مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن

رياض احمد محمد أبازيد

ملخـص

استهدفت الدراسة معرفة مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن، وتم تطوير استبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (500) فرد تم استعادة (380) استبانة منها أي ما نسبته (76%). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أنه يتم تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات بدرجة متوسطة، كما تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة التقيد بنصوص نظام الخدمة المدنية في إشغال الوظائف،ومراجعة إجراءات الامتحانات والمقابلات، والتركيز على الوصف الوظيفي، وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في إجراءات الاختيار.

الكلمات الدالة: معايير الجدارة، مراكز الوزارات، اختيار المديرين في الأردن.

المقدمـة

إن التحديث والابتكار من أهم السمات البارزة في المنظمات المعاصرة، وتكمن أهمية هذه السمة في آلية عمل هذه المنظمات، التي يطلب منها مواجهة تحديات العصر ومواكبة حركة المتغيرات واستثمار الفرص الناتجة عنها. ويصبح واجب الإدارة في هذه الظروف العمل على تطوير وتحديث أساليب وطرق العمل وإعادة تنظيمها وفق المنهج العلمي، لتكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، التي تعبر عن رؤية ورسالة المجتمع وتطلعاته.وتعتبر المنظمات الحكومية الوسيلة الأساسية التي يقوم عليها تنفيذ ومتابعة خطط التنمية الشاملة، ولذلك فإن من واجبها مواكبة هذه المتغيرات والمستجدات من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية. فالأجهزة والمعدات والتكنولوجيا لن تجدي نفعا من غير العنصر البشري الذي يعد الأساس والحاكم والمتحكم وحجر الزاوية في العملية الإنتاجية والإدارية، لأن نجاح المنظمة يتوقف عليه، وتتحقق فعاليتها من خلاله.

وتكمن الاستجابة المناسبة في اختيار وتعيين الأفراد المناسبين في الوزارات والمؤسسات الحكومية وفق نظام الجدارة والاستحقاق، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ومن هذا المنطلق، تبنت الحكومة الأردنية برنامج تطوير القطاع العام للأعوام (2004-2009) بهدف تحسين أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية وتوجيهها للعمل نحو الأهداف الاستراتيجية متوسطة المدى وبعيدة المدى، وقد تضمن البرنامج ثمانية مكونات أساسية تحت عنوان: "إدارة حكومية أفضل لتحقيق نتائج أفضل"، ومن ضمنها محور تنمية الموارد البشرية الذي يعتبر ركناً أساسياً في برنامج إصلاح القطاع العام بهدف تعزيز القدرات المؤسسية، وتمكين الوزارات والمؤسسات الحكومية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، بما يضمن النمو الوظيفي بناء على الجدارة والاستحقاق، ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وتمكين الموظفين من تولي مهام ومسؤوليات أكبر في المستقبل.

إن الإدارة العامة هي الذراع التنفيذي للإدارة السياسية، وان إدارة الموارد البشرية هي الآلية والأداة الأساسية في عملية التطبيق، وإن معايير الجدارة هي الإطار العام والمبدأ

تاريخ استلام البحث 2007/5/21 وتاريخ قبوله 2007/11/22.

© 2008 عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

الرئيس للممارسات الإدارية المختلفة كالتعيين والترقية والاختيار وتقييم الأداء والتدريب وتحديد الرواتب، وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.ويكتسب تطبيق معيار الجدارة في المنظمات الحكومية طابعا خاصا نظراً لأن الوظيفة العامة تلعب دوراً حيوياً في تنفيذ السياسات العامة وتنفيذ خطط التنمية، وتقع على عاتقها أعباء ومسؤوليات كبيرة لتلبية احتياجات وتطلعات المواطنين، وأي قصور أو عجز في تطبيق مفهوم الجدارة سينعكس سلباً على الأداء الحكومي، ويؤدي إلى التذمر والاستياء من قبل المواطنين، ويعطي دلالة على عدم كفاءة وفاعلية الإدارة العامة بشكل عام.

فالمشكلات التي تواجه المجتمعات الحديثة ليست مشكلات نمطية عادية أو روتينية وهي لا تعتمد حلولاً تقليدية خاصة بعد أن تطورت وظائف الدولة وامتدت لتشمل مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، وبالتالي فإن إدارة المشاريع الحكومية وخطط التنمية تتطلب الاعتماد على التكنوقراط والمتخصصين، وهذا يعني أن بيئة عمل القائد تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم مع زيادة تعقيد المشكلات والمواقف التي تواجهه، وبالتالي فإن الحاجة تتطلب متخصصين في القيادات الإدارية.ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية للتعرف على مدى تطبيق معايير الجدارة في مراكز الوزارات في الأردن.

أهمية الدراسة

على ضوء التغيرات المعاصرة واتساع وظائف الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها تظهر الحاجة إلى وجود جهاز حكومي مؤهل لمواجهة التحديات من خلال إدارة حديثة ذات نوعية جيدة من القادة الإداريين. ويصبح موضوع اختيار المديرين على أساس الجدارة والكفاءة عاملاً حاسماً في تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية؛ فالمديرون في مراكز الوزارات مسؤولون بحكم مناصبهم الوظيفية عن التخطيط والتنظيم وتوجيه المرؤوسين والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم، وهم أداة ومحور التطوير الإداري، ومن هذا المنطلق يصبح اختيارهم على أساس الجدارة والكفاءة عاملاً حاسما ومطلبا ضروريا، علماً بأن المادتين (11 و12) من نظام الخدمة المدنية ذي الرقم55 لسنة 2002 وتعديلاته نصتا على أن: (الوظيفة العامة مسؤولية وأمانة أخلاقية يتم إشغالها على أساس الجدارة، ولا يجوز إشغال أية وظيفة عامة دون إجراء امتحانات تنافسية).

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع مستوى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات الأردنية.
- معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات نحو تطبيق معايير الجدارة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس،والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر).
- تقديم بعض التوصيات التي ستكشف عنها الدراسة الميدانية والتي يؤمل منها المساهمة في تطوير أسس اختيار المديرين وتوسيع فكرة تطبيق معايير الجدارة في القطاع العام الأردني.

مشكلة الدراسة

بالرغم من الجهود الإدارية المبذولة لتطوير وإصلاح الجهاز الإداري الحكومي بشكل عام ونظام الخدمة المدنية وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود بعض الثغرات والعقبات الإدارية، ومن أهمها عملية إشغال المناصب الإدارية العليا (مناصب المديرين) في الأجهزة الحكومية، والتي يشوبها الغموض والاجتهادات في بعض الأحيان، ذلك أن ضعف تطبيق معايير الجدارة أو عدم تطبيقها سيؤدي إلى إيجاد إدارات ضعيفة غير قادرة على مواكبة التطورات وتحسين جودة الخدمات واتخاذ القرارات العقلانية، وبالتالي فان المصلحة العامة تقتضي ضرورة تطبيق معايير الجدارة على أرض الواقع من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. هذا بالإضافة إلى الأهمية المتزايدة لموضوع الجدارة في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالشفافية والديمقراطية وحقوق الإنسان ومبدأ تكافؤ الفرص الذي يلقى اهتماماً على كافة الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية (نظام الخدمة

المدنية، 2007). ولذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الذي يشير إلى مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات في الأردن.

فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى الفرضيات التالية:

1- لا تطبق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات وفقا للمجالات (الامتحانات، المقابلات، المساواة والعدالة، والمهارات) التي حددها مقياس الدراسة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو اختيار المديرين في مراكز الوزارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والعمر).

الإطار النظري

الجدارة

تعتبر معايير الجدارة في عمليات الاختيار من أهم مفردات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة والخاصة.ويحتل هذا المفهوم جزءاً كبيراً من الاهتمامات الإدارية والسياسية، حيث تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أن تطبيق معايير الجدارة والالتزام بها عنصر حيوي يعبر عن الديمقراطية في المجتمع الأمريكي، وبالتالي يزيد من فعالية وأداء الإدارة الحكومية (Woodard, 2005). إن التطوير الذي حصل في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها في الدول الغربية اعتمد على إدارة محترفة وكفؤة تبنت وطبقت الجدارة والاستحقاق كأساس في الممارسات الإدارية المختلفة (Shipton et al., 2006).

