

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اجتماعية

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالبة: الداوي ليلي

مذكرة بعنوان:

التطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها  
دراسة ميدانية على العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
بجامعة ورقلة

مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د. جعفر ربيعة
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د. تزولت عمروني حورية
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ.د. مزياني الوناس

الموسم الجامعي: 2017-2018

# شكر و تقدير

حمدا لله كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك، لك الحمد كله، ولك الشكر كله، وصلّ اللهم وسلم وبارك على نبيك محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

أما بعد: أنحني إجلالا وتقديرا أمام والديّ الكريمين اللذين كانا عوننا وسندا لي في الحياة أطال الله في عمرهما، إلى من يشتهي اللسان نطقها وترف العين لوحشتها وتشتاق الأذن لسماع دعواتها أمي الغالية، إلى من علمني أبجدية الحياة وناضل لأجلي وتعب لأرتاح وهياً لي أسباب النجاح أبي العزيز.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة: جعفرور ربيعة على إتمام هذا العمل، لها الشكر على ما منحتني إياه من وقت وجهد واهتمام لنجاح هذا العمل في أفضل صورة، فكانت نعم الموجهة والمشرفة، جزاها الله كل خير.

كما أتوجه بالشكر إلى أستاذتي الأفاضل الذين رافقوني طوال المشوار الدراسي وادعموني بعلمهم وبنصائحهم وتوجيهاتهم لتزويدي بالمعارف. لهم مني كل الاحترام والتقدير. كما لا يفوتني أن أشكر السيد عبد الكريم زروقي وزملائه في المصلحة وكل واحد باسمه وعمومين بلخير في مساعدتهم لإجراء الدراسة التطبيقية في الميدان.

وأشكر أساتذة أعضاء اللجنة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه المذكرة، والاستفادة من ملاحظاتهم وإرشاداتهم.

وفي الأخير أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من وقف بجانبي، وساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

## ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على مدى التطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها لدى العمال الإداريين لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ومعرفة الاختلاف تبعاً للتخصص ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الطالبة بالاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث شملت الدراسة 38 عاملاً خلال السنة الجامعية 2018/2017 وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية فكانت النتائج على النحو التالي:

نسبة التطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بصفة مرتفعة

يوجد اختلاف في التطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها باختلاف الشهادة

وقد تم تفسير النتائج على ضوء ما جاء في الجانب النظري

**الكلمات المفتاحية:** تطابق الوظائف بالشهادات - عمال الإداريين بكلية علوم الإنسانية والاجتماعية

## **Summary of study**

The purpose of this study is to evaluate the conformity between administrative functions and the diplomas of the administrative staff in Faculty of Humanities and Social Sciences KASDI MERBAH OUARGLA and discovers the difference depending on the specialty.

In order to attain the objectives of the study, the Student was relying on interview as a method to gather the information's, the study was included 38 workers during the academic year 2017/2018. The data were analyzed using statistical methods as a repetition and percentages, the results were as follows:

- A high conformity between administrative functions and the diplomas of the administrative staff in Faculty of Humanities and Social Sciences.
- There is some inconformity between administrative functions and the diplomas due to the diploma.
- The results were interpreted as mentioned in the theoretical part.

**The key words:** conformity between functions and diplomas.  
Administrative staff in Faculty of Humanities and Social Sciences.

# فهرس محتويات

الصفحة	المحتوى
أ	شكر و العرفان
ب	ملخص الدراسة بالعربية
ج	ملخص الدراسة بالانجليزية
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
1	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة</b>	
5	أولاً: تحديد مشكلة الدراسة
6	ثانياً: أسئلة الدراسة
6	ثالثاً: أهمية الدراسة
7	رابعاً: أهداف الدراسة
7	خامساً: التعريف الإجرائي
7	سادساً: حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: التوظيف والتعيين</b>	
9	تمهيد
9	أولاً: تعريف التوظيف
10	ثانياً: شروط التوظيف
10	ثالثاً: مراحل التوظيف
10	1- الاستقطاب
13	2- الاختيار
14	3- التعيين

14	رابعاً: طرق التوظيف
15	1- التوظيف على المستوى الداخلي
16	2- التوظيف على المستوى الخارجي
19	خامساً: إسهامات مخرجات الجامعة في سوق العمل
20	سادساً: معايير فتح التخصصات الجامعية والتوجيه الجامعي
21	خلاصة الفصل
<b>الجانِب المِيداني</b>	
<b>الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
24	تمهيد
24	أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة
24	ثانياً: مجتمع وميدان الدراسة
26	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
27	رابعاً: الدراسة الأساسية
28	خامساً: الأساليب الإحصائية
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير نتائج</b>	
30	أولاً: عرض وتحليل وتفسير نتيجة السؤال الأولى
32	ثانياً: عرض وتحليل وتفسير نتيجة السؤال الثانية
36	خلاصة واقتراحات الدراسة
37	قائمة المراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	توزيع الدراسة حسب الجنس	01
25	توزيع أفراد الدراسة حسب الشهادة	02
27	التكرارات والنسب المئوية للتطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها	03
29	التكرارات والنسب المئوية للتطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها باختلاف الشهادة	04

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
28	يوضح نسب مطابقة الوظائف الإدارية للشهادات المتحصل عليها	01
31	يوضح نسب مطابقة الوظائف الإدارية للشهادات المتحصل عليها باختلاف الشهادة	02

## فهرس الملاحق

الرقم	الملحق
01	قائمة مناصب عمال كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
02	يوضح نسب مطابقة الوظائف الإدارية للشهادات المتحصل عليها باختلاف الشهادة



مقدمة

## المقدمة

تتأثر المؤسسة كغيرها من المنظمات بالبيئة الاقتصادية التي تحيط بها، فكل من سوق العمل والتقدم التكنولوجي إضافة للمنظومة الاقتصادية والقانونية المحددة للنشاط ، كل ذلك يمارس تأثيرا واضحا على سير المؤسسة .

فالمؤسسة من اجل استمرارها وبقائها يجب عليها التعامل والتفاعل مع هذا المحيط وتحقيق التلاؤم مع كل المتطلبات الخارجية وذلك بالاستخدام الأمثل لإمكاناتها وطاقاتها البشرية واهتمامها بالعنصر البشري وتوفير كل الشروط المناسبة له والمساعدة على بقاءه في المنظمة واستقراره في مهنته ، وذلك بإشعاره بالأمن والوقاية في عمله وضمان الاستقرار له عن طريق تحفيزه وترقيته ، فالاستقرار في العمل هو بقاء العامل في المنظمة لمدة أطول عن رغبة دون تركها وتمسكه بعمله وعدم التنقل من مؤسسة إلى مؤسسة أو من منصب إلى منصب آخر،وعليه فاستقرار العمال وتماسك جماعات العمل يجعل من المنظمة مجتمع صغير تجمع أفراده ثقافة وهدف وهوية واحدة هي المنظمة من اجل الاستمرار و ذلك بتحقيق المنظمة لأفرادها عوامل الشعور بالأمان النفسي و الجسدي و المادي، فنجاح أي مؤسسة و استمرارها يعتمد أساسا على يد عاملة كفئة و مستقرة لضمان الجودة في الأداء

من هنا يتبين أن استقرار اليد العاملة أمر ضروري لأي منظمة من اجل الاستمرار و على مسئوليتها الاطمئنان على الموارد البشرية للمنظمة من خلال مظاهر استقرارهم ،فاستقرار العامل مرتبط باستقرار المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، فالمؤسسة حسب النمط الاقتصادي الحديث هي التي تقرر وجود العامل من عدمه وفي هذا الصدد قامت الدراسة الحالية بدراسة موضوع.تطابق الوظائف الإدارية للشهادات المتحصل عليها وقد تناولنا فهذه الدراسة جانبين هما الجانب النظري ويضم فصلين، والجانب الميداني ويضم فصلين، وهي كالتالي:

الجانب النظري: الفصل الأول وتم التطرق فيه إلى تقديم موضوع الدراسة والتطرق إلى تساؤلاتها والفرضيات التي تبنى الدراسة على أساسها ومعرفة مدى أهميتها والأهداف التي تسعى للوصول إليها ثم وضع التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه التوظيف تعريفه وشروطه ومراحل وطرق التوظيف وإسهامات مخرجات الجامعة في سوق العمل ومعايير فتح التخصصات والتوجيه الجامعي ومجالات التوظيف

الجانب الميداني وتطرقنا في الفصل الثالث والذي ضم الإجراءات المنهجية للدراسة من منهج الدراسة وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات والدراسة الأساسية والأساليب الإحصائية أما الفصل الرابع تناولنا فيه عرض النتائج وتفسيرها والاستنتاج العام والاقتراحات.

