



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
التخصص: تسيير عمومي
بمعنوان:

دور الاختبارات المهنية في تحسين عملية التوظيف
دراسة حالة المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية
الوطنية الفضيل الورتلاني بورقلة خلال أفريل 2026

إعداد الطالبة: رفيدة بن ساسي
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 03 / 06 / 2026

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الدكتور / عبد الجليل طواهر..... (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الدكتور / الصادق لشهب..... (أستاذ محاضر (أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفاً
الدكتور / نبيل حليمي..... (أستاذ محاضر (أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) ممتحنا

السنة الجامعية 2025-2026



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
التخصص: تسيير عمومي
بغنوان:

دور الاختبارات المهنية في تحسين عملية التوظيف
دراسة حالة المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية
الوطنية الفضيل الورتلاني بورقلة خلال أفريل 2026

إعداد الطالبة: رفيدة بن ساسي
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 03 / 06 / 2026

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الدكتور / عبد الجليل طواهر..... (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الدكتور / الصادق لشهب..... (أستاذ محاضر (أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفاً
الدكتور / نبيل حليمي..... (أستاذ محاضر (أ) - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) ممتحنا

السنة الجامعية 2025-2026

* الإهداء *

إلى أمي أطال الله في عمرها وجزاها الله عني كل خير على مساندتها لي طيلة حياتي و حياتي الدراسية
وتشجيعها لي لإنجاز هذا العمل بصفة خاصة
إلى روح والدي الطاهرة في عليين رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه
إلى من تحلو بالإخاء و تميزوا بالوفاء والعطاء إلى من كانوا معي على طريق النجاح
إخوتي وأخواتي زملائي وزميلاتي
إلى كل من أضاء لي شمعة في طريق العلم وأدل لي عقبة في طريق النجاح
إلى كل طالب علم وباحث يجتهد ويجد في سبيل ما يصبوا إليه
كل من أحبهم قلبي وعجز عن ذكرهم قلبي
إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا.

* شكر *

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم

بعد أن من الله علي بإنجاز هذه المذكرة، فإنني أتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً وآخرًا بالحمد والشكر على فضله
وكرمه الذي غمرني به وتوفيقه لسلوك طريق العلم بخطى ثابتة نحو النجاح راجية منه دوام نعمه وكرمه

انطلاقاً من قوله ﷺ « من لا يشكر الناس لا يشكر الله »

فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل المشرف الدكتور **الصادق لشهب** الذي ساعدني ولم يخل عليا
بتوجيهاته القيمة طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة، رزقه الله دوام الصحة والعافية وجزاه الله عني خير الجزاء

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المؤطر بالمعهد الوطني زوجي الدكتور **محمد حقيقة** على المساعدة والمتابعة
المستمرة لي والذي كان السند لي في إتمام هذا العمل.

وأتوجه بالشكر والاحترام الكبير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذي وافقوا على مراجعة هذه المذكرة
وتصويبها.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة لإنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد ولو
بنصيحة أو كلمة طيبة.

وختاماً أدعو الله أن يتقبل عملي هذا خالصاً لوجهه الكريم.

رفيدة بن ساسي

المخلص

تهدف الدراسة لإبراز دور الاختبارات المهنية في تحسين عملية التوظيف بالمؤسسات العمومية لما للاختبارات المهنية من أهمية في عملية التوظيف وارتباط جودة الخدمات العمومية الوثيق بفعاليتها.

وعليه انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن جودة الخدمة العمومية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فعالية العنصر البشري، مما يستوجب اعتماد معايير اختيار دقيقة قائمة على الكفاءة، الشفافية والنزاهة.

و معالجة إشكالية الموضوع واختبار فرضياته تمت الدراسة بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الفضيل الورتلاني بورقلة لتقييم فعالية عملية التوظيف خلال شهر أبريل 2026، باستخدام المنهج الإحصائي والمنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اعتماد عينة مكونة من (35) موظفاً بالمعهد باستخدام استبيان يتضمن (25) سؤالاً موجه للعينة محل الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن النتائج الإحصائية للاختبارات المهنية ككل لا تسهم بشكل دال إحصائياً في تعزيز فعالية عملية التوظيف داخل المعهد، مما يعكس وجود فجوة بين التقييم النظري للمرشحين وأدائهم الفعلي في الميدان. وكذا عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ملائمة محتوى الاختبار لمتطلبات المنصب وفعالية عملية التوظيف. وكذا انخفاض تأثير الاختبارات المهنية على فعالية عملية التوظيف.

الكلمات المفتاحية : مؤسسة عمومية، توظيف موارد بشرية، اختبارات مهنية، فعالية توظيف، توصيف الوظيفة.

Abstract

This study aims to highlight the role of professional tests in improving the recruitment process in public institutions, given the importance of these tests in the recruitment process and the close link between the quality and effectiveness of public services.

Therefore, the study is based on the hypothesis that the quality of public service is closely linked to the effectiveness of human resources, necessitating the adoption of precise selection criteria based on competence, transparency, and integrity.

To address the research problem and test its hypotheses, the study was conducted at the National Institute for Training Education Sector Employees, El Fodhil El Wartelani, in Ouargla, to evaluate the effectiveness of the recruitment process during April 2026. The study employed statistical and descriptive-analytical methods, utilizing a sample of 35 employees from the institute. A questionnaire consisting of 25 questions was administered to the sample.

The study concluded that the statistical results of the professional tests, as a whole, do not significantly contribute to enhancing the effectiveness of the recruitment process within the institute. This reflects a gap between the theoretical evaluation of candidates and their actual performance in the field. Furthermore, no statistically significant positive relationship was found between the suitability of the test content to the job requirements and the effectiveness of the recruitment process. Similarly, the impact of professional tests on the effectiveness of the recruitment process has decreased.

Keywords: Public institution, human resources recruitment, professional tests, recruitment effectiveness, job description.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
V	الإهداء
VI	الشكر
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
XI	قائمة المختصرات
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للاختبارات المهنية وعملية التوظيف
03	المبحث الأول : مفاهيم عملية التوظيف والاختبارات المهنية
30	المبحث الثاني : الدراسات السابقة حول دور الاختبارات المهنية في تحسين عملية التوظيف
41	الفصل الثاني : تحليل دور الاختبارات المهنية في تحسين عملية التوظيف
41	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
54	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة
71	الخاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع
78	الملاحق
102	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	عرض للدراسات السابقة	37
(1.2)	متغيرات الدراسة	43
(2.2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	47
(3.2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	48
(4.2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	49
(5.2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل (الخبرة المهنية)	50
(6.2)	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	50
(7.2)	قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارت الخماسي	52
(8.2)	يوضح معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ)	54
(9.2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول	55
(10.2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني	56
(11.2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث	58
(12.2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول	59
(13.2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني	60
(14.2)	ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المتغير المستقل	62
(15.2)	ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المتغير التابع	63
(16.2)	معاملات الانحدار الخطي البسيط (Coefficients)	64
(17.2)	معامل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	65
(18.2)	معامل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	65
(19.2)	ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط	66
(20.2)	نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في فعالية التوظيف تُعزى لمتغير الجنس	67
(21.2)	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق تُعزى لبقية المتغيرات	67

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	الهيكل التنظيمي للمعهد	(1.2)
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(2.2)
48	توزيع أفراد العينة حسب المتغير السن	(3.2)
49	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(4.2)
50	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل (الخبرة المهنية)	(5.2)
50	توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	(6.2)

قائمة المختصرات

الاختصار	الدلالة باللغة الفرنسية	الدلالة باللغة العربية
C A	Cronbach's Alpha	ألفا كرونباخ
S L R	Simple Linear Regression	تحليل الانحدار الخطي البسيط
MLR	Multiple Linear Regression	تحليل الانحدار الخطي المتعدد
IST	Independent Samples T-Test	اختبار "ت" لعينتين مستقلتين
OWA	One-Way ANOVA	تحليل التباين الأحادي

مقدمة

يشهد المحيط الإداري المعاصر تحولات عميقة فرضتها ديناميكيات العولمة، وتسارع تكنولوجيا، إذ يتطلب تحسين جودة الخدمة العمومية ورفع مستويات الأداء المؤسسي، وفي ظل هذه التحولات لم يعد نجاح المؤسسات العمومية يقاس فقط بمدى التزامها بالقوانين والتنظيمات بل بقدرتها على تحقيق الفعالية والنجاعة في استثمار مواردها، وعلى رأسها المورد البشري باعتباره المحدد الاستراتيجي الأول للأداء.

وبالنظر للوظيفة العمومية في الفكر الإداري فقد اعتبرها منظومة متكاملة لإدارة الكفاءات، قوامها الاختيار الرشيد للعناصر البشرية القادرة على تحقيق الأهداف العمومية بكفاءة ومسؤولية بعد أن كان ينظر لها كإطار تقني لتسيير المسارات المهنية، ومن هذا المنطلق أصبحت عملية التوظيف تمثل حلقة مفصلية في البناء التنظيمي، إذ تُعد المدخل الأساسي المحدد لجودة رأس المال البشري داخل المؤسسة.

غير أن فعالية التوظيف لا تتحقق بمجرد استيفاء الإجراءات الشكلية أو احترام المسار التنظيمي، بل ترتبط بمدى اعتماد أدوات موضوعية وعلمية لقياس قدرات المترشحين ومهاراتهم وكفاءاتهم، وهنا تبرز الاختبارات المهنية كآلية مركزية يفترض أن تجسد مبدأ الجدارة والاستحقاق وتضمن تحقيق المواءمة بين متطلبات المنصب وخصائص شاغله.

إلا أن الواقع العملي يثير جملة من التساؤلات حول مدى قدرة هذه الاختبارات على أداء دورها الحقيقي في تعزيز فعالية التوظيف. فهل تعكس فعلاً الكفاءات المطلوبة؟ وهل تساهم في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب؟ أم أنها تحولت في بعض الحالات إلى إجراء شكلي لا يضمن بالضرورة جودة الاختيار؟

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين الاختبارات المهنية المعتمدة ومدى انعكاسها على فعالية عملية التوظيف داخل المؤسسة العمومية، مع التركيز على الأبعاد التنظيمية والقانونية والوظيفية التي تحكم هذه العملية.

إشكالية الدراسة: وعليه انطلاقاً مما سبق تتمحور الإشكالية الرئيسية للدراسة حول السؤال الآتي:

إلى أي مدى تساهم الاختبارات المهنية في فعالية عملية التوظيف بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الفضيل الورتلاني بورقلة ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما مدى ملائمة محتوى الاختبارات المهنية لمتطلبات المناصب المراد شغلها وفعالية عملية التوظيف ؟
- ما مدى تأثير ارتفاع درجة الموضوعية والشفافية في تنظيم الاختبارات المهنية، في تحسين جودة اختيار المترشحين ؟
- ما مدى تأثير الاختبارات المهنية على فعالية عملية التوظيف بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية عملية التوظيف بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والرتبة المهنية)؟

فرضيات الدراسة

بناءً على الإشكالية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

لفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة إيجابية بين ملائمة محتوى الاختبار لمتطلبات المنصب وفعالية عملية التوظيف.
- كلما ارتفعت درجة الموضوعية والشفافية في تنظيم الاختبارات المهنية، تحسنت جودة اختيار المترشحين.
- يوجد تأثير مرتفع للاختبارات المهنية على فعالية عملية التوظيف بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الباحثين لفعالية عملية التوظيف تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة المهنية)".

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ عرض الإطار المفاهيمي للاختبارات المهنية وفعالية عملية التوظيف.
- ✓ تقييم مدى مساهمة الاختبارات المهنية في اختيار الكفاءات المناسبة.
- ✓ التعرف على مستوى الاختبارات المهنية التي يوفرها المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة.
- ✓ التعرف على أثر الاختبارات المهنية على فعالية عملية التوظيف بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة.
- ✓ تقديم مقترحات عملية لتطوير نظام الاختبارات المهنية بما يتماشى مع متطلبات التسيير العمومي الحديث.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من:

- أهميتها العلمية: إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام.
- أهميتها التطبيقية: تقديم توصيات قابلة للتجسيد لتحسين آليات التوظيف لدى المؤسسات العمومية لتفادي عمليات التوظيف الخاطئة.

مبررات اختيار الموضوع :

الاعتبارات الموضوعية :

- بحكم التخصص فإن هذا الموضوع له صلة بتخصص التسيير العمومي؛
- محاولة تطبيق الدراسة النظرية على مؤسساتنا العمومية الجزائرية.

الاعتبارات الذاتية :

- الرغبة الشخصية في الدراسة والبحث في المواضيع الخاصة بتخصص التسيير العمومي؛
- قيمة وأهمية هذا الموضوع مع إمكانية مواصلة البحث فيه.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الفضيل الورتلاني بورقلة.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال شهر أفريل من سنة 2026.

الحدود الموضوعية : التعرف على مدى مساهمة الاختبارات المهنية في فعالية عملية التوظيف

منهج الدراسة :

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة المتبناة في البداية وتساؤلاتها وإثبات أو نفي فرضيات الموضوع، فإننا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية من خلال دراسة التعريفات المختلفة لمصطلح الاختبارات المهنية وعملية التوظيف وكذا أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع لتتمكن من خلالها بتدعيم الأسس النظرية، أما بالنسبة لجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة بالإضافة من خلال استعمال أسلوب الاستبيان الذي يوافق طبيعة موضوع الدراسة. ومن حيث الأدوات المستخدمة فتمثلت في مجموعة من المراجع والكتب والمذكرات والمقالات وكذا استخدام برامج SPSS وبرنامج Excel.

تقسيم الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للاختبارات المهنية وعملية التوظيف، ويتضمن هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول خاص بالجزء النظري والذي بعنوان مفاهيم عملية التوظيف والاختبارات المهنية، والمبحث الثاني خاص بالدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، أما الفصل الثاني بعنوان تحليل دور الاختبارات المهنية في تحسين عملية التوظيف وينقسم إلى مبحثين، المبحث الأول بعنوان الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني خاص بعرض وتحليل نتائج الدراسة.

صعوبات البحث :

واجهنا خلال البحث عدة صعوبات نذكر منها:

- صعوبة تحويل مفهوم "فعالية التوظيف" إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس بدقة، خاصة في ظل وجود عوامل متداخلة.
- تأخر في استرجاع بعض الاستبيانات نظراً لتزامن فترة الدراسة مع التكوينات بالمعهد وانشغال الموظفين.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول
عملية التوظيف والاختبارات المهنية

تمهيد:

تعتمد الإدارة في أداء دورها على ممثليها من العنصر البشري الذي يعمل باسمها و لحسابها فدرج إطلاق تسمية الموظف عليه، لذلك تكتسب هذه التسمية من خلال القيام بما يسمى بعملية التوظيف إذ تعتبر هذه العملية من المهام الأساسية ضمن تسيير الموارد البشرية في مختلف القطاعات و ضرورة حتمية في كل مؤسسة لاستمرارها و ديمومتها، إذا يجب القيام بها بطريقة فعالة لما تعكسه على أهدافها و قيادتها نحو رؤيتها الاستراتيجية.

إلا أن هذه العملية تنطلق من خلال تحليل للمناصب و تقيد بمبادئ و شروط و لها أساليب قائمة عليها لتقلد الوظيفة فمن بينها الاختبارات المهنية.

ارتأينا من خلال هذا الفصل التعرض إلى التوظيف والوظيفة العمومية من خلال المبحث الأول تحت عنوان مفاهيم أساسية حول التوظيف والوظيفة العمومية، أما في المبحث الثاني فتطرقنا في إلى ماهية الاختبارات المهنية وطرق التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية.

المبحث الأول : ماهية عملية التوظيف والاختبارات المهنية

من خلال هذا المبحث سنتعرف إلى بعض المفاهيم الخاصة بعملية التوظيف كونها من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات العمومية، بالإضافة إلى أنواعه ومبادئه، وكذا مفهوم الاختبارات المهنية.

المطلب الأول : ماهية عملية التوظيف

يعد التوظيف من أكثر المواضيع الشاغلة في المجتمع لما يجسده من حال اقتصاد دولة ما فهو يعبر عن حالة النمو أو الركود، كما يبين الحاجة لإعادة النظر في سياستها بصفة عامة، و ينطبق هذا كذلك على المؤسسات العمومية بصفة خاصة بحيث تعتبر عملية التوظيف تتم على مستواها.

الفرع الأول : مفهوم، أهمية وأهداف عملية التوظيف

أولا : مفهوم عملية التوظيف

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال واختلافهم حول تعريفها، إلا أنهم اتفقوا على الركائز الأساسية التي تقوم عليها وفيما يلي سنذكر بعضا من هذه التعاريف:

التوظيف لغة: اسم من الفعل وظف، يوظف، توظيفاً، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء، عين له في كل يوم وظيفة _ المتوظف عينه في إحدى وظائف الدولة، عليه العمل أي قدره.¹

التوظيف اصطلاحاً: هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين.

وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملء أو سد منصب كان شاغراً.²

التعريف الأول: التوظيف هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتمكين من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل.³

التعريف الثاني: يقصد بالتوظيف شغل الوظائف الشاغرة وتعيين من يتولاهما، سواء من قبل أشخاص يلتحقون بالإدارة المشغلة لأول مرة وهو ما يعرف بالتوظيف الخارجي، أو شغل الوظيفة من قبل موظف ينتمي أصلاً لهذه المنظومة ولكن في وظيفة أقل رتبة، فيرقى إلى أخرى أعلى رتبة، وهو ما يعرف بالتوظيف الداخلي.⁴

¹ محمود المسعدي، عبد القادر المهيري، القاموس الجديد للطلاب معجم عربي مدرسي ألفبائي، مصنع الكتاب للطباعة، الشركة التونسية للتوزيع، قرطاج- تونس 1979، ص 1334.

² بوراس شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005_2007)، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 2008، ص 10.

³ رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 72.

⁴ علي بن شعبان، الوظيفة العامة و أحكامها في القانون الجزائري، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر 2023، ص 59.

التعريف الثالث: هو القدرة على جذب الكفاءات واتخاذ القرارات الصحيحة أثناء الاختيار ويمثل رهان حقيقي بالنسبة للمؤسسة وبالذات إدارة الموارد البشرية فيها، كما أن الحصول على يد عاملة كفئة ومحفزة يساهم في تحقيق النجاح الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة ومجموعات العمل ومجموع الإطارات و مصالح الموارد البشرية و الفرد نفسه.¹

تعريف استنتاجي: من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن التوظيف يمثل مجموعة الإجراءات والآليات التي تعتمد عليها المؤسسة لاستقطاب الموارد البشرية المناسبة واختيارها وتعيينها، بما يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية وتلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

أما عملية التوظيف يقصد بها حسب بعض الكتاب:

التعريف الأول: تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ونقصد بعملية التوظيف تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيف لأداء نشاطا، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة وتحقيق أهدافها وتضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام هذه الوظيفة.²

التعريف الثاني: هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث 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.³

التعريف الثالث: عملية التوظيف تكتمل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب أو الجذب و الاختيار و التعيين و هناك من يضيف عملية الإدماج، ويتولى هذه الأنشطة مدير الموارد البشرية باعتباره المسؤول الأول عن توفير العمالة التي تحتاجها المؤسسات.⁴

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف حول عملية التوظيف نستخلص أنها عملية تهدف إلى جذب واختيار الأفراد القادرين على أداء المهام المطلوبة داخل المؤسسة بكفاءة، تبدأ هذه العملية بتحديد المناصب الشاغرة وتحليل متطلباتها بدقة، ثم يتم استقطاب المترشحين واختيار الأنسب وفق معايير محددة، يساهم التوظيف في تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة وطموحات الأفراد، وهو عنصر أساسي في نجاح إدارة الموارد البشرية واستمرارية المؤسسة.

عملية التوظيف في القانون الجزائري:

ولأن عملية التوظيف ذات أهمية بالغة في تحسين أداء المؤسسة العمومية وتساهم في تحقيق أهدافها، لذا نجد القانون ينص على إلزامية التوظيف وفق محددات ومعايير جاءت بها مجموعة من المواد في الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة

¹ ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و الممارسات، دار الباحث للنشر و الاشهار، الجزائر، الطبعة الأولى 2021، الصفحة 96.

² Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979, p 17.

³ منصور احمد منصور، المبادئ العامة في ادارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975 ص 94.

⁴ ليندة رقام، مرجع سابق، ص 96.

العمومية، فقد تم تخصيص فصل كامل للقيام بالتوظيف ضمن باب الرابع المتعلق بتنظيم المسار المهني فجاء فيه مبادئ وشروط وطرق عملية التوظيف من المادة 74 إلى 92 لتحديد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

ثانياً: أهمية عملية التوظيف

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة وذلك من خلال سعيها لاستقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي تسعى بها المؤسسة لتحقيق أهدافها، والأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال:¹

- الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاز اختيار الكفاءات من الموارد البشرية وذوي المؤهلات الممتازة؛
- تكامل إجراءات عملية التوظيف مما يتيح الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بكفاءة؛
- التقليل من توظيف الشخص الخطأ الذي يكلف المؤسسة الكثير؛
- التقليل من تكاليف التدريب والتكوين لشاغل الوظيفة فلا بد من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ثالثاً: أهداف عملية التوظيف

نستخلص من خلال التعاريف السابقة لعملية التوظيف أن له عدة أهداف، بحيث يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد، ومن الأهداف المرجوة من عملية التوظيف ما يلي:²

- ✓ محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة؛
- ✓ تقدير المؤسسة لاحتياجها من اليد العاملة؛
- ✓ تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين؛
- ✓ تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة؛
- ✓ الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة؛
- ✓ الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة؛
- ✓ توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل؛

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان _ الأردن، 2008م، ص 65.

² منصور احمد منصور، مرجع سابق الذكر، ص 94.

الفرع الثاني: طرق، مبادئ وشروط عملية التوظيف

أولا: طرق عملية التوظيف

تتمثل أنواع عملية توظيف الموارد البشرية للالتحاق بالإدارات العمومية حسب ما جاء في المادة (80) من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبار؛
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين؛
- الفحص المهني؛
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.¹

أ) **المسابقة على أساس الاختبارات:** يجب أن تشكل المسابقة على أساس الاختبارات الطريقة المفضلة من أجل انتقاء المترشحين للالتحاق بوظيفة عمومية، وهذا ما ورد بتعليمية صادرة عن رئيس الحكومة تحت رقم 01 بتاريخ 06 جانفي 2007 وذلك في إطار إعداد القوانين الأساسية الخاصة الجديدة تطبيقا للأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

فيتم انتقاء أفضل المترشحين على أساس المسابقة الاختيارية بإجراء اختبار مسبق ويكون النجاح فيه هو الفاصل في التعيين في الوظيفة.

ب) **المسابقة على أساس الشهادة بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين:** تختلف هذه الطريقة عن سابقتها بكون الشهادة (المؤهل) التي حصل عليها المترشح تلعب دورا هاما في التعيين.

فالإدارة العمومية بعد أن تعلن عن حاجتها للتوظيف في مناصب معينة شاغرة لديها، بذات الأسلوب والإجراءات، تأتي مرحلة تحديد النتائج والانتقاء الذي لا يعتمد على نتيجة امتحان المسابقة كما في النوع الأول، بل أيضا بناء على دراسة ملف المترشحين وكذا إجراء مقابلة معهم مع اعتماد مبدأ الترتيب على أساس الاستحقاق.²

كما حددت المادة الرابعة (4) من المرسوم 95-293 مؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1416 هـ الموافق لـ 30 سبتمبر سنة 1995، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث أقرت هذه المادة ب: يجب أن يبين بدقة القرار أو المقرر المتضمن إجراء المسابقة على أساس الشهادات، مقاييس الاختيار الآتية حسب الأولوية زيادة على الشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة:

✓ ملاءمة مؤهلات تكوين المترشح مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة؛

¹ المادة 80 من الأمر 03-06، مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الأحد 20 جمادى الثانية 1427 هـ الموافق لـ 16 يوليو سنة 2006 م، ص 09.

² علي بن شعبان، الوظيفة العامة و أحكامها في القانون الجزائري، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2023، ص ص 81، 82.

✓ تكوين مستوى أعلى من الشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة؛

✓ الأعمال والدراسات المنجزة عند الاقتضاء؛

✓ الخبرة المهنية؛

✓ نتائج المقابلة مع لجنة الاختيار.¹

الفحص المهني: يعتبر الفحص المهني طريقة أخرى للحصول على الموارد البشرية خاص بنشاطات معينة، و هو لا يختلف كثيرا عن طريق المسابقات من حيث ضمان مبدأ المساواة و تكافؤ الفرص، فبموجب هذا الأسلوب يجري الفحص المهني لتوظيف العمال المهنيين، و السائقين و الحجاب على مستوى مراكز التكوين المهني التي تقوم بالتكوين في الاختصاص المعني.

التوظيف المباشر: هو أحد طرق التوظيف الخارجي كالمسابقات و الفحص المهني، غير أن أهم ما يميزه عن سابقه هو أن التوظيف وفق هذا الأسلوب يتم على أساس الحصول على شهادة التكوين دون الحاجة إلى إجراء مسابقة أو اختبار، وهو موجه لفئة معينة من المترشحين.²

ثانياً: مبادئ عملية التوظيف

تعتمد أنظمة التوظيف العامة الحديثة في تنظيمها وتنفيذها إلى ثلاث مبادئ أساسية وهي مبدأ المساواة في التوظيف، ومبدأ الجدارة وكذا مبدأ الدائمة.

1. مبدأ المساواة :

يستمد مبدأ مساواة المواطنين أمام القانون في تولي الوظائف العمومية و المشاركة في تسيير الشؤون العمومية قوته من المواثيق والإعلانات الدولية التي تنص على تفادي مظاهر الإقصاء والتخصيص، وهو المبدأ ذاته الذي ينص عليه الإعلان العالمي لحقوق الإنسان لعام 1789.³

أما المادة 63 من دستور 1996 تناولت موضوع تولي مهام تسيير شؤون الدولة الذي هو حق لكل المواطنين المشاركة فيه بشكل متساوي، و ذلك من خلال نصها " يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام و الوظائف في الدولة، دون أي شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون".

كما نصت المادة 74 من الأمر 03-06 المؤرخ في 16 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على: "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية".⁴

¹ المادة 04 من المرسوم التنفيذي 293-95، مؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1416 هـ الموافق لـ 30 سبتمبر سنة 1995، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع 57، الثلاثاء 09 جمادى الأولى عام 1416 هـ الموافق لـ 03 أكتوبر 1995 م، ص 13.

² علي بن شعبان، مرجع سابق، ص 83، 84.

³ سعيد مقدم، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية و تطبيقاته في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، الطبعة الثانية 2022، ص 300.

⁴ الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في 16 جويلية 2006، ص 8.

