

عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة ومتطلبات تطبيقها في المنظمات العامة



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

د. أمين محمد عبد المطلب

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ١٨ إبريل ٢٠٢٢ م

Abstract

The study sought to develop a theoretical framework related to the concept of competency-based recruitment and selection processes, with the identification of their application components in public organizations, and the constraints of application, while identifying the benefits expected from the application of the concept of competency, the impact on improving performance and increasing the organization's ability to achieve its objectives. The results of the study showed that the concept of competency-based recruitment and selection processes is applied to some extent and not significantly in public organizations, and that the certificates

الملخص

سعت الدراسة إلى وضع إطار نظري يتعلق بمفهوم عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة، مع تحديد مقومات تطبيقها بالمنظمات العامة، ومعوقات التطبيق، مع تحديد المزايا العائدة والمتوقعة من تطبيق مفهوم الجدارة، وأثر ذلك على تحسين الأداء وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وجاءت نتائج الدراسة لتبين أن مفهوم الجدارة في عمليات الاستقطاب والاختيار يطبق إلى حد ما وليس بشكل كبير في المنظمات العامة، وأن شهادات الدراسة وسنوات الخبرة هي الأساس، بجانب وجود مجموعة من الاعتبارات التي تؤثر سلباً في عمليات التطبيق بشكل كامل، وقد قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تفعيل تطبيق عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة بالمنظمات العامة.

سوق العمل، لذلك أصبح علي المنظمات أن تبذل جهوداً أكبر في وسائل وأساليب استقطاب هذه الموارد البشرية، وكيفية المحافظة عليها، وكيفية خلق بيئة عمل تمكن المنظمة من بقاء هذه الموارد البشرية المتميزة لديها.² خاصة وأن التنافس علي استقطاب الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة والمهارة والمحافظة عليهم هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات.

* أهمية الدراسة وأهدافها

تتمثل أهمية هذه الدراسة في مجموعة من الإعتبارات علي النحو التالي:-

١- إحتلت عمليات الاستقطاب والتعيين المبنية علي الجدارة في الآونة الأخيرة مكانة بارزة في الكتابات الاجنبية، وإهتمام المنظمات وذلك بإعتبارها أحد الوسائل أو المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري وتحسين مستوى أدائه مما ينعكس علي كفاءة وفاعلية المنظمات.

٢- تعاني المنظمات العامة من عدد من المشكلات والتي أثرت علي كفاءتها وعلي مدى قيامها بالدور المناط القيام به ومن هذه المشكلات ضعف الكفاءات والمهارات ، وضعف مستويات ونوعية العمالة بها، ولعل الأخذ بمفهوم الجدارة في عمليات الاستقطاب والتعيين بما يساهم في حل هذه المشكلات ويعمل علي تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها.

وتسعي الدراسة إلي تحقيق عدة أهداف منها:-

of study and years of experience are the basis, besides the existence of a set of considerations that negatively affect the processes of application fully, and the researcher has developed a set of recommendations that may contribute to activating the application of competency-based recruitment and selection processes in public organizations.

* المقدمة

تُعد عملية الاستقطاب والاختيار حجر الأساس لباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، لذلك يجب الاهتمام بها وإعطائها وزناً أكبر وبذل الجهد والوقت الكافي لها لاستقطاب الموارد البشرية الملائمة لشغل الوظائف في المنظمة، لما لذلك من أثر في تحقيق أهداف المنظمة.¹ فالهدف من عمليات الاستقطاب والاختيار هو الحصول علي قوة العمل التي تتوافر فيها المواصفات الصحيحة من مهارات ومعارف وسمات ، والقدرة علي إحداث التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف بما يتماشى مع مجموعة التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة عمل المنظمة. وتواجه عمليات الاستقطاب والاختيار للعناصر البشرية التي تتوافر لديها المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق التميز في الأداء المطلوبة لشغل الوظائف المختلفة بالمنظمة، مجموعة من التحديات خاصة إذا كانت هذه العناصر البشرية نادرة في

² Willam P.Anthony & Others, **Human Resource Management: A Strategic Approach**, 5th Edition, USA: Thomson, 2006, p.230.

¹ Robert L.Mathis, John H.Jackson, **Human Resource Management: Essential Perspectives**, 4th Edition, Canada: Thomson South Western, 2007, pp.55.

١- التأكيد على أهمية إحداث تغيير في المرتكزات التي تقوم عليها عمليات الاستقطاب والتعيين كأساس في وضع سياساتها وذلك من خلال تحديد مجموعة المهارات والمعارف المطلوبة للوظائف المختلفة بالمنظمة والتي يتوافرها في العنصر البشري تضمن له الأداء الفعال ، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها، خاصة في ظل التغيرات العالمية والمحلية والتي أفرزت جملة من التحديات يجب على المنظمات مواجهتها.

٢- السعي لتكوين المنظمة عالية الأداء التي تعتمد على كفاءة مواردها البشرية.

٣- تعديل وتطوير نظم عمليات الاستقطاب والتعيين بشكل يعظم من الاستفادة من الموارد البشرية بالمنظمة.

٤- الوصول إلى الموظف الكفاء المتكيف والمزود بأهم المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة للوظيفة والتي تؤدي إلى رفع أدائه ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

* التساؤلات البحثية

تحاول الدراسة المقترحة الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:-

١- إلى أي مدى يتم تطبيق عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة في المنظمات العامة ؟

٢- إلى أي مدى تتوافر متطلبات تطبيق عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة في المنظمات العامة ؟

٣- ماهي المعوقات أو المشكلات التي تعوق تطبيق عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة في المنظمات العامة؟

٤- ما هي المزايا والفوائد التي يُتوقع أن تنتج من تطبيق عمليات الاستقطاب والتعيين المبنية على الجدارة في المنظمات العامة ؟

* فرضيات الدراسة

١- توجد علاقة إيجابية بين تطبيق عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة وبين تحقيق مجموعة من المزايا والمنافع للمنظمة.

٢- توجد علاقة إيجابية بين مدى توافر مقومات تطبيق عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة وبين تفعيل عملية التطبيق بالمنظمة.

٣- توجد علاقة سلبية بين مدى وجود معوقات تطبيق عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة وبين تفعيل عملية التطبيق بالمنظمة.

* مراجعة الأدبيات

بمراجعة بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع

البحث وهو عمليات الاستقطاب والتعيين المبنية على الجدارة في المنظمات العامة والتي اشتملت على كتب ورسائل علمية وأوراق بحثية وتقارير، وذلك كما يلي:-

١- دراسة لـ Farnham , Stevens³ حول تنمية وتنفيذ عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة في قطاع الخدمات الإجتماعية بالتطبيق على إحدى الوحدات المحلية في بريطانيا وتدور هذه الورقة على مناقشة مجموعة الآثار والأسباب التي أدت إلى زيادة استخدام طرق أكثر

Study of west Sussex County Council", article, **International Journal of Public sector Management**, vol. 13, Issue 4, University of Portsmouth, UK, 2000.