# الجانِب النظري

الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة

الفصل الثاني: التوظيف والتعيين

## الفصل الأول

### تقديم موضوع الدراسة

أولاً: تحديد مشكلة الدراسة

ثانياً: أسئلة الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: حدود الدراسة

سادساً: التعريف الإجرائي

## أولاً: تحديد مشكلة الدراسة

لقد أضحى الاعتناء بالعنصر البشري بما يمتلك من قدرات معرفية وكفاءات مهنية يشكل دعامة وأساساً للنجاح ومساراً في التطوير التنظيمي داخل المؤسسات ونظراً لأهمية العنصر البشري كمورد استدعى الأمر إلى ضرورة وجود إدارة خاصة تهتم بشؤونه وتسهر على توفير الظروف الملائمة له وهي إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر من أهم الفروع والأقسام الموجودة داخل المؤسسة التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية و تقوم بالعديد من الأنشطة هي التنظيم والتخطيط والرقابة والتوجيه والتوظيف (منير نوري، 30، 2005) وقد حظي التوظيف باهتمام كبير لاعتبار أن نجاح أي مؤسسة متوقف على كفاءة مواردها البشرية وذلك من خلال أساليب وعمليات الاستقطاب واختيار العمال الأكفاء؛ وتهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر وتحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب الشاغر وهذا عن طريق التحليل الوظيفي، وبالتالي أصبح تسيير الحياة المهنية للعامل هو تدرج داخل المسار المهني مروراً بعدة مناصب عمل متفاوتة حسب قدرات الفرد ومتطلبات المنصب وتوفر الإمكانية مع تخطيط مسبق يشارك فيه العامل ومسئولي المؤسسة، وهو توافق دائم بين حاجيات المؤسسة ورغبات وطموحات الأفراد وهذا التوافق يترجم عبر قرارات التوظيف التكوينية، الترقية، التحويل... الخ، وعليه فالمسار المهني الذي توفره المؤسسة هو التقدم إلى المواقع الإدارية، إذ أن المواقع تزيد من مركز الفرد وأجره وبذلك يشعر الفرد بقيمته بدرجة كبيرة، ونظراً إلى أن هذه المواقع الإدارية محدودة فلقد سعت الكثير من المؤسسات إلى تطوير أنظمة للمسارات المهنية، حيث تمنح للعامل فرصة البقاء في وظيفته أو الانتقال إلى المهنة الإدارية الجديدة، أي اعتماد التحرك بمسار فني علمي ومسار إداري، فمجرد استمرار موظف في عمل لا يتناسب مع قدراته وخصائص شخصيته وميوله وتأهيله العلمي والعملية له عواقب سيئة منها ضعف الدافع للعمل، الملل، الإحباط والغياب وطلب النقل والاستقالة فضلاً عن انخفاض إنتاجية العمال وفعالية المنظمة، وبذلك

فاستقرار العامل في وظيفة أو منصب ما مرتبط بمساره الوظيفي ومن خلال تحفيزه وضمان الاستقرار له وجودة الأداء عنده، بحيث انه قد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو العجز فتتخذ المؤسسة بعض الإجراءات المناسبة لسد العجز أو الفائض فتعتمد إدارة الموارد البشرية على سياسات لسد العجز وهي التنوع في المهام مع توفير العاملين الحاليين فرصة لممارسة مهام إضافية أو ترقية أو إجراء تنقلات بين الوظائف المختلفة أو إجراء تعيينات جديدة، ولكن قد يهتم بعض العاملون بنوع الوظائف التي يشغلونها فيقبلون عليها دون انتباه لما تؤول إليه وضعيتهم ما دامت العملية تحافظ على أجورهم في المنصب الأصلي؛ بينما نجد آخرين يتذمرون من الوضعية الجديدة كونها تحرمهم من الكثير من الامتيازات كتحصيل الخبرة وضمان الترقية إلى رتبة أعلى، وتأتي الدراسة الحالية للتعرف على مدى تطابق الوظائف الموجودة في الجامعة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتعرف على الحركية الموجودة داخل المؤسسة هل هي ضمن التخصص أم سد الفراغ أم السلم الوظيفي؟

### ثانياً: أسئلة الدراسة

- 1- ما مدى التطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها لدى العمال الإداريين؟
- 2- هل يختلف التطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها باختلاف الشهادة لدى العمال الإداريين؟

### ثالثاً: أهمية الدراسة

- تكمّن أهمية الموضوع بأن عملية التطابق بين الشهادة والمنصب لها أهمية في المؤسسة
- تساعد على الاستقرار المهني وزيادة رضا العامل
- يؤثر موضوع الدراسة على الأداء الوظيفي للعامل

#### رابعاً: أهداف الدراسة

- التعرف على نسبة التطابق بين الوظائف الإدارية للشهادات
- الكشف عن الاختلاف في تطابق الوظائف الإدارية بالشهادات المتحصل عليها باختلاف الشهادة

#### خامساً: التعريف الإجرائي

**مطابقة الوظائف للشهادات:** هي مدى موائمة ومطابقة الشهادة المتحصل عليها للوظائف الإدارية (المنصب الحالي) الذي يشغله العامل في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وفق ما حددته الجريدة الرسمية في المرسوم الوزاري 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008

#### سادساً: حدود الدراسة

- 1- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
- 2- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في جامعة قاصدي مرباح ورقلة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 3- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في شهر أبريل خلال الموسم الجامعي 2017 / 2018
- 4- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية للتعرف عن مدى التطابق الوظائف للشهادات المتحصل عليها وذلك من خلال المقابلة التي قامت بها الباحثة لجمع البيانات.



## الفصل الثاني

### التوظيف والتعيين

تمهيد

أولاً: تعريف التوظيف

ثانياً: شروط التوظيف

ثالثاً: مراحل التوظيف

1- الاستقطاب

2- الاختيار

3- التعيين

رابعاً: طرق التوظيف

1- التوظيف على المستوى الداخلي

2- التوظيف على المستوى الخارجي

خامساً: إسهامات مخرجات الجامعة في سوق العمل

سادساً: معايير فتح التخصصات الجامعية والتوجيه الجامعي

خلاصة

## تمهيد

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، فهي تعمل على توفير أفضل الموارد من ذوي الكفاءات والمؤهلات اللازمة لتولي المناصب الشاغرة، لذا نجد المشرع الجزائري قد أحاط هذه العملية بمجموعة القوانين والتنظيمات التي تلزم الإدارة بإتباعها عند القيام بتوظيف الموارد البشرية.

## أولاً: تعريف التوظيف

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة و الرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطاً أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية، والتي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة و المتاحة للعمل و البحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وإعداد هؤلاء والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة (الفاعوري، 2005، 155)

أي هي عملية تحدد فيها المؤسسة احتياجاتها من عمال ثم تقوم بجلب أفضل وأكفأ المترشحين لشغل المناصب وإعدادهم للعمل من أجل تحقيق أهدافها.

- مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار المترشح لمنصب معين وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل وفيه معنى بتكليف شخص معين مسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغراً (الفاعوري، 2005، 159)

- التوظيف هو تعيين المترشحين في الأماكن الشاغرة مع مراعاة المميزات المطلوبة في المترشحين من خبرة ومهارات جسدية وعقلية وثقافية (بوعلام، 2007، 52).

### ثانيا: شروط التوظيف

إن عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتمتع بها بحيث يجب أن تتوفر لدى المرشحين لشغل الوظائف المعلن عليها في المؤسسة الشروط التالية(حسب القانون 06-03):

- ألا يقل عمر الموظف عن 18 سنة ولا يتجاوز 60 سنة
- توفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة و توثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية.
- أن يكون المرشح حسن السيرة و السلوك
- اجتياز المرشح المقابلة الشخصية و الاختبارات اللازمة و المعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف .
- أن يكون لائقا صحيا للعمل، وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها المؤسسة .
- الحصول على التأشيرات المطلوبة و على تصاريح العمل الصادرة من جهات الاختصاص و ذلك للأجانب.
- ألا يكون مرتبطا بعمل آخر لدى أي جهة أخرى، وأن يحضر شهادة خبرة و إخلاء من طرف مكان عمله السابق.
- أن لا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية (حسونة،70،2008)

### ثالثا: مراحل التوظيف

إن التوظيف يمر بعدة مراحل لتحقيق أهداف المنظمة والسير الحسن لها وتتمثل هذه المراحل كالتالي:

## 1:مرحلة الاستقطاب

يعتبر الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية للمنظمات الحديثة وان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرتها على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ

فيعرفه كمال بربر(2008) بأنه "العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم إلى المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة و المتوقعة، بمعنى آخر يقصد بالاستقطاب العملية التي بمقتضاها يتم اكتشاف الموارد البشرية و جذبهم لملء الوظائف الشاغرة و أيضا المتوقعة

## 2-مصادر الاستقطاب

تتضمن مرحلة الاستقطاب من مصدرين لها هما مصدر داخلي ومصدر خارجي وذلك للحصول على الأفراد المناسبين بحيث تعتمد على الأفراد الذين لديهم مهارات وكفاءة(خلاصي،83،2006)

## 1-المصادر الداخلية

يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنظمة بإحدى الطرق التالية :  
( خيضر،86،2006)

### 1. الترقية

حيث يقوم المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين يوضح فيها الطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والارتقاء من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى.