ويترتب عن هذا المبدأ نتيجتان أساسيتان هما :

- يمكن كافة المواطنين الالتحاق بالوظائف العمومية إذا توفرت لديهم الشروط المحدد من طرف القانون؛
- تستلزم فكرة تساوي القبول، حيث عند الالتحاق العمومي توضح جميع فئات المواطنين على قدم المساواة.

2. مبدأ الجدارة أو الاستحقاق:

إن إصلاح الوظيفة العامة والارتقاء بها يقتضي اختيار أفضل العناصر القادرة على تحمل مسؤولياتها، لذلك لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه، والمبدأ الذي يحكم هذا النظام في الوقت الحاضر هو مبدأ الجدارة.¹ ويقصد به اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها، ويتم إثباته عن طريق الشهادة أو النجاح في المسابقة المهنية.²

بمعنى آخر أن التوظيف ينبغي أن يقوم أساساً على مبدأ الاستحقاق وذلك عن طريق تنظيم المسابقات التي تسمح للمواطنين بتحقيق آمالهم في تقلد الوظائف العمومية بنفس الشروط المتساوية، ولإدارة الانتقاء الصارم للمرشحين.

وأن مبدأ الجدارة يقوم على مجموعة من الخصائص التالية :³

قصر التعيين في الوظائف العامة على الأشخاص المقدره؛

- من الضروري أن يتم الاختبار عن طريق المسابقات المفتوحة؛
- عدم التمييز بين الموظفين على أساس كان تحقيقاً للعدل والمساواة؛
- الأخذ بدائمة الوظيفة والمنصب؛
- إعطاء مجال واسع للتنافس على الوظيفة العامة.

3. مبدأ الدائمة :

يعني أن الموظف العمومي يدل للوظيفة العمومية كهيئة مهنية دائمة ينتقل خلالها ضمن سلسلة من التنظيمات المهنية حتى يصل إلى سن التقاعد، وهذا ما نصت عليه المادة 04 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

نتيجة لذلك فإن الإدارة المستخدمة تختار عادة أثناء توظيف الشباب حتى تستفيد منهم الإدارة طويلاً، وبالمقابل تضمن الدولة لهؤلاء حياة مهنية مستقرة ضمن سلسلة من التنظيمات والهياكل الداخلية للوظيفة العمومية، ويمنع عليهم استغلال بغير وظائفهم

¹ محمد يوسف المعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، طبعة 2006، عمان- الأردن، ص 148.

³ سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 301.

ما دامو ينتسبون للتوظيف العامة، وبالمثل لا يمكن للإدارة إنهاء هذه العلاقة وطردها الموظفين من مناصبهم إلا لأسباب تأديبية لعدم كفاءتهم المهنية.

فالدائمة هي نتيجة لتبني الاتجاه المغلق لمفهوم الوظيفة العامة، بل هي من خصائصه فلا دائمية في النظام الأمريكي المفتوح، أما عن الجدارة فهي نتيجة لإتباع أسلوب أو أساليب معينة لانتقاء الموظفين الذين يوفرهم مردود أكبر.¹

ثالثا: شروط عملية التوظيف

إن إقرار مبادئ التوظيف لا يعني السماح للمواطنين بتقلد الوظائف العامة من غير أي إجراءات أو شروط، فلن يمكن الإدارة العامة من توفير العدالة من ناحية والتسيير الجيد للإدارة من الناحية الأخرى، لابد لها من التقيد بالشروط العامة والخاصة التي حددها القانون الجزائري والمتمثلة في:

أ- الشروط العامة

فقد نصت المادة 31 من المرسوم 59-85 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق لـ 23 مارس سنة 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية أن: لا يحق لأحد أن يوظف في مؤسسة أو إدارة عمومية إلا إذا توفر فيه ما يأتي:

- أن يكون جزائري الجنسية؛

- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية، وذا أخلاق حسنة؛

- أن يثبت مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل؛

- أن تتوفر فيه شروط السن واللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة،

- أن يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية.²

ونصت كذلك المادة 25 من الأمر 133-66 المؤرخ في 13 صفر 1386 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية أنه لا يمكن لأي شخص أن يعين في وظيفة عمومية:

(1) إذا لم تكن لديه الجنسية الجزائرية منذ عامين على الأقل مع الاحتفاظ بالأحكام المنصوص عليها في المادة 75 أدناه؛

(2) إذا لم يكن يتمتع بحقوقه الوطنية وحسن السيرة والأخلاق؛

¹ علي بن شعبان، مرجع سابق، ص 64.

² المادة 31 من المرسوم 59-86 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق لـ 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، ص 07.

(3) إذا لم تتوفر فيه شروط السن و اللياقة البدنية المفروضة لممارسة الوظيفة.¹

و بموجب المادة 75 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا يمكن أن يوظف أي كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية؛
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية؛
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها؛
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية؛
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.²

1. شرط الجنسية "la nationalité":

تطبيقاً لمبدأ السيادة الوطنية المعترف بها دولياً وحرصاً على أمن الدولة فإن التمتع بالجنسية يعد شرطاً لدخول في الوظائف العامة في أغلبية أنظمة الخدمة المدنية في العالم.

ويقصد بها تلك العلاقة القانونية، والسياسية التي تربط الفرد بالدولة بحيث يصير من يحملها وطنياً ومن لا يحملها أجنبياً.

تنقسم الجنسية إلى نوعين أصلية ومكتسبة وهذه الأخيرة قد يشترط فيها مدة أقدمية معينة وهذا ما يجري العمل في كافة دول العالم. وتطبيقاً لنص المادة 25 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية في فقرتها الأولى " لا يمكن لأي شخص أن يعين في الوظيفة العمومية إذ لم تكن لديه الجنسية الجزائرية منذ عامين على الأقل".

توضح هذه المادة التمييز بين الجزائري الأصل والجزائري الجنس من حيث أنه لا يمكن لهذا الأخير شغل وظيفة عمومية إلا بعد مرور عامين على تجنسه والتأكد من إخلاصه لوطنه الجديد.

يرى المشرع ضرورة استثناء بعض المجنسين من هذه المدة التجريبية كما هو الشأن بالنسبة (للأشخاص الذين اكتسبوا الجنسية الجزائرية بسبب مشاركتهم في كفاح التحرير الوطني).

¹ المادة 25 من الأمر 66-133 المؤرخ في 13 صفر 1386 الموافق لـ 2 جوان سنة 1966 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 542، ص 549.

² المادة 75 من الأمر 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 جوان سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، ص 09، 08.

لكن اشتراط الجنسية للتوظيف وإن كان مبدأ عام فهو لا ينفي وجود أجنبى في المرافق العامة خاصة في الدول النامية، غير أن وجود الأجنبى في هذه المرافق لا يخلو لهم التمتع بصفة الموظف العام (العون العمومي الدائم) فهم لا يخضعون لقانون الوظيفة العمومية بل إلى عقود فردية أو جماعية .

2- شرط السن:

يشترط فيمن يتقدم لشغل الوظائف العامة أن يكون على جانب من الرجاحة العقلية والنضج الفكري، وهو أمر لا يمكن تصوره إلا فمن بلغ سن الرشد وكان أهلاً لتحمل نتائج أعماله .

وطبقاً لنص المادة 78 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بشماني عشرة (18) سنة كاملة.

أما فيما يتعلق بالقدرة البدنية و الذهنية المطلوبة لممارسة الوظيفة، فإنه لا يمكن تعيين أي مترشح في وظيفة عمومية ما لم يقدم للإدارة شهادة طبية مسلمة من طبيب عام ممارس و محلف، تؤكد بأن المعني سليم غير مصاب بأي مرض أو عاهة تتنافى.¹ ويتم إثبات هذا الشرط عن طريق نسخة من شهادة الميلاد.

3- شرط اللياقة البدنية:

يجب أن يتوفر لدى الشخص لكي يعين في إحدى الوظائف العامة المقدرة البدنية حتى يستطيع القيام بأعباء الوظيفة العامة. وهذا يستلزم أن يثبت الموظف لياقته الصحية للوظيفة التي سيعين بها، وهو ما نصت عليه المادة 25 الفقرة الثالثة من الأمر 133/66 حين أوضحت " بأنه لا يجوز توظيف أي شخص إذ لم يتوفر على شرط اللياقة البدنية "، حيث لا يوظف في وظيفة عمومية من لا يقدم للإدارة الوثائق التالية:

* شهادة طبية صادرة عن طبيب أخصائي محلف تثبت خلو المترشح من أي مرض أو عاهة؛

* شهادة صادرة عن طبيب الأمراض الصدرية تثبت خلو المترشح من إصابته بالسل .

4- شرط التمتع بالحقوق الوطنية والخلق الحسن:

ويقصد بالحقوق الوطنية تلك الحقوق التي يقرها القانون للشخص باعتباره عضواً سياسية حتى تخول له الاشتراك في شؤون الحكم.

¹ سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 308.

ولقد نص المشرع الجزائري على غرار المشرعين الفرنسي والمصري بأنه لا يعين الشخص في وظيفة عمومية إذا لم يكن يتمتع بحقوقه الوطنية، وحسن السيرة والأخلاق وهذا ما نصت عليه المادة 25 من الأمر 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 والمادة 31 الفقرة الثانية من المرسوم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 والمادة 75 الفقرة من الأمر 03/06 المؤرخ في 16 جويلية 2006.

من الملاحظ أن الحقوق السياسية لا تمنح للأجانب ولكنها من حق المواطنين أصحاب جنسية البلد المعني وعلى هذا الأساس فإنه يفترض في المواطن الصالح الالتزام ببعض الواجبات العامة تأكيداً لوطنيته وتحسيدا لمشاركته في إقامة النظام السياسي الذي ينتمي إليه.

يمكن التحقق من تمتع الشخص بحقوقه المدنية من مراجعة سلطات الأمن المختصة والاطلاع على صحيفة السوابق العدلية (صحيفة الحالة الجنائية)، وللإدارة الحق في أن تستخدم من الطرق ما تشاء لكي تتأكد من توفر هذا الشرط.¹

5- شرط إثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية:

طبقاً لنص المادة 8 من الأمر رقم 104/74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1974 فإن كل مواطن لم يثبت مسبقاً وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية لا يمكن قبوله في التوظيف.

يتم إثبات الوضعية القانونية للمترشح للوظيفة العمومية عن طريق الإثبات القانوني لإحدى الحالات التالية:²

* الأداء: وهذا بالأداء الفعلي لفترة الخدمة الوطنية المقررة قانونياً؛

* الإعفاء: وهذا يتم بالأسباب التي تكون صحية أو عائلية أو قانونية وتنظيمية؛

* التأجيل: يتم التأجيل عادة لأسباب دراسية أو تكوينية.

إن وسائل الإثبات تكون بوثائق قانونية محررة من وزارة الدفاع الوطني ونشير إلى أن شرط إثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية يتعلق بالأشخاص البالغين من العمر 19 سنة.

ب. الشروط الخاصة:

هي عبارة عن وثائق يجب على المترشح أن يقدمها وهذا ما نصت عليه المادة 38 من المرسوم التنفيذي 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 وهي:

* طلب خطي به سيرته ومؤهلاته؛

¹ سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 309.

² سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 309.

* نسخة مصادق عليها من مؤهلاته العلمية والشهادات التي حاز عليها؛

* شهادة الجنسية؛

* نسخة من شهادة السوابق العدلية؛

* شهادة طبية تثبت أن المترشح خالي من أي مرض يتنافى مع الوظيفة؛

* شهادة ميلاد التي تثبت سن المترشح لأن بعض الوظائف تشترط سن لشغل الوظيفة.

نستنتج مما سبق ذكره أن المشرع الجزائري وضع مجموعة من الشروط لدخول إلى الوظيفة العمومية وتنقسم هذه الشروط إلى شروط عامة وهي: شرط الجنسية، شرط السن والتمتع بالحقوق المدنية... الخ وشروط خاصة وهي عبارة عن مجموعة من الوثائق يقدمها المترشح.

الفرع الثالث : مراحل وأساليب عملية التوظيف

أولاً: مراحل عملية التوظيف

أ) عمليات ما قبل التوظيف

1- تحليل مناصب العمل

1.1 تعريفه: هو عملية تسمح بتحديد مختلف مكونات مناصب العمل من حيث المهام والمسؤوليات وظروف العمل من جهة، ومن جهة أخرى المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوب توافرها فيمن يشغل هذا المنصب.

1.2 خطوات تحليل مناصب العمل: تتكون عملية تحليل مناصب العمل من عدة خطوات نذكرها فيما يلي:

- **اتخاذ قرار التحليل:** تبدأ بالتفكير حول الأسباب والأهداف التي أدت للقيام بهذه العملية، والقرار هنا يتخذ من قبل الإدارة العليا وتقوم إدارة الموارد البشرية تحت إشراف الأولى برسم خطوات التنفيذ وتحديد نوع وعدد القائمين بالتحليل وكيفية استخدام نتائج التحليل، كما تقوم بتوعية العاملين بضرورة القيام بهذه العملية.¹

- **الأفراد القائمين بعملية التحليل:** يمكن أن تسند هذه العملية لثلاث فئات هم: أصحاب مناصب العمل، الرؤساء المباشرين، محللين مختصين.

¹ ليندة رقام، مرجع سابق، ص 75.

- **جمع المعلومات:** يحتاج مدير الموارد البشرية إلى معلومات كاملة عن مناصب العمل و الأفراد العاملين عليها للقيام بهذه العملية حيث تتمثل هذه المعلومات في معلومات عن الموارد البشرية ومعلومات خاصة بمناصب العمل.

- **طرق جمع معلومات التحليل:** هناك عدة طرق تستعمل لجمع المعلومات حول مناصب العمل، لكن يشترط توفر شروط للطريقة المختارة في التحليل وهي **الصحة والموثوقية والتكلفة المنخفضة**، وتتمثل هذه الشروط في

الملاحظة: حيث يقوم القائم بالتحليل بمراقبة صاحب العمل المطلوب تحليل هو يسجل كافة الأنشطة و العمليات التي يقوم بها.

المقابلة: يقوم الخبير بطرح عدة أسئلة على صاحب المنصب متعلقة بمهام وسلطات وظروف العمل والنتائج المتوقعة.

اللقاءات مع مختصين في التحليل: تعني مقابلة عدة أشخاص في آن واحد و تصلح لتوصيف أعمال جديدة أو مستقبلية.

ملاحظات مسجلة من قبل صاحب المنصب: يطلب من شاغل المنصب تسجيل أنشطته بطريقة منظمة في مفكرة لكل يوم عمل.¹

الاستقصاء: غالبا ما يلجأ إلى هذه الطريقة للاستعانة بخبراء من خارج الإدارة أو المؤسسة المعنية، لإتمام برنامج تحليل وتوصيف الوظائف، بحيث يقدم للعامل عدد كبير من المهام قد تتجاوز المئات ثم يسأل عما إذا كان يؤدي كل مهمة منها وما هو الوقت المستغرق.²

توصيف الوظيفة: عبارة عن نتيجة ملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها وظروف أداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة.

2- تخطيط الموارد البشرية

2.1 تعريفه: عملية تهدف إلى تقدير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة للقيام بالواجبات و الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، و هي سنة في العادة.

و يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضا على أنه مقابلة بين العرض و الطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد حاليا و اتجاهه و سلوكه في الفترة المقبلة التي يتضمنها التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال نفس الفترة.³

2.2 مراحل تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية يحدد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، مما يفرض ضرورة التنبؤ بالعرض و الطلب على هذه الموارد، و الذي يتم في أربع مراحل أساسية هي:

¹ ليندة رقام، مرجع سابق، ص 75، 76.

² سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 194.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، طبعة 2004، ص 74، 90.

- المرحلة الأولى: جمع و تحليل البيانات للتنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية

يجب على مخطط الموارد البشرية الدراية التامة والإلمام بالأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية، حيث يعتبر ذلك نقطة البداية في العملية التخطيطية، فهناك ارتباط كبير بين تحديد الأهداف التنظيمية وتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية مع تقييم الوضعية الحالية للمؤسسة من الموارد البشرية.

- المرحلة الثانية: تحديد الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية

تتمثل في صياغة الأهداف الضرورية لأي عملية تخطيط، والتي تساعد في تحديد الممارسات والسياسات والبرامج الضرورية لتسيير الموارد البشرية التي يجب تنفيذها لتغطية الفجوات الناتجة عن عدم توازن العرض والطلب، مع ضمان يد عاملة كفئة ومتوفرة في الوقت اللازم.

- المرحلة الثالثة: إعداد برامج الموارد البشرية

يقوم مخطط الموارد البشرية بالمقارنة بين التقديرات التي توصل إليها من الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية وبين العرض المتوقع خلال الفترة التي يعد لها التخطيط للتأكد من توازنهما.

- المرحلة الرابعة: رقابة وتقييم تخطيط الموارد البشرية

والتي تبين مدى فعالية تسيير الموارد البشرية و تتم من خلال التأكد من مدى تكيف التخطيط مع تطورات المحيط، درجة اقتراب التنبؤ من الواقع الحقيقي، ومدى صحة الاختيار للوسائل المستعملة للتنسيق بين تخطيط الموارد البشرية والأهداف العامة للمنظمة.¹

ب) مراحل عملية التوظيف

تمر عملية توظيف الموارد البشرية بثلاثة مراحل داخل المؤسسة وهي:

1- مرحلة الاستقطاب:

يقصد بالاستقطاب الموارد البشرية البحث والتنقيب في سوق العمل الداخلي و الخارجي عن المهارات و الكفاءات اللازمة للوظائف الشاغرة من حيث الإعداد والمهارات المطلوبة.²

يشير لفظ الاستقطاب إلى مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات من أجل الحصول على المترشحين الملائمين لملاأ الوظائف في المؤسسة، وتستعين هذه الأخيرة أثناء بحثها عن اليد العاملة بمصدرين أساسيين وهما:

¹ ليندة رقام، مرجع سابق، ص 87، 92.

² محمد أمين عبد اللطيف و آخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة- مصر، ص 242.

1-1 المصادر الداخلية للتوظيف: وهي المصادر التي يمكن اللجوء إليها داخل المؤسسة، فهي تفسح المجال لمن تتوفر فيهم شروط الاستقطاب والتوظيف داخل المؤسسة وعليه يمكن للمؤسسة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

أ. الترقية: تعتبر مسألة الترقية مسألة حساسة جداً من وجهة نظر الأفراد لأن قرار ترقية أي عامل قد يريح البعض ويمكن في نفس الوقت أن يربك البعض الآخر، أو بالأحرى جرح شعورهم خاصة إذا أهملت الإدارة وضع معايير ومقاييس موضوعية وعادلة لعملية الترقية ونعني بالترقية " عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات أو الحقوق والواجبات وعادة ما نكون مصحوبة بالزيادة في الأجور وكذا الامتيازات الوظيفية"¹.

ب. النقل والتحويل: وهذا يعني عملية نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، وتهدف هذه العملية إلى " سد الشواغر من الداخل كما أنها تساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة الواحدة، ومن أبرزيجابيات هذه السياسة التوظيفية الداخلية، هو توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام أو الفروع التي تحتاج إليهم"². وهذه العملية تكون الإدارة قد خففت من شدة الازدحام الذي تعانيه بعض الفروع، كما ستسمح كذلك للعمال باكتساب خبرات جديدة وإثراء سيرتهم الذاتية.

ج. الأفراد السابقون: "إن استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين يمثل مصدراً داخلياً هاماً لسد الوظائف الشاغرة". وفي هذه الحالة نجد المؤسسة تعود وتربط الموظفين السابقين بالمؤسسة مجدداً، وهي باستخدامها لهذا المصدر من أجل التوظيف، تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب والتوظيف، وكذلك توفر في تكاليف تدريبهم.

د. ترشيحات الأفراد العاملين: وفي هذه النقطة تلجأ المؤسسة إلى الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، مما يسمح للمستخدمين معرفة فرص التشغيل الممكنة داخل المؤسسة، ونجاح الترشيحات يتوقف على التناسب بين كفاءة المترشح ومتطلبات الوظيفة³. فالتوظيف الداخلي للموارد البشرية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من خبرة عمالها الحاليين " ورفع الروح المعنوية لدى العمال وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك يوفر هذا النوع من التوظيف عمالاً لديهم خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل من تكاليف التدريب، والمحافظة على السرية الخاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك ولكن لهذا النوع من التوظيف عيوب وتمثل فيما يلي:⁴

- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج أي عن طريق التوظيف الخارجي؛
- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية؛
- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدوداً وقليل نسبياً؛
- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

2-1 المصادر الخارجية للتوظيف: تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفر المبدعين والكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن الموارد البشرية باللجوء إلى المصادر الخارجية وذلك عن طريق:

¹ ماهر عيسى مجيد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 365.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت. لبنان، 2002م، ص 167.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 167.

⁴ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

أ. **الجامعات والمعاهد:** تعتبر الجامعات والمعاهد من المصادر الهامة لجذب اليد العاملة المؤهلة، إذ تلجأ بعض المؤسسات إلى خلق علاقات اتصال مع الطلبة، خاصة أولئك الذين أوشكوا الحصول على شهاداتهم بحيث تبادر المؤسسات إلى استقطاب هؤلاء الطلاب الذين يستعدون لإنهاء سنواتهم النهائية وتقدم لهم عروض التوظيف قبل التخرج أو بعده، لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج هذا يعني أن المؤسسات تقصد الطلبة المتفوقين وتعرض عليهم العمل فيها بعد التخرج مباشرة¹.

ب. **عن طريق الإعلان:** يعتبر الإعلان وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث عن اليد العاملة، وهذا راجع إلى الانتشار الواسع لوسائل الإعلان المرئي والمسموع والمتمثلة في الصحف، الإذاعة والتلفزيون².

ج. **المؤسسات العمالية والمهنية:** وهي مؤسسات تساهم بدورها في العملية التوظيفية وذلك عن طريق تأدية خدمات لأصحاب وأرباب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل، بحيث ترشح هذه المؤسسات الأفراد المناسبين لشغل وظيفة معينة³.

د. **النقابات العمالية:** بحيث نجد أن هناك بعض النقابات التي تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات، إذ توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها أو بين العمال وبين أرباب العمل⁴، هذا يعني أن النقابات العمالية تعمل على تأمين العمل للأفراد وبهذا تساعد على تقليل نسبة البطالة.

هـ. **مكاتب التوظيف:** وهي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة" تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة، وأصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة⁵.

وعلى العموم فإن أبرز الإيجابيات الناتجة عن استخدام المؤسسة للمصادر الخارجية في التوظيف ما يلي:

استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها وآرائها وتطلعاتها بمعنى جذب أكبر عدد ممكن من المترشحين الأكفاء خارج محيط المؤسسة والاستفادة من تطلعاتهم وآرائهم الجديدة والمختلفة.

كما يمكن أن يؤثر التوظيف الخارجي للموارد البشرية سلباً على المؤسسة من خلال:⁶

- سوء اختيار الموارد البشرية وانعكاسات قد تحصل نتيجة اللاصوابية المرافقة لقرار الاختيار؛
- تدني في أخلاقيات الموارد الحالية العاملة وشعور البعض منهم بالتهميش؛
- امتداد في فترات تأقلم الموارد البشرية المستقطبة من الخارج على حساب حاجة الإنتاج.

2. **مرحلة الاختيار:** بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين والذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة وتعرف عملية الاختيار على أنها تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 171.

² فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 174.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 174.

⁵ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 175.

⁶ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 175-176.

الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات لشغل الوظيفة أكثر من غيره،¹ وعموما تجري عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات والإجراءات التالية:

1.2 طلب التوظيف: يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية، الاجتماعية والعلمية لطالب العمل، ويكون هذا الطلب مصمما بطريقة علمية ومدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد الإدارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل للوظيفة ويشمل طلب التوظيف على بيانات تتمثل فيما يلي:²

- بيانات شخصية كالاسم واللقب، مكان الازدياد وتاريخ الميلاد؛
- المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية والمؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة؛
- بيانات تتعلق بالخبرة والمهارات والخبرات السابقة؛
- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عنه.

2-2 المقابلة المبدئية: وهي أول لقاء بين المترشح وصاحب العمل وهي عادة تستغرق فترة قصيرة من الوقت والهدف منها هو "تصفية عدد من طالبي العمل، ورفض طلبات التوظيف الغير المستوفية لشروط الوظيفة".³

2-3 إجراء الاختبارات: من أكثر الخطوات شيوعا واستخداما في غربلة الموارد البشرية هي إخضاع المرشحين لشتى أنواع اختبارات التوظيف ومن بين هذه الاختبارات نجد:

أ. **اختبار الأداء:** وهذا الاختبار يهدف إلى معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين.⁴

ب. **اختبار الذكاء:** تعمل هذه الاختبارات على قياس القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء.⁵ فاختبارات الذكاء يسعى من خلالها إلى معرفة درجة ذكاء الفرد ومقارنة مستوى قدراته الذهنية مع المستوى الذي تطلبه الوظيفة.

ج. **اختبار الشخصية:** يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى كشف ومعرفة جوانب شخصية الفرد والتأكد من مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، فهذا الاختبار يهدف إلى "وضع تقدير شخص لمعرفة ما إذا كان الشخص يناسب العمل المعلن عنه أم لا".⁶

فمن خلال تقييم نتائج هذا الاختبار نحاول معرفة خصائص شخصية الفرد التي تطلبه الوظيفة ومدى توفرها في الشخص الذي سوف يتم تعيينه في ذلك المنصب.

د. **اختبار القدرة على الانجاز:** يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته، هذا بمعنى أن من خلال اختبارات القدرة، نحاول الكشف عن قدرات الفرد الحركية.⁷

¹ وسيلة حمدأوي، إدارة الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة ص 92.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006م، ص 210.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 27.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 211.

⁵ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 211.

⁶ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁷ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

هـ. اختبار ميول الشخص وتوجهاته: هذا النوع من الاختبارات يقيس مدى رغبة وميل الشخص إلى القيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل، ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم، فهذا يكشف سرعة استجابة الفرد مع طبيعة عمله.¹

4-2 المقابلة الشاملة: وهي تأتي مباشرة بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية وغرلة المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلات الشخصية، واختيار أكثرهم تطابقاً لمتطلبات الوظيفة، والمقابلة أنواع.²

أ. **المقابلة الموجهة:** وهي المقابلة التي تحتوي على أسئلة مخطط لها سلفاً، بحيث تعطي لكل متقدم بنفس الترتيب والتسلسل، وبما أن المقابلة الموجهة تستخدم دقة ووقتاً أثناء التخطيط لها وإعداد أسئلتها، فإن البعض من الباحثين وجدها أكثر مصداقية وقبولاً من سواها من المقابلات.

ب. **المقابلة نصف الموجهة:** بحيث يركز هذا النوع من المقابلات على أسئلة موجهة ومخطط لها مسبقاً والجزء الآخر يحتوي على أسئلة غير محددة، قد يطلقها المقابل من وحي المقابلة ذاتها.

ج. **المقابلة غير الموجهة:** وهي تمتاز بأسئلة ليست معدة سابقاً وتختلف أسئلتها والمواضيع التي تغطيها باختلاف المقابلين الذين يطلب منهم القيام بها، أي تترك الحرية الكاملة للمقابل في طرح الأسئلة التي يراها ضرورية.

