

التوجه نحو الاختيار القائم على أساس الكفاءات للتوظيف في الوظيفة العمومية - دراسة ممارسات دولية -

بوطويل رقية ، طالبة دكتوراه جامعة الجزائر 3

ملخص:

برز التوجه نحو التوظيف على أساس الكفاءات الذي يركز على شاغل الوظيفة أكثر من تركيزه على الوظيفة نفسها كبديل للتوظيف التقليدي وما يشوبه من قصور، يتم من خلاله استخدام مجموعة من الأساليب لاختيار الموارد البشرية القادرة على: تشغيل كفاءاتها بالطريقة المناسبة، التنسيق ومعرفة كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد، التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة من أجل تحقيق الأداء المتميز. تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على أساليب الكشف عن أكفء المترشحين للوظيفة العمومية في كل من استراليا، سلطنة عمان، والجزائر. الكلمات المفتاحية: التوظيف، الكفاءات، التوظيف القائم على أساس الكفاءات، الوظيفة العمومية، الاختبارات القائمة على أساس الاختبارات.

Résumé

Aujourd'hui, l'orientation vers le recrutement basé sur les compétences, se concentre sur le titulaire plus que sa concentration sur la fonction elle-même à fin de remplacer le recrutement traditionnel, et cela à travers l'utilisation d'une gamme méthodique de sélection des ressources humaines capables: d'exploiter ses compétences de façon appropriée, la coordination et le savoir comment choisir les éléments de base d'après ses ressources, s'adaptent aux exigences de l'emploi dans les différentes situations afin d'atteindre des performances exceptionnelles. Cette étude vise à essayer de traiter les méthodes de détection des candidats les plus compétents pour occuper un poste dans la fonction publique en Australie, Oman, l'Algérie.

Mots clés: recrutement, compétences, le recrutement basé sur les compétences, sélection basé sur les compétences, la fonction publique.

مقدمة:

تعرف اغلب المنظمات تغييرات سريعة، متعددة، متشابكة العناصر وشديدة التعقد أصبحت في مجملها تشكل ضغوطات على المنظمات وتهدد وجودها واستمرارها. فقد تأكدت المنظمات أن الموارد المالية، المادية والتكنولوجية أصبحت سهلة الاقتناء - خاصة مع سياسة الانفتاح على العالم. ولن توتي ثمارها إلا بوجود موارد بشرية تتمتع بالمعرفة، الالتزام، القدرات المتميزة والمهارات والكفاءات العالية القادرة على تحمل المسؤوليات، كون العنصر البشري يلعب دورا هاما في تحقيق التميز والريادة للمنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، عمومية أو خاصة، صغيرة أو كبيرة، في مرحلة النمو أو التطور، باعتباره إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة وأساس خلق القيمة.

ونظرا لهذه الأهمية النسبية التي تحظى بها الموارد البشرية في المنظمة مقارنة بالموارد الأخرى، تعد سياسة توظيف وأساليب الاختيار القائمة على أساس الكفاءات من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وجزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة كونها تمد مختلف الوظائف بالكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إيجاد علاقة تفاعلية، تكاملية، تبادلية بينهما.

التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات

إن التطورات السريعة في مجال الصناعات والخدمات والتكنولوجيا تنعكس مباشرة على وضعية الموارد البشرية من حيث عدد و نوعيات الوظائف أو من حيث كفاءات الموارد البشرية. لذلك فإن البحث عن الموارد البشرية بعد تحديد الاحتياج إليها وجذبها والمحافظة (أو الاستغناء) عليها أصبح أمرا في غاية الأهمية.

I.1. الخلفية التاريخية لسياسة التوظيف

تتعدد المنظمات وتتنوع بتنوع أنشطتها ومهامها لكنها تبقى تشترك في أنها تسعى للوصول إلى الهدف الذي أنشأت من أجله. من خلال البحث عن ما يحسن عملها، وينجح مساعيها نحو التميز والريادة.

ركزت بعض البحوث على توجيه جهود المنظمة نحو المورد البشري نظرا لما يملكه من قدرات ومهارات وما يتمتع به من دوافع للعمل، فهو العنصر الرئيسي في تحقيق التميز. وباعتبار الموارد البشرية المصدر الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات، كان من الضروري تطوير عملية الاختيار، من أجل توظيف موارد بشرية تسمح بتحقيق أهدافها، تندمج مع ثقافتها، قادرة على استخدام الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب لخلق القيمة لها .

إن مصطلح التوظيف في الأصل، هو مصطلح عسكري استخدم منذ القدم، وتطور مع مرور الزمن ليصبح في شكله الحالي، وعليه سيتم تقديم عرض للخلفية التاريخية لسياسة التوظيف فيما يلي :

فترة ما قبل الثورة الصناعية: تعرف أيضا بالمرحلة الجينية، كانت تقنيات التوظيف بدائية حيث تميزت باستعمال العنف والترهيب للعبيد، بعض القطع الذهبية أو الابتزاز والسجن للجنود، أما المتدربون في بعض المهن والحرف يوظفون بناء على المعرفة. اعتبر العامل هذه الفترة كعنصر إنتاج بسيط وغير مكلف، يبيع قوة عمله دون مطالب كثيرة. كما كانت سياسة التوظيف تتم بناء على السياقات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية.

فترة الثورة الصناعية: وتعتبر هذه الفترة مرحلة ظهور سياسات التوظيف. فمصطلح التوظيف هنا تطور ليأخذ معنى جذب المترشحين للمنظمة، نتيجة تميز العصر الصناعي (القرن 19 و20) بحركة عالية لليد العاملة، ما جعل المنظمات تفكر في تطوير تقنيات للاستقطاب، فخلال القرن العشرين تبلورت عناصر عملية التوظيف، وشيئا فشيئا، أصبح التوظيف يعتمد على مجموعة من العمليات التي تسبق عملية الاختيار.

انطلاقا من 1950: انطلاقا من هذا التاريخ بدأ الاعتراف والتأكيد على سياسة التوظيف، فقد حدثت تغييرات مهمة برزت من خلال الاهتمام بتوضيح مصادر الاستقطاب، الاعتماد على استمارات الطلب، العمل على تنظيم مراحل التوظيف، وضع معايير محددة للاختيار... الخ. كما أصبحت المنظمات تلجأ إلى مختصين في تقنيات التوظيف.