³ David farnham, Amanda Stevens, "Developing and Implementing Competence- Based Recruitment, and selection in a Social Services Department – A Case

مفهوم الجدارة في إدارة مواردها البشرية أي بنسبة 56%، وأوضح التقرير أن استخدام إطار الجدارة انعكس علي تحسن الأداء وعلى تحسين بيئة العمل، خاصة وأن هذا المدخل يعمل على زيادة الشفافية بين الإدارة وبين الموظفين. وأشارت المنظمات التي طبقت إطار الجدارة، أنه حدث تحسن ملحوظ في أداء المنظمة وأداء العاملين مما انعكس على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

٣- دراسة لـ **Heffernan , Flood**⁵ عن العلاقة بين الاعتماد على الجدارة والأداء في المنظمات الأيرلندية ، و تحاول الدراسة توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية التي تعتمد على الجدارة في ممارستها وبين الأداء في المنظمات الأيرلندية، وذلك من خلال إجراء مسح على 114 منظمة أيرلندية، وكانت من نتائج هذا المسح أن المنظمات التي تعتمد على الجدارة في إدارة مواردها البشرية هي المنظمات ذات الأداء الأعلى، وقد إعتد هذا المسح على استخدام عدة مؤشرات لقياس الأداء وهو معدل دوران العاملين، الغياب، نمو المبيعات، الأرباح ، العائد على إجمالي الأصول.

٤- دراسة لـ **Aaron**⁶ والتي أشار فيها أن وزارة الدفاع الأمريكية تبنت تطبيق مفهوم الجدارة كأساس لإدارة مواردها

فاعلية في عملية الإستقطاب والاختيار وذلك في بعض الوحدات المحلية في بريطانيا ، والإقلاع عن الممارسات التقليدية لعملية الإستقطاب والاختيار وذلك بالتطبيق على **west Sussex County Council** وهي إحدى الوحدات المحلية في بريطانيا وذلك بإستخدام إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة ، والتركيز على عمليتي الاستقطاب والاختيار ، والعائد الذي يعود من تطبيق هذا المفهوم الجديد في تحسين الأداء وذلك من خلال المؤشرات الدالة على ذلك مثل زيادة عدد المستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه الوحدات المحلية، وارتفاع جودة الخدمات المقدمة.

٢- تقرير لـ **Marcel Brisson & Others**⁴ والصادر عن لجنة الخدمة العامة الكندية خلال عام 1998، حيث أقرت لجنة الخدمة العامة الكندية مسحاً على 57 منظمة تتبع الخدمة العامة الفيدرالية الكندية، وذلك لجمع معلومات عن مدى استخدام والاهتمام بموضوع إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة ، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع الممثلين لهذه المنظمات ومسئولي إدارة الموارد البشرية وأشار المسح أو الاستقصاء بأن 32 منظمة عامة من إجمالي 57 منظمة التي أجري عليها الاستقصاء أخذت بمبادرة تطبيق

Sophistication and Performance in Irish Organizations", **Journal of European Industrial Training**, vol.24, Issue 2, Irish Management Institute Research Programme, University of Limerick, Ireland,2000.

⁶ Aaron M.Zook, Jr., **Military Competency –Based Human Capital Management : A Step Toward the**

⁴ Marcel Brisson & Others," **Competencies in The Public Services**", Public Service Commision of Canada, Report, November.1998.

⁵ Margaret M.Heffernan & Patrick C. Flood, "An Exploration of the relationships between the Adoption of managerial Competencies, Organizational Characteristics, Human resource

المصرية وكذلك العربية، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها وجود فجوة واسعة بين هيكل ومواصفات جودة المخرجات البشرية وبين مؤشرات الكفاءة الإنتاجية في مختلف قطاعات الدولة، وأنه ما زالت إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى أضعف حلقات الإدارة المصرية، ولا تزال الممارسات في هذا المجال يغلب عليه النمط التقليدي الذي لا يتلاءم مع حجم ومدى التغيير الذي أصاب كل عناصر المناخ المحيط بالإدارة، وأنه لا بد من الاعتماد على مدخل إدارة الموارد البشرية التكاملية والذي يعمل من خلال أهداف محددة هي جزء من الأهداف الكلية للمنظمة وبما يحقق التوازن بين إحتياجات المنظمة وأهدافها وبين أهداف الموارد البشرية، وخلص الباحث إلى أهمية ضرورة تطبيق المداخل الحديثة في تطوير وإدارة الموارد البشرية للتوصل إلى التميز في الأداء البشري.

٦- دراسة لـ Mikkelson⁹ عن كشف تأثير التغيير في اللوائح والقوانين على إدارة الموارد البشرية مع دراسة حالة قطاع الطاقة بالنرويج وتدور هذه الورقة حول ما يسود بإدارة

⁸ د. محمد نجيب صبري محمود، "انعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية (بحث مرجعي)", المؤتمر العلمي السنوي الثالث حول الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، القاهرة، 8-9 فبراير 2001.

⁹ Aslaug Mikkelson, "Exploring the Impact of Deregulation on HRM: The Case of the Norwegian energy Sector", Article, **International Journal of**

البشرية وإدارة الجيش الأمريكي، واعتبرت أن استخدام هذا المفهوم كأساس في إدارة مواردها البشرية ضرورة لتقدم خدماتها الحربية، أو العسكرية وتمكينها للتكيف والمواءمة مع التغيرات التي تحدث في المستقبل، خاصة في ظل التحديات المختلفة التي تواجهها العسكرية الأمريكية، وما تسميه بجرها ضد الإرهاب والعمليات العسكرية التي تقوم بها في العراق.

دراسة لـ Lindner⁷ عن الجدارة وأداء إدارة الموارد البشرية حيث تقوم الورقة على دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية المبينة على الجدارة وبين أداء أنشطة إدارة الموارد البشرية في جامعة أوهايو، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية ودرجة إرتباط قوية وذلك حيث قدر معامل الارتباط 86% مما يعني أنه كلما إعتمدت إدارة الموارد البشرية على الجدارة كلما كان أداؤها من خلال الأنشطة المختلفة التي تقوم بها كان مرتفعاً.

٥- دراسة لـ محمد نجيب⁸ حول انعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية وهدفت الدراسة على الوقوف على مدى إنعكاسات العولمة على إدارة الموارد البشرية في منظماتنا

Future, U.S. Army War College, USAWC Strategy Research Project, Report, 15 March 2006,p.1. [Httpwww.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdf/files/IL553.pdf](http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdf/files/IL553.pdf)

⁷ James R.Lindner, "Competency Assessment and human Resource Management Performance of county Extension Chairs", Texas A&M University, **Journal of Southern Agricultural Education Research**, vol. 51, Number1. 2001. <http://pubs.aged.tamu.edu/jaer/pdf/Vol5151-00-333.pdf>

الكفاءة والمهارة والقادرين على تحقيق وتنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها.

٨- دراسة لـ هايدي عبدالفتاح¹¹ حول استطلاع رأي حول أوضاع الموظفين الحكوميين وبينت الدراسة أن الجهاز الوظيفي الحكومي يعاني العديد من المشكلات ، خاصة العمالة الزائدة، وضعف الأداء المهني، وغياب المحاسبة، بالإضافة إلى التفاوت الواضح في أوضاع الموظفين داخل المصلحة الواحدة ، الأمر الذي أدى إلى تفاقم مشاكل الموظفين الحكوميين وتردي أوضاعهم، وذلك من خلال استطلاع رأي عينة حجمها 903 موظف حكومي، بهدف التعرف على آرائهم في أوضاعهم الوظيفية بالإضافة إلى معرفة المشاكل التي تواجههم في عملهم الحكومي.

٩- دراسة لـ عبدالحالق فاروق¹² حول اقتصاديات الوقت الضائع: أزمة الإدارة الحكومية في مصر حاولت الدراسة رصد وتحليل واقع وحجم الإدارة الحكومية المصرية ، من حيث القوى البشرية والوظيفية ، أو الأصول المالية والعينية وكذا تكاليف إدارة هذا القطاع الحكومي الضخم، وأوضحت الدراسة أن القطاع الحكومي المصري يتسم

الموارد البشرية من ممارسات تقليدية في تنظيم العمل والاعتماد على اللوائح والقوانين في تنظيم العمل، ولكن في ظل التنافسية التي أفرضتها قوى السوق والمتغيرات الجديدة أصبح من الضروري كسر هذه الممارسات التقليدية وإعادة النظر فيها ، لذلك تبرز هذه الورقة أهمية إعادة النظر في هذه الممارسات والاعتماد على فكرة الجدارة في إدارة الموارد البشرية وذلك بالتطبيق على قطاع الطاقة في النرويج.

٧- دراسة لـ Stratton , A.Rockefeller¹⁰ حول التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ، وإستراتيجيات للاستقطاب والاحتفاظ بالموارد البشرية وتحاول هذه الورقة التأكيد على أهمية رفع كفاءة القطاع العام خاصة في ظل التغيرات والتحولات وفي ظل منافسة القطاع الخاص، خاصة وأن القطاع الخاص يعمل على تنمية وتطوير إستراتيجياته لرفع قدرته التنافسية، لذلك تؤكد هذه الورقة على أهمية ودور إدارة الموارد البشرية كلاعب أساسي وإستراتيجي من خلال قدرته في وضع إستراتيجيات قادرة على الاستقطاب والحفاظ على العنصر البشري والأفراد ذوي

[Http://pubs.aged.tamu.edu/jsaer/pdfVol5151-00-333.pdf](http://pubs.aged.tamu.edu/jsaer/pdfVol5151-00-333.pdf)

¹¹ هايدي محمود عبدالفتاح وآخرون، استطلاع رأي حول أوضاع

الموظفين الحكوميين، مجلس الوزراء - مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مركز استطلاع الرأي، مايو 2007.

¹² عبد الخالق فاروق، اقتصاديات الوقت الضائع: أزمة الإدارة

الحكومية في مصر، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية في الأهرام 2002.

Human Resources management, vol. 13, Issue 6, Norway, Sep 2002.

¹⁰ Micheal Stratton, Nelson A.Rockefeller, "Challenges for Public Sector Human Resources management: Competitive Recruitment & Retention Strategies in A challenging & Dynamic labor Market", **University of New York at Albany, Rockefeller College Review, Working papers series**, issue 1, number 1, 2001.

بالفوضى والتسبب وعدم الكفاءة ، وأوصت الدراسة بأهمية البدء فوراً في سياسات جادة للإصلاح الإداري لتحقيق الكفاءة والفعالية لهذا القطاع.

* منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على إستخدام المناهج البحثية

التالية:-

١- المنهج الوصفي التحليلي: حيث اعتمدت الدراسة على إستخدام عدة مفاهيم أساسية هي محور الدراسة وهذه المفاهيم تشمل مفهوم الجدارة، إطار الجدارة، أنواع الجدارة، عمليات الاستقطاب والتعيين المبنية على الجدارة وسوف يحاول الباحث وضع توضيح لهذه المفاهيم، كذلك سيتم التعرف على المشكلات التي قد تعوق تطبيق هذا المفهوم ومتطلبات تفعيل عملية التطبيق.

٢- منهج دراسة الحالة: وذلك من خلال دراسة حالة الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة في مصر

* أدوات جمع البيانات

١- المصادر المكتبية والتي تشمل الكتب باللغتين العربية والإنجليزية، رسائل الماجستير والدكتوراه، - الأبحاث والدراسات، - شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت"

٢- الدراسة التطبيقية في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها تم إجراء استبيان في الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة باعتبارها هيئة متميزة من حيث وجود موارد بشرية متميزة ومؤهلة للعمل بها وتقرب من استخدام مفهوم الجدارة في عمليات الاستقطاب والتعيين المبنية على الجدارة

وتم تحليل بيانات الدراسة التطبيقية بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for Social Survey والمعروف إختصاراً بـ SPSS.

تقسيم الدراسة:-

قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى أربعة مباحث علي النحو التالي:-

المبحث الأول: عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة: المفهوم والأهمية.

المبحث الثاني:- مراحل عملية الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة.

المبحث الثالث:- مقومات نجاح عملية الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة.

المبحث الرابع:- المشكلات أو المعوقات لتطبيق عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة في المنظمات العامة.

المبحث الخامس:- نتائج الدراسة التطبيقية وذلك من خلال التطبيق على الهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة بمصر

الخاتمة وتتضمن والتوصيات التي وضعها الباحث في ضوء الدراسة.

أولاً: عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة: المفهوم والأهمية.

تعرف عملية الاستقطاب والاختيار بأنها العملية التي تسعى لجذب أكبر عدد ممكن من العناصر البشرية المؤهلة لشغل

١- توضيح وتحديد عملية الاختيار، من خلال تحديد من الذي سيقوم بعملية الاختيار، وتحديد الأسس والمعايير التي سيتم على أساسها عملية الاختيار، وهي مبنية على الوصف الوظيفي طبقاً للفكر التقليدي.

٢- وضع قائمة أولية بأفضل العناصر من المتقدمين للوظائف بالمنظمة، طبقاً للمعايير الموضوعية.

٣- اختيار القائمة النهائية والتي تضم أفضل العناصر من المتقدمين للوظيفة.

٤- توقيع العقد بين المنظمة وبين الموظف وتحديد الأجر والمزايا التي سوف يحصل عليها.

ولكن في الفكر الجديد بدأ الاتجاه للتحويل والانتقال من الطريقة التقليدية التي تعتمد عليها عمليات الاستقطاب والاختيار والمعتمدة على الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، إلى الطريقة الجديدة المبنية على الجدارة والتي تركز على تحديد المهارات والمعارف والسمات والتي على أساسها تتم عملية استقطاب واختيار أفضل العناصر الملائمة لنوعية الوظائف الموجودة بالمنظمة، ومحاولة تقييم قدرة المورد البشري على أداء الوظيفة المتقدم إليها، ومن ثم فإن عملية الاختيار هنا لا يتم فيها التركيز على تاريخه الوظيفي السابق أو سنوات الخبرة أو المؤهلات الدراسية، وإنما يتم التركيز على ما لديه من مهارات وقدرات وسمات تؤهله لشغل الوظيفة وتؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة.¹⁵ ونجد أن استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم

الوظائف بالمنظمة، واختيار أفضل العناصر المؤهلة لتحقيق أهداف المنظمة.¹³

وفي الفكر التقليدي تقوم عملية الاستقطاب على أساس الوصف الوظيفي Job description والتي تقوم على أساس وصف أنشطة ومهام ومسئوليات الوظيفة ثم توضيح مواصفات أو متطلبات الوظيفة Job specification والتي تنحصر في المؤهلات الدراسية وسنوات الخبرة.¹⁴ وتم عملية الاستقطاب التقليدية بعدة مراحل يتبعها المسئول في إدارة الموارد البشرية والقائم على عملية الاستقطاب وذلك كما يلي:-

الخطوة الأولى: تحديد الوظائف التي سيتم استقطاب الموارد البشرية لها

الخطوة الثانية: مراجعة وتحديث بطاقات الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، من خلال معرفة المهام والأنشطة التي سيقوم بها شاغل الوظيفة وتحديد المؤهلات الدراسية وسنوات الخبرة

الخطوة الثالثة: تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية المؤهلة سواء مصادر داخلية أو خارجية

الخطوة الرابعة: اختيار وسائل فعالة لجذب الموارد البشرية وذلك بالإعلان عن المنظمة والمزايا التي سيحصل عليها العنصر البشري عند الالتحاق بها.

وتأتي عملية الاختيار التقليدية لتبدأ من حيث انتهت مراحل عملية الاستقطاب والتي تمر بعدة مراحل كما يلي:-

¹⁴ bid ,p.96

¹⁵ Ibid, p103-107

¹³ David D.Dubois,& Others, **Competency-Based Human Resources Management**, First Edition, California: Davies-Black Publishing, 2004, p.96

٣- تساعد عملية الاستقطاب والاختيار المبني على الجدارة على تقليل معدلات دوران الأفراد من المنظمة، وذلك لأنه في الأساس تم اختيار الأفراد ذوي المهارات والقدرات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتمكنها لمواكبة التغيرات والتحويلات التي تحدث، والتوقعات المستقبلية.¹⁹

٤- ونجد أن الميزة من استقطاب العنصر البشري المتميز ذو المهارات المطلوبة أنه يبدأ العمل فور استلامه الوظيفة ويحتاج إلى تدريب قليل، على عكس الموارد البشرية ذات المهارات الأقل فإنه لا يستطيع القيام بالعمل فور استلامه الوظيفة، ويحتاج إلى تدريب أكثر ومن ثم نفقات أكثر.²⁰

٥- أوضحت كثير من المنظمات التي طبقت مفهوم الجدارة كأساس لعمليات الاستقطاب والاختيار، أنه يعمل على التحسين والدقة في تقييم قدرة الأفراد لشغل الوظائف المختلفة بالمنظمة.²¹

٦- انما تعمل على التوفيق بين مهارات وقدرات المورد البشري وبين متطلبات الوظيفة.²²

ليكونوا أعضاء في المنظمة وليس موظف منوط بالقيام بمهام وواجبات محددة طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي، ويتم اختيار الموارد البشرية القادرة على التعلم المستمر والتزود بالمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.¹⁶

* مزايا وأهمية تطبيق عملية الاستقطاب المبني على الجدارة

هناك العديد من المزايا التي تعود على المنظمة من تطبيق عمليات الاستقطاب المبني على الجدارة ومن هذه المزايا:-

١- تتركز عملية الاستقطاب والاختيار المبني على الجدارة على تحقيق النتائج والمخرجات التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وتساعد على التميز في الأداء.¹⁷

٢- عملية الاستقطاب والاختيار تلعب دوراً هاماً في جذب العناصر البشرية ذات المهارات والقدرات والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، والتي من الصعب إكساب هذه المهارات بجهود التدريب والتنمية في المنظمة، ومن ثم توفر التكلفة التي قد تتحملها لإكساب مواردها البشرية المهارات والقدرات المطلوبة.¹⁸

²⁰ Edward E.Lawler, **From Job-Based to Competency-Based Organization**, Op.Cit,p10.

²¹ Robert Wood, and Tim Payne, **Competency- Based Recruitment and Selection**, West Sussex, England: Johnwily &sons LTD, 1998, p.22.

²² Ibid, p.22.

¹⁶ Edward E.Lawler, **From Job-Based to Competency-Based Organization**, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.15, No.1, 1994,p.9.

¹⁷ David D.Dubois,& Others, **Competency-Based Human Resources Management**, Op.Cit, pp,108.

¹⁸ Ibid, 108

¹⁹ Robert Wood, and Tim Payne, **Competency- Based Recruitment and Selection**, West Sussex, England: Johnwily &sons LTD, 1998, p.22.

ثانياً: مراحل عملية الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة

هناك مجموعة من المراحل والخطوات لتطبيق وتنفيذ عملية الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة وهذه المراحل كالتالي:-²³

١- تحديد المهارات والمعارف والسمات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية لشغل الوظائف بالمنظمة وهو ما نسميه بإطار الجدارة، ويمكن تحديد هذه المهارات والسمات والمعارف من خلال عدة طرق منها:-²⁴

أ- دراسة وفهم رؤية المنظمة واستراتيجياتها ودراسة أهم المتغيرات المحيطة بعمل المنظمة، وجملة التحديات التي قد تواجهها في المستقبل لتحديد أهم المهارات والمعارف والسمات التي تستطيع تنفيذ رؤية وإستراتيجية المنظمة، ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة.

ب- دراسة الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنظمة وتحليل الوظائف والمهام المختلفة بها، لتحديد أهم المهارات والمعارف والسمات التي تعمل على إنجاز هذه المهام بنجاح.

ج- إجراء عدة مقابلات مع الأشخاص أو الموظفين المتميزين في الأداء داخل الوحدة محل التطبيق، وذلك لمعرفة أهم المهارات والمعارف والسمات المطلوبة لتحقيق التميز في الأداء. مجموعة حوار بؤرية Focus Groups وهي مجموعات صغيرة تضم عناصر متميزة ويقودهم شخص لتحليل الأفكار المختلفة، والوصول إلى أهم المهارات والسمات والمعارف المطلوبة لشاغلي الوظائف بالمنظمة تمكنهم من مواجهة التحديات والتغيرات وتحقيق أهداف المنظمة.

د- إجراء عملية مقارنة مرجعية لبيانات بعض المنظمات الأخرى والتي تتشابه معها في نفس النشاط، من خلال أنواع المهارات والسمات التي تتوفر في مواردها البشرية وتعتمد عليها في تحقيق أهدافها وذلك لتحديد مدى ما يمكن تطبيقه أو الاستفادة منه في مواردها البشرية.

هـ- الاستعانة بمجموعة من الخبراء والاستشاريين الخارجيين لتحديد المهارات والمعارف المطلوبة.

و- إجراء استقصاء على الموظفين الموجودين بالوحدة محل التطبيق وذلك لجمع المعلومات حول أهم المهارات والقدرة والسمات التي تتوفرها فيهم تؤدي إلى الأداء المتميز.

- Fiona Neathey & Peter Reilly, " **Competency Based Pay** ", The Institute for Employment Studies, 2003, p.4
www.employment-studies.co.ukpdflibrarymp.pdf25
- R.Eugene Hughes, **Skill or Diploma? The Potential Influence of Skill-Based Pay Systems on Sources of Skills Acquisition and Degree Programs**, Working Paper, Volume 52, Number.4, East Carolina University, USA, p.180.

²³ David D.Dubois,& Others, **Competency-Based Human Resources Management**, Op.Cit, pp,112-123.

²⁴ يمكن الرجوع في ذلك إلي:-

- Sylvia Horton and Others, **Competency Management in the Public Sector: European Variation on A theme.**, Amsterdam: NLD: IOS Press, 2002,5-6.

٢- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية والبحث عن مصادر غير تقليدية تؤدي إلى جذب أفضل العناصر لشغل الوظائف، وهناك نوعين من مصادر الاستقطاب وهي:-

أ- الاستقطاب الداخلي، حيث يتم البحث في الموظفين الحاليين في المنظمة لشغل وظائف أخرى في المنظمة وهذا يتوقف على مدى توافر المهارات والقدرات في الموظفين الحاليين بالمنظمة لشغل الوظائف المطلوبة، وهناك كثير من المزايا والفوائد العائدة من استقطاب عناصر داخلية ومن هذه المزايا:-

- مزيد من الرضا والدافعية لدى الموظفين لتمكنهم من شغل وظائف أعلى في المنظمة.

ب- تقليل أو تخفيض النفقات التي ستخصص لعمليات الاستقطاب للعناصر الخارجية والتدريب.

ولكن الأثر السلبي أن هذا قد ينعكس على باقي الموظفين اللذين لم يحصلوا على الوظيفة بالسلب، ولكن يمكن تفادي ذلك بالموضوعية في الاختيار والعدالة وذلك من خلال وجود معايير واضحة ومحددة يتم على أساسها الاختيار.²⁵

ونجد أنه يجب على المنظمة عمل ما يسمى بمخزون المهارات، حيث يتم إنشاء قاعدة بيانات للمنظمة لمواردها البشرية ويتم إنشاء ملف يوضح ما لدى العنصر البشري أو الموظف من مهارات ومعارف وسمات وذلك حتى يسهل على المنظمة عندما تبحث عن موارد بشرية لديها مهارات معينة

تقوم بترشيح من هو مؤهل لذلك في المنظمة وذلك كاستقطاب داخلي.

* **الاستقطاب الخارجي**، وذلك من خلال استقطاب موارد بشرية جديدة من خارج المنظمة ومن المزايا من عمليات الاستقطاب الخارجي منها:-

١- تغذية المنظمة بعناصر جديدة وبأفكار جديدة
٢- أيضاً قد تتوفر في العناصر الخارجية المهارات والقدرات المطلوبة لشغل الوظائف بالمنظمة والتي لا تتوفر في العناصر الداخلية.

ولكن من بعض المساوى هو زيادة التكلفة في عمليات الاستقطاب والتدريب، وزيادة الفترة التي سوف يتكيف معها الموظف الجديد في البيئة الجديدة.

٣- الخطوة الثالثة في عملية الاستقطاب المبينة على الجدارة، تحديد الاختبارات التي من خلالها يتم تحديد مدى توافر المهارات والمعارف والسمات المطلوبة، مع وضع أوزان نسبية لهذه المهارات والمعارف، ليتم المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف، وهناك أنواع كثيرة من الاختبارات تساعد لاختيار العنصر البشري المناسب للوظائف بالمنظمة، ومن أشكال هذه الاختبارات:-²⁶

أ- اختبارات القدرة **Ability Tests** وهي اختبارات لقياس قدرة الفرد على أداء سلوك محدد ومن هذه الاختبارات:-

²⁶ Robert L.Mathis, John H.Jackson, **Human Resource Management: Essential Perspectives**, Op.Cit, pp.59-60.

²⁵ Willam P.Anthony & Others, **Human Resource Management: A Strategic Approach**,Op.Cit, p.236-237.

٦- التحقق من نجاح عملية الاختيار، وذلك من خلال مراقبة أداء هذه الموارد البشرية، من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية وما هو مستهدف، وذلك للتأكد أن عملية الاختيار كانت عملية ناجحة، وحتى يتم تلافي أية أخطاء في عمليات الاستقطاب التالية، والوقوف على نقاط القوة والضعف.

ثالثاً: مقومات نجاح عملية الاستقطاب والاختيار المبنية على

الجدارة

تعد عملية الاستقطاب والاختيار حجر الأساس لأنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، لذلك فإنه على المنظمة أن توليه اهتماماً خاصاً لتوفير موارد بشرية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، ومن العوامل التي تساعد علي تفعيل ونجاح عملية الاستقطاب وتحقق الغرض منها ما يلي:-

١- المكاشفة والمصارحة من جانب المنظمة عن أحوالها وظروف العمل بها والمزايا التي ستقدمها للعاملين، من الشروط المهمة في عملية الاستقطاب، وذلك حتى يكون المتقدمون للعمل في المنظمة راغبين وقادرين على العمل بالمنظمة ومسئولين عن اختيارهم وملتزمين بالوفاء بمتطلباتها.

٢- الالتزام بالمنهج الإسلامي في عملية الاختيار، فالفكر الإسلامي يهتم بعملية الاختيار اهتماماً كبيراً، وذلك بالتركيز على اختيار الأصلح وإسناد الأمر إلى أهله، قال عز وجل في كتابه الكريم " إن خير من استأجرت القوي الأمين" الأيه 26 القصص، وقال المصطفى صلي الله عليه وسلم في حديثه الشريف " من ولي من أمر المسلمين شيئاً، فولي رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله" رواه داود.

- اختبارات القدرة على المعرفة أو الإدراك Cognitive Ability Tests وهي تقيس قدرات الفرد على التفكير والتذكر والقدرات الحسابية وغيرها من القدرات.

- اختبارات القدرة البدنية Physical Ability Tests وهي تقيس قدرات الفرد البدنية مثل القوة وحركة العضلات والاحتمال.

- اختبارات لبعض مهام العمل Work Sample Tests وهذا يستلزم من المتقدم للوظيفة القيام ببعض المهام المتعلقة بالوظيفة.

- اختبارات موقفية Situational Judgment Testing حيث يتم طرح مشكلة وطرح أكثر من حل وعلى المتقدم أن يختار الحل الأنسب طبقاً للموقف.

ب- اختبارات الشخصية Personality Tests وهي اختبارات لقياس السمات والخصائص الشخصية للفرد لمعرفة مدى تفاعله مع البيئة المحيطة له.

ج- اختبارات الأمانة Honesty/Integrity Tests وهناك اختبارات لقياس الأمانة للمتقدم واختبارات كشف الكذب.

٤- إعطاء الأوزان والمفاضلة بين المتقدمين واختيار من تتوافر فيه المهارات والقدرات والسمات المطلوبة لشغل الوظائف بالمنظمة.

٥- بعد عملية الاختيار النهائي للمتقدمين اللذين سوف يشغلون الوظائف بالمنظمة، يتم التفاوض معهم بشأن ما سوف تقدمه المنظمة لهم، من أجور ومزايا.

٣- إنشاء قاعدة معلومات مبنية على تكنولوجيا المعلومات تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في عمليات الاستقطاب والاختيار، وتتضمن هذه القاعدة ما تطلبه المنظمة من مهارات ومعارف، مع تحديد المصادر التي يسهل عليها الحصول على هذه النوعية من الموارد البشرية.

٤- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة للمنظمة وتقييم طاقاته ومهاراته وقدراته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه.

٥- تطوير أساليب البحث والاستقطاب عن العناصر البشرية اللازمة، والعمل على الاستفادة من التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ذلك.

٦- ضرورة مراعاة الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين والبعد عن المحسوبية والوساطة في التعيين، والانتقال من الاعتماد على المعايير التقليدية في التعيين مثل معيار الأقدمية والشهادات الدراسية، إلى الاعتماد على معيار الكفاءة والجدارة وتوافر المهارات المطلوبة في المتقدم للوظيفة بالمنظمة.²⁷

٧- أهمية الإدراك الكامل من جانب المسؤولين عن عمليات الاستقطاب والاختيار في المنظمة بسوق العمل وجمع المعلومات المطلوبة فيما يتعلق بحجم المعروض، ونوعية الموارد البشرية، وتحديد أنسب وسائل الاستقطاب لاستقطاب أفضل العناصر البشرية ذوي المهارات والمعارف والسمات المطلوبة للعمل.

٨- أهمية أن تكون الاختبارات الموضوعية لتحديد مدى توافر المهارات والمعارف والسمات في الموارد البشرية على درجة عالية من المصدقية والاعتمادية، وأن يتم إجراء اختبارات الثقة عليها.²⁸

٩- العمل على تقديم حزمة من المزايا تقدمها المنظمة لمواردها البشرية، بحيث تحفز أصحاب المهارات المتميزة للتقدم للعمل بالمنظمة.

رابعاً: المشكلات أو المعوقات لتطبيق الاستقطاب والاختيار المبنى على الجدارة في المنظمات العامة

على الرغم من الأهمية الكبيرة لعمليات الاستقطاب والاختيار في المنظمة، إلا أنه يوجد مجموعة من المعوقات والمشكلات التي تعرقل دورها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ومن هذه المشكلات: -

١- غياب الدراسات والأبحاث المتعلقة بدراسة سوق العمل، من حيث المعروض في سوق العمل من مستويات المهارات والمعارف المتاحة ومصادرها²⁹، مما قد لا يتيح للقائمين على عملية الاستقطاب بالقدرة على تلبية الاحتياجات السريعة للمنظمة لما قد يطرأ عليها من تغيرات.

٢- اعتماد إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب والاختيار على أساليب تقليدية مثل الاعتماد على إعلانات الصحف كوسيلة للاستقطاب والتي لا تتسم بالسرعة بجانب

Comparative Analysis, *International Journal of Policy Administration and Institutions*, USA: Blackwell Publishing, Vol.17, No.3, July 2004, p.376.
²⁹ د. محمود أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 12.

²⁷ د. ممدوح مصطفى إسماعيل، "سياسات الخدمة المدنية في مصر"، مرجع سبق ذكره، ص 20.

²⁸ Christopher Hood & Martin Lodge, *Competency, Bureaucracy and Public Management Reform: A*

التكلفة العالية مقارنة بالاعتماد على عمليات الاستقطاب عن طريق شبكة المعلومات الدولية الإنترنت.

٣- تقوم عملية الاختيار على المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة والتي لا تقوم على أسس موضوعية، حيث تظهر الاعتبارات الشخصية عند المفاضلة بين المتقدمين³⁰.

٤- ضعف كفاءة القائمين على إجراء المقابلة ونقص عملية التدريب لهم مما يؤدي إلى ظهور عدة مشكلات منها: ³¹
أ- التسرع في إصدار الأحكام على الأشخاص المتقدمين للوظيفة من أول دقيقتين من إجراء المقابلة، سواء بالقبول أو الرفض، ولذلك يجب أن يترث المسئول عن المقابلة في الحكم على المتقدم ويجمع البيانات الكافية عنه.

ب- تأثير الهالة حيث قد يتأثر المسئول ببعض المظاهر الخادعة للمتقدم وينسى الجوهر.

ج- التحيز وعدم الموضوعية في إجراء المقابلة مع المتقدمين.

خامساً: النتائج التطبيقية

وفي إطار الإجراءات المنهجية للدراسة قام الباحث بإعداد صحيفة الاستبيان، ولقياس متغيرات الدراسة تم الاعتماد على (Likert- scale type) والذي يتراوح من 1 إلي 5 كالتالي: (5 = أوافق بشدة، 4 = أوافق ، 3 = محايد، 2 = لا أوافق، 1 = لا أوافق بشدة)، وتوصل الباحث إلي النتائج التالية :-

١- حوالي 62% من عينة الدراسة تشير إلي أن اختيار الموارد البشرية في المنظمة يتم علي أساس المهارات والقدرات

والسمات الشخصية التي تتطلبها المنظمة لتحقيق أهدافها، وحوالي 47% من العينة أن نظم الاختيار والتعيين تقوم على استقطاب المواهب والكفاءات الفائقة.

٢- على الجانب الآخر تشير 50.4% من عينة الدراسة أن الشهادات الدراسية وسنوات الخبرة هي الأساس في عمليات التعيين والاختيار.

٣- تشير 47% من عينة الدراسة أن عمليات اختيار موظفين لمراكز مهمة يتم بناءً على العلاقات الشخصية.

٤- أوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين مدى توافر مقومات تطبيق عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة وبين مدى تطبيقها بالهيئة حيث نجد أن معامل الارتباط = 606. عند مستوى ثقة 99%، حيث نجد أن $F=122.528, P \text{ value} = 0.000 < 0.01$)

ومعامل $Beta \text{ coefficient} = 0.6$ ، $B = 0.816$ أي أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مدخل الجدارة كمتغير تابع وتوافر مقومات التطبيق كمتغير مستقل وهذا يثبت فرضية الدراسة.

٥- أوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين وجود معوقات عمليات الاستقطاب والاختيار المبنية على الجدارة وبين مدى تطبيقها بالهيئة حيث نجد أن معامل الارتباط = 602. عند مستوى ثقة 99%، حيث نجد أن $P \text{ value} = 0.000 < 0.01$) $F=47.119$

³¹ Robert L.Mathis, John H.Jackson, Human Resource Management: Essential Perspectives, 4th Edition, Canada: Thomson South Western, 2007, pp. 60-61

³⁰ د. ممدوح مصطفى إسماعيل، "سياسات الخدمة المدنية في مصر، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ومعامل $Beta\ coefficient = -0.686$ ، $B = -0.686$ أي أن هناك علاقة سالبة بين تطبيق مدخل الجدارة كمتغير تابع ووجود معوقات التطبيق كمتغير مستقل وهذا يثبت صحة فرضية الدراسة.

٦- أوضحت النتائج أن الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة المصرية تتمتع بتوافر مجموعة من المقومات التي قد تساعد في تفعيل تطبيق مفهوم الجدارة بها، وأشارت النتائج الإحصائية أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين توافر هذه المقومات وبين عملية التطبيق، ومن هذ المقومات أن الهيئة تؤكد علي مدى أهمية المهارات والقدرات والسمات التي يجب أن تتوفر في العاملين بالمؤسسة، والمزايا التي ستعود عليهم من تنمية قدراتهم ومهاراتهم، بجانب أن الهيئة تتمتع برواتب ومزايا وظيفية جيدة، كما أن الهيئة توفر فرص وبرامج التعليم المستمر وأنماط التعليم المفتوح وإعداد برامج تدريبية لإعادة التأهيل الوظيفي الهادف إلي رفع قدرات العاملين لمواجهة التغيرات المستقبلية. ولكن ما زالت هناك بعض المشكلات التي قد تعرقل تطبيق مفهوم الجدارة بها، ومن هذه المشكلات أنه ما زال هناك تركيز شديد على الجوانب الإجرائية والروتينية والمتعلقة بتنفيذ اللوائح والقوانين بشكل جامد، بجانب وجود الاعتبارات الشخصية في عملية المفاضلة بين المتقدمين لبعض الوظائف بما تؤيد الغالبية العظمى من مفردات العينة بالهيئة العامة للإستثمار والمناطق الحرة أهمية تطبيق هذا المفهوم بالهيئة وذلك لتحقيق المزايا العديدة المتوقعة أن تعود على الهيئة من تطبيقه خاصة في جذب الكفاءات والمهارات العالية إلى المنظمة ومن ثم تحسين

الأداء وزيادة قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها، وزيادة قدرتها للتواكب مع التغيرات المحلية والدولية.

* التوصيات

وفي ختام الدراسة يقوم الباحث بوضع مجموعة من التوصيات المستقاه والمستفادة من الدراسات السابقة والتجارب الدولية في تطبيق عمليات الاستقطاب والاختيار المنبئة على الجدارة ومن هذه التوصيات ما يلي:-

- ١- العمل علي تهئية البيئة الداخلية للمنظمة وتغيير ثقافة الخدمة المدنية وتحقيق مزيد من الشفافية والعدالة في تطبيق إطار الجدارة، وأهمية دعم الإدارة العليا لهذا النظام، ومشاركة العاملين في المنظمة لتطبيقه، وتوضيح الفوائد التي ستعود عليهم من تطبيقه.
- ٢- وضوح الرؤية والرسالة واستراتيجية المنظمة وربطها بإطار الجدارة المطلوب لتنفيذ هذه الرؤية وهذه الإستراتيجية.
- ٣- وضع حزمة من المزايا لتشجيع الأفراد للتقدم للعمل بالمنظمات العامة، وتشجيع الأفراد ذوي المهارات والقدرات للتقدم للعمل بالمنظمات العامة بدلاً من القطاع الخاص الذي يتمتع بمجموعة من المزايا العالية التي تشجع ذوي المهارات العالية للعمل به.
- ٤- ضرورة مراعاة الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين والبعد عن المحسوبية والوساطة في التعيين، والإنتقال من الإعتماد علي المعايير التقليدية في التعيين مثل معيار الأقدمية والشهادات الدراسية، إلي الإعتماد علي معيار الكفاءة والجدارة وتوافر المهارات المطلوبة في المتقدم للوظيفة بالمنظمة.

٥- أهمية توافر اختبارات عالية المصدقية لمعرفة مدى توافر المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة في الموارد البشرية قبل التعيين أو الترقية.

٦- إرشاد المؤسسات التعليمية بنوعية المهارات والقدرات التي ترغب المنظمات العامة توافرها في مواردها البشرية حتى يتسنى لهذه المؤسسات التعليمية تخريج موارد بشرية تتلائم مع إحتياجات هذه المنظمات وإحتياجات سوق العمل، ويعمل على توفير مدخلات بشرية ذات جودة عالية.

* المراجع

أولاً- باللغة العربية

د. سمير محمد عبد الوهاب، د. ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006.

" تحرير"، سياسات إدارة الموارد البشرية في ضوء الخبرة الدولية،

عبد الخالق فاروق، اقتصاديات الوقت الضائع: أزمة الإدارة الحكومية في مصر، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام 2002.

د. عبدالباري درة، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، الطبعة الأولى، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1982.

إيهاب سعودي، "إدارة الموارد البشرية إلكترونياً"، مجلة إدارة العصر، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، العدد 7، مايو 2007، ص ص 30-33.

أمين محمد أمين عبد المطلب، "إنتاجية العاملين في الأجهزة الحكومية المصرية مع التطبيق على وزارة التجارة الخارجية والصناعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006.

د. عبد العزيز مصطفى، "المفهوم العصري لإدارة الموارد البشرية"، مجلة إدارة العصر، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، العدد 2، إبريل 2005، ص ص 8-21.

د. عبدالعزيز هاشم، "إدارة وتخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ع65، 2005، ص ص 379-443.

د. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، الجمعية العربية للإدارة، النشرة الإدارية، العدد 4، القاهرة، مايو 2006، ص ص 2-5.

د. محمد بن عبد الله الغيث، "الإنتاجية في القطاع الحكومي، المفهوم، المعوقات، وسائل وطرق تحسين الإنتاجية"، الإداري، معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، ع41، 1990، ص ص 112-139.

- New York: Prentice Hall International. INC, 1998.
- Hale, Judith. Performance – Based Management. San Francisco: Pfeiffer, 2004.
- Horton , Sylvia and Others. Competency Management in the Public Sector: European Variation on A theme. Amsterdam: NLD: IOS Press, 2002.
- Jackson, Susan E. & Randall S. Schuler. Managing Human Resources through Strategic Partnerships. 8th Edition, Ohio: Melissa. Acuna. 2003.
- L.Mathis, Robert & H.Jackson, John. Human Resource Management: Essential Perspectives. 4th Edition. Canada: Thomson South Western, 2007
- Megginson, Leon C. & et al. Management: Concepts and Applications. 4th Edition. New York: Harper Collins Publishers, INC. 1992.
- M. Spencer, Lyle & M. Spencer, Signe. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1993.
- Sanghi, Seema. The handbook of competency mapping:
- آية مصطفى أحمد ماهر، " رضاء المواطنين كمعيار لتقييم أداء العاملين في المنظمات العامة"، رسالة دكتوراه غير منشورة- دراسة حالة مستشفى الطلبة بجامعة عين شمس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2007.
- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، "قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006.
- ثانيا- المراجع الإنجليزية
- Casico, Wayne F. Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits. 4th edition. New York: : Mc Graw-Hill . INC, 1995.
- D. Dubois, David & Others. Competency-Based Human Resources Management, First Edition, California: Davies-Black Publishing, 2004.
- George, Bohlander & Others. Managing Human Resources. 12th Edition. Ohio: South-Western College Publishing. 2001.
- Gomez, Luis R. Managing Human Resources. Second Edition.

