رجعية » - (Feedback) لتوجيه القرارات التالية . وعادة يكون الوقت مضغوطاً ومحدوداً ، فمثلاً قد تغطى فترة ربع سنة فى التسويق فى ساعة واحدة أثناء المباراة . ويسمح ضغط الفترات الزمنية أثناء المباراة فى وقت قصير باكتساب خبرات عديدة والقيام بممارسات مختلفة . ويمكن الاسراع فى التعلم عن طريق

التغذية الرجعية والمناقشة مع أحد مدربي العلاقات الانسانية بعد كل وحدة اتخاذ قرار فى المباراة .

ومن واقع خبرة المؤلف أثناء عمله بالمعهد القومى للتنمية الادارية خيرا للعلاقات الانسانية ، والاشترك فى تدريب الدارسين من المديرين ، كانت المباراة الادارية عنصرا أساسيا فى برامج الادارة العليا المقيمة (ومدتها ٤ أسابيع) . وكان يخصص للمباراة الادارية عادة الأسبوع الثالث ، بعد أن يحصل الدارسون على المعلومات اللازمة من خلال المحاضرات والمناقشات ودراسة الحالات فى الأسابيع السابقة . وكان يخصص للمباراة أربعة أيام على الأقل ، يسبقها يومان للشرح والاعداد ، وتنفذ فى ثلاثة أيام ، بينما يخصص اليوم الرابع للمناقشة وتقييم المباراة . وكان من الملاحظ الاندماج التام للدارسين فى المباراة . بحيث كان معظمهم يتنازل عن فترات الراحة كى يستمر فى انجاز دوره فى المباراة . ونظرا لظروف ضغط الوقت والمنافسة ، فان الدارسين كانوا يعملون تحت ظروف الضغط والتوتر « الانعصاب » (Stress) وخاصة عند ارجاع الأثر (التغذية الرجعية) ، واطارهم بموقف الشركة التى يمثلونها عقب اتخاذ كل قرار ، وكنا نلاحظ - كمدربين للعلاقات الانسانية - الآثار النفسية التى تظهر على الجماعة فى حالة الخطأ فى اتخاذ القرار - وما ينشأ عنها من انفعالات .

٤ - الشبكة الادارية / المصفوفة الادارية :

إن مفهوم « الشبكة الادارية » (المصفوفة الادارية) - التى يطلق عليها أيضا « التنمية التنظيمية » - تقوم على المفهوم الذى وضعه « بليك وموتون »^(١) ، وعلى أساسه قامت مداخل للتنمية التنظيمية التى قسمت الى جزأين رئيسيين : الأول يعنى بالضرورة بعملية الاتصال والتفاعل فيما بين الأفراد والجماعات بالمنظمة ، والثانى : هو الخروج بنموذج

(1) R. Blake, and J. Mouton ; **The Managerial Grid** Hous-
ton : Gulf Publishing , 1964).

استراتيجى متكامل للمنظمة يساعدها على تحقيق أهدافها ، والعمل على تنفيذ هذا النموذج . ويختلف هذا النظام التدريبي أساسا عن غيره من الوسائل التى سبق مناقشتها فى أن مفهومه الأساسى يعتبر المنظمة هدفة الأساسى وليس الفرد أو المجموعات . فالتعامل مع الجماعات ذوى الحاجات التدريبية الموحدة ، مثل تنمية مهارات قيادية ، أو تحسين مستوى اتخاذ القرار ، أو المهارة فى حل المشكلات ، يعتبر تعاملًا مع أنشطة جماعية تدرج تحت تنمية الإدارة وليس تنمية المنظمة . ولتوضيح هذا الفرق يمكن القول بأن « تنمية الإدارة » تستهدف زيادة المعارف لدى المديرين وتنمية مهاراتهم بحيث يستطيعون المشاركة والانجاز بنمائية أكبر فى المنظمة ، بينما تبحث « تنمية المنظمة » عن إيجاد البيئة التنظيمية التى يستطيع المدير من خلالها المشاركة بطريقة فعالة⁽¹⁾ .

وتتميز التنمية التنظيمية بالخصائص الآتية :

- (أ) تمثل استراتيجية تعليمية تسعى الى احداث تغيير مخطط .
- (ب) ترتبط بالمشكلات الحقيقية فى المنظمة أكثر من ارتباطها بحالات نظرية تناقش فى قاعة الدراسة .
- (ج) تستخدم التنمية التنظيمية أساسا طريقة تدريب المختبرات التى تستند الى الخبرة السلوكية المباشرة .
- (د) عوامل التغيير التى تطبق فى التنمية التنظيمية عموما تقوم بها هيئات خارجية عن المنظمة التى يراد تغييرها ، أى أن الاستراتيجية تستخدم مستشارى التغيير .
- (هـ) توجد علاقات عملية متشابكة بين عوامل التغيير والعوامل القائمة فى المنظمات التى يجرى تغييرها ، أى أن هناك علاقة تعاونية تستلزم الثقة المتبادلة والاتفاق المشترك على الأهداف والوسائل والتأثير المتبادل .

(1) M. Berger, and p . Berger (eds-) ; Group Training Techniques. (Essex : Grower, 1972) , pp. 49 -- 50 .