## 2. النقل والتحويل

من خلال تحليل الوظائف والمهارات والخبرات والقدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل الوظيفة ، يمكننا وضع مقاييس سليمة للنقل الداخلي من وظيفة إلى أخرى وتفيد نتائج التحليل و الوصف في اتخاذ قرارات النقل والترقية، حيث يمكن لقرار النقل أن يتخذ في حالة ما إذا كشفت النتائج أن متطلبات الوظيفة تتطابق مع قدرات شاغلها وهناك توافق بين قدرات ومهارات الفرد ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها وتؤهله لشغل وظائف أعلى فقد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر، أي انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات و المركز والأجر حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترقية بل لمعالجة بعض ضرورات العمل والهدف من ذلك تحقيق التوازن في عدد العاملين في مختلف الإدارات ولتتويج خبرات العاملين في المنظمة وخاصة في حال عدم توفر هذه الخبرات في سوق الخارجي للعمالة.(خلاصي، 96، 2006)

وقد حدد في قانون رقم 06-03 في التوظيف العمومي في المادة 156 و157 و158 و159 كيف تتم حركة نقل العمال وهذا ما ينص على مايلي:

**المادة 156:** يمكن أن تكون حركات الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي وتتم في حدود ضرورات المصلحة.

**المادة 157:** يمكن نقل الموظف بطلب منه، مع مراعاة ضرورة المصلحة.

**المادة 158:** يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك ،ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء،ولو بعد اتخاذ قرار النقل ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل.

**المادة 159:** يستفيد الموظف الذي تم نقله إجباريا لضرورة المصلحة من استرداد نفقات النقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقا للتنظيم المعمول به

### 3- الموظفون السابقون

قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون في الداخل، وخاصة الراغبين منهم في العودة إلى العمل، وهذا المصدر أثبتت أهميته في بعض المنظمات كما أنه قد تلجأ بعض الإدارات لنقل الأفراد من عمل لآخر عندما تكتشف أن وضعيتهم في أماكنهم الحالية لم تكن صحيحة.

### 4- الإعلان الداخلي

حيث يتم نشر الحاجة للعمالة بلوحات الإعلانات بالمنظمة وخاصة يتم ذلك في حالة شغل بعض الوظائف بالمستويات التنظيمية الدنيا .

### 2-المصادر الخارجية

من أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب الأفراد من خارج المنظمة

#### 1-الإعلان

يعتبر من أهم الوسائل المستعملة لاستقطاب الأفراد للتقدم لشغل الوظائف وتقف فاعلية هذا الأسلوب على اختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان أكثر شهرة هي الإعلان عن طريق الصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

#### 2- مكاتب العمل والتشغيل

توجد مكاتب للتوظيف و الاستخدام ، سواء كانت عامة أو خاصة في مختلف الدول حيث يتم تسجيل طالبي العمل من العمالة بمختلف الوظائف و المهن الفنية والإدارية.

### 3-الجامعات والمعاهد

حيث هناك البعض من المنظمات تحرس على بناء وتكوين علاقات مستمرة بالكليات والمدارس للحصول على احتياجاتها سنويا وبالتالي تلجا لها لجذب خريجها للعمل بها(بن شاوي 2017،55)

#### ثانيا: مرحلة الاختيار

ترتبط عملية الاختيار بالعمليات السابقة لإدارة الموارد البشرية فمن الطبيعي أن يتم الاختيار بعد عملية تخطيط الموارد البشرية وعملية الاستقطاب و تأتي بعد هذه العملية الأخيرة عملية الاختيار أي انتقاء الأفراد المؤهلين و الذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة

فالاختيار هو عملية مساعدة الفرد في اختيار المهنة المناسبة له ولإمكانياته واستعداداته من خلال فهمه لشخصيته وقدراته واختيار المهنة التي تناسبه (عويضة،،50،1992) ومن خلال عملية التحليل الوظيفية تساعدنا لتحديد متطلبات كل وظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والشروط والخصائص والصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة واختيار الأفراد المناسبين لشغل المنصب.

#### ثالثا:التعيين

تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين و تحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم، واعتمادا على نتائج المقابلات و الاختبارات يتم تصفية و انتقاء المترشحين ذوي الكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من طرف الإدارة.

### 1-تعريفه

تعرف عملية التعيين الأفراد بأنها عملية " وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط و مستلزمات القيام بها مع مؤهلاته و كفاءاته و هناك من يعرف التعيين على أنه إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة، بقسم أو إدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، و يترتب عن هذا القرار حقوقا للموظف في الأجر،الواجبات و المسؤوليات الملقاة على عاتقه

### 2-أهمية التعيين والهدف منه

تكمن أهمية وظيفة التعيين بأنها تسعى إلى إيجاد التناسب و التطابق بين شروط و متطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة، وبين مؤهلات و كفاءات المتقدم لشغلها ،فكل وظيفة يجب أن يكون لها توصيف وتحليل لتحديد متطلباتها وشروطها ومعرفة خصائص الفرد الذي سيشغلها، فالشخص الذي صدر قرار تعيينه يتم توجيهه إلى العمل وتوظيفه و يتم تزويده بكافة معلومات المؤسسة و الوظيفة التي قدمت له، وتهدف عملية تعيين الموارد البشرية إلى تحقيق حاجات المؤسسة و حاجات الأفراد.

### رابعا: طرق التوظيف

هناك أسلوبين او طريقتين للتوظيف في الوظيف العمومي:

1-أساليب التوظيف على المستوى الداخلي

2-أساليب التوظيف على المستوى الخارجي



## أولاً: أساليب التوظيف على المستوى الداخلي

يكون التوظيف من داخل المنظمة

### 1- التوظيف على أساس الاختبار المهني

يعتبر التوظيف على أساس الاختبار المهني ككيفية للترقية إلى رتبة أعلى بعد قضاء الموظف لفترة تكوين أو تحسين المستوى عن طريق الامتحان المهني بعد التسجيل في قائمة التأهيل.

- يتم فتح الامتحان المهني من قبل المؤسسة التي لديها مناصب شاغرة بقرار أو مقرر وتكون كيفية إجراء الامتحان المهني بامثال المترشحين، لاختبار كتابي في مواضيع مختلفة باختلاف السلك أو الرتبة.

- ويشترط على المترشحين لتجاوز مرحلة الاختبار الكتابي الحصول على معدل يساوي أو يفوق 10 من 20، وبعد اجتياز المترشحين للامتحان الكتابي بالنجاح، يتم اختبارهم في امتحان شفهي بمعامل 2 وتحدد قائمة النجاح النهائي حسب درجة الاستحقاق في حدود المناصب المطلوب شغلها من بين المترشحين الحاصلين على معدل عام لا يقل عن 10 من 20 من طرف لجنة ويعين المترشحون الناجحون حسب الحالة بصفة " مترشحين " ويوزعون حسب احتياجات المصلحة .

### 2- التوظيف على أساس الكفاءة والاختيار

ويتم التوظيف حسب هذه الطريقة بترقية الموظف في مساره المهني، بنقله من رتبة إلى رتبة أعلى منها في نفس السلك وذلك عن طريق تسجيل اسم الموظف في قائمة التأهيل للترقية بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة والترقية أو التوظيف على أساس الكفاءة والاختيار لا تعتمد أساسا على مدة الخدمة

أو الاقدمية، وإنما على 95% في الجدارة التي تقاس عادة بواسطة تقارير الكفاءة، إلا أن المشرع الجزائري نجده قد نص المرسوم 06 الفقرة الأولى من المادة 55 على انه تتم الترقية الاختيارية من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الاقدمية، ويمتلكون خبرة مهنية كافية حيث تقوم اللجنة بوضع تقرير تفصيلي عن كل موظف حيث يراعى فيه على الخصوص النقاط التالية: الاقدمية، السن ولها عدة إجراءات تقوم بها اللجنة.

### 3- التوظيف على أساس الفحص المهني

ويتم هذا النوع من التوظيف عن طريق التسجيل في قائمة سنوية تضبط من قبل الهيئة المعنية بالتوظيف، وتتمثل في رفع مستوى أعلى الموظفين الذين يثبتون اقدمية معينة أو خبرة مهنية كافية، وهذا بعد الإطلاع على الملف المهني وعلى تقرير المصلحة المسيرة واستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء لرتبة الاستقبال، ومهما يكن الأمر فإن التعيينات التي تتم على أساس التأهيل المهني لا تتجاوز 05 % من عدد المناصب المطلوب شغلها يهدف نمط التوظيف عن طريق الفحص المهني إلى تقييم قدرة المترشح على الممارسة الفعلية للمهام المنوطة ببعض الأسلاك والرتب.