5-2 التحري عن المتقدم: تقوم إدارة الموارد البشرية " بالتحقق من صحة البيانات التي صرح بها المتقدم، وهذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقاً وكذا أصدقائه.³ وقد تخطو المؤسسات خطوات أكبر وتتحري عن المتقدم " من مصادر أخرى ليست قريبة الصلة بالمتقدم ومن بينها نجد سجلات الشرطة والمحاكم.

6.2 الفحص الطبي: بعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كل متقدم أو مترشح للكشف الطبي " بحيث أشارت الدراسات إلى أن 57% من الشركات تتطلب خضوع المتقدمين للفحص الطبي في وظائف مختلفة،⁴ فالمؤسسة تهدف من خلال هذا الإجراء إلى توظيف عمال سالمين صحياً حتى تستفيد من أدائهم لوظائفهم بأكمل وجه. وبهذا نفهم أن عملية اختيار الموارد البشرية جد مهمة في إدارة الموارد البشرية بحيث تهدف إلى انتقاء الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، معتمداً في هذا على مجموعة الإجراءات والخطوات التي تسمح لها باختيار أكفأ وأفضل المرشحين وبعد أن تختار الإدارة الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وما تشترطه الوظيفة تأتي مرحلة تعيينهم في المناصب المناسبة لهم.

3. مرحلة اتخاذ قرار التعيين: وتبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المرشحين وتحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم، واعتماداً على نتائج المقابلات والاختبارات يتم تصفية وانتقاء المرشحين ذوي الكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من طرف الإدارة، وتعرف عملية تعيين الأفراد بأنها عملية وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته،⁵ وهناك من يعرف التعيين على أنه إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة

¹ نفس المرجع السابق، ص 69.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 209-210.

³ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003م، ص 218.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 218-219.

⁵ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 195-196.

معينة، بقسم أو إدارة محددة اعتباراً من تاريخ محدد. و يترتب عن هذا القرار حقوقاً للموظف في الأجر، الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه،¹ وتهدف عملية تعيين الموارد البشرية إلى تحقيق حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد.

تتمثل المراحل المتعددة في عملية التعيين فيما يلي:²

- ✓ تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص؛
- ✓ تحديد متطلبات أو احتياجات العمل؛
- ✓ اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم؛
- ✓ تحديد طريقة الاختيار؛
- ✓ وضع المرشحين في قوائم قصيرة؛
- ✓ اختيار المرشح الناجح؛
- ✓ إعلام المرشحين بالنتيجة؛
- ✓ تعيين المرشح الناجح.

فوظيفة التعيين تسعى إلى إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة، وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها والشخص الذي صدر قرار تعيينه، يتم توجيهه إلى العمل وتوظيفه ويتم تزويده بكافة معلومات المؤسسة والوظيفة التي قدمت له، بحيث هناك بعض المؤسسات تخضع الموظف الجديد لبرنامج توجيهي يمتد فترة قصيرة تتراوح بين أسبوع إلى شهر، بحيث تعرف الموظف على أهداف العمل وأنظمة العمل، خاصة القضايا التي تتعلق بالرواتب والتعويضات، المكافآت والإجازات، كما يتطرق البرنامج التوجيهي إلى بعض النواحي التدريبية في حالة استقطاب الموظف من خارج المؤسسة، والهدف من الفترة التدريبية هو أن يتمكن الموظف الجديد من التأقلم مع ثقافة المؤسسة ومحيطها.³

ثانياً: طرق عملية التوظيف

هناك عدة طرق في عملية التوظيف في الجزائر وقد أشارت المادة 34 من المرسوم 59-85 المتعلقة بطرق التوظيف في ما يلي:

تجرى عملية التوظيف حسب كيفية واحدة أو عدة كفايات وهي:

1-المسابقة على أساس الاختبارات؛

2-المسابقة على أساس الشهادات؛

3-الامتحانات والاختبارات المهنية؛

¹ احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006، ص 288.

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 59_60.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 220.

4-الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر لهم الخبرة المهنية الكافية، عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين.

5-عن طريق التوظيف المباشر حسب الشروط التالية :

✓ من بين المترشحين المتخرجين من المؤسسات التكوينية.

وعلى سبيل الاستثناء من بين المترشحين الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المحدد للالتحاق بمناصب العمل في الحالات التالية:

✓ إما لإحداث سلك جديد.

✓ إما لتوفير احتياجات استثنائية، أو خاصة ببعض الأسلاك التي تحدد قائمتها حسب الحالة بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العامة أو بقرار مشترك بين السلطة المذكورة أو الهيئات المركزية التي لها صلاحية التعيين.

وتجدر الإشارة لوجود طرق رئيسية وأخرى استثنائية وأخرى خاصة بالتوظيف.

ثالثاً: الأساليب الرئيسية للتوظيف

1: التوظيف الداخلي

أ- عن طريق المسابقات المفتوحة:

عند توفر مناصب شاغرة في المؤسسة والتي البد لها ممن يشغلها، وذلك بفتح المجال أمام المعنيين بذلك من خارج الإدارة أو داخلها هذا بإعلانها عن شروط التقدم للترشح وتاريخ إجراء هذه المسابقات عن طريق الإعلان في الجرائد وطنية، وبهذا فالمؤسسة تتيح الفرصة أمام موظفيها المعنيين والموجودين في الرتبة الأدنى قصد الترقية إلى رتبة أعلى. وكما يتيح التوظيف أو الترقية لموظفي الإدارة تبعاً لإحدى الكيفيتين التاليتين أو كاهما مع بعض.

- المسابقات عن طريق الاختبار والمسابقات على أساس الشهادات: وينتج عن هذه المسابقات إعداد القوائم يصنف فيها حسب ترتيب الاستحقاقات للمترشحين المقبولين من قبل اللجنة المختصة بذلك وتقرر التعيينات حسب هذا الترتيب، وقد تحدث أحيانا أن تكون المسابقة مغلقة أي قاصرة على موظفي الإدارة فقط.¹

- الطريقة الداخلية المغلقة: في هذا النوع من التوظيف تعتمد الإدارة المناصب الشاغرة لديها على ما تملكه وتزخر به من طاقات بشرية، دون الاستعانة من جهات خارجية ولهذا الطريقة إيجابيات تخدم الأعوان الموظفين حيث تسمح لهم بالترقية المهنية مما يحفز الموظفين على البذل والعطاء والتفاني في العمل مما يخلق نوعاً من التنافس إلا أنه تنافس شريف.

وملاحظ أن التوظيف الداخلي شأنه شأن التوظيف الخارجي فهو يحتم على الإدارة الاختيار بإتباع المعايير الأسس الخاصة التي تضعها السلطة المخول لها.

¹ على بن شعبان، مرجع سابق الذكر، ص 85.

حيث تجد الإدارة نفسها مرغمة على ذلك إذا ما كان لديها عدد هائل من الموظفين المعيّنين بهذه الترقية، وعادة ما تلجأ الإدارة إلى أسلوب جدي، بدأ العمل به في الدول المتقدمة في السنوات الأولى من الخمسينات، وهو التدريب أثناء العمل فهو من الضروريات للمنظمات، واكتساب الخبرة والممارسة الفعلية للعمل قد تؤهل الموظف الترقية إلى وظيفة ذات مسؤوليات وواجب أعلى من السابقة.

وكذلك من الطرق المتبعة في كثير من هذه المنظمات، اشتراط الترقية للموظف بنجاحه في دورة تكوينية أو تدريبية تقيّمها الإدارة باعتباره أن نجاحه يعتبر معياراً أو دليلاً على كفاءته للترقية إلى وظيفة أعلى.¹

الأمر الذي لم يتغاضى عنه المشرع الجزائري، حيث أقرت في المادة 172 من القانون 12/78. أين يتعين عن المؤسسات أو الإدارات العمومية بغية تحسين مردوديته أن تضيء له الحق التكوين وتحسين المستوى.

وإذا تم إثبات تأهيله تبعاً لما حددته نصوص القانون الأساسي النموذجي 59/85 في المادة 34 والنصوص المتممة له. إذ جعلت إمكانية السماح للموظفين المعيّنين بالارتقاء إلى رتب أعلى وفقاً لثلاثة طرق أساسية.

- عن طريق الامتحان المهني؛

- عن طريق قائمة الكفاءة والاختيار؛

- عن طريق التأهيل المهني.

1- عن طريق الامتحان المهني : هذه الطريقة تعطي نوعاً من التحفيز للموظفين الذين يرغبون في الارتقاء ، كما أشارت إليه المادة 34 من المرسوم 59/85، حيث يسمح للحاصلين حد أدنى من الخبرة المهنية (05 سنوات) في حدود الشروط المنصوص إليها في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك من الالتحاق برتبة أعلى من تلك التي كانوا يشغلونها سواء عن طريق الأقدمية في السلك أو عن طريق أقدمية مزوجة بالتكوين والإتقان.

2- على أساس الكفاءة والاختيار : تعتمد هذه الطريقة على امتياز وهذا ما أشارت إليه الفقرة الأولى من المادة 55 من المرسوم 59/85 التي نصت على الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط، الأقدمية على الأقل (10 سنوات) ويمكنهم إثبات الخبرة المهنية الكاملة.

حيث ترمي الترقية الاختيارية إلى الالتفات إلى فئة أخرى من الأعوان الذين قضوا جزءاً كبيراً من حياتهم العملية في الخدمة العامة والتي تحدد ما بين 08 إلى 10 سنوات.

¹ ليندا رقام، مرجع سبق ذكره، ص 98.

حيث تمكن هذه الترقية بالالتحاق إلى رتبة أعلى، إذ تضبط قائمة تأهيلية للترقية الاختيارية. ويمكن الارتقاء إلى منصب شاغر أعلى حسب المعايير التالية:

الأقدمية، السن، عدد الأطفال، المشاركة في حرب التحرير.

3 - عن طريق التأهيل المهني : يعتبر التأهيل المهني ترقية استثنائية للموظف الذي أثبت تأهيلاً خاصاً، فيقدر التأهيل عن طريق التسجيل في قائمة الكفاءة المهنية بعد إطلاع على ملف المعني وبإعداد التقرير التفصيلي تعدده مصلحة المسيرة ويتم استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء قانونياً، على أن تحترم نسبة الترقية عن طريق التأهيل المهني التي تتجاوز 05 % من عدد المناصب المطلوب شغلها.¹

2: التوظيف الخارجي

يقصد بالتوظيف الخارجي المصدر الذي تستمد منه الإدارة أعوانها، إذ بمقتضاه يحق لها الالتجاء إلى سوق العمل خارج التوظيف العمومي والبحث في صفوف المتخرجين من الجامعات والمعاهد والمدارس ممن تتوفر فيهم الكفاءة والمقدرة على شغل الوظائف الشاغرة، ويوجد نوعين لهذا التوظيف:²

أ-التوظيف على أساس المسابقات: المسابقة أياً كانت طبيعتها البد من الامتحانات المهنية، وهي أنسب الوسائل المعروفة حالياً لتوظيف الموظفين أكثرها استعمال في كل الدول على اختلاف أنظمتها.

فالمسابقة أياً كانت طبيعتها لا بد أن تشمل على عامل المنافسة الذي يجعل المترشحين يتسابقون على نيل مناصب في الوظائف المعروضة وتكون كفاءتهم وقدرتهم العلمية وسيلتهم في ذلك.

ب- التوظيف المباشر: وهذا ما أشارت إليه المادة 34 من المرسوم 59 /85 عن طرق التوظيف المباشر، حسب الشرط التالية:

- من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسة والإدارات العمومية المعنية؛

- من بين المرشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى غير التي سبق ذكرها سابقاً.

¹ سعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² علي بن شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 81.

المطلب الثاني : ماهية الاختبارات المهنية

نستعرض من خلال هذا المطلب مفهوم وأنواع الاختبارات المهنية، وكذا مبادئ وخطوات هذه الاختبارات.

الفرع الأول : مفهوم الاختبارات المهنية

تعريف الاختبارات : هي أداة قياس يتم إعدادها وفق طريقة منظمة ومن خطوات عدة تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تخضع لشروط وقواعد محددة بغرض تحديد درجة امتلاك الفرد لسمة أو قدرة معينة عن طريق إجابات عن عينة من الأسئلة¹.

تعريف الاختبارات المهنية : تعرف على أنها مقاييس موضوعية مقننة لعينات من السلوك المراد قياسه، وتتوقف قيمتها على الدرجة التي يكون فيها كل اختبار ممثلاً للسلوك وعلى مدى سلوك الفرد في الاختيار وسلوكه في العمل أو أي نوع من أنواع السلوك الذي وضع في الأصل لقياسه، والاختبارات المهنية كثيرة ومتنوعة منها: اختبارات الذكاء واختبارات الميول والقدرات والقيم الخ².

يمكن تعريف اختبار التوظيف: على أنه إجراء منظم يهدف إلى معاينة السلوك أو الاتجاهات أو الأداء الخاص بشخص معين، أو المقارنة بين سلوكيات أو اتجاهات وأداء شخصين أو أكثر، فهي تستخدم كأسلوب للاختيار كما تستخدم أيضاً في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتدريب، حيث أن الهدف في كل هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد و متطلبات العمل أو الوظيفة³.

تعريف استنتاجي: يمكن استنتاج أن الاختبارات تمثل أداة تقييمية تعتمد على المؤسسات لقياس مدى توافق مؤهلات وقدرات المترشحين مع متطلبات المنصب المراد شغله، بهدف انتقاء الكفاءات القادرة على أداء المهام بفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة.

ولنجاحها البد أن يكون الاختبار مبني على أسس ومبادئ لا بد من توفرها من بينها:

- أن يكون أن يكون موضوعياً وان يتأثر بالعوامل الشخصية للمختبر كآرائه وميوله الشخصية وأهوائه الذاتية، فالموضوعية تقتضي وصف قدرات الفرد كما هي وثابتة كما نريدها نحن.

- أن يكون الاختبار صادقاً فالصدق نقصد به أن يقيس الاختبار فعلاً القدرة أو السمة أو الاتجاه أو الاستعداد الذي وضع من أجله أي يقيس فعلاً ما يقصده، فالاختبار الذي يقيس القدرة الميكانيكية يجب أن يقيسها فعلاً والذي يقيس قدرة أخرى كالذكاء، فقد يصيغ السيكولوجي اختبار لقياس القدرة الحسابية مثلاً، لكنه قد يصيغ مفردات أو أسئلة بالغة الصعوبة ومعقدة، فيصبح بذلك اختبار للقدرة اللغوية بدل من القدرة الحسابية⁴.

¹ كامل مجد عويضة، دراسة عملية بين علم النفس الاجتماعي والعلوم الأخرى، الطبعة الأولى، دار الكتب، لبنان بيروت، ص 55.

² كامل مجد عويضة، المرجع السابق، ص 55.

³ مجد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات - مصر، 2013، ص 121.

⁴ ليونا تايلور، الاختبارات والمقاييس، ترجمة الدكتور سعيد عبد الرحمن، الطبعة الثانية، دار الشروق، القاهرة، مصر، 1988 ص 74.

- أما ثبات الاختبار فنقصد به ما يعطي من نتائج فإذا طبق الاختبار على نفس المجموعة من الأفراد في فترتين متلاحقتين كانت النتائج متساوية .

ويتضمن تحديد شروط Standardized أن يكون الاختبار مقننا، أي تحديد شروط الاختبار تحديدا دقيقا وتثبيت جميع العوامل المؤثرة في النتائج أي ضبط جميع العوامل المحيطة بالفرد عند أداء الاختبار، ويجب أن تكون المعلومات التي تشرح كيفية أداء الاختبار والمدة الزمنية محددة وواضحة للمرشحين ويجب التحكم في العوامل التي تؤثر في نتائج الاختبار: كالتهدية ودرجة الحرارة والهدوء وعوامل تركيز الانتباه وعوامل إثارة الانتباه للمفحوصين.

بالإضافة لمستوى الاختبار يجب أن يكون معقولا من حيث الصعوبة والسهولة، فسهولة الاختبار تمنح للجميع فرصة الإجابة، والاختبار الصعب لا يجيب عليه أحد وفي كلتا الحالتين لا يمكن التمييز بين الأفراد ولا يمكن تصنيفهم لفئات متجانسة، كما أنه على الاختبار الجيد أن يكون سهل العملية أي سهل التطبيق بحيث لا يحتاج إلى تدريب معقول للمختبر ولا يحتاج لوقت طويل جدا لأدائه أو لتصليحه ولا يحتاج لنفقات لتطبيقه حتى لا تكون أعبائه ونفقاته أكثر من فوائده.

الفرع الثاني : أنواع الاختبارات المهنية

أولاً: الاختبارات

تعد الاختبارات المدخل المهم لقرار التعيين و تعدد هذه الاختبارات و تتنوع وفقا لفائدة المحددة لكل منها حيث أن لكل اختبار غرض معين و من أنواع الاختبارات نجد:

أ- الاختبارات النفسية Tests Psychological

هذه الاختبارات تقيس السمات الشخصية للأفراد وهي مقاييس لقياس الذكاء والاستقرار النفسي والعاطفي لدى الفرد ومن أنواع الاختبارات النفسية نجد اختبارات الذكاء حيث تقيس القابلية أو القدرة العامة للفهم وهناك اختبارات لقابليات الذهنية التي تستخدم أسئلة محددة يجيب عليها الفرد ويحدد درجة الفرد وفقا لعدد الأسئلة الصحيحة التي تم الإجابة عليها. ومما الشك أيضا أن كل منصب أو وظيفة يتطلب درجة معينة من الذكاء فكلما ارتفعت الوظيفة أو مستواها في السلم أو الهيكل التنظيمي كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة لشغل المنصب، واعتبر الذكاء الطبيعي للفرد من أهم عوامل نجاحه في أداء عمله. والثابت في الواقع أن هناك ارتباط بسيط بين درجة الذكاء المقدرة على الأداء بالنسبة للأعمال اليدوية فهناك وظائف التي تحتاج إلى نسبة معينة من الذكاء. وعلى كل حال تعتبر اختبارات الذكاء وحدها غير كافية للحكم على صلاحية الفرد إذ يتوقف نجاح الفرد في المؤسسة على عدة عوامل منها الذكاء، فاختبارات الذكاء التي تقيس درجة الولاء للمنظمة ولا الشجاعة أو القدرة على السيطرة أو قيادة الآخرين، وعن ما إذا كان

الفرد اجتماعيا بطبعه ويميل للتعاون والطموح والصدق بالإضافة إلى أن نتيجة الاختبارات السيئة التي تعني حتما غياب المتقدم للتوظيفة، وقد يرجع السبب الاضطراب ذهني أو عصبي وقت إجراء الاختبار.¹

ب- اختبارات الاستعداد والقدرات Tests Aptitude

اختبارات الاستعداد: تمثل مجموعة من الصفات الدالة لمعرفة خاصة أو مهارة أو مجموعة من الاستجابات الخاصة.²

أما القدرة: تعني القدرة على أداء عمل معين سواء كان حركيا أو عقليا، وتعني ما يستطيع الفرد بالفعل من العمال وتشتمل السرعة والدقة في الأداء.³

يقيس هذا النوع من الاختبارات قابلية الفرد العامة للتعلم ولذلك فإن هذه الاختبارات تستخدم للكشف عن إمكانية وقابلية الفرد لتعلم الوظيفة وأسسها بصورة خاصة الوظائف التي تحت أن الهدف الأساسي لهذا الاختبار هو قياس قدرة الشخص على التعليم والاستفادة من المواقف التي يتعرض لها وهو في ضوء ذلك من الممكن أن يستخدم في قياس القدرات الخاصة به التي اكتسبها مثل القدرات اللغوية.⁴

ومن اختبارات القدرات مجموعة اختبارات المهن الكتابية التي أعدها الدكتور: محمد عماد الدين إسماعيل والدكتور سيد عبد الحميد مرسى وهو عبارة عن وسيلة لتقييم أداء الأفراد لمعرفة قدراتهم على القيام بأعمال الكتابة مثل السكرتاريا والبنوك والشركات والإدارات، وتتكون هذه المجموعة من ثلاثة اختبارات وهي: اختبار القدرة العددية، واختبار السرعة والدقة واختبار الاستدلال اللغوي.

مثال عن مفردات اختبار القدرة العددية: يتكون الاختبار من 35 مسألة حسابية وضعت خمس إجابات أمام كل مسألة وعليك اختيار إجابة صحيحة واحدة:

عمر شخص الآن 43 سنة، فكم كان عمره منذ 18 سنة؟

أ - 40 سنة، ب - 50 سنة، ج - 35 سنة، د - 25 سنة، د - لا شيء مما ذكر.

يقيس هذا النوع من الاختبارات قابلية الفرد العامة للتعلم ولذلك فإن هذه الاختبارات تستخدم للكشف عن إمكانية وقابلية الفرد لتعلم الوظيفة وأسسها بصورة خاصة الوظائف التي تحتاج إلى الدقة والضبط كالبرمجة ومعالجة المعلومات في الحاسب الإلكتروني.⁵

¹ عبد الرحمن محمد العيسوي، تصميم البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية (دراسات في تفسير السلوك الانساني)، دار الراتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1999، ص 253.

² شذى يعقوب الشيخ، فرحان عواد جاسم الطائي، القيمة التنبؤية لاختبارات الاستعداد الخاصة عند المتقدمين لدراسة العمارة (الطلبة المقبلين في قسم الهندسة المعمارية بجامعة الموصل)، جامعة الموصل، العراق، 2009-2010، ص 278.

³ عبد الرحمن محمد العيسوي، المرجع نفسه، ص 278.

⁴ محمد سعيد السلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993، ص 145.

⁵ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 02، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ص 88.

ت- الاختبارات الشخصية tests Personalit

تقدم في سياق استبيان على شكل أسئلة تترجم مجموعة من السلوكيات والأسئلة المقترحة في هذا الاختبار يكون أمام المترشح الإجابة عليها بنعم أو لا، وفي كل الحالات الاختبارات الشخصية تعطينا معلومات صادقة عن الأفراد فيما يخص الشعور وردود الأفعال والتعرف على درجة التكيف العاطفي والثقة بالنفس والتعاون مع الغير وبالتالي فإن لها أهمية خاصة فيما يتعلق بالترشح لمناصب إدارية عليا أو وظائف متخصصة تتطلب خصائص شخصية معينة¹.

باختصار يستخدم اختبار الشخصي لوصف سمات المزاج والخلق، والمزاج هو المجموع الكلي للسمات الوجدانية المؤثرة في الأفراد الآخرين، أما الخلق فيقصد به العوامل الإرادية والعوامل المحدد للسلوك وهي ذات أهمية تفوق أهمية العوامل المعرفية والاقتصادية والاجتماعية في تحديد نجاح الفرد في مهنته، ولا شك أن هناك حاجة ماسة إلى زيادة الاختبارات الموضوعية للشخصية في التوجيه المهني.

ث-اختبارات الميل للعمل tests Interest

وفيها يتم بيان ميل الفرد إلى تركيز انتباهه إلى نشاط معين أو موضوع معين وأن يجذب هذا الأمر اهتمامه، وتهتم هذه الاختبارات بدرجة شدة الميل إزاء مهنة معينة والتنبؤ على دوام هذا الميل، والشك أن قياس الميل ذو فائدة كبيرة وخاصة في التوجيه المهني الذي يبين ما إذا كان الفرد يميل إلى المهنة التي يتقدم إليها ميلا كافيا يجعله يستمر فيها ، وإلى ما إذا كان الفرد سيجد نفسه بين زملاء متشابهين له في الميل والعمل وقد أشارت الدراسات إلى عدد من اختبارات الميول نحو المهن ومناها اختبار " سترونج" للميول المهنية : وهي أن الناجحين في مهنة ما، لهم مجموعة مميزة لما يحبونه وما لا يحبونه تميزهم عن غيرهم من الطوائف المهنية الأخرى².

وتهدف اختبارات الميل إلى قياس مدى حب المترشح للعمل أو المهنة المعينة ودرجة انسجامه معها، ما هي هواياته وطموحاته في حياته الاجتماعية والثقافية وما إذا كانت تتعارض مع طبيعة المهنة، وهي اختبارات علمية وموضوعية ونتائجها تعكس إلى حد كبير ما ميول الفرد.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 83.

² شذى يعقوب الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 02.

أ- الاختبارات التوافقية المدارة بالحاسوب

إن أحد التقدّمات الرئيسية الحقيقية في الاختبارات المهنية هي تلك التي تسمى بالاختبارات التوافقية المدارة بالحاسوب CAT أو Testing Adaptive Computerrised وهنا سنوضح باختصار كيف يعمل هذا النوع من الاختبارات.

هذا الاختبار ممكن التطبيق ويستعمل الحاسوب في ذلك، تظهر فقرات الاختبار في عرض شريط فيديو على شاشة الحاسوب، ثم يطلب من الفرد المشارك أن يجيب مستعملاً في ذلك أزرار الكمبيوتر فكل سؤال مطروح تتبعه مباشرة الإجابة على السؤال السابق الذكر، ودرجة محددة تحديداً تسلسلياً من خلال برامج الحاسوب التي صممت خصيصاً لذلك السؤال، فالسؤال الأول الذي يقدم للمشارك يكون متوسط الصعوبة، فإذا كانت الإجابة المقدمة صحيحة فالسؤال الذي يأتي بعده يتم اختياره أصعب من سابقه.

وبالتالي هذا النوع من الاختبار يتوافق مع جميع أنواع الاختبارات المذكورة سابقاً ويساعد على معرفة استعداد وقدره وذكاء وإمكانيات الفرد في الاختبار المهني.

ثانياً: المقابلات و أنواعها

إن الهدف من المقابلة هو الحصول على المعلومات حول شخص المتقدم للعمل لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرار الاختيار وكذلك في توفير المعلومات التي تعكس ضرورة المنظمة وطبيعة عملها ومن ثم تساعد الأفراد حول قرار الاستمرار في خطوات التعيين¹.

حيث يمكن تعريف المقابلة على أنها حوار بين شخصين أو أكثر لتبادل الرأي والمعلومات فهي وسيلة للحصول على حقائق من المترشح تتعلق بشخصيته وخبرته ومؤهلاته وميوله ودوافعه للتأكد من أن الجوانب المصرح بها تتوفر، وتسلط الضوء وتدقيق أكثر في الجوانب التي مازالت غامضة.

ويمكن تقسيم المقابلات إلى الأنواع التالية:²

أ- المقابلات الفردية: تتم بين طرفين الأول من المنظمة وقد يكون مدير الموارد البشرية، أو أخصائي في الموارد البشرية، أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة ويمتاز هذا النوع بأنه يضمن التفاعل بين طرفي المقابلة.

ب- المقابلات الجماعية: وتأخذ الأشكال التالية:

• مثل المنظمة مع فردين أو أكثر: يقوم هنا ممثل المنظمة بطرح سؤال والحصول على أكثر من إجابة ثم يقوم بالتقييم الإجابات ومقارنتها مع بعضها البعض، ويمتاز هذا النوع بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين .

¹ سهيلة مجد عباس، علي حسن علي: مرجع سبق ذكره، ص 83.

² جمعي ليندة وأخريات، سياسة التوظيف في الوظيفة العمومي، مذكرة تخرج تخصص مالية، المركز الجامعي بالمدينة، 2005، ص 24.

• أكثر من ممثل عن المنظمة مع فرد واحد: حيث تمثل المنظمة هنا أكثر من طرف مثلا مدير الموارد البشرية والمدير المختص، ويمتاز هذا النوع بأنه يسمح بتقييم الإجابات على وجهة نظره مما يعطي حكما على المتقدم أكثر شمولاً.

• أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم: حيث تمثل المنظمة أكثر من واحد كما سبق وذكرناه في الشكل الثاني من أشكال المقابلة وأكثر من متقدم للوظيفة، ويسمح هذا النوع بتقييم المترشحين مقارنة ببعض البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم.

ت-المقابلات الموجهة: يسبق المقابلة تخطيط وترتيب لنوعية الأسئلة وذلك من خلال فحص توصيف الوظائف والمواصفات الجانبية للشخص، حيث يتصرف المقابل حسب النقاط المحدودة فنوع المعلومات والغرض المراد بلوغه محددان.

ث-المقابلة غير موجهة: هي مقابلة غير مهيكلة، فالمقابل يكون حر في توجيه الأسئلة وهي الأكثر شيوعاً، حتى يتمكن من جمع أقصى قدر من المعلومات لحكم على درجة صلاحية الفرد لشغل الوظيفة.

ج- المقابلات المرسومة أو المتقنة: هذا النوع تحدد ماهية الأسئلة المفروض أن يستعملها المقابل وبذلك تقييد بقائمة من الأسئلة محددة بدقة في قوائم خاصة.

ح- مقابلات حل المشكلات: هذا النوع بعرض بعض المشكلات التي يمكن أن يواجهها المتقدم للوظيفة في مهنته ويطلب منه حلها.

خ- مقابلات الضغوط: يتم فيها الكشف عن قدرة المتقدم للوظيفة في تحمل الضغوط الناتجة عن العمل وتكون مفيدة في بعض وظائف رجال الشرطة، وهنا يتم طرح الأسئلة بشكل خاطف وسريع ويلاحظ من خلال ذلك رد فعل المتقدم ومدى تجاوبه مع الأسئلة ومدى تحمله للضغوط.¹

الفرع الثالث : مبادئ وخطوات الاختبارات المهنية

أولاً: مبادئ الاختبارات المهنية

نظراً لأهمية الاختبار المهنية في اختيار الأفراد لشغل وظيفتهم مستقبلاً وتحقيقاً لفعالية الاختبار ونجاحه بالتعرف على مؤهلات الفرد المترشح، يجب مراعاة عدة مبادئ قبل وعند البدء ومن بينها:²

- تصميم الاختبارات وفق للمتطلبات تحليل الوظيفة؛
- الصدق والأمانة في مقياس القدرة؛
- يجب أن تكون الاختبارات مقنعة حتى يمكن الاطمئنان إلى صحة نتائجها؛
- مستوى صعوبة الاختبارات مناسبة لمستويات الجميع؛
- النظر للاختبارات كأداة مساعدة وليست الوحيدة في مجال اتخاذ قرارات التعيين؛

¹ جمعي ليندة، المرجع نفسه ص 40.

² عادل جودة، اختبار العاملين وتوجيههم، دراسة علمية وتطبيقية على صناعة الغزل والنسيج، مطبعة الدستور التجاري، الأردن، 1988 ص 229.

➤ تركيز على جميع العوامل التي تكون أساسا في نجاح الفرد في عمله.

ثانيا: خطوات الاختبارات

إن تطبيق عملية الاختبارات عملية فنية تحتاج إلى كثير من البحوث والدراسات يقوم بها الأفراد متخصصون ومدربون في هذا المجال تكمن أهميتها ما يلي:¹

- موافقة الإدارة على برنامج الاختبارات؛
- الإشراف على سير اختبارات من طرف خبير نفسي خاص بالاختبارات؛
- تحديد وتحليل الأعمال بتطبيق الاختبارات؛
- إيجاد مقاييس ومعايير ملائمة من خلالها يتم تقييم نتائج الاختبارات؛
- فحص اختيار الاختبارات والتأكد من صحتها ودقتها؛
- تطبيق الاختبارات وإجرائها في ظروف جيدة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول دور الاختبارات المهنية في تحسين عملية التوظيف

بعد البحث في الموضوع والبحث عن دراسات سابقة تناولت جوانب الموضوع، تبين جود مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع وتتقاطع معه في بعض النقاط، وعليه فضلنا التنوع فيها قصد الإحاطة أكثر بموضوع بحثنا ومعرفة ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في هذا المجال.

المطلب الأول : عرض للدراسات السابقة

سنترك من خلال هذا المطلب إلى بعض الدراسات السابقة الأجنبية والعربية ذات الصلة بموضوع البحث وهذا حسب التاريخ.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة (تلالي نبيلة 2023)

أنواع الاختبارات والآليات المفعلة في عملية الاختيار الوظيفي بالمؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق علمية، المجلد 15 العدد 01 السنة 2023، ص ص 73-86.

¹ نفس المرجع السابق، ص 229.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الاختبارات والآليات المعتمدة في عملية الاختيار الوظيفي، وبيان مدى مساهمتها في وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب، مع الكشف عن الصعوبات والعراقيل التي تواجه لجان الانتقاء أثناء توظيف الاختبارات والمقاييس النفسية. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وبالنسبة للعينة فقد ركزت الدراسة على المؤسسات الجزائرية وإجراءاتها في التوظيف والاختبار الوظيفي. كما اعتمدت على تحليل المحتوى النظري والإجراءات المعتمدة في لجان الانتقاء والاختبارات النفسية والمهنية، توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية تعتمد على اختبارات وإجراءات متنوعة تختلف حسب طبيعة الوظائف والمهن، غير أن هذه الاختبارات تبقى غير كافية في كثير من الحالات لضمان الاختيار الأمثل، مما قد يؤثر على فعالية عملية التوظيف والكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير الاختبارات المهنية والنفسية، وتحسين آليات الانتقاء بما يضمن مزيداً من الموضوعية والدقة في اختيار المترشحين.

ثانياً: دراسة (خالدي فراح، مهاوة أمال 2021)

مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، الآفاق للدراسات الاقتصادية المجلد 6 العدد 01 السنة 2021، ص ص 70-85.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة النسيج والتجهيز. بسكرة، مقاطعة نفطال. بسكرة، مديرية الصيانة سونطراك. بسكرة، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز. بسكرة) وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة، ومن ثم يقدم التفسيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتم توزيعه على (مدراء، رؤساء دوائر، رؤساء مصالح) المؤسسات محل الدراسة، والبالغ عددهم (49) إطار وتم تحليله بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين أعداد التوظيف (التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية، الاختيار، التعيين) والتميز المؤسسي في مؤسسات محل الدراسة.

ثالثاً: دراسة (قنيفة نورة، سليمي ابتهاج 2018)

التوظيف في المؤسسات التعليمية: آلياته، معايير، إفرازاته دراسة ميدانية، مجلة الروائر، المجلد 02 العدد 02 ديسمبر 2018 ص ص 39-53.

هدفت الدراسة للكشف عن واقع التوظيف في المؤسسات التعليمية والآليات المعتمدة، المعايير المنتقاة، وأخيراً الإفرازات المهنية التي كثيراً ما أثّرت على العملية التربوية التعليمية بأبعادها المختلفة. ولإنجازها وُجّهت إستمارة بحث لعدد من الأساتذة حديثي التوظيف بثمانية مدارس ابتدائية بمدينة تبسة قُدّر عددهم بـ 50 أستاذاً موزعين على ثمان مؤسسات تربوية، كما تم اعتماد تقنية

المقابلة الحرة مع عدد من المسؤولين على مستوى مديرية التربية، لتتوصل في الأخير إلى مجموعة نتائج أبرزها أن عملية توظيف الأساتذة في المدارس الابتدائية لا تخضع إلى معايير علمية موضوعية، وأنه يتم الاكتفاء بنتائج الاختبارات الكتابية التي تقيس في الغالب مكتسبات قبلية قد تكون آنية وقد تكون محدودة جدا مصدرها الأساسي الحفظ والاسترجاع الآني، وأنه في المقابل لم يتم الاعتماد على الاختبارات النفسية سواء الإسقاطية أو تلك التي تقيس القدرات والاستعدادات والمهارات.

رابعاً: دراسة (بكيري نجيبة، عطوم وسام 2018)

أهمية الاختبارات والمقاييس النفسية في عملية الانتقاء والتوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الروائر، المجلد 02 العدد 02 ديسمبر 2018 ص ص 163-152.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الاختبارات والمقاييس النفسية في تحسين فعالية عملية الانتقاء والتوظيف، والحد من التحيز الشخصي أثناء اختيار المترشحين، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. حيث اعتمدت على الاختبارات النفسية والمقاييس العلمية والمقابلات المهنية كأدوات للتحليل.

أثبتت نتائج الدراسة أن الاختبارات والمقاييس النفسية تعتبر أدوات علمية دقيقة تساعد في المفاضلة بين المرشحين، وتقلل من أثر الذاتية والتحيز في المقابلات، مما يساهم في رفع جودة التوظيف وتحسين أداء المؤسسة.

أوصت الدراسة بضرورة تعميم استخدام الاختبارات النفسية والمهنية في جميع مراحل التوظيف، مع تكوين لجان متخصصة للإشراف على تطبيقها.

خامساً: دراسة (مُحَمَّد أَيْتِ اسعد، سامية العراي 2018)

دور عملية الانتقاء والتوظيف في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، مجلة الروائر، المجلد 02 العدد 02 ديسمبر 2018 ص ص 130-120.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور عملية الانتقاء والتوظيف المهنيين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وما إذا كانت عملية التوظيف تقوم حقا على أساس الكفاءة والمستوى التعليمي للأفراد، بالإضافة إلى التطرق إلى بعض النقائص والفراغات القانونية التي يعاني منها التوظيف في الجزائر.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من (08) عامل بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) باستخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من البنود تبعا للفرضيات المصاغة في الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن لعملية التوظيف المهني أهمية بالغة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وأن هذه العملية تقوم معظمها على أساس معايير المؤهلات والكفاءة وكشفت الدراسة كذلك على بعض الفراغات والنقائص القانونية التي يعاني منها التوظيف في الجزائر بصفة عامة.

سادساً: دراسة (عثمان بن شاوي 2017)

أهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2016-2017.

هدفت الدراسة إلى تبين أهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف في المنظمات العمومية الإدارية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالقرارة، لعينة مكونة من 36 موظفاً خلال سنة 2017 حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن عملية التوظيف في المنظمات العمومية الإدارية تلعب دوراً حساساً مثلها مثل المنظمات الاقتصادية، من خلال تحقيق مبدأي المساواة والجدارة في التوظيف وإخضاع هذه العملية لرقابة صارمة.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة (Rajyalaxmi, 2026)

(الموارد البشرية – عملية التوظيف والاختيار)

Rajyalaxmi, M. (2026). **Human Resource: Recruitment and Selection Process**. International Journal of Novel Research and Development (IJNRD). [www.ijnrd.org]

تناولت هذه الدراسة الدور الاستراتيجي لعمليتي الاستقطاب والانتقاء في تعزيز كفاءة المنظمات المعاصرة. حيث هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تشخيص المعوقات والمشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية أثناء البحث عن الكفاءات، وتقييم أثر عامل الوقت (Time Constraint) على جودة القرارات الإدارية.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام لوصف الظاهرة وتحليل أبعادها الإدارية، واستخدمت عينة طبقية (Stratified Sampling Technique) شملت مستويات وظيفية مختلفة داخل المنظمة لضمان تمثيلية دقيقة لآراء الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية. وفيما يخص أدوات القياس والبرامج المستخدمة، استندت الدراسة إلى تصميم استبيانات موجهة، مع استخدام أساليب إحصائية لتحليل البيانات ومعالجتها (عبر برنامج SPSS لتحليل الارتباطات وتوزيعات العينة الطبقية)، بالإضافة إلى تحليل سجلات التوظيف ونماذج طلبات التوظيف (Application Blanks) والاختبارات المهنية المعتمدة.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن التوظيف ليس مجرد سد للشواغر، بل هو تدفق مستمر من الأحداث يبدأ بالتخطيط المسبق وجرى القوى العاملة الحالية قبل اللجوء للمصادر الخارجية. وأكدت النتائج أن أي خطأ في اختيار المرشح المناسب يترتب عليه تكاليف باهظة للمنظمة ويؤثر على إنتاجيتها الكلية.

ثانياً : دراسة (Kuncel et all, 2024)

(القدرة التنبؤية للشهادات المهنية واختبارات المعرفة الوظيفية: دراسة تنظيمية طويلة الأجل)

Kuncel, N. R., Sackett, P. R., & Dahlke, J. A. (2024). **The predictive power of professional certification and job knowledge tests: A long-term organizational study.** International Journal of Selection and Assessment, 32(1), 45-68.

هدفت الدراسة إلى قياس القوة التنبؤية بعيدة المدى لشهادات التأهيل المهني واختبارات المعرفة الوظيفية (Job Knowledge Tests) على استقرار الموظفين وأدائهم الفعلي في المؤسسات العامة والتعليمية، حيث استخدمت المنهج الكمي الاستنتاجي (Quantitative Deductive Approach) باستخدام أسلوب "الدراسة الطولية" (Longitudinal Study) التي تتبع الموظف لسنوات بعد توظيفه، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم تتبع المسار الوظيفي لعينة قوامها 3500 موظف في مؤسسات حكومية وتربوية على مدار 5 سنوات من العمل الفعلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها بأن الدرجات المرتفعة في اختبارات المعرفة المهنية ترتبط بشكل مباشر بانخفاض معدلات الأخطاء المهنية في المؤسسة. هذه الاختبارات هي الضمان الأكبر لنجاح عمليات التوظيف في الوظائف ذات الطابع "التكويني والتدريبي" (مثل معاهد التكوين).

توصي الدراسة المؤسسات التعليمية والعمومية بالاستثمار في بناء "بنوك أسئلة مهنية" (Item Banks) خاصة بها وعدم الاكتفاء بالشهادات الأكاديمية العامة عند التوظيف.

ثالثاً : دراسة (Campion 2020)

(دراسة أولية للاختبارات المهنية واختيار المرشحين من خلال جهات خارجية: الفعالية وردود فعل المرشحين)

Campion, M. C., Campion, E. D., & Campion, M. A. (2020). **Initial examination of vendor-based professional testing and selection: Effectiveness and candidate reactions.** Journal of Applied Psychology, 105(6), 610-632.

هدف الدراسة إلى استكشاف مدى فاعلية الاختبارات المهنية الجاهزة التي تقدمها الشركات المتخصصة (Vendors) في التنبؤ بالأداء الوظيفي، وقياس ردود فعل المترشحين تجاه هذه الاختبارات من حيث العدالة والموضوعية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) من خلال تحليل البيانات التاريخية لعمليات التوظيف ومقارنتها بتقييمات الأداء اللاحقة. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد شملت الدراسة بيانات ضخمة مستمدة من 500 مؤسسة وقطاع وظيفي، مع تحليل استجابات أكثر من 2000 مترشح خضعوا لهذه الاختبارات المهنية.

النتائج: أثبتت الاختبارات المهنية (Professional Tests) قدرة تنبؤية عالية جداً تفوق المقابلات الشخصية التقليدية.

إذ أن المترشحون يميلون لتقبل نتائج التوظيف أكثر عندما تعتمد على اختبارات مهنية تقنية لأنهم يرونها "أكثر عدالة".

التوصيات: ضرورة دمج الاختبارات المهنية كمعيار "تصفية أول" (Screening Tool) لتقليل الهدر في الوقت والموارد البشرية.

رابعاً : دراسة (Memon et all, 2018)

(فعالية الاختبارات النفسية في عملية التوظيف)

Memon, M., Ahmed, F., Qureshi, M. A., &Brohi, N. A., **Effectiveness of Psychometric Testing in Recruitment Process**, Journal of Organizational Behavior Research, Vol. 3, No. 1, 2018, pp. 293–306.

تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع فعالية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف، حيث هدفت إلى إبراز مدى مساهمة الاختبارات السيكمومترية (النفسية والمهنية) في تحسين جودة اختيار المترشحين داخل المؤسسات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الجمع بين المعطيات النظرية والبحث الميداني، حيث تم جمع البيانات الأولية بواسطة مقابلات معمقة مع مسؤولين في قطاع البنوك بباكستان، ثم تحليلها باستخدام التحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis).

توصلت الدراسة إلى أن الاختبارات المهنية تعد وسيلة فعالة في دعم قرارات التوظيف، خاصة عند استخدامها إلى جانب المقابلات المباشرة ودراسات الحالة، حيث تساعد على اختيار المترشحين الأكثر توافقاً مع متطلبات المنصب. وأظهرت النتائج أن بعض العوامل، مثل الضغط الزمني والتوتر أثناء الاختبار، قد تؤثر على إجابات المترشحين، غير أن نتائج الاختبارات تبقى في المجمل مؤشراً مهماً على سماتهم الشخصية وقدراتهم المهنية. وأوصت الدراسة بضرورة عدم الاعتماد على الاختبارات المهنية كوسيلة وحيدة، بل دمجها مع أدوات أخرى لرفع فعالية عملية التوظيف وتحقيق اختيار أكثر دقة وموضوعية.

خامساً :دراسة (Otoo et all, 2018)

(فعالية ممارسات التوظيف والاختيار في مؤسسات التعليم العالي بالقطاع العام: أدلة من غانا)

Otoo, I. C., Assuming, J., &Agyei, P. M. (2018)**Effectiveness of Recruitment and Selection Practicesin Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. European Scientific Journal (ESJ)**, 14(13), 199.

سعت هذه الدراسة إلى تقييم واقع وإجراءات الاستقطاب والانتقاء في بيئة التعليم العالي الحكومية. من خلال رصد الآليات المتبعة في توظيف الكوادر الأكاديمية والإدارية وتحديد التحديات الجوهرية التي تواجه هذه المؤسسات في اختيار أفضل الكفاءات، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي عبر تصميم المسح الوصفي، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من 128 موظفاً، تم اختيارهم بأسلوب المعاينة الطبقية والعشوائية البسيطة لضمان شمولية التمثيل. واستخدم الباحثون الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع الاعتماد على برنامج SPSS (V.22) لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي في غانا تعتمد بشكل مهيمن على 'التوصيات الشخصية' كنمط أساسي للتوظيف، كما كشفت عن وجود تحديات كبرى تتمثل في صعوبة تحديد الوظائف الشاغرة بدقة والتأخر الملحوظ في تقديم التغذية الراجعة (Feedback) للمرشحين بعد المقابلات. وبناءً على ذلك، خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أهمها ضرورة تقليل الاعتماد على التوصيات الشخصية لصالح الإعلان المفتوح (المطبوع والإلكتروني) لضمان الشفافية، وضرورة تسريع وتيرة الإجراءات الإدارية في عملية الاختيار.

المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة

بعد استعراضنا لبعض من الدراسات السابقة لموضوع بحثنا من خلال عرض لأهداف ومناهج وعينة، وكذا نتائج وتوصيات هذه الدراسات، يمكننا تلخيصها في الجدول أدناه لتسهيل عملية التقييم والمقارنة بينها.

الجدول رقم (1-1): عرض للدراسات السابقة

الدراسة	المنهج والأدوات	العينة	النتائج
Memon 2018 et all,	المنهج الوصفي التحليلي	مسؤولين في قطاع البنوك بباكستان	بعض العوامل، مثل الضغط الزمني والتوتر أثناء الاختبار، قد تؤثر على إجابات المترشحين.
Otoo et all, 2018	المنهج الكمي الاستبيان لجمع البيانات	129 موظف في بيئة التعليم العالي الحكومية	مؤسسات التعليم العالي في غانا تعتمد بشكل مهيمن على 'التوصيات الشخصية' كنمط أساسي للتوظيف.
2020 Campion	المنهج الوصفي التحليلي	500 مؤسسة	الاختبارات المهنية لها قدرة تنبؤية عالية جداً تفوق المقابلات الشخصية التقليدية.
Kuncel 2024 et all,	المنهج الكمي الاستنتاجي، أسلوب "الدراسة الطولية"	قوامها 3500 موظف في مؤسسات حكومية وتربوية.	الدرجات المرتفعة في اختبارات المعرفة المهنية ترتبط بشكل مباشر بانخفاض معدلات الأخطاء المهنية في المؤسسة.
Rajyalaxmi, 2026	المنهج الوصفي التحليلي. الاستبيان لجمع البيانات	مؤسسة واحدة	أي خطأ في اختيار المرشح المناسب يترتب عليه تكاليف باهظة للمنظمة ويؤثر على إنتاجيتها الكلية.
قنيفة نورة، سليمي ابتهاج 2018	المنهج الوصفي، دراسة الحالة	50 أستاذا	عملية توظيف الأساتذة في المدارس الابتدائية لا تخضع إلى معايير علمية موضوعية. الاكتفاء بنتائج الاختبارات الكتابية التي تقيس في الغالب مكتسبات قبلية.
بكيري نجيبة، عطوم وسام 2018	المنهج الوصفي التحليلي	مترشحي للتوظيف	الاختبارات والمقاييس النفسية تعتبر أدوات علمية دقيقة تساعد في المفاضلة بين المرشحين.
عثمان بن شاي 2018	المنهج الوصفي، دراسة الحالة	36 موظفا بالمؤسسة الاستشفائية	يجب تحقيق مبدأي المساواة والجدارة في التوظيف وإخضاع هذه العملية لرقابة صارمة.
خالدي فراح، مهاوة أمال 2021	المنهج الوصفي. الاستبيان لجمع البيانات	مجموعة من المؤسسات	وجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد التوظيف والتميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.
تلالي نبيلة 2023	المنهج الوصفي التحليلي	مجموعة من المؤسسات الجزائرية	المؤسسات الجزائرية تعتمد على اختبارات وإجراءات متنوعة تختلف حسب طبيعة الوظائف والمهن.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

من خلال القراءة الفاحصة والمتأنية للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت عدة جوانب لموضوع بحثنا المعنون **بدور الاختبارات المهنية في فعالية عملية التوظيف**، يمكننا استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية التي تشكل ملامح هذا الموضوع:

- **تباين المقاربات المنهجية:** اتسمت الدراسات السابقة بتنوع منهجي ملحوظ؛ حيث زاوجت بين المناهج الكمية التي تستهدف قياس الأثر الإحصائي للاختبارات على الأداء (مثل دراسة Kuncel)، وبين الدراسات الوصفية التي استقصت واقع الممارسات الميدانية في بيئات مؤسسية متباينة ومختلفة، مما وفر لنا رؤية شمولية للموضوع من زوايا متعددة.
 - **القدرة التنبؤية للاختبارات:** أجمعت الدراسات السابقة ذات الصبغة العالمية على أن الاختبارات المهنية تمتلك "قدرة تنبؤية" عالية جداً تتفوق بمراحل على المقابلات الشخصية التقليدية وهي نتيجة مهمة، لاسيما في خفض معدلات الأخطاء المهنية ورفع كفاءة الاستقطاب، وهو ما يعزز من قيمة هذه الأدوات كمعيار موضوعي لاختيار الموظفين.
 - **تأثير السياق البيئي والمؤسسي:** كشفت نتائج الدراسات أن فعالية هذه الاختبارات ليست بمعزل عن المحيط؛ إذ تظهر بعض الدراسات (مثل دراسة Memon 2018) تأثير النتائج بعوامل نفسية وزمنية لدى المرشح، بينما أشارت دراسات أخرى (مثل دراسة Otoo وقنيفة نورة) إلى وجود فجوة في بعض البيئات النامية التي لا تزال تترنح للتوصيات الشخصية أو المعايير غير الموضوعية في عملية التوظيف.
 - **الكلفة الاقتصادية للاختيار الخاطئ:** من خلال هذه الدراسات برزت نتيجة جوهرية مفادها أن الاستثمار في أدوات القياس المهني قبل التوظيف هو في حقيقته "إجراء وقائي" يجنب المنظمات تكاليف باهظة ناجمة عن ضعف الإنتاجية أو الحاجة لإعادة التوظيف، كما أكدت على ذلك دراسة Rajyalaxmi 2026.
 - **علاقة الارتباط بالتميز المؤسسي:** لم تقف الدراسات عند حدود اختبار الفرد فحسب، بل ربطت بشكل مباشر بين دقة معايير التوظيف وبين تحقيق "التميز المؤسسي" كهدف استراتيجي كلي، مما ينقل موضوع الاختبارات من مجرد إجراء إداري إلى كونه ركيزة في بناء الميزة التنافسية للمنظمة وهو ما توصي به عدة أبحاث ودراسات.
- أما بالنسبة للمقارنة بين النظرية والتطبيق فقد أظهرت النتائج وجود فجوة في بعض المؤسسات بين ما تقره الدراسات العلمية من أهمية للاختبارات وبين الواقع الذي قد يخضع للمحسوبية أو العشوائية في الاختيار لدى المؤسسات.

المطلب الثالث: موقع الدراسة من الدراسات السابقة

من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الاختبارات المهنية وفعاليتها في عملية التوظيف، يتبين أن معظم هذه الدراسات ركزت على إبراز أهمية الاختبارات المهنية كوسيلة علمية تساعد على اختيار الأفراد الأكفأ لشغل المناصب الوظيفية، وعليه يمكننا توضيح موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- ✓ أكدت الدراسة أن اختبارات القدرات المعرفية العامة تُعد من أكثر الأساليب قدرة على التنبؤ بالأداء الوظيفي، في حين أوضحت دراسات أخرى مثل دراسة Campion أن الاختبارات المهنية تتفوق من حيث القدرة التنبؤية على المقابلات الشخصية التقليدية. كما بينت بعض الدراسات الحديثة أن هناك عوامل قد تؤثر في نتائج الاختبارات، مثل التحيزات والانطباعات المسبقة، إضافة إلى الاعتماد المتزايد على اختبارات السمات الشخصية.
- ✓ تتقاطع دراستنا الحالية مع هذه الدراسات في تناولها لمغير الاختبارات المهنية وعلاقته بفعالية عملية التوظيف، من حيث السعي إلى قياس مدى مساهمة هذه الاختبارات في اختيار الموارد البشرية المناسبة للمؤسسة.
- ✓ الدراسة الحالية تتميز عن بعض الدراسات من عدة جوانب؛ إذ تنتقل من الطرح النظري والنتائج العامة إلى التطبيق الميداني داخل المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية، وهو ما يمنحها خصوصية مرتبطة بقطاع التربية الوطنية في الجزائر، ويجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع الإداري والتنظيمي المحلي.
- ✓ معظم الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات مختلفة من حيث طبيعة النشاط، بينما تركز الدراسة الحالية على مؤسسة وطنية متخصصة في تكوين موظفي قطاع التربية، مما يسمح بإبراز خصوصية دور الاختبارات المهنية في توظيف الموارد البشرية داخل هذا النوع من المؤسسات.
- ✓ تمثل الدراسة الحالية امتداداً علمياً للدراسات السابقة، مع إضافة بعد ميداني تطبيقي يسعى إلى معرفة مدى انعكاس نتائج تلك الدراسات على واقع التوظيف داخل المعهد محل الدراسة.