(و) تقوم عوامل التغيير على فلسفة اجتماعية حول القيم الانسانية
عموما ، وفي المنظمات على وجه الخصوص ، بما يؤدي الى تشجيع المنظمات
تلى أن تتبنى فلسفة انسانية تسير على نهجها

وتشكل الكلمات والأفكار السائدة فى حلقات الشبكة الادارية :
بناء الجماعات ، والاجماع ، والانفتاح ، وارجاع الأثر (التغذية
الرجعية) ، واجتماعات المواجهة والصراع فيما بين الجماعات ،
والاستراتيجية • وطريقة التدريب التى تستخدم غالبا فى « التنمية
التنظيمية » هى « تدريب الحساسية » • ولكن التنمية التنظيمية تشمل
جوانب أخرى الى جانب ما يشمله تدريب الحساسية • فهى تركز على
بناء الجماعات فى علاقات حقيقية ، بينما يركز تدريب الحساسية على البيئة
التدريبية • هذا بالاضافة الى أن التنمية التنظيمية عملية مستمرة فى
تطوير النفس البشرية ، بينما تدريب الحساسية برنامج قصير الأجل •
وتشمل التنمية التنظيمية المؤسسة ككل ، بينما يتعامل تدريب الحساسية
مع جزء منها فقط •

تقييم الأداء

ينبغي عند قياس الكفاية في العمل أن نفرق بين الجدارة والانتاج ، فإن الجدارة (Meril Rating) جانب هام من الانتاج وهي تزيد كثيرا بهذا الصدد عن الكفاية (Efficiency) إذ أنها تتضمن القدرة الانتاجية في عمل ما بالإضافة الى خصائص أخرى تجعل من العامل موظفا ذا قيمة كبيرة . كما أنه من الضروري أيضا التمييز بين الانتاج في الأعمال التي يشتمل فيها عدد الوحدات الانتاجية بدقة ما قام الفرد بأدائه فعلا ، والانتاج في الأعمال المعقدة والتي يتعذر فيها قياس الانتاج بوحدات نوعية .

● قياس الأداء في الأعمال الانتاجية :

يتميز العمل الانتاجي بأن الكم هو المتغير الوحيد الذي ينبغي أن يراعى عند قياس كمية الانتاج . ومن هنا كان عدد الوحدات التي تنتج هو كل المطلوب . ويمكن تسليم الأجزاء المنتجة وتسجيلها أو استخدام أجهزة معينة للعد . ويختلف الموقف في حالة الكيف ، بحيث نجد أن مجرد العد وحده لا يحقق الاتصاف في قياس انتاج الفرد . فإذا أمكن وضع معيار يقتضى توافر كيف معين للسلعة المنتجة حتى يتيسر ترويجها ، فإنه يمكن حينئذ معالجة هذا المتغير الكيفي . وتعنى طرق التفتيش التي تحتم وجود أدنى للمعايير بمثل هذه السمات الكيفية وتسمح للقياس من حيث الكم بشرط التسوية السليمة للانتاج الناقص ، فإن كل انتاج غير مرض يشتمل خسارة في مادة الانتاج . ويعد حساب ما يمكن اتقاذه فائدا نستطيع ترجمة مقدار الخسارة الى ما يعادلها من الوحدات الانتاجية .

وكلما أمكن تحويل الكيف الى كم بتعديلات مختلفة على أسس سليمة أمكن الإشارة الى الانتاج الفردي بعدد واحد . وتشير الدراسات العلمية لأنواع العمل المختلفة الى وجود وسائل كمية يمكن عن طريقها ترجمة السمات الكيفية الى سمات كمية . وبذا يمكن أن يستند قياس العمل الى أساس انتاجي محق . على قدر الامكان .

وإذا عمل الناس فى جماعة فينبغى أن يكون قياس الانتاج بالعدد الذى يحصل عليه الفريق . وفى هذه الحالة ينبغى تحقيق التوافق بين العاملين وتشجيع روح العمل الجماعى فيما بينهم . ومن الضرورى أن تتعاون المنظمة فى تنفيذ التغيرات المطلوبة فى تكوين الجماعة ، إذ أن فردا واحدا - بطيئا فى العمل أو غير متعاون - يمكن أن يهدم كفاية الفريق بأكمله .

* * *

● قياس الأداء فى الأعمال غير الانتاجية :

العمل غير الانتاجى هو العمل الذى يقوم فيه كيف العمل بدور رئيسى غالب ، وهذا يعنى أن كل وحدة من الانتاج تتطوى على نظام معقد من الكم . فإذا كانت القدرة الانتاجية لشخص ما تتوقف على عدة عوامل متنوعة فمن المتعذر استخدام اجراءات كمية بسيطة لقياسها . ومن أمثلة الأعمال التى لا تخضع للقياس الكمى البسيط عمل المشرف ، والمعلم ، ورجل العلاقات العامة ، إذ أنه يبدو من الضرورى فى هذه الأعمال الالتجاء الى التقدير الانسانى للوصول الى مقياس للنجاح فى العمل . والأحكام الانسانية عرضة للخطأ ، ولكن اذا كان مصدر الخطأ معروفا فمن الممكن أن تصبح هذه الأحكام جديرة بالثقة الى درجة كبيرة . وعندما نلجأ الى هذه الوسيلة فأننا نقيس فى واقع الأمر أكثر من مجرد انتاج الشخص ، حيث نقيس فى الواقع جدارته أو قيمته للمنظمة .

