



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

دراسة ميدانية ب: بمديرية التربية لولاية "تبسة"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل. م. د "

دفعه: 2019

إشراف الدكتور: بورزق نوار

إعداد الطالبتين :

➤ صالحي فوزية

➤ صافي زهرة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|---------------|-------------------|----------------|
| لبنى فتيحة | أستاذ محاضر - ب - | رئيساً |
| بورزق نوار | أستاذ محاضر - أ - | مشرفاً ومقرراً |
| منصر عز الدين | أستاذ محاضر - ب - | عضواً مناقش |



فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|---|
| | البسمة |
| | آية قرآنية |
| | شكر وعران |
| أ-ج | مقدمة |
| | الفصل الأول: الإطار المنهجي ولمفاهيمي للدراسة النظرية. |
| 3 | - تمهيد |
| 7-4 | أولاً: إشكالية الدراسة. |
| 08 | ثانياً: دواعي اختيار الموضوع |
| 08 | ثالثاً: أهمية الموضوع. |
| 09 | رابعاً: أهداف الموضوع. |
| 15-10 | خامساً: تحديد المفاهيم. |
| 30-16 | سادساً: الدراسات السابقة. |
| 31 | - الخلاصة |
| | الفصل الثاني: الاتجاهات وعملية التوظيف. |
| 35 | - تمهيد: |
| 36 | أ- ماهية الاتجاهات. |
| 36 | أولاً: طبيعة الاتجاهات |
| 39-37 | ثانياً: مكونات الاتجاهات. |
| 40 | ثالثاً: خصائص الاتجاهات. |
| 42-41 | رابعاً: بعض المفاهيم القريبة من الاتجاه. |
| 44-42 | خامساً: أنواع الاتجاهات. |
| 44 | سادساً: مراحل تكوين الاتجاهات |

| | |
|---------|--|
| 45 | <u>سابعا</u> : شروط تكوين |
| 46-45 | <u>ثامناً</u> : العوامل المؤثرة في الاتجاهات |
| 48-44 | <u>تاسعاً</u> : طرق قياس الاتجاهات |
| 49 | II- عملية التوظيف. |
| 53-49 | <u>أولاً</u> : مصادر عملية التوظيف. |
| 54-53 | <u>ثانياً</u> : مبادئ التوظيف في القطاع التربوي |
| 54 | <u>ثالثاً</u> : شروط التوظيف العامة والخاصة. |
| 56-55 | <u>رابعاً</u> : إجراءات عملية التوظيف |
| 56 | <u>خامساً</u> : مراحل عملية التوظيف. |
| 65-56 | <u>سادساً</u> : مرحلة الاستقطاب. |
| 74-65 | <u>سادساً</u> : مرحلة الاختيار والتعيين. |
| 75 | - خلاصة |
| | الفصل الثالث: المعالجة المنهجية للموضوع |
| 78 | - تمهيد: |
| 81-79 | <u>أولاً</u> : مجالات الدراسة. |
| 82-81 | <u>ثانياً</u> : منهج الدراسة. |
| 82 | <u>ثالثاً</u> : مجتمع الدراسة. |
| 88-82 | <u>رابعاً</u> : أدوات جمع البيانات |
| 89 | - خلاصة |
| | الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها |
| 92 | - تمهيد: |
| 93 | I- عرض وتحليل |
| 97-93 | <u>أولاً</u> : عرض وتحليل وتفسير المحور الأول. |
| 102-98 | <u>ثانياً</u> : عرض وتحليل وتفسير المحور الثاني. |
| 106-103 | <u>ثالثاً</u> : عرض وتحليل وتفسير المحور الثالث. |
| 111-107 | <u>رابعاً</u> : عرض وتحليل وتفسير المحور الرابع |
| 112 | - خلاصة |

| | |
|---------|--|
| | الفصل الخامس: مناقشة النتائج |
| | II - مناقشة النتائج |
| 116-115 | أولاً: مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة. |
| 118-116 | ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري. |
| 122-119 | ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة. |
| 123 | III - الاستنتاج العام |
| 124 | - خاتمة. |
| 133-125 | - قائمة المصادر والمراجع. |
| | الملاحق. |

فهرس الجدول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | توزيع افراد العينة حسب الجنس. | 93 |
| 02 | يمثل توزيع العينة حسب سن المبحوثين. | 94 |
| 03 | يمثل توزيع العينة حسب أقدامية للمبحوثين. | 95 |
| 04 | يمثل تصنيفات المفتشين. | 96 |
| 05 | يمثل إجابات المبحوثين حول اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص. | 98 |
| 06 | يمثل إجابات المبحوثين حول اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة على تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف. | 103 |
| 07 | يمثل إجابات المبحوثين حول اتجاهات مفتشي التربية نحو الاستقرار البيدخوجي. | 107 |
| 08 | يمثل مدى توافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة. | 119 |

فهرس الاشكال

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|--------------------------------------|--------|
| 01 | يمثل النموذج الثلاثي لمكونات الاتجاه | 39 |
| 02 | يمثل الأساتذة المحكمين للاستمارة | 85 |
| 03 | يمثل مستوى صدق الاستمارة | 87 |
| 04 | يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس | 93 |
| 05 | يمثل توزيع افراد العينة حسب السن | 94 |
| 06 | يمثل توزيع افراد العينة حسب الاقدمية | 95 |
| 07 | يمثل تصنيفات مفتشي التربية | 96 |



مقدمة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

مديرية التربية ولاية تبسة

يسرني ان أقدم لكم هذه الاستمارة والتي خص الدراسة التي نقوم بإعدادها وذلك استكمال
لمتطلبات الحصول على درجة الماستر املا منك التكرم بتعبئتها بعناية ودقة، واختيار
الإجابة التي تراها مناسبة علما بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا
لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم مجهوداتكم مسبقا.

تحت اشراف:

د. نوار بورزق

من اعداد الطالبان:

✓ صالحى فوزية

✓ صافى زهرة

السنة الجامعية: 2019/2018

بيانات عامة

المحور الأول:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر: سنة

3- الاقدمية في الوظيفة: سنة

4- طور المفتش: إداري بيداغوجي:

المحور الثاني: اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة في تحقيق مبدأ تكافؤ

الفرص.

| م | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| 1 | ساعدت الطريقة الجديدة لعملية التوظيف في تحقيق المساواة بين المترشحين | | | | | |
| 2 | ساهمت الطريقة الجديدة لعملية التوظيف في تحقيق مبدأ العدالة. | | | | | |
| 3 | سمحت الطريقة الجديدة على احترام سير إجراءات التوظيف | | | | | |
| 4 | تمنح الطريقة الجديدة للجميع فرصة الاطلاع على نتائج المترشحين. | | | | | |
| 5 | عملت الطريقة الجديدة على اختيار المترشحين بطريقة موضوعية. | | | | | |
| 6 | تتيح الطريقة الجديدة لعملية التوظيف على استقطاب الافراد حسب التخصص الذي تتطلبه الوظيفة التعليمية. | | | | | |
| 7 | عند خلو منصب عمل في قطاع التربية تمنح الطريقة الجديدة الفرصة للجميع. | | | | | |
| 8 | عملت الطريقة الجديدة للتوظيف على أساس الكفاءة لا على أساس المحسوبية | | | | | |

المحور الثالث: اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة في تحقيق مبدأ

الاستدامة في التوظيف.

| م | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|----|---|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| 9 | الطريقة الجديدة تمنح الفرصة للاحتياط للفوز بمنصب شغل. | | | | | |
| 10 | ساهمت الطريقة الجديدة في وضع خطط واضحة وسليمة للقضاء على العمل بالتعاقد. | | | | | |
| 12 | تمنح الطريقة الجديدة الاعتماد على القائمة الاحتياطية بالدرجة الأولى في عملية التوظيف. | | | | | |
| 13 | تضمن الطريقة الجديدة لعملية التوظيف تعيين المرشحين بصفة دائمة. | | | | | |
| 14 | تساعد الطريقة الجديدة على اعداد قوائم الناجحين بالكم المطلوب لشغل كافة المناصب. | | | | | |
| 15 | الطريقة الجديدة في استثمار الاحتياط من الناجحين ساعدت على حل مشكلات الاستخلاف. | | | | | |
| 16 | عملت الطريقة الجديدة على ملئ العجز الوظيفي بالاطار المناسب للوظيفة المعنية. | | | | | |

المحور الرابع: اتجاهات مفتشي التربية حول تحقيق الاستقرار البيداغوجي في قطاع

التربية.

| م | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|----|---|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| 17 | عملت الطريقة الجديدة للمعنيين بشغل مناصب دائمة. | | | | | |
| 18 | الطريقة الجديدة دعمت استقرار الطاقم التربوي للمؤسسة. | | | | | |
| 19 | ساعدت الطريقة الجديدة لعملية التوظيف على استقرار الأداء البيداغوجي. | | | | | |
| 20 | ساهمت الطريقة الجديدة لعملية التوظيف في استقرار عملية التقويم. | | | | | |
| 21 | أسهمت الطريقة الجديدة في الحفاظ على أيديولوجية التوظيف في القطاع التربوي. | | | | | |
| 22 | قضت الطريقة الجديدة على ذبذبت التمدرس وضمنت استقرار البرنامج التعليمي والتدريسي | | | | | |
| 23 | عملت الطريقة الجديدة على مراقبة الطاقم التربوي. | | | | | |
| 24 | أسهمت الطريقة الجديدة في سير الدورات التكوينية بشكل فعال. | | | | | |

الخاتمة:

يعتبر التوظيف بمثابة العمود الفقري الذي يرتكز عليه قطاع التربية لما له من أهمية بالغة في تغطية العجز والقصور الحاصل في القطاع وتحقيق الفعالية فيه ومن ثمة ابراز صورة ارقى للمفتش والقطاع معا، بما ان مهنة التعليم الدعامة الأساسية للمجتمعات ووجب توظيف المورد البشري الذي تتوفر فيه الكفاءة والمهارة المعرفية التي تتماشى و الوظيفة، وفي هذه الدراسة حاولنا توضيح معرفة اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم، ولقد التمسنا في الجانب الميداني من خلال المسح الشامل لتوجهات مفتشي التعليم الابتدائي، نحو الطريقة الجديدة التي انتهجها التوظيف في قطاع التربية -لولاية تبسة-

وإذ اشرنا للدور الكبير الذي يلعبه المفتش في المؤسسات التربوية و القطاع ككل، والذي يتجلى من خلال تقييم المورد البشري الذي تم تعيينه في هذا المجال، حيث ان المراقبة المستمرة للمرشح الذي تم تعيينه من طرف المفتش تجعله اكثر حرصا على تغطية النقائص و بالتالي التحسين من اداءه في حين ينجم عن هذا الأخير رفع مستوى القطاع التربوي ومن ثمة رقي وتطور المجتمع ككل وفي هذه الدراسة توصلنا الى ان مفتشي التعليم الابتدائي ذو اتجاه إيجابي نحو الطريقة الجديدة التي انتهجها التوظيف في القطاع التربية، حيث أدت هذه الطريقة الى اختيار اكفا وامهر الموارد البشرية بشفافية وموضوعية بالإضافة الى تحقيق المساوات بين كافة المترشحين وبالتالي الحصول على افراد مؤهلين لشغل المناصب الشاغرة.

الخلافة

. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري:

01-السؤال الأول: ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة للتوظيف في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص؟

من خلال كاي تربيع والتي تقدر قيمتها $k^2 30.5831$ نجد أن الطريقة الجديدة ساعدت في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين كافة المترشحين في قطاع التربية تبين ان تأثيرات العولمة قد مست جميع القطاعات بما في ذلك قطاع التربية، تحديدا حسب موضوع دراستنا، يمكن أن نقول أن هذه التغيرات والتطورات قد ساعدت على تحسين الطرق الجديدة للتوظيف، وبالاستناد الى الاطار النظري نجد أن هذه الطريقة الجديدة تركز على مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والغاية من ذلك محاربة أوجه الفساد الإداري الذي قد يكون في التوظيف كالمحسوبية والقربة، ولان هذا التحديث قد مس جميع القطاعات فهو كذلك طور أساليب تهيئة وتدريب الأشخاص الذين تم تعيينهم، وبالنظر الى اتجاهات مفتشي التربية والذين هم احد دعائم الحفاظ على الأساليب في تحقيق تكافؤ الفرص، ومن خلال ما توصلنا اليه فإن اتجاهات مفتشي التربية كانت إيجابية ومؤيدة لقدرة الطريقة الجديدة التي اتبعها التوظيف في الحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص.

02-السؤال الثاني: ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة في تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف؟

من خلال كاي تربيع والتي تقدر قيمته $k^2 21.024$ نجد أن الطريقة الجديدة ساعدت في تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف داخل قطاع التربية.

وفق للاطار النظري اتضح لنا أن مبدأ الاستدامة في عملية التوظيف هدف يسعى كل طلاب الوظيفة للحفاظ عليها، وان الحصول على وظيفة مستقرة وثابتة غاية تتطلب التحقيق وذلك من خلال التثبيت أي الترسيم في الوظيفة التربوية دون نقله الى وظيفة اخرة داخل المؤسسة او خارجها وأيضا لا ننسى الترقية وهذا ما يتوافق مع مصادر التوظيف، كما اشرنا الى وجود التحديثات التي

مست جميع المجالات، فإن التحديات طورت أساليب الطرق الجديدة في تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف ولأنه يتم بصورة دورية تدريب الموظف وفقاً للتطورات المستمرة التي تمس بالقطاع التربوي، ومن خلال ما توصلنا إليه فإن اتجاهات مفتشي التربية كانت إيجابية وداعمة لقدرة الطريقة الجديدة في تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف.

03-السؤال الثالث: ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو الاستقرار البيداغوجي داخل القطاع التربوي؟

من خلال كاي تربيع والاي تقدر قيمته ب $k^2 19,708$ نجد أن الطريقة الجديدة لعملية التوظيف ساعدت في الحصول على الاستقرار البيداغوجي داخل قطاع التربية. وبالرجوع الى الإطار النظري نجد ان الاستقرار أهم المتطلبات التي يقوم عليها السير الحسن لأي مؤسسة كذلك المؤسسات البيداغوجية على اعتبار ان هذا الاستقرار يحافظ على تماسك النظام البيداغوجي في القطاع ولان هذا المبدأ من ضمن المبادئ التي يحتكم إليها مفتشي التربية، ومن خلال ما توصلنا إليه فإن اتجاهات مفتشي التربية كانت إيجابية وداعمة لمساعدة الطريقة الجديدة في الحصول على الاستقرار البيداغوجي داخل القطاع.

. مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري:

01-السؤال الأول: ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة للتوظيف في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص؟

من خلال كاي تربيع والتي تقدر قيمتها $k^2 30.5831$ نجد أن الطريقة الجديدة ساعدت في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين كافة المترشحين في قطاع التربية تبين ان تأثيرات العولمة قد مست جميع القطاعات بما في ذلك قطاع التربية، تحديدا حسب موضوع دراستنا، يمكن أن نقول أن هذه التغيرات والتطورات قد ساعدت على تحسين الطرق الجديدة للتوظيف، وبالاستناد الى الاطار النظري نجد أن هذه الطريقة الجديدة تركز على مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والغاية من ذلك محاربة أوجه الفساد الإداري الذي قد يكون في التوظيف كالمحسوبية والقرباة، ولان هذا التحديث قد مس جميع القطاعات فهو كذلك طور أساليب تهيئة وتدريب الأشخاص الذين تم تعيينهم، وبالنظر الى اتجاهات مفتشي التربية والذين هم احد دعائم الحفاظ على الأساليب في تحقيق تكافؤ الفرص، ومن خلال ما توصلنا اليه فإن اتجاهات مفتشي التربية كانت إيجابية ومؤيدة لقدرة الطريقة الجديدة التي اتبعها التوظيف في الحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص.

02-السؤال الثاني: ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة في تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف؟

من خلال كاي تربيع والتي تقدر قيمته $k^2 21.024$ نجد أن الطريقة الجديدة ساعدت في تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف داخل قطاع التربية.

وفق للاطار النظري اتضح لنا أن مبدأ الاستدامة في عملية التوظيف هدف يسعى كل طلاب الوظيفة للحفاظ عليها، وان الحصول على وظيفة مستقرة وثابتة غاية تتطلب التحقيق وذلك من خلال التثبيت أي الترسيم في الوظيفة التربوية دون نقله الى وظيفة اخرة داخل المؤسسة او خارجها وأيضا لا ننسى الترقية وهذا ما يتوافق مع مصادر التوظيف، كما اشرنا الى وجود التحديثات التي

مست جميع المجالات، فإن التحديات طورت أساليب الطرق الجديدة في تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف ولأنه يتم بصورة دورية تدريب الموظف وفقاً للتطورات المستمرة التي تمس بالقطاع التربوي، ومن خلال ما توصلنا إليه فإن اتجاهات مفتشي التربية كانت إيجابية وداعمة لقدرة الطريقة الجديدة في تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف.

03-السؤال الثالث: ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو الاستقرار البيداغوجي داخل القطاع التربوي؟

من خلال كاي تربيع والاي تقدر قيمته ب $k^2 19,708$ نجد أن الطريقة الجديدة لعملية التوظيف ساعدت في الحصول على الاستقرار البيداغوجي داخل قطاع التربية. وبالرجوع الى الإطار النظري نجد ان الاستقرار أهم المتطلبات التي يقوم عليها السير الحسن لأي مؤسسة كذلك المؤسسات البيداغوجية على اعتبار ان هذا الاستقرار يحافظ على تماسك النظام البيداغوجي في القطاع ولان هذا المبدأ من ضمن المبادئ التي يحتكم إليها مفتشي التربية، ومن خلال ما توصلنا إليه فإن اتجاهات مفتشي التربية كانت إيجابية وداعمة لمساعدة الطريقة الجديدة في الحصول على الاستقرار البيداغوجي داخل القطاع.

تمهيد:

لكل بحث أو دراسة علمية في أي مجال كان من مجالات الحياة إشكالية يبدأ بها الباحث دراسته التي تعد هي الخطوة المنهجية الأولى في أغلب الدراسات العلمية، وهذا في مختلف جوانب البحوث والدراسات، ويحدد لها فصل خاص.

نظرا لأهميتها وخصوصيتها في الدراسة العلمية، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى تحديد الإشكالية لموضوع: اتجاه مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم، ودواعي اختيار البحث، وأهميتها، وأهدافها، والمفاهيم الإجرائية للدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أولاً: الإشكالية:

يعد المورد البشري القلب النابض للحياة الإنسانية فكفاءته معيار نجاح مواكبة وتطور المجتمعات مما أدى إلى زيادة أهمية هذا الأخير والحاجة له التي واكبت بذلك التغيرات المتسارعة في العلم والتكنولوجية فأصبحت عملية استغلاله والاستفادة منه من اهم أولويات المؤسسات بمختلف أنشطتها بهدف تطويعه من اجل تحقيق أهدافها وتطلعاتها بكفاءة تامة، مسخرة بذلك جميع امكانياتها وقدراتها لجلب اكفا القدرات البشرية وأكثرها جدارة وتنصيبها في مناصب تلائم مؤهلات كل موظف على حدى، وهذه العملية نالت قدرا كبيرا من الاهتمام من قبل نظريات التنظيم.

ففرديريك تايلور ذكر في نظرية الإدارة العلمية ان المؤسسة مجبرة على تنظيم العلاقة فيما بين الإدارة والعمال من خلال دراسة دقيقة لتحديد أفضل اختيار من اليد العاملة ذات الخبرة العلمية والعملية المؤهلة والمناسبة لمتطلبات العمل الموكل لها، مع ضرورة التنسيق والتكامل بين الأنشطة لخدمة تطلعات المؤسسة المنشودة بمراعات الشفافية والمصادقية في عمليات التوظيف التي أجرتها.

اما فيما يخص النموذج البيروقراطي فهو ينظر للتوظيف على انه يكون بحسب كفاءة الافراد في وظائفهم، وليس بحسب المحاباة او القرابة او غيرها من المعايير اللاموضوعية، كما انه يرى ان تقسيم العمل والتخصص يكون وفقا للمميزات والخصائص العلمية والعملية لكل عنصر، بحيث يتم التوظيف طبقا للخبرة والشهادات العلمية التي تخص الإطار المستقطب.

وبالنسبة لنظرية الحاجات الإنسانية لإبراهام ماسلو فقد بينت ان هناك دافع داخلي يوجه الفرد نحو أداء نوع معين من السلوك بحيث ان الانسان لديه العديد من الحاجات التي تتدرج حسب اشباعها ودرجة الحاحها وبالتالي فسلوك هذا الأخير يفسر على أساس حاجته الإنسانية وهذه الحاجة تترتب بحسب أولوياتها لذلك الفرد. ومنه فهذا الأخير يبحث عن الوظيفة التي توافق مميزاتها حاجاته الراغب في اشباعها.

في حين جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو التي تحث على المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة بدافع الانتماء وبضمان الولاء والمشاركة في اتخاذ القرار، والتوفيق بين المرؤوسين والرئيس ومن ثم تحقيق التوازن بين المطالب الإنسانية واهداف المنظمة من خلال الرضا الوظيفي النابع من الروح المعنوية والدافعية، وعليه فالموظفين يكونون مرتاحين اثناء أدائهم للوظيفة واختيارهم يكون من خلال قبولهم بالوظيفة وجميع الظروف المحيطة بالعمل، ومنه توفقا لهذه النظرية فالعلاقات الإنسانية الجيدة وظروف العمل المناسبة قد تكون سببا بارزا في جذب الموظفين لاسيما وجود رئيس عمل يركز على الحفاظ على فضاء العمل الملائم، ويسعى لرفع المعاملة الحسنة لمستويات على بين جميع افراد المؤسسة على اختلاف مراكزهم.

وهذه النظريات في مجملها قد سلطت الضوء على ضرورة إعطاء المورد البشري اهتماما بالغا من قبل مسيري سوق العمل، ومختلف المؤسسات الإدارية من اجل اختيار وتعيين الموظفين في أماكن العمل المناسبة للعوامل التي دفعتهم الى اختيار الوظيفة. وكمخلفات لهذا الاهتمام أصبحت المؤسسات تبحث على استراتيجيات وخطط تجعلها الرائدة في استقطاب وجذب إطارات مؤهلة تسد حاجاتها من اليد العاملة معتمدة في ذلك على ميكانيزمات وآليات من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية، ومن بين هذه الميكانيزمات تكنولوجيا المعلومات التي ساعدت في الوصول الى الاختيار الرشيد من اليد العاملة المؤهلة وبتكلفة اقل من خلال انتقاء افضل المترشحين التي توافق مؤهلات وامكانياتهم متطلبات الوظيفة وشروطها بإجراء اختيارات مختلفة تكشف القدرات الشخصية للمتسابقين ومن ثم تعيينهم طبقا للمبادئ الموضوعية والأخلاقية والقانونية المتعارف عليها.

تعمل الجزائر كمثيالاتها من الدول على مسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية العالمية التي تؤثر تأثيرا كبيرا ومتفاوتا في البنى الهيكلية والتنظيمية لمختلف قطاعات الدولة مما يجعلها امام مجموعة من التحديات المتنوعة وهذا ما دفع بالجزائر الى مواجهة هذه التغيرات ومسايرتها ومحاولة تسخيرها لما يدفع بالدولة نحو التقدم والازدهار وذلك بوضع سياسات

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

وخطط استراتيجية لكل قطاع على حد سواء وقطاع التربية باعتباره قطاع ذو أهمية بالغة فهو يحظى بتركيز اكبر من قبل مسيري الدولة من هيئات واشخاص يعمدون الى وضع برامج عمل تضم طرق وأساليب حديثة ومتطورة اكثر شفافية ومصداقية تتماشى ومتطلبات القطاع وهذا ما جعل هذا الأخير اكثر فعالية على مستوى استغلال القدرات الوظيفية وتخريج دفعات من الطلبة ذوي مستوى علمي عالي.

فكان وضع أرضية رقمية سانحة لجميع الحاصلين على شهادات علمية تتطابق وشروط الوظائف المطلوبة من بين احدى الطرق الحديثة وأكثرها سلاسة ضامنة بذلك اكبر عدد من المترشحين الراغبين في الحصول على مناصب في قطاع التربية من ثم احتواء كم هائل من الموظفين مساهمة بذلك في القضاء على الادمج والاستخلاف غير ان مسؤولية رجالات القطاع لا تنتهي بشغل المناصب الشاغرة وانما تصبح اكثر من خلال تشديد الرقابة على الناجحين في مسابقات التوظيف وهنا يبرز دور مفتش التربية في التأكيد من كفاءة الموظفين ومدى قدرتهم على أداء عملهم بأكمل وجه وبفعالية مطلقة وذلك بإجراء زيارات ميدانية لهم اثناء وظائفهم.

إلا ان الطريقة الحديثة في التوظيف تخطى بمواقف متباينة لأطر القطاع جعلت لمفتشي التربية اراء وتوجهات مختلفة تختلف باختلاف فكر ووجهة نظر المفتشين حول الأساليب والطرق الحديثة المنتهجة من قبل الهيئات الحكومية المعنية بالقطاع في عمليات التوظيف.

وعليه فهذه الدراسة تضمنت السؤال المركزي التالي: ماهي اتجاهات مفتشي التربية

نحو عمليات التوظيف في قطاعهم؟

لنتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص من خلال عملية

التوظيف وفق الطريقة الجديدة؟

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

2- ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرات الطريقة الجديدة على تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف؟

3- ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو تحقيق الاستقرار البيداغوجي في قطاع التربية؟

ثانيا: دواعي اختيار البحث:

يعد إتباع معايير بموجبها الاختيار، الأمثل لمشكلة البحث، وهي اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم، وهذا ما دفعنا إلى دراسة هذا الموضوع، حيث كانت هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية ويمكن اجمالها فيمايلي:

- الميل الشخصي للموضوع.
- تسليط الضوء على هذا الموضوع ومعرفة اتجاه الحقيقي لمفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم.
- الرغبة في دراسة موضوع التوظيف باعتباره أحد اهم المواضيع بالنسبة للمتخرجين.
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة أولية عن موقف مفتشي التربية من الطريقة الجديدة التي يتبعها القطاع التربوي في عملية التوظيف.
- حداثة الموضوع باعتباره يدرس اتجاهات مفتشي التربية نحو الطريقة الجديدة للتوظيف في القطاع التربوي.

رابعا: أهمية الموضوع:

يعد التوظيف الدعامة الأساسية لكل مؤسسة من حيث تزويدها بكل ما تحتاجه من موارد بشرية لتضمن استمرار نشاطاتها وبالتالي فمسايرة التغيرات التقنية و التنظيمية اصبح من بين اهم أولوياتها لنيل اكبر قدر من الموظفين المؤهلين وعليه فأهمية موضوعنا تتجسد في تسليط الضوء على أهمية التوظيف بالنسبة للفرد و المؤسسة خاصة في القطاع التربوي هذا ما حتم علينا التركيز أيضا كمنقطة أولى على اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف وإبراز رأيهم حولها ومنه التطرق لاتجاهاتهم خاصة فيما يتعلق بالطريقة الجديدة نحو عملية التوظيف إضافة الى ذلك تحديد دور هذه الأخيرة في توفير موظفين ذوي مهارات عالية لسد عجز القطاع التربوي.

خامسا: أهداف الموضوع:

- معرفة اتجاهات مفتشي التربية نحو تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص من خلال عملية التوظيف وفق الطريقة الجديدة.
- إبراز اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة على تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف.
- معرفة اتجاهات مفتشي التربية نحو تحقيق الاستقرار البيداغوجي في قطاع التربية.

خامسا: تحديد المفاهيم:

تمهيد:

قبل الشروع في أي بحث علمي لابد من تحديد أهم المفاهيم الأساسية، التي تعبر بصورة دقيقة عن فحوى البحث، لذا لا ينبغي تجاوز تحديدها تحت أي ظرف، ومهما كان تخصص البحث خاصة في البحوث الاجتماعية وعملية التحديد صعبة بسبب اختلاف الاتجاهات والمدارس، وعليه يمكن القول أن المفاهيم هي بمثابة السكة التي يسير عليها الباحث للوصول إلى مبتغاه، لذا لابد من تحديد المفاهيم المتعلقة و يتضمن البحث الحالي كما يبرز من خلال عناوينه مجموعة من المفاهيم العلمية الأساسية التي تحاول تحديدها لتوضيح المعاني المعبرة عن محتواها و أبعادها العلمية، و كذلك يسهل علينا ربطها ببعضها البعض ، عند تناولها في البحث و هذه المفاهيم هي :

1- مفهوم الاتجاه:

لقد ظهر مصطلح الاتجاهات في مجال علم النفس الاجتماعي منذ سنتي 1909-1910. وتعددت تعريفات الاتجاهات تعدد كبير وان كان هناك شبه اتفاق حول تعريف يتفق على خاصية عامة "ان الاتجاه هو ميل مناهض إزاء موضوع او موضوعات معينة كالأشخاص والفئات الاجتماعية والأشياء المادية".

ويعتبر البورت: اول من استخدم مصطلح الاتجاهات¹ ATTITUDES

2- تعريف الاتجاه لغة: اتجاه مصدر اتجه، اختار اتجاها علميا يناسبه يعني مسار

- وقال ابن منظور في لسان العرب: الوجهة الموضوع الذي تتوجه اليه ووجه الكلام السبيل الذي نقصده.²

- اصطلاحا:

معجم العلوم الاجتماعية: بأنه تنظيم نفسي مستقر للعمليات الإدراكية والمعرفية والوجدانية لدى الفرد، يساهم في تحديد الشكل النهائي للاستجابة الصادرة نحو الأشياء والأشخاص والمسميات المعنوية، حيث ان هذه الاستجابة بالإقبال او النفور.³

تعريف بعض العلماء

تعريف ألبورت ALLPORT : إنه يعرف الاتجاه بأنه إحدى حالات التهيو، والتأهب العقلي العصبي التي تنظمها الخبرة ولها فعل توجيه على استجابات الافراد للأشياء والمواقف المختلفة⁴.