### ثانيا: أساليب التوظيف على المستوى الخارجي

#### 1- التوظيف بالمسابقة على أساس الاختبار

نصت القوانين على انه يجب أن تشكل المسابقة على أساس الاختبارات الطريقة المفضلة من أجل انتقاء المترشحين للالتحاق بالوظيفة العمومية حيث يكون النجاح في الامتحان هو الفصل النهائي للتعين في الوظيفة، فالإدارة هنا تقوم بالإعلان عن المناصب الشاغرة ووضع المواصفات والشروط المطلوبة في شاغل الوظيفة، ثم يتم إجراء الاختبار

للمتقدمين وبعد إجراء الاختبار يتم تصنيف الناجحين على حسب العلامات المتحصل عليها وتوظيف العدد المطلوب لشغل المناصب (إيلي بن اسلمان، 42، 2013)

وتكون إجراءات التوظيف بالمسابقة على أساس الاختيار كالتالي:

1-بفتح مقرر المسابقة من طرف الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف، حيث ترسل نسخة من هذا القرار إلى المديرية العامة للتوظيف العمومية قصد الملاحظة، ويتم نشر هذا القرار إجباريا في ستة صحف وطنية، ثلاثة باللغة العربية والثلاثة الأخرى باللغة الفرنسية وهذا بغية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المترشحين وإضفاء طابع الشفافية والعدالة في التوظيف، كما يتم نشر هذا القرار أيضا في أماكن العمل وتجمعات الموظفين وذلك بواسطة ملصقات أو إعلانات، وهذا خلال شهرين على الأقل قبل تاريخ إجراء المسابقة(عقون شراف، 104، 2007)

2-يتم استدعاء المترشحين المقبولين في المسابقة لإجراء الاختبارات، وتنقسم الاختبارات في المسابقات على أساس الامتحانات إلى قسمين:

### 1-الاختبارات الكتابية

وهي تختلف في مواضيعها وطريقة حسابها باختلاف الأسلاك التعليمية المشتركة ويشترط في الاختبارات الكتابية للانتقال إلى المرحلة التالية حصول المترشح على علامة تعادل أو تفوق 10من 20 وبعد انتهاء الاختبارات الكتابية، تعد لجنة الامتحان محضرا أوليا للمترشحين الناجحين

### 2-الاختبارات الشفهية

وهي عبارة عن مناقشة مع أعضاء لجنة التقييم حول موضوع اقتصادي، سياسي، اجتماعي، ثقافي، ... الخ، لمدة تتراوح ما بين 15 إلى 30 دقيقة بمعامل يقدر ب 2 تحدد قائمة النجاح النهائي حسب درجة الاستحقاق في حدود المناصب المطلوبة شغلها من بين

المرشحين الحاصلين على معدل عام لا يقل عن 10 من 20 من طرف لجنة. ( بن اسلمان، 44، 2013)

## 2- التوظيف بالمسابقة على أساس الشهادة

يخص التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من أجل الالتحاق ببعض الأسلاك والرتب وفي هذا النوع من المسابقة يكون للمؤهل أو الشهادة التي لدى المرشح دورا في التعيين . ففي التوظيف بالمسابقة على أساس الشهادة تقوم المؤسسة أو الإدارة بالإعلان عن المناصب الشاغرة كما في التوظيف على أساس المسابقة، إلا أن التعيين لا يعتمد على نتائج الاختبار فقط، وإنما يتم جمع درجات الشخص في المؤهلات الحاصل عليها والدرجات الحاصل عليها في امتحان المسابقة، ويتم تحديد قائمة المرشحين المقبولين لإجراء المسابقة على أساس الشهادة من طرف لجنة تقنية وحسب التعليم رقم 08 المؤرخة في 06 أوت 2003، فإن معايير الاختيار التي يجب الاعتماد عليها في هذا النمط من التوظيف تكون متفرعة إلى أربعة معايير، حيث أن كل معيار من المعايير ينقط على خمس ( 5 ) نقط بحيث يؤدي جمع مختلف المعايير إلى منح نقطة تتراوح من 0 إلى 20، وهذه المعايير هي كما يلي:

- ملائمة مؤهلات تكوين المرشحين مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة  
تقدير الشهادة وكذا المعدل السنوي للدراسات الجامعية وفترات التكوين التكميلي، كما يدخل في هذا المعيار أيضا التقييم لجميع الأعمال أو الدراسات المنجزة عند الاقتضاء من المرشحين للمسابقة، الخبرة المهنية

-مقابلة لجنة الاختيار : وهو عبارة عن مناقشة مع لجنة لمدة لا تتعدى ثلاثون دقيقة، وهذا بغية معرفة القدرات الثقافية والاستعدادات الحقيقية للمرشح، ويجب أن تتشكل اللجنة من

موظفين يحوزون على الأقل مستوى يعادل مستوى الرتب المراد شغلها  
(بن عنتر، 99، 2010)

### 3-التوظيف المباشر

ويقصد بالتوظيف المباشر هو الذي يتم على المترشحين خريجي المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص التي تتولى تكوين مترشحين متخصصين للالتحاق بالمؤسسات والإدارات العمومية، وتشير المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص إلى تلك المؤسسات التي تكون مهمتها تكوين مترشحين موجهين للالتحاق بالإدارات العمومية، وتعمل هذه المؤسسات بموجب اتفاقات تربطها مع المؤسسات والإدارات العمومية ويمكن على سبيل الاستثناء توسيع هذه الكيفية من التوظيف المباشر إلى المترشحين الحاصلين على الشهادات والمؤهلات المطلوبة من قبل القوانين الأساسية الخاصة بكل إدارة عمومية، وهنا يتم التوظيف بالطريقة المباشرة أي دون خضوع الشخص المترشح لإجراءات المسابقة أو الاختبار وهذا هو إجراء خاص بخريجي المعاهد العمومية للتكوين.

### خامسا: إسهامات مخرجات الجامعة في سوق العمل

تمثل الجامعة الجزائرية إحدى القطاعات التي تعكس بصورة أفضل التطورات لدفع عجلة التنمية في البلاد، فعلاقة الجامعة بسوق العمل هي علاقة تكاملية وتبادلية بحيث تقوم الجامعة بدور مهم وحيوي في إعداد الموارد البشرية ومن هنا فسوق العمل بحاجة مستمرة إلى مخرجات الجامعة بمختلف تخصصاتها الأكاديمية حيث أن الجامعة تقوم بتزويد خريجها بكل المهارات اللازمة منها الفنية والعلمية والعملية وكل المهارات الضرورية لإعداد

موارد بشرية مؤهلة لتساهم في خطط التنمية وأن تتلاءم مع سوق العمل واحتياجاته وتلبية كل متطلباته. (الغنبوصي، 2014، 1)

ويتمثل التحدي الأساسي الذي يواجه نظام التعليم في الجزائر في توفير عرض مناسب من الخبرات و المهارات التي تتوافق مع متطلبات سوق العمل، والحرص على الارتقاء بمستوى هذا العرض بصورة مستمرة، وضرورة دعم التزام مؤسسات المجتمع المختلفة بأهمية تطوير الموارد البشرية للحفاظ على مستويات مرتفعة من الإنتاجية و التوظيف، وفي ظل التغيرات الذي يشهدها التعليم الجامعي على المستوى العالمي من المبادرات الجادة لتطويره وتحديثه حتى يصبح أكثر قدرة على مواجهة متغيرات وديناميكيات العصر العلمية والمعرفية والتكنولوجية، و تسعى هذه المبادرات إلى خلق صورة جديدة للتعليم العالي في ربطه بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية. والتعليم العالي بالجزائر ليس بمنأى عما يحدث عالميا وما الإصلاحات المتعاقبة التي شهدها القطاع إلا دليل على ذلك حيث مست العديد من الجوانب أهمها علاقة الجامعة بعالم الشغل والذي جاء به نظام (ل.م.د) الذي يركز على ربط التكوين الجامعي بالتشغيل، بغية تحقيق مستوى مقبول من الموائمة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل انطلاقا من ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار تحضير الطلبة إلى عالم الشغل قصد الاستجابة لحاجات سوق العمل الذي يشهد تحولا جذريا في مناصب العمل التي أصبحت متغيرة باستمرار وتتطلب كفاءات جديدة أهمها القدرة على التكيف معها. (أحمد

زرزور، 2013، 83)

وعليه أصبح التعليم العالي مؤسسة هامة في مجتمعنا المتطلع إلى التقدم والتطور والنمو وعليه تقع مسؤولية نشر الثقافة العامة والإسهام في حل مشكلات المجتمع المحلية وعلى رأسها البطالة، من خلال الكوادر البشرية والبحوث العلمية الموجهة لخدمة المجتمع، وكذلك إعداد وتكوين الأطارات وتطويرها .

حيث أصبح الاقتصاد الوطني يعاني أكبر نقص في الإطارات، لذا وجب استحداث تخصصات علمية تكون مواكبة لاحتياجات التنمية و سوق العمل، لذلك فالجزائر تطبق سياسة الانفتاح في عدة تخصصات، و من ثم وجب على الجامعة أن تعمل على توجيه الطلبة نحو مجالات التكوين حيث يعاني الاقتصاد الوطني أكبر نقص في الإطارات واستحداث تخصصات علمية تكون مواكبة لاحتياجات التنمية.