لقد تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الجوانب النظرية والمنهجية المرتبطة بموضوع دور الاختبارات المهنية في فعالية عملية التوظيف، وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين أساسيين.

ففي المبحث الأول، تم عرض الإطار النظري للدراسة، حيث تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بعملية التوظيف من حيث تعريفها، أهميتها وأهدافها، وكذا أنواع ومبادئ وشروط عملية التوظيف، مع التركيز على الاختبارات المهنية باعتبارها إحدى أهم أدوات الانتقاء والتوظيف من خلال التطرق إلى مفهوم الاختبارات المهنية وكذا أنواع وخطوات ومبادئ هذا الاختبارات.

أما في المبحث الثاني، فقد تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع تحليلها من حيث الأهداف، المنهج المتبع، العينة، أدوات جمع البيانات، وأهم النتائج المتوصل إليها. وقد أظهرت هذه الدراسات وجود اتفاق واضح حول أهمية الاختبارات المهنية في التنبؤ بالأداء الوظيفي وتحسين فعالية التوظيف، مع وجود بعض الاختلافات المرتبطة ببيئة الدراسة وطبيعة المؤسسة محل البحث.

كما تم أيضا تحليل وتقييم الدراسات السابقة من عدة جوانب، وعليه قمنا بتحديد موقع الدراسة الحالية منها. وتوصلنا من خلال هذا الفصل إلى بعض النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تمكنها من أداء الهدف الذي وجدت من أجله، وهي وظيفة فرعية من وظائف إدارة الموارد البشرية؛
 - يقوم التوظيف في الوظيفة العمومية على مبدئين أساسيين هما مبدأي المساواة والجدارة؛
 - إن المصلحة العامة تقتضي أن لا يتولى الوظائف العمومية إلا الأشخاص القادرين على أداء وظائفهم فهم بالتالي مطالبون بالاستجابة على وجه الخصوص إلى عدة شروط: كالجنسية والسن، واللياقة البدنية وغيرها
 - يرتكز نظام المسابقات أساسا على انتقاء أفضل المترشحين الذين تتوفر فيهم الإمكانات المطلوبة لممارسة الوظيفة العمومية.
- بناءً على ما تم عرضه في هذا الفصل، سيتم الانتقال في الفصل الموالي إلى الجانب التطبيقي، قصد إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني وتحليل نتائج الدراسة بما يخدم أهداف البحث وفرضياته.

الفصل الثاني:

تحليل دور الاختبارات المهنية في
تحسين عملية التوظيف

تمهيد:

بعد أن تم في الفصل السابق وضع الإطار النظري لمفاهيم الدراسة الأساسية (الاختبارات المهنية وعملية التوظيف)، نتقل في هذا الفصل إلى الجانب الميداني، والذي يمثل محاولة لإسقاط تلك المفاهيم النظرية على أرض الواقع من خلال دراسة حالة المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية . الفضيل الورتلاني . بورقلة.

يهدف هذا الفصل إلى الإجابة بشكل عملي وميداني على إشكالية الدراسة المتمثلة في معرفة " إلى أي مدى تساهم الاختبارات المهنية في تحسين عملية التوظيف بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية بورقلة؟" ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الفصل إلى مبحثين متكاملين:

• المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

وفيه سيتم عرض الإجراءات المنهجية المتبعة، بدءاً من تحديد منهج الدراسة ومتغيراتها، مروراً بوصف مجتمع وعينة الدراسة، وانتهاءً بتصميم أداة جمع البيانات (الاستبيان) والتأكد من صدقها وثباتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

• المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

وفيه سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها (باستخدام برنامج SPSS)، ومن ثم مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة وتحديد أهم الأدوات والطرق المستعملة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وكذا التطرق إلى تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات وبرامج إحصائية المستعملة في معالجة المعطيات.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية على المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الفضيل الورتلاني بورقلة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوع، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

✓ المنهج الوصفي التحليلي

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات، حيث مكنا من تحليل طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات، واختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر الذي تُحدثه الاختبارات المهنية بأبعادها المختلفة (المتغير المستقل) على فعالية عملية التوظيف (المتغير التابع)، وهو ما يمثل جوهر إشكالية البحث.

✓ المنهج الإحصائي

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، للأثر الاختبارات المهنية على فعالية عملية التوظيف، وذلك من خلال عينة من موظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

جدول رقم (1-2) : متغيرات الدراسة

نوع المتغير	متغيرات الدراسة
المتغير المستقل	الاختبارات المهنية
المتغير التابع	عملية التوظيف

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الإطار النظري للدراسة

المتغير المستقل (الاختبارات المهنية): وهو المتغير المؤثر الذي تسعى الدراسة لقياس أثره ومساهمته في فعالية عملية التوظيف، وقد تم تناوله من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية مستنبطة من أدبيات إدارة الموارد البشرية وهي: (الخصائص السيكمترية للاختبارات، كفاءة المقابلات الشفهية واللجان التقنية، التكنولوجيا والرقمنة في عملية الاختبارات).

المتغير التابع (عملية التوظيف): وهو المتغير المتأثر الذي يمثل الظاهرة المراد تفسيرها، ويعكس مدى نجاح المعهد في استقطاب الكفاءات، ومستوى الانضباط والرضا الوظيفي، والتوافق بين نتائج الاختبار والمسار المهني الفعلي للموظف.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

قبل التطرق لمجتمع الدراسة سنحاول تقديم عام عن المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الفضيل الورتلانيورقلة من حيث النشأة والمهام والتنظيم للمعهد.

أولاً: تقديم للمعهد

1- نبذة حول المعهد

اسم المعهد هو: المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الفضيل الورتلاني ورقلة. يعود تاريخ إنشاء المعاهد التكنولوجية بناء على الأمر رقم 69-106 مؤرخ في 17 شوال عام 1389 الموافق 26 ديسمبر سنة 1969، والمرسوم رقم 70-115 مؤرخ في 29 جمادى الأولى عام 1390 الموافق 1 غشت سنة 1970 المتضمن تأسيس معاهد تكنولوجية للتربية.

وقد تم تدشين المعهد التكنولوجي بورقلة من طرف الرئيس هواري بومدين في سنة 1972، ويعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ومن خلال المرسوم التنفيذي رقم 2000-36 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1420 الموافق 7 فبراير سنة 2000 المتضمن تعديل القانون الأساسي للمعاهد التكنولوجية للتربية وتغيير تسميتها إلى معاهد التكوين أثناء الخدمة، سمي هذا الأخير بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الفضيل الورتلاني ورقلة. وموقعه الجغرافي منذ افتتاحه كان بجوار مستشفى محمد بوضياف (المستشفى المركزي للولاية) إلى غاية سنة 1999 وبعدها حول إلى حي سيدي عبد القادر الجهة المقابلة لمدرسة الجمارك وفي سنة 2018 تم تحويله إلى منشأة جديدة (بجانب مقر الأمن الوطني الولائي الجديد) طريق محطة المسافرين.

ثانياً: شرح للهيكل التنظيمي للمعهد

من خلال أحكام المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 28/14 المؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1435 الموافق أول فبراير سنة 2014 والذي يحدد التنظيم الداخلي للمعهد ويضم هذا الأخير الذي هو تحت سلطة المدير ما يلي:

(1) نيابة مديريةية التكوين والمسابقات والامتحانات المهنية وتضم ثلاث مصالح:

- مصلحة تنظيم التكوين؛
- مصلحة تنظيم سير المسابقات والامتحانات المهنية؛
- مصلحة المتابعة والتكوين.

وهي مكلفة بما يلي:

- ضمان تنظيم ومتابعة سير المسابقات والامتحانات المهنية وتقييمها وفقا للتنظيم المعمول به؛
- ضمان تنظيم ومتابعة سير العمليات التكوينية وتقييمها؛
- ترقية وتجديد معارف مختلف أسلاك التربية الوطنية وفق مجالات واختصاصاتهم؛
- تحيين الكفاءات المهنية لموظفي القطاع وفق السياسة التربوية المسطرة من الدولة؛
- تحسين المردود البيداغوجي لموظفي التأطير التربوي؛
- إعداد برنامج النشاطات والحصيلة السنوية ومشروع نيابة المديرية.

(2) نيابة مديريةية الدراسات والبحث والتوثيق: وتضم ثلاث مصالح:

- مصلحة الدراسات والبحث التربوي؛
- مصلحة التوثيق والأرشيف؛
- مصلحة الإعلام الآلي والتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

وهي مكلفة بما يلي:

- ✓ المساهمة في إعداد المنهج وبرامج التكوين المتخصص والتكوين أثناء الخدمة لمختلف أسلاك قطاع التربية الوطنية؛
- ✓ المساهمة في إعداد الدراسات والبحوث البيداغوجية والتجريبية المتعلقة بميدان نشاط المعهد؛
- ✓ إنتاج الدعائم والوسائل التي تسمح بتطبيق برامج التكوين؛
- ✓ تشخيص احتياجات التكوين بالتنسيق مع مختلف أسلاك التفتيش؛
- ✓ إعداد دلائل بيداغوجية وتربوية؛
- ✓ تعميم استعمال الإعلام الآلي وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وترقية تطبيقاته في مجالات التسيير البيداغوجي والإداري والمالي والوثائقي؛

- ✓ إعداد برنامج النشاط والحصيلة السنوية ومشروع نيابة المديرية (الجريدة الرسمية رقم 05 المادة 4. 2016).

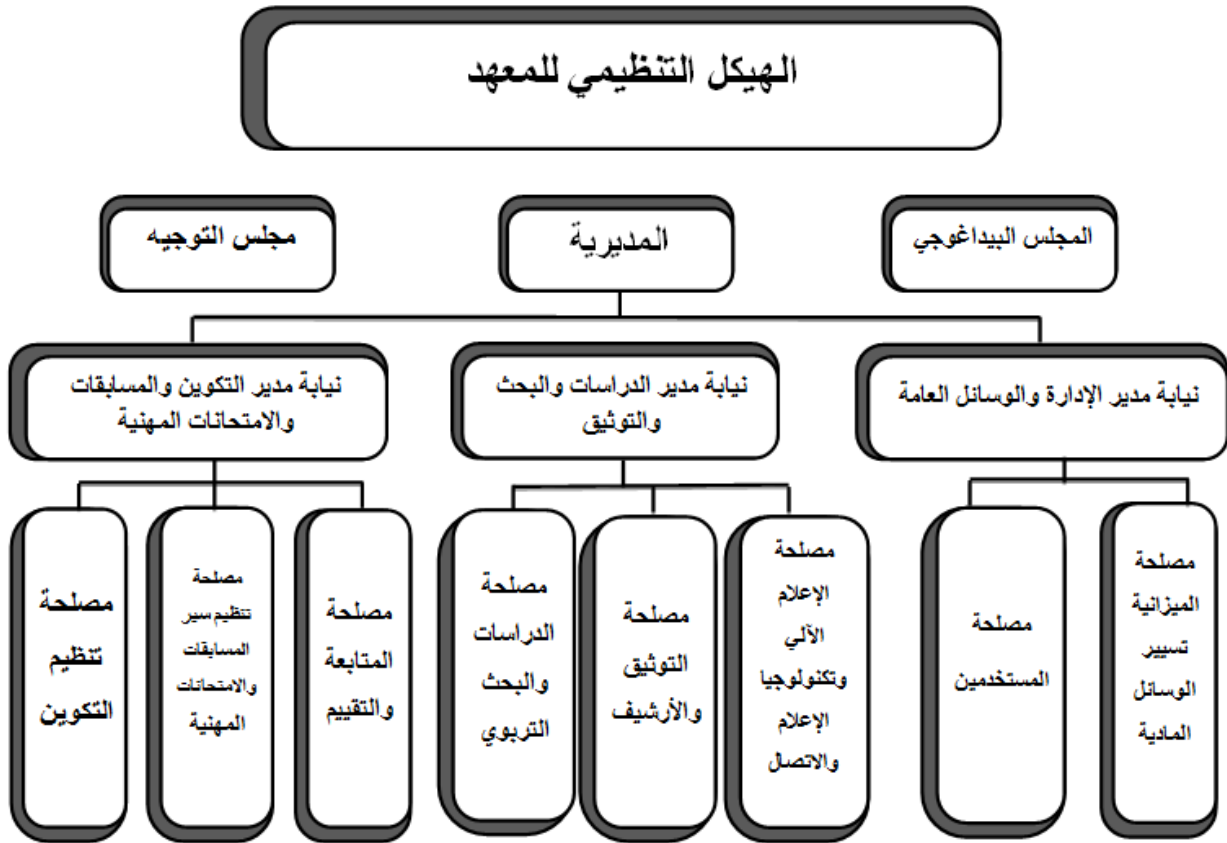
(3) نيابة مديريةية الإدارة والوسائل العامة: وتضم مصلحتين هما:

- مصلحة المستخدمين؛
- مصلحة الميزانية وتسيير الوسائل المادية.

ومكلفة بما يلي:

- ✓ إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذه؛
- ✓ إعداد برنامج التجهيز ومتابعة تنفيذه؛
- ✓ تأمين الممتلكات والتجهيزات والوسائل العامة؛
- ✓ إعداد برنامج النشاط والحصيلة السنوية ومشروع نيابة المديرية (الجريدة الرسمية رقم 05 المادة 5. 2016).

الشكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي للمعهد



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المعهد

ثالثاً: مهام المعهد

يتولى المعهد في إطار تطبيق السياسة الوطنية في مجال التكوين على الخصوص المهام التالية:

- * ضمان التكوين المتخصص والتكوين المستمر لموظفي قطاع التربية الوطنية؛
- * المساهمة في إعداد برامج التكوين؛
- * متابعة تنفيذ برامج التكوين وتقييمها واقتراح التدابير الكفيلة بتحسينها؛
- * المساهمة في إعداد الدراسات والبحوث البيداغوجية والتجريبية المتعلقة بميدان نشاطه وفقاً للبرنامج الذي تقرره السلطة الوصية؛
- * تنظيم سير الامتحانات والمسابقات المهنية ومتابعته طبقاً للتنظيم المعمول به؛

- * تنظيم أيام دراسية وملتقيات ومؤتمرات وندوات وطنية ودولية تتناول المسائل التي تدخل في مجال اختصاصه أو المشاركة فيه؛
- * إقامة علاقات تعاون وتبادل مع المؤسسات والهيئات التي لها نفس المهام وترقيتها؛
- * إنشاء رصيد وثائقي وبنك معطيات ذوي صلة بميدان نشاطه وتحسينها؛
- * ويكلف المعهد في إطار التكوين بالمهام التالية: (جريدة الرسمية رقم 07 المادة 2014.5)؛
- * تحيين معارف موظفي التربية الوطنية وتعميقها.

رابعاً : مجتمع وعينة الدراسة

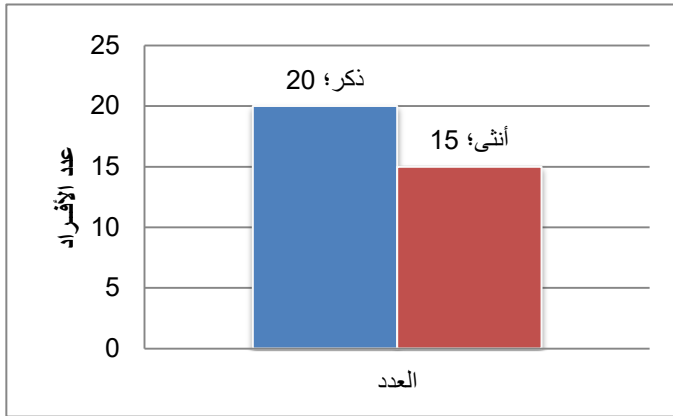
1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة والبالغ عددهم (114) موظف بتاريخ 2026-03-31.

2- عينة الدراسة: تم اختيار عينة مكونة من (35) موظف، حيث تم توزيع 35 استمارة، وتم استرجاع كل الاستمارات بالتمام.

3- خصائص عينة الدراسة: يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة والوضعية المهنية) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المعهد محل الدراسة، ويمكن إيضاحها كما يلي:

أ- الجنس: يبين الجدول رقم (2.2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 20 مستوجبا، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 15 مستوجبا.

الشكل رقم (2.2) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



جدول رقم (2.2) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	المتوسط
الذكور	20	57.1 %
الإناث	15	42.9 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Excel

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (2.2)، نلاحظ أن عينة الدراسة تتوزع بين فتي الذكور والإناث بنسب متقاربة نسبياً، ويدل هذا التقارب على تنوع تركيبة الموارد البشرية داخل المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة، وتكافؤ فرص

التوظيف بين الجنسين، كما أن هذا التوازن يخدم أهداف الدراسة من خلال ضمان عدم تحيز النتائج أو اقتصرها على وجهة نظر جنس واحد، مما يضفي شمولية وموضوعية أكبر على إجابات العينة.

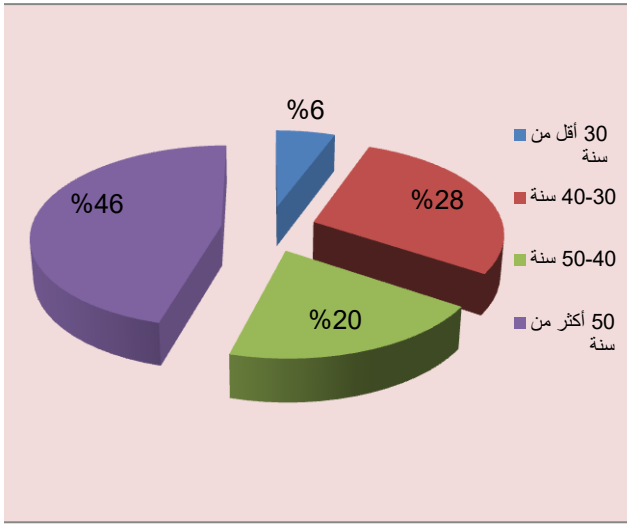
ب- العمر : يبين الجدول رقم (3.2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 2 مستجوباً، أي بنسبة 5.7%، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30-40 سنة بلغ 10 مستجوباً بنسبة 28.6%، أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 40-50 بلغ عددهم 07 مستجوباً، أي بنسبة 20.00%، أما المستجوبين التي تفوق أعمارهم 50 بلغ عددهم 16 مستجوباً بنسبة 47.7% وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (3.2): توزيع أفراد العينة حسب

متغير السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	2	5.7%
30-40 سنة	10	28.6%
40-50 سنة	07	20.0%
50 سنة فما فوق	16	45.7%
المجموع	35	100%

الشكل رقم (3.2) توزيع أفراد العينة حسب المتغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Excel

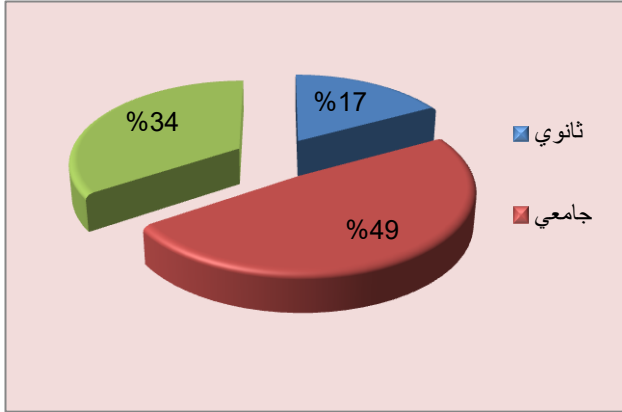
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج

الاستبيان

ويُفسر هذا التوزيع بأن المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية يعتمد بشكل كبير على الكفاءات ذات السن المتقدم والخبرة الطويلة، وهو أمر منطقي بالنظر لطبيعة مهام المعهد التي تركز على "التكوين والتأطير"، والتي تتطلب نضجاً مهنيّاً وتراكماً للخبرات. كما أن قلة نسبة الشباب (أقل من 30 سنة) راجع إلى قلة التوظيفات الجديدة في السنوات الأخيرة واشتراط الأقدمية للالتحاق ببعض المناصب. ومن الناحية المنهجية، فإن هذا التنوع العمري يثري الدراسة، حيث أن هؤلاء الموظفين قد عاصروا ربما أنظمة توظيف واختبارات مهنية مختلفة عبر مساهمهم، مما يجعل تقييمهم لفعالية هذه الاختبارات مبنياً على تجربة واقعية وعميقة.

ج. المستوى التعليمي: يبين الجدول رقم (4.2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة المستوى التعليمي الثانوي بلغت 06 مستجوباً أي بنسبة 17.1%، أما المستجوبين من فئة المستوى الجامعي قد بلغ عددهم 17 أي بنسبة 48.6%، أما المستجوبين من فئة المستوى التعليمي في الدراسات العليا فقد بلغ عددهم 12 أي بنسبة 34.3% .

الشكل رقم (4.2): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم (4.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	06	17.1%
جامعي	17	48.6%
دراسات عليا	12	34.3%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

الاستبيان

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Excel

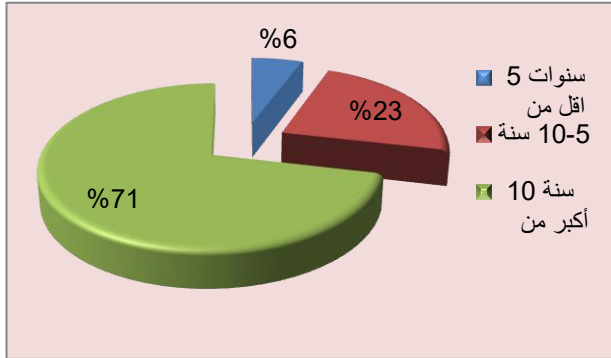
ويشير هذا التوزيع إلى الارتفاع الملحوظ في المستوى التعليمي لموظفي المعهد (حيث أن أكثر من 82% من العينة يحملون شهادات جامعية وعليا) وهذا أمر يتوافق تماماً مع طبيعة نشاط "المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية" وهو التكوين، والذي يُعد مؤسسة علمية وتكوينية تتطلب موارد بشرية ذات كفاءة أكاديمية عالية لتأطير وتكوين موظفي القطاع، ومن جهة أخرى، يعطي هذا المستوى التعليمي المرتفع للعينة مصداقية وموثوقية أكبر لنتائج هذه الدراسة، حيث يمتلك المبحوثون الوعي الكافي والفهم الدقيق للعبارات والمصطلحات الإدارية الواردة في الاستبيان، مما يجعل إجاباتهم وتقييمهم للاختبارات المهنية مبنياً على أساس علمي وموضوعي.

د. الخبرة المهنية : يبين الجدول رقم (5.2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات هو 02 مستجوباً أي بنسبة 05.7%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى 10 سنة بلغ عددهم 08 مستجوباً أي بنسبة 22.9%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكبر من 10 سنوات بلغ عددهم 25 مستجوباً أي بنسبة 71.4% وهي أكبر نسبة لأن المعهد يعتمد على الخبرات المهنية،

تنسجم هذه النتيجة تماماً مع ما توصلنا إليه سابقاً في متغير "العمر"، وتؤكد أن المعهد يعتمد على طاقم بشري متمرس يمتلك رصيذاً مهنيّاً كبيراً، فالموظفون الذين يمتلكون خبرة تفوق 10 سنوات قد عايشوا بلا شك عدة دورات ومسابقات للتوظيف، وربما شاركوا كأعضاء في لجان المقابلات الشفوية أو اللجان التقنية وبالتالي فإن تقييمهم لـ "دور الاختبارات المهنية في فعالية التوظيف" لن يكون تقييماً سطحياً أو نظرياً، بل هو تقييم نابع من ممارسة ميدانية طويلة وملاحظة دقيقة لمخرجات عملية التوظيف عبر سنوات عديدة، مما يمنح نتائج الاستبيان مصداقية وواقعية عالية.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الشكل رقم (5.2): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل (الخبرة المهنية)



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Excel

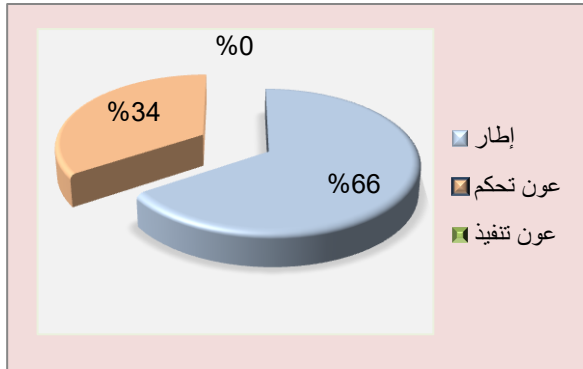
الجدول رقم (5.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل (الخبرة المهنية)

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	02	05.7%
10-05 سنوات	08	22.9%
من 10 سنوات فما فوق	25	71.4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

هـ. الرتبة والوضعية المهنية : يبين الجدول رقم (6.2) توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة أو الوضعية المهنية للمستجوب، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين إطار هو 23 مستجوباً أي بنسبة 65.7%، وهي النسبة الأكبر وهذا طبيعي نظراً لطبيعة الموضوع، أما المستجوبين الذين في رتبة عون تحكم هو 12 مستجوباً بنسبة 34.3%، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (6.2): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية الشكل رقم (6.2): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج Excel

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
إطار	23	65.7%
عون تحكم	12	34.3%
عون تنفيذ	00	00.0%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الاستبيان

هذه النتيجة منطقية جداً وتنسجم مع طبيعة "المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية"، فهو مؤسسة ذات طابع بيداغوجي وإداري عالي المستوى، تعتمد في تسييرها وتأطيرها على الإطارات (أساتذة، مفتشين، متصرفين إداريين...) وأعوان التحكم، ولا تعتمد بشكل كبير على أعوان التنفيذ في هيكلها الأساسي ومن منظور البحث العلمي، فإن هيمنة فئة "الإطارات" على العينة تُعد ميزة قوية جداً للدراسة؛ فالإطارات هم الفئة الأكثر احتكاكاً بالقرارات الإدارية، وهم غالباً من يُشرفون على تنظيم مسابقات التوظيف، أو

يشاركون في لجان المقابلات الشفوية، أو يقومون بتقييم أداء الموظفين الجدد. وبالتالي، فإن إجاباتهم حول "فعالية عملية التوظيف" تتسم بالدقة، النظرة الإستراتيجية، والإلمام التام بالإطار القانوني والتنظيمي للاختبارات المهنية.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات الواردة من الاستبيانات من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف المراحل مرت عليها عملية بناء الاستبيان، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل.

الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وذلك لاختبار فرضيات البحث والإجابة على تساؤلاته وقد تم تصميم الاستبيان ليغطي كافة متغيرات الدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: البيانات العامة والشخصية

حُصص هذا الجزء لجمع البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، والتي تساعد في فهم خصائصهم وتوجهاتهم، وشملت خمسة (5) متغيرات هي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والرتبة أو الوضعية المهنية).