¹ بوساحة عبلة، اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2006، ص 11

² لسان العرب لابن منظور، معجم لغوي عربي، مجلد 15، ط1، ج1، الصادر بيروت، لبنان، (د.س)، ص 04

³ نخبة من الأساتذة المصريين، معجم العلوم الاجتماعية، مراجعة إبراهيم مذكور، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ط 3، 1997، ص 05

⁴ حسين صديق، الاتجاهات من منظور علم الاجتماع، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 3+4، 2012، ص 301.

تعريف كليفورد GUILFORD : بأنه استعداد خاص عام يكتسبه الأشخاص بدرجات متفاوتة ليستجيبوا للمواقف التي تعترضهم بأساليب معينة قد تكون مؤيدة او معارضة لتلك المواقف.¹

ويعرف سميث واخرون: ان الاتجاهات هي تقويمات تعبر عن الحب او الكره التفضيل او عدم التفضيل او هي ردود الفعل للمواضيع او الأشخاص او المواقف او الجوانب الأخرى.

تعريف ولي محمد: هو استعداد مكتسب ثابت نسبيا لدى الافراد ويحدد استجابات الافراد حيال بعض الأشياء والأفكار والأشخاص.²

يرى تيسر ومارتين tesser & martin: ان الاتجاهات ترجع الى تقييم الفرد لكل الحقائق المكونة لعالمه الاجتماعي الذي يعد بمثابة امتداد لكل افعاله نحو ما يفضله او لا يفضله، وكذلك نحو الموضوعات والأفكار والأشخاص والجماعات، وكل عنصر من عناصر هذا العالم الاجتماعي.³

- **اما بوجاردس**: فيعرف الاتجاه: على انه ميل يتجه بالسلوك قريبا من بعض عوامل البيئة او بعيدا عنها فيضفي عليها معايير موجبة او أساليب تبعا للانجذاب نحوها او النفور منها.⁴

- **كما يذهب كامبيل KAMPEL** في تعريفه للاتجاه الاجتماعي: بأنه يتمثل فيما بين استجابات الفرد للمواقف الاجتماعية من اتساق واتفاق.⁵

¹صالح حسن احمد الداھري، علم النفس العام، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 121

² يوسف حمه صالح مصطفى، بحوث معاصرة في علم النفس، ط1، دار دجلة، الأردن، 2009، ص ص 253-254

³ عدودة صليحة، اتجاهات المواطنين نحو سن قوانين رديعية خاصة بالمخالفات المرتكبة في مواكب الاعراس، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، 2017، ص 150

⁴ محمد جاسم العبيدي، جاسم محمد ولي، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر، عمان، 2009، ص 41

⁵ حسين صديق، مرجع سابق، ص 303

التعقيب:

من خلال هذه التعريفات قد اتضح أن كل من كليفورن والبورن وأيضا ولي مجمد قد ركز على أنها استعدادات ثابتة نسبية أما بالنسبة لكل من سميث وتيسر وهارتين وبورجارس فقد ركز على أنها تقويمات وردود أفعال اما كامبيل فقد ركز على انها استجابات الفرد وهنا تكمن نقاط اتفاق مجمل التعاريف أما بالنسبة لنقاط الاختلاف فقد كانت لكل منهم وجهة نظر خاصة به.

وبناء على ذلك يكون التعريف الإجرائي:

أن الاتجاه عبارة عن استعداد نفسي، وتأهب عقلي مبني على الخبرة السابقة التي على أساسها يتم تقويم الموضوع أو الموقف وحدث الاستجابة بالسلب أو الإيجاب.

3- مفهوم المفتش:

لغة: هو اسم فاعل من فعل فتش الشخص التواق الى المعرفة الدقيقة لكل الأشياء وحققتها، والتشوق الى حب الاطلاع على الخبايا ومعرفة الظاهر والباطن منها.¹

اصطلاحا:

1- يعرفها هدوجلاس (1963) بأنه: (المجهود الذي يبذل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات، وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهما أحسن، ويؤديها بصورة أكثر فعالية من يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية العميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث)².

¹ هيئة التأطير بالمعهد، تقنيات التفتيش، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2005، ص 09

² بوسعد قاسم، الإشراف التربوي في الجزائر (التفتيش نموذجاً) مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة،

2- اما التعريف الاجرائي:

هو شخص له سلطة من خلال المهام المخولة له من حيث تقديم الأوامر والتعليمات والتوجيهات التي يقدمها للمعلمين وذلك من اجل تحقيق استقرار للقطاع التربوي.

التوظيف

لغة: اسم من فعل وظف - يوظف توظيفا ويراد به استخدام أو تشغيل شئ، أو انسان قصد انشاء قيمة جديدة منه وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد انتاج سلع وخدمات.¹

اصطلاحا:

هو مجموعة الاعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأولى استخدام الافراد في مناصب الشغل وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات مددة في المنظمة، اما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ او سد منصب كان شاغرا.²

كما يعرف: على انه سلسلة النشاطات او العمليات او الإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المنظمة بالكوادر البشرية اللازمة شغال الوظائف والعمليات الفنية والغير فنية ولتقديم الخدمات اللازمة.³

_ يعرفه " قيوت (GUYOT): على انه وضع خطة او برنامج يبين حاجة المؤسسة من العاملين، مع تصنيفها لاحتياجات من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المتاح من كل أنواع التخصص والوقت الذي تتوفر فيه الكفاءات.⁴

¹ تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل درجة الماجستير،

في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، غير منشورة جامعة الجزائر، 2008، ص 10

² بوراش شافية، سياسة التوظيف في ظل اصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005- 2007) مذكرة ماجستير

في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008، ص 10

³ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 141

⁴ GUYOT(J) : le recrutement Méthodique du personnel, editdon entreprise moderne, paris, 1983, p19

_ كما يعرفه "دوبوا لندال" (DEBOIS LANDELLE)

هو تعاقد فرد او العديد من الافراد مع مؤسسة معينة وفقا لشروط وذلك من اجل الحفاظ على اهداف كل توظيف وذلك بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية مع رؤية قدرات الافراد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة.¹

_ اما "مصطفى مصطفى كمال" فيعرفه على انه: القدرة على اختيار الافراد او الفرد الذي يستطيع تقديم أداء جيد، والذي لديه دافعية ورغبة في العمل، كما يسمو التوظيف الى اختيار الافراد الذين لديهم رضا عن العمل وذلك من اجل تحقيق نسب الغياب والحوادث والنزعات.²

التعقيب:

بالمقارنة بين التعاريف وجدنا أن التوظيف بالنسبة لكل من "قيوت ومصطفى مصطفى كمال" على أنه مجموعة عمليات المتعاقبة لتعيين الفرد المرشح داخل مؤسسة ما، أما "دبوا لندال" فقد ركز على انه تعاقد الفرد أو افراد مع مؤسسات معينة.

وبناء على ذلك يكون التعريف الإجرائي:

وهي مجموعة الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل توفير مناصب شغل للمرشحين بداية بالاستقطاب مروراً بالاختيار ومن ثم تعيين أفراد أكفاء ومؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة داخل قطاع التربية.

¹ Debois Landell(H.M), **Gestion des ressources humaines dans les PME**, Edition économique, France, 1988,p 153

² مصطفى مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1994، ص 239

سابعاً: الدراسات السابقة

من الدراسات السابقة التي سبق لها التطرق لموضوع مشابه لموضوعنا او الى احدمن مؤشرات التوظيف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين.

الدراسات المحلية:

الدراسة الاولى

أجريت هذه الدراسة من طرف الطالبة "تيشات سلوى" لنيل درجة الماجستير تحت عنوان: **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية**، وهي دراسة ميدانية لدراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010، بأشراف علي زيان محمد واعر، جامعة محمد بوقرة بومرداس.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية، والتنظيمية الواردة في القانون الاساس العام للوظيفة العامة، وايضا لفت الانتباه الى اهمية المنظمات العمومية وإبراز مدى مساهمة سياسية التوظيف المطبقة في الادارات العمومية الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

وتناولت الاشكالية التساؤل الرئيس التالي: **الى أي مدى يمكن ان تسهم انماط التوظيف المطبقة في الادارات العمومية الجزائرية في توفير الكفاءات اللازمة لخدمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري؟**

وقد كانت الاسئلة الفرعية كما يلي:

1-ماذا يقصد بعملية التوظيف؟ وماهي اهميتها بالنسبة للمنظمة؟

2-كيف تتم عملية التوظيف بالوظيفة العمومية؟ وماهي الخصائص التي تطبع هذه العملية في هذا القطاع؟

3-ماهو واقع التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية؟

وبالنسبة للجانب المنهجي استخدمت منهج دراسة حالة ومن الادوات التي استخدمتها في جمع بياناتها تمثلت في المقابلة الشخصية.

وتجسدت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

تعتمد جامعة احمد بوقرة بومرداس على تسيير توقعي لمواردها البشرية كغيرها من المؤسسات العمومية الادارية من خلال اعدادها لمخطط تسيير الموارد البشرية. كما تستعمل مختلف انماط التوظيف المحددة قانونا. وأكثر هذه الانماط اعتمادا في المصدر الخارجي هو التوظيف عن طريق المسابقة على اساس الاختيار اما فيما يخص المصدر الداخلي فهي تعتمد بشكل كبير على الترقية عن طريق الامتحان المهني. كما انا المرآت التي لم تحترم فيها أحد هذه الاجراءات تعرضت مسابقة التوظيف التي قامت بها الى الالغاء.¹

التعقيب على الدراسة:

لقد استفدنا من هذه الدراسة من خلال الاستناد عليها في ضبط ومعرفة كيفية إدراج بعض المفاهيم الخاصة بدراستنا بالإضافة الى الاعتماد على النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة حيث أنها تخدم موضوعنا كونه يتكلم عن قطاع التربية باعتبارها مؤسسة عمومية جزائرية، وقد اختلفنا مع هذه الدراسة في كوننا درسنا الطريقة الجديدة في التوظيف داخل قطاع التربية على عكسها هي التي درست النصوص القانونية وتطبيقها في الوظيف العمومي.

الدراسة الثانية:

اجريت هذه الدراسة من طرف الطالب "بلخيري مراد" لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان: "اجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق" وهي دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر، شلغوم العيد، 2005\2006، بإشراف علي غربي هدفت هذه الدراسة الى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، وتوضيح تأثيرها ودورها في عملية التوظيف وابرز

¹ تيشات سلوى، اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، شهادة ماجستير، جامعة احمد

بوقرة، بومرداس، 2010/2009

الدور الهام لقسم ادارة الموارد البشرية، توضيح اهمية وعواقب التوظيف الموضوعي للموارد البشرية.

وتناولت الاشكالية التساؤل الرئيسي التالي: ماهي الاجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وكانت اسئلته الفرعية كالاتي:

- هل يتم توظيف الافراد وفق النماذج الكلاسيكية (البيرية، التايلورية)؟

- هل تتم عملية التوظيف بالاحتكام الى المعايير العلمية التي تقترحها نظرية ادارة

الموارد البشرية (بالمقابلات الشخصية، اختبارات النفسية)؟

- ماهي الفروق التي يمكن ان تتضمنها عملية التوظيف بين الفئات المختلفة العاملة

بالمؤسسة؟

- ما مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية على عملية التوظيف؟

اما بالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي، اما بالنسبة للأدوات فقد

استخدم الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

وتجسدت نتائج هذه الدراسة كالاتي:

- هناك تدخل كبير في استخدام واعتماد الاجراءات العلمية لتوظيف الموارد البشرية في

المؤسسة حقل الدراسة.

- تلعب الاعتبارات الاموضوعية دورا كبيرا في عملية التوظيف بالمؤسسة وخصوصا

في فترة التسعينات.¹

التعقيب على الدراسة:

لقد استقدنا من هذه الدراسة من خلال المعرفة أكثر عن خطوات التوظيف واهم

الاتجاهات التي تستند عليها هذه العملية بالإضافة الى الاستناد على الأسئلة الفرعية لهذه

الدراسة ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان في صياغة أسئلة لموضوعنا، وقد اختلفنا مع

هذه الدراسة من حيث أن موضوعنا يحاول معرفة اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية

¹ بلخيري مراد، اجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظري والتطبيق، دراسة ميدانية بمركب

هيكيل شلغوم العيد، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005|2006

التوظيف على عكس هذه الدراسة التي درست الإجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

- الدراسة الثالثة:

اجريت هذه الدراسة من طرف الطالب "عبد العالي بلعيفة" لنيل درجة الدكتوراه تحت عنوان: "عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية بين النصوص والواقع" بجامعة محمد لمين دباغين، سطيف.

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على سبب تقاذف طرق التوظيف المشرعة، يهتمون القائمين على التوظيف بالفساد، من تمييز ومحابات ومحسوبية، وكذا التعريف بالأسس القانونية للاستقطاب والاجراءات والطرق والشروط الموضوعية للتوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، التعريف بأسس الترقية التوظيف الداخلي.

وتناولت الاشكالية التساؤل التالي: الى أي مدى تخضع عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية للنصوص القانونية المشرعة؟
وكانت فرضيات الدراسة كالاتي:

1- هناك تباين في النظرة بين المرشحين للوظائف والقائمين على التوظيف حول مدى خضوع عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية للنصوص المشرعة
2- التوظيف الداخلي (الترقية) في المؤسسة العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة.

اما بالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبالنسبة للأدوات التي استخدمها في جمع بياناته تمثلت في الاستبيان وقد استعان بنظام spss للتحليل الاحصائي.

وتجسدت نتائج الدراسة في:

- ان عميلة التوظيف الخارجي في المؤسسات العمومية الجزائرية تخضع للقوانين المشرعة من حيث شروط التوظيف المعلنة، لكونها مجردة وعامة، وتطبق بطريقة واحدة

لتوظيف كل فئة من المناصب المتماثلة، ويعلم عن التوظيف بالوسائل المشروعة، اما من حيث الآجال الممنوحة لإيداع الملفات ووصولاً للاستدعاء فهي قانونية.

-وان عملية التوظيف الخارجي واجراءاته وطبيعة علاقة الامتحان بالمنصب وطريقة تصحيحه غير قانونية في نظر المبحوثين، والاعلان عن النتائج لا تتم حسب الاستحقاق في رأيهم ايضا.

-وان اسس النجاح في المسابقة غير موضوعية وغير قانونية مما جعل الممتحنين يتخذون احكاما مسبقة عن الامتحان، ويبدون عدم رضاهم على كل شروط التوظيف ومعايير الترسيم والترقية بالتأهيل.

