

المعاير العملية لإختيار الأفضل من بين المرشحين لشغل الوظائف القيادية

في شركات قطاع الأعمال العام

دراسة ميدانية تحليلية

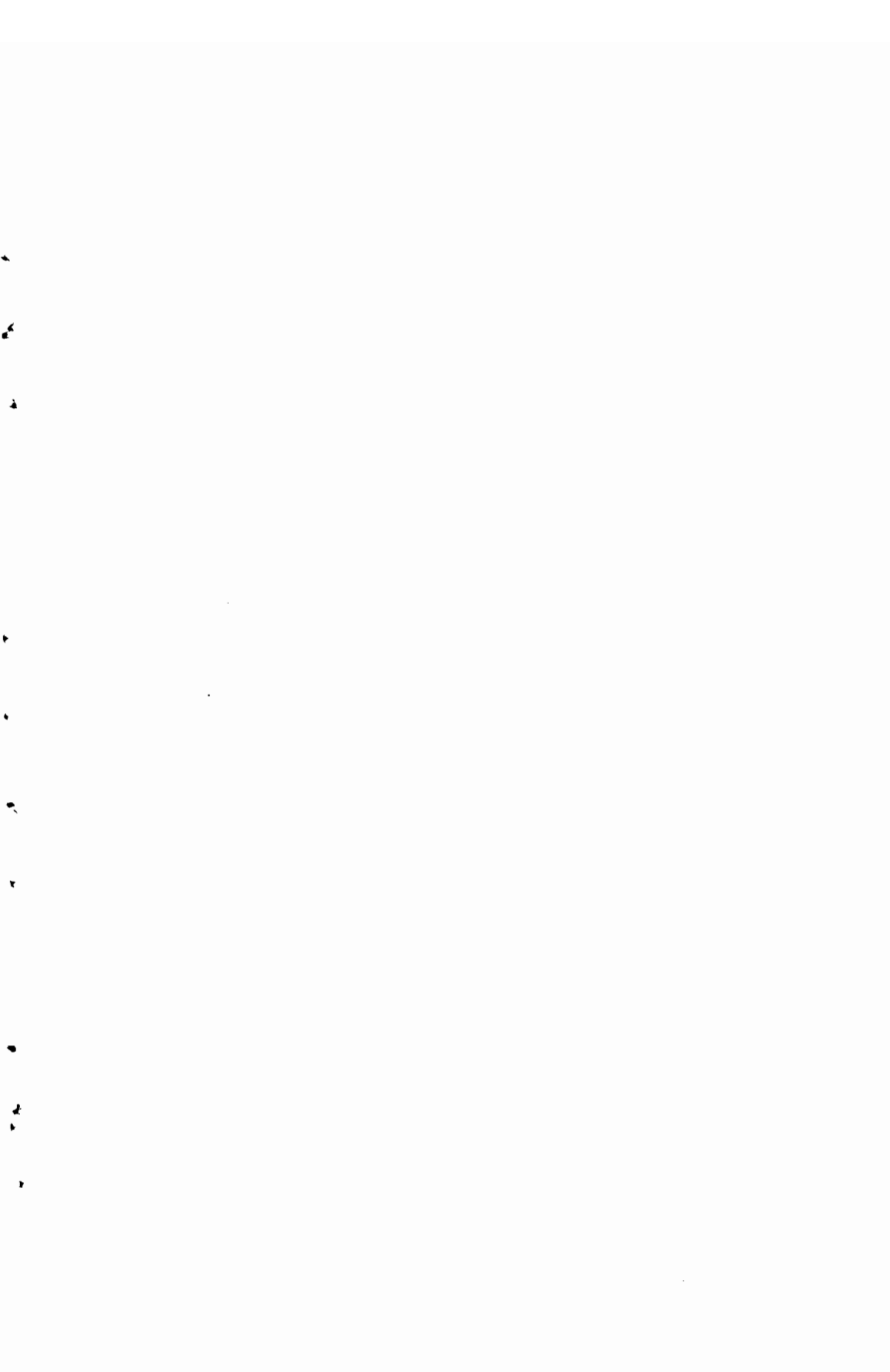
دكتور

سعيد محمد المصري

ماجستير في الإدارة العامة، ماجستير العلوم في الإدارة

دكتوراة الفلسفة في الإدارة

عضو هيئة التدريس - جامعة الإسكندرية



## ملخص موجز An Abstract

تختص هذه الدراسة بتحديد المعايير الموضوعية العملية لإختيار افضل المرشحين لشغل الوظائف القيادية في شركات قطاع الأعمال العام ، وبوضع نموذج عملي لتطبيق تلك المعايير عند إختيار الأكثر صلاحية من بين المرشحين المستوفين لشروط شغل تلك الوظائف عالية الحساسية . وقد تم التوصل إلى ذلك النموذج وتمت تجربته وتطبيقه في إحدى الشركات القابضة ، وأثبتت التجربة نجاحه لتحقيقه مناخا متوازنا ومحايذا في عملية الإختيار .

### أولا-الظاهرة The Phenomenon :

تنص قوانين ولوائح العاملين في شركات قطاع الأعمال العام على أن يتم شغل الوظائف القيادية بالإختيار على أساس الجدارة وليس بالأقدمية المطلقة . ورغم ذلك فإن عملية الإختيار لشغل تلك الوظائف في الواقع

العملي غالبا ما تتم دون الإسترشاد بمعايير موضوعية (خاصة وأن قطاع الأعمال العام يأخذ "بمبدأ بيتر The Peter Principle" والذي ينادي بتجاهل تقارير الأداء السابق كـمـعيار للإختيار في حالات الوظائف القيادية والإشرافية) ؛ فأحيانا يتم الإختيار على أساس الأقدمية المطلقة تجنباً للمشاكل والصراعات ، وأحيانا أخرى يتم الإختيار على أساس الإعتبارات الشخصية ( كالثقة أو سهولة الإنقياد ) وتفسيرها على أنها معايير موضوعية . ومما لا شك فيه أن يساعد تكون هذه الظاهرة على خلق كوادر عاجزة عن التغيير والتطوير ؛ كما يساعد على هدم القاعدة المتفق عليها في العلم والفن الإداري ، والتي تنص على أن "الأقدم ليس بالضرورة هو الأفضل".

## ثانياً- مشكلة البحث ومنهجيته The Research Problem and Methodology :

يدور سؤال المشكلة حول ماهية ونوعية المعايير التي يمكن إستخدامها ، وكيفية إستخدامها بطريقة منظمة بهدف رفع مستوى الموضوعية في عملية إختيار القادة الإداريين الأكثر جدارة ؟  
ومن أجل التوصل إلى إجابات لسؤال المشكلة كان من الضروري إنتهاج خطوات المنهج التالي :

- ١-أخذ آراء مجموعة من الخبراء عن المعايير الموضوعية التي يفضل إستخدامها ، وترتيبها حسب أهميتها النسبية .
- ٢-إستقصاء آراء مجموعة من القادة الإداريين عن المعايير التي إتفق عليها الخبراء ، وإعادة ترتيبها طبقاً لأهميتها النسبية بالنسبة لهم .

٣- الإتفاق النهائي على مجموعة المعايير المقبولة لدى كل من الخبراء والقادة الإداريين وترتيبها طبقاً لأهميتها النسبية . ثم ترجمة تلك الأهمية إلى نقاط Points تجمع في النهاية كمؤشر لترتيب المرشحين .

٤- تصميم نموذج للتقييم وبطاريات الإختبار المكتملة له ، ثم إختباره للتأكد من مدى صدقه وثباته .

٥- تطبيق النموذج عملياً وتقييم نتائجه .

وقد تم تطبيق النموذج بالفعل وأخذ به كأداة موضوعية لإختيار المرشحين لشغل الوظائف القيادية في الشركة القابضة للنقل البحري ، وأثبتت التجربة نجاحها لأنها حققت مناخاً متوازناً ومحايداً في عملية الإختيار .

### ثالثاً - نتائج الدراسة Major Results :

نلخص في هذا الجزء نتائج مرحلة دراسة آراء مجموعة الخبراء ، ونتائج إستقصاء آراء مجموعة القادة الإداريين عن المعايير الواجب أخذها في الإعتبار، وما أتفق عليه في النهاية بين المجموعتين .

#### ١/٣- آراء الخبراء :

يوضح الجدول رقم (١) ما أتفقت عليه مجموعة الخبراء (وعددهم ١٢ من بين أساتذة الإدارة والمستشارين في مجالات التنمية الإدارية وإدارة الموارد البشرية) ؛ أما الجدول رقم (٢) فيلخص النتيجة النهائية لعينتي الخبراء والقادة الإداريين .

جدول رقم (١)

تصنيف عينة الخبراء				
مستشارين		أساتذة إدارة		
%	عدد	%	عدد	
% ٥٠	٦	% ٥٠	٦	
الوزن النسبي المفتق عليه بالنقاط	الترتيب النهائي للخبراء	ترتيب المستشارين	ترتيب الأساتذة	بيان المعايير
٤٥٠	١	١	١	السيرة الذاتية :
١٥٠	١	١	١	المؤهل العلمي
٥٠	٢ مر	٣	٢	أقدمية التخرج
٥٠	٣	٣	٣	المدة البيئية
١٠٠	٢	٢	٢	الخبرة في التخصص النوعي
١٠٠	٢	٢	٢	مصادر الخبرة في مجالات الوظيفة المرشح لها
٤٠٠	٢	٢	٢	قدرات التميز القيادية :
٢٠٠	١	١	١	النمط القيادي
١٠٠	٢	٢	٢	العلاقة مع الرؤساء
١٠٠	٢ مر	٢	٣	العلاقة مع الزملاء
١٥٠	٣ مر	٣	٤	قدرات التصرف
١٣٠	٤	٥	٣	المعارف المتخصصة
٧٠	٤ مر	٤	٥	المقابلة الشخصية

جدول رقم (٢)

تصنيف العينة الشاملة				
القادة الإداريين		الخبراء		
%	عدد	%	عدد	
٧٠%	٢٨	٣٠%	١٢	
الوزن النسبي المتفق عليه بالنقاط	الترتيب النهائي المتفق عليه للخبراء والقادة الإداريين	ترتيب الخبراء	ترتيب القادة الإداريين	بيان المعايير
٥٠٠	١	١	١	السيرة الذاتية :
١٠٠	٢	١	٣	المؤهل العلمي
٥٠	٢٢٥	٢	٢	أقدمية التخرج
٦٠	٣	٣	٣	المدة البيئية
٩٠	١٥	٢	١	الخبرة في التخصص النوعي
٢٠٠	١٥	٢	١	مصادر الخبرة في مجالات الوظيفة المرشح لها
٤٠٠	٢	٢	٢	قدرات التميز القيادية :
٢٥٠	١	١	١	النمط القيادي
١٠٠	٢	٢	٢	العلاقة مع الرؤساء
٥٠	٢٧٥	٢	٣	العلاقة مع الزملاء
١٠٠	٣	٣	٣	قدرات التصرف
١٠٠	٤	٤	٤	المعارف المتخصصة
١٠٠	٥	٤	٥	المقابلة الشخصية
(١٢٠٠)				اجمالي النقاط

١/٤ - عناصر النموذج :

يشتمل النموذج على أجزاء ثلاثة رئيسية ؛ بإجمالي (١٢٠٠) نقطة

(ملحق رقم ١) :

١/١/٤ - الجزء الأول - السيرة الذاتية : وخصصت لها (٥٠٠)

نقطة؛ مقسمة إلى الأجزاء التالية :

- المؤهل العلمي : وخصصت له (١٠٠) نقطة .
- أقدمية التخرج : وخصصت لها (٥٠) نقطة .
- المدة البيئية (المدة في الوظيفة الحالية) : وخصصت لها (٦٠) نقطة .

• الخبرة السابقة في مجال التخصص النوعي : موزعة كالتالي :

- (٣٠) نقطة عن مدة الخبرة خارج الشركة .
- (٦٠) نقطة عن مدة الخبرة داخل الشركة .
- مصدر الخبرة في مجالات العمل المرشح له : وخصصت له (٢٠٠) نقطة .

ويتم في هذا الجزء مقارنة المرشحين معا بالنسبة لكل عامل جزئي

، ثم يتم ترتيبهم تنازليا وتحديد النقاط التي يستحقها كل واحد منهم بالنسبة للآخرين طبقا للنموذج (راجع صورة النموذج المرفقة) .

٢/١/٤ - الجزء الثاني - قدرات التميز القيادية : وخصصت لها

(٤٠٠) نقطة ؛ تقاس ببطارية قياس تنقسم إلى ثلاثة أجزاء فرعية :

- النمط القيادي : وخصصت له (٢٥٠) نقطة .



- العلاقة مع الرؤساء : وخصصت لها (١٠٠) نقطة .
  - العلاقة مع الزملاء : وخصصت لها (٥٠) نقطة .
- ويتم في هذا الجزء تطبيق بطارية الإختبار على جميع المرشحين ،  
وتحديد موقع كل منهم على بياني البطارية ، وما يخص كل موقع من نقاط .