الجزء الثاني: الاختبارات المهنية (المتغير المستقل)

حُصص هذا الجزء لقياس المتغير المستقل للدراسة، وهو "الاختبارات المهنية"، وقد تكون من (14) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. الخصائص السيكومترية للاختبارات: ويتكون من (5 فقرات).
2. كفاءة المقابلات الشفهية واللجان التقنية: ويتكون من (5 فقرات).
3. التكنولوجيا والرقمنة في عملية الاختبارات: ويتكون من (4 فقرات).

الجزء الثالث: عملية التوظيف (المتغير التابع)

حُصص هذا الجزء لقياس المتغير التابع للدراسة، وهو "فعالية عملية التوظيف"، وقد تكون من (11) فقرة تقيس مدى نجاح المعهد في استقطاب الكفاءات، ومستوى الانضباط، والتوافق بين نتائج الاختبار والمسار المهني، وقد وُزعت على بُعدين رئيسيين هما:

1. مؤشرات فعالية عملية التوظيف: ويتكون من (6 فقرات).
2. التوافق بين الاختبار والمسار الوظيفي: ويتكون من (5 فقرات).

مقياس الدراسة: للحصول على إجابات كمية يمكن تحليلها إحصائياً، تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لجميع فقرات الجزء الثاني والثالث من الاستبيان، حيث طُلب من كل مستجوب تحديد درجة موافقته على كل عبارة ، وقد تم ترميز الإجابات رقمياً لأغراض التحليل الإحصائي على النحو التالي:

- موافق بشدة :تُعطى لها (5) درجات.
- موافق :تُعطى لها (4) درجات.
- محايد :تُعطى لها (3) درجات.
- غير موافق :تُعطى لها درجتان (2).
- غير موافق بشدة :تُعطى لها درجة واحدة (1).

ولتفسير دلالة المتوسطات الحسابية التي سيتم استخلاصها من التحليل، تم بناء معيار لتحديد مستوى الموافقة وقد تم ذلك رياضياً عبر الخطوات التالية:

- حساب المدى :المدى = أعلى قيمة في المقياس - أدنى قيمة = $5 - 1 = 4$.
- حساب طول الفئة :طول الفئة = المدى / عدد فئات المقياس = $4 / 5 = 0.80$.
- بناء الفئات :بناءً على طول الفئة، تم تحديد مستويات الموافقة كما يوضحها الجدول التالي، وهو المرجع الذي سيتم استخدامه في تفسير جميع نتائج الدراسة.

جدول رقم (7.2): قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	المتوسط المرجح
منخفض جداً (غير موافق بشدة)	من 1 إلى 1.80
منخفض (غير موافق)	من 1.81 إلى 2.60
متوسط (محايد)	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع (موافق)	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جداً (موافق بشدة)	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وبعد جمع وتفرغ بيانات الاستبيانات المستردة من العينة المستجوبة، تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ويمكن تقسيمها كما يلي:

1/ الإحصاء الوصفي: تم استخدامه بهدف وصف وتلخيص خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، وشمل الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: استُخدمت لوصف الخصائص العامة لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والرتبة أو الوضعية المهنية) وتقديم صورة واضحة عن تكوينها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم حسابها لكل فقرة ولكل محور من محاور الدراسة (أبعاد الاختبارات المهنية، وفعالية عملية التوظيف)، وذلك بهدف تحديد مستوى تقييم كل بُعد والاتجاه العام لآراء العينة، بالإضافة إلى قياس مدى تشتت أو تجانس هذه الآراء.

2/ الإحصاء الاستدلالي: تم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة وتعميم النتائج، وشمل الأساليب التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): استُخدم لقياس درجة الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان والتأكد من صلاحية وموثوقية أداة القياس.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): استُخدم لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية الثالثة، وذلك لقياس أثر المتغير المستقل ككل (الاختبارات المهنية) على المتغير التابع (فعالية التوظيف).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): استُخدم لاختبار الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية، لتحديد أي من أبعاد الاختبارات المهنية (الخصائص السيكومترية، كفاءة المقابلات، التكنولوجيا والرقمنة) هو الأكثر تأثيراً وحسماً في فعالية التوظيف.
- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test): استُخدم لاختبار الفروق في إجابات الباحثين والتي تُعزى لمتغير (الجنس).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): استُخدم لاختبار الفروق في إجابات الباحثين والتي تُعزى لبقية المتغيرات الشخصية والمهنية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والرتبة المهنية).

3/ صدق وثبات أداة الدراسة

صدق المحكمين: ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

ثبات الأداة :

يقيس الثبات مدى استقرار نتائج الأداة عند تكرار القياس وللتأكد من ثبات الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لفقراته وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول رقم (8.2): يوضح معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ)

حجم العينة (N=35)

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
25	0.758

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (8.2) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وقد بلغت قيمة المعامل الكلية للاستبيان (0.758) لجميع العبارات البالغ عددها (25) عبارة وبما أن هذه القيمة أكبر من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، فإن هذا يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة جيدة من الثبات والموثوقية والاتساق الداخلي وهذا يعني أن الاستبيان سيعطي نفس النتائج تقريباً إذا تمت إعادة توزيعه تحت نفس الظروف، مما يؤكد صلاحية البيانات المجمعة لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

- **صدق المحكمين:** ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أستاذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

- **ثبات الاستبيان:** لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس، فنلاحظ أن معامل الثبات لإجابات الموظفين بالمعهد نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد قيامنا بتفريغ الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، سنقوم في هذا المبحث بعرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها، واختبار الفرضيات، وصولاً إلى مناقشة هذه النتائج وتفسيرها.

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول : تحليل نتائج المحاور

بعد وصف خصائص عينة الدراسة، ننتقل في هذا الفرع إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، وذلك بالاعتماد على الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لتحديد مستوى موافقة المبحوثين واتجاهاتهم نحو كل بُعد من أبعاد الدراسة.

أولاً : الاختبارات المهنية (المتغير المستقل)

البعد الأول : الخصائص السيكومترية للاختبارات

يعبر هذا البعد عن مدى جودة وموضوعية الاختبارات المهنية المطبقة في المعهد، من حيث وضوح أسئلتها، شموليتها، توفيرها لتكافؤ الفرص بين المترشحين، بالإضافة إلى دقة وشفافية معايير التصحيح المعتمدة.

الجدول رقم (9.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول

العبارات	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
توفر الاختبارات فرصاً متكافئة لجميع المترشحين لإظهار قدراتهم الحقيقية.	35	4,03	0,747	موافق
تتسم أسئلة الاختبارات بالوضوح وعدم الغموض للمترشحين.	35	4,00	0,804	موافق
توجد معايير تنقيط (تصحيح) نموذجية تمنع التقدير الذاتي للمصححين.	35	3,97	0,664	موافق
تغطي الاختبارات الجوانب النفسية والتقنية المطلوبة في موظفي قطاع التربية الوطنية.	35	3,57	1,037	موافق
هناك اتساق بين نتائج الاختبار الكتابي ونتائج المقابلة الشفهية في أغلب الحالات.	35	3,37	0,843	محايد
البعد الأول (الخصائص السيكومترية للاختبارات)				
		3,7886	0,50163	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتحليل عبارات البعد الأول (الخصائص السيكومترية للاختبارات)، أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (3.78)، بانحراف معياري قدره (0.501)، أي أن هذا المتوسط يشير إلى اتجاه عام (موافق).

كما تصدرت العبارة "توفر الاختبارات فرصاً متكافئة لجميع المترشحين لإظهار قدراتهم الحقيقية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (0.747) وباتجاه (موافق)، وهذا يعكس إدراكاً عالياً من قبل المبحوثين مدى شفافية الاختبارات المهنية المطبقة في المعهد ودورها في ضمان مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص بين المترشحين. تلتها في المرتبة الثانية والثالثة العبارتان "تتسم أسئلة الاختبارات بالوضوح وعدم الغموض للمترشحين" و"توجد معايير تنقيط (تصحيح) نموذجية تمنع التقدير الذاتي للمصححين" بمتوسطات حسابية بلغت (4.00) و(3.97) على التوالي، وباتجاه (موافق)، مما يؤكد جودة التصميم المنهجي لأسئلة الاختبارات الكتابية واعتماد المعهد على سلامة تنقيط دقيقة تحد من تدخل الجانب الذاتي للمصححين وتضمن موضوعية التقييم.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة "تغطي الاختبارات الجوانب النفسية والتقنية المطلوبة في موظفي قطاع التربية الوطنية" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.037) وباتجاه (موافق)، مما يدل على أن محتوى الاختبارات ينجح إلى حد مقبول في ملامسة المتطلبات النفسية والتقنية للوظيفة، رغم وجود بعض التباين في آراء المبحوثين (كما يوضحه الانحراف المعياري المرتفع نسبياً) حول شموليتها التامة. في حين جاءت العبارة "هناك اتساق بين نتائج الاختبار الكتابي ونتائج المقابلة الشفهية في أغلب الحالات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) واتجاه (محايد)، ويعكس هذا وجود فجوة أو تباين ملحوظ بين الأداء النظري للمرشحين في الاختبارات الكتابية وأدائهم الفعلي أو تقييمهم خلال المقابلات الشفهية، مما يتطلب إعادة النظر في آليات التقييم الشفوي.

البعد الثاني : كفاءة المقابلات الشفهية واللجان التقنية

يعبر هذا البعد عن مدى احترافية وموضوعية اللجان المكلفة بإجراء المقابلات الشفهية، وقدرتها على تقييم المرشحين من جوانب متعددة (نفسية، تواصلية، وسلوكية) بعيداً عن التحيز، مع توفير الظروف الملائمة كالوقت الكافي وطبيعة الأسئلة التي تبرز القدرات الحقيقية للمرشح.

الجدول رقم (10.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني

العبارة	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
يتم تخصيص وقت كافٍ لكل مترشح لتقييم كفاءته بشكل موضوعي.	35	3,77	1,140	موافق
تركز المقابلات على قياس مهارات التواصل وسرعة البديهة لدى المترشح.	35	3,69	0,932	موافق
تمتلك لجان المقابلة الشفهية الخبرة الكافية لتحليل شخصية المترشح.	35	3,60	1,006	موافق
يلتزم أعضاء اللجان بالحياد التام بعيداً عن أي اعتبارات شخصية أو جهوية.	35	3,40	1,143	محايد
تستخدم اللجان أسئلة وضعية لقياس كيفية تصرف الموظف في الأزمات.	35	3,14	0,944	محايد
البعد الثاني (كفاءة المقابلات الشفهية واللجان التقنية)		3,5200	0,55136	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتحليل عبارات البعد الثاني (كفاءة المقابلات الشفهية واللجان التقنية)، أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (3.52)، بانحراف معياري قدره (0.551)، أي أن هذا المتوسط يشير إلى اتجاه عام (موافق).

كما تصدرت العبارة "يتم تخصيص وقت كافٍ لكل مترشح لتقييم كفاءته بشكل موضوعي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري (1.140) وباتجاه (موافق)، وهذا يعكس حرص الإدارة واللجان المشرفة في المعهد على منح المترشحين المساحة الزمنية اللازمة للتعبير عن أفكارهم وإبراز قدراتهم دون تسرع. تلتها في المرتبة الثانية والثالثة العبارتان "تركز المقابلات على قياس مهارات التواصل وسرعة البديهة لدى المترشح" و"تمتلك لجان المقابلة الشفهية الخبرة الكافية لتحليل شخصية المترشح" بمتوسطات حسابية بلغت (3.69) و(3.60) على التوالي، وباتجاه (موافق)، مما يؤكد كفاءة أعضاء اللجان ووعيهم بأهمية الجوانب السلوكية والتواصلية التي تتطلبها وظائف قطاع التربية إلى جانب المعارف النظرية.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة "يلتزم أعضاء اللجان بالحياد التام بعيداً عن أي اعتبارات شخصية أو جهوية" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.143) وباتجاه (محايد)، مما يعكس انقساماً ووجود تحفظات لدى جزء من المبحوثين حول مدى تجرد لجان المقابلات من المؤثرات الخارجية والذاتية، وهو ما يبرره الانحراف المعياري المرتفع الذي يدل على تشتت الآراء. في حين جاءت العبارة "تستخدم اللجان أسئلة وضعية لقياس كيفية تصرف الموظف في الأزمات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.14) واتجاه (محايد)، ويعكس هذا أن لجان المقابلات لا تزال تميل إلى الاعتماد على الأسئلة الكلاسيكية المباشرة، مع وجود قصور ملحوظ في استخدام أسلوب "المحاكاة" أو "دراسة الحالة" لتقييم ردود أفعال المترشحين وقدرتهم على حل المشكلات في المواقف المهنية الضاغطة.

البعد الثالث : التكنولوجيا والرقمنة في عملية الاختبارات

يعبر هذا البعد عن مدى توجه المعهد نحو تحديث آليات التوظيف من خلال إدماج التكنولوجيا والأنظمة الرقمية في إدارة الاختبارات، وتأثير ذلك على سرعة الإنجاز، دقة النتائج، وأمن المعلومات.

الجدول رقم (11.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث

العبارة	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
يسهل النظام الرقمي أرشفة نتائج الاختبارات للرجوع إليها عند الحاجة.	35	4,40	0,553	موافق بشدة
توفر الرقمنة سرعة أكبر في معالجة النتائج وإعلانها للمتشحين.	35	4,29	0,825	موافق بشدة
يساهم استخدام الحاسوب في إجراء الاختبارات في تقليل الأخطاء البشرية.	35	4,03	0,664	موافق
تساعد الاختبارات الإلكترونية في منع محاولات الغش أو التسريب.	35	3,86	0,912	موافق
البعد الثالث (التكنولوجيا والرقمنة في عملية الاختبارات)				
		4,1429	0,50833	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتحليل عبارات البعد الثالث (التكنولوجيا والرقمنة في عملية الاختبارات)، أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (4.14)، بانحراف معياري قدره (0.508)، أي أن هذا المتوسط يشير إلى اتجاه عام (موافق)، وهو أعلى متوسط مقارنة بالبعدين السابقين، مما يدل على ترحيب كبير من الباحثين بالتحول الرقمي.

كما تصدرت العبارة "يسهل النظام الرقمي أرشفة نتائج الاختبارات للرجوع إليها عند الحاجة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري (0.553) وباتجاه (موافق بشدة)، وهذا يعكس إدراكاً عالياً من قبل الباحثين لأهمية الأنظمة الرقمية في حفظ السجلات وتسهيل العودة إليها، مما يعزز الذاكرة المؤسسية للمعهد ويحمي حقوق المترشحين. تلتها في المرتبة الثانية العبارة "توفر الرقمنة سرعة أكبر في معالجة النتائج وإعلانها للمتشحين" بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري (0.825) وباتجاه (موافق بشدة)، مما يؤكد الدور الفعال للتكنولوجيا في ربح الوقت، تسريع الإجراءات الإدارية، وتخفيف العبء عن اللجان المشرفة.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة "يساهم استخدام الحاسوب في إجراء الاختبارات في تقليل الأخطاء البشرية" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.664) وباتجاه (موافق)، مما يشير إلى الثقة في دقة الأنظمة الآلية وموضوعيتها مقارنة بالتدخل البشري التقليدي في حين جاءت العبارة "تساعد الاختبارات الإلكترونية في منع محاولات الغش أو التسريب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.912) واتجاه (موافق)، ويعكس هذا أنه رغم الإقرار بدور الرقمنة في تأمين الاختبارات، إلا أن هناك وعياً بضرورة توفير حماية سيبرانية ورقابة مستمرة لضمان النزاهة التامة ومنع أي اختراقات محتملة، وهو ما يفسر التباين الطفيف في الآراء الذي أظهره الانحراف المعياري.

ثانيا : عملية التوظيف (المتغير التابع)

بعد تحليل أبعاد المتغير المستقل (الاختبارات المهنية)، نتقل في هذا الجزء إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير التابع المتمثل في "فعالية عملية التوظيف"

البعد الأول: مؤشرات فعالية عملية التوظيف

يعبر هذا البعد عن مدى نجاح عملية التوظيف في استقطاب كفاءات تنعكس إيجاباً على أداء المعهد، وذلك من خلال قياس مستوى الانضباط، القدرة على استخدام التكنولوجيا، الاستعداد للتعليم، ومهارات حل المشكلات لدى الموظفين الجدد.

الجدول رقم (12.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول

العبارة	العدد	المتوسط المزح	الانحراف المعياري	الاتجاه
جودة مخرجات التوظيف تنعكس إيجابياً على سمعة المعهد وطنياً.	35	4,00	0,840	موافق
يملك الموظفون الجدد قدرة عالية على استخدام الوسائل التكنولوجية في عملهم.	35	3,63	0,808	موافق
تساهم الاختبارات في اختيار موظفين لديهم استعداد فطري للتكوين والتعلم المستمر.	35	3,51	0,818	موافق
الموظفون الذين تم اختيارهم عبر الاختبارات يظهرون انضباطاً وظيفياً عالياً.	35	3,29	1,017	محايد
تحقق عملية التوظيف الحالية الرضا الوظيفي للموظف منذ بدايته.	35	3,17	0,954	محايد
تساهم الاختبارات في اختيار أفراد يمتلكون مهارات حل المشكلات في العمل.	35	3,00	1,000	محايد
البعد الأول (مؤشرات فعالية عملية التوظيف)		3,4333	0,54263	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتحليل عبارات البعد الأول (مؤشرات فعالية عملية التوظيف)، أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (3.43)، بانحراف معياري قدره (0.542)، أي أن هذا المتوسط يشير إلى اتجاه عام (موافق).

كما تصدرت العبارة "جودة مخرجات التوظيف تنعكس إيجابياً على سمعة المعهد وطنياً" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.840) وباتجاه (موافق)، وهذا يعكس إدراكاً عالياً من قبل المبحوثين للأهمية الاستراتيجية للتوظيف الفعال في تعزيز مكانة المعهد كمؤسسة تكوينية رائدة. تلتها في المرتبة الثانية والثالثة العبارتان "يملك الموظفون الجدد قدرة عالية على استخدام الوسائل التكنولوجية في عملهم" و"تساهم الاختبارات في اختيار موظفين لديهم استعداد فطري للتكوين والتعلم المستمر"

بمتوسطات حساسية بلغت (3.63) و(3.51) على التوالي، وباتجاه (موافق)، مما يؤكد نجاح الاختبارات في استقطاب طاقات شابة تواكب التطور الرقمي وتتقبل التحديث المستمر لمعارفها، وهو ما يخدم الأهداف البيداغوجية للمعهد.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة "الموظفون الذين تم اختيارهم عبر الاختبارات يظهرون انضباطاً وظيفياً عالياً" بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.017) وباتجاه (محايد)، مما يدل على تباين الآراء حول مدى التزام الموظفين الجدد بقواعد العمل، تلتها في المرتبة الخامسة العبارة "تحقق عملية التوظيف الحالية الرضا الوظيفي للموظف منذ بدايته" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.954) وباتجاه (محايد)، مما يشير إلى وجود تحديات في تحقيق الرضا الكامل للموظفين الجدد في مراحلهم الأولى. في حين جاءت العبارة "تساهم الاختبارات في اختيار أفراد يمتلكون مهارات لحل المشكلات في العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.000) واتجاه (محايد)، ويعكس هذا قصوراً في قدرة الاختبارات الحالية على فرز المترشحين الذين يمتلكون مهارات التفكير النقدي وحل الأزمات، وهو ما يتماشى تماماً مع النتيجة التي توصلنا إليها سابقاً حول ضعف استخدام "الأسئلة الوضعية" في المقابلات الشفوية.

البعد الثاني : التوافق بين الاختبار والمسار الوظيفي

يعبر هذا البعد عن مدى مساهمة الاختبارات المهنية في رسم مسار وظيفي واضح للموظف، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وتقليل التكاليف المرتبطة بضعف الأداء أو الحاجة لإعادة التكوين، بالإضافة إلى القدرة التنبؤية للاختبارات بالأداء المستقبلي.

الجدول رقم (13.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني

العبارة	العدد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
يساهم التوظيف الفعال في تقليل تكاليف إعادة التكوين للموظفين المتعثرين.	35	3,94	0,802	موافق
تساهم عملية التوظيف في تحقيق الاستقرار التنظيمي والوظيفي داخل المعهد.	35	3,80	0,933	موافق
تدعم الاختبارات المهنية عملية التخطيط السليم للمسار الوظيفي داخل المعهد.	35	3,60	0,736	موافق
يتمتع الموظفون المختارون بمهارات العمل الجماعي والتعاون المؤسسي.	35	3,31	0,796	محايد
نتائج الاختبار المهني تعتبر مؤشراً قوياً على الأداء الفعلي للموظف مستقبلاً.	35	3,14	1,115	محايد
البعد الثاني (التوافق بين الاختبار والمسار الوظيفي)		3,5600	0,48701	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتحليل عبارات البعد الثاني (التوافق بين الاختبار والمسار الوظيفي)، أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قد بلغ (3.56)، بانحراف معياري قدره (0.487)، أي أن هذا المتوسط يشير إلى اتجاه عام (موافق).

كما تصدرت العبارة "يساهم التوظيف الفعال في تقليل تكاليف إعادة التكوين للموظفين المتعثرين" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.802) وباتجاه (موافق)، وهذا يعكس إدراكاً عالياً من قبل المبحوثين للأهمية الاقتصادية والتنظيمية للاختيار الجيد، حيث يجنب المعهد إهدار الموارد والوقت في إعادة تأهيل الموظفين غير الأكفاء. تلتها في المرتبة الثانية والثالثة العبارتان "تساهم عملية التوظيف في تحقيق الاستقرار التنظيمي والوظيفي داخل المعهد" و"تدعم الاختبارات المهنية عملية التخطيط السليم للمسار الوظيفي داخل المعهد" بمتوسطات حسابية بلغت (3.80) و(3.60) على التوالي، وباتجاه (موافق)، مما يؤكد دور التوظيف المبني على أسس سليمة في خلق بيئة عمل مستقرة وتسهيل إدارة المسارات المهنية للموارد البشرية.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة "يتمتع الموظفون المختارون بمهارات العمل الجماعي والتعاون المؤسسي" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.796) وباتجاه (محايد)، مما يدل على أن الاختبارات الحالية قد لا تكون كافية لفرز المهارات الاجتماعية والتعاونية للمتريشحين. في حين جاءت العبارة "نتائج الاختبار المهني تعتبر مؤشراً قوياً على الأداء الفعلي للموظف مستقبلاً" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.115) واتجاه (محايد)، ويعكس هذا تحفظاً واضحاً وتشتتاً في آراء المبحوثين حول "الصدق التنبؤي" للاختبارات، أي أن التفوق في مسابقة التوظيف (نظرياً) لا يضمن بالضرورة تفوقاً في الأداء الميداني الفعلي لاحقاً.

الفرع الثاني : تحليل مقارنة متوسطات محوري الدراسة

بعد تحليل كل بُعد على حدة، يقدم الجدول أدناه خلاصة مقارنة لمتوسطات أبعاد المتغير المستقل (الاختبارات المهنية)، وذلك بهدف ترتيب هذه الأبعاد وتحديد الجوانب الأكثر قوة وتلك التي تحتاج إلى تحسين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أولاً: تحليل مقارنة متوسطات المحور الأول (الاختبارات المهنية)

يوضح الجدول الموالي ترتيب أبعاد المتغير المستقل حسب أهميتها ومتوسطاتها الحسابية:

جدول رقم (14.2): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المتغير المستقل

الرقم	متوسط أبعاد محور المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	متوسط البعد الأول: الخصائص السيكمومترية للاختبارات	3,7886	0,50163	02	موافق
02	متوسط البعد الثاني: كفاءة المقابلات الشفهية واللجان التقنية	3,5200	0,55136	03	محايد
03	متوسط البعد الثالث: التكنولوجيا والرقمنة في عملية الاختبارات	4,1429	0,50833	01	موافق
/	المتوسط العام للمتغير المستقل (الاختبارات المهنية)	3,8171	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (14) المتعلق بالتحليل المقارن لأبعاد المتغير المستقل، أن المتوسط الحسابي العام لمحور "الاختبارات المهنية" قد بلغ (3.81)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام (موافق)، مما يعكس تقييماً إيجابياً إجمالياً من قبل المبحوثين لواقع الاختبارات المهنية المطبقة في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة.

وبمقارنة الأبعاد الثلاثة، نلاحظ أن بُعد "التكنولوجيا والرقمنة في عملية الاختبارات" قد تصدر الترتيب في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.14)، مما يؤكد أن المعهد يخطو خطوات متقدمة وناجحة في إدماج الرقمنة لتسريع الإجراءات وضمان الشفافية. تلاه في المرتبة الثانية بُعد "الخصائص السيكمومترية للاختبارات" بمتوسط حسابي (3.78)، وهو ما يعكس جودة وموضوعية الجانب الكتابي والنظري لمسابقات التوظيف.

في حين تذيّل بُعد "كفاءة المقابلات الشفهية واللجان التقنية" الترتيب في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وتُعد هذه النتيجة خلاصة منطقية للتحليلات السابقة، حيث تشير بوضوح إلى أن "العنصر البشري" المتمثل في لجان المقابلات الشفهية (من حيث الحياد، واستخدام الأسئلة الوضعية، وطرق التقييم) لا يزال يمثل الحلقة الأضعف في منظومة الاختبارات المهنية مقارنة بالجانب التقني (الرقمنة) والجانب النظري (الاختبارات الكتابية)، وهو ما يستدعي تدخلاً إدارياً لتطوير معايير عمل هذه اللجان.

ثانياً : تحليل مقارن لمتوسطات المحاور الثاني

يقدم الجدول الموالي خلاصة مقارنة لمتوسطات أبعاد المتغير التابع (فعالية عملية التوظيف)، وذلك لتحديد مستوى الفعالية المحققة في مخرجات التوظيف من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم (15.2): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المتغير التابع

الرقم	متوسط أبعاد محور المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	متوسط البعد الأول: مؤشرات فعالية عملية التوظيف	3,4333	0,542630	02	موافق
02	متوسط البعد الثاني: التوافق بين الاختبار والمسار الوظيفي	3,5600	0,487010	01	موافق
/	المتوسط العام للمتغير التابع (عملية التوظيف)	3,4967	/	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (15) المتعلق بالتحليل المقارن لأبعاد المتغير التابع، أن المتوسط الحسابي العام لمحور "فعالية عملية التوظيف" قد بلغ (3.50)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام (موافق). وتدلل هذه النتيجة على أن عملية التوظيف بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة تتسم بمستوى مقبول من الفعالية الإجمالية.