### سادسا:معايير فتح التخصصات الجامعية و التوجيه الجامعي

يتم فتح التخصصات الجامعية على أساس عدة معايير وأسس من اجل تكوين عالي للطلبة والاستجابة لتطلعاتهم نحو بناء مشروع مستقبلي وتزويدهم بمؤهلات ضرورية للاندماج في سوق العمل وذلك لتلبية لمتطلباته ولذلك حاولت الجامعات الجزائرية فتح مختلف التخصصات والفروع التكوينية حتى تغطي وتلبي حاجات كل القطاعات في سوق العمل من الإطارات الكفاءة وذلك على أساس إعداد الطالب للحياة العملية والمهنية.وذلك من خلال التوجيه الجامعي المنظم الأساسي لعملية تزويد المجتمع بتلك الإطارات فضلا على كونه أهم القواعد التي يركز عليها في تحقيق مبدأ الاهتمام بنوعية الطالب في إطار تحقيق الكفاءة النوعية للجامعة،فتختلف معايير التوجيه من بلد إلى آخر ، فالتوجيه هو العملية التي يتم من خلالها توزيع الطلبة الحاصلين على شهادة البكالوريا على فروع وتخصصات الدراسات الجامعية وفق إجراءات محددة وباستخدام وسائل معنية،بحيث يعتبر الحصول على شهادة البكالوريا المؤهل الأساسي الذي يستطيع الطالب على أساسه اختيار احد الفروع الجامعية للالتحاق بها وتبدأ إجراءات التسجيل بعد حصول الطالب على هذه الشهادة،ويستند التوجيه للتعليم والتكوين العالين إلى ترتيب يأخذ بعين الاعتبار المعايير الثلاثة الآتية:

1-الرغبة المعبر عنها من طرف الطالب الحامل لشهادة البكالوريا

2-شعبة البكالوريا والنتائج المحصل عليها

3- قدرات استقبال مؤسسات التعليم والتكوين

تتطلب المشاركة للطالب في الترتيب في بعض ميادين التكوين والفروع ويتم هذا الترتيب على أساس المعدل العام المحصل عليه لحامل شهادة البكالوريا وبعض المواد ،حيث أن هناك بعض التخصصات يتم الالتحاق بها عن طريق المشاركة في المسابقة أو اختبار الكفاءة أو مقابلة شفوية أمام اللجنة.

وبالتالي فعملية التوجيه تستند على أسس ومعايير تعتمد عليها لمساعدة الطالب والتعامل معهم مع مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد ومتطلبات فروع التكوين وتوجيههم للتخصص المناسب لقدراتهم ومؤهلاتهم. ( مشري، 86، 2013 )

### خلاصة الفصل

يعتبر التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تمكنها من أداء الهدف الذي وجدت من أجله و هو وظيفة فرعية من وظائف إدارة الموارد البشرية، ويلعب دورا فعالا في إنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ويتم هذا التوظيف عبر طرق وأساليب من اجل تحقيق الموائمة والتلاؤم بين المنصب ومتطلباتها من شاغلها و متطلبات سوق العمل وما يحتاجه من مؤهلات وقدرات والتي هي مخرجات الجامعة بمختلف تخصصاتها.



# الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير نتائج

## الفصل الثالث :الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد

أولا :المنهج المستخدم

ثانيا : ميدان ومجتمع الدراسة

ثالثا : أدوات جمع البيانات

رابعا : الدراسة الأساسية

خامسا: الأساليب الإحصائية

## تمهيد

بعد جمع المعلومات حول الجانب النظري للدراسة، والذي يعتبر الإطار المرجعي للدراسة الميدانية، و باعتباره أهم خطوة في البحث العلمي من خلال تحديد المنهج المعتمد في هذه الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة، وأدوات جمع المعلومات، وكذا التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة.

## أولاً: المنهج المستخدم

إن لكل بحث أو دراسة علمية منهج يوافقه ويقود الباحث إلى الوصول إلى نتائج وحقائق فلا بد على الباحث تطبيق منهج يستجيب لطبيعة الموضوع الذي يختاره ومتغيراته والهدف منه، بصفة عامة هو الطريقة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية وذلك من خلال تحديد المنهج المناسب، وعليه فإن المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الاستكشافي الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ووصفها والتعبير عنها كيفيا وكما .

## ثانياً: ميدان ومجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة العمال بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. والذي بلغ عددهم 62 عاملاً منهم عمال إداريين وعمال مهنيين. شملت الدراسة الحالية على العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ولم يشمل التطبيق العمال المهنيين وعليه بلغ عدد العمال الإداريين 45 عاملاً وأثناء جمع البيانات تم رفض واستبعاد بعض العمال لعدم وجود مناصب لديهم وعددهم (7) حيث كان (2) من العمال بصفة متربصين و (4) من العمال كانت مناصب مستحدثة أي لم يتم تعيينهم بعد وهناك عامل كان في حالة انتداب ومن خلال ذلك قامت الباحثة بتطبيق الدراسة

على 38 عاملا إداريا والذين لديهم مناصب وتم تعيينهم فيها وفي ما يلي وصف خصائص أفراد الدراسة.

جدول (1): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	عدد الافراد	الأفراد الجنس
34.21%	13	ذكر
65.79%	25	أنثى
100%	38	المجموع

يوضح الجدول (1) توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس بحيث نلاحظ أن عدد الموظفين الإناث أكثر من الذكور حيث بلغ عدد الموظفين الإناث 25 بنسبة مئوية 65.79% بينما عدد الموظفين الذكور بلغ عددهم 13 موظف بنسبة مئوية 34.21% وهي أقل من نسبة الموظفين الإناث. مما نلاحظ أن أغلب العمال داخل الكلية هم إناث

جدول (2): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الشهادة

النسبة المئوية %	عدد الأفراد	الأفراد الشهادة
7.89%	3	العلوم الاقتصادية
7.89%	3	الحقوق
5.26%	2	علوم التسيير
5.26%	2	علم الاجتماع
2.63%	1	تقني سامي في الموارد البشرية
2.63%	1	علم اقتصاد المكتبات
2.63%	1	deioua شهادة جامعة التكوين المتواصل
10.52%	4	اختبار خارجي
7.89%	3	ترقية داخلية
18.42%	7	شهادة الكفاءة المهنية
2.63%	1	شهادة الجامعة التطبيقية
5.26%	2	تقني سامي كاتب مديرية
21.05%	8	3 ثانوي
100%	38	المجموع

يتضح من خلال الجدول (2) أن نسبة 3ثانوي أعلى نسبة قدرت ب%21.05 تليها نسبة العمال الذين لديهم شهادة الكفاءة والتي نسبتها%18.42 وبعدها نسبة العمال الذين تم توظيفهم عن طريق اختبار خارجي بنسبة %10.52 وبعدها نسبة العمال تخصص الحقوق وتخصص العلوم الاقتصادية والعمال الذين تم توظيفهم عن طريق الترقية بنسبة %7.89 وبعدها يليها علوم التسيير وعلم الاجتماع وتقني سامي كاتب بنسبة%5.26 وتخصصات أخرى بنسبة 2.63 %

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

كل دراسة تحتاج إلى أداة لجمع البيانات حول موضوع دراستها وفي الدراسة الحالية اعتمدت الطالبة على المقابلة باعتبارها الأداة المناسبة لجمع البيانات، بحيث تعتبر المقابلة على أنها نمط أو أسلوب حوار ومحادثة شفوية بين الباحث وشخص آخر لجمع البيانات يسعى الباحث لها من أجل تحقيق أهداف الدراسة (عليان وغنيم، 2000، 102)

وتهدف المقابلة للتعرف على الموضوع وجمع البيانات حوله، وللمقابلة عدة أنواع وقد اخترنا المقابلة المسحية لتناسبها مع موضوعنا بحيث تهدف للحصول على المعلومات والبيانات والآراء كما هو الحال في الدراسات والاتجاهات نحو قضية معينة. (عليان وغنيم، 2000، 103).

حيث أنها تلك المقابلة البحثية التي يقوم بها الباحث لجمع البيانات المتعلقة بالبحث وتستخدم في كافة البحوث

**إجراءات المقابلة:** قامت الباحثة بالمقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بعد تقديم التسهيلات و الموافقة والسماح لها بإجراء المقابلة، وقد قامت الباحثة بالمقابلة لعدة مرات من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة.

## رابعاً: الدراسة الأساسية

بعد اخذ التسهيلات والموافقة عليها طبقت الدراسة الأساسية ما بين الشهرين مارس وأفريل خلال السنة الجامعية 2018/2017، بحيث شملت الدراسة 38 عاملاً إدارياً بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وقد اعتمدت الطالبة على أداة المقابلة لجمع بياناتها، وقد بدأت إجراءات المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين وذلك بعد الاتفاق معه على موضوع الدراسة والمعلومات التي تريدها الطالبة وتم تحديد فترات المقابلة على فترات متعددة أي تحديد أيام وأوقات محددة لكي تتم فيها المقابلة وذلك من أجل الحصول على كل المعلومات اللازمة للموضوع والمتعلقة بالقوانين والتعريف بكل المصالح الموجودة و شهادات كل عامل التي وظف بها والمنصب الذي يشغله حالياً والقوانين التي تحكم سير العمل، بحيث قام رئيس المصلحة بتسليمنا القانون العام للتوظيف العمومي بالنسبة للمقرر 06-03 الذي يحدد وقام بتوجيهنا لمكتب المناصب العليا الموجود بالمديرية من أجل الحصول على مدونة المؤهلات والشهادات لكل منصب والتعرف على شروطه .