كانت المنظمات في الفترة ما بين 1950 و1970 تبحث بشكل أساسي عن عمال متمكنين ويملكون المعرفة. وعليه يرتكز التوظيف أساسا على المعرفة المدعومة بالشهادات العلمية والمهارات يتم تحصيلها بطريقة طبيعية من خلال الخبرة المهنية. ما بين 1970 و1990 المنظمات أصبحت تبحث عن العمال الذين يمتلكون «مهارات العمل» للتشغيل الفوري لها مع ضمان مستوى الشهادة (المعارف الأولية). نلاحظ في هذه الفترة أن معايير التوظيف توجت نحو البحث عن المهارات العملية (الخبرة المهنية القابلة للنقل فوراً *immédiatement*) ويتم التحقق منها باستخدام طرق وأساليب التوظيف « حسب الموقف *mise en situation*. وفي السنوات الأخيرة، أحست المنظمات بقصور ومحدودية سياسات التوظيف المعتمدة، نتيجة الأهداف الجديدة لإدارة الموارد البشرية، والتي من أهمها توظيف وإعداد الموارد البشرية للانتقال نحو وضعية الغد غير معروفة المعالم في بيئة مضطربة، وبالتالي للحصول على هذا الهدف يجب إعداد رؤية واضحة عن الكفاءات البشرية في ضوء الحاجة الحالية والمستقبلية للمنظمة.

I.2. الانتقال من التوظيف الكلاسيكي إلى التوظيف القائم على أساس الكفاءات

يعتبر كل من (BARNEY)، (WERNEFELT)، (RUMELT)، (PENROSE)، (COLLIS)، أن استعمال الميزات التقليدية مثل التكنولوجيا، ورأس المال، والأسواق لا يكفي لوحده لتحقيق الأداء المتميز للمنظمة. فهذه الميزات التقليدية هي ميزات نسبية، ولا تكون ملائمة إلا في المدى القصير. وعليه هناك إجماع من طرف هؤلاء الباحثين على أن الموارد البشري مصدر للنجاح في المستقبل، وأن معارف ومهارات واستعدادات من خلال

مزجها والتنسيق بينها تتكون كفاءات المورد البشري، التي تعتبر واحدة من العناصر المكونة لكفاءة (compétence) المنظمة. وعليه استخدمت مفاهيم المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات لإثبات أن الموارد البشرية هي مصدر للنجاح والتميز كونها خزان لرأس المال البشري، والتأكيد على ضرورة اكتشاف كفاءات الموارد البشرية المترشحة لشغل الوظيفة الشاغرة وقدراتها الكامنة لاختيار أكفأها. إن تركيز الجهود على توظيف الكفاءات، هو جزء أساسي لبناء مؤسسة عالية الأداء. ففهم السلوكيات التي تساهم في الأداء المتميز هو الخطوة الأولى في عملية إرساء قواعد نجاح مستقبل المؤسسة.

يرى كل من (P. Laurent et F. Bouard) أن عملية التوظيف هي جذب المترشحين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات والشخصية اللازمة لشغل وظيفة شاغرة في المنظمة، واختيار الأفضل منهم لتلبية متطلبات الوظيفة، إذن فالتوظيف يهدف للحصول على اليد العاملة الملائمة، النادرة، صعبة التقليد والاستبدال، وإلا لن تكون هناك أهمية للاستقطاب والاختيار. وفي الحالة العكسية نكون أمام عملية سد للفراغات وليس توظيف.

يرى (Boyatzis) التوظيف القائم على أساس الكفاءات، بأنه عملية البحث للحصول على الخصائص الفردية التي تشكل العلاقة السببية للأداء المتميز في الوظيفة، ومثلها في المعارف والمهارات بجميع أنواعها، السمات الشخصية، الدوافع، الاستعدادات، السلوكيات، الدور الاجتماعي، صورة الذات... الخ. أي أثناء التوظيف لابد من إعداد اختبارات قادرة على اكتشاف أهم الكفاءات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، سواء كانت سطحية أو خفية.

في أمريكا الشمالية، تنسب فكرة التوظيف القائم على أساس الكفاءات إلى (McClelland) التي طرحها سنة 1971. حيث سعى من خلال دراساته، قام بمقارنة الأداء المتميز والعادية، وذلك للعثور على المعيار التي تمثل الأساس لاختيار الموظفين، بمعنى الكشف عن السلوكيات التي تحدد الأداء المتميز، وتوصل إلى أن الخصائص والكفاءات الفردية هي المفتاح لتحقيق أداء متميز.

أما في أوروبا فقد كانت الكفاءات غير مؤكدة ومستهدفة في غالب الأحيان. لقد ظهر الاهتمام بالكفاءات البشرية في الثمانينات في المؤسسات الكبيرة بهدف التدريب، التوجيه والمسار المهني. في التسعينات تم التوجه نحو أداء الموارد البشرية، وتحديد مكونات الكفاءات الثلاثة المتمثلة في: المعارف (كفاءات نظرية)، المهارات (كفاءات تطبيقية) والاستعدادات (كفاءات سلوكية واجتماعية). هذه المؤشرات الثلاثة أصبحت المرجع الذي يتم الاعتماد عليه في اختيار المترشحين.

مما سبق يتضح التنوع في خلفيات « الكفاءات»، هذا التنوع لا يؤدي إلى الاختلاف، بل على العكس، هذه الخلفيات ستؤدي إلى إثراء التكامل. وبناء على هذا الشراء سيتم

فيما يلي عرض جدول للمقارنة بين التوظيف الكلاسيكي والتوظيف على أساس الكفاءات

الجدول رقم (01): مقارنة بين التوظيف الكلاسيكي والتوظيف على أساس الكفاءات

التوظيف الكلاسيكي	التوظيف على أساس الكفاءات	
الشهادات و المؤهلات الأكاديمية	الكفاءات	المنطق
استقرائي	استنتاجي	المنهج
قائم على السيرة الذاتية وطلبات التوظيف	قائم على القيم والتوقعات المشتركة	الأسلوب
سؤال/جواب الأسئلة تستند إلى الدراسات والشهادات	القائم بالمقابلة يوجه النقاش ويسمح للمرشح بالتعبير والحديث الأسئلة قائمة على أساس الأداء والسلوك	المقابلة
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	نشا من المؤسسات متعددة الجنسيات (كندا والولايات المتحدة الأمريكية)	الاستخدام
المعارف والمهارات	المهارات والاستعدادات	الأبعاد
/	تحسين الاتصال، بناء العلاقات، تقييم الكفاءات	التحسينات

المصدر: من إعداد الباحثة

ترجع أهمية عملية التوظيف القائم على أساس الكفاءات، إلى كونها عملية مستمرة تقتضي من المؤسسة الحصول على العدد المناسب والمزيج (المعارف، المهارات، والاستعدادات) المناسب في الوقت المناسب لتحقيق الأداء المتميز.