لقد تطور مفهوم الجدارة كرد فعل على الممارسات الإدارية الخاطئة في تعيين واختيار الموظفين التي اعتمدت الانتماء الحزبي والسياسي كمعايير بدلا من الكفاءات والمؤهلات، وقد كان هذا سائدا في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية حيث كان الحزب الفائز في الانتخابات يوزع أنصاره على المراكز الإدارية المختلفة حتى عام 1855، وقد ألغي ذلك في بريطانيا بمرسوم من مجلس العموم ينص على أن الاختيار والتعيين يتمان على أساس الجدارة. كما ألغي ذلك في الولايات المتحدة عام 1883 حيث صدر قانون بندلتون المشهور، وقانون الخدمة المدنية عام 1978 (Noe et al., 2000).

وتقوم فلسفة الجدارة ومفهومها على توجيه سياسات صنع القرارات في إدارة الموارد البشرية على أساس العدل والمساواة والشفافية وخدمة المصلحة العامة، وعدم المحاباة والتمييز في اختيار الأفراد وتعيينهم والاحتفاظ بهم، حتى إحالتهم على التقاعد بالاعتماد على المؤهل والمقدرة والمهارة والخبرة. والهدف من الجدارة هو اختيار أفضل العناصر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا سينعكس بدوره على نوعية القوى العاملة والأداء المؤسسي وبالتالي توصيل الخدمات العامة إلى المواطنين بكفاءة وفاعلية (Beecher, 2003).

وترى (Williams, 2004) أن معايير الجدارة تقوم على أساس العدالة والتنافس بين كافة المرشحين للوظائف الحكومية من خلال منح كل مواطن الفرصة لإثبات نفسه دونما تمييز للجنس أوالدين أو العرق، وتؤكد أن التنافس لا يقتصر على التعيين فحسب بل يشمل جميع وظائف إدارة الأفراد من مرحلة التوظيف إلى مرحلة التقاعد. كما يضيف ((Singh, 2003) أن مفهوم الجدارة يركز على مقارنة انجازات العاملين وأدائهم لأهداف الترقية ومنح المكافآت والمزايا مما يساهم في تحسين جودة تقديم الخدمات وتفعيلها باستمرار.

ويتضمن مفهوم الجدارة مجموعة من المبادئ والمعايير التي لا تقتصر على الاختيار والتعيين فحسب، وإنما على جميع إجراءات وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، وهذه المبادئ هي: (Noe, 2000; Sinasi, 1996; Lichtenberg and Luban, 1998)

أولاً: امتحانات تنافسية مفتوحة، وتتضمن

- الإعلان بواسطة وسائل الإعلام المتاحة عن الوظائف الحكومية الشاغرة وشروط إشغالها.
- تصميم الامتحانات والمقابلات بحيث تكون موضوعية وصادقة وثابتة وتتناسب ومتطلبات الوظائف الشاغرة.
- عقد الامتحانات من جهة مركزية أو لجنة محايدة ومستقلة.
- تقييم وترتيب المتقدمين للوظائف الشاغرة وفقا للمهارة والمقدرة والخبرة والمعرفة.
- تزويد المتقدمين بنتائج الامتحانات ومنحهم الفرصة

لمراجعة النتائج.

ثانياً: المساواة والعدالة

تعني المساواة إعطاء الفرصة لكل مواطن لديه المؤهلات المناسبة للتقدم لملء الوظائف الشاغرة دونما تمييز للعرق أو الجنس أو الدين أو العشيرة...الخ. لكن هذا الحق مقيد للعدالة في بعض الاستثناءات المعترف بها عالميا مثل العوامل السياسية، ذلك أن بعض الوظائف حساسة وذات طبيعة أمنية، وعليه يتم إسنادها إلى أشخاص موالين يتمتعون بثقة الحكومة. أما الاعتبار الثاني فيتعلق بالعوامل الاجتماعية، ويشمل الأقليات وبعض الفئات كالمحاربين القدماء وأبناء الشهداء والأيتام والمعاقين، حيث يتم منحهم أفضلية معينة تحقيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص وتحسين مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. أما الاعتبار الثالث فيتعلق بالجنس، حيث يتم تخصيص حصة معينة للمرأة وذلك لعدم قدرتها على الوصول إلى بعض الوظائف (Sabet and Klinger, 1993).

ثالثاً: الحماية والأمان الوظيفي

وهي إتاحة الفرصة لكافة العاملين في حرية التعبير والاتصال مع رؤسائهم وشعورهم بالأمان الوظيفي ووضع آليات لاستئناف أية قرارات تعسفية غير عادلة تصدر بحقهم أمام محكمة العدل العليا أو المحكمة الإدارية.

رابعاً: الكادر الوظيفي

أي وجود نظام خدمة مدنية يبين حقوق وواجبات العاملين في الأجهزة الحكومية، ويبين في نصوصه تصنيف العاملين وفئاتهم ودرجاتهم الوظيفية ومعرفة مسارهم الوظيفي وأسس الترقية والنقل والإجازات والرواتب وتقييم الأداء والتدريب...الخ.

الاختيار

يقصد بالاختيار تحديد الأفراد المناسبين والمؤهلين لشغل الوظائف والمفاضلة والمقارنة بين المرشحين لشغل منصب معين، وذلك باختيار من تتوافر فيه شروط الوظيفة أكثر من غيره. وتختلف طرق اختيار القيادات الإدارية باختلاف النظم الإدارية المطبقة في الدولة أو المنظمة. وتلعب الثقافة التنظيمية ومستوى الوعي دوراً كبيراً في طريقة الاختيار، كما تنعكس نوعية السياسة العامة التي تمارسها السياسة الحاكمة بشكل مباشر أو غير مباشر على شمول طرق الاختيار بطابعها، فالدول الديمقراطية تمارس أسلوب الكفاية والجدارة في الاختيار، بينما تمارس الأنظمة الديكتاتورية أسلوباً مغايراً كالتنصيب والتعيين الفوقي والمحاباة (أبو شيخة، 2000).

وتشير التجربة العملية إلى أن الاختيار لا يتم بصورة عشوائية بل من خلال معيار الأقدمية ومعيار الجدارة أو كليهما معاً. فمعيار الأقدمية يعني أحقية الموظف لتولي المنصب الإداري بعد فترة زمنية محددة، بحيث تكون الوظيفة الشاغرة من نصيب الموظف صاحب الفترة الأطول في الخدمة. أما معيار الجدارة فإنه يعتمد على الوصف الوظيفي وذلك بتحديد شروط الوظيفة من القدرات والمهارات إلى جانب المواصفات الوظيفية لإشغال الوظيفة.

ولا يعتمد الاختيار على وسيلة واحدة بل تتعدد الأساليب حسب طبيعة الوظيفة، وأول هذه الأساليب الاختبارات. وتقسم الاختبارات إلى عدة أنواع كاختبار المواهب والقدرات لقياس القدرة على حل المشكلات، والحكم على الأمور والمرونة واختبارات الاهتمامات والقيم، لمعرفة اهتمامات المرشح وقيمه التي يستند عليها في تصرفاته. والأسلوب الآخر للاختيار هو الاختبارات الشخصية التي تهدف إلى اختبار شخصية المرشح من حيث كونه متعاوناً أو يسعى للسيطرة وغير ذلك من الخصائص التي لها علاقة بالأداء الوظيفي (البرنوطي، 2004).

وتعتبر الولايات المتحدة من أوائل الدول التي طبقت الاختبارات النفسية من خلال لجنة الخدمة المدنية لاختيار وترقية موظفيها إلى الوظائف العليا (Kershnar,2003). وكان الإسلام سباقاً إلى استخدام الاختبار كأسلوب للاختيار؛ فقد روي أنه عندما أسند الرسول عليه الصلاة والسلام منصب القضاء إلى معاذ بن جبل سأله: بم تقضي؟ فأجاب بكتاب الله، فسأله: فإن لم تجد؟ قال: فبسنة رسول الله، قال: فإن لم تجد؟ أجاب: اجتهد برأيي ولا آلو، فقال الرسول صلى الله عليه

وسلم: الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي الله ورسوله.

كما يمكن تلخيص مزايا الاختيار على أساس الجدارة بما يلي (إسماعيل، 1998):

1- يرفع كفاءة المنظمة نتيجة إسناد الوظائف إلى الأفراد المؤهلين القادرين على تحمل المسؤولية.
2- يدفع العاملين إلى بذل الجهود من خلال معرفة أن تولي المناصب مرتبط بالكفاءة والمعرفة.
3- يرفع أهمية الوعي بالتدريب وتنمية القدرات والمواهب.
4- يوفر أساساً للمنافسة وإثبات الذات للأفراد.
5- يرفع مستوى الاهتمام بتقارير تقييم الأداء والحرص على تجاوز نقاط الضعف فيها.
6- يعمل على رعاية العاملين والاحتفاظ بهم بناء على أدائهم.
7- يعمل على ضمان سيادة التعليمات والقوانين واللوائح على جميع العاملين.