- Comparison of Competencies for Senior Managers in The Public Sector”. Public Performance & Management Review. Vol.25. No.2, New Zealand: State Services Commission.
- Edward, E.Lawler. “From Job-Based to Competency-Based Organization”. Journal of Organizational Behavior. Vol.15, No.1. Jan 1994.
- Farnham, David & Horton, Sylvia. “HRM Competency Frameworks in The British Civil Service”. Competency Management in the Public Sector: European Variation on A theme., Amesterdam: NLD: IOS Press. 2002.
- Farnham, David & Stevens, Amanda. “Developing and Implementing Competence- Based Recruitment and selection in a Social Services Department – A Case Study of west Sussex County Council”. International Journal of Public sector Management. vol. 13. Issue 4. UK : University of Portsmouth. 2000.
- Hondeghem, Annie & Parys, Myriam. “Competency Management in understanding, designing and implementing competency models in organizations. New Delhi: Business books from Sage. 2007.
- Vickerstaff, Sarah. Human Resource Management in Europe. 1st Edition, London: Champman &Hall. 1992.
- Wood, Robert & Payne, Tim. Competency- Based Recruitment and Selection. West Sussex, England: Johnwily &sons LTD. 1998.
- Whiddett, Steve & Hollyforde, Sarah. A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual And Organizational Performance. 2nd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 2007.
- Armstrong, Michael. “Human Resource Management Processess: Competency-based Human Resource Management” , Handbook of Human Resource Management Practice,vol.7.1999.
- Bhatta, Gambhir. “Enabling The Cream to Rise to The Top: A Cross- Jurisdictional

- Moqvist, Louise. The Competency Dimension of Leadership: A study of The Top Managers in Swedish Public Administration. Competency Management in the Public Sector: European Variation on A theme. Amsterdam: NLD: IOS Press. 2002.
- Mikkelsen, Aslaug,” Exploring the Impact of Deregulation on HRM: The Case of the Norwegian energy Sector”. International Journal of Human Resources management. vol. 13. Issue 6. Norway. Sep 2002.
- M.Heffernan, Margaret & Patrick C. Flood. “An Exploration of the relationships between the Adoption of managerial Competencies, Organizational Characteristics, Human resource Sophistication and Performance in Irish Organizations”. Journal of European Industrial Training. vol.24, Issue 2. Irish Management Institute Research Programme. University of Limerick. Ireland, 2000.
- Mikulowski, Witold. “Competencies for Countries in Transition: A Case Study of the polish Civil Belgium: The Flemish and Federal Governments on the Move”. Competency Management in the Public Sector: European Variation on A theme. Amsterdam: NLD: IOS Press, 2002,
- Hood, Christopher & Lodge, Martin. “Competency, Bureaucracy and Public Management Reform: A Comparative Analysis”. International Journal of Policy Administration and Institutions. USA: Blackwell Publishing. Vol.17. No.3. July 2004.
- Loffler, Elke & Others. “Modest Beginnings for Competency Management in German Public Services: Developing Competencies for Already Competent Lawyers”. Competency Management in the Public Sector: European Variation on A theme., Amsterdam: NLD: IOS Press, 2002.
- Mikkelsen, Aslaug & Others, Exploring the Impact of Deregulation on HRM: The Case of The Norwegian Energy Sector, International Journal of Human Resource Management, Vol.13, Issue.6, Sep 2002.

- Virtanen, Turo. "Competency assessment in Finnish Higher Education". Competency Management in the Public Sector: European Variation on A theme. Amsterdam: NLD: IOS Press. 2002.
- Wright, Patrick M. & Others. "Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery". Human Resource Management. vol.37, Issue1, spring 1998.
- C.Byham, William. Developing Dimension – Competency Based Human Resource Systems. Development Dimensions International (DDI). INC. MCMXCVI. Pittsburgh. 2000.
www.ddiworld.com
- Dana, Rahbar-Daniels. Here to Stay, taking Competencies to The Next Level, The World at Work Journal, American Compensations Association. First Quarter 2001.
www.worldatwork.org
- Gangani, Noordeen.T & Mclean, Gray N. "Competency-Based Human Resource Development Strategy". Paper Presented at Service". Competency Management in the Public Sector: European Variation on A theme. Amsterdam: NLD: IOS Press. 2002. p.92,
- Nassar, Heba & Abdel Mowla, Somaya." Competiveness of the Egyptian Human Resources: A Regional View". Conference on "Revisiting Egypt's Competitiveness: The Road Ahead for Building Leading Sectors. Cairo University: Center for Economic and Financial Research and Studies. 2005.
- R Schaper, Niclas. "Theoretical Substantiation of Human Resource Management from the Perspective of Work and Organizational Psychology". Management Revue. Germany: University of Paderborn.vol.15. Issue 2. April 2004.
- Van Vulpen, Elzeline & Moesker, francisca. "Competency-Based Management in The Dutch Senior Public Service". Competency Management in the Public Sector: European Variation on A theme., Amsterdam: NLD: IOS Press. 2002.

- Countries and Analysis of the Results of the OECD Survey on Strategic Human Resources Management” Human Resources Management (HRM) Working Party, OECD Headquarters, , Paris, 7-8 October 2004.
[http://www.oalis.oecd.org/olis/2004/doc/olis2004doc011nkToNT000097C6\\$FILEJT00184766.PDF](http://www.oalis.oecd.org/olis/2004/doc/olis2004doc011nkToNT000097C6$FILEJT00184766.PDF)
- Stratton, Micheal & A.Rockefeller, Nelson. “Challenges for Public Sector Human Resources management: Competitive Recruitment& Retention Strategies in A challenging & Dynamic labor Market”. University of NewYork at Albany, Rockefeller college Review. Working papers series. Issue 1. number 1. 2001.
- Takei, Hideki & Vos Feeman, Philip. “Corporate Governance, Core Competency and human Resource Management: A. New Comparative model”. Japan: Southern New Hampshire University., 2002.
<http://www.snhu.edu/AJBS.doc>
- The Academy of Human Resource Development International Conference(AHRD) Austin. March 2004.
[Http://www.eric.ed.gov/ericdocsdata/t-storage-010000019b801bdc7c.pdf](http://www.eric.ed.gov/ericdocsdata/t-storage-010000019b801bdc7c.pdf)
- Heffernan, Margaret M. & Flood, Patrick C.” An Exploration of The Relationships Between The adoption of Managerial Competencies, Organizational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organizations” Journal of European Industrial Training . Vol.24., No.2. 2000.
<http://www.emerald-library.com/research>
- M.Zook,Jr , Aaron. “Military Competency-Based Human capital Management: A Step Toward the Future”. United States Army. Strategy Research Project. Report, 15 March 2006.
<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdf/filesksil553.pdf>
- Organization for Economic Co-Operation and Development. “Trends in Human Resources management Policies in OECD