-أن الراسبين في امتحانات التوظيف يبدون عدم رضاهم عن مسابقات التوظيف ويرجعون أسباب رسوبهم الى أسباب غير موضوعية.¹

التعقيب على الدراسة:

سمحت لنا هذه الدراسة بمعرفة طرق التوظيف المشرعة والشروط الموضوعية لها بالإضافة الى نزاهة القائمين على مسابقات هذه العملية والتي افادتنا كثيراً في الاعتماد على نتائج هذه الدراسة من خلال سير عملية التوظيف داخل القطاع العمومي وهنا يكمن الاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة التي سعت الى تسليط الضوء على تطبيق عملية التوظيف في الواقع.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

أجريت هذه الدراسة من طرف الطالب "أحمد عبد الله عثمان ادم" لنيل درجة ماجستير تحت عنوان "سياسة التوظيف وأثرها في أداء الشركات" وهي دراسة ميدانية لدراسة

¹ عبد العالي بلعيفة، عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية بين النصوص والواقع، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، لتخصص ادارة موارد بشرية، بجامعة محمد لمين دبابغين، سطيف، 2017/2018

حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) بإشراف حسين عمر عثمان كلية الدراسات العليا بالسودان، 2010.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تحديد مدى فعالية سياسة التوظيف التي تتبعها الشركة في عملية استقطاب العاملين والوقوف على ادائها، وإبراز دور الشركة الفعلية في الاعلان عن الوظائف والوسيلة الاعلامية المستخدمة عن اعلان الوظيفة.

وتناولت الاشكالية تساؤل رئيسي التالي:

ما هو أثر سياسة التوظيف على أداء الشركات؟

وقد كانت الفرضيات كالاتي:

-تؤثر سياسة الاستقطاب الحالية على أداء الشركة.

-هناك علاقة طردية بين سياسة الاختيار والتعيين واداء الشركة.

-هناك علاقة طردية بين عملية الاختبارات واداء الشركة.

وبالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة لجمع البيانات.

وتجسدت نتائج هذه الدراسة فينا يلي:

-يتم الاعلان عن الوظائف عبر وسائل الاعلام المختلفة.

-لا يتم الاختيار بناء على مبدأ العدالة والشفافية.

-يتم الاختيار داخل الشركة وفقا للعلاقات الشخصية.¹

التعقيب على الدراسة:

ساهمت هذه الدراسة في معرفة سياسة التوظيف وكيف تتم عمليتي الاستقطاب والاختيار والتعيين، بينما الدراسة هذه كانت دراسة ميدانية داخل شركة "سوداتل" للاتصالات وهنا يكمن الاختلاف حيث دراستنا تحاول معرفة اتجاهات مفتشي التربية حول التوظيف في القطاع التربوي.

¹ أحمد عبد الله عثمان ادم، واقع سياسة التوظيف واثرها في اداء الشركات، كلية الدراسات العليا بالسودان، 2010.

الدراسة الثانية

اجريت هذه الدراسة من طرف الطالب منير "زكريا أحمد عدوان" لنيل درجة ماجستير تحت عنوان "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة" بإشراف سامي علي ابو الروس، الجامعة الاسلامية غزة، 2011.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف، ووجود استراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية ومعرفة مهنية الاجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الاختيار والتعيين.

وتناولت الإشكالية التساؤل الرئيسي التالي: واقع سياسة الاختيار والتعيين للعاملين في

المصارف العاملة في قطاع غزة؟

وقد كانت فرضياته كالاتي:

1-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي للموظف.

2-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين وجود استراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي للموظف.

3-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مهنية اجراءات بالاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف.

4-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة الافراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف.

5-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

اما بالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة للأدوات التي استخدمها في جمع البيانات تمثلت في الاستبانة كما استعان ببرنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

وتجسدت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما وتحتاج الى تحسين.

- عملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من أيدي العاملة) تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما وتحتاج الى تحسين.

- تعتبر مهنية اجراءات الاختيار والتعيين جيدة.

- وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي.¹

التعليق على الدراسة:

سمحت لنا هذه الدراسة بكيفية سير عمليتي الاختيار والتعيين بالإضافة إلى الاعتماد على استبانة هذه الدراسة بالإضافة إلى الرجوع إلى نتائج هذه الدراسة، أما بالنسبة للاختلاف فنحن نريد دراسة ومعرفة اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف وذلك داخل قطاع التربية على عكس هذه الدراسة التي أقيمت في مصارف العاملة قطاع غزة.

الدراسة الثالثة:

أجريت الدراسة من طرف الطالب محمود أحمد الزرابي، لنيل درجة ماجستير تحت عنوان "تقييم اجراءات اختيار وتعيين العاملين الاداريين في وكالة الغوث الدولية" لقطاع غزة، بإشراف محمد ابراهيم المدهون، الجامعة الاسلامية غزة، 2011.

هدفت الدراسة الى التحقيق من فعالية تطبيق نظام اختيار الموظفين والاداريين وتعيينهم وتحديد المشاكل التي يواجهها النظام، ونظام الضعف فيه ووضع التوصيات، والمقترحات العلمية والعملية لتحسين أدائهم.

¹ منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

وتناولت الإشكالية التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى فعالية تطبيق اجراءات اختيار الموظفين الاداريين وتعيينهم بوكالة الغوث الدولية؟
وقد كانت فرضيات الدراسة كالآتي:

- 1- تتم عملية فحص طلبات المتقدمين للوظائف الادارية وقبولها بصورة سليمة.
- 2- الاختبارات التي يخوضها المترشحون للوظائف الإدارية الملائمة لمتطلبات الوظيفة المعلنة.
- 3- مقابلات الوظائف الادارية تتم بطريقة جيدة وموضوعية.
- 4- ممارسات الفحص الطبي تتم للمرشح للوظيفة بصورة فعلية.
- 5- يتم تقييم اداء المرشح للوظيفة الادارية خلال الفترة التجريبية بصورة حقيقية.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء افراد العينة حول عملية تقييم وتطبيق اجراءات اختيار العاملين الاداريين وتعيينهم في الأونروا يعزى لخصائص العينة.
أما بالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة للأدوات التي استخدمها في جمع البيانات تمثلت في الاستبانة واستعانت ببرنامج spss للتحليل الاحصائي.

وتجسدت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- أظهرت الدراسة أن عملية فحص الطلبات المتقدمين للوظائف الادارية، وقبولها تتم بصورة عامة وبشكل سليم وبحسب الوصف الوظيفي الوارد في الاعلان الوظيفي.
- أظهرت الدراسة أن 64,0% فقط من أفراد العينة يوافقون على أنهم تم فحص طلبات قبولهم بحسب عدد سنوات الخبرة كما ورد في الصف الوظيفي في اعلان الوظيفة وهذه النسبة تتجاوز نسبة قبول المحور بنسبة 4% فقط مما يظهر ضعفا واضحا في هذا المحور.

-أثبتت الدراسة أن اجمالي الاختبارات التي يخوضها المرشحون للوظائف الادارية غير ملائمة لمتطلبات الوظيفة المعلنة.¹

التعقيب على الدراسة:

لقد سمحت لنا هذه الدراسة في الاعتماد على نتائجها بدرجة كبيرة وذلك كون هذه الدراسة تحاول فهم سير عملية التوظيف إذا كانت تتم بعملية موضوعية ام لا وهذا ما نريد التوصل اليه في دراسة، حيث نرى أنها تشابه دراستنا بشكل كبير. لكن الاختلاف بينهما يكمن في أن دراستنا في قطاع التربية بينما هذه الدراسة في وكالة الغوث الدولية.

الدراسة الرابعة:

أجريت الدراسة من طرف الباحثة "ميرفة محمد بيان الغلايني" لنيل درجة ماجستير تحت عنوان "علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية 2015 بإشراف د.وفيق حلمي الاغا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، والتعرف على مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية الاستقطاب في البنوك التجارية وعلاقة ذلك بالميزة التنافسية للبنك، ومعرفة مهنية إجراءات عملية استقطاب الموارد البشرية التي تستخدمها البنوك التجارية في قطاع غزة وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية

وتناولت الإشكالية التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة؟

وكانت أسئلتها الفرعية كالاتي:

1- ما مستوى توفر ابعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بقطاع غزة؟

2_ ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة؟

¹ محمود احمد الزرابي، تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية لقطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

3_ هل يوجد علاقة بين معايير اختيار استقطاب الموارد البشرية المستخدم في البنوك التجارية بقطاع غزة وتحقيق الميزة التنافسية؟

أما فرضياتها فكانت:

1_ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير استقطاب الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية بقطاع غزة وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، التخصص).

وبالنسبة للجانب المنهجي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومن الأدوات التي استخدمت في جميع بياناتها تمثلت في الاستبانة والمقابلة الشخصية. وتجدت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

_ هناك مستوى لتوفر ابعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بقطاع غزة.

_ هناك مستوى لتوفر الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في قطاع غزة.¹

التعقيب على الدراسة:

ساعدتنا هذه الدراسة في الرجوع إلى الاستبانة التي استعان بها الباحث لجمع بياناته بالإضافة معرفة أبعاد الاختيار والتعيين، وقد اختلفت هذه الدراسة من حيث مكان الدراسة فهذه كانت في البنوك التجارية في قطاع غزة أما دراستنا في قطاع التربية ومعرفة اتجاهات مفتشي التربية حول سير عملية التوظيف.

الدراسة الخامسة:

أجريت الدراسة من طرف الطالبة "دينا راسم محمود عودة" لنيل درجة الماجستير تحت عنوان: تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، 2008، بإشراف "سامي علي أبو الروس"، الجامعة الإسلامية غزة.

¹ ميرفت محمد بيان الغلايني، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الازهر، غزة 2015،

هدفت الدراسة الى معرفة الواقع الفعلي لإجراءات التوظيف المتبعة في الجامعات الفلسطينية وتحديد نقاط الضعف والقوة في إجراءات التوظيف المتبعة للموارد البشرية والتعرف على مدى كفاءة القائمين على التوظيف والتعرف على اهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية والأكاديمية كلا على حدا.

- وتناولت الإشكالية التساؤل الرئيسي: ما هو واقع إجراءات التوظيف في الجامعات

الفلسطينية في قطاع غزة؟

وكانت فرضيات الدراسة كالاتي:

1-يؤثر التحليل الوظيفي تأثيرا ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

2-يؤثر التخطيط للقوى العاملة ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

3-تؤثر إجراءات التوظيف المتبعة تأثيرا ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق اجراء التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

4-يؤثر مستوى تأهيل خبرة القائمين على التوظيف تأثيرا دلالية إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

أما بالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة للأدوات التي استخدمتها في جمع البيانات تمثلت في الاستبانة واستعانة ببرنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

-وتتجسد نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

_ بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات جيدة، حيث أنه يوجد تحليل وظيفي مكتوب يتسم بالدقة، ويشمل جميع الوظائف في الجامعة مع مراعاة خصائصها المختلفة، ويوضح الواجبات والمسئوليات لكل منها كما يوضح المهارات الواجب توافرها لدى شاغلها، ويتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية التخطيط للقوى العاملة.

_ بينت الدراسة أنه يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط للقوى العاملة حيث يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة بصورة جيدة، فهناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل كلية.

_ بينت الدراسة بان عملية التخطيط التي تقوم بها الجامعات تسهم في الاعداد الجيد لملى الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب، مما يساعد في عدم عرقلة العملية التعليمية. بينت الدراسة بأن من الممكن ان استقطب الجامعات عمالتها من مصادرها الداخلية من الموظفين وذلك بترقيتهم لشغل المناصب الشاغرة وذلك في حال إذا انطبقت عليهم الشروط اللازمة لاشتغال الوظيفية.¹

التعقيب على الدراسة:

سمحت لنا هذه الدراسة بمعرفة فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية وهنا نقاط تشابه إلى حد بعيد بين دراستنا وهذه الدراسة حيث الدراسة حيث نحاول من خلال دراستنا معرفة كيف يتم تطبيق إجراءات التوظيف داخل قطاع التربية وهنا يكمن الاختلاف بين قطاع التعليم العالي وقطاع التربية.

الدراسة السادسة:

أجريت هذه الدراسة من طرف الطالب "نبيل إبراهيم يوسف الغول" لنيل درجة الماجستير تحت عنوان: **العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الافراد لمنظماتهم** " دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الي التعرف على أهمية العلاقة بين توظيف العاملين بالمنظمات غير الحكومية، ومدى ملائمة الافراد بالمنظمة، والتعرف على التحديات التي تعيق عملية اختيار الفرد الأنسب في المنظمات غير الحكومية.

وتناولت الإشكالية التساؤل الرئيسي التالي: **ما العلاقة بين عملية التوظيف السليم للعاملين وملائمة الافراد بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟**

¹ دينا راسم محمود، تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

وقد كانت الفرضيات كما يلي:

1_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a) بين عملية التوظيف السليم للعاملين ومدى ملائمتهم للمنظمات غير حكومية العاملة في محافظات غزة.

2_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الخمسة التالية (الجنس، الخبرة، الدرجة، الوظيفة، العمر).

اما بالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، اما بالنسبة للأدوات التي استخدمها في جمع البيانات الاستبانة واستعان ببرنامج spss.

وتجسدت نتائج نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإعلان عن وظائف شاغرة ومدى ملائمة الفرد للمنظمة.

- أظهرت الدراسة انه يتم اختيار العاملين الملائمين لشغل الوظائف بشكل مناسب، مما يدل الى ان الإجراءات والقوانين التي تحكم عملية اختيار الموظفين واضحة، ويتم التشديد عليها، وبالالتزام بها.

_ أظهرت الدراسة ان هناك نقص في التجانس بين قيم الموظفين والقيم السائدة في المنظمات فهم يحتاجون الى وقت كافي لكي يتفاعلوا، ويندمجوا مع منظماتهم التابعين لها.

_ اظهرت الدراسة ان المنظمات تعمل على اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف من خلال إتاحة الفرصة لجميع من يحمل نفس المؤهلات العلمية والخبرات الفنية للمتقدم.

_ أظهرت الدراسة ان المنظمات لا تراعي في اختيار موظفيها لترشيحات من قبل المسؤولين نتيجة التجاوزات الغير قانونية التي تخرجها عن مسارها الحيادي، ومن خلال تفصيل بعض المرشحين للوظيفة لصالح او ضد أحد المرشحين، وذلك لاعتبارات شخصية، او حزبية، بدون النظر الى المؤهل العلمي او الكفاءة المهنية.

_ أظهرت الدراسة ان عملية الاستقطاب الداخلي تخفض الروح المعنوية للعاملين نظرا لاستعانة المنظمات الغير حكومية بمصادرنا الداخلية عن الترقية لبعض المناصب الشاغرة لديها.