3.I. الإجراءات الأساسية لعملية التوظيف القائمة على أساس الكفاءات

تتم عملية التوظيف على أساس الكفاءات وفق مجموعة من الخطوات الأساسية، من أجل الحصول على الكفاءات البشرية المرغوبة. هذه الخطوات سيتم التطرق إليها فيما يلي:

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: واحدة من أهم السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية والتي يرتبط ظهورها إلى حد ما بظهور مفهوم الكفاءات وتبني الإدارة الإستراتيجية هي سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، التي تسعى إدارة الموارد البشرية من خلالها إلى التحكم في التطورات التي تحدث على مستوى الكفاءات البشرية في المنظمة من جهة، وعلى مستوى الوظائف من جهة أخرى، وذلك من خلال مختلف العمليات والإجراءات من أجل الوصول إلى تقدير الاحتياجات المستقبلية فيما يخص الوظائف غير الموجودة أو التي يمكن زوالها، بالإضافة للكفاءات البشرية الممكن جذبها أو تعويضها.

لقد تم التوجه نحو التسيير التقديري للموارد والكفاءات نتيجة ضعف منهج الوصف الوظيفي الذي يعتمد على عرض مواصفات الوظيفة وتوضيح الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة للترشح والحصول عليها. ما يؤدي الى ضعف الروابط الاستدلالية بين متطلبات الوظيفة والصفات الشخصية التي يفترض أنها تلبى المتطلبات. فهو لا يعالج الفروق الفردية الحاسمة التي تخلق الأداء المتميز. ومن هنا تم التوجه نحو اعتماد نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يوفر رؤية استباقية تسعى المؤسسة من خلالها الى ضمان التحكم في وظائفها وكفاءاتها حاضرا ومستقبلا، بمعنى أنه يساعد على ضمان الاتساق بين مختلف سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، كون الموارد البشرية هي أساس خلق القيمة المضافة، وعليه يمكن القول انه تسيير استباقي وقائي للكفاءات البشرية، الوظائف، القيود التي تفرضها البيئة بالإضافة إلى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات. فحسب (F. Kerlan) التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لم يوجد من اجل الإلغاء التام لعدم التأكد، أو تفادي التهديدات، إنما وجد من اجل إظهار فضاءات التنقل والتغييرات المحتملة واللعب على الدينامكية.

مرجعية الكفاءات الضرورية للأداء المتميز: تتطلب المؤسسة مهما كانت طبيعة ونوع وحجم نشاطها إلى اكتساب كفاءات معينة. خاصة وان بعض الكفاءات لا يمكن تعليمها في المدارس، لذا تعمل مرجعيات الكفاءات على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من اجل الحصول على الأداء المتميز، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، فهي إذا أساسية وضرورية للقيام بتوظيف الموارد البشرية، تنقلها داخليا، الاستغناء عنها، وترقيتها.

إن إعداد مرجعية الكفاءات يعتمد بالدرجة الأولى على المواقف التي سيتم شغلها. حيث لا بد أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة حول الكفاءات التي ترغب في توظيفها، ومدى قدرة هذه الكفاءات على تقديم نوع أداء من شأنه أن يساعد على تحقيق أهدافها. وهذا ما يؤدي إلى ضرورة تحينها كلما استدعى الأمر ذلك من اجل مساندة تطورات المحيط المهني.

من احدث التقنيات المتاحة لتحديد الكفاءات المرتبطة بالأداء المتميز، نجد طريقة تعرف ب مقابلة الحدث السلوكي (behavioral event interviews) والمقترحة من طرف (Mc Clelland)، تعمل هذه التقنية على القيام بمقابلات مع موظفين متوسطي الأداء وموظفين ذوي الأداء المتميز، ثم إعداد تقارير مفصلة عن الأفكار والإجراءات والتفاعلات التي تمكن كل موظف من تحقيق نتائج محددة تتعلق بالأداء في الوظيفة، ثم يتم ترميز نصوص هذه المقابلات بدقة عن السمات الشخصية، المعارف، المهارات، السلوكيات. تلك المعارف والمهارات والسلوكيات والسمات الشخصية التي تظهر في النصوص تشكل متطلبات الكفاءات الضرورية للوظيفة، وكذا تحديد الكفاءات التي تدفع إلى تحقيق الأداء المتميز.

الاستقطاب القائم على أساس الكفاءات: يمكن القول أن القدرة على اكتشاف الكفاءات البشرية الداخلية والمحافظة عليها، و/أو جذب واستبقاء أفضل الكفاءات البشرية الخارجية، عملية صعبة بسبب زيادة تنقل الكفاءات، ولمواجهة هذا التحدي، تعتمد المؤسسة للوصول إلى الكفاءات على العديد من الأساليب كمايلي:

الاستقطاب المتبادل: بمعنى أن تكون المؤسسة قادرة على إثارة اهتمام المترشحين، وان يكون المترشح قادر على إثارة اهتمام المؤسسة.

الكفاءات البشرية التي تجذب الكفاءات البشرية: بمعنى اعتماد المؤسسة على الاتجاه الذي يدل على الالتزام بضمان تطور كفاءاتها البشرية، تحسين المتطلبات الاجتماعية، تعتمد التسيير التقديري للكفاءات والوظائف الذي يسمح بالتطوير الشخصي والمهني لموظفيها والحفاظ على قدرتهم على الأداء.

الاستهداف عن طريق ما يعرف بنافاذة على كفاءات الشريك: والتي أشار إليها كل من (doz et hamel)، أين يمكن للمؤسسة استخدام التعاون التنافسي التنافسي لتطوير كفاءاتها من خلال تعلم الكفاءات المتاحة لدى شريكها وفي الوقت نفسه حماية كفاءاتها الخاصة.

النمو الخارجي لاستهداف واكتساب كفاءات بشرية: يأخذ شكل الاندماج أو شكل الاستحواذ. فهو يعتبر فرصة حقيقية لاستهداف كفاءات بشرية غير متاحة في الأسواق، ف شراء وحياسة نشاط بأكمله هو أسلوب لاستهداف الكفاءات والاستفادة الكلية منها. فكفاءات المؤسسة تتأسس على الوضع الجديد الذي يمثل القدرات والإمكانات الجديدة، لتجاوز أزمات وفجوات الكفاءات البشرية من خلال إضافة كفاءات جديدة وتشاركها، تحويل الكفاءات وتفاعلها، مما يؤدي إلى تعظيم أثر مشاركة الكفاءات والاستفادة من أثر الخبرة والتعلم عبر المجالات الوظيفية والتسييرية المختلفة.