وبمقارنة بُعدي هذا المحور، نلاحظ أن بُعد "التوافق بين الاختبار والمسار الوظيفي" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، مما يعكس نجاحاً نسبياً لعملية التوظيف في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتقليل تكاليف إعادة التكوين، ومساهمتها في رسم مسارات مهنية واضحة للموظفين الجدد. في حين جاء بُعد "مؤشرات فعالية عملية التوظيف" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.43)، وهو متوسط قريب جداً من الحد الأدنى لفئة (موافق)، مما يؤكد ما تم التوصل إليه سابقاً من وجود بعض التحديات والنقائص فيما يخص مخرجات التوظيف، خاصة فيما يتعلق بمدى امتلاك الموظفين الجدد لمهارات حل المشكلات وتحقيق الرضا الوظيفي في بدايات عملهم.

وبمقارنة المتوسط العام للمتغير المستقل (الاختبارات المهنية = 3.81) مع المتوسط العام للمتغير التابع (فعالية التوظيف = 3.50)، تُسجل ملاحظة جوهرية؛ وهي أن جودة الاختبارات المهنية (خاصة من الناحية التقنية والرقمية) أعلى من مستوى الفعالية المحققة على أرض الواقع. وهذا يعني أن الاختبارات المهنية، رغم جودتها التنظيمية، لا تترجم بالضرورة وبنفس الدرجة إلى "فعالية توظيف مطلقة"، مما يبرز أهمية اختبار الفرضيات إحصائياً لمعرفة حجم وطبيعة الأثر الفعلي لهذه الاختبارات على الفعالية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من عرض وتحليل النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، نتقل في هذا الفرع إلى استخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار صحة الفرضيات التي بُنيت عليها هذه الدراسة:

1/ اختبار الفرضية الرئيسية (باستخدام الانحدار الخطي البسيط):

تنص الفرضية الرئيسية على "تسهم الاختبارات المهنية، متى صُممت وفق أسس علمية وموضوعية، في تعزيز فعالية عملية التوظيف داخل المعهد" لاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مساهمة الاختبارات المهنية ككل في فعالية التوظيف.

أ. ملخص نموذج الانحدار:

الجدول رقم (16.2): معاملات الانحدار الخطي البسيط (Coefficients)

المتغيرات	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	2.271	0.682	-	3.332	0.002
الاختبارات المهنية	0.321	0.178	0.300	1.807	0.080

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لمتغير الاختبارات المهنية قد بلغ (0.080) وبما أن هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، فإن مساهمة الاختبارات المهنية في فعالية التوظيف غير دالة إحصائياً، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية.

2/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- نص الفرضية " توجد علاقة إيجابية بين ملاءمة محتوى الاختبار لمتطلبات المنصب وفعالية عملية التوظيف." لاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي المتعدد، وتحديدًا البعد الخاص بمحتوى الاختبار (الخصائص السيكمترية).

الجدول رقم (17.2): معامل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المعامل غير المعيارى (B)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
ملاءمة محتوى الاختبار (الخصائص السيكومترية)	-0.155	0.165	-0.180	-0.943	0.353

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لبعد ملاءمة محتوى الاختبار بلغ (0.353)، وهي قيمة أكبر من (0.05)، وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى، حيث لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ملاءمة محتوى الاختبار وفعالية عملية التوظيف.

3/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- نص الفرضية "كلما ارتفعت درجة الموضوعية والشفافية في تنظيم الاختبارات المهنية، تحسنت جودة اختيار المترشحين" لاختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي المتعدد، وتحديدًا البعد الخاص بموضوعية وشفافية لجان المقابلات.

الجدول رقم (18.2): معامل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المعامل غير المعيارى (B)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الموضوعية والشفافية (كفاءة لجان المقابلات)	0.366	0.152	0.467	2.409	0.022

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لبعد الموضوعية والشفافية بلغ (0.022)، وهي قيمة أقل من (0.05)، بقيمة (T) موجبة بلغت (2.409)، وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية، مما يثبت أن ارتفاع درجة الموضوعية والشفافية يساهم فعلياً وبشكل دال إحصائياً في تحسين جودة اختيار المترشحين.

4/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- نص الفرضية " يوجد تأثير مرتفع للاختبارات المهنية على فعالية عملية التوظيف بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة " لاختبار هذه الفرضية (التي تدعي وجود تأثير "مرتفع")، نستخدم على قيمة معامل التحديد (R^2) المستخرج من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

الجدول رقم (19.2): ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
0.300	0.090	0.062	0.419

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.300)، وهي تدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغير المستقل (الاختبارات المهنية) والمتغير التابع (فعالية التوظيف). كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.090)، مما يعني أن الاختبارات المهنية تُفسر ما نسبته (9%) فقط من التغيرات الحاصلة في فعالية التوظيف، وهي نسبة تأثير ضعيفة جداً وليست مرتفعة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

5/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (الفروق ذات الدلالة الإحصائية):

تنص الفرضية الفرعية الرابعة (في صيغتها الصفرية) على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المبحوثين لفعالية عملية التوظيف تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الرتبة المهنية)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير "الجنس" (لأنه يتكون من فئتين)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لبقية المتغيرات (لأنها تتكون من ثلاث فئات فأكثر).

وكانت النتائج كما يلي:

أ. الفروق تُعزى لمتغير الجنس (T-Test)

الجدول رقم (20.2): نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق في فعالية التوظيف تُعزى لمتغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الجنس	ذكر	19	3.38	0.420	-1.679	0.103
	أنثى	16	3.62	0.423		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يُبين الجدول رقم (20.2) أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لاختبار (T) بلغ (0.103)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لفعالية عملية التوظيف تُعزى لمتغير الجنس، أي أن الذكور والإناث يتفقون في نظرهم وتقييمهم لمخرجات التوظيف بالمعهد.

ب. الفروق تُعزى لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الرتبة):

الجدول رقم (21.2): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق تُعزى لبقية المتغيرات

المتغير الشخصي/الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
العمر	بين المجموعات	0.991	3	0.330	1.902	0.150
	داخل المجموعات	5.381	31	0.174		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.160	2	0.080	0.412	0.666
	داخل المجموعات	6.212	32	0.194		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0.327	2	0.164	0.866	0.430
	داخل المجموعات	6.045	32	0.189		
الرتبة المهنية	بين المجموعات	0.060	1	0.060	0.316	0.578
	داخل المجموعات	6.312	33	0.191		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (21.2)، نلاحظ أن مستويات الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع المتغيرات جاءت أكبر من (0.05)، حيث بلغت للعمر (0.150)، وللمستوى التعليمي (0.666)، وللخبرة المهنية (0.430)، وللرتبة المهنية (0.578).

وبناءً على هذه النتائج مجتمعة (بما فيها متغير الجنس)، فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة (الصفريّة)، ونستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول فعالية عملية التوظيف تُعزى لخصائصهم الديموغرافية أو الوظيفية.

تؤكد هذه النتيجة أن التقييم الذي قدمه أفراد العينة (والذي أشار إلى وجود نقائص في لجان المقابلات وضعف في الفعالية الإجمالية) ليس تقييماً متحيزاً أو نابعاً من فئة معينة (كأن يكون رأي الشباب فقط، أو رأي الإطارات فقط)، بل هو إجماع عام ورؤية موحدة تشترك فيها جميع الفئات العمرية، التعليمية، والمهنية داخل المعهد، مما يمنح نتائج هذه الدراسة مصداقية وموضوعية عالية جداً.

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد عرضنا لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات في المطلب السابق، نخصص هذا المطلب لمناقشة هذه النتائج وتفسيرها بعمق، وربطها بواقع إدارة الموارد البشرية في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة.

الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على "تسهم الاختبارات المهنية، متى صُممت وفق أسس علمية وموضوعية، في تعزيز فعالية عملية التوظيف داخل المعهد".

المناقشة والتفسير : أظهرت النتائج الإحصائية **رفض** هذه الفرضية وتُفسر هذه النتيجة بوجود فجوة بين "التقييم النظري" و"الأداء الميداني" فالنجاح في مسابقات التوظيف (التي تعتمد غالباً على الجانب الكتابي) لا يترجم بالضرورة إلى كفاءة فعلية في الميدان، فالموظف قد يكون متفوقاً في الإجابة على أسئلة الاختبار، لكنه قد يفتقر لمهارات العمل الجماعي، الانضباط، أو القدرة على التكيف مع ضغوط العمل البيداغوجي والإداري داخل المعهد، مما يجعل مساهمة الاختبارات بشكلها الحالي في "الفعالية الفعلية" ضعيفة وغير دالة إحصائياً.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية

أولاً: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية " توجد علاقة إيجابية بين ملاءمة محتوى الاختبار لمتطلبات المنصب وفعالية عملية التوظيف".

المناقشة والتفسير : أظهرت النتائج **رفض** هذه الفرضية ويُعزى ذلك إلى أن محتوى الاختبارات المهنية الحالية قد يكون كلاسيكياً وغطياً، حيث يركز على قياس المعارف العامة أو التخصصية بشكل نظري بحت، ويغفل قياس "المهارات الناعمة" مثل التفكير النقدي وحل المشكلات وبالتالي، حتى وإن بدا محتوى الاختبار "ملائماً" نظرياً للمنصب، فإنه يفشل في فرز المرشحين القادرين على تقديم إضافة حقيقية وفعالة للمعهد في المواقف العملية.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية " كلما ارتفعت درجة الموضوعية والشفافية في تنظيم الاختبارات المهنية، تحسنت جودة اختيار المترشحين".

المناقشة والتفسير : أظهرت النتائج قبول هذه الفرضية وتُعد هذه النتيجة من أهم مخرجات الدراسة، فهي تؤكد أن "العنصر البشري" المتمثل في لجان التقييم والمقابلات الشفوية هو الفلتر الحقيقي لنجاح التوظيف. عندما تتسم هذه اللجان بالشفافية والموضوعية، وتستخدم معايير دقيقة لتقييم المترشح، فإنها تنجح في اختيار الأنسب، وهذا يثبت أن الجانب التفاعلي والموضوعي أكثر قدرة على التنبؤ بنجاح الموظف وتحسين جودة الاختيار.

ثالثاً: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية " يوجد تأثير مرتفع للاختبارات المهنية على فعالية عملية التوظيف بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة".

المناقشة والتفسير : أظهرت النتائج رفض هذه الفرضية، حيث تبين أن الاختبارات تفسر نسبة ضئيلة جداً (9%) فقط من فعالية التوظيف ويُفسر هذا بأن فعالية الموظف لا تتوقف فقط على طريقة توظيفه واجتيازه للاختبار، بل تتدخل فيها عوامل أخرى حاسمة لم يشملها الاختبار، مثل: بيئة العمل داخل المعهد، التحفيز المادي والمعنوي، برامج التدريب والتكوين المستمر بعد التوظيف، وغط القيادة الإدارية. كل هذه العوامل تجعل تأثير الاختبارات لوحدها "غير مرتفع".

رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية عملية التوظيف بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والرتبة المهنية)".

المناقشة والتفسير : أظهرت النتائج قبول هذه الفرضية وتُشير هذه النتيجة إلى وجود "رؤية موحدة" وإجماع تام بين جميع موظفي المعهد حول واقع عملية التوظيف، فالإطارات وأعوان التحكم، والشباب وذوو الخبرة الطويلة، والذكور والإناث، جميعهم يدركون نفس النقائص ويشخصون نفس الواقع، هذا الإجماع يمنح نتائج هذه الدراسة مصداقية وموضوعية عالية جداً، ويؤكد أن الخلل المسجل في منظومة الاختبارات ليس انطباعاً شخصياً لفئة معينة، بل هو واقع تنظيمي ملموس يراه الجميع بوضوح.

خلاصة الفصل :

لقد خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة، وكان الهدف منه اختبار مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع الميداني بالمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية، للتعرف على مدى دور الاختبارات المهنية في فعالية التوظيف واختيار الموارد البشرية، واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها من قبل.

وعليه تم البدء بوضع الجوانب الأساسية للدراسة والمتمثلة في كل من طريقة وأدوات جمع المعلومات، التي يمكن من خلالها التوصل إلى المعطيات وتلخيصها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS وكذا تحديد عينة الدراسة ومتغيراتها، وبعد هذه الخطوة قمنا بعرض، تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها انطلاقاً من المعطيات التي تم تلخيصها ومعالجتها، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

ويمكن القول أن النتيجة الرئيسية المتوصل إليها من هذه الدراسة تتمثل في أن أثبتت النتائج الإحصائية أن الاختبارات المهنية ككل لا تسهم بشكل دال إحصائياً في تعزيز فعالية عملية التوظيف داخل المعهد، مما يعكس وجود فجوة بين التقييم النظري للمترشحين وأدائهم الفعلي في الميدان.

الخاتمة

في ختامنا لهذه الدراسة التي تتمحور حول دور الاختبارات المهنية في فعالية عملية التوظيف توصلنا إلى ضرورة تحسين جودة خدمات المؤسسة العمومية، ولا يتم هذا إلا من خلال آليات تقوم بها المؤسسة عن طريق عملية توظيف فعالة، بحيث لا تكتمل فعاليتها إلا بواسطة الاختبارات المهنية كونها وسيلة أساسية لاختيار الموظفين ذوي كفاءة قادرين على أداء مهامهم، وتحسينا لمبادئ التوظيف بتحقيق المساواة المهنية واعتماد معيار الاستحقاق في تقلد الوظيفة العمومية، مما يعكس صورة المؤسسة.

فناقشنا هذه الدراسة من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تمحورت حول مدى إسهام الاختبارات المهنية في تحسين فعالية عملية التوظيف داخل المؤسسات العمومية، من خلال فصلين، بحيث تضمن الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع في مبحثه الأول تم التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بعملية التوظيف إضافة إلى الاختبارات المهنية التي تعتبر من أساسيات هذه العملية بصفتها أداة الاختيار الأنسب لشاغل الوظيفة، كما تم التطرق في المبحث الثاني لمجموعة من الدراسات السابقة ذات موضوع دراستنا وتم تحليلها.

إلى أن توصلنا لأهمية هذه الإشكالية خاصة في المؤسسات العمومية، حيث ترتبط نتائج التوظيف مباشرة بمستوى أداء المؤسسة ومدى قدرة الإدارة على تحقيق المصلحة العامة، و عليه فإن دراسة دور الاختبارات المهنية في فعالية عملية التوظيف لا تندرج فقط ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية فقط، بل تمس جوهر إصلاح الإدارة العمومية وتعزيز حوكمتها من جهة، وفرض اعتبار المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة بتطبيق نظام الوظيفة العمومية و فهم جوانبه القانونية والفنية من جهة أخرى.

نتائج اختبار الفرضيات :

لقد قامت دراستنا على خمس فرضيات والتي فيما يلي سيتم اختبارها:

1. **رفض الفرضية الرئيسية :** حيث أثبتت النتائج الإحصائية أن الاختبارات المهنية ككل لا تسهم بشكل دال إحصائياً في تعزيز فعالية عملية التوظيف داخل المعهد، وهو ما يتوافق مع دراسة كل من (نبيلة تلاي 2023 و قنيفة نورة 2018،) ويتنافى مع دراسة كل من (خالدي فراح، مهاوة أمال 2021) مما يعكس وجود فجوة بين التقييم النظري للمرشحين وأدائهم الفعلي في الميدان.
2. **رفض الفرضية الفرعية الأولى :** حيث تبين عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ملائمة محتوى الاختبار لمتطلبات المنصب وفعالية عملية التوظيف، مما يشير إلى قصور المحتوى الكلاسيكي للاختبارات في قياس المهارات العملية والناعمة.
3. **قبول الفرضية الفرعية الثانية :** حيث أثبتت الدراسة أنه كلما ارتفعت درجة الموضوعية والشفافية في تنظيم الاختبارات المهنية (خاصة كفاءة لجان المقابلات الشفوية)، تحسنت جودة اختيار المترشحين بشكل دال إحصائياً، وهو ما يتوافق مع دراسة (عثمان بن شاوي 2017 و Otoo et al, 2018).

4. **رفض الفرضية الفرعية الثالثة :** حيث تبين أن تأثير الاختبارات المهنية على فعالية عملية التوظيف ليس مرتفعاً، بل هو تأثير ضعيف يفسر (9%) فقط من التغيرات الحاصلة في الفعالية، وهو ما يتعارض مع دراسة Campion 2020.
5. **قبول الفرضية الفرعية الرابعة :** حيث أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم فعالية عملية التوظيف تُعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والرتبة المهنية)، مما يؤكد وجود إجماع ورؤية موحدة بين جميع موظفي المعهد حول واقع عملية التوظيف.

الاقتراحات والتوصيات :

- توظيف مختصين في مجال علم النفس العمل على مستوى مديريات التربية وتكليفهم بإجراء المقابلات المهنية؛
- جعل مسابقة التوظيف تبني على أسس علمية وموضوعية بعيداً عن الجانب الإداري؛
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين عند عملية التوظيف وذلك بهدف كسب خبرات أكبر والحصول على الأفضل من بين المترشحين للتوظيف؛
- اعتماد الاختبارات النفسية في مسابقات التوظيف باعتبارها تكفل اختيار من تتوافق قدراتهم واستعداداتهم مع متطلبات المنصب المزمع شغله.

آفاق ونقاط بحثية مستقبلية:

من خلال إجرائنا لهذه الدراسة تبين لنا أن هناك بعض الجوانب المكتملة لا زالت تحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، فهذه الدراسة تحدها حدود مكانية وأخرى زمنية، ومن الناحية التطبيقية اقتضت الدراسة على المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية، كما اقتضت هذه الدراسة على قياس فعالية عملية التوظيف من خلال الاختبارات المهنية، وعليه نجد أن البحث مازال مفتوحاً بكل الجوانب المختلفة للموضوع، لذلك نقترح الآفاق البحثية التالية المكتملة لهذه الدراسة:

- إجراء دراسة على مؤسسات أخرى في قطاعات أخرى؛
- دراسة أثر الاختبارات الالكترونية على فعالية التوظيف في الإدارة العمومية؛
- تحليل العلاقة بين جودة تصميم الاختبارات المهنية وكفاءة الموارد البشرية الموظفة.

الحمد لله في بدء وفي ختم * والصلاة والسلام على أشرف الرسل**

قائمة المراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية:

I- الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، طبعة 2004.
2. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006.
3. بوراس شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005_2007)، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 2008.
4. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
5. جمعي ليندة وأخريات، سياسة التوظيف في الوظيفة العمومي، مذكرة تخرج تخصص مالية، المركز الجامعي بالمدية، 2005.
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 2002.
7. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر، طبعة 2006، عمان - الأردن.
8. رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
9. سعيد مقدم، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية و تطبيقاته في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، الطبعة الثانية 2022.
10. سهيلة مُجد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة 02، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
11. شذى يعقوب الشيخ، فرحان عواد جاسم الطائي، القيمة التنبؤية لاختبارات الاستعداد الخاصة عند المتقدمين لدراسة العمارة (الطلبة المقبلين في قسم الهندسة المعمارية بجامعة الموصل)، جامعة الموصل، العراق، 2009-2010، .
12. عادل جودة، اختبار العاملين وتوجيههم، دراسة علمية وتطبيقية على صناعة الغزل والنسيج، مطبعة الدستور التجاري، الأردن، 1988.
13. عبد الرحمان مُجد العيسوي، تصميم البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية (دراسات في تفسير السلوك الإنساني)، دار الراتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1999.
14. علي بن شعبان، الوظيفة العامة و أحكامها في القانون الجزائري، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، 2023.
15. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان _ الأردن، 2008م.
16. كامل مُجد عويضة، دراسة عملية بين علم النفس الاجتماعي والعلوم الأخرى، الطبعة الأولى، دار الكتب، لبنان بيروت.
17. ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و الممارسات، دار الباحث للنشر و الإشراف، الجزائر، الطبعة الأولى 2021.
18. ليونا تاييلور، الاختبارات والمقاييس، ترجمة الدكتور سعيد عبد الرحمان، الطبعة الثانية، دار الشروق، القاهرة، مصر، 1988.
19. ماهر عليس مُجد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
20. مُجد أيمن عبد اللطيف و آخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة - مصر.

21. مُجَد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات - مصر، 2013.
22. مُجَد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003م.
23. مُجَد سعيد السلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993.
24. محمود المسعدي، عبد القادر المهيري، القاموس الجديد للطلاب معجم عربي مدرسي أَلْفبائي، مصنع الكتاب للطباعة، الشركة التونسية للتوزيع، قرطاج- تونس 1979.
25. منصور احمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت .
26. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية قسنطينة.
27. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006م.

II- المقالات والمذكرات الجامعية:

28. عثمان بن شاوي، أهمية الاختبارات المهنية في عملية التوظيف، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالقرارة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة الجلفة، 2016-2017.
29. بكيري نجبية، عطوم وسام، أهمية الاختبارات والمقاييس النفسية في عملية الانتقاء والتوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الروائر، المجلد 02 العدد 02 ديسمبر 2018، ص ص 152-163.
30. تلاي نبيلة، أنواع الاختبارات والآليات المفعلّة في عملية الاختيار الوظيفي بالمؤسسات الجزائرية، مجلة آفاق علمية، المجلد 15 العدد 01 السنة 2023.
31. خالد فراح، مهاوة أمال، مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة، الآفاق للدراسات الاقتصادية المجلد 6 العدد 01 السنة 2021.
32. قنيفة نورة، سليمي ابتهاج، التوظيف في المؤسسات التعليمية: آلياته، معايير، إفرازاته دراسة ميدانية، مجلة الروائر، المجلد 02 العدد 02 ديسمبر 2018.
33. مُجَد أيت اسعد، سامية العراي، دور عملية الانتقاء والتوظيف في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، مجلة الروائر، المجلد 02 العدد 02 ديسمبر 2018 ص ص 120-130.

III- المواد القانونية:

34. المادة 80 من الأمر 06-03، مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الأحد 20 جمادى الثانية 1427 هـ الموافق ل 16 يوليو سنة 2006 م.
35. المادة 04 من المرسوم التنفيذي 95-293، مؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1416 هـ الموافق ل 30 سبتمبر سنة 1995، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع 57، الثلاثاء 09 جمادى الأولى عام 1416 هـ الموافق ل 03 أكتوبر 1995 .
36. الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في 16 جويلية 2006.
37. المادة 31 من المرسوم 86-59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق ل 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13.
38. المادة 25 من الأمر 66-133 المؤرخ في 13 صفر 1386 الموافق ل 2 جوان سنة 1966 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 542.
39. المادة 75 من الأمر 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 جوان سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية.

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

40. Campion, M. C., Campion, E. D., & Campion, M. A. (2020). **Initial examination of vendor-based professional testing and selection: Effectiveness and candidate reactions.** Journal of Applied Psychology, 105(6), 610-632.
41. Otoo, I. C., Assuming, J., & Agyei, P. M. (2018) **Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana.** *European Scientific Journal (ESJ)*, 14(13), 199.
42. Kuncel, N. R., Sackett, P. R., & Dahlke, J. A. (2024). **The predictive power of professional certification and job knowledge tests: A long-term organizational study.** *International Journal of Selection and Assessment*, 32(1), 45-68.
43. Memon, M., Ahmed, F., Qureshi, M. A., & Brohi, N. A., **Effectiveness of Psychometric Testing in Recruitment Process**, *Journal of Organizational Behavior Research*, Vol. 3, No. 1, 2018, pp. 293-306.
44. Rajyalaxmi, M. (2026). **Human Resource: Recruitment and Selection Process.** *International Journal of Novel Research and Development (IJNRD)*. [www.ijnrd.org]

الملاحق

الاستبانة

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة ماستر بعنوان " دور الاختبارات المهنية في فعالية عملية التوظيف " دراسة ميدانية للمعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية . الفضيل الورتلاني . ورقة .

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك .

1الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2 المستوى التعليمي: متوسط فأقل ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

3 الخبرة المهنية: من 1-10 سنوات ☐ 10-20 سنوات ☐ من 20 فما أكثر ☐

4 الرتبة أو الوضعية المهنية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

أخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام، وشكرا على تعاونكم معنا.

ملاحظة : هذه المعلومات المقدمة من طرفكم خاصة بغرض البحث فقط ويتم استعمالها بسرية تامة.

موافق بشد	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الخصائص السيكومترية للاختبارات (صدق وثبات الأدوات)					
					تغطي الاختبارات الجوانب النفسية والتقنية المطلوبة في موظفي قطاع التربية الوطنية.
					تتسم أسئلة الاختبارات بالوضوح وعدم الغموض للمتشحين.
					توفر الاختبارات فرصاً متكافئة لجميع المترشحين لإظهار قدراتهم الحقيقية.
					هناك اتساق بين نتائج الاختبار الكتابي ونتائج المقابلة الشفهية في أغلب الحالات.
					توجد معايير تنقيط (تصحيح) نموذجية تمنع التقدير الذاتي للمصححين.

موافق بشد	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
كفاءة المقابلات الشفهية واللجان التقنية					
					تمتلك لجان المقابلة الشفهية الخبرة الكافية لتحليل شخصية المترشح.
					تركز المقابلات على قياس مهارات التواصل وسرعة البديهة لدى المترشح.
					يتم تخصيص وقت كافٍ لكل مترشح لتقييم كفاءته بشكل موضوعي.
					تستخدم اللجان أسئلة وضعية لقياس كيفية تصرف الموظف في الأزمات.
					يلتزم أعضاء اللجان بالحياد التام بعيداً عن أي اعتبارات شخصية أو جهوية.
التكنولوجيا والرقمنة في عملية الاختبارات					
					يساهم استخدام الحاسوب في إجراء الاختبارات في تقليل الأخطاء البشرية.
					توفر الرقمنة سرعة أكبر في معالجة النتائج وإعلانها للمترشحين.
					تساعد الاختبارات الإلكترونية في منع محاولات الغش أو التسريب.
					يسهل النظام الرقمي أرشفة نتائج الاختبارات للرجوع إليها عند الحاجة.
مؤشرات فعالية عملية التوظيف					
					الموظفون الذين تم اختيارهم عبر الاختبارات يظهرون انضباطاً وظيفياً عالياً.
					تساهم الاختبارات في اختيار أفراد يمتلكون مهارات لحل المشكلات في العمل.
					يمتلك الموظفون الجدد قدرة عالية على استخدام الوسائل التكنولوجية في عملهم.
					تحقق عملية التوظيف الحالية الرضا الوظيفي للموظف منذ بدايته.
					تساهم الاختبارات في اختيار موظفين لديهم استعداد فطري للتكوين والتعلم المستمر.
					جودة مخرجات التوظيف تنعكس إيجابياً على سمعة المعهد وطنياً.