التعقيب على الدراسة:

ساعدتنا هذه الدراسة من خلال الاستفادة من الاستبانة والرجوع الى نتائجها والاستفادة منها بدرجة كبيرة، وأيضا معرفة كفاءة الافراد الذين يتم اختيارهم وهذه النقطة مهمة داخل قطاع التربية، ويكمن الاختلاف في أماكن الدراسة وايضاً كون دراستنا تحاول معرفة اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف.

خلاصة الفصل

يعد موضوع التوظيف من خلال الطريقة الجديدة داخل قطاع التربية من الدراسات الاستطلاعية الجديدة التي تحاول الكشف عن الإجراءات التي تتبعها هذه الطريقة لعملية التوظيف في المؤسسة التربوية، ومعرفة آراء مفتشي التربية نحو هذه العملية عن طريق المنهج الوصفي الذي ساعدنا في الوصول إلى معلومات دقيقة حول التوظيف.

تمهيد:

لكل بحث أو دراسة علمية في أي مجال كان من مجالات الحياة إشكالية يبدأ بها الباحث دراسته التي تعد هي الخطوة المنهجية الأولى في أغلب الدراسات العلمية، وهذا في مختلف جوانب البحوث والدراسات، ويحدد لها فصل خاص.

نظرا لأهميتها وخصوصيتها في الدراسة العلمية، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى تحديد الإشكالية لموضوع: اتجاه مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم، ودواعي اختيار البحث، وأهميتها، وأهدافها، والمفاهيم الإجرائية للدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أولاً: الإشكالية:

يعد المورد البشري القلب النابض للحياة الإنسانية فكفاءته معيار نجاح مواكبة وتطور المجتمعات مما أدى إلى زيادة أهمية هذا الأخير والحاجة له التي واكبت بذلك التغيرات المتسارعة في العلم والتكنولوجية فأصبحت عملية استغلاله والاستفادة منه من اهم أولويات المؤسسات بمختلف أنشطتها بهدف تطويعه من اجل تحقيق أهدافها وتطلعاتها بكفاءة تامة، مسخرة بذلك جميع امكانياتها وقدراتها لجلب اكفا القدرات البشرية وأكثرها جدارة وتنصيبها في مناصب تلائم مؤهلات كل موظف على حدى، وهذه العملية نالت قدرا كبيرا من الاهتمام من قبل نظريات التنظيم.

ففرديريك تايلور ذكر في نظرية الإدارة العلمية ان المؤسسة مجبرة على تنظيم العلاقة فيما بين الإدارة والعمال من خلال دراسة دقيقة لتحديد أفضل اختيار من اليد العاملة ذات الخبرة العلمية والعملية المؤهلة والمناسبة لمتطلبات العمل الموكل لها، مع ضرورة التنسيق والتكامل بين الأنشطة لخدمة تطلعات المؤسسة المنشودة بمراعات الشفافية والمصادقية في عمليات التوظيف التي أجرتها.

اما فيما يخص النموذج البيروقراطي فهو ينظر للتوظيف على انه يكون بحسب كفاءة الافراد في وظائفهم، وليس بحسب المحاباة او القرابة او غيرها من المعايير اللاموضوعية، كما انه يرى ان تقسيم العمل والتخصص يكون وفقا للمميزات والخصائص العلمية والعملية لكل عنصر، بحيث يتم التوظيف طبقا للخبرة والشهادات العلمية التي تخص الإطار المستقطب.

وبالنسبة لنظرية الحاجات الإنسانية لإبراهام ماسلو فقد بينت ان هناك دافع داخلي يوجه الفرد نحو أداء نوع معين من السلوك بحيث ان الانسان لديه العديد من الحاجات التي تتدرج حسب اشباعها ودرجة الحاحها وبالتالي فسلوك هذا الأخير يفسر على أساس حاجته الإنسانية وهذه الحاجة تترتب بحسب أولوياتها لذلك الفرد. ومنه فهذا الأخير يبحث عن الوظيفة التي توافق مميزاتها حاجاته الراغب في اشباعها.

في حين جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو التي تحث على المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة بدافع الانتماء وبضمان الولاء والمشاركة في اتخاذ القرار، والتوفيق بين المرؤوسين والرئيس ومن ثم تحقيق التوازن بين المطالب الإنسانية واهداف المنظمة من خلال الرضا الوظيفي النابع من الروح المعنوية والدافعية، وعليه فالموظفين يكونون مرتاحين اثناء أدائهم للوظيفة واختيارهم يكون من خلال قبولهم بالوظيفة وجميع الظروف المحيطة بالعمل، ومنه توفقا لهذه النظرية فالعلاقات الإنسانية الجيدة وظروف العمل المناسبة قد تكون سببا بارزا في جذب الموظفين لاسيما وجود رئيس عمل يركز على الحفاظ على فضاء العمل الملائم، ويسعى لرفع المعاملة الحسنة لمستويات على بين جميع افراد المؤسسة على اختلاف مراكزهم.

وهذه النظريات في مجملها قد سلطت الضوء على ضرورة إعطاء المورد البشري اهتماما بالغا من قبل مسيري سوق العمل، ومختلف المؤسسات الإدارية من اجل اختيار وتعيين الموظفين في أماكن العمل المناسبة للعوامل التي دفعتهم الى اختيار الوظيفة. وكمخلفات لهذا الاهتمام أصبحت المؤسسات تبحث على استراتيجيات وخطط تجعلها الرائدة في استقطاب وجذب إطارات مؤهلة تسد حاجاتها من اليد العاملة معتمدة في ذلك على ميكانيزمات وآليات من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية، ومن بين هذه الميكانيزمات تكنولوجيا المعلومات التي ساعدت في الوصول الى الاختيار الرشيد من اليد العاملة المؤهلة وبتكلفة اقل من خلال انتقاء افضل المترشحين التي توافق مؤهلات وامكانياتهم متطلبات الوظيفة وشروطها بإجراء اختيارات مختلفة تكشف القدرات الشخصية للمتسابقين ومن ثم تعيينهم طبقا للمبادئ الموضوعية والأخلاقية والقانونية المتعارف عليها.

تعمل الجزائر كمثيالاتها من الدول على مسايرة التطورات التكنولوجية والعلمية العالمية التي تؤثر تأثيرا كبيرا ومتفاوتا في البنى الهيكلية والتنظيمية لمختلف قطاعات الدولة مما يجعلها امام مجموعة من التحديات المتنوعة وهذا ما دفع بالجزائر الى مواجهة هذه التغيرات ومسايرتها ومحاولة تسخيرها لما يدفع بالدولة نحو التقدم والازدهار وذلك بوضع سياسات

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

وخطط استراتيجية لكل قطاع على حد سواء وقطاع التربية باعتباره قطاع ذو أهمية بالغة فهو يحظى بتركيز اكبر من قبل مسيري الدولة من هيئات واشخاص يعمدون الى وضع برامج عمل تضم طرق وأساليب حديثة ومتطورة اكثر شفافية ومصداقية تتماشى ومتطلبات القطاع وهذا ما جعل هذا الأخير اكثر فعالية على مستوى استغلال القدرات الوظيفية وتخريج دفعات من الطلبة ذوي مستوى علمي عالي.

فكان وضع أرضية رقمية سائحة لجميع الحاصلين على شهادات علمية تتطابق وشروط الوظائف المطلوبة من بين احدى الطرق الحديثة وأكثرها سلاسة ضامنة بذلك اكبر عدد من المترشحين الراغبين في الحصول على مناصب في قطاع التربية من ثم احتواء كم هائل من الموظفين مساهمة بذلك في القضاء على الادمج والاستخلاف غير ان مسؤولية رجالات القطاع لا تنتهي بشغل المناصب الشاغرة وانما تصبح اكثر من خلال تشديد الرقابة على الناجحين في مسابقات التوظيف وهنا يبرز دور مفتش التربية في التأكيد من كفاءة الموظفين ومدى قدرتهم على أداء عملهم بأكمل وجه وبفعالية مطلقة وذلك بإجراء زيارات ميدانية لهم اثناء وظائفهم.

إلا ان الطريقة الحديثة في التوظيف تخطى بمواقف متباينة لأطر القطاع جعلت لمفتشي التربية اراء وتوجهات مختلفة تختلف باختلاف فكر ووجهة نظر المفتشين حول الأساليب والطرق الحديثة المنتهجة من قبل الهيئات الحكومية المعنية بالقطاع في عمليات التوظيف.

وعليه فهذه الدراسة تضمنت السؤال المركزي التالي: ماهي اتجاهات مفتشي التربية

نحو عمليات التوظيف في قطاعهم؟

لنتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص من خلال عملية

التوظيف وفق الطريقة الجديدة؟

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

2- ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرات الطريقة الجديدة على تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف؟

3- ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو تحقيق الاستقرار البيداغوجي في قطاع التربية؟

ثانيا: دواعي اختيار البحث:

يعد إتباع معايير بموجبها الاختيار، الأمثل لمشكلة البحث، وهي اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم، وهذا ما دفعنا إلى دراسة هذا الموضوع، حيث كانت هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية ويمكن اجمالها فيمايلي:

- الميل الشخصي للموضوع.
- تسليط الضوء على هذا الموضوع ومعرفة اتجاه الحقيقي لمفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم.
- الرغبة في دراسة موضوع التوظيف باعتباره أحد اهم المواضيع بالنسبة للمتخرجين.
- محاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة أولية عن موقف مفتشي التربية من الطريقة الجديدة التي يتبعها القطاع التربوي في عملية التوظيف.
- حداثة الموضوع باعتباره يدرس اتجاهات مفتشي التربية نحو الطريقة الجديدة للتوظيف في القطاع التربوي.

رابعا: أهمية الموضوع:

يعد التوظيف الدعامة الأساسية لكل مؤسسة من حيث تزويدها بكل ما تحتاجه من موارد بشرية لتضمن استمرار نشاطاتها وبالتالي فمسايرة التغيرات التقنية و التنظيمية اصبح من بين اهم أولوياتها لنيل اكبر قدر من الموظفين المؤهلين وعليه فأهمية موضوعنا تتجسد في تسليط الضوء على أهمية التوظيف بالنسبة للفرد و المؤسسة خاصة في القطاع التربوي هذا ما حتم علينا التركيز أيضا كمنقطة أولى على اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف وإبراز رأيهم حولها ومنه التطرق لاتجاهاتهم خاصة فيما يتعلق بالطريقة الجديدة نحو عملية التوظيف إضافة الى ذلك تحديد دور هذه الأخيرة في توفير موظفين ذوي مهارات عالية لسد عجز القطاع التربوي.

خامسا: أهداف الموضوع:

- معرفة اتجاهات مفتشي التربية نحو تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص من خلال عملية التوظيف وفق الطريقة الجديدة.
- إبراز اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة على تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف.
- معرفة اتجاهات مفتشي التربية نحو تحقيق الاستقرار البيداغوجي في قطاع التربية.

خامسا: تحديد المفاهيم:

تمهيد:

قبل الشروع في أي بحث علمي لابد من تحديد أهم المفاهيم الأساسية، التي تعبر بصورة دقيقة عن فحوى البحث، لذا لا ينبغي تجاوز تحديدها تحت أي ظرف، ومهما كان تخصص البحث خاصة في البحوث الاجتماعية وعملية التحديد صعبة بسبب اختلاف الاتجاهات والمدارس، وعليه يمكن القول أن المفاهيم هي بمثابة السكة التي يسير عليها الباحث للوصول إلى مبتغاه، لذا لابد من تحديد المفاهيم المتعلقة و يتضمن البحث الحالي كما يبرز من خلال عناوينه مجموعة من المفاهيم العلمية الأساسية التي تحاول تحديدها لتوضيح المعاني المعبرة عن محتواها و أبعادها العلمية، و كذلك يسهل علينا ربطها ببعضها البعض ، عند تناولها في البحث و هذه المفاهيم هي :

1- مفهوم الاتجاه:

لقد ظهر مصطلح الاتجاهات في مجال علم النفس الاجتماعي منذ سنتي 1909-1910. وتعددت تعريفات الاتجاهات تعدد كبير وان كان هناك شيه اتفاق حول تعريف يتفق على خاصية عامة "ان الاتجاه هو ميل مناهض إزاء موضوع او موضوعات معينة كالأشخاص والفئات الاجتماعية والأشياء المادية".

ويعتبر البورت: اول من استخدم مصطلح الاتجاهات¹ ATTITUDES

2- تعريف الاتجاه لغة: اتجاه مصدر اتجه، اختار اتجاها علميا يناسبه يعني مسار

- وقال ابن منظور في لسان العرب: الوجهة الموضوع الذي تتوجه اليه ووجه الكلام السبيل الذي نقصده.²

- اصطلاحا:

معجم العلوم الاجتماعية: بأنه تنظيم نفسي مستقر للعمليات الإدراكية والمعرفية والوجدانية لدى الفرد، يساهم في تحديد الشكل النهائي للاستجابة الصادرة نحو الأشياء والأشخاص والمسميات المعنوية، حيث ان هذه الاستجابة بالإقبال او النفور.³

تعريف بعض العلماء

_تعريف ألبورت ALLPORT : إنه يعرف الاتجاه بأنه إحدى حالات التهيو، والتأهب العقلي العصبي التي تنظمها الخبرة ولها فعل توجيه على استجابات الافراد للأشياء والمواقف المختلفة⁴.

¹ بوساحة عبلة، اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z، مذكرة مكملة لنيل شهادة

ماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2006، ص 11

² لسان العرب لابن منظور، معجم لغوي عربي، مجلد 15، ط1، ج1، الصادر بيروت، لبنان، (د.س)، ص 04

³ نخبة من الأساتذة المصريين، معجم العلوم الاجتماعية، مراجعة إبراهيم مذكور، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ط

3، 1997، ص 05

⁴ حسين صديق، الاتجاهات من منظور علم الاجتماع، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 3+4، 2012، ص 301.

تعريف كليفورد GUILFORD : بأنه استعداد خاص عام يكتسبه الأشخاص بدرجات متفاوتة ليستجيبوا للمواقف التي تعترضهم بأساليب معينة قد تكون مؤيدة او معارضة لتلك المواقف.¹

ويعرف سميث واخرون: ان الاتجاهات هي تقويمات تعبر عن الحب او الكره التفضيل او عدم التفضيل او هي ردود الفعل للمواضيع او الأشخاص او المواقف او الجوانب الأخرى.