تكوين شراكات وتحالفات إستراتيجية: لاكتساب كفاءات لا يمكنها الحصول عليها انطلاقاً من مواردها الذاتية، أو أن تكوينها سيكون بطريقة أسرع أكثر منه عند الاعتماد على الجهود الذاتية للمنظمة. فقيمة التحالف تكمن في قدرة الشركاء على إزالة الخلافات والتعاون الفعال بمرور الوقت والتكيف مع التغيرات والتعليم المتبادل لبناء قيمة جديدة وليس فقط مجرد تبادل الأفكار والمعلومات. فهو يدخل ضمن التعاون التنافسي التعاوني الذي تستطيع المنظمة من خلاله بناء العلاقات، والقدرة على تنسيق مساهمات الشركاء، بمعنى القيام ببناء مشترك لكفاءات جديدة أو إيجاد فرص جديدة لتطبيق الكفاءات الموجودة.

عملية الاختيار والتعيين على أساس الكفاءات: تأتي كمرحلة ثانية بعد عملية استقطاب المترشحين المحتملين، تركز عملية الاختيار على أساس الكفاءات اهتمامها على الأفراد الذين يقومون بالعمل بدلاً من التركيز على العمل الذي يقوم به هؤلاء الأفراد. حيث يتم إعداد نموذج الاختيار انطلاقاً من المكونات الرئيسية للأداء الوظيفي، والتي

تمثل معظم الاختلافات بين الأداء العادي والتميز، عن طريق الاعتماد على مجموعة من الاختبارات والمقابلات التي يجب ان تكون بعيدة عن اختبار القدرات العامة المرتبطة أساسا بالوظيفة، إذ لا بد من الاعتماد على أفضل الطرق القادرة على اختبار المترشحين، واختيار من يحقق القيمة للمؤسسة، والقيمة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا كان المورد البشري مناسب لكل من الوظيفة والمؤسسة.

نشير إلى أن بعض الكفاءات تبقى خارج نموذج الاختيار، بسبب إمكانية التحكم فيها نسبيا، من خلال الاعتماد على التدريب في تطويرها.

لا بد أن تكون أساليب التقييم المستخدمة مرتبطة بالمخرجات الأساسية للوظيفة، حيث يستخدم الاختيار على أساس الكفاءات للتنبؤ بالأداء الوظيفي للمترشحين المحتملين، من خلال اعتماد المنظمة على مصادر متعددة من المعلومات والاختبارات... الخ، للوصول الى القرار النهائي. لذلك من الضروري قياس الكفاءات في اختيار المترشحين للوظائف. وعليه من اجل تقييم كل البيانات التي تم جمعها حول الكفاءات طوال العملية، لا بد من توفر مبادئ توجيهية موحدة وواضحة لكل المقيمين، حول أوصاف الكفاءات، نتائج تصنيف كفاءات كل مترشح مقابل كل كفاءة من الكفاءات المطلوبة. ووضع هذه المبادئ يكون قبل البدء في عملية التقييم، من اجل توفير وسائل شفافة وفعالة للفصل بين المترشحين. لذا لا بد من مناقشة معلومات كل مرشح بالتفصيل من اجل تدعيم كل من الكفاءات التي يجري النظر فيها أو العكس. ليتم بعد ذلك تحويل حجم ونوعية المؤشرات الى درجات. وبناء على الدرجات التي حققها المرشحون يتم اتخاذ قرار التعيين الذي يتمثل إما في القبول أو الرفض.

واقع الاختيار القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية غالبا ما يتم استخدام مجموعة من الطرق والأساليب التي تمثل خطوات تحضيرية لعملية الاختيار. هذه الأخيرة مهمة جدا حيث يتم خلالها البحث عن الكفاءات التمييزية في كل مترشح، باستخدام مختلف الاختبارات والمقابلات، بهدف التنبؤ بنسبة نجاح كل مترشح في الوظيفة الشاغرة. نشير إلى أن الأساليب المعتمدة للكشف عن كفاءات المترشحين وطرق تطبيقها، تختلف من وظيفة الى أخرى ومن مستوى الى آخر، في الإدارات أو المؤسسات العمومية، ومن بلد الى آخر، حتى وان كانت وظيفتها العمومية تعتمد على نفس البنية.

II.1. الوظيفة العمومية ومميزاتها

إن الوظيفة العمومية والمفاهيم التي تقوم عليها تختلف باختلاف الإيديولوجية أو الفلسفة السياسية التي تنتهجها الدولة، أهدافها وطبيعتها. ولكن ذلك لا يمنع من قيام قدر من التماثل في موقع ومعالم الوظيفة العمومية ومكانتها في بنية الكيان التنظيمي للدولة وفي أهمية دور الوظيفة والموظف العمومي وأن الخلاف ربما ينحصر ويكمن في درجة تغليب أهمية كل عنصر من عناصر الوظيفة العمومية تبعا لاختلاف فلسفة نظام

الحكم بالدولة، وكذا اختلاف الظروف السياسية والإدارية والتاريخية الخاصة بكل دولة.

تعني الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع مجموعة من الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون العموميون.

يراد بالوظيفة العمومية، بناءً على معناها الشكلي، مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العمومي، منذ دخوله للخدمة وحتى خروجه منها، وبناءً على معناها الموضوعي، فهي تعبر عن مجموعة من المهام والاختصاصات التي يقوم بها شخص معين إذا توافرت فيه بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة. بالرغم من اختلاف المعنيين في تعريف الوظيفة العمومية، حيث يغلب الأول الجانب القانوني في حين يغلب الثاني الجانب الإداري، فإن هذا لا يعني وجود تعارض بينهما، فالتعريف الراجح هو الذي يجمع المعنيين السابقين.

إن التطرق إلى أنظمة الوظيفة العمومية يقودنا إلى نوعين أساسيين هما: الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة (Système Ouvert) والوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة (Système Fermé).