وقد اعتمدنا على مدونة المؤهلات والشهادات ومايوافقها من رتب (2014) وقد تمت المقابلة وتم اخذ جميع وكل البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة

## خامساً: الأساليب الإحصائية

التكرارات و النسب المئوية: من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات التي تم جمعها.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير النتائج

### تمهيد

أولاً: عرض وتحليل وتفسير نتيجة السؤال الأول

ثانياً: عرض وتحليل وتفسير نتيجة السؤال الثاني



تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصل السابق إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، سيخصص في هذا الفصل بعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء ما جاءت به الفرضيات المطروحة في الدراسة الحالية، استنادا إلى الدراسات السابقة وما تضمنه الجانب النظري.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير نتيجة السؤال الأول

1- عرض و تحليل نتيجة السؤال الأول

ينص السؤال الأول على ما مدى التطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها لدى عينة الدراسة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

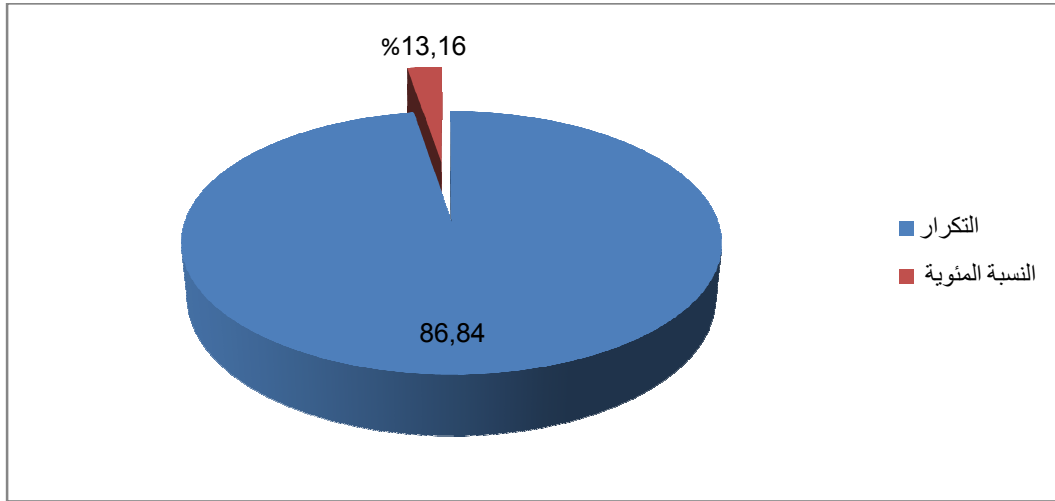
جدول (3) التكرارات والنسب المئوية للتطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات

المتحصل عليها

النسبة المئوية	عدد الأفراد	المؤشرات الشهادة
86.84%	33	مطابقة
13.16%	5	عدم مطابقة
100%	38	المجموع

من خلال الجدول (3) نلاحظ أن نسبة التطابق قدرت بـ 86.84% أما نسبة عدم التطابق قدرت بـ 13.16% وعليه فنسبة التطابق بين الوظائف والشهادات مرتفعة .

الشكل (1) يوضح نسب مطابقة الوظائف الإدارية للشهادات المتحصل عليها



#### -تفسير نتيجة السؤال الأول

أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن نسبة التطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها لدى عمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مرتفعة، وهو يعبر عن واقع عملية التعيين في المؤسسة وهذا شيء ايجابي قطعاً، ويدل على أن المؤسسة تحافظ في عملية توظيف الأفراد وتعيينهم على حسب مؤهلاتهم والشهادات المتحصل عليها في المناصب المطابقة لتخصصاتهم، وذلك بالاعتماد على الجريدة الرسمية للتوظيف العمومي وما تنص عليه من مناصب وشروط التوظيف وما يناسبها من شهادات وتخصصات وتقوم بتعيين العامل في المكان المناسب والمطابق للشهادة وذلك في كل أساليب التوظيف (داخلي وخارجي) وهذا الواقع يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال وفي

إيجاد علاقات اتصال جيدة بينهم وبين زملائهم ومشرفيهم على حد سواء، كما يعزز فعاليتهم ونشاطهم داخل المؤسسة والقيام بالمهام المنوطة لهم بكل رضا وتفان ؛ كما أن هذا التطابق بين المنصب والشهادة يساهم في التقليل ودوران العمل في المؤسسة مما يحقق الاستقرار الوظيفي للعامل، وفي كل هذه العملية إنما تسعى المؤسسة في حقيقة الأمر إلى تحقيق أهدافها من جهة وكسب رضا عمالها من جهة أخرى؛ وهو ما من شأنه أن يؤدي ويؤثر على نشاط العامل وانجاز مهامه فلما يرى العامل أن المؤسسة تقوم بتعيينه بطريقة صحيحة وليس لاعتبارات أخرى وتهتم بالوظيفة وما يناسبها من تخصص وتعيين الأفراد على حسب تخصصاتهم وما يوافقها من مناصب وتقوم بالسير على هذه الطريقة يشعر العامل هنا بالانتماء للمؤسسة ويدرك بأن له دورا معتبرا في المؤسسة وعليه الالتزام به والولاء لها ، كما تتولد لديه روح المسؤولية والدافعية للقيام بأداء مهامه بكل جودة وتقديم الأفضل في العمل مما يساهم في نجاح المؤسسة ويحقق فعاليتها؛ وفي المقابل توجد بعض الحالات التي تلجا فيها المؤسسة إلى التعيين عن طريق التحويل أو النقل مما يؤدي إلى عدم التطابق بين الوظيفة والشهادة وهذا شيء سلبي ويمكن إرجاعه، إلا أن المؤسسة تقوم بتعيين الأفراد في مناصب غير مطابقة لشهاداتهم ومؤهلاتهم العلمية وذلك من أجل سد الفراغ أو لضروريات المصلحة أو أن العامل طلب ذلك المنصب وهنا قد يجد العامل صعوبة في فهم طبيعة العمل البعيد عن تخصصه فيها، وبهذا الشكل سيؤثر هذا الوضع السلبي لا محالة على العامل وعلى المؤسسة معا في نفس الوقت فعمليات حركة التحويل ونقل العمال التي تحصل داخلها ستؤدي إلى شعور العامل بأن عمله أصبح روتيني وممل وبالتالي الشعور بعدم الأمن الوظيفي وأن فرصه في التطوير والترقية صارت مرهونة بهكذا عمليات وقد تطول هذه العملية؛ كما أن استفادته من المنصب الجديد ستكون ذات فائدة قليلة من حيث الخبرة في التخصص ونوعية المهارات التي يمكن أن يكتسبها كما يمكن أن يؤدي عدم

المطابقة إلى عدة مظاهر كحصول صراعات ونزاعات داخل المؤسسة فيما بين مختلف الأطراف، وهو ما سيؤدي إلى إضعاف فعالية المؤسسة وإحداث إرباك في سيرورة العمل.

### ثانيا: عرض وتحليل وتفسير نتيجة السؤال الثاني

#### 1- عرض وتحليل نتيجة السؤال الثاني

والذي ينص على هل يختلف التطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها باختلاف التخصص؟ وللإجابة على هذا التساؤل يتم بحساب التكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول الآتي :

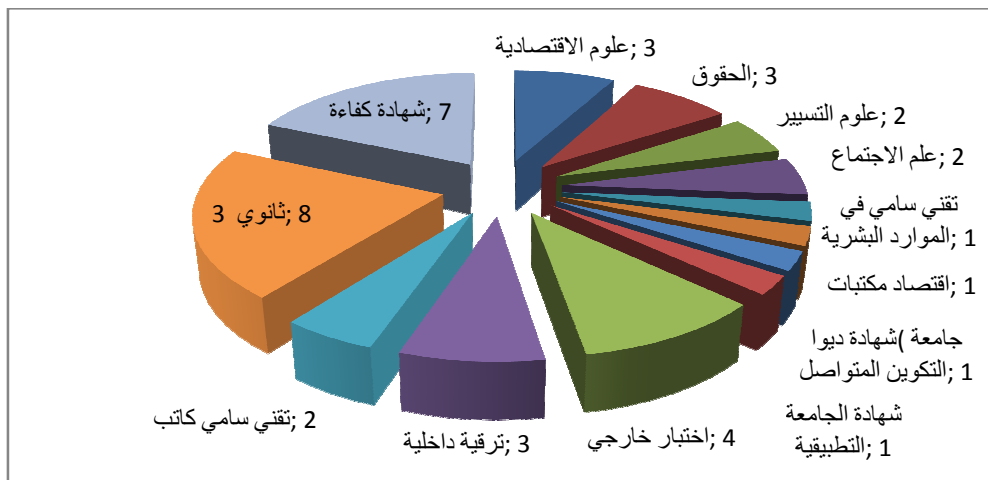
جدول(3) التكرارات والنسب المئوية للتطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها باختلاف الشهادة

الشهادة	عدد الأفراد	نسبة التطابق %	نسبة عدم التطابق %
علوم الاقتصادية	3	%100	/
الحقوق	3	%66.67	%33.33
علوم التسيير	2	%100	/
علم الاجتماع	2	%100	/
تقني سامي في الموارد البشرية	1	%100	/
اقتصاد مكاتب	1	%100	/
شهادة ديوا(جامعة التكوين المتواصل	1	%100	/
شهادة الجامعة التطبيقية	1	%100	/

/	%100	4	اختبار خارجي
/	%100	3	ترقية داخلية
/	%100	2	تقني سامي كاتب
/	%100	8	3 ثانوي
%71.42	%28.57	7	شهادة كفاءة
%100	%100	38	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية التخصصات كانت نسبة التطابق فيها أكثر من 60 وكانت لصالح الأعمال الإدارية أي أن نسبة التطابق مرتفعة لديها وقدرت نسبته بين 66.67% بالنسبة لتخصص العلوم الاقتصادية أما التخصصات الأخرى قدرت بـ 100% وكانت لصالح الأعمال الإدارية أما بالنسبة للأعمال التقنية كانت نسبة التطابق اقل من 30 أي نسبة التطابق متدنية وبالتالي يتحقق السؤال والذي ينص على انه يختلف التطابق بين الوظيفة والشهادة باختلاف التخصص وذلك لصالح الأعمال الإدارية.

الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب مطابقة الوظائف الإدارية للشهادات باختلاف الشهادة



## 2- تفسير نتيجة السؤال الثاني

بينت نتائج الدراسة أن التطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها يختلف باختلاف التخصص وذلك بحيث ان هناك تخصصات ذات وظائف إدارية وتخصصات ذات وظائف تقنية، وكانت نسبة المطابقة العالية لصالح الأعمال الإدارية وهذا أمر ايجابي بحيث يزيد من فعالية العمال كما يحسن أداءهم كما تزيد خبرة العامل بوظيفته وتعمق معارفه وكفاياته ومهارته الوظيفية وبالتالي سيشعر بالاستفادة من منصبهم الحالي وانه يتطور مهنيًا، مما يحقق له الرضا الوظيفي وينتج عن كل ما سبق كمحصلة استقرار العامل في منصبه والبقاء فيه (عدم التفكير في التحويل أو تغييره كليًا) والقيام بمهامه وواجباته كما ينبغي، كما تقل عمليات التحويل والنقل والتغيب والتسرب التي لها تأثير سلبي، ذلك أن تعيين العامل في منصب لا يتلاءم وتخصصه يمكن إرجاعه إلى عدة أسباب منها سد الفراغ أو تغطية العجز في المؤسسة والأهم هو عدم ترك المنصب شاغرا ويعين فيه أي عامل حتى لو كان بعيدا عن التخصص فالمهم للمؤسسة هو سد العجز الموجود لديها أو أنها تعين الفرد على حسب ضرورة المصلحة وبالتالي وفي كلتا الحالتين هناك تأثير سلبي على العامل بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، بحيث تؤثر على العامل من حيث شعوره بعدم الاستقرار والأمن الوظيفي وقلة استفادته من المنصب من حيث عدم تنمية مهاراته كما يشعر بأن العمل روتيني وممل ويكون كثير التغيب ربما.

ومن جهة أخرى يمكن إرجاع عدم التطابق إلا أن هناك تخصصات لا يوجد لها مناصب في سوق العمل ولم تحدد لها في الجريدة الرسمية شروط ومهام ويمكن أيضا أن تكون تخصصات جديدة وكذلك يمكن إرجاعه إلى عملية التوجيه الجامعي التي تعتبر المرحلة أساسية والأولية قبل شغل منصب بحيث تحدد شروط ومعايير للالتحاق بكل تخصص ولضمان التوافق بين سوق العمل والتخصصات كان لزاما التعريف بكل التخصصات وآفاقها وما يوجد في سوق العمل، فهناك بعض التخصصات لا يحتاجها سوق العمل وهناك

تخصصات تكون بحاجة إليها بشكل ضروري وهي نبض سوق العمل وعليه فعملية التوجيه هي اللبنة الأولى قبل شغل منصب.

### الخلاصة والتوصيات

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على التطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها لدى العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وقد توصلت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

-نسبة التطابق نسبة التطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بصفة مرتفعة

-يوجد اختلاف في التطابق بين الوظائف الإدارية والشهادات المتحصل عليها باختلاف الشهادة

ومن خلال نتائج الدراسة التي توصلنا إليها يمكن اقتراح مايلي:

-إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لما له أهمية على المسار المهني للعمال

-العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال

-الاهتمام بعملية التوظيف والتعيين ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب

--دراسة سوق العمل واحتياجاته من تخصصات التي يحتاجها

-إجراء دراسة علاقة التخصصات الجامعية الحالية بمتطلبات سوق العمل

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

- الفاعوري رفعت عبد الحليم (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، (ط2)، القاهرة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- الغنوبصي سالم بن سليم (2014)، مدى التطابق بين وظائف خريجي جامعة السلطان قابوس في سوق العمل العماني وتخصصاتهم الأكاديمية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 10، العدد 1.
- الهيتي خالد عبد الحميد (2005)، إدارة الموارد البشرية، (ط2) ، دار وائل للنشر
- بوعلام شلالى ، احمد شلابي (2007)، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المنظمة
- بن شاوي عثمان (2017)، أهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف ،شهادة ماستر جامعة زيان عاشور الجلفة
- بن عنتر عبد الرحمان (2010)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية
- خلاصي مراد (2006)، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار القرارات في العمل، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة
- خيضر كاضم حمود ،ياسين كابس الخرشة (2006)، إدارة الموارد البشرية، عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع .
- حسونة فيصل (2008)، إدارة الموارد البشرية ، الأردن ،دار أسامة للنشر .
- رحبي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم (2000)، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عقون شراف (2007)، سياسات تسيير الموارد البشرية بالإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة.

- عوض صابر فاطمة ،ميرفت علي خفاجة(2002)،أسس ومبادئ البحث العلمي  
إسكندرية ،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية .
- عويضة كامل محمد (1992)،علم النفس الصناعي، بيروت ،دار الكتب العلمية.
- لوري غلي عبد الرحمان(2000)،التوثيق في البحوث والدراسات التربوية، وفقا  
لدليل جمعية علم النفس الامريكيةAPA،للنشر
- مشري سلاف (2013)، الاختيار الدراسي كمصدر للضغط النفسي وعلاقته بتشكيل  
هوية الأنا واستراتيجيات التعلم المنظم ذاتيا في ظل التوجيه الجامعي في  
الجزائر،رسالة دكتوراه،جامعة قاصدي مرباح ورقلة
- منصور احمد منصور(1979)،المبادئ العامة في تخطيط القوى العاملة،وكالة  
المطبوعات ،الكويت
- منير نوري 2005،محاضرة
- المقررات والقوانين
- القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،أمر رقم06-03 المؤرخ في 19 جمادى  
الثانية عام1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006
- المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 المتضمن القانون  
الأساسي الخاص بالموظفين المنتمي للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات  
العمومية .

# قائمة الملاحق

قائمة مناصب عمال كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

الرقم	الرتبة	المؤهل أو الشهادة	المنصب الحالي
01	متصرف مستشار	ليسانس العلوم الاقتصادية	الأمين العام
02	متصرف رئيسي	ليسانس العلوم الاقتصادية	رئيسة مصلحة الميزانية
03	متصرف	ليسانس العلوم الاقتصادية	رئيس مصلحة الإحصاء
04	متصرف رئيسي	ليسانس حقوق	رئيس مصلحة الوسائل
05	متصرف	ليسانس حقوق	مكلف بشؤون الطلبة مصلحة التعليم (تكليف داخلي)
06	ملحق مستوى 2	ليسانس في الحقوق	رئيس مصلحة التوثيق
07	متصرف محل	ماستر تسيير مالية	رئيس مصلحة قسم الإعلام والاتصال
08	متصرف محل	ماستر تسيير مالية	رئيس مصلحة القسم ما بعد التدرج
09	متصرف محل	ليسانس علم الاجتماع	رئيس مصلحة التعليم قسم علم الاجتماع
10	مساعد متصرف	ليسانس علم الاجتماع	رئيس فرع المحاسبة
11	ملحق مستوى 2	ليسانس في المكتبات	مسؤول مكتبة
12	متصرف	تقني سامي في تسيير الموارد البشرية	رئيس مصلحة التقييم
13	ملحق	3 ثانوي	أمانة رئيس القسم
14	ملحق	3 ثانوي	المكتبة
15	ملحق	3 ثانوي	مصلحة التعليم
16	ملحق	3 ثانوي	مصلحة التعليم

17	ملحق	3ثانوي	نيابة العميد
18	كاتب	3ثانوي	المكتبة
19	كاتب	3ثانوي	المكتبة
20	كاتب	3ثانوي	أمانة قسم علم الاجتماع
21	كاتب مديرية	3ثانوي+تقني سامي كاتب مديرية او ترقية	أمانة العميد
22	كاتب مديرية رئيسية	3ثانوي+تقني سامي كاتب مديرية	قسم علم الاجتماع
23	عون إدارة رئيسي	3ثانوي +امتحان مهني+ عون إدارة+اختبار خارجي	أمانة العميد
24	عون إدارة رئيسي	3ثانوي +امتحان مهني+ عون إدارة+اختبار خارجي	أمانة رئيس القسم
25	عون إدارة رئيسي	3ثانوي +امتحان مهني+ عون إدارة+اختبار خارجي	مصلحة التعليم
26	كاتب	3ثانوي +امتحان مهني+ عون إدارة+اختبار خارجي	المكتبة
27	ملحق رئيسي	ملحق+اختبار خارجي + ترقية داخلية	رئيس فرع الميزانية