تعريف ولي محمد: هو استعداد مكتسب ثابت نسبيا لدى الافراد ويحدد استجابات الافراد حيال بعض الأشياء والأفكار والأشخاص.²

يرى تيسر ومارتين tesser & martin: ان الاتجاهات ترجع الى تقييم الفرد لكل الحقائق المكونة لعالمه الاجتماعي الذي يعد بمثابة امتداد لكل افعاله نحو ما يفضله او لا يفضله، وكذلك نحو الموضوعات والأفكار والأشخاص والجماعات، وكل عنصر من عناصر هذا العالم الاجتماعي.³

- **اما بوجاردس**: فيعرف الاتجاه: على انه ميل يتجه بالسلوك قريبا من بعض عوامل البيئة او بعيدا عنها فيضفي عليها معايير موجبة او أساليب تبعا للانجذاب نحو او النفور منها.⁴

- **كما يذهب كامبيل KAMPEL** في تعريفه للاتجاه الاجتماعي: بأنه يتمثل فيما بين استجابات الفرد للمواقف الاجتماعية من اتساق واتفاق.⁵

¹ صالح حسن احمد الداھري، علم النفس العام، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 121
² يوسف حمه صالح مصطفى، بحوث معاصرة في علم النفس، ط1، دار دجلة، الأردن، 2009، ص ص 253-254
³ عدودة صليحة، اتجاهات المواطنين نحو سن قوانين رديعية خاصة بالمخالفات المرتكبة في مواكب الاعراس، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، 2017، ص 150
⁴ محمد جاسم العبيدي، جاسم محمد ولي، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر، عمان، 2009، ص 41
⁵ حسين صديق، مرجع سابق، ص 303

التعقيب:

من خلال هذه التعريفات قد اتضح أن كل من كليفورد والبورد وأيضا ولي مجمد قد ركز على أنها استعدادات ثابتة نسبية أما بالنسبة لكل من سميث وتيسر وهارتين وبورجارس فقد ركز على أنها تقويمات وردود أفعال اما كامبيل فقد ركز على انها استجابات الفرد وهنا تكمن نقاط اتفاق مجمل التعاريف أما بالنسبة لنقاط الاختلاف فقد كانت لكل منهم وجهة نظر خاصة به.

وبناء على ذلك يكون التعريف الإجرائي:

أن الاتجاه عبارة عن استعداد نفسي، وتأهب عقلي مبني على الخبرة السابقة التي على أساسها يتم تقويم الموضوع أو الموقف وحدث الاستجابة بالسلب أو الإيجاب.

3- مفهوم المفتش:

لغة: هو اسم فاعل من فعل فتش الشخص التواق الى المعرفة الدقيقة لكل الأشياء وحققتها، والتشوق الى حب الاطلاع على الخبايا ومعرفة الظاهر والباطن منها.¹

اصطلاحا:

1- يعرفها هدوجلاس (1963) بأنه: (المجهود الذي يبذل لاستثارة وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين في المدرسة فرادى وجماعات، وذلك لكي يفهموا وظائف التعليم فهما أحسن، ويوديتها بصورة أكثر فعالية من يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذكية العميقة في بناء المجتمع الديمقراطي الحديث)².

¹ هيئة التأطير بالمعهد، تقنيات التفتيش، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2005، ص 09

² بوسعد قاسم، الإشراف التربوي في الجزائر (التفتيش نموذجاً) مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة،

2- اما التعريف الاجرائي:

هو شخص له سلطة من خلال المهام المخولة له من حيث تقديم الأوامر والتعليمات والتوجيهات التي يقدمها للمعلمين وذلك من اجل تحقيق استقرار للقطاع التربوي.

التوظيف

لغة: اسم من فعل وظف - يوظف توظيفا ويراد به استخدام أو تشغيل شئ، أو انسان قصد انشاء قيمة جديدة منه وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد انتاج سلع وخدمات.¹

اصطلاحا:

هو مجموعة الاعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأولى استخدام الافراد في مناصب الشغل وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات مددة في المنظمة، اما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ او سد منصب كان شاغرا.²

كما يعرف: على انه سلسلة النشاطات او العمليات او الإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المنظمة بالكوادر البشرية اللازمة شغال الوظائف والعمليات الفنية والغير فنية ولتقديم الخدمات اللازمة.³

_ يعرفه" قيوت (GUYOT): على انه وضع خطة او برنامج يبين حاجة المؤسسة من العاملين، مع تصنيفها لاحتياجات من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المتاح من كل أنواع التخصص والوقت الذي تتوفر فيه الكفاءات.⁴

¹ تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل درجة الماجستير،

في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، غير منشورة جامعة الجزائر، 2008، ص 10

² بوراش شافية، سياسة التوظيف في ظل اصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005- 2007) مذكرة ماجستير

في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008، ص 10

³ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 141

⁴ GUYOT(J) : le recrutement Méthodique du personnel, editdon entreprise moderne, paris,

1983, p19

_ كما يعرفه "دوبوا لندال" (DEBOIS LANDELLE)

هو تعاقد فرد او العديد من الافراد مع مؤسسة معينة وفقا لشروط وذلك من اجل الحفاظ على اهداف كل توظيف وذلك بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية مع رؤية قدرات الافراد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة.¹

_ اما "مصطفى مصطفى كمال" فيعرفه على انه: القدرة على اختيار الافراد او الفرد الذي يستطيع تقديم أداء جيد، والذي لديه دافعية ورغبة في العمل، كما يسمو التوظيف الى اختيار الافراد الذين لديهم رضا عن العمل وذلك من اجل تحقيق نسب الغياب والحوادث والنزعات.²

التعقيب:

بالمقارنة بين التعاريف وجدنا أن التوظيف بالنسبة لكل من "قيوت ومصطفى مصطفى كمال" على أنه مجموعة عمليات المتعاقبة لتعيين الفرد المرشح داخل مؤسسة ما، أما "دبوا لندال" فقد ركز على انه تعاقد الفرد أو افراد مع مؤسسات معينة.

وبناء على ذلك يكون التعريف الإجرائي:

وهي مجموعة الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل توفير مناصب شغل للمرشحين بداية بالاستقطاب مروراً بالاختيار ومن ثم تعيين أفراد أكفاء ومؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة داخل قطاع التربية.

¹ Debois Landell(H.M), **Gestion des ressources humaines dans les PME**, Edition économique, France, 1988,p 153

² مصطفى مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1994، ص 239

سابعاً: الدراسات السابقة

من الدراسات السابقة التي سبق لها التطرق لموضوع مشابه لموضوعنا او الى احدمن مؤشرات التوظيف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين.

الدراسات المحلية:

الدراسة الاولى

أجريت هذه الدراسة من طرف الطالبة "تيشات سلوى" لنيل درجة الماجستير تحت عنوان: **أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية**، وهي دراسة ميدانية لدراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010، بأشراف علي زيان محمد واعمر، جامعة محمد بوقرة بومرداس.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية، والتنظيمية الواردة في القانون الاساس العام للوظيفة العامة، وايضا لفت الانتباه الى اهمية المنظمات العمومية وإبراز مدى مساهمة سياسية التوظيف المطبقة في الادارات العمومية الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

وتناولت الاشكالية التساؤل الرئيس التالي: **الى أي مدى يمكن ان تسهم انماط التوظيف المطبقة في الادارات العمومية الجزائرية في توفير الكفاءات اللازمة لخدمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري؟**

وقد كانت الاسئلة الفرعية كما يلي:

1-ماذا يقصد بعملية التوظيف؟ وماهي اهميتها بالنسبة للمنظمة؟

2-كيف تتم عملية التوظيف بالوظيفة العمومية؟ وماهي الخصائص التي تطبع هذه العملية في هذا القطاع؟

3-ماهو واقع التوظيف بالإدارات العمومية الجزائرية؟

وبالنسبة للجانب المنهجي استخدمت منهج دراسة حالة ومن الادوات التي استخدمتها في جمع بياناتها تمثلت في المقابلة الشخصية.

وتجسدت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

تعتمد جامعة احمد بوقرة بومرداس على تسيير توقعي لمواردها البشرية كغيرها من المؤسسات العمومية الادارية من خلال اعدادها لمخطط تسيير الموارد البشرية. كما تستعمل مختلف انماط التوظيف المحددة قانونا. وأكثر هذه الانماط اعتمادا في المصدر الخارجي هو التوظيف عن طريق المسابقة على اساس الاختيار اما فيما يخص المصدر الداخلي فهي تعتمد بشكل كبير على الترقية عن طريق الامتحان المهني. كما انا المرآت التي لم تحترم فيها أحد هذه الاجراءات تعرضت مسابقة التوظيف التي قامت بها الى الالغاء.¹

التعقيب على الدراسة:

لقد استفدنا من هذه الدراسة من خلال الاستناد عليها في ضبط ومعرفة كيفية إدراج بعض المفاهيم الخاصة بدراستنا بالإضافة الى الاعتماد على النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة حيث أنها تخدم موضوعنا كونه يتكلم عن قطاع التربية باعتبارها مؤسسة عمومية جزائرية، وقد اختلفنا مع هذه الدراسة في كوننا درسنا الطريقة الجديدة في التوظيف داخل قطاع التربية على عكسها هي التي درست النصوص القانونية وتطبيقها في الوظيف العمومي.

الدراسة الثانية:

اجريت هذه الدراسة من طرف الطالب "بلخيري مراد" لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان: "اجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق" وهي دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر، شلغوم العيد، 2005\2006، بإشراف علي غربي هدفت هذه الدراسة الى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، وتوضيح تأثيرها ودورها في عملية التوظيف وابرز

¹ تيشات سلوى، اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، شهادة ماجستير، جامعة احمد

بوقرة، بومرداس، 2009/2010

الدور الهام لقسم ادارة الموارد البشرية، توضيح اهمية وعواقب التوظيف الموضوعي للموارد البشرية.

وتناولت الاشكالية التساؤل الرئيسي التالي: ماهي الاجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وكانت اسئلته الفرعية كالاتي:

- هل يتم توظيف الافراد وفق النماذج الكلاسيكية (البيرية، التايلورية)؟

- هل تتم عملية التوظيف بالاحتكام الى المعايير العلمية التي تقترحها نظرية ادارة

الموارد البشرية (بالمقابلات الشخصية، اختبارات النفسية)؟

- ماهي الفروق التي يمكن ان تتضمنها عملية التوظيف بين الفئات المختلفة العاملة

بالمؤسسة؟

- ما مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية على عملية التوظيف؟

اما بالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي، اما بالنسبة للأدوات فقد

استخدم الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

وتجسدت نتائج هذه الدراسة كالاتي:

- هناك تدخل كبير في استخدام واعتماد الاجراءات العلمية لتوظيف الموارد البشرية في

المؤسسة حقل الدراسة.

- تلعب الاعتبارات الاموضوعية دورا كبيرا في عملية التوظيف بالمؤسسة وخصوصا

في فترة التسعينات.¹

التعقيب على الدراسة:

لقد استقدنا من هذه الدراسة من خلال المعرفة أكثر عن خطوات التوظيف واهم

الاتجاهات التي تستند عليها هذه العملية بالإضافة الى الاستناد على الأسئلة الفرعية لهذه

الدراسة ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان في صياغة أسئلة لموضوعنا، وقد اختلفنا مع

هذه الدراسة من حيث أن موضوعنا يحاول معرفة اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية

¹ بلخيري مراد، اجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظري والتطبيق، دراسة ميدانية بمركب

هيكل شلغوم العيد، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005|2006

التوظيف على عكس هذه الدراسة التي درست الإجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

- الدراسة الثالثة:

اجريت هذه الدراسة من طرف الطالب "عبد العالي بلعيفة" لنيل درجة الدكتوراه تحت عنوان: "عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية بين النصوص والواقع" بجامعة محمد لمين دباغين، سطيف.

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على سبب تقاذف طرق التوظيف المشرعة، يهتمون القائمين على التوظيف بالفساد، من تمييز ومحابات ومحسوبية، وكذا التعريف بالأسس القانونية للاستقطاب والاجراءات والطرق والشروط الموضوعية للتوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، التعريف بأسس الترقية التوظيف الداخلي.

وتناولت الاشكالية التساؤل التالي: الى أي مدى تخضع عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية للنصوص القانونية المشرعة؟
وكانت فرضيات الدراسة كالاتي:

1- هناك تباين في النظرة بين المرشحين للوظائف والقائمين على التوظيف حول مدى خضوع عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية للنصوص المشرعة
2- التوظيف الداخلي (الترقية) في المؤسسة العمومية الجزائرية يخضع للقوانين المشرعة.

اما بالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبالنسبة للأدوات التي استخدمها في جمع بياناته تمثلت في الاستبيان وقد استعان بنظام spss للتحليل الاحصائي.

وتجسدت نتائج الدراسة في:

- ان عميلة التوظيف الخارجي في المؤسسات العمومية الجزائرية تخضع للقوانين المشرعة من حيث شروط التوظيف المعلنة، لكونها مجردة وعامة، وتطبق بطريقة واحدة

لتوظيف كل فئة من المناصب المتماثلة، ويعلم عن التوظيف بالوسائل المشروعة، اما من حيث الآجال الممنوحة لإيداع الملفات ووصولاً للاستدعاء فهي قانونية.

-وان عملية التوظيف الخارجي واجراءاته وطبيعة علاقة الامتحان بالمنصب وطريقة تصحيحه غير قانونية في نظر المبحوثين، والاعلان عن النتائج لا تتم حسب الاستحقاق في رأيهم ايضا.

-وان اسس النجاح في المسابقة غير موضوعية وغير قانونية مما جعل الممتحنين يتخذون احكاما مسبقة عن الامتحان، ويبدون عدم رضاهم على كل شروط التوظيف ومعايير الترسيم والترقية بالتأهيل.

-أن الراسبين في امتحانات التوظيف يبدون عدم رضاهم عن مسابقات التوظيف ويرجعون أسباب رسوبهم الى أسباب غير موضوعية.¹

التعقيب على الدراسة:

سمحت لنا هذه الدراسة بمعرفة طرق التوظيف المشرعة والشروط الموضوعية لها بالإضافة الى نزاهة القائمين على مسابقات هذه العملية والتي افادتنا كثيراً في الاعتماد على نتائج هذه الدراسة من خلال سير عملية التوظيف داخل القطاع العمومي وهنا يكمن الاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة التي سعت الى تسليط الضوء على تطبيق عملية التوظيف في الواقع.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

أجريت هذه الدراسة من طرف الطالب "أحمد عبد الله عثمان ادم" لنيل درجة ماجستير تحت عنوان "سياسة التوظيف وأثرها في أداء الشركات" وهي دراسة ميدانية لدراسة

¹ عبد العالي بلعيفة، عملية التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية بين النصوص والواقع، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، لتخصص ادارة موارد بشرية، بجامعة محمد لمين دبابغين، سطيف، 2017/2018

حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) بإشراف حسين عمر عثمان كلية الدراسات العليا بالسودان، 2010.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تحديد مدى فعالية سياسة التوظيف التي تتبعها الشركة في عملية استقطاب العاملين والوقوف على ادائها، وإبراز دور الشركة الفعلية في الاعلان عن الوظائف والوسيلة الاعلامية المستخدمة عن اعلان الوظيفة.

وتناولت الاشكالية تساؤل رئيسي التالي:

ما هو أثر سياسة التوظيف على أداء الشركات؟

وقد كانت الفرضيات كالاتي:

-تؤثر سياسة الاستقطاب الحالية على أداء الشركة.

-هناك علاقة طردية بين سياسة الاختيار والتعيين واداء الشركة.

-هناك علاقة طردية بين عملية الاختبارات واداء الشركة.

وبالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة لجمع البيانات.

وتجسدت نتائج هذه الدراسة فينا يلي:

-يتم الاعلان عن الوظائف عبر وسائل الاعلام المختلفة.

-لا يتم الاختيار بناء على مبدأ العدالة والشفافية.

-يتم الاختيار داخل الشركة وفقا للعلاقات الشخصية.¹

التعقيب على الدراسة:

ساهمت هذه الدراسة في معرفة سياسة التوظيف وكيف تتم عمليتي الاستقطاب والاختيار والتعيين، بينما الدراسة هذه كانت دراسة ميدانية داخل شركة "سوداتل" للاتصالات وهنا يكمن الاختلاف حيث دراستنا تحاول معرفة اتجاهات مفتشي التربية حول التوظيف في القطاع التربوي.

¹ أحمد عبد الله عثمان ادم، واقع سياسة التوظيف واثرها في اداء الشركات، كلية الدراسات العليا بالسودان، 2010.

الدراسة الثانية

اجريت هذه الدراسة من طرف الطالب منير "زكريا أحمد عدوان" لنيل درجة ماجستير تحت عنوان "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة" بإشراف سامي علي ابو الروس، الجامعة الاسلامية غزة، 2011.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف، ووجود استراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية ومعرفة مهنية الاجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الاختيار والتعيين.

وتناولت الإشكالية التساؤل الرئيسي التالي: واقع سياسة الاختيار والتعيين للعاملين في

المصارف العاملة في قطاع غزة؟

وقد كانت فرضياته كالاتي:

1-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي للموظف.

2-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين وجود استراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي للموظف.

3-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مهنية اجراءات بالاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف.

4-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كفاءة الافراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف.

5-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

اما بالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة للأدوات التي استخدمها في جمع البيانات تمثلت في الاستبانة كما استعان ببرنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

وتجسدت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

-عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما وتحتاج الى تحسين.

-عملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من أيدي العاملة) تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما وتحتاج الى تحسين.

-تعتبر مهنية اجراءات الاختيار والتعيين جيدة.

-وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي.¹

التعليق على الدراسة:

سمحت لنا هذه الدراسة بكيفية سير عمليتي الاختيار والتعيين بالإضافة إلى الاعتماد على استبانة هذه الدراسة بالإضافة إلى الرجوع إلى نتائج هذه الدراسة، أما بالنسبة للاختلاف فنحن نريد دراسة ومعرفة اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف وذلك داخل قطاع التربية على عكس هذه الدراسة التي أقيمت في مصارف العاملة قطاع غزة.

الدراسة الثالثة:

أجريت الدراسة من طرف الطالب محمود أحمد الزرابي، لنيل درجة ماجستير تحت عنوان "تقييم اجراءات اختيار وتعيين العاملين الاداريين في وكالة الغوث الدولية" لقطاع غزة، بإشراف محمد ابراهيم المدهون، الجامعة الاسلامية غزة، 2011.

هدفت الدراسة الى التحقيق من فعالية تطبيق نظام اختيار الموظفين والاداريين وتعيينهم وتحديد المشاكل التي يواجهها النظام، ونظام الضعف فيه ووضع التوصيات، والمقترحات العلمية والعملية لتحسين أدائهم.

¹ منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

وتناولت الإشكالية التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى فعالية تطبيق اجراءات اختيار الموظفين الاداريين وتعيينهم بوكالة الغوث الدولية؟

وقد كانت فرضيات الدراسة كالآتي:

- 1- تتم عملية فحص طلبات المتقدمين للوظائف الادارية وقبولها بصورة سليمة.
- 2- الاختبارات التي يخوضها المترشحون للوظائف الإدارية الملائمة لمتطلبات الوظيفة المعلنة.
- 3- مقابلات الوظائف الادارية تتم بطريقة جيدة وموضوعية.
- 4- ممارسات الفحص الطبي تتم للمرشح للوظيفة بصورة فعلية.
- 5- يتم تقييم اداء المرشح للوظيفة الادارية خلال الفترة التجريبية بصورة حقيقية.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء افراد العينة حول عملية تقييم وتطبيق اجراءات اختيار العاملين الاداريين وتعيينهم في الأونروا يعزى لخصائص العينة. أما بالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة للأدوات التي استخدمها في جمع البيانات تمثلت في الاستبانة واستعانت ببرنامج spss للتحليل الاحصائي.

وتجسدت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- أظهرت الدراسة أن عملية فحص الطلبات المتقدمين للوظائف الادارية، وقبولها تتم بصورة عامة وبشكل سليم وبحسب الوصف الوظيفي الوارد في الاعلان الوظيفي.
- أظهرت الدراسة أن 64,0% فقط من أفراد العينة يوافقون على أنهم تم فحص طلبات قبولهم بحسب عدد سنوات الخبرة كما ورد في الصف الوظيفي في اعلان الوظيفة وهذه النسبة تتجاوز نسبة قبول المحور بنسبة 4% فقط مما يظهر ضعفا واضحا في هذا المحور.

-أثبتت الدراسة أن اجمالي الاختبارات التي يخوضها المرشحون للوظائف الادارية غير ملائمة لمتطلبات الوظيفة المعلنة.¹

التعقيب على الدراسة:

لقد سمحت لنا هذه الدراسة في الاعتماد على نتائجها بدرجة كبيرة وذلك كون هذه الدراسة تحاول فهم سير عملية التوظيف إذا كانت تتم بعملية موضوعية ام لا وهذا ما نريد التوصل اليه في دراسة، حيث نرى أنها تشابه دراستنا بشكل كبير. لكن الاختلاف بينهما يكمن في أن دراستنا في قطاع التربية بينما هذه الدراسة في وكالة الغوث الدولية.

الدراسة الرابعة:

أجريت الدراسة من طرف الباحثة "ميرفة محمد بيان الغلايني" لنيل درجة ماجستير تحت عنوان "علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية 2015 بإشراف د.وفيق حلمي الاغا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة، والتعرف على مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية الاستقطاب في البنوك التجارية وعلاقة ذلك بالميزة التنافسية للبنك، ومعرفة مهنية إجراءات عملية استقطاب الموارد البشرية التي تستخدمها البنوك التجارية في قطاع غزة وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية

وتناولت الإشكالية التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة؟

وكانت أسئلتها الفرعية كالاتي:

1- ما مستوى توفر ابعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بقطاع غزة؟

2_ ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة؟

¹ محمود احمد الزرابي، تقييم إجراءات اختيار وتعيين العاملين الإداريين في وكالة الغوث الدولية لقطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

3_ هل يوجد علاقة بين معايير اختيار استقطاب الموارد البشرية المستخدم في البنوك التجارية بقطاع غزة وتحقيق الميزة التنافسية؟

أما فرضياتها فكانت:

1_ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير استقطاب الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية بقطاع غزة وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، التخصص).

وبالنسبة للجانب المنهجي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومن الأدوات التي استخدمت في جميع بياناتها تمثلت في الاستبانة والمقابلة الشخصية. وتجدت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

_ هناك مستوى لتوفر ابعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بقطاع غزة.

_ هناك مستوى لتوفر الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في قطاع غزة.¹

التعقيب على الدراسة:

ساعدتنا هذه الدراسة في الرجوع إلى الاستبانة التي استعان بها الباحث لجمع بياناته بالإضافة معرفة أبعاد الاختيار والتعيين، وقد اختلفت هذه الدراسة من حيث مكان الدراسة فهذه كانت في البنوك التجارية في قطاع غزة أما دراستنا في قطاع التربية ومعرفة اتجاهات مفتشي التربية حول سير عملية التوظيف.

الدراسة الخامسة:

أجريت الدراسة من طرف الطالبة "دينا راسم محمود عودة" لنيل درجة الماجستير تحت عنوان: تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، 2008، بإشراف "سامي علي أبو الروس"، الجامعة الإسلامية غزة.

¹ ميرفت محمد بيان الغلايني، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الازهر، غزة 2015،

هدفت الدراسة الى معرفة الواقع الفعلي لإجراءات التوظيف المتبعة في الجامعات الفلسطينية وتحديد نقاط الضعف والقوة في إجراءات التوظيف المتبعة للموارد البشرية والتعرف على مدى كفاءة القائمين على التوظيف والتعرف على اهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية والأكاديمية كلا على حدا.

- وتناولت الإشكالية التساؤل الرئيسي: ما هو واقع إجراءات التوظيف في الجامعات

الفلسطينية في قطاع غزة؟

وكانت فرضيات الدراسة كالاتي:

1-يؤثر التحليل الوظيفي تأثيرا ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

2-يؤثر التخطيط للقوى العاملة ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

3-تؤثر إجراءات التوظيف المتبعة تأثيرا ذات دلالة إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق اجراء التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

4-يؤثر مستوى تأهيل خبرة القائمين على التوظيف تأثيرا دلالية إحصائية في تعزيز فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

أما بالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أما بالنسبة للأدوات التي استخدمتها في جمع البيانات تمثلت في الاستبانة واستعانة ببرنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

-وتتجسد نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

_ بينت الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي المتبع في الجامعات جيدة، حيث أنه يوجد تحليل وظيفي مكتوب يتسم بالدقة، ويشمل جميع الوظائف في الجامعة مع مراعاة خصائصها المختلفة، ويوضح الواجبات والمسئوليات لكل منها كما يوضح المهارات الواجب توافرها لدى شاغلها، ويتم الاستفادة من التحليل الوظيفي في عملية التخطيط للقوى العاملة.

_ بينت الدراسة أنه يوجد جهة مختصة للقيام بالتخطيط للقوى العاملة حيث يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة بصورة جيدة، فهناك وضوح في عدد ونوعية القوى العاملة المطلوبة لكل كلية.

_ بينت الدراسة بان عملية التخطيط التي تقوم بها الجامعات تسهم في الاعداد الجيد لملى الشواغر الوظيفية في الوقت المناسب، مما يساعد في عدم عرقلة العملية التعليمية. بينت الدراسة بأن من الممكن ان استقطب الجامعات عمالتها من مصادرها الداخلية من الموظفين وذلك بترقيتهم لشغل المناصب الشاغرة وذلك في حال إذا انطبقت عليهم الشروط اللازمة لاشتغال الوظيفية.¹

التعقيب على الدراسة:

سمحت لنا هذه الدراسة بمعرفة فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية وهنا نقاط تشابه إلى حد بعيد بين دراستنا وهذه الدراسة حيث الدراسة حيث نحاول من خلال دراستنا معرفة كيف يتم تطبيق إجراءات التوظيف داخل قطاع التربية وهنا يكمن الاختلاف بين قطاع التعليم العالي وقطاع التربية.

الدراسة السادسة:

أجريت هذه الدراسة من طرف الطالب "نبيل إبراهيم يوسف الغول" لنيل درجة الماجستير تحت عنوان: **العلاقة بين توظيف العاملين وملائمة الافراد لمنظماتهم** " دراسة تطبيقية على المؤسسات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة الي التعرف على أهمية العلاقة بين توظيف العاملين بالمنظمات غير الحكومية، ومدى ملائمة الافراد بالمنظمة، والتعرف على التحديات التي تعيق عملية اختيار الفرد الأنسب في المنظمات غير الحكومية.

وتناولت الإشكالية التساؤل الرئيسي التالي: **ما العلاقة بين عملية التوظيف السليم للعاملين وملائمة الافراد بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟**

¹ دينا راسم محمود، تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

وقد كانت الفرضيات كما يلي:

1_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a) بين عملية التوظيف السليم للعاملين ومدى ملائمتهم للمنظمات غير حكومية العاملة في محافظات غزة.

2_ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الخمسة التالية (الجنس، الخبرة، الدرجة، الوظيفة، العمر).

اما بالنسبة للجانب المنهجي فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، اما بالنسبة للأدوات التي استخدمها في جمع البيانات الاستبانة واستعان ببرنامج spss.

وتجسدت نتائج نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإعلان عن وظائف شاغرة ومدى ملائمة الفرد للمنظمة.

- أظهرت الدراسة انه يتم اختيار العاملين الملائمين لشغل الوظائف بشكل مناسب، مما يدل الى ان الإجراءات والقوانين التي تحكم عملية اختيار الموظفين واضحة، ويتم التشديد عليها، وبالالتزام بها.

_ أظهرت الدراسة ان هناك نقص في التجانس بين قيم الموظفين والقيم السائدة في المنظمات فهم يحتاجون الى وقت كافي لكي يتفاعلوا، ويندمجوا مع منظماتهم التابعين لها.

_ اظهرت الدراسة ان المنظمات تعمل على اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف من خلال إتاحة الفرصة لجميع من يحمل نفس المؤهلات العلمية والخبرات الفنية للمتقدم.

_ أظهرت الدراسة ان المنظمات لا تراعي في اختيار موظفيها لترشيحات من قبل المسؤولين نتيجة التجاوزات الغير قانونية التي تخرجها عن مسارها الحيادي، ومن خلال تفصيل بعض المرشحين للوظيفة لصالح او ضد أحد المرشحين، وذلك لاعتبارات شخصية، او حزبية، بدون النظر الى المؤهل العلمي او الكفاءة المهنية.

_ أظهرت الدراسة ان عملية الاستقطاب الداخلي تخفض الروح المعنوية للعاملين نظرا لاستعانة المنظمات الغير حكومية بمصادرنا الداخلية عن الترقية لبعض المناصب الشاغرة لديها.

التعقيب على الدراسة:

ساعدتنا هذه الدراسة من خلال الاستفادة من الاستبانة والرجوع الى نتائجها والاستفادة منها بدرجة كبيرة، وأيضا معرفة كفاءة الافراد الذين يتم اختيارهم وهذه النقطة مهمة داخل قطاع التربية، ويكمن الاختلاف في أماكن الدراسة وايضاً كون دراستنا تحاول معرفة اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف.

خلاصة الفصل

يعد موضوع التوظيف من خلال الطريقة الجديدة داخل قطاع التربية من الدراسات الاستطلاعية الجديدة التي تحاول الكشف عن الإجراءات التي تتبعها هذه الطريقة لعملية التوظيف في المؤسسة التربوية، ومعرفة آراء مفتشي التربية نحو هذه العملية عن طريق المنهج الوصفي الذي ساعدنا في الوصول إلى معلومات دقيقة حول التوظيف.

تمهيد:

بعد تعرضنا لمختلف الجوانب النظرية في الفصول السابقة لموضوع دراستنا بعنوان اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم حيث تعرضنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الأساسيات والتي تتمثل في مجال الدراسة التي تتضمن المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري ولقد اخترنا عينة من مفتشي التربية في القطاع الإداري والبيداغوجي كعينة بغرض انجاز العمل الميداني الذي يتطلبه موضوع الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

يقسم مجال هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام: المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري.