أن البنية المفتوحة، تعتبر الوظيفة العمومية كنظام للتشغيل وكعلاقة تعاقدية، تلتزم بمبدأ التأقيت، لها قابلية للتدفق المستمر والتحول بين باقي قطاعات الشغل الأخرى، لها مرونة في تسيير الموظفين، دورها يقتصر على تحديد مواصفات الوظيفة وكفاءات شاغلها. فالموظفون العموميون في من خلال هذه البنية، يوجدون في علاقة حرة مع الإدارة المستخدمة لهم، نتيجة عدم وجود فرق بين الوظيفة العمومية والقطاع الخاص، لذا كل الموظفين يخضعون للقانون العام (Droit Commun). أما في البنية المغلقة، تعتمد الوظيفة العمومية على نظام المهنة الدائمة التي تتسم بصفة الدوام والاستقرار، حيث ينخرط فيها الموظفون الذين تتوافر فيهم الشروط المطلوبة لتقلدها، ويظلون يتدرجون في مدارجها، ويربطون حياتهم بها، ويتمتعون بمزاياها حتى تنتهي خدمتهم. وتعد هذه المهنة ذات طابع مميز وتخضع لقانون متميز، ومستقل كلياً عن القانون الخاص، وعليه مصير الموظف العمومي لا يرتبط بوظيفة قارة، بل يمكن للإدارة الاستفادة من خدماته في أي وظيفة أخرى، بحكم أن علاقة الموظف بالإدارة هي علاقة تنظيمية قانونية أساسية (Statutaire et Réglementaire).

إن الفرق الأساسي بين بنيتي الوظيفة العمومية هو أن البنية المفتوحة، تجعل منها نظاماً للتشغيل لا يختلف في مجراه عن النظام المطبق على العاملين في القطاع الخاص، أما البنية المغلقة تجعل منها نظاماً لمهنة دائمة.

2. II. الأساليب المعتمدة للكشف عن أكفاء المترشحين لشغل الوظيفة العمومية
لقد زاد الاهتمام بالموظفين العموميين وكفاءاتهم، باعتبارهم محور ارتكاز لتنفيذ الأنشطة العمومية. ما أدى بالدول الانجلوسكسونية في أواخر القرن التاسع عشر إلى الاتجاه نحو إنشاء أجهزة مركزية تقوم على تنظيم شؤون التوظيف فيها تحت اسم لجان الوظيفة العمومية. هذه الأجهزة مستقلة ومحيدة تتولى أمر شغل الوظائف العمومية عن طريق إجراء مسابقات علنية النجاح فيها والاختيار يتم وفق مبدأ الكفاءة والتقييد به كأساس لاختيار الموظفين العموميين، واستبعاد أي أساس آخر للاختيار، من أجل تحقيق الأداء المتميز في الوظيفة العمومية.

تعتبر عملية الامتحانات والمسابقات عن مجموعة العمليات والإجراءات والشكليات التي تقوم بها المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية من أجل اختيار الموارد البشرية الكفاءة اللازمة لتولي المناصب الشاغرة في ميزانيتها. وعليه سيتم عرض بعض أساليب الاختيار المعتمدة فيما يلي:

الأساليب المعتمدة لاختيار أكفاء المترشحين للوظيفة العمومية في استراليا:
يتضمن قانون الوظيفة العمومية لاستراليا الصادر في 1999، مواد تتعلق بالتوظيف والاختيار، وقيم الوظيفة العمومية التي تقضي بأن يكون التوظيف مبنياً على الكفاءة ويتيح الفرص أمام الجميع للترشح في الوظائف العمومية.

تعتبر الكفاءة من المبادئ الثابتة في التوظيف بموجب القانون، حيث تنص قيم الوظيفة العمومية على أن كل مواطن ذي كفاءة يجب أن يجد فرص معقولة للتنافس على الوظيفة العمومية، وأن يحصل الشخص المناسب فقط على تلك الوظيفة. وينص القانون أيضاً على وجوب استناد كافة قرارات التوظيف إلى تقييم كفاءة الشخص ومؤهلاته وعلاقتها بالوظيفة. ويتحمل رؤساء المؤسسات الحكومية المسؤولية في تطوير الإجراءات التي تضمن التوافق مع قيم العمل المتعلقة بالتعيين والاختيار.

تقدم هيئة الوظيفة العمومية مجموعة من الأدوات والنماذج الإرشادية لمساعدة المسؤول لتمكينه في مجال التوظيف، وبوجه عام، تقدم هذه الأدوات والنماذج الإرشادية للمؤسسات الحكومية معلومات تفصيلية حول أفضل الطرق والإجراءات للحصول على الكفاءات والخبرات اللازمة خلال عملية الاختيار، وتركز بشكل أساسي على موضوعات التخطيط، البحث، التقييم، الاختيار والتعيين.

نشير إلى أن المؤسسات الحكومية، تتميز بالمرونة والاستقلالية في إدارة عملية التوظيف في إطار القانون، تتحمل المسؤولية التامة في كل إجراءات التوظيف الخاصة بها. وهذا ما يؤدي إلى اختلاف الإجراءات من مؤسسة لأخرى، تعتمد في ذلك على لجان الاختيار للقيام بكافة المهام المتعلقة بالتوظيف منذ المرحلة الأولى، وبصفة عامة تتبع المؤسسات الأساليب التالية في عملية الاختيار:

التقييم الأولي: يعتمد على المعايير التي تم الإعلان عنها لاختيار المترشحين للوظيفة.

هذه المعايير تركز على تفاصيل حديثة للمهام والواجبات المتعلقة بالوظيفة الشاغرة، كما يجب أن توضح على وجه الخصوص وليس العموم المهارات والمعارف، الخبرات والاستعدادات التي تتعلق مباشرة بالمقدرة على أداء المهام. وهنا التعليمات تركز على التمييز بين المعايير الأساسية اللازمة للأداء والمعايير المرغوبة التي تساهم في نجاح الأداء، هذه المعايير التمييزية لا بد أن تكون مركزة وواضحة تتيح للمترشح سهولة فهم المطلوب.

تقوم لجنة الاختيار بالفرز الأولي للطلبات من أجل إعداد قائمة المترشحين الذين تم اختيارهم مبدئياً لنقلهم للمرحلة اللاحقة من التقييم كالمقابلات الشخصية أو أنواع أخرى من التقييم. فهي إذا قائمة تعبر عن جميع المترشحين الذين يعتبرون أشخاص مؤهلين تتوافق كفاءاتهم مع متطلبات الوظيفة.

عقد المقابلات الشخصية: تعد هذه المقابلات من أكثر أدوات التقييم شيوعاً وممارسة في استراليا، يتم التركيز فيها على جميع المعلومات ذات الصلة بالمهارات والقدرات والاستعدادات التي يمتلكها المترشح ومدى أهليته لتلبية المعايير المحددة للوظيفة، وقدرته على تحقيق النتائج بمستوى الأداء المطلوب. كما تركز أيضاً على السمات الشخصية المرتبطة بالوظيفة، الرغبة في التعلم المستقبلي، والقدرة على العمل ضمن فريق.