الدراسات السابقة

لم ينل موضوع الجدارة واختيار المديرين في الأجهزة الحكومية الكثير من اهتمام الباحثين والدارسين، فمعظم الدراسات ربطت الجدارة مع تعيين الموظفين الجدد. ونظراً لقلة الدراسات في هذا الموضوع فسوف يتم التطرق إلى بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الجدارة في التعيين والترقية باعتبار أن اختيار المديرين يعتبر ترقية لمنصب إداري أعلى في الدرجة والمسؤولية، وذلك على النحو التالي.

الدراسات العربية

قام (Kurabani, 2005) بدراسة حول معايير اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في الكويت، هدفت إلى الاطلاع على الشروط والمواصفات التي تتبعها المؤسسات الحكومية في اختيار القيادات لتولي المناصب القيادية فيها، وإيجاد الشروط والمواصفات التي يمكن الاعتماد عليها في الاختيار، من خلال استقصاء عينة شملت (50) موظفاً من موظفي المؤسسات الحكومية و(50) موظفاً من أصحاب المناصب الإشرافية و(25) مسؤولاً من أصحاب المناصب العليا بواسطة الاستبانة. وأظهرت النتائج أن الأبعاد التي تسهم في اختيار القيادات الإدارية هي التأهيل العلمي والخبرة والميول والسمات الشخصية والقدرات والمعارف والمهارات، وأن الأدوات المستخدمة حاليا غير كافية وتحتاج إلى تعديل. وأوصت الدراسة بوضع شروط موضوعية للاختيار كتحديد الدرجة العلمية للمرشحين والخبرة العملية، ومراعاة السمات الشخصية والميول من خلال لجنة عليا تقوم بمقابلة المرشحين.

وقام (Siddique, 2004) بدراسة حول تحليل العمل كاستراتيجية لممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها على زيادة الأداء. وشملت الممارسات إجراءات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب ومتطلبات السلامة العامة وضمان العدالة للعاملين. أجريت الدراسة في الإمارات العربية المتحدة على عدة شركات تغطي مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدماتية وتوظف أكثر من (50) عاملاً وشملت (200) شركة في دبي و(80) شركة في الشارقة. توصلت الدراسة إلى تأثير الممارسات المبحوثة على زيادة الأداء بالإضافة إلى وجود علاقة بين تحليل العمل وزيادة الأداء والمنافسة في السوق.

وفي محاولة للتعرف على مدى عدالة وموضوعية أساليب اختيار وتعيين القيادات العليا في الأردن، أجرى (أبو دلبوح، 2003) دراسة على عينة من موظفي مراكز الوزارات مؤلفة من (500) فرد، وتوصلت الدراسة إلى أن المعايير الموضوعية (الخبرة، والمقابلات، والمؤهلات العلمية، والامتحانات التنافسية) أكثر استخداما من المعايير غير الموضوعية (الواسطة، والعرف، نظام الكوتا، والقيم والعادات) في اختيار القيادات الإدارية العليا، وان الواسطة من أكثر المعايير غير الموضوعية استخداما بينما كانت الخبرة أكثر المعايير الموضوعية استخداما في الاختيار.

وأجرى (الدلابيح، 2000) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تطبيق العدالة والكفاءة في عملية اختيار المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن خلال الفترة (1988-1998) من خلال استقصاء (252) فرداً ممن يشغلون الفئة العليا. وتوصلت الدراسة إلى أن إجراءات إشغال المناصب الإدارية العليا ليست موضوعية وأن المعايير

السياسية والثقة الشخصية تؤخذ في الاعتبار في اختيار وتعيين تلك القيادات الإدارية.

وفي دراسة قام بها (المطيري، 1998) على عينة من وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، بهدف تحديد نظام موضوعي واضح يتضمن معايير علمية للاختيار لشغل الوظائف القيادية في الإدارة الوسطى تلتزم به مختلف وحدات الجهاز الإداري، اقتصرت عينة البحث على (20) وحدة إدارية بلغت (236) مفردة تمثل (20%) من شاغلي الوظائف القيادية تم استقصاؤها بواسطة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن سياسات الاختيار الحالية تعاني من قصور في تحقيق أهدافها، ولا تستند إلى أسس علمية وإنما إلى اجتهادات شخصية، بالإضافة إلى النظرة الجزئية للاختيار وغياب التخطيط السليم للموارد البشرية وتوصيف الوظائف القيادية والاستقطاب، إلى جانب قلة تطبيق الأساليب العلمية للاختيار كالمقابلات والاختبارات.

وقام (العواملة، 1995) بإجراء دراسة حول تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن. وقد شملت العينة أربعمائة مدير من مختلف المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا تم استقصاؤها بواسطة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى الوضوح والحرية في اختيار المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات وضعف فرص التقدم الوظيفي للمديرين بالإضافة إلى اعتبار الحوافز المادية من أهم دوافع المديرين لتغيير وظائفهم الحالية.

وفي دراسة قام بها(الطعامنة، 1991) حول سياسات وإجراءات التوظيف في نظام الخدمة المدنية الأردني، بهدف معرفة مدى تطبيق معايير الجدارة في سياسات التوظيف في الأردن، بلغت عينة الدراسة (206) مفردات تم استقصاؤها بواسطة الاستبانة. توصلت الدراسة إلى أنه لا يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة وكذلك الحال بالنسبة لعقد امتحانات تنافسية بين المرشحين، بالإضافة إلى شيوع المحاباة والتوسط للأصدقاء والأقارب في مجال التعيين، كما بينت الدراسة تأثيراً قليلاً للواسطة في مجال الترقية والتدريب وتقييم الأداء.

وفي دراسة تحليلية مقارنة قام بها (السغلان، 1989) لوحظ أن الاعتبارات والثقة الشخصية وبيروقراطية المحسوبية هي الطريقة السائدة في اختيار القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية، خاصة في المستويات الإدارية العليا وهذه لم تحقق الكفاية والجدارة في عملية اختيار القيادات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة وجود نظام للبيانات والمعلومات يرشد قرار الإدارة العليا في الاختيار، واعتبار الإدارة مهنة تتطلب اختيار أشخاص من ذوي التأهيل العلمي والتدريب المناسب، بالإضافة إلى إنشاء معهد لإعداد وتأهيل الإداريين والقيادات الإدارية.

الدراسات الأجنبية

أجرى (Piotrowski and Armstrong, 2006) دراسة حول ممارسات التوظيف والاختيار المطبقة في إدارة الموارد البشرية في أمريكا، بهدف معرفة طرق ووسائل الاختيار المتبعة لاختيار الموظفين من خلال دراسة مسحية على (1000) شركة في أمريكا تم اختيارها بطريقة عشوائية من خلال دليل الشركات. وتم إرسال رسائل بواسطة البريد الإلكتروني إلى الشركات مدار البحث لاستقصائها حول طرق التوظيف والاختيار المطبقة فيها، وقد استجابت (151) شركة فقط. توصلت الدراسة إلى أن غالبية الشركات تعتمد الأساليب التقليدية في الاختيار والتعيين بدلا من الطرق الحديثة للاختيار (Online Test) وأن(25%) من الشركات المستجيبة تخطط لإجراء الفحوصات والاختبارات عبر الانترنت، كما بينت أن (20%) من الشركات المستجيبة تطبق امتحان فحص الشخصية.

وأجرى (Spence, 2006) دراسة وصفية تحليلية في الولايات المتحدة الأمريكية حول كيفية إشغال الوظائف الهامة والمعقدة، التي تتطلب مؤهلات متخصصة ونادرة، حيث يواجه المديرون صعوبة في تعبئة هذه الوظائف بعد الإعلان عنها واتباع كافة إجراءات التوظيف دون التضحية بمعايير إشغالها وشروطها، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة عدم إجراء أية تسويات تتعلق بشروط هذا النوع من الوظائف لان ذلك يقود إلى مشكلات أهمها توظيف أفراد أقل كفاءة، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في هذا النوع من الوظائف بإمكانية تقسيم واجباتها وهيكلتها، بالإضافة إلى مراجعة الوصف الوظيفي للتأكد من شروط هذه الوظائف، وأوصت

أيضا بإعطاء الراتب المناسب حتى تستقطب المؤهلات المناسبة، وعدم زيادة الراتب كوسيلة للاستقطاب.