المجال الزمني:

يحتوي المجال الزمني الفترة التي نزلنا فيها الى الميدان وقد تضمنت هذه الفترة نوعية الدراسة أهدافها وعليه قد قسمت الدراسة الميدانية الى فترات والتي كانت كالآتي :

1-المرحلة الأولى: الاستطلاعية : وكانت بتاريخ 2019/02/26 أين تمت زيارة المفتش قذري حسين بابتدائية عبيد ببلدية الشريعة ولاية تبسة، وكانت غايتنا معرفة في هذه المرحلة التعرف على الواقع الميداني للبحث، ثم معرفة تفاصيل أخرى عن إجراءات التوظيف داخل المؤسسات التربوية، وعند إجراء هذه المقابلة مع السيد المفتش «قذري حسين» قمنا بطرح بعض الأسئلة عليه .

2-المرحلة الثانية: وقد كانت بتاريخ 2019/03/12 الى غاية 2017/03/17 وهذه المرحلة عبارة عن زيارات متتالية لمديرية التربية بولاية تبسة وذلك من أجل المصادقة على إجراء تربص ميداني داخلها، بغية توزيع الاستمارة على المفتشين.

3- المرحلة الثالثة: وذلك بتاريخ 2019/05/06 وفي هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارة على المفتشين وذلك بغية الحصول على المعلومات المطلوبة والخادمة لموضوع بحثنا أما بتاريخ 2019/05/14 الى 2019/06/26 قمنا باسترجاع الاستمارة من المفتشين على فترات متفرقة وذلك لعدم تجمع المفتشين في مكان واحد.

ب: المجال المكاني:

أولاً - التعريف بالمؤسسة:

مديرية التربية لولاية تبسة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية، واستقلال مالي، تابعة لوزارة التربية والتعليم، تعتبر صرح علمي وثقافي ورمز إشعاع فكر يجمع بين ضخامة المنشأة ورسالة المنهج، ويساعد على تحقيق وظيفتها الأساسية طاقم اداري والأداء البيداغوجي والهادف، لضمان إمداد المجتمع بكفاءات وجيل متعلم ومنتقف ويد عاملة تستجيب للمقاييس الوطنية والدولية، وتسهيل الاندماج في المحيط الاجتماعي، أنشأت سنة 1974.

ثانيا-موقع مديرية التربية لولاية تبسة:

تقع مقابل مقر الولاية والمجلس الشعبي الولائي وبمحاذاة الدائرة ومقرات عمومية مختلفة، حيث كانت قديما مستشفى، ثم استغلت كمقر للولاية ثم مقر لمديرية التربية حتى الان، ويضم كل المصالح الداخلية، ثم توسعت مصالحها عند نقل مديرية الغابات والتشغيل بقرار من السيد الوالي عند زيارته لها يوم 2016/09/06 وهذا ما ساعد مصالح المديرية بالتوسع والتنظيم أكثر، بها 03 أجنحة تحتوي على 88 مكتب وقاعة اجتماعات، قاعة استقبال، وقاعة أرشيف ومخزين.

رابعا-التعريف بمصلحة التكوين والتفتيش ومهامها :

يسير من طرف رئيس مصلحة مثله مثل بقية المصالح بالإضافة الى رؤساء المكاتب وعدد من الموظفين وتقوم المصلحة بالتنظيم والاشراف على العمليات التكوينية لجمع الفئات من معلمين وأساتذة ومفتشين في مختلف الاطوار، كذلك أجراء دورات لتحسين المستوى في إطار جهازين مؤقت ودائم وكل ذلك يتعلق بعمال قطاع التربية، وتسهر على المتابعة الميدانية من طرف المفتش والترسيمات للعمل لذلك تفرع عنها مكتبين :

أ-مكتب التكوين:

تتمثل مهامه في الاشراف على تنظيم الدورات التكوينية الخاصة بالمعلمين وأساتذة التعليم الثانوي ويقوم هذا المكتب بناء على المباشر ومقررات وزارية خاصة بالتكوين، بالتنسيق مع مفتشي التعليم الابتدائي والطور الثالث ومفتشي التعليم الثانوي وبالإعداد الجيد والسير الحسن للفترة التكوينية.

ب/مكتب التفتيش:

يقوم هذا المكتب بالتنسيق مع مفتشي التعليم الابتدائي والطور الثالث والتعليم الثانوي على تفتيش المعنيين ومراقبة تقارير التفتيش وتسجيلها، وذلك يتعلق بعمال قطاع التربية، وتسهر على المتابعة الميدانية من طرف المفتش والترسيمات للعمال لذلك تفرع عنها مكتبين.

2- المجال البشري :

حسب موضوع بحثنا هذا وإشكاليته فإن مجتمع الدراسة يشمل مفتشي التعليم الابتدائي لولاية تبسة في مختلف بلديات ودوائر ولاية تبسة وذلك لمعرفة اتجاهاتهم حول عملية التوظيف

داخل المؤسسات التربوية ومنه فإن المجتمع المدروس يمثل فئة مفتشي التعليم الابتدائي والموزعين على مختلف بلديات ودوائر ولاية تبسة حيث أن عددهم 61 مفتش من بينهم 13 مفتش إداري و 48 مفتش بيداغوجي لذلك وجب علينا دراستهم ككل لان عددهم قليل، حيث نجد ان للمفتش العديد من المهام التي يقوم بها منها التكوين والتوجيه ويتمثل في التكفل بتلقين الموظفين المبتدئين المهارات والتقنيات المهنية وتأطيرهم وتوجيههم. وأيضا نجد المراقبة والتقييم بالدراسات والبحث وتتمثل في:

_مراقبة الموظفين الذين يشرفون عليهم من حيث قيامهم بواجباتهم وفق القوانين الأساسية.
_تطبيق التوجيهات الرسمية فيم يخص البرامج التعليمية ومراقبته ومناهجه.
_الاشراف على تنظيم امتحان تثبيت الموظفين.

ثانياً/ المنهج المستخدم في الدراسة:

منهج البحث:

هو الأسس والقواعد والخطوات والعمليات التي يستعين بها الباحث ويسير في ضوءها لتحقيق الهدف الذي يصبو عليه البحث، وهو اكتشاف الحقيقة وكذلك استخلاص القوانين التي تحكم الظاهرة والتنبؤ بالمستقبل¹ بغرض الإجابة على الأسئلة المطروحة في الدراسة ونظرا لطبيعة هذه الدراسة والتي تستهدف التعرف على اتجاهات مفتشي التربية نحو التوظيف في قطاعهم وذلك لما عرفت اراء وردود أفعال مفتشي الطور الابتدائي نحو الطريقة الجديدة التي انتهجتها عملية التوظيف داخل قطاع التربية، وتقدير مدى الاستفادة من هذه الطريقة، وبما أن عدد مفتشي الطور الابتدائي حوالي 61 مفتش أي ان عددهم قليل فقد تم استخدام منهج المسح الشامل وذلك لان المجتمع الذي قمنا بدراسته حجمه صغير حيث يتألف من 13 مفتش إداري و 48 مفتش بيداغوجي، حيث يساعدنا هذا المنهج في دراسة هذه الدراسة كما هي في الواقع بالإضافة على معلومات شاملة ودقيقة والتعبير عنها تعبيراً كفيماً أو كميًا.

¹موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحرأوي وآخرون، ط2، القصة الجزائر، 2004، ص 98

فمنهج المسح الشامل: إذا كان ذلك في متناول إمكانات الباحث، وهو استقراء تام تتدرج فيه كل وحدات المجتمع المدروسة وتجمع فيها البيانات من كل أفراد المجتمع الأصلي¹

لقد اعتمدنا على منهج المسح الشامل لان هذا البحث ينطلق من معرفة واقع اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم وما هي اهداف ومعيقات الطريقة الجديدة للتوظيف في قطاع التربية.

ثالثاً-مجتمع الدراسة:

عندما يقوم الباحث بجمع بيانات دراسته عن طريق اختيار العينة المقصودة، والتي تطبق على جميع افراد المجتمع الأصلي فيصعب عليه جمع هذه البيانات ومنها يلجأ الى أسلوب بالمعاينة، فمن هنا تعرف العينة على انها" هي جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة".²

حيث تعتبر العينة وكيفية اختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث وإذا كانت العناية من أجل الوصول الى الهدف المحدد فإن هذين الشرطين لازمان في اختيار مجتمع البحث واختيار العينة، وحسب موضوع البحث واشكالته" اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم". حيث كان ذلك باختيار جميع مفتشي التربية للطور الابتدائي في ولاية تبسة وذلك من اجل الاستفادة من أكبر عدد ممكن من المفتشين.

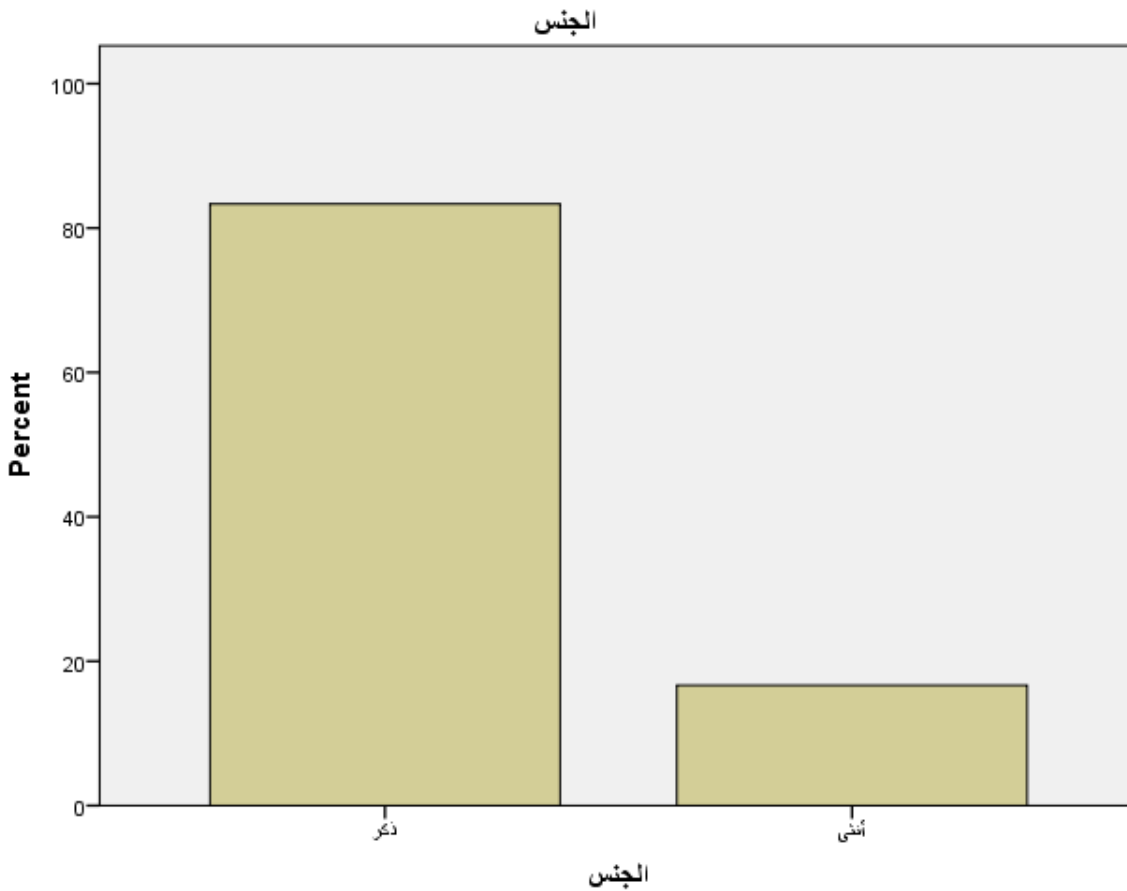
¹سلطان بلغيث: منهجية في العلوم الإنسانية، إضاءات طفيل، الجزائر، 2011، ص133
²محمد عبد العالي النعيمي، عبد الجبار التوفيق البياتي، غازي جمال خليفة، طرق ومناهج البحث العلمي، ط1،
الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 80

رابعاً- خصائص مجتمع الدراسة

أولاً: عرض وتحليل وتفسير المحور الأول:

الجدول رقم (01): يمثل جنس المبحوثين.

| النسبة % | التكرار | العينة الجنس |
|----------|---------|-----------------|
| 83,3% | 50 | ذكر |
| 16.7% | 10 | انثى |
| 100% | 60 | المجموع |



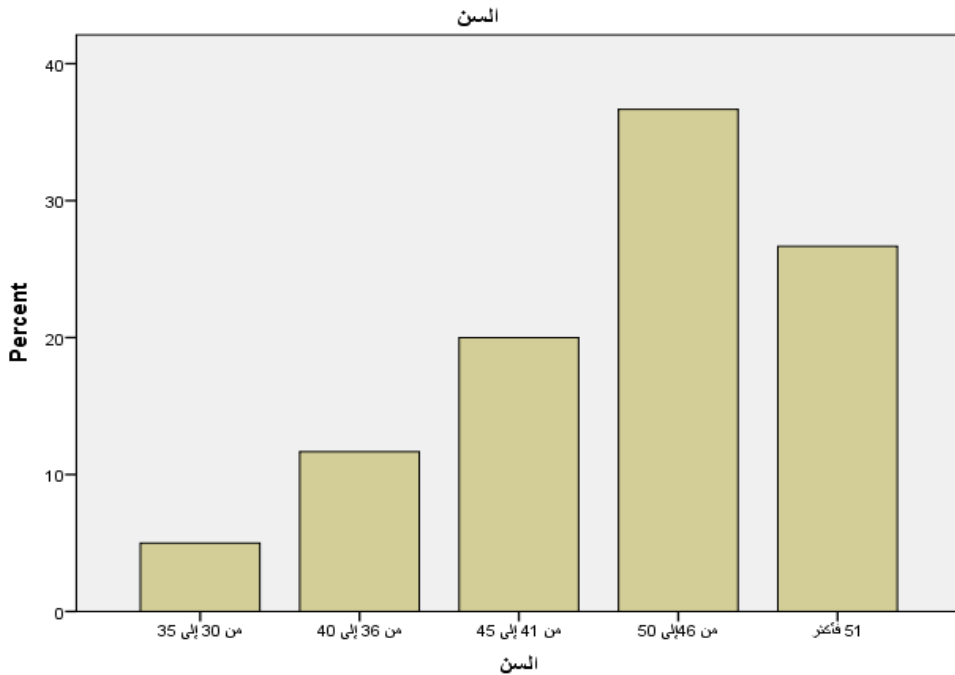
الشكل رقم (02) يمثل توزيع جنس المبحوثين

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ان نسبة الذكور مرتفعة حيث مثلت 83,3% بينما نجد أن نسبة الاناث منخفضة فقد مثلت 16,7% وهذا راجع الى أن فئة الذكور هم الأكثر إقبالا على هذا العمل وذلك لطبيعة عملهم باعتبار أصحاب هذه المهنة دائمين التنقل بين مقاطعاتهم