تطبيق أساليب التقييم الأخرى: لا بد للمؤسسات العمومية في استراليا إذا ما أرادت الاعتماد على أساليب تقييم أخرى، القيام بتحديد مسبق لأهداف وأغراض عملية التقييم، وجعل المعلومات المتعلقة بهذه العملية معروفة لدى المترشحين.

تسعى لجنة الاختيار لجمع المعلومات عن طريق تطبيق أدوات التقييم الملائمة، والتي تتضمن مراكز التقييم، نماذج التقييم المبنية، أدوات التقييم الذاتي، الاختبارات النفسية، مع العلم بأن اللجنة معنية بالإشراف على تطبيق عملية التقييم والتأكد من مدى سلامة النتائج. ولتنفيذ هذه الأساليب تعتمد الهيئة على المؤسسات الخاصة بتوفير هذه الأدوات.

ملاحظة: في أحيان كثيرة تطلب لجنة الاختيار معلومات إضافية عن المترشحين، تحصل عليها عن طريق شهادات التزكية، يكون محتواها مقتصرًا على الأمور المتعلقة بمدى كفاءة المترشح في الوفاء بالمتطلبات المتصلة بالمهارات والكفاءات والخبرات اللازمة للوظيفة.

المتتبع لمسار عملية الاختيار يلاحظ البطء في الإجراءات وتأخرها، الاعتماد على المؤسسات الخاصة للحصول على خدمات التقييم وبالتالي غياب نظام موحد لأساليب التقييم في عملية الاختيار، قد يؤدي إلى اختلافات تؤثر بشكل سلبي على صدق التقييم نتائج التقييم ومدى إنصافها

الأساليب المعتمدة لاختيار أكفاء المترشحين للوظيفة العمومية في سلطنة عمان

تسهر وزارة الوظيفة العمومية العمانية على تطبيق ومتابعة قانون الوظيفة العمومية الذي صدر بموجب مرسوم سلطاني سنة 2004، والذي يؤكد على الالتزام التام بالتوظيف القائم على أساس الكفاءات .

تطبيق مبدأ التنافس يعد شرطاً ضرورياً للتوظيف وأفضل وسيلة للتقويم والاختيار. لذا تعمل الوزارة بشكل مستمر على دعم برامج عملية التوظيف، جعل مسابقاتها عادلة، وتستند على الكفاءة والفرص المتكافئة، وذلك عن طريق الاعتماد على التوظيف المركزي، الذي يتم من خلال المعالجة الالكترونية لجميع إجراءات التوظيف بدء من تلقي الطلبات لملء الشواغر إلى غاية اختيار الموظفين.

ومما سبق يتضح أن عملية الكشف عن كفاءات المترشحين واختيارهم، تدار وتراقب مركزياً من قبل وزارة الوظيفة العمومية، يتم إجرائها وفق نظام خاصة، يعتمد على أتمتة العملية بالكامل.

ومن أهم الأساليب المعتمدة من قبل وزارة الوظيفة العمومية في سلطنة عمان للكشف عن كفاءات المترشحين للوظيفة الشاغرة نذكر مايلي:

الاختبارات: يتم إجراء الاختبارات، بطريقة مؤتمتة بالكامل، في بيئة موحدة الظروف من حيث التوقيت والتعليمات وقواعد إجراء الاختبارات، إذ تقوم الوزارة بتوفير مختبرات وقاعات مجهزة بأجهزة الإعلام الآلي التي تكون مرتبطة ببنوك للأسئلة تضم حوالي ثلاثين (30) ألف سؤال - في كل مرة يتم تجديد وإضافة الأسئلة. يتم إعداده من قبل مختصين أكاديميين. وعليه يقوم المترشح بإجراء الاختبارات المحددة في مجالات الثقافة العامة، الموضوعات الدراسية، والقدرات المعرفية آلياً. أين يتم اختيار عدد متساوي من الأسئلة لكل مترشح تلقائياً من قبل النظام، حسب طبيعة الوظيفة والمؤهله أو الاختصاص المطلوب لها، وبمستوى متقارب لكل مترشح لنفس الوظيفة، وفق مدة زمنية محددة. نشير إلى أن تصحيح الاختبارات يتم هو الآخر بصفة آلية وفورية، ما يمكن المترشح من التعرف على النتائج التي تحصل عليها فور انتهاء الاختبار، وقبل عرض نتائج جميع المترشحين لنفس الوظيفة، لمعرفة الأهلية لمرحلة التقييم التالية، في شاشات العرض داخل وخارج قاعات الاختبارات المخصصة لهذا الغرض.

المقابلات: تعد المقابلات المرحلة النهائية في عملية التقييم. ولكل وظيفة يمكن تكوين لجنة أو أكثر للمقابلات بناء على حجم المرشحين وعدد الوظائف الشاغرة. تتألف اللجنة عادة من ثلاثة أعضاء، يمتلكون المهارات اللازمة لإجراء المقابلات، وتشتغل وزارة الخدمة المدنية أن يكونوا ممن سبق لهم المشاركة في حلقات العمل التدريبية على المقابلات والتي يجريها معهد الإدارة العامة، كما أنها توفر التعليمات والإرشادات التوجيهية للمساعدة في إجراء المقابلات. ومن المهم هنا الإشارة إلى أن محتوى المقابلة لا يستند على معلومات من التحليل الوظيفي والمتطلبات العامة للوظيفة الشاغرة، بل ترمي إلى تقييم شخصية المرشح، وسلوكه، وقدرته على التصرف في

المواقف. وغالبا ما يتم الاعتماد على المقابلات غير المبنية، والتي تمكن أعضاء اللجنة من طرح أي سؤال يروونه مناسب.

وبتتبع مسار عملية الاختيار، نجد أن هذه العملية تعاني من مجموعة إشكاليات سببها الرئيسي هو الاعتماد على الأكاديميين في إعداد أسئلة الاختبارات دون ربطها بمحتوى الوظيفة من جهة ومحتوى الكفاءات المرغوبة لتحقيق الأداء المتميز من جهة أخرى سيؤدي الى إضعاف صدق محتواها، بالإضافة لذلك نلاحظ اعتماد كبير على المقابلات غير المبنية التي تتميز بأنها من بين الأدوات التقييمية الأقل ثباتا، وأضعفها من حيث التنبؤ بالنجاح الوظيفي

الأساليب المعتمدة لاختيار أكفاء المترشحين للوظيفة العمومية في الجزائر عملت الجزائر كغيرها من الدول على تبني مبدأ الكفاءة والاستحقاق في التوظيف العمومي لأنها أرادت دائما أن تنهض بمستوى أداء مؤسساتها وإدارتها العمومية. وذلك عندما اوجب المشرع العمل بنظام المسابقات العامة التي تكشف عن صلاحية المترشح ومقدرته على تولي الوظائف العمومية.