#### ٤/١-٣ - الجزء الثالث - القدرات الخاصة والسمات الشخصية:

وخصصت لها (٣٠٠) نقطة مقسمة إلى ثلاثة أجزاء فرعية :

- قدرات التصرف في المواقف : (إختبار تحريري مصمم بواسطة مجموعة خبراء) خصصت له (١٠٠) نقطة .
  - معارف متخصصة : (إختبار تحريري مصمم بواسطة مجموعة من أساتذة الجامعة) خصصت له (١٠٠) نقطة .
  - مقابلة شخصية : (لقياس سمات الشخصية تتولاه لجنة من الخبراء تضم رئيس الشركة) وخصصت لها (١٠٠) نقطة .
- ويتم في هذا الجزء تقدير نقاط لكل مرشح بالنسبة للجزئين الأول والثاني على أساس إجابات مثالية ؛ أما الجزء الثالث فيتم تقدير نقاطه باستخدام أسلوب دلفي Delphi للمحكمين في نهاية المقابلات .

#### ٤/٢ - تجميع نقاط النموذج وترتيب المرشحين :

بعد إحتساب النقاط التي حصل عليها كل مرشح يتم ترتيبهم تنازليا حسب مجموع النقاط التي حصلوا عليها في كشف موحد (ملحق رقم ٢) . ويلاحظ أن ترتيبهم لكل عنصر أيضا محددة في كشف التقييم . ويتم فصل الثلاثة الأوائل في ترتيب النقاط وعرضهم على رئيس الشركة لإختيار أحدهم .

خامسا - مشاكل تطبيق النموذج :

رغم أنه لم تلاحظ إعتراضات جوهرية على نتائج تطبيق النموذج طوال فترة ثلاث سنوات من جانب المرشحين الذين لم يتم إختيارهم ؛ إلا أن هناك بعض القضايا المشكلية التي لاحظها الباحث :

١/٥- لم تظهر بطارية قياس قدرات التميز القيادي أن هناك قيادات متميزة بشكل قاطع في شركات قطاع الأعمال العام ؛ حيث وقع غالبية المرشحين الذين طبق عليهم النموذج طوال تلك الفترة في المنطقة الدنيا للفعالية المتوسطة . ومن ثم يمكن إستنتاج أن النموذج يقود في الواقع إلى إختيار أفضل الكوادر المتاحة ؛ وليس الأفضل بالقطع . ولا يعني هذا عيبا في المقياس ذاته ؛ ولكن المشكلة هي في عجز المصادر الداخلية عن توفير الكوادر القيادية المميزة . ويترتب على ذلك التوصية بضرورة أن تلجأ شركات قطاع الأعمال العام إلى المصادر الخارجية بالنسبة لبعض الوظائف المحورية إذا ما كانت تستهدف تحسين مستوى فعاليتها .

٢/٥- أن تطبيق النموذج بتفاصيله يستغرق وقتا طويلا ؛ خاصة إذا استدعى الأمر ضرورة الفحص التفصيلي للملفات الأصلية المرشحين - والتي قد تكون غير مستوفاة . كما وأن بطاريات الإختبارات والقياس يتعذر إستخدامها في ذات اليوم لإنشغال المرشحين بعملهم اليومي .

٣/٥- أثبتت تجربة التطبيق أنه من الضروري عقد ندوة سابقة على تطبيق النموذج لشرح عناصره وكيفية تطبيقه وترويج موضوعيته على المستويات المختلفة في التنظيم - حتى يمكن الحد من معارضة نتائجه .

٤/٥- من الضروري أيضا أن يكون مستخدم النموذج قد مروا بتدريب خاص على إستخدامه وتفهم أبعاده والمفاهيم المرتبطة به .

ملحق رقم (١)

إستمارة تقييم مرشح لوظيفة قيادية

الوظيفة :

إسم المرشح :

المؤهل العلمي	فوق جامعي	جامعي	معهد عال	متوسط	أقل من متوسط
النقاط (١٠٠)	١٠٠	٩٠	٨٠	٤٠	٢٠

أقدمية التخرج	الأقدم	١- سنة	٢- ٣	٣- ٤	٤- فأكثر
النقاط (٥٠)	٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٠

المدة البيئية	الأقدم	٦- شهور	١٢- ١٨	٢٤- ١٨	أكثر من ٢٤
النقاط (٦٠)	٦٠	٥٠	٤٠	٣٠	١٠

خارج لشركة	الأقدم	١- ٢	٣- ٢	٤- ١	٥- ١	٦- ١	٧- ١	٨- ١	٩-
النقاط (٣٠)	٣٠	٢٧	٢٤	٢١	١٨	١٥	١٢	٩	٦

مدة الخبرة في مجال التخصص النوعي للوظيفة

داخل الشركة	الأقدم	١- ١	٢- ١	٣- ١	٤- ١	٥- ١	٦- ١	٧- ١	٨- ١	٩-
النقاط (٦٠)	٦٠	٥٤	٤٨	٤٢	٣٦	٣٠	٢٤	١٨	١٢	٦

مصدر الخبرة في مجالات الوظيفة	ممارسة كل / غالب المجالات	ممارسة مجال واحد	ندب / تكليف مؤقت	النقاط (٢٠٠)
٧-٩ سنة	٢٠٠	١٠٠	٥٠	٢٠٠
٥-٧ سنة	١٨٠	٩٠	٤٥	١٨٠
٣-٥ سنة	١٦٠	٨٠	٤٠	١٦٠
٣-١ سنة	١٤٠	٧٠	٣٥	١٤٠

تابع ملحق رقم (١)

قدرات التمييز القيادية (٤٠٠) نقطة

متسلط	متحرر	ناجح	فعال	نمط القيادة
٥٠	١٠٠	١٥٠	٢٥٠	النقاط (٢٥٠)

متوترة	عادية	إيجابية	متميزة	العلاقة مع الرؤساء
٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠	النقاط (٢٥٠)

متوترة	عادية	إيجابية	متميزة	العلاقة مع الزملاء
٥٠	٢٥	٣٥	٥٠	النقاط (٢٥٠)

قدرات خاصة وسمات (٣٠٠) نقطة

سمات شخصية
(١٠٠)

معارف متخصصة
(١٠٠)

قدرات تصرف
(١٠٠)

الموقف النهائي

توصية اللجنة :

مجموع النقاط
نقطة (١٢٠٠)



**Selected References**

- (1) American Psychological Association (APA), **Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures** (Dyton, Ohio: The Industrial-Organizational Psychologist, 1980).
- (2) Arvey, R. D. and Faley, R. H., **Fairness in Selecting Employees**, 2<sup>nd</sup> ed., (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1988).
- (3) Byham, W.C. **The Selection Solution: Solving the Mystery of Matching People to Jobs** (DDI Press, 1996) .
- (4) Bloom, R. and Prien, E. P., " A Guide to Job-related Employment Interviewing," **Personnel Administrator** (October 1983), pp. 81-86.
- (5) Frank, F. D. and Preston, J. R., " The Validity of the Assessment Center Approach and Related Issues," **Personnel Administrator** (June 1982), pp. 87-94 .
- (6) Hunt, J. D. Hosking, D., Schriesheim, C. A. and Stewart, R. (eds.), **Leaders and Managers : International Perspectives of Managerial Behavior and Leadership** (New York: Pergamon, 1984) .
- (7) Jackson, C. **Understanding Psychological Testing** (BPS Books, 1996) .
- (8) Landy, F. and Trumbo, D. A. **Psychology of Work Behavior**, rev. ed. (Homewood, Ill.: The Dorsey Press, 1980) .
- (9) Lawrence, D. G., Salsburg, B. L., Dawson, J. G. and Fasmqn, Z. D., " Design and Use of Weighted Application Blanks," **Personnel Administrator** (March 1982) .
- (10) Leap, T. L. and Crino, M. D. **Personnel / Human Resources Management** (New York: Macmillan Publishing Co., 1990) .
- (11) Mathews, B.P. and Redman, T. , "The Attitudes of Service Industry Managers Towards Upward Appraisal," in **Career Development International** (UK), Vol 2, No.1, 1997, pp. 46-53.

**(12) Mofatt, T. L. Selection Interviewing for Managers (New York: Harper & Row Publisher, Inc., 1979) .**

**(13) Mullins, T. W. and Davis, R. H., " A Strategy for Managing the Selection Interview Process," Personnel Administrator (March 1981), pp. 65-74 .**

**(14) Peter, L. and Hull, R. Peter Principle (New York: Bantam Books, Inc., 1970) .**

**(15) Raelin, J.A., "Executive Professionalization and Executive Selection," Human Resources Planning, Vol.20, No. 2, 1997, pp.16-27.**

**(16) Siegel, L. and Lane, I. M. Personnel and Organizational Psychology , 2<sup>nd</sup> ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1987) .**