وقام (Tucker et al., 2005) بإجراء دراسة حول القواعد المشتركة للمناصرين والمعارضين لمبدأ تكافؤ الفرص.أجريت الدراسة على عينتين: الأولى تكونت من (122) طالباً و(155) طالبة من كليات جامعية في ولاية شيكاغو الأمريكية، وشملت العينة طلبة من أصول افريقية ومن أمريكا اللاتينية وأعراق أخرى مختلفة، وكان متوسط أعمار العينة (20) سنة. أما عينة الدراسة الثانية فتكونت من (430) فرداً من مواطني المنطقة نفسها وشملت (206) ذكور و(211) أنثى وبلغ متوسط أعمارهم (31) سنة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اتجاهين مختلفين: الأول يسعى لرفع مستوى مبدأ تكافؤ الفرص (Equivalent Opportunities)، والاتجاه الثاني يرى أنها تخرق مبدأ الجدارة. كما أشارت الدراسة إلى أن المعارضين لفكرة مبدأ تكافؤ الفرص يقفون ضد تحديد حصة معينة للأقليات، لان ذلك يقود إلى تعيين أشخاص غير مؤهلين. أما المؤيدون فقد أشاروا إلى أن مبدأ تكافؤ الفرص يعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين المواطنين.

وأجرى (Hausknecht et al., 2004) دراسة حول اتجاهات طالبي الوظائف نحو إجراءات الاختيار، وهي دراسة تحليلية بلغت عينتها (86) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية تم استقصاؤها بواسطة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم إدراك ايجابي نحو إجراءات الاختيار تكون لديهم نزعة وميل للتعبير عن حبهم وتفضيلهم للمنظمة، ولديهم أيضاً الاستعداد لقبول أية واجبات في العمل، كما انهم ينصحون غيرهم للعمل في المنظمة نفسها. كما أظهرت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين عدالة إجراءات الاختيار والأداء بالإضافة إلى أن المقابلات وفحص نماذج العمل كانت محببة ومفضلة أكثر من الامتحانات العقلية وامتحانات المقدرة والمعلومات في إجراءات الاختيار.

وفي دراسة قام بها (Moscoso and Salgado, 2004) حول الاتجاهات نحو إجراءات الاختيار في اسبانيا والبرتغال، على عينة من (125) فرداً من اسبانيا و(104) أفراد من البرتغال، بهدف التعرف على اتجاهاتهم في تقييم طرق الاختيار ومدى اعتمادها الطرق العلمية والعدالة وعدم خرقها لخصوصية المتقدمين، تبين أن المعيار المفضل للاختيار في اسبانيا هو المقابلة واختبار عينة العمل وامتحان القدرة وامتحان الشخصية، أما في البرتغال فالمعيار المفضل كان المقابلات واختبار عينة العمل وامتحان القدرة.

وأجرى (Aberson and Haag, 2003) دراسة بعنوان: المعتقدات السائدة لبرنامج تكافؤ الفرص والتنوع وعلاقته بدعم سياسات التوظيف. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (272) طالبا وطالبة من الجامعات الحكومية والخاصة في الولايات المتحدة، وبلغت نسبة الإناث(71 %) ومتوسط الأعمار (20) سنة. توصلت الدراسة إلى أن قانون تكافؤ الفرص يحقق مبادئ العدالة الاجتماعية وأن هناك تأييداً للقانون من حيث انه يزيد من تنوع الأعراق والأقليات في العمل، كما بينت الدراسة وجود علاقة سلبية بين مبدأ تكافؤ الفرص ونظام الجدارة، وأن تأييد الإناث كان أعلى من تأييد الذكور.

وقام (Chapman and Webster, 2003) بدراسة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في التوظيف والبحث وإجراءات الاختيار لوظائف المرشحين الشاغرة، وهدفت الدراسة إلى تقليل نفقات إجراء المقابلات والامتحانات وتقليل تدخل العنصر البشري في عملية التقييم وضمان الحيادية وزيادة كفاءة المقارنات بين المتقدمين باستخدام التكنولوجيا في التوظيف. وقد تم إرسال (3000) رسالة الكترونية إلى (125) منظمة سئلت عن الهدف من استخدام التكنولوجيا. وتبين أن الهدف يتمثل في الكفاءة في تقليل وقت تعبئة الشواغر، وتقليل نفقات الورق والتصوير، والمركزية في التعامل مع الجميع، وتوسيع الاستقطاب، وتسهيل الخدمات للمتقدمين. كما بينت الدراسة أن المنظمات التي تحمل توجهات طموحة كانت مع استخدام التكنولوجيا، أما المنظمات ذات التوجهات الفردية فكانت حذرة في استخدام التكنولوجيا، كما تبين أن ثلث المستجيبين قالوا إن استخدام التكنولوجيا حقق لهم نجاحاً متوسطاً.

وفي دراسة (Jordan and Schraeder, 2003) بعنوان: اختيار المديرين التنفيذيين في وكالة حكومية: دراسة تحليلية لإجراءات الاختيار في دائرة البحرية في أمريكا، كانت الخطوة الأولى تتعلق بمقابلة المديرين المتخصصين في إدارة

الموارد البشرية حول إجراءات اختيار الوظائف القيادية بعد الإعلان عنها وفحص الطلبات، حيث بلغت (75) وظيفة إدارية قيادية و(333) وظيفة قيادية في دائرة البحرية. توصلت الدراسة إلى أن المقابلة المبرمجة وغير المبرمجة هي أحد المعايير الرئيسة في الاختيار، من خلال تركيز المقابلات على المعايير التالية حسب أولويتها: الرؤية والتفكير، والتغيير والإبداع، وبناء الفريق وحل الصراعات، ومعرفة ثقافة الآخرين،ومهارات الاتصال،وبناء الائتلاف والثقة وتحمل المسؤولية والاتصال مع الآخرين.

وقام (Wilk and Cappelli, 2003) بدراسة حول فهم محددات استخدام صاحب العمل لطرق الاختيار والتعيين، بهدف معرفة سبب اختلاف أصحاب العمل في استخدامهم لطرق الاختيار من خلال عينة بلغت (3000) صاحب عمل. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين طبيعة خصائص الوظائف التي تتطلب مهارة وتدريباً وأجوراً عالية من جهة، وإجراء جميع أنواع طرق الاختبار كفحص المقدرة والمهارة وفحص المواهب من جهة أخرى. وتوصلت الدراسة إلى أن مصدر المعلومات الأكثر استخداماً لاختيار المرشحين للعمل حسب الأهمية كما يلي: نموذج طلب العمل، والموظف السابق، والمدرس السابق ذو الخبرة، وكشف العلامات،والمقابلات، والامتحان التحريري، وفحص نماذج العمل.

وفي دراسة (Vidu, 2000) بعنوان: تنوع العاملين في القطاع العام مع بداية القرن الحادي والعشرين: دراسة ميدانية، التي أجريت على هيئة حماية البيئة في أمريكا، بهدف معرفة أثر التنوع (الجنس والعرق والدين واللون) في قوة العمل، بلغت عينتها (160) مشرفاً و(150) موظفاً، تم تقسيم العينة إلى أربع مجموعات :رجال بيض ونساء بيض وأقليات رجال وأقليات نساء. توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في الرؤية حول التنوع، وأشارت الدراسة إلى أن الأقليات من النساء يدعمن التنوع بعكس الرجال البيض، كما أشارت الدراسة إلى أن (40%) من عينة الدراسة لا يشعرون بوجود تمييز واختلاف في بيئة العمل، كما أشار (50%) من الأقليات من النساء إلى أن التنوع يزيد من راحة العاملين بالمقارنة مع (12%) من عينة الرجال والنساء البيض.

وقام (Scholarios and Lockver, 1999) بإجراء دراسة بعنوان أسس وأساليب تعيين واختيار أصحاب الكفاءات: البيئة والنوعيات والطرق.أجريت الدراسة في اسكتلندا على أربع منظمات توظف أصحاب الكفاءات العالية بعينة بلغت (193) مفردة وتضمنت خمس مهن هي (مهندسون، ومعماريون، ومحامون، ومحاسبون، وباحثون). وتضمنت الدراسة سؤالين: الأول حول ترتيب أهم العوامل المؤثرة في التعيين والاختيار، والسؤال الثاني حول تحديد مصادر وطرق الاختيار. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل التي تم أخذها بالاعتبار حسب أهميتها هي: العوامل الشخصية والأمانة والثقة والمقدرة والخبرة والقدرة على التكيف والانسجام مع قيم المنظمة. أما السؤال الثاني فكان حول أكبر مصدر للتوظيف وتبين أن ذلك المصدر هو الإعلانات المحلية ومؤسسات مكاتب التوظيف والطرق غير الرسمية كالأصدقاء والمعرفين، أما الأساليب المستخدمة للتوظيف فكانت حسب أهميتها: المقابلات وتوصيات مكاتب التوظيف والتقييم الذاتي والمقدرة واختبار الاهتمامات.