رئيس فرع المستخدمين	ملحق+اختبار خارجي + ترقية داخلية	ملحق رئيسي	28
مكلف بشؤون الطلبة (قسم إعلام واتصال)	3ثانوي +عون مكتب +ترقية داخلية	عون إدارة	29
رئيس فرع المستخدمين الإداريين (فرع الأساتذة)	تقني سامي+شهادة ديوا) جامعة التكوين المتواصل)	محاسب رئيسي	30
رئيس فرع الوسائل	شهادة الجامعة التطبيقية	ملحق رئيسي	31
خلية الإعلام الآلي	شهادة الكفاءة	عون حفظ البيانات	32
نيابة العميد	شهادة الكفاءة	عون حفظ البيانات	33
مصلحة التعليم	شهادة الكفاءة	عون حفظ البيانات	34
مخزني	شهادة الكفاءة	عون حفظ البيانات	35
أمانة رئيس قسم علم النفس	شهادة الكفاءة	عون حفظ البيانات	36
أمانة نائب العميد(العلاقات الخارجية	شهادة الكفاءة	عون حفظ البيانات	37
أمانة نائب العميد(المكلف بشؤون الطلبة	شهادة الكفاءة	عون حفظ البيانات	38

مدونة مسابقات التوظيف (الجدول الشامل للشهادات المعادلة جديد التوظيف العمومي 2018)

المؤهل أو الشهادة	التخصص	رتبة الاستقبال	نمط التوظيف
الماجستير	الإعلام الآلي	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	مسابقة على أساس الاختبارات
الماجستير	الإحصائيات	مهندس رئيسي في الإحصائيات	مسابقة على أساس الاختبارات
الماجستير	اقتصاد المكتبات	وثائقي أمين محفوظات رئيسي	مسابقة على أساس الاختبارات
الماجستير	العلوم القانونية والإدارية	متصرف رئيسي	مسابقة على أساس الاختبارات
الماجستير	العلوم الاقتصادية	متصرف رئيسي	مسابقة على أساس الاختبارات
الماجستير	العلوم المالية	متصرف رئيسي	مسابقة على أساس الاختبارات
الماجستير	العلوم التجارية	متصرف رئيسي	مسابقة على أساس الاختبارات
الماجستير	علوم التسيير	متصرف رئيسي	مسابقة على أساس الاختبارات
الماجستير	العلوم السياسية والعلاقات الدولية	متصرف رئيسي	مسابقة على أساس الاختبارات
الماجستير	علم الاجتماع ماعدا تخصص علم الاجتماع التربوي	متصرف رئيسي	مسابقة على أساس الاختبارات
الماجستير	علم النفس العمل والتنظيم	متصرف رئيسي	مسابقة على أساس الاختبارات

الماجستير	علوم الإعلام والاتصال ماعدا تخصصي الصحافة المكتوبة والسمعي البصري	متصرف رئيسي	مسابقة على أساس الاختبارات
الماجستير	العلوم الإسلامية تخصص شريعة وقانون	متصرف رئيسي	مسابقة على أساس الاختبارات
مهندس دولة	الإعلام الآلي	مهندس دولة في الإعلام الآلي	مسابقة على أساس الاختبارات
مهندس دولة	الإحصائيات	مهندس دولة في الإحصائيات	مسابقة على أساس الاختبارات
ليسانس	اقتصاد المكتبات	وثائقي أمين محفوظات	مسابقة على أساس الاختبارات
ليسانس	العلوم القانونية والإدارية	متصرف	مسابقة على أساس الاختبارات
ليسانس	العلوم الاقتصادية	متصرف	مسابقة على أساس الاختبارات
ليسانس	العلوم المالية	متصرف	مسابقة على أساس الاختبارات
ليسانس	العلوم التجارية	متصرف	مسابقة على أساس الاختبارات
ليسانس	علوم التسيير	متصرف	مسابقة على أساس الاختبارات
ليسانس	العلوم السياسية والعلاقات الدولية	متصرف	مسابقة على أساس الاختبارات



ليسانس	علم الاجتماع ماعدا تخصص علم الاجتماع التربوي	متصرف	مسابقة على أساس الاختبارات
ليسانس	علم النفس العمل والتنظيم	متصرف	مسابقة على أساس الاختبارات
ليسانس	علوم الإعلام والاتصال ماعدا تخصصي الصحافة المكتوبة والسمعي البصري	متصرف	مسابقة على أساس الاختبارات
ليسانس	العلوم الإسلامية تخصص شريعة وقانون	متصرف	مسابقة على أساس الاختبارات
ليسانس	الترجمة والترجمة الفورية	مترجم - ترجمان	مسابقة على أساس الاختبارات
ليسانس	العلوم القانونية والإدارية	ضابط إعادة التربية	توظيف مباشر
ليسانس	العلوم المالية	ضابط إعادة التربية	توظيف مباشر
ليسانس	العلوم الاقتصادية	ضابط إعادة التربية	توظيف مباشر
ليسانس	علوم التسيير فرع المانجمنت	ضابط إعادة التربية	توظيف مباشر
ليسانس	علم الاجتماع فرع الانحراف والإجرام	ضابط إعادة التربية	توظيف مباشر
ليسانس	علم النفس العيادي	ضابط إعادة التربية	توظيف مباشر
شهادات الدراسات	الإعلام الآلي	تقني سامي في	مسابقة على أساس

الاختبارات	الإعلام الآلي		الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	تقني سامي في الإحصائيات	الإحصائيات	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	تقني سامي في الإحصائيات	التخطيط والإحصاء	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	مساعد وثائقي أمين محفوظات	اقتصاد المكتبات	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	التسيير العمومي	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	قانون الأعمال	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	قانون العلاقات الاقتصادية الدولية	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	التجارة الدولية	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	التسويق	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	تسيير الموارد البشرية	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	علم النفس	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	محاسب إداري رئيسي	المحاسبة والضرائب	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	محاسب إداري رئيسي	المحاسبة والتسيير المالي للمؤسسات	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	محاسب إداري	المحاسبة	شهادات الدراسات

الاختبارات	رئيسي		الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	محاسب إداري رئيسي	المحاسبة والتسيير	شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	العلوم القانونية والإدارية	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	العلوم الاقتصادية	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	العلوم المالية	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	العلوم التجارية	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	علوم التسيير	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	العلوم السياسية والعلاقات الدولية	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	علم الاجتماع	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين

مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	علم النفس	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	علوم الإعلام والاتصال	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	العلوم الإسلامية	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	التسيير العمومي	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	قانون الأعمال	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	قانون العلاقات الاقتصادية الدولية	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	التجارة الدولية	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق الإدارة	التسويق	بكالوريا+سنتين(2)من الدراسة أو التكوين العالين
مسابقة على أساس الاختبارات	تقني سامي في	الإعلام الآلي	تقني سامي

الاختبارات	الإعلام الآلي		
مسابقة على أساس الاختبارات	تقني سامي في الإعلام الآلي	الإعلام الآلي للتسيير	تقني سامي
مسابقة على أساس الاختبارات	تقني سامي في الإحصائيات	الإحصائيات	تقني سامي
مسابقة على أساس الاختبارات	تقني سامي في الإحصائيات	التخطيط والإحصاء	تقني سامي
مسابقة على أساس الاختبارات	مساعد وثائقي أمين محفوظات	التوثيق والمحفوظات	تقني سامي
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	قانون الأعمال	تقني سامي
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	التسيير العمومي	تقني سامي
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	قانون العلاقات الاقتصادية الدولية	تقني سامي
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	علم النفس	تقني سامي
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	التجارة الدولية	تقني سامي
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	التسويق	تقني سامي
مسابقة على أساس الاختبارات	ملحق رئيسي للإدارة	تسيير الموارد البشرية	تقني سامي
مسابقة على أساس الاختبارات	محاسب إداري رئيسي	/	شهادة الاقتصاد والقانون
مسابقة على أساس الاختبارات	عون إداري رئيسي	/	بكالوريا التعليم الثانوي

الاختبارات			
مسابقة على أساس الاختبارات	عون إداري رئيسي	/	شهادة نجاح في امتحان خاص للدخول إلى الجامعة المسلمة من طرف جامعة التكوين المتواصل
مسابقة على أساس الاختبارات	تقني في الإحصائيات	الإحصائيات	تقني
مسابقة على أساس الاختبارات	تقني في الإعلام الآلي	الإعلام الآلي	تقني
مسابقة على أساس الاختبارات	كاتب مديرية	الأمانة	تقني
مسابقة على أساس الاختبارات	كاتب مديرية	الأمانة المكتبية	تقني
مسابقة على أساس الاختبارات	محاسب إداري	المحاسبة	تقني
مسابقة على أساس الاختبارات	محاسب إداري	/	شهادة التحكم في تقنيات المحاسبة
اختبار مهني	كاتب	الكتابة	شهادة التحكم المهني
اختبار مهني	كاتب	المكتبية	شهادة السنة الثانية الثانوي كاملة بالإضافة إلى تكوين مدته (6) أشهر على الأقل لدى مؤسسة خاصة للتكوين المهني معتمدة

اختبار مهني	عون حفظ البيانات	المكتبية	شهادة الكفاءة المهنية
اختبار مهني	عون حفظ البيانات	الإعلام الآلي	شهادة السنة الثانية الثانوي كاملة بالإضافة إلى تكوين مدته (6) أشهر على الأقل لدى مؤسسة خاصة للتكوين المهني معتمدة
مسابقة على أساس الاختبارات	عون مكتب	/	مستوى السنة الأولى ثانوي كاملة