* * *

● القدرة والأداء :

إن ما يستطيع الانسان أن يفعله ، وما يقوم به بالفعل ليسا بالضرورة متشابهين . وكلمة « قدرة » تشير الى امكانية الفرد بالنسبة للأداء ، أما كلمة « أداء » فتشير الى ما يفعله الفرد بالفعل فى ظروف معينة . وما يؤديه الفرد فى العمل يعتمد على قدرته وعلى رغبته أو دافعه . ويمكن أن نصف العلاقة بين هذه العوامل بالمعادلة التالية :

الأداء = القدرة × الدافع •

وطبقا لهذه المعادلة يمكن القول بأن الأداء تصبح قيمته صفرا اذا كانت القدرة أو الدافع غير موجود • وتزداد القيمة كلما ارتفع كل عامل من هذين العاملين في قيمته •

ولكى نقيس قدرة الفرد يجب أن نجعله يؤدي عملا ما • وبما أن الدافع واحد في المجموعة — غالبا — فإن الاختلافات في الأداء هي التي تعكس الاختلافات في القدرة • ومع ذلك فإن موقف العمل لا يخلق نفس الدافع لدى جميع العاملين • فعندما يكون أداء شخص ما ضعيفا ، فقد يرجع ذلك الى ضعف قدراته أو الى ضعف الدافع •

ومن الواضح أن قياس الانتاج في مصنع ما يعكس كلا من القدرة والارادة في الانتاج • والدافع والروح المعنوية هما اللذان يمدان الفرد بالارادة ، وكذلك يؤثران في القدرة الى حد ما ، ومن ثم يلعبان دورا هاما • ومع ذلك فهما يكن الدافع فانه لا يعوض كلية النقص في القدرة • ويؤدي اختلاف درجات الدافع عند الأفراد ذوى القدرات المختلفة الى تقارب أدائهم ، يؤدي هذا الى التقليل من الفروق الفردية في الانتاج • ولكن يجب ألا يغرب عن بالنا أن تضيق مدى الفروق الفردية ينبغي أن يتحقق بالاتقاء السليم للعاملين ، دون تسيط همم وعزيمة الأفراد الممتازين •

● الأخطاء الشائعة في مفايس التقدير :

هناك بعض الأخطاء الشائعة في التقدير تتلخص فيما يأتي :

١ - **التأثير الهالى المضلل** : ترجع أكثر مصادر الخطأ انتشارا الى ما يسمى بالتأثير الهالى المضلل ، وذلك أن لمعظم الناس تحيزات تؤثر في تقديرهم لغيرهم من الناس • فمثلا قد يعتبر أحد الرؤساء أو المشرفين أن السرعة في الانجاز فضيلة ويعطى تقديرا أعلى لمن ينجزون عملهم قبل الوقت المحدد له وتقديرا منخفضا لمن يتأخرون في انجازه ، وعلى الرغم

من أن السرعة قد تكون أحد المقاييس الهامة للجدارة فلا ينبغي خلطها بالقدرة الانتاجية ، وقد يتجه رئيس آخر فى تفضيله الى حبه للموظف ، فى حين يكون المظهر الشخصى هو العنصر المؤثر لدى شخص ثالث .
ان عوامل الحب والبغض موجودة دائما ، وهى المسئولة أحيانا عن الإتجاهات التى تؤثر فى الرأى بصدد مستوى القيام بالعمل .

ويمكن التقليل من آثار هذا النوع من الخطأ اذا قام عدة أشخاص بتقدير نفس الشخص ، اذ ان لكل شخص من المقدرين تحيزاته التى تختلف عما لدى الآخرين . وبهذه الطريقة تنزع الأسس المختلفة للخطأ الهالى الى الغاء بعضها بعضا . ويصبح الأداء المتفوق عاملا مشتركا فى اعتبار جميع الذين يقومون بالتقدير .

٢ - الفروق فى المستويات : هناك مصدر آخر للخطأ يتضمن فى أن المقدرين لا يستخدمون جميعا نفس المقاييس ، فبينما ينزع بعضهم الى أن يكون مستوى تقديرهم لجميع العاملين مرتفعا ينزع البعض الآخر الى الكمال فتقل التقديرات المرتفعة فى أحكامهم أو تخاو منها تماما .

وقد أدت المحاولات التى بذلت لتصحيح هذا الخطأ الى استخدام طريقة التقدير بترتيب الجدارة فيطلب من المقدر أن يعمل قائمة بالأفراد وفقا لترتيبهم تنازليا من الأحسن فالأقل . ولكن هذه الطريقة شاقة بعض الشيء وتستنفد قدرا كبيرا من الوقت ، وخاصة اذا استخدمت مع جماعات كبيرة ، كما أنها تغفل من حسابها احتمال وجود فوارق كبيرة من العاملين بالادارات المختلفة .