وأجرى (Carolyn, 1996) دراسة حول مدى تطبيق نظام الجدارة في نظام الخدمة المدنية في جزر الباهاما في أمريكا اللاتينية وبالتحديد حول ممارسة التعيين والاختيار والترقية والتدريب وتقييم الأداء، وقد شملت العينة (150) فرداً من مختلف المستويات التنظيمية تم استقصاؤها بواسطة الاستبانة. توصلت الدراسة إلى وجود عوائق سياسية أمام تطبيق معايير نظام الجدارة، وأن هناك تقدماً بطيئاً في ذلك، بالإضافة إلى نقص في التشريعات، وأن الواسطة والجدارة تعملان معا. وتبين أن الترفيع يتم على أساس الأقدمية وأن هناك ضعفاً في معايير تقييم الأداء المستخدمة.

وفي دراسة قام بها (Singer and Lange, 1994) حول التوظيف المفضل: وجهة نظر إدارية، كان الهدف معرفة أسباب تأييد ومعارضة تطبيق نظام الجدارة وإعطاء الأولوية للأقليات(مبدأ تكافؤ الفرص)، وهل المعلومات المسبقة عن مفهوم الجدارة تغير من وجهة نظر الأفراد نحوها أم لا، ذلك أن موضوع الجدارة ما زال موضع نقاش بين مؤيد ومعارض. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (400) مدير يعملون في عدة منظمات حكومية وخاصة في نيوزيلندا.

توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين فضلوا نظام الجدارة على نظام تكافؤ الفرص في التوظيف، وعللوا التأييد بأن الجدارة تسعى إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. هذا بالإضافة إلى عدم تأثر المديرين بالمعلومات المعطاة حول ايجابيات وسلبيات نظام الجدارة، بينما تأثرت الإناث بالمعلومات المعطاة حول تأييد التعيين بالأولوية أي مبدأ تكافؤ الفرص.

ومما يميز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة أن مجتمع الدراسة ومجالاتها تختلف بشكل كلي عن المجالات والمجتمعات التي تطرقت إليها الدراسات السابقة المذكورة في البحث، التي ركز معظمها على عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد في العمل، مما يعطي البحث أصالة واضحة من وجهة نظر الباحث.

التعريفات الإجرائية

نظام الجدارة: مجموعة من المبادئ تعتمد الكفاءة والمعرفة والمؤهل والخبرة كمعايير أساسية لعمل وممارسات إدارة الموارد البشرية (مع استبعاد العوامل الشخصية وغير الموضوعية) بدءاً من مرحلة التوظيف ولغاية الانتهاء من الخدمة. وتتضمن هذه المبادئ:

- إجراء امتحانات ومقابلات تنافسية.
- التأكيد على المساواة والعدالة في المعاملة.
- حماية العاملين من تعسف الإدارة.

المدير: الموظف المعين لإدارة وحدة (مديرية أو دائرة) في مركز الوزارة ويشرف على عدة أقسام وفق الهيكل التنظيمي المعتمد لكل وزارة.

رئيس القسم: الموظف المعين لإدارة قسم في مركز الوزارة ويشرف على مجموعة من الموظفين وفق الهيكل التنظيمي المعتمد لكل وزارة.

مركز الوزارة: الموقع الرئيسي للوزارة الذي توجد فيه القيادات الإدارية العليا كالوزير والأمين العام.

نظام الخدمة المدنية: النظام الذي يصدر عن مجلس الوزراء بموافقة جلالة الملك وذلك بموجب المادة (120) من الدستور الأردني، وهو ذلك النظام الذي يتم بموجبه تنظيم شؤون الموظفين في القطاع العام من نواحي تعيينهم وعزلهم والإشراف عليهم وتحديد صلاحياتهم وواجباتهم.

الاختيار: العملية التي يتم بمقتضاها المفاضلة والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية، وبين سمات مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقا لمعايير الجدارة من ناحية أخرى.

منهجية البحث

يعتمد البحث في منهجيته الأسلوب الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من الكتب والمقالات والدراسات السابقة وشبكة المعلومات (الانترنت) وأسلوب الدراسة الميدانية للحصول على البيانات الأولية من خلال استبانة تم تطويرها لهذه الغاية تغطي الجوانب المختلفة للبحث.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات في الأردن باعتبارها الجهة التي يتم اختيار المديرين منها، ويبلغ عدد هذه الوزارات (23) وزارة باستثناء وزارة الدفاع. وقد تم توزيع (500) استبانة على كافة رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بناء على العدد المعطى من مديري الشؤون الإدارية في تلك الوزارات في أوائل سنة(2007)، نظراً لعدم وجود إحصائيات رسمية بذلك. وتم جمع (436) استبانة حيث تبين وجود (380) استبانة صالحة للتحليل تمثل (74.3%) من عدد الاستبانات الموزعة.

أداة الدراسة

تم تصميم استبانة الدراسة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية ونظام الخدمة المدنية الأردني بشكل عام، ومعايير نظام الجدارة بشكل خاص. وتكونت الاستبانة من جزأين، الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الديموغرافية وهي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر. أما الجزء الثاني فتكون من (33) فقرة تدور حول معايير الجدارة وتكونت من المجالات التالية:

- الامتحانات وتقيسها الفقرات من 1-9.
- المقابلات وتقيسها الفقرات من 10 -18.

- المساواة والعدالة وتقيسها الفقرات من 19 -27.
- المهارات وتقيسها الفقرات من 28- 33.

وقد تم استخدام المقياس الخماسي لبيان الحالة التي تطابق رأي أفراد مجتمع الدراسة حول الفقرات الواردة فيه وذلك كما يلي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، وأبداً. وخصص لكل حالة وزن يتفق مع درجة أهميتها، حيث خصص الوزن (5) للعبارة دائماً والوزن (4) للعبارة غالباً والوزن (3) للعبارة أحياناً والوزن (2) للعبارة نادراً والوزن (1) للعبارة أبداً.

صدق الأداة وثباتها

من اجل التأكد من صدق وثبات الاستبانة، فقد قام الباحث بعرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال العلوم الإدارية، للتأكد من سلامة فقرات الاستبانة ووضوحها، وقد أبدوا ملاحظات قيمة تم الأخذ بها. كما تم استخراج معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي للاستبانة وقد بلغت قيمة ألفا (0.92) وهي نسبة ثبات عالية تقترب من واحد صحيح، أي ان هناك اتساقاً داخلياً للاستبانة وانه يعتمد على البيانات التي جمعت بواسطتها (Sekaran, 2000).

كما تم حساب معامل الارتباط بين فقرات أداة الدراسة والبعد الذي تنتمي إليه، ويلاحظ من الجدول رقم (1) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين (0.46–0.85). وقد حصلت الفقرتان الرابعة والخامسة في مجال الامتحانات على أكبر قيمة ارتباط (0.85) والفقرة التاسعة على أدنى قيمة ارتباط (0.73). أما في مجال المقابلات فقد حصلت الفقرة الخامسة على أعلى قيمة ارتباط (0.79) والفقرة التاسعة على أدنى قيمة ارتباط (0.53).أما في مجال المساواة والعدالة فقد حصلت الفقرة الخامسة على أعلى قيمة ارتباط (0.72) والفقرة السابعة على أدنى قيمة ارتباط (0.46).وفي مجال المهارات حصلت الفقرات الثالثة والرابعة والسادسة على أعلى قيمة ارتباط (0.67) أما أدنى قيمة فكانت للفقرة الأولى وهي (0.50).ويلاحظ أن جميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد أن هذه العبارات تقيس معايير الجدارة في اختيار المديرين بشكل جيد ومقبول لأغراض الدراسة.

الجدول رقم (1): معاملات الارتباط بين فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية

رقم الفقرة في المجال	الامتحانات	المقابلات	المساواة والعدالة	المهارات
1	0.82*	0.74*	0.59*	0.50*
2	0.84*	0.65*	0.62*	0.61*
3	0.82*	0.77*	0.55*	0.67*
4	0.85*	0.78*	0.63*	0.67*
5	0.85*	0.79*	0.72*	0.54*
6	0.83*	0.56*	0.64*	0.67*
7	0.83*	0.68*	0.46*	
8	0.77*	0.77*	0.57*	
9	0.73*	0.53*	0.60*	

*جميع القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الأساليب الإحصائية

تم استخدام الإحصاء الوصفي التحليلي، حيث استخدمت مقاييس النزعة المركزية والتشتت لبيان آراء واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات الاستبانة، كما استخدم اختبار T واختبار F لمعرفة الفروقات بين وسطين حسابيين، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن (الوسط الحسابي الافتراضي) قيمة المحك أو نقطة الفصل (3.5) وهو يمثل حالة الموافقة؛ إذ إن تقريب هذا الرقم يساوي (4) وهو الوزن المخصص لحالة الموافقة على مقياس الاستبانة.

تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية

أولاً: خصائص أفراد مجتمع الدراسة

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور (67.1%) ونسبة الإناث (32.9%)، وهذا يشير إلى إشغال الذكور المناصب القيادية في الأعمال الحكومية أكثر من الإناث، مما يستدعي إعادة النظر بتطوير مهارات العنصر النسائي ومنحه فرصاً أكبر في تسلم مواقع قيادية تتناسب وأعدادهن. أما بخصوص المؤهل العلمي فنجد أن (61.6%) هم من حملة البكالوريوس و(21.1%) من حملة الدبلوم العالي و(13.7%) من حملة الماجستير و(3.7%) من حملة الدكتوراة، ومما يلفت النظر أن هذه النسبة من حملة الدكتوراة متدنية إلى حد ما، وقد يكون ذلك عائداً إلى ضعف الرواتب والحوافز المقدمة لهم بالمقارنة مع نظرائهم في القطاعات الأخرى. أما بخصوص الخبرة فنلاحظ أن (8.68 %) من أفراد العينة تقل خبرتهم عن خمس سنوات وأن (21.5 %) تتراوح خبرتهم بين (6-10) سنوات وأن (32.6%) خبرتهم من (11-16) سنة وأن (23.9%) خبرتهم من (17-21) سنة وأن (13.2%) تزيد خبرتهم عن 22 سنة، كما يلاحظ أن حوالي (60%) من مجتمع الدراسة كانت خبراتهم بين متوسطة وعالية، مما يشير إلى أن تولي القيادات الإدارية يتم بعد خبرات كافية. وأخيراً نجد أن (7.4%) تقل أعمارهم عن 29 سنة وأن (38.9%) من أفراد العينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (30-39) سنة وأن (48.2%) أعمارهم بين (40-49) سنة وأن (5.5%) تزيد أعمارهم عن 50 سنة،ويلاحظ أن حوالي (80%) تراوحت أعمارهم بين 30-40 سنة وهو العمر الطبيعي لتسليم القيادات الإدارية إلى العناصر الشابة القادرة على قيادة المؤسسات الحكومية.ومن استعراض هذه البيانات يتبين أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم الخبرة اللازمة والمؤهل العلمي الكافي لفهم أسئلة الدراسة والإجابة عنها.

الجدول رقم (2): خصائص أفراد مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	255	67.1
	أنثى	125	32.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس	234	61.6
	دبلوم عالي	80	21.1
	ماجستير	52	13.7
	دكتوراة	14	3.7
الخبرة	أقل من خمس سنوات	33	8.68
	6-10 سنوات	82	21.5
	11-16سنة	124	32.6
	17-21 سنة	91	23.9

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	22 سنة فأكثر	50	13.2
العمر	أقل من29 سنة	28	7.4
	30-39 سنة	148	38.9
	40-49 سنة	183	48.2
	50 سنة فأكثر	21	5.5
	Total	**380**	**100%**

ثانياً: تحليل بيانات أفراد مجتمع الدراسة

لتحليل بيانات الدراسة حول مدى تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات الأردنية وفقا للمجالات الأربعة (الامتحانات، والمقابلات، والعدالة والمساواة، والمهارات)، تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس (1-5) لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة. وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لتطبيق معايير الجدارة عن كل فقرة من (1- اقل من 2.5) دالا على مستوى تطبيق منخفض، ومن (2.5- اقل من 3.5) دالاً على مستوى متوسط ومن (3.5-5) دالاً على مستوى مرتفع.

ويبين الجدول رقم(3) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال الامتحانات، حيث تراوحت المتوسطات بين (2.36-3.04). ويتبين أن الفقرة (9) حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.04) وتتعلق بإعطاء فرصة للمتقدمين لمراجعة نتائج الامتحانات، وتلتها الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (2.78) وتتعلق بتضمين التعميم عن وظائف المديرين الشاغرة أسس ومعايير الاختيار.أما الفقرة رقم (6) المتعلقة بعقد الامتحانات وإدارتها من جهة محايدة فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.36) مما يدل على أن الامتحانات يتم عقدها داخل المؤسسات نفسها. ويلاحظ عدم تركيز الامتحانات على واجبات ومهام الوظائف حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على استجابة ضعيفة أيضا بمتوسط حسابي (2.40). كما انه لا يتم تصحيح الامتحانات من لجنة محايدة ومتخصصة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على الفقرة المتعلقة بذلك (2.44) وهو مستوى ممارسة متدن.

وبصورة عامة فان مجال الامتحانات حسب المقياس المستخدم في هذه الدراسة يدل على أن الامتحانات تعقد بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.63). ويلاحظ أن جميع قيم (T) سالبة، وهذا يعني أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات هذا المجال ككل تقل عن (الوسط الحسابي الافتراضي) قيمة المحك أو نقطة الفصل (3.5) بفروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أي ان اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مجال تطبيق معيار الامتحانات متوسطة.

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال المقابلات تراوحت بين (2.16-3.78)؛ فقد حصلت الفقرة (17) على أعلى متوسط حسابي (3.78) من استجابات المبحوثين وتتعلق بكون مستوى أسئلة المقابلات واحداً لجميع المتقدمين، حيث حصلت على استجابة مرتفعة، تلتها الفقرة (18) المتعلقة بمعرفة النوايا الحقيقية للمتقدمين فقد حصلت على استجابة متوسطة بوسط حسابي (3.42) وهي ليست ذات دلالة إحصائية أي انها قريبة من (3.50) بحيث لا نستطيع الجزم بأنها متوسطة ولكنها كذلك ليست مرتفعة. أما فيما يتعلق برؤية وبعد نظر المتقدمين فقد حصلت على استجابة ضعيفة؛ إذ حصلت الفقرة (15) على أدنى وسط حسابي (2.16)، كما تبين عدم التركيز على معرفة ومقدرة المتقدمين وردة فعلهم واستجابتهم حيث حصلت الفقرة المتعلقة بذلك على استجابة ضعيفة وبوسط حسابي (2.55). وبصورة عامة فإن المقابلات حسب مقياس الدراسة تتم بصورة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي للفقرات (2.86). ويلاحظ أن معظم قيم (T) سالبة وهذا يعني أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات هذا المجال

ككل تقل عن (الوسط الحسابي الافتراضي) قيمة المحك أو نقطة الفصل (3.5) بفروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) أي ان اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مجال تطبيق معيار الامتحانات متوسطة.

الجدول رقم(3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق في مجال الامتحانات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية
9	تعطى الفرصة للمتقدمين لمراجعة نتائج الامتحانات	3.04	1.18	- 7.6	0.00
2	يتضمن التعميم معايير وأسس اختيار المديرين	2.78	1.30	-10.7	0.00
1	يتم التعميم عن وظائف المديرين الشاغرة	2.75	1.35	-10.8	0.00
3	تعقد امتحانات تنافسية لاختيار المديرين	2.69	1.09	-14.4	0.00
8	يتم عرض نتائج الامتحانات على كافة المتقدمين	2.60	1.13	-15.5	0.00
4	يتم الالتزام بالمعايير والأسس المعلنة لاختيار المديرين	2.59	1.15	-15.4	0.00
7	يتم تصحيح الامتحانات من لجنة متخصصة ومحايدة	2.44	1.18	-17.4	0.00
5	يتم التركيز على واجبات ومهام الوظائف الشاغرة	2.40	1.22	-17.5	0.00
6	يتم عقد الامتحانات وإداراتها من جهة محايدة	2.36	1.19	- 18.7	0.00
		2.63	**0.98**	**- 17.3**	**0.00**

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق في مجال المقابلات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية
17	تكون أسئلة المقابلات بمستوى واحد لجميع المتقدمين	3.78	2.31	2.4	0.09
18	تركز المقابلات على معرفة النوايا الحقيقية للمتقدمين في اختيارهم الوظائف	3.42	1.06	-1.5	0.13
10	يتم إجراء مقابلات شخصية مع المتقدمين للوظائف	2.95	1.23	- 8.8	0.00
11	تشكل لجان متخصصة ومحايدة لمقابلة المتقدمين	2.88	1.12	-10.8	0.00
16	تركز المقابلات على مهام وواجبات الوظيفة الشاغرة	2.70	1.05	-14.8	0.00
14	تركز المقابلات على مدى توفر السمات القيادية للمتقدمين	2.67	1.08	-14.9	0.00
12	تركز المقابلات على معرفة ومقدرة المتقدمين للوظائف	2.58	41.1	-15.7	0.00
13	تركز المقابلات على ردة فعل واستجابة المتقدمين	2.55	1.07	-17.4	0.00
15	تركز المقابلات على معرفة رؤية وبعد نظر المتقدمين	2.16	1.16	- 22.5	0.00
		2.86	**0.84**	**- 14.9**	**0.00**