تجري هذه المسابقات بناء على قواعد قانونية تكفل تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع المترشحين للوظائف العمومية، وأسس موضوعية تأخذ بعين الاعتبار قدرات وكفاءات المترشحين ومدى صلاحيتهم لتولي هذه الوظائف.

التقييم الأولي: يعتمد على المعايير التي تم الإعلان عنها لاختيار المترشحين للوظيفة. هذه المعايير تشير إلى استفاء الشروط القانونية الأساسية المطلوبة في المترشح، أي أنها تركز على المعايير الأساسية اللازمة للأداء. بعد استلام الملفات تبدأ عملية الفرز لأعداد قائمة المترشحين المقبولين والمرفوضين للمشاركة في المسابقات المفتوحة، حيث تقوم المؤسسة أو الإدارة المعنية بإعلام المترشحين عن قبولهم لإجراء المسابقة أو رفضهم، بواسطة رسائل فردية، عن طريق اللصاق على مستوى هذه المؤسسات والإدارات العمومية، أو بآلية طريقة ملائمة.

المسابقات على أساس الاختبار: يتم هذا النوع من المسابقات من خلال إجراء اختبار أو عدة اختبارات، من إعداد هيئة إدارية متخصصة أو الجهة المراد التعيين فيها. لتحديد المفاضلة بين المترشحين على أساس نتيجة الاختبار التي تثبت صلاحية الناجح لتولي مهام الوظيفة العمومية الشاغرة.

المسابقات على أساس الشهادة: تتم هذه المسابقة عن تنقيط يعتمد على دراسة ملفات المترشحين من جهة، والنتائج المحصل عليها عن طريق إجراء مقابلة أو امتحان لاستكمال عملية التنقيط ومن ثم الاختيار.

الفحص أو الاختبار المهني: يهدف إلى التحقق من قدرة المترشح على الممارسة الفعلية للمهام المنوطة ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي إلى الأفرج (ب)، (ج)، (د) وهذا حسب المادة 08 من الأمر رقم 03/06. إن الفحص المهني يتطلب استدعاء المترشحين المعنيين

بالأمر لإجراء المقابلة و/أو الاختبار الذي قد يكون تطبيقي أو كتابي، مع لجنة مختصة مؤهلة قانوناً، تعتمد في عملية التقييم على سلم ومقاييس موضوعية، لانتقاء الأكفاء. الاختيار المباشر: يقتصر هذا النمط فقط على المترشحين الذين تابعوا بنجاح تكويننا متخصصاً محدد بصراحة بموجب القوانين الأساسية الخاصة لدى مؤسسات التكوين المؤهلة وذلك قصد التحضير للالتحاق بوظيفة عمومية.

عند دراسة حالة الجزائر يلاحظ المتتبع لمسار المسابقات والاختبارات أنها تأخذ حيزاً زمنياً طويلاً، يتم التقييد فيها بالشهادات، المعارف الأكاديمية والعمامة، الاختبارات التي غالباً ما تكون كتابية يتقدمها إنشاء موضوع عام، والمقابلات تكون على نفس المنوال. فالمرشح للمسابقة والاختبارات تطرح عليه أسئلة نظرية لا ترتبط بالواقع العملي الذي سيشفه المرشح بعد اجتيازه للمسابقة بنجاح، كما أن الكفاءات التي تؤدي إلى مستوى أداء متميز أو حتى مقبول في ظل هذا الأسلوب يبقى قيد التهميش.

3. II. الاتجاهات العامة لتطوير عملية الاختيار القائمة على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية

تهدف المسابقات والاختبارات للتحقق من المعارف العامة للمرشحين بالإضافة إلى المهارات والسلوكيات المهنية والاستعدادات، والقدرة على توظيفها في الوقت الصحيح وبالشكل الصحيح. لذا لا بد من تصميم المسابقات واختبارات، تجعل لجنة التحكيم قادرة على التأكد من توفر الصفات والكفاءات التمييزية في المرشح لأداء أعمال الوظيفة العمومية بشكل متميز. إلا أن المتتبع لمسار اختيار المترشحين وزارة أو هيئة الوظيفة العمومية لكل من استراليا، سلطنة عمان، والجزائر يجدها تواجه العديد من التحديات الواجب اجتيازها للتمكن من اختيار أكفاء المرشحين لشغل الوظيفة.

إن مختلف السلبيات والإشكاليات التي ترتبط بأساليب الكشف عن أكفاء المرشحين لشغل الوظيفة من شأنها، إذا لم يتم التغلب عليها أن تفرغ هذه الأساليب من محتواها وتفقد ميزتها المتمثلة في تزويد إدارة الموارد البشرية بالكفاءات.

تمثل عملية اختيار الموظفين إحدى أهم العمليات التي من شأنها الوصول إلى كفاءات الموارد البشرية والاستفادة من تشكيلات متنوعة ومتعددة من الكفاءات، من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة للوظيفة، المرتفقين، ومواجهة الرهانات والتحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. لذا تعد عملية إعداد بطاقة مواصفات الكفاءات التي تحدد المعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة وإبلاغها لأعضاء لجنة التحكيم من بين الخطوات المهمة في عملية الاختيار. ما يجعل من المؤهل أو الشهادة ممرأولي للمشاركة في المسابقات والاختبارات، لاختيار المرشح الكفاء من بين المترشحين المتساوين من حيث المستوى والتأهيل التعليمي، في ظل الضمانات الأساسية المتمثلة في مراعاة مبدأ المساواة، وقاعدة التنافس وشروط الشفافية من جهة، والعمل على اختيار أساليب قادرة على الكشف عن الكفاءات المرغوبة وما يستلزمه ذلك من دعم للمهنية والموضوعية في المسابقات وتنظيمها من جهة أخرى.

يجب أن تتوفر رغبة صادقة لتحسين الأساليب والتقنيات المعتمد في عملية الاختيار التي يكون أساسها الأول البحث عن من يمتلك مجموعة من المهارات، المعارف، السلوكيات، على استعداد لتحسينها وتطويرها عن طريق التعليم والتكوين المستمرين، بمعنى اختيار مترشح كفاء، قادر على الاندماج مع ثقافة المؤسسة أو الإدارة العمومية، قادر على أن يشكل من خلال معارفه، مهاراته، سلوكياته واستعداداته، التوليفة المناسبة للاستجابة في الوقت المناسب لتحقيق أداء متميز. لذا من المستحسن توفير خدمات استقطاب (e-recruitment) متكاملة للجهات الموظفة وللمترشحين وللجمهور، تنطوي على نوع من الشفافية والديمقراطية، تقلص عدد المترشحين للمقابلات أو الاختبارات النهائية، وتساعد على استكمال الإجراءات في وقتها المحدد. وتبقى عملية الاختيار القائمة على أساس الكفاءات رهينة مهارات وكفاءات أعضاء لجنة التحكيم، لذا من الضروري حسن اختيار أعضاء لجان التحكيم وتحقيق التوازن الأمثل في تشكيلاتها، تدريب أعضاء اللجنة على مختلف الأساليب المعتمدة في عملية الاختيار، لكي يكونوا قادرين على التحكم في مؤشرات الأداء، اختيار الاختبارات والمقابلات المناسبة، وتطوير شبكة لتحليلها من أجل استخلاص واكتشاف الكفاءات التمييزية. فلا يمكن الوصول إلى الكفاءات المرغوبة، إذا لم يكن أعضاء لجنة التحكيم على مستوى عالي من الكفاءة والموضوعية، باعتبارهم احد العناصر المؤثرة على عملية الاختيار.

خاتمة:

أصبحت تعتبر الموارد البشرية كأصل من الأصول الإستراتيجية للمنظمة، ما أدى إلى وجود صعوبات متزايدة تواجه المنظمة في الحصول على موارد بشرية ذات معارف، مهارات، سلوكيات، قدرات، استعدادات، كفاءات تمكن من تحقيق أداء متميز في المهام الموكلة إليها، في ظل بيئة متغيرة، غير مستقرة، وديناميكية.

تعد الكفاءات من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال التسيير، ومن أهم الأبحاث في مجال التوظيف القائم على أساس الكفاءات، نجد أبحاث (الذي أوضح من خلالها أن القدرات الأكاديمية، اختبارات المعرفة والذكاء، والشهادات لا تمكن من التقدير الجيد لأداء الوظيفة، فعالبا ما يتم وصفها بالكفاءات الأساسية، لذا فعن طريق التوظيف القائم على أساس الكفاءات تهدف المؤسسة أو الإدارة العمومية إلى الحصول على موارد بشرية ذات كفاءات تمييزية هذه الأخيرة هي أساس التمييز بين أصحاب الأداء العادي والأداء المتميز.

لقد أصبح من الضروري التوجه نحو عملية اختيار الموارد البشرية القائمة على أساس الكفاءات، عن طريق استخدام مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تتوافق واختيار المترشحين القادرين على تشغيل كفاءاتهم بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة، قادرين على التنسيق ومعرفة كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر مواردهم، العارفين

بكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق المهمة الملزوم، بمعنى اختيار أولئك القادرين على تحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد تحقيق الأداء المتميز.

الإحالات والهوامش:

- Hadj Nekka: Le DRH de demain et la création de valeur, revue Management & 1
Avenir, n° 4, 2005, p139
- Sekiou et autre, Gestion des ressources humaines, de boeck, Belgique, 2004,:2
2émeed, p 229
- Annick Cohen, Annette Soulier : Manager par les compétences, Wolters Kluwer 3
16.France, 2004, pp15
Hadj Nekka op.cit., p143 4
- Pascal Laurent, François Bouard, économie d'entreprise, d'entreprise, Tome1, les 5
édifions d'organisation, paris
.P309 ,1997
- 6http://www.orientamento.it/indice/a_summary_of_mcclelland_d_c_1973_testing_for_competence_rather_than_for_intelligence
à09H :30 ,2014/03/le09 ,/14.1.american.psychologist.28
- 7Pour plus d'information voir, D.C. Mc Clelland: Testing for Competence rather
than for Intelligence, American
Psychologist, vol1, 1973
- C.E.Bethell.fox : competency-based recruitment and selection, junral pengurusan 8
,awam, jilid2, bilangan1, 2003
p11
- D. Hindley, P. Aparisi : GPEC et PSE(anticiper et accompagner les variations 9
d'effectifs en entreprise), Editions
Eyrolles, France, p14
- F. Kerlan : Guide pour la GPEC, Editions Eyrolles, France, 2012, p19 10
- L.V.Beirendonck : Tous compétences !(le management des compétences dans 11
,l'entreprise), de Boeck, Belgique
p53 ,2006
- A. Barkatoolah : Valider les acquis et les compétences en entreprise, éditions 12
INSEP consulting, Paris, 2000, p39
أي الأفكار، التفاعلات والمشاعر التي لا يمكن ملاحظتها مباشرة سلطان
- V. Vathanophas et J. Thai-ngam : competency requirement for effective job 13
,performance in the Thai public sector
contemporary management research, vol3, n1, march 2007, p51
S.R. kandula : op.cit, p255 14
- موساوي زهية، خالد خديجة: نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات
الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء
المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية
الحقوق والعلوم الاقتصادية، /
مارس ، ص

- عمر شريف: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد ، ، ص C.E.Bethell.fox : op.cit, p16 18
08/2014/http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/McClelland.html, le08 19
à13H :30
C.E.Bethell.fox : op.cit 20
T Essaid, droit de la fonction publique, édition distribution Houma, Alger, 2003, 21
p11
أ.ع.ص.جلي : نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دارالجامعية الجديدة، مصر، ص
المرجع السابق
C.Huzard : l'adaptation de la gestion des ressources humaines au nouveau contexte 24
de la fonction publique
territorial, diplôme de l'institut d'études politique, filière service public, université
p4 ,2006.Lyon2, 2005
أ.ع.ص.جلي ، المرجع السابق، ص
C.Huzard 26
op.cit
27http://www.apsc.gov.au/publications_and_media/currentpublications/
,2014/03/streamlining_recruitment, le20
à14H :30
http://www.apsc.gov.au/_data/assets/pdf_file/0019/7615/recruitment_guidelines.
pdf, le 21/03/2014, à08H55
http://www.apsc.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/6379/crackingthecode.pdf, 29
le 25/05/2014, à10H16
https://resources.apsc.gov.au/myaps/home.html, le28/05/2014, à15H :18 30
http://www.mocs.gov.om/MOCS_Site/jobseeker.aspx, le01/06/2014, à22H :45 31
32 المادة من الأمر رقم / المؤرخ في جويلية ، يتضمن القانون العام للوظيفة العمومية، الجريدة
الرسمية، العدد ، الصادرة
في جويلية