٣ - عدم تحديد الواجبات : هناك مصدر ثالث للخطأ فى التقدير نشأ حين لا يعرف المقدر ما هى الصفات التى يجب عليه أن يلاحظها فى العاملين ، أو بمعنى آخر حين لا يعرف الأساس الذى سيقوم عليه التقدير فيعتمد على رأيه الخاص بصدد معنى الأداء الحسن بالنسبة للعمل موضع التقدير وينحصر حل هذه المشكلة فى تحليل العمل الى وظائفه وواجبات نوعية متضمنة فى أدائه . وينبغى أن تعد قائمة بالبنود المطلوب

ملاحظتها حتى يستطيع كل مقدر أن يبدى الرأى فى العاملين من حيث مستوى أدائهم لهذه الواجبات والوظائف • ويؤدى اتباع هذه الطريقة الى زيادة الدقة فى التقدير الى حد كبير •

ولا ينبغى أن يحتوى مقياس التقدير على عدد من الدرج يفوق ما يستطيع المقدرين تمييزه بدرجة يمكن الاطمئنان اليها • ولكن ينبغى فى الوقت نفسه أن يشمل التدرج ما يكفى للقيام باجراء العدد اللازم من وجود التمييز • وقد يفترض الشخص فى الظروف العادية أنه كلما قل عدد الدرج على سلم التقدير البحت تكون عملية التقدير أكثر سهولة ودقة • ولكن اتضح من الدراسات العلمية أنه أمكن تحقيق الدقة المثلى فى سلم تقدير ذى تسع نقاط ، وعلى أى الحالات فان تسع نقاط تعتبر أكبر عدد ينبغى أن يستخدم فى هذا الصدد •

وإذا اتبعنا منهج منحى التوزيع فقد يكون من الأفضل أن نستخدم عددا فرديا من النقاط على سلم التقدير • ومعظم الناس يقعون فى وسط المنحنى وهم فى الوقت ذاته الأفراد الذين يتشابهون الى حد كبير فى القدرة • ويعتبر السلم الخماسى فى التقدير من أنسب مقاييس التقدير وأكثرها شيوعا •

مثال :

القيادة - وتنقسم الى :

(أ) القدرة على تنظيم العمل :

٥	٤	٣	٢	١
قادر على تنظيم العمل باستمرار	قادر أحيانا على تنظيم العمل		غير قادر على تنظيم العمل باستمرار	

(ب) تحمل المسؤولية :

٥	٤	٣	٢	١
مستعد لتحمل المسؤولية باستمرار	يتحمل المسؤولية اذا اضطر لذلك		يتهرب من المسؤولية دائما	

(ج) القدرة على الاقتناع :

٥	٤	٣	٢	١
يستطيع دائما اقتناع الآخرين	مقتنع في مناقشاته عادة			يحاول باستمرار

(د) القدرة على فهم الآخرين :

٥	٤	٣	٢	١
قادر دائما على الاستبصار في دوافع الآخرين	يحاول أن يفهم مشاعر الآخرين			لا يبالي بمشاعر الآخرين باستمرار

(هـ) المبادرة الى العمل :

٥	٤	٣	٢	١
بادر دائما الى العمل ومستعد لبذل الجهد	يبادر أحيانا الى العمل اذا أثاره الموقف			يميل الى الخمول وعدم بذل الجهد باستمرار

وينبغي دائما تدريب المقدرين وشرح مقياس التقدير شرحا وافيا لهم مع توضيح الأغراض المستخدم من أجلها بدقة • ويتضمن التدريب شرح الفروق الفردية والأخطاء الشائعة في التقدير وفهم معنى منحى التوزيع ، هذا بالإضافة الى ضرورة ادراك المقدرين ووعيهم لما يتضمنه العمل موضع التقدير من واجبات ومسئوليات ومهارات •

● مراكز التقييم :

تعتبر مراكز التقييم (Assessment Centers) من التطبيقات الحديثة للعلوم السلوكية فى مجال الادارة ، حيث تجمع بين استخدام الاختبارات والمقاييس النفسية ، والتمارين العملية ، وتمثيل الأدوار ، والمقابلة والوسائل الأخرى المتعلقة بالتقييم الادارى . وعلى ذلك فان مركز التقييم يتضمن عملية متضاد من التقييم والتوجيه تستخدم فيها المقاييس النفسية وتساوين ومواقف تشل واقع العمل اليومى للمديرين والمهام الفردية والجماعية المختلفة التى يكلف بها العاملون / المديرون الجارى تقييم أدائهم ، خلال فترة تتراوح ما بين يومين الى خمسة أيام .

وتستهدف مراكز التقييم تحقيق غرضين أساسيين :

- ١ - أنها توفر البيانات والمعلومات التى تساعد رجال الادارة العليا بالمنظمة على اتخاذ قرارات سديدة فيما يتعلق بتريقات المديرين والمشرفين وتحديد احتياجاتهم التنموية .
- ٢ - أنها تساعد العاملين للتعرف على المواطن التى تحتاج الى تنمية ، وتقدير امكانياتهم الشخصية والادارية .

* * *

ويعرض المؤلف بالصفحات التالية تطبيقا عمليا لهذه التجربة التى تمت فى « ادارة تدريب التسويق » بالخطوط الجوية السعودية ، والتى اشترك فى تخطيطها وتنفيذها باسم « برنامج التقييم والتوجيه الادارى » .

● برنامج التقييم والتوجيه الادارى (M. E. G.) :

المقصود « ببرنامج التقييم والتوجيه الادارى » هو تطبيق الوسائل العملية والمختلفة لملاحظة السلوك وتقييمه فى مواقف مختلفة . ويمكن تطبيق هذه الوسائل فى أى موقع تقريبا ، سواء أكان مكتبيا أو اداريا على مدى عدة أيام . والهدف من برنامج التقييم والتوجيه هو تجهيز

واعداد تقييم موضوعى خارج نطاق العمل للقدرات والاستعدادات ونواحي القوة والضعف والدافعية للعمل . ويحقق برنامج التقييم والتوجيه ذلك من خلال ملاحظة السلوك فى العديد من مواقف الانجاز المقننة (الموحدة) وتقدير السلوك على عدد من الأبعاد ، وتطبيق وسائل قياس نفسية ، والوصول الى قرارات تختص بإمكانيات كل فرد ممن يجرى تقييمهم والأعمال التى تناسب قدراته واستعداداته وامكانياته واهتماماته هذا بالإضافة الى تشخيص جوانب التنمية اللازمة والاحتياجات التدريبية .



● التعريف بالبرنامج :

قامت برامج التقييم والتوجيه على فكرة مؤداها أننا اذا ما عرفنا متطلبات العمل أو الأعمال المرتقبة ، فانه يمكن اعداد مواقف واقعية أو تمثل الواقع ، وتمرين سلوكية تؤدي الى ظهور أنماط السلوك المرتبطة مع تلك التى يتطلبها العمل . وتشكل جماعات من المرشحين للوظائف (المتدربين) وتطبق عليهم اختبارات نفسية ، ويشتركون فى تمرين فردية وجماعية ، بينما يقوم المقيمون المدربون بملاحظة سلوكهم أثناء انجاز هذه التمارين وتسجيله فى بطاقات تقدير .

ويسكن تلخيص خطوات البرنامج فى الآتى :

— تحليل الوظائف الادارية وتحديددها فى شكل متطلبات سلوكية الوظائف .

— تحديد الخصائص السلوكية الأساسية التى تستلزمها الوظائف الادارية وترتيبها حسب أهميتها .

— اعداد وسائل القياس المختلفة التى تستخدم فى التقييم من مقاييس نفسية وتمرين سلوكية واجراءات مكتبية ومقابلة شخصية بحيث تقاس كل صفة سلوكية لازمة من وسيلة للوصول الى تقرير صحيح لها بأعلى درجة من الدقة .

- تهيئة المرشحين (المتدربين) بالنسبة لعملية التقييم والتوجيه من حيث شرح العملية وأهدافها وأبعادها ومراحلها وفائدتها •
- اعداد المقيمين وتدريبهم على برنامج التقييم والتوجيه •
- اعداد بطاقات التقدير اللازمة لتسجيل الملاحظات السلوكية وتقديرها بالنسبة للتمرين العملية والاختبارات الموقفية والمقابلة الشخصية •
- اعداد المقاييس النفسية اللازمة بالأعداد المناسبة ووسائل تصحيحها وتسجيل نتائجها وتحليلها احصائيا •
- استخلاص نتائج التقييم والتوجيه وتسجيلها فى بطاقات تقرير وتخطيط نفسى (بروفيل) لكل متدرب أو مرشح •
- اعداد التقارير النهائية للبرنامج •
- استرجاع الأثر بالنسبة للمرشحين (المتدربين) وامدادهم بالمعلومات اللازمة عن نتائج البرنامج •

* * *

تنفيذ البرنامج :

بدأ التفكير فى الاعداد للبرنامج وتنفيذه فى ادارة تدريب التسويق فى بداية عام ١٩٨٢ مع نهاية برنامج تدريب مديرى الفروع (Country Managers) حيث كانت الحاجة ماسة لاستحداث وسيلة لتقييم الدارسين بعد انتهاء تدريبهم • واتهى التفكير الى الاستفادة من « مراكز التقييم » (Assessment Centers)

وقد يكون مصطلح « مركز التقييم » لا يعبر عن حقيقة الواقع حيث قد يحل الى الذهن ضرورة وجود مكان أو مبنى محدد يمارس فيه هذا النشاط بصفة مستمرة مثل مركز التدريب • والحقيقة أنه

لا ضرورة لوجود مكان محدد لممارسة نشاط التقييم ، والمهم هو تطبيق وسائل التقييم المختلفة لملاحظة سلوك الأفراد والحكم عليه فى مختلف المواقف . وعلى ذلك فانه يسكن تطبيق هذه الوسائل فى أى موقع ملائم لفترة محددة .

والهدف الأساسى لمركز التقييم هو الحصول على تقييم موضوعى لقدرات الأفراد وسلوكهم بطريقة علمية خارج نطاق العمل . ويحقق مركز التقييم هذا التقدير امكانيات الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم فى عدد من المواقف المهنية المقننة ، وتقدير السلوك على أساس أبعاد محددة مسبقا ، والوصول الى قرارات تختص بالطاقات المختلفة لمستويات وأنماط مختلفة من العمل مع تشخيص احتياجات التنمية للأفراد الجارى تقييمهم .

من هذا المنطلق لمفهوم « مراكز التقييم » بدأت ادارة تدريب التسويق بمؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية ، بالتخطيط لبرنامج التقييم وشكلت لهذا الغرض لجنة تضم مختلف التخصصات العلمية والاستشارية والادارية اللازمة لتخطيط البرنامج وتنفيذه ، ووضعت الخطة وبدأ تنفيذها على النحو التالى :

١ - تحليل الوظائف : أعدت بطاقات تحليل الوظائف ووزعت على مديرى الفروع داخل المملكة وخارجها ، كما تم فى اجتماع يضم مديرى التخصصات المتعلقة بالتسويق مناقشة مطالب وظائف مديرى الفروع . وقام المستشار النفسى باستخلاص الصفات اللازمة للتقييم من واقع بطاقات التقييم وآراء المديرين .

٢ - اعداد وسائل التقييم : من واقع بطاقات تحليل الوظائف قامت لجنة التخطيط بتجهيز الوسائل المناسبة لقياس الصفات اللازمة للوظائف ، وبدأ اعداد هذه الوسائل فى شكل اختبارات سيكلوجية ، وتمارين سلوكية فردية وجماعية ، وتقديم موضوعات من جانب الدارسين ، ومقابلات شخصية ، واعداد بطاقات الملاحظة لتقدير السلوك فى مختلف المواقف .

٣ - الوسائل المستخدمة في التقييم : استخدمت في التقييم وسائل عديدة تتلخص في الآتي :

(أ) بريد اليوم (In Basket) هو عبارة عن المشاكل اليومية التي يواجهها المدير في عمله من خلال المعاملات المختلفة التي تعرض عليه في البريد اليومي . ويتضمن « بريد اليوم » مكاتبات ومذكرات وتعليمات من الرؤساء ، وتسجيل مكالمات هاتفية ، وبطاقات تقييم أداء للموظفين ، وتقارير يومية ، وما أشبه . ويخطر الفرد موضع التقييم أنه التحق حديثا بوظيفة مدير إحدى الإدارات وكانت الوظيفة شاغرة لبضعة أسابيع ، مما أدى إلى تراكم المعاملات . وقد حضر المدير إلى المكتب في عطلة نهاية الأسبوع لينهى المعاملات المتراكمة على مكتبه . ويترك البريد على المكتب - أو في ملف دون ترتيب ، ويتضمن بعض المعاملات التي تحتاج إلى إجراء فوري ، والبعض الآخر من المعاملات عبارة عن مكاتبات روتينية وقد يمكن تجاهلها . ويطلب من الشخص موضع التقييم أن يتعامل مع البريد كما لو كان في موقع العمل . وبعد انتهاء هذا التمرين في الوقت المحدد له فإنه يتبع عادة بإجراء مقابلة فردية مكثفة . وفي خلال هذه المقابلة يقوم المقيم بالتعمق والاستبصار في الجوانب الإدراكية للفرد موضع التقييم وكيفية تفكيره واتخاذ القرارات من واقع بريد اليوم الذي تسلمه وكذا تصرفه إزاء المعاملات المختلفة ، وتعد بطاقات تقييم لصفات وأبعاد معينة مثل المهارات التخطيطية والتنظيمية والقدرة على اتخاذ القرار ، والحكم الصادق على المواقف ، والاتباع إلى التفاصيل ، والإدراك .

(ب) التمارين الجماعية : تشكل جماعة من ٦ أفراد يسئلون مجلس إدارة إحدى الشركات أو إحدى اللجان في شركة معينة ، ويمثل كل فرد من المجموعة إحدى الوظائف الرئيسية بالشركة كمدير المبيعات ، ومدير التخطيط ، ومدير الإنتاج ، والمدير الفني ، وما أشبه . ويعرض على المجموعة مشكلة تخص الشركة وتعطى للمجموعة فرصة للتفكير ، ثم تبدأ المناقشة للوصول إلى قرار في زمن محدد . ويلاحظ أن هناك

تعليمات كتابية لكل فرد تختص بدوره فى المناقشة يجب أن يلتزم بها أثناء بحث المشكلة مع امداده بالمعلومات اللازمة للقيام بدوره فى المناقشة . وبينما تدور المناقشة بين الأعضاء يبدأ المقيمون فى أداء أدوارهم لملاحظة سلوك أفراد الجماعة بحيث يقيم كل منهم فردين ويشترك اثنان من المقيمين فى تقييم نفس الأفراد كل على حدة ، باستخدام بطاقات ملاحظة أعدت مسبقا لهذا الغرض تتضمن الصفات اللازم قياسها تسجل بها ملاحظات سلوكية تختص بالأبعاد الآتية :

مهارات التعبير الشفوى ، القيادة ، التخطيط والتنظيم ، مقاومة الضغط ، الحساسية ، واصدار الأحكام ، والقدرة على تحليل المشاكل .

(ج) المحاضرة : توزع على الأفراد موضوعات مختلفة لاعدادها وتقديدها - مع السماح بوقت كاف للاعداد - أمام مجموعة من المقيمين خلال فترة محددة . وتقاس أبعاد التخطيط والتنظيم من حيث تحديد أهداف للمحاضرة ومدى تحقيق هذه الأهداف والالتزام بالوقت المحدد ، والقدرة على التعبير الشفوى ، والقدرة على عرض الأفكار من حيث استخدام وسائل الايضاح التى تدعم المحاضرة وتقديم الموضوع بطريقة واضحة مفهومة وتوزيع نظراته الى كل الجالسين ، وتكامل شخصيته ، والطاقة والحيوية فى تقديم المحاضرة ، والقدرة البيعية من حيث جذب الاهتمام للموضوع طوال المحاضرة والمدخل الذى استخدمه للموضوع .

(د) المقاييس النفسية (Psychometric Testing) أعد المستشار

النفسى مجموعة من الاختبارات النفسية على النحو التالى :

- اختبار الممارسات الاشرافية ، لقياس مدى الاستعداد للقيام بالأعمال الاشرافية .

- اختبار الاستعداد للقيادة ، لقياس مدى القدرة على فهم الآخرين ، والقدرة على الإقناع ، والقدرة التنظيمية فى مجال العمل وتطبيق العلاقات الانسانية فى موقف العمل ، والمبادرة الى العمل والقدرة على التصرف .

– اختبار الاستعداد الاجتماعي ، لقياس أبعاد ادراك الظروف الاجتماعية والقدرة على التصرف في المواقف الاجتماعية ، والتعاون ، والقدرة على التعامل مع الآخرين ، واللباقة ، واليقظة العقلية ، والقدرة على الاقتناع .

– اختبار الصحة النفسية لقياس الجوانب الايجابية والسلبية للصحة النفسية ، ولقياس أبعاد السلوك غير الناضج ، وعدم الاستقرار الانفعالي ، والشعور بعدم التكافؤ ، والمعوقات البدنية ، والمظاهر العصبية ، والعلاقات الشخصية الوطيدة ، والمهارات الاجتماعية ، والمشاركة الاجتماعية ، والعمل المشجع والترويح ، والقيم والمبادئ والأهداف .

– اختبار القدرة العددية لقياس جوانب الاستدلال الحسابي والقدرة على فهم العمليات الحسابية المختلفة .

– اختبار الذكاء لقياس القدرة على التفكير انعام والتصرف في الحياة اليومية وادراك العلاقات وفهم رموز الأشكال وادراك أوجه الشبه بين الأشياء المختلفة .

– القياس السوسيومترى ، للتعرف على علاقات الدارسين فيما بينهم وترشيحهم لبعضهم البعض لمختلف مواقف العمل ، ومدى تفضيلهم للأنشطة المختلفة – خدمات ومبيعات وعلاقات .

– اختبار الاستعداد البيعي ، لقياس القدرة البيعية ، والقدرة على ترويج السلع والخدمات والقدرة على التعامل مع الجمهور ، والمحافظة على صورة المؤسسة ، والحصول على ثقة العميل ، والقدرة على التصرف في مختلف المواقف البيعية ، والقدرة على الاقتناع .

وقد أعدت بطاقات للتخطيط السيكولوجي (بروفيل) لتسجيل نتائج الاختبارات النفسية جميعها ، وبطاقة تخطيط سيكولوجي تختص باختبار الصحة النفسية لتوضيح ايجابيات وسلبيات الصحة النفسية .

(هـ) المقابلة الشخصية : ان اجراء المقابلة الشخصية هو جزء أساسى فى عملية التقييم •• وأجريت المقابلات وفقا لجدول زمنى لكل دارس على حدة وأجراها مجموعة من المقيمين - من ٣ الى ٥ مقيمين - يمثلون مختلف التخصصات • وقد أعدت قائمة بالصفات التى تقاس أثناء المقابلة ، بالإضافة الى دليل للمقابلة يتضمن الموضوعات الأساسية للمقابلة ، ودارت المناقشة حول موضوعات تختص بالخبرة السابقة ، ومواقف الانجاز والمبادرة ، والابتكار فى العمل ، والحسم والتصرف فى المواقف المختلفة ، وكيفية التعامل مع الرؤوسين ، والتصرف فى المواقف الطارئة ، والقدرة على التعبير ، والثقة بالذات والقدرة على تحليل المشاكل ، والمرونة والتوافق ، والقدرة على الاقناع ، وقوة الانطباع ، ومراعاة مشاعر الآخرين •

٤ - اعداد المقيمين :

تم اختيار المقيمين من داخل ادارة تدريب التسويق ومن الادارة العليا بالمؤسسة وعقدت اجتماعات لشرح ومناقشة البرنامج ، وتبع ذلك عقد جلسات تدريبية لمختلف التمارين التى تضمنها البرنامج ومناقشة جوانبها المختلفة وأسس تقييم السلوك فى كل تمرين ومراجعة بطاقات الملاحظة للتمارين المختلفة واجراء التعديلات المختلفة عليها •

٥ - تنفيذ البرنامج :

بدأ تنفيذ البرنامج فى أوائل شهر يونية ١٩٨٢ واستغرق حوالى عشرة أيام ، حيث اشتمل على ما يأتى :

- تحليل وظائف مديرى الفروع (قبل بدء البرنامج) •
- اختيار المقيمين واعدادهم •
- تطبيق الاختيارات السيكلوجية •
- اجراء ثلاثة تمارين جماعية •
- تطبيق تمرين برىد اليوم (فردى) •
- اجراء اختبارات فى اللغة الانجليزية والحساب •

- تقديم محاضرات •
- اجراء مقابلة شخصية فردية •

- فى نهاية البرنامج أعدت تقارير عن كل فرد فى كراسة تشتمل على التقارير التفصيلية للاختبارات النفسية وتقرير تفصيلى عن كل فرد •

● عملية استرجاع الأثر (Feed back)

عقب اعداد التقارير النهائية عن عملية التقييم أرسلت نسخة منها للإدارة العليا بالمؤسسة • وعقدت جلسات مع الدارسين - فردية - حيث ناقش كل فرد مع لجنة التقييم محتويات التقرير ووجهة نظره فى هذا الشأن • ومما هو جدير بالذكر أن لجنة التقييم لاحظت تغييرا واضحا فى سلوك بعض الدارسين عقب عملية استرجاع الأثر فى محاولة للتغلب على نواحي القصور التى ظهرت فى التقرير بالنسبة لهؤلاء الأفراد •

● تطبيقات :

عقب انتهاء المرحلة السابقة واعتماد نتائجها من الإدارة العليا بالمؤسسة انبثقت عن برنامج التقييم والتوجيه الإدارى الأول ما يأتى :

١ - برنامج التقييم والتوجيه الإدارى الثانى لتقييم المرشحين لوظائف المديرين فى أواخر شهر يونية ١٩٨٢ •

٢ - برنامج التقييم والتوجيه الإدارى الثالث للدارسين المرشحين لوظائف مديرى الترمين (Cetering) فى أوائل شهر سبتمبر ١٩٨٢ •

٣ - صدور تعميم من الإدارة التنفيذية بالمؤسسة لجميع الإدارات المعنية لتطبيق برنامج التقييم والتوجيه الإدارى على جميع المرشحين للترقى الى وظائف أعلى ، وقد نفذت إدارة تدريب التسويق ثلاثة برامج فى هذا المجال حتى الآن • وأصدرت الإدارة أيضا توجيهات لتنظيم هذه العملية خلال العام الحالى بحيث ينفذ ثمانية برامج خلال عام

١٩٨٣ ، بمعدل برنامج كل ٦ أسابيع تقريبا . وقد طلب من كل ادارة تعبئة بطاقة بيانات عن المرشح للترقية تتضمن المعلومات اللازمة عن الوظيفة المرشح لها ، وبيانات عن الشخص المرشح ، وتقييم أدائه وتوصيات رئيسه المباشر .

٤ - استخدام البرنامج فى انتقاء المرشحين لدورة « مدرء التسويق » المنفذ حاليا .

* * *

● تقييم البرنامج :

تستهدف برامج التقييم والتوجيه ما يأتى :

١ - توفير البيانات والمعلومات التى تساعد الادارة العليا بالمنظمة على اتخاذ قرارات سديدة فيما يتعلق بترقيات المديرين والمشرفين وتحديد احتياجاتهم التنموية (التدريبية) .

٢ - مساعدة العاملين - موضع التقييم - للتعرف على المواطن التى تحتاج الى تنمية ، وتقدير امكانياتهم الشخصية والادارية .

٣ - مساعدة المؤسسات على انتقاء (اختيار) المرشحين للوظائف الادارية المختلفة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها .

٤ - مساعدة الادارة على تعيين أو تسكين الموظفين بالوظائف الشاغرة أو المستحدثة ، وفقا لمتطلبات هذه الوظائف .

٥ - تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية مهارات العاملين واقتراح برامج التدريب المناسبة لتنمية المهارات الادارية والسلوكية والفنية .

وإذا ما طبقنا هذه الأهداف على ما حققته برامج التقييم والتوجيه الادارى التى تمت حتى الآن نلاحظ ما يأتى :

اولا : تم توفير المعلومات اللازمة للادارة العليا لاتخاذ القرارات المتعلقة بترقيات المديرين (برنامج التقييم والتوجيه الادارى الثانى) .

ثانيا : من خلال جلسات استرجاع الأثر (Feed back) التى عقدت مع الدارسين فى برامج مديرى الفروع ومديرى التسوين عقب الانتهاء من برامج التقييم والتوجيه الادارى ، أمكن للدارسين التعرف على مواطن الضعف لديهم والجوانب التى تحتاج الى تسمية ، وهذا يحقق الهدف الثانى .

ثالثا : جارى حاليا استخدام برنامج التقييم والتوجيه الادارى فى اختيار المرشحين لبرنامج تدريب مديرى التسوين (Cetering) الثالث من داخل المؤسسة وخارجها ، وهذا يحقق الهدف الثالث .

رابعا : تقوم ادارة تدريب التسويق بالاستجابة لطلبات الادارات المختلفة من حيث تطبيق برنامج التقييم والتوجيه الادارى على المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بهذه الادارات أو المرشحين للترقية ، وهذا يحقق الهدف الرابع .

خامسا : تتضمن التقارير التى تقدم عن المرشحين لشغل الوظائف القيادية الشاغرة توضيح الاحتياجات التدريبية لهؤلاء الأفراد واقتراح البرامج التدريبية ، وهذا يحقق الهدف الخامس .

وعلى الرغم من تحقيق هذه الأهداف ، فان برنامج التقييم حديث عهد بالتطبيق بالمؤسسة ولم يمض عليه عامان حتى الآن ، ولذا فهو يمر بمراحل تقييم وتطوير مستمرة ، مع الاستفادة من التجارب التى سبقتنا اليها الدول الأخرى ، سواء زيارات لهذه الدول وحضور برامج تدريبية قصيرة بها ، أو استقدام خبراء من هذه الدول لعقد دورات تدريبية للمقيمين بالمؤسسة ، مع مراعاة تطوير هذه الخبرات والتجارب بما يتناسب مع قيمنا ومبادئنا وظروفنا البيئية .

وقد لوحظ خلال الدورات التدريبية السابقة لمديرى الفروع ومديرى التسوين أن برامج التقييم والتوجيه الادارى طبقت على الدارسين فى نهاية البرامج ، بحيث لم تكن الفرصة سانحة لتطويرهم أثناء البرنامج .
ولذلك سيراعى فى البرامج القادمة أن تطبق برامج تقييم دورية طوال فترة انعقاد التدريب .