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال العدالة والمساواة تراوحت بين (2.99 -3.31)، فقد حصلت الفقرات (22، 23، 24) على أعلى متوسط حسابي (3.31)، وهي تعبر عن إعطاء المرأة حصة معينة لإشغال وظيفة مدير، ومعاملة جميع المتقدمين على قدم المساواة دونما تمييز للعرق أو الدين أو الأصل، واعتبار الواسطة والمحسوبية عاملاً أساسياً في الاختيار النهائي للمديرين، بينما حصلت الفقرة (27) المعبرة عن الأخذ بتوصيات المراجع الموثوق بها حول سلوك وأمانة المرشح على أدنى متوسط حسابي (2.99) بالمقارنة مع باقي فقرات المجال. وبصورة عامة فإن مجال العدالة والمساواة حسب مقياس الدراسة يتم بصورة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18). ويلاحظ أن جميع قيم (T) سالبة، وهذا يعني أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات هذا المجال ككل تقل عن (الوسط الحسابي الافتراضي) قيمة المحك أو نقطة الفصل (3.5) بفروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أي ان اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مجال تطبيق معيار الامتحانات متوسطة.

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على مجال المهارات تراوحت بين (3.04-3.45)، فقد حصلت الفقرة (32) المعبرة عن اعتبار الاشتراك في الدورات التدريبية أحد معايير الاختيار، على أعلى وسط حسابي (3.45) وبمستوى متوسط ولكنها ليست ذات دلالة إحصائية لأنها قريبة من (3.5) بحيث لا نستطيع الجزم بأنها متوسطة ولكنها كذلك ليست مرتفعة. أما أدناها أهمية فكانت الفقرات (30) و(33) بوسط حسابي (3.04) وتتعلق بأخذ نتائج تقارير الأداء وأخذ نتائج الامتحانات كمعايير لاختيار المديرين. وبصورة عامة فان مجال المهارات حسب مقياس الدراسة يشير إلى أخذه بعين بالاعتبار بدرجة متوسطة أيضاً وبوسط حسابي (3.18). ويلاحظ أن جميع قيم (T) سالبة، وهذا يعني أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول فقرات هذا المجال ككل تقل عن (الوسط الحسابي الافتراضي) قيمة المحك أو نقطة الفصل (3.5) بفروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أي ان اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مجال تطبيق معيار الامتحانات متوسطة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: لا تطبق معايير الجدارة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات وفقا للمجالات الأربعة (الامتحانات، والمقابلات، والمساواة والعدالة، والمهارات) التي حددها مقياس الجدارة. ولاختبار صحة الفرضية فقد تم استخدام One Sample T- Test لمقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مجالات معايير الجدارة مع الوسط الافتراضي لدرجة القبول (3.5). ويتبين من الجدول رقم (7) ان قيمة (t) سالبة وذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لجميع المجالات، وهذا يعني أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الامتحانات والمقابلات والمساواة والعدالة والمهارات تقل عن درجة الموافقة (3.5) وهي نقطة الفصل المعتمدة في هذه الدراسة، الأمر الذي يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية البحث أي انه لا يتم تطبيق معايير الجدارة دائماً وغالباً وإنما أحياناً.

تنص الفرضية الثانيةعلى انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة في اختيار المديرين في مراكز الوزارات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة، والعمر). ومن أجل معرفة تأثير المتغيرات الديموغرافية على اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم حساب تحليل التباين الأحادي.

نلاحظ من الجدول رقم (8) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق معايير الجدارة في اختيار المديرين تعزى إلى الجنس والعمر، بينما نجد أن هناك تأثيراً لمتغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة حيث ان قيمة (F) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ بمعنى أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تختلف باختلاف المؤهل العلمي والخبرة. وتم إجراء اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية لتوضيح الفروق في المتوسطات

الحسابية حسب المؤهل العلمي والخبرة، وتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لصالح مستوى حملة درجة البكالوريوس بالمقارنة مع المستويات التعليمية الأخرى. وفي مستويات الخبرة تبين أن أفراد مجتمع الدراسة ممن خبرتهم خمس سنوات فما دون كانت اتجاهاتهم أعلى من اتجاهات زملائهم في باقي الفئات.

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الفقرة في مجال العدالة والمساواة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية
22	تعطى المرأة كوتا معينة لإشغال وظيفة مدير	3.31	0.98	- 3.9	0.00
23	يعامل جميع المتقدمين على قدم المساواة دونما تمييز للعرق أو الدين أو الأصل	3.31	0.96	- 3.9	0.00
24	تعتبر الواسطة والمحسوبية عاملا أساسيا في الاختيار النهائي للمديرين	3.31	0.91	- 4.1	0.00
20	تعتبر أسس ومعايير اختيار المديرين موضوعية ومناسبة	3.27	0.95	- 4.7	0.00
26	يعتبر سجل الموظف النظيف معيارا أساسيا للاختيار	3.24	1.02	- 5.0	0.00
25	يتم الالتزام بأسس إشغال وظائف المديرين المنصوص عليها في الأنظمة والتعليمات	3.15	0.93	- 7.3	0.00
19	تؤخذ الأقدمية في الدرجة عند اختيار المديرين	3.04	1.09	- 8.2	0.00
21	تعطى الفرصة لجميع رؤساء الأقسام للتقدم لإشغال وظيفة مدير	3.02	1.12	- 8.4	0.00
27	تعتبر تقارير وتوصيات المراجع الموثوق بها حول سلوك وأمانة المرشح معيارا أساسيا للاختيار	2.99	1.14	- 8.6	0.00
		3.18	**0.57**	**-10.8**	**0.00**

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الفقرة في مجال المهارات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية	مستوى التطبيق
28	يعتبر الاشتراك في الدورات التدريبية أحد معايير اختيار المديرين	3.45	0.98	-1.0	0.32	1
29	يؤخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار عند اختيار المديرين	3.25	1.11	-4.4	0.00	2
30	تعتبر إجادة اللغة الإنكليزية أحد معايير اختيار المديرين	3.15	0.9	-7.1	0.00	3
31	تعتبر إجادة مهارات الحاسوب أحد معايير اختيار المديرين	3.14	0.9	-7.5	0.00	4

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	المعنوية	مستوى التطبيق
32	تعتبر نتائج الامتحانات أحد المعايير الرئيسية في اختيار المديرين	3.04	1.06	-8.5	0.00	5
33	تعتبر التقارير السنوية أحد المعايير الرئيسية في اختيار المديرين	3.04	1.06	-8.5	0.00	5
		3.18	**0.63**	**-10.0**	**0.00**	

الجدول رقم(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لمعايير الجدارة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	df	المعنوية
الامتحانات	2.63	0.98	-17.3	379	0.00
المقابلات	2.86	0.84	-14.9	379	0.00
المساواة	3.18	0.57	-10.8	379	0.00
المهارات	3.18	0.63	-10.0	379	0.00
	2.94	**0.52**	**-20.9**	**379**	**0.00**

الجدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الديمغرافية على تطبيق معايير الجدارة

مصدر التباين	مجموع المربعات		متوسط المربعات		درجة الحرية	قيمة (F)	الدلالة
	بين	داخل	بين	داخل			
الجنس	5.467	359.641	1.822	0.956	376,3	1.905	0.128
المؤهل	13.072	256.738	4.357	0.682	376,3	6.381	0.003
الخبرة	5.109	119.844	1.703	0.318	376,3	5.343	0.001
العمر	0.526	147.957	0.175	0.393	376,3	0.445	0.720

النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- يتم التعميم عن وظائف المديرين الشاغرة ووضع معايير وأسس للاختيار، حيث يتم عقد امتحانات تنافسية بين المتقدمين، لكن ذلك يتم بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.63)، كما تبين أن عقد الامتحانات وتصحيحها من جهة محايدة يتم بدرجة ضعيفة.

2- يتم إجراء مقابلات شخصية مع المتقدمين للوظائف الشاغرة لمعرفة قدراتهم واستجاباتهم وبدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.86).

3- تتم معاملة جميع المتقدمين للوظائف الشاغرة وفق مبادئ العدالة والمساواة حيث تعطى الفرصة لكافة رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات للتقدم والمنافسة لإشغال الوظائف الشاغرة بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.18).

4- يتم اعتبار مهارات المتقدمين لإشغال الوظائف الشاغرة كمهارات الحاسوب وإجادة اللغة الانجليزية والدورات التدريبية بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.18).

5- يتم تطبيق معايير الجدارة بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ الوسط الحسابي لكافة المجالات (2.94).

6- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق معايير الجدارة تعزى إلى الجنس والعمر بينما توجد فروق تعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة.

وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بما يلي:

1- ضرورة التقيد بنصوص نظام الخدمة المدنية حول تطبيق الجدارة في إشغال الوظائف رغم قلتها.

2- العمل على تشكيل لجان متخصصة ومحايدة لإشغال الوظائف الشاغرة.

3- إعادة النظر في إجراءات الامتحانات والمقابلات التنافسية لضمان العدالة والموضوعية بين المتقدمين.

4- ضرورة التركيز على الوصف الوظيفي كأحد معايير الاختيار.

5- دعم الإدارة العليا في تبني الشفافية والعدالة في معاملة المتقدمين للوظائف الشاغرة.

6- ضرورة وضع معايير الجدارة ضمن نصوص وتشريعات نظام الخدمة المدنية باعتبار أن عملية الاختيار تتم في مراحلها النهائية بالاعتماد على آراء الوزراء والأمناء العامين للوزارات.

7- أن يقوم الباحثون بإجراء دراسات مستقبلية لتغطية جوانب أخرى متعلقة بإجراءات الموارد البشرية كالتوظيف والنقل والإعارة والتدريب وغيرها.

المراجـع

المراجع العربية

أبو دلبوح، محمود محمد، 2003، ***اتجاهات موظفي الحكومة نحو سياسات اختيار وتعيين القيادات الإدارية العليا في الأردن***: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

أبو شيخة، نادر أحمد، 2000، ***إدارة الموارد البشرية***، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

إسماعيل، ممدوح مصطفى، 1998، ***اختيار القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية المصرية***، القاهرة، مصر، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.

البرنوطي، سعاد نائف، 2004، ***إدارة الموارد البشرية***، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.

الدلابيح، محمد فايز، 2000، ***الاختيار والتعيين في المناصب الإدارية العليا في أجهزة الخدمة المدنية خلال الفترة 1988-1999***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

السغلان، علي مشهور، 1989، نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام، ***مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة***، م2، ص 187- 213.

سكران، اوما، 2000، ***طرق البحث في الإدارة***، ترجمة إسماعيل بسيوني وعبد الله العزاز، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العواملة، نائل عبد الحافظ، 1995، تخطيط المساق الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، ***مؤتة للبحوث والدراسات***، المجلد 10، العدد 6، ص 51-83.

المطيري، مرزوق عابد مرزوق، 1997، ***تقييم سياسات الاختيار لشغل الوظائف القيادية بالأجهزة العامة***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز.

نظام الخدمة المدنية الأردني ذو الرقم 55 لسنة 2002 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 4579.

نظام الخدمة المدنية الأردني ذو الرقم 30 لسنة 2007 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 4818.

المراجع الأجنبية

Aberson, L. Christopher and Haag, C. Sarah. 2003. Beliefs about Affirmative Action and Diversity and Their Relationship to Support for Hiring. ***Policies Analyses of Social Issues and Public Policy***, 3(1): 121-138.

Beecher, D. Donna. 2003. The Next Wave of Civil Service Reform***, Public Personal Management,*** 32(4): 457-474.

Carolyn, Claralean Mable Rolle. 1996. ***Civil Service Reform Trend in Public Personnel Management: Experiences from the Commonwealth of the Bahamas,*** Dissertation Abstract, Florida International University, U.S.A.

Chapman, Derek and Webster, Jane. 2003. The Use of Technologies in the Recreating, Screening and Selection Process for Job Candidates***. International Journal for Selection Assessment***, 11(213): 113-120.

Hausknecht, John P., Day, David V. and Thomas, Scott C. 2004. Applicant Reaction to Selection Procedures: An Update Model and Meta-Analysis. ***Personnel Psychology;*** 57(3): 639-683.

Jordan, Mark H. and Schraeder, Mike. 2003. Executive Selection in a Government Agency: An Analysis of the Department of the Navy's Senior Executive Service Selection Process, ***Public Personnel Management,*** 32(3) :355-366.

Kershnar,Stephen. 2003. The Duty to Hire the Most Qualified Applicant, ***Journal of Social Philosophy***, 34(2): 267-283.

Kuldeep Singh. 2003. Strategic Human Resources Orientation and Firm Performance in India. ***International Journal of Human Resource Management***, 14(4), 530-543.

Kurabani,M.Masod. 2005. ***Standards Selecting and Administrative Leaderships in Government Institutions in the State of Kuwait***, Dissertation Abstract, Washington University,U.S.A.

Lichtenberg, Judith and Luban, David. 1998. ***The Merit of Merit***, Blackwell Publishers, Oxford, U.K.

Moscoso, Silvia and Salgado, F. Jesús. 2004. Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal. ***International Journal of Selection and Assessment,*** 12 (1-2s): 187-196.

Noe, A. Ramond, Gerhard, Barry and Wright, M. Patrik. 2000. ***Human Resource Management***, Irwin McGraw–Hill, Third Edition.

Piotrowski, Chris and Armstrong, Terry. 2006. Current Recruitment and Selection Practices: A National Survey of Fortune 1000 Firms**. *North American Journal of Psychology,*** 8(3): 489-496.

Reyna, Christine Amanda, Tucker, William and Korfmacher, P. J. Henry. 2005. Searching for Common Ground between Supporters and Opponents of Affirmative Action, ***Political Psychology***, 26(5): 667-682.

Sabet, Mohammed and Klingner, Donald E. 1993. Exploring the Impact of Professionalism on Administrative Innovation. ***Journal of Public Administration: Research and Theory***, 3(2): 252-266.

Scholarios, Dora and Lockver, Cliff. 1999. Recruiting and Selecting Professional Context, Qualities and Methods. ***International Journal of Selection and Assessment***, 7(3): 142-156.

Shipton, Helen, Michael, A. West, Jeremy Dawson, Kamal Birdi and Malcolm, Patterson. 2006. Human Resources Management as a Predictor of Innovation. ***Human Resource Management Journal***, 16(1): 3-27.

Siddique, C.M. 2004, Job Analysis: A Strategic Human Resource Management Practice. ***International Journal of Human Resource Management,*** 15(1): 219-244.

Sinasi, Aksoy. 1996. ***Introduction to Personal Administration***, Middle East Technical University, Ankara, Turkey.

Singer,Ming and Lange, Craig. 1994. Preferential Hiring: A Managerial Viewpoint. ***Journal of Managerial Psychology,*** 9(1): 17-21.

Spence, Barry. 2006. How to Fill a Stubborn Vacancy, ***People Management***, 12(11): 42-43.

Taamneh, Mohammad. 1991. ***Staffing Policies and Processes in Jordan Civil Service System***, Dissertation Abstract, Middle East Technical University. Ankara, Turkey.

Vidu, Soni. 2000, A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study**. *Public Administration Review***, 60(5): 95-408.

Wilk, L.Steffanie and Cappeli, Peter. 2003. Understanding the Determinates of Employee Use Selection Methods**,** ***Personal Psychology***, (56): 103-124.

Woodard, A. Colleen. 2005. Merit by Any Other Name-Reframing the Civil Service First Principle**. *Public Administration Review***, 65(1): 109-116.

Extent to Which the Merit Criteria is Applied in the Selection of Administrators in the Ministries in Jordan

Riyadh A.M. Abazaid

ABSTRACT

This study aimed at identifying the extent of applying the merit criteria in the selection of administrators in the central ministries in Jordan. A questionnaire was developed and distributed to the population of the study which consisted of (500) cases, (380) questionnaires were returned representing (76%) of the population. The study showed certain results, the most of which is that the extent of applying the merit criteria in selecting the administrators in the central ministries was at a moderate level, and there were significant differences at ($\alpha \geq 0.05$) level among the respondents' attitudes toward applying the merit criteria in the selection of administrators regarding qualifications and experiences. The study recommended adhering to the civil service system articles, reviewing procedures of examination and interviews, concentrating on the job description and enhancing the role of human resources management in the selection procedures.

Keywords: Merit criteria, Ministry, Selection of Administrators in Jordan.

رياض محمد احمد أبازيد

أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

Received on 21/5/2007 and Accepted for Publication on 22/11/2007.