موافق بشد	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
التوافق بين الاختبار والمسار الوظيفي					
					نتائج الاختبار المهني تعتبر مؤشراً قوياً على الأداء الفعلي للموظف مستقبلاً.
					يساهم التوظيف الفعال في تقليل تكاليف إعادة التكوين للموظفين المتعثرين.
					يتمتع الموظفون المختارون بمهارات العمل الجماعي والتعاون المؤسسي.
					تدعم الاختبارات المهنية عملية التخطيط السليم للمسار الوظيفي داخل المعهد.
					تساهم عملية التوظيف في تحقيق الاستقرار التنظيمي والوظيفي داخل المعهد.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	35	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	25

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
توفر الاختبارات فرصاً متكافئة لجميع المترشحين لإظهار قدراتهم الحقيقية.	35	4,03	,747
تنقسم أسئلة الاختبارات بالوضوح وعدم الغموض للمترشحين.	35	4,00	,804
توجد معايير تنقيط (تصحيح) نموذجية تمنع التقدير الذاتي للمصححين.	35	3,97	,664
تغطي الاختبارات الجوانب النفسية والتقنية المطلوبة في موظفي قطاع التربية الوطنية.	35	3,57	1,037
هناك اتساق بين نتائج الاختبار الكتابي ونتائج المقابلة الشفهية في أغلب الحالات.	35	3,37	,843
N valide (liste)	35		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يتم تخصيص وقت كافٍ لكل مترشح لتقييم كفاءته بشكل موضوعي.	35	3,77	1,140
تركز المقابلات على قياس مهارات التواصل وسرعة البديهة لدى المترشح.	35	3,69	,932
تمتلك لجان المقابلة الشفهية الخبرة الكافية لتحليل شخصية المترشح.	35	3,60	1,006
يلتزم أعضاء اللجان بالحياد التام بعيداً عن أي اعتبارات شخصية أو جهوية.	35	3,40	1,143
تستخدم اللجان أسئلة وضعية لقياس كيفية تصرف الموظف في الأزمات.	35	3,14	,944
N valide (liste)	35		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يسهل النظام الرقمي أرشفة نتائج الاختبارات للرجوع إليها عند الحاجة.	35	4,40	,553
توفر الرقمنة سرعة أكبر في معالجة النتائج وإعلانها للمتدربين.	35	4,29	,825
يساهم استخدام الحاسوب في إجراء الاختبارات في تقليل الأخطاء البشرية.	35	4,03	,664
تساعد الاختبارات الإلكترونية في منع محاولات الغش أو التسريب.	35	3,86	,912
N valide (liste)	35		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
جودة مخرجات التوظيف تنعكس إيجابياً على سمعة المعهد وطنياً.	35	4,00	,840
يمتلك الموظفون الجدد قدرة عالية على استخدام الوسائل التكنولوجية في عملهم.	35	3,63	,808
تساهم الاختبارات في اختيار موظفين لديهم استعداد فطري للتكوين والتعلم المستمر.	35	3,51	,818
الموظفون الذين تم اختيارهم عبر الاختبارات يظهرون انضباطاً وظيفياً عالياً.	35	3,29	1,017
تحقق عملية التوظيف الحالية الرضا الوظيفي للموظف منذ بدايته.	35	3,17	,954
تساهم الاختبارات في اختيار موظفين لديهم استعداد فطري للتكوين والتعلم المستمر.	35	3,00	1,000
N valide (liste)	35		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يساهم التوظيف الفعال في تقليل تكاليف إعادة التكوين للموظفين المتعثرين.	35	3,94	,802
تساهم عملية التوظيف في تحقيق الاستقرار التنظيمي والوظيفي داخل المعهد.	35	3,80	,933
تدعم الاختبارات المهنية عملية التخطيط السليم للمسار الوظيفي داخل المعهد.	35	3,60	,736
يتمتع الموظفون المختارون بمهارات العمل الجماعي والتعاون المؤسسي.	35	3,31	,796
نتائج الاختبار المهني تعتبر مؤشراً قوياً على الأداء الفعلي للموظف مستقبلاً.	35	3,14	1,115
N valide (liste)	35		

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
متوسط البعد الثالث التكنولوجيا والرقمنة في عملية الاختبارات:	35	4,1429	,50833
الخصائص السيكومترية للاختبارات: متوسط البعد الأول	35	3,7886	,50163
كفاءة المقابلات الشفهية واللجان التقنية: متوسط البعد الثاني	35	3,5200	,55136
N valide (liste)	35		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
متوسط البعد الثاني التوافق بين الاختبار والمسار الوظيفي:	35	3,5600	,48701
مؤشر اتفاعلية عملية التوظيف: متوسط البعد الأول	35	3,4333	,54263
N valide (liste)	35		

DESCRIPTIVES VARIABLES=X A XB

/STATISTICS=MEAN STDDEV

/SORT=MEAN (D).

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
: (المتغير المستقل) متوسط المحور الأول الاختبار انا المهنية	35	3,8171	,40474
(المتغير التابع) متوسط المحور الثاني عملية التوظيف:	35	3,4967	,43291
N valide (liste)	35		

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN
/DEPENDENT XB
/METHOD=ENTER XA.

Régression

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	متوسط المحور الأول للمتغير المستقل: الاختبار المهني ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني : عملية التوظيف			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,300 ^a	,090	,062	,41917
a. Prédicteurs : (Constante), متوسط المحور الأول, (المتغير المستقل) متوسط المحور الثاني : الاختبار المهني				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,574	1	,574	3,266	,080 ^b
	de Student	5,798	33	,176		
	Total	6,372	34			
a. Variable dépendante : (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني : عملية التوظيف						
b. Prédicteurs : (Constante), متوسط المحور الأول, (المتغير المستقل) متوسط المحور الثاني : الاختبار المهني						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,271	,682		3,332	,002
	(المتغير المستقل) متوسط المحور الأول : الاختبار المهني	,321	,178	,300	1,807	,080
a. Variable dépendante : (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني : عملية التوظيف						

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN

/DEPENDENT XB
/METHOD=ENTER A AA AAA.

Régression

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	متوسط البعد الثالث: التكنولوجيا والرقمنة في عملية الاختبارات متوسط البعد الأول: الخصائص السيكومترية للاختبارات متوسط البعد الثاني: كفاءة المقابلات الشفهية واللجان التقنية ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني : عملية التوظيف			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,436 ^a	,190	,111	,40809
a. Prédictors : (Constante), متوسط البعد الثالث: التكنولوجيا والرقمنة في عملية الاختبارات , متوسط البعد الأول: الخصائص السيكومترية للاختبارات , متوسط البعد الثاني: كفاءة المقابلات الشفهية واللجان التقنية				

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	1,210	3	,403	2,421	,085 ^b
	deStudent	5,163	31	,167		
	Total	6,372	34			
a. Variable dépendante : (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني : عملية التوظيف						
b. Prédictors : (Constante), متوسط البعد الثالث: التكنولوجيا والرقمنة في عملية الاختبارات , متوسط البعد الأول: الخصائص السيكومترية للاختبارات , متوسط البعد الثاني: كفاءة المقابلات الشفهية واللجان التقنية						

Test des échantillons indépendants									
	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,510	,685		3,663	,001
	متوسط البعد الأول الخصائص السيكومترية للاختبارات:	-,155	,165	-,180	-,943	,353
	متوسط البعد الثاني كفاءة المقابلات الشفهية واللجان التقنية:	,366	,152	,467	2,409	,022
	متوسط البعد الثالث : التكنولوجيا والرقمنة في عملية الاختبارات	,069	,151	,081	,456	,651
a. Variable dépendante : عملية التوظيف (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني						

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=XB

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

متوسط المحور الثاني (المتغير التابع) عملية التوظيف:	Hypothèse de variances égales	,244	,625	-1,679	33	,103	-,24024	,14312	-,53141	,05093
	Hypothèse de variances inégales			-1,677	31,890	,103	-,24024	,14323	-,53204	,05155

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
(المتغير التابع) متوسط المحور الثاني عملية التوظيف:	ذكر	19	3,3868	,42001	,09636
	أنثى	16	3,6271	,42391	,10598

ONEWAY XB BY العمر
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC= TUKEY ALPHA(0.05).

Unidirectionnel

ANOVA					
عملية التوظيف: (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,991	3	,330	1,902	,150
Intragroupes	5,381	31	,174		
Total	6,372	34			

Tests post hoc

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante: (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني: عملية التوظيف						
Différence significative de Tukey						
العمر (I)	العمر (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	,26833	,32273	,839	-,6076	1,1442
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	,48333	,33406	,481	-,4233	1,3900
	من 50 سنة فما فوق	,57604	,31248	,273	-,2721	1,4241
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	-,26833	,32273	,839	-1,1442	,6076
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	,21500	,20532	,723	-,3423	,7723

	من 50 سنة فما فوق	,30771	,16795	,278	-,1481	,7635
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	-,48333	,33406	,481	-1,3900	,4233
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	-,21500	,20532	,723	-,7723	,3423
	من 50 سنة فما فوق	,09271	,18881	,961	-,4197	,6051
من 50 سنة فما فوق	أقل من 30 سنة	-,57604	,31248	,273	-1,4241	,2721
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	-,30771	,16795	,278	-,7635	,1481
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	-,09271	,18881	,961	-,6051	,4197

Sous-ensembles homogènes :

عملية التوظيف: (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني		
Différence significative de Tukey ^{a,b}		
العمر	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
		1
من 50 سنة فما فوق	16	3,3573
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	7	3,4500
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	10	3,6650
أقل من 30 سنة	2	3,9333
Sig.		,152
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.		
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 4,967.		
b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.		

ONEWAY XB BY المستوى التعليمي
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=DUKEY ALPHA(0.05).

Unidirectionnel

ANOVA					
عملية التوظيف: (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,160	2	,080	,412	,666
Intragroupes	6,212	32	,194		
Total	6,372	34			

Tests post hoc

Comparaisons multiples :						
عملية التوظيف : (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني: Variable dépendante						
Différence significative de Tukey						
التعليمي_المستوى (I)	التعليمي_المستوى (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
ثانوي	جامعي	,18987	,20922	,640	-,3243	,7040
	دراساتعليا	,14583	,22030	,787	-,3955	,6872
جامعي	ثانوي	-,18987	,20922	,640	-,7040	,3243
	دراساتعليا	-,04404	,16612	,962	-,4523	,3642
دراساتعليا	ثانوي	-,14583	,22030	,787	-,6872	,3955
	جامعي	,04404	,16612	,962	-,3642	,4523

Sous-ensembles homogènes :

عملية التوظيف : (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني		
Différence significative de Tukey ^{a,b}		
التعليمي_المستوى	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
		1
جامعي	17	3,4490
دراساتعليا	12	3,4931
ثانوي	6	3,6389
Sig.		,613
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.		
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 9,714.		
b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.		

ONEWAY XB BY المهنية_الخبرة
 /MISSING ANALYSIS
 /POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

Unidirectionnel

ANOVA					
عملية التوظيف : (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,327	2	,164	,866	,430
Intragruppes	6,045	32	,189		
Total	6,372	34			

Tests post hoc

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante: عملية التوظيف : (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني						
Différence significative de Tukey						
(I) المهنة_الخبرة	(J) المهنة_الخبرة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	,29792	,34361	,665	-,5465	1,1423
	من 10 سنوات فما أكثر	,39933	,31939	,433	-,3855	1,1842
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-,29792	,34361	,665	-1,1423	,5465
	من 10 سنوات فما أكثر	,10142	,17655	,835	-,3324	,5353
من 10 سنوات فما أكثر	أقل من 05 سنوات	-,39933	,31939	,433	-1,1842	,3855
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	-,10142	,17655	,835	-,5353	,3324

Sous-ensembles homogènes :

عملية التوظيف : (المتغير التابع) متوسط المحور الثاني		
Différence significative de Tukey ^{a,b}		
المهنة_الخبرة	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
		1
من 10 سنوات فما أكثر	25	3,4507
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	8	3,5521
أقل من 05 سنوات	2	3,8500
Sig.		,363
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.		
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 4,511.		
b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.		

ONEWAY XB BY الرتبة
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

Unidirectionnel

Avertissements
Les tests post hoc ne sont pas effectués pour متوسطالمحور الثاني (المتغير التابع) : عمليةالتوظيف, car il y a moins de trois groupes.

ANOVA					
عمليةالتوظيف: (المتغير التابع) متوسطالمحور الثاني					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,060	1	,060	,316	,578
Intragroupes	6,312	33	,191		
Total	6,372	34			

الأساتذة المحكمين للاستبيان

الدكتور	الصادق لشهب
الدكتور	قريشي محمد الصغير
الدكتور	حقيقة محمد
الدكتور	قريشي بلقاسم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية
الفضيل الورتلاني - بوركة

جدول رقم 04 مكرر

جدول يتعلق بتوظيف الأعدان المتملقين لى إطار
العدة 19 من القانون الأساسى العلم للتوظفة العمومية

الملاحظة	مناصب شاغرة				التعداد الحقيقي (مناصب مشغولة)				التعداد العملي				التصنيف		تعبئة منصب الشغل
	عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		الرقم الإحصائي	الصف	
	التوظيف الجزئي	التوظيف الكامل	التوظيف الجزئي	التوظيف الكامل	التوظيف الجزئي	التوظيف الكامل	التوظيف الجزئي	التوظيف الكامل	التوظيف الجزئي	التوظيف الكامل	التوظيف الجزئي	التوظيف الكامل			
	00			01					01			473	7	عوز الوقاية والأمن المستوى 2	
	00			05					05			413	5	عوز الوقاية والأمن المستوى 1	
	00			11					11			413	5	عامل مهني من المستوى 3	
	00			08					08			365	3	عامل مهني من المستوى 2	
	04			16					20			325	1	عامل مهني من المستوى 1	
	00			02					02			344	2	سائق سيارة من المستوى 1	
	04			43					47					المجموع	

وزارة التربية الوطنية

ورقلة في: 17 سبتمبر 2023



المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية
الفضيل السورتلاني ورقلة

العنوان: طريق المستطيل إتجاه محطة المسافرين ورقلة

رقم الهاتف: 029 60 00 28

الفاكس: 029 60 00 26

الرقم: 04/م.و.ت.م.ق.و/2023

إعلان

أن السيد مدير المعهد يعلن عن فتح مسابقات للتوظيف في الرتبة المبينة أدناه:

الرتبة	نمط التوظيف	شروط الالتحاق	عدد المناصب	مكان التعيين	شروط أخرى
عامل مهني من المستوى الأول بعقد غير محدد المدة بالتوقيف الكامل	الاختبار المهني	المرشحون الذين يثبتون لياقة بدنية تتماشى والنشاط الواجب ممارسته	04	مقر المعهد	/

يشتمل ملف الترشيح على الوثائق التالية :

- 1- طلب خطي للمشاركة في المسابقة.
- 2- استمارة معلومات تسحب من موقع الوظيفة العمومية
- 3- صورتان شمسيّتان.
- 4- بطاقة إقامة بولاية ورقلة في طور الصلاحية.
- 5- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة.
- 6- أن يكون في وضعية قانونية إزاء الخدمة الوطنية.

ملاحظات :

- 1- تودع الملفات كاملة على مستوى مقر المعهد - قرب المقر الجديد لمديرية الأمن الولائي، طريق محطة المسافرين ورقلة.
- 2- وحدد آخر أجل لإيداع ملفات الترشيح بـ 20 يوم ابتداء من تاريخ إلصاق الإعلان لدى الوكالة المحلية للتشغيل.

مدير المعهد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية
الفضيل الورتلاني - ورقلة

مقرر رقم 2023/01 مؤرخ في 2023/09/06

يتضمن فتح توظيف عن طريق الاختبار المهني
لشغل منصب عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيات الكامل وبعدة غير محدد المدة



إن مدير المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الفضيل الورتلاني ورقلة

- بمقتضى المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02 يونيو 1966، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين.
- بمقتضى المرسوم رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-132 المؤرخ في 13 مايو سنة 1995، المتعلق بإحداث نشرات رسمية للمؤسسات والادارات العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد لكيفيات توظيف الأعاون المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.
- بمقتضى القرار المؤرخ في 07 أفريل 2008، المحدد التشكيل الملف الإداري وكيفيات تنظيم توظيف الأعاون المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان.
- بناءً على الجدول رقم (04) من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للسنة المالية 2023.

يقرر

- المادة 1: يهدف هذا القرار إلى تحديد كيفيات فتح مسابقة توظيف عن طريق الاختبار المهني لشغل منصب عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيات الكامل وبعدة غير محدد المدة.
- المادة 2: يحدد عدد المناصب المطلوبة شغلها بـ أربعة (04) مناصب مالية، طبقاً لجدول رقم (04) من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للسنة المالية 2023.
- المادة 3: يفتح تسجيل التوظيف عن طريق الاختبار المهني لشغل منصب عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيات الكامل وبعدة غير محدد المدة للمترشحين الذين يشبّون لياقة بدنية تتماشى والنشاط الواجب ممارسته.
- المادة 4: يحدد أجل التسجيلات بعشرون (20) يوماً ابتداء من تاريخ الإصاق على مستوى الوكالة المحلية أو الولائية للتشغيل.
- المادة 5: يسند إلى مراكز التكوين المهني والتمهين تنظيم الاختبار التطبيقي لشغل منصب عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيات الكامل وبعدة غير محدد المدة ويتضمن ما يلي:
- اختبار شفهي يتمثل في محادثة مع لجنة تهدف إلى تقييم مهارات المترشح لضمان تنفيذ المهام ذات الصلة مع المنصب المراد شغله. المدة : 30 دقيقة.

سادة 6: يودع ملف المترشح لدى المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الفضيل الورتلاني ورقلة يشمل على الوثائق التالية:

- طلب خطي.
- بطاقة إقامة.
- نسخة من الشهادة أو الإجازة أو المستوى الدراسي/أو التكويني.
- نسخة من شهادة إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية.
- شهادة عمل تثبت الخبرة المهنية المكتسبة في التخصص له صلة مع منصب العمل المراد شغله عند الاقتضاء.
- شهادة طبية تثبت تأهيل المترشح لشغل منصب العمل المقصود.
- * يجب على المترشحين بعد التوظيف إتمام ملفهم بالوثائق التالية:
- شهادة ميلاد.
- شهادة عائلية (عند الاقتضاء).
- ستة (06) صور شمسية.

المادة 7: بإمكان المترشحين غير المقبولين للمشاركة في التوظيف عن طريق الاختبار التطبيقي تقديم طعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها البت في هذا الطعن والرد على المعنيين قبل خمسة (5) أيام عمل على الأقل من تاريخ إجراء الاختبار المهني .

المادة 8: تعلم المؤسسة المترشحين بقبولهم لإجراء التوظيف عن طريق الاختبار المهني أو رفض ترشيحهم بواسطة رسالة فردية (استدعاء) وعن طريق الإصاق على مستوى المؤسسة أو بأية طريقة ملائمة في أجل لا يقل عن عشرة (10) أيام عمل قبل التاريخ المحدد لإجراء التوظيف عن طريق الاختبار المهني.

المادة 9: تحدد قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في التوظيف لجنة تتشكل من:

- ممثل السلطة التي لها صلاحيات التعيين.
- ممثل عن اللجنة التأديبية الاستشارية المتساوية الأعضاء للأعضاء المتعاقدين.

المادة 10: يحدد تاريخ إنجاز عمليات التوظيف في السنة المالية 2023.

المادة 11: يسري مفعول المقرر ابتداء من تاريخ التوقيع عليه وينشر في النشرة الرسمية للإدارة.

حرر بورقلة في:

مدير المعهد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية
الفضيل الورتلاني - ورقلة
مصلحة تنظيم سير المسابقات والإمتحانات المهنية
رقم: 006 / م.م 2023

محضر اللجنة المكلفة بإعلان قائمة الناجحين نهائياً في الاختبار المهني للالتحاق
بمنصب عامل مهني من المستوى الأول بالتوقييت الكامل وبمعد غير محدد المدة



في عام ألفين وثلاثة وعشرين وفي يوم الثلاثاء الموافق لـ 05 من شهر ديسمبر 2023 إنعقد بمقر المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الفضيل الورتلاني بورقلة، اجتماع اللجنة المكلفة بتحديد قائمة المترشحين المقبولين نهائياً في التوظيف عن طريق الاختبار المهني لشغل منصب عامل مهني من المستوى الأول بالتوقييت الكامل بمعد غير محدد المدة وذلك طبقاً للمقرر رقم 2023/01 المؤرخ في 2023/09/06 والمتضمن فتح التوظيف عن طريق الاختبار المهني لشغل منصب عامل مهني من المستوى الأول بالتوقييت الكامل بمعد غير محدد المدة المتكونة من السادة:

السيد: قداري عدة	مدير المعهد	رئيساً
السيد: بلخادم أحمد	رئيس مركز الامتحان	عضوا
السيد: بن ربيعة الطيب	ممثل المصححين	عضوا

- تثبيت إشهار المقرر رقم 2023/01 المؤرخ في 2023/09/06 والصادر من المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية بورقلة والمتضمن فتح توظيف عن طريق الاختبار المهني للالتحاق بمنصب شغل عامل مهني من المستوى الأول بالتوقييت الكامل بمعد غير محدد المدة؛
- وبعد دراسة الملفات؛

- تثبيت عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان التوظيف عن طريق الاختبار المهني أبع (04) مناصب مالية حسب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2023؛
- التأكد من مجموعة الشروط القانونية والأساسية للمشاركة في التوظيف عن طريق الاختبار المهني؛
- وتصديق اللجنة باجتماع أعضائها على المترشحين المقبولين نهائياً؛

قائمة المترشحين المقبولين نهائياً حسب درجة الاستحقاق:

- ١ - السيد

- ٢ - الأخضر

- ٣ - بوحفص

- ٤ -

القائمة الاحتياطية حسب درجة الاستحقاق:

- إبراهيم

- الحفيظ

وبعد استنفاد جدول الأعمال رفعت الجلسة في نفس اليوم، والشهر والسنة المذكورين أعلاه؛

رئيس مركز الامتحان
- بلخادم احمد 02/30
إمضاء ممثل المصححين
- بن ربيعة الطيب

حرر بورقلة في: 07 ديسمبر 2023

رئيس اللجنة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية
الفضيل الورتلاني ورقلة

مصلحة المستخدمين

رقم : 570 / م.م / 2024

محضر تنصيب

في عام ألفين وأربعة وعشرون وفي اليوم الثالث والعشرون من شهر جانفي

نحن مدير المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الفضيل الورتلاني بورقلة

نظراً ل : المحضر النهائي لإعلان للنتائج رقم : 2023/006 ؛ المؤرخ في : 2023/12/07

قلنا بتنصيب السيد : المولود(ة) بتاريخ : 1990/06/11 بولاية : ورقلة

في منصب : عامل مهني من المستوى الأول ابتداء من : 2024/01/23 ؛

وإثباتاً لهذا حررنا هذا المحضر ووقعه معنا المعني بالأمر وسلمنا له نسخة منه.

حرر بورقلة في : 2024/01/23

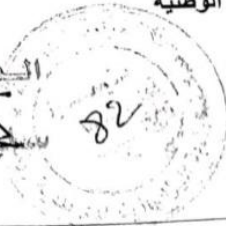


توقيع المعني بالأمر

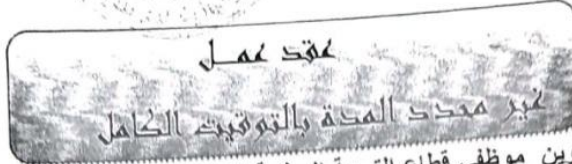
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

20 فيفري 2024

المراقب المميز
الجنابي لخميسي



ولاية ورقلة
المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية
الفضيل الورتلاني بورقلة
الرقم : 2024/026



بين : المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الفضيل الورتلاني ورقلة .

الممثل بالسيد : قداري عدة مدير المعهد؛

من جهة،

و :

السيد : و

ل

المولود في : 11 جوان بـ : ورقلة

الساكن بـ : حي بني ثور - ورقلة

من جهة أخرى ،

و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفايات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم، وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم المعدل والمتمم؛

و بمقتضى القرار المؤرخ في 07 أبريل 2008 الذي يحدد تشكيل الملف الإداري وكفايات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان؛

تم الاتفاق على ما يأتي :

المادة الأولى : يوظف السيد: في منصب شغل عامل مهني من المستوى الأول لمدة غير محددة بالتوقيت الكامل.

المادة 2 : يعين المعني في المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية الفضيل الورتلاني بورقلة .

المادة 3 : يصنف المعني: في الصنف 1 الرقم الاستدلالي 400.

المادة 4 : يستفيد المعني عند الاقتضاء من العلاوات والتعويضات المنصوص عليها في التنظيم الساري المفعول ، وهي :
- تعويض الخبرة المهنية تحتسب بنسبة 1.40 % من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط.

20 فيفري 2024



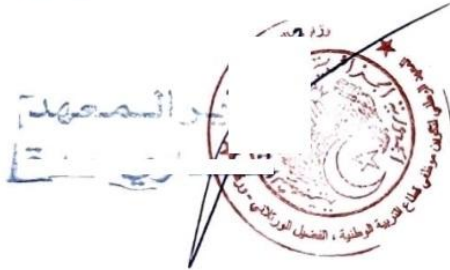
- علاوات و تعويضات أخرى:
- المنحة الجزافية التعويضية؛
- تعويض المنطقة؛
- تعويض دعم نشاطات الإدارة؛
- تعويض الضرر؛
- علاوة المردودية.

المادة 5 : زيادة على الواجبات المنصوص عليها في المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه يخضع المعني للواجبات الخاصة المرتبطة بمنصب شغله، لا سيما :
_ احترام القانون الداخلي للمؤسسة.

المادة 6 : يسري مفعول هذا العقد ابتداء 23 جانفي 2024.

حرر بورقلة في : 21 فيفري 2024

قرئ وصودق عليه



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الاهداء	V
الشكر	VI
الملخص	VII
قائمة المحتويات	VIII
قائمة الجداول	X
قائمة الأشكال البيانية	XI
قائمة المختصرات	XII
المقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاختبارات المهنية وعملية التوظيف	01
تمهيد:	02
المبحث الأول: مفاهيم عملية التوظيف والاختبارات المهنية	03
المطلب الأول: ماهية عملية التوظيف	03
الفرع الأول: مفهوم، أهمية وأهداف عملية التوظيف	03
الفرع الثاني: طرق، مبادئ وشروط عملية التوظيف	06
الفرع الثالث : مراحل وأساليب عملية التوظيف	13
المطلب الثاني: ماهية الاختبارات المهنية	24
الفرع الأول: مفهوم الاختبارات المهنية	24
الفرع الثاني: أنواع الاختبارات المهنية	25
الفرع الثالث: مبادئ وخطوات الاختبارات المهنية	29
المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول دور الاختبارات المهنية في تحسين عملية التوظيف	30
المطلب الأول: عرض للدراسات السابقة	30
الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية	30
الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	33

36	المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة
39	المطلب الثالث: موقع الدراسة من الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل:
41	الفصل الثاني: تحليل دور الاختبارات المهنية في تحسين عملية التوظيف
42	تمهيد:
43	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
43	الفرع الأول: منهج الدراسة
42	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
44	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
51	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
51	الفرع الأول: تصميم أدوات الدراسة (الاسبيان)
53	الفرع الثاني: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
54	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
54	الفرع الأول: تحليل نتائج المحاور
61	الفرع الثاني: تحليل مقارن لمتوسطات محوري الدراسة
64	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات
68	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
68	الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
68	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية
70	خلاصة الفصل:
71	الخاتمة:
74	قائمة المراجع:
78	الملاحق:
102	فهرس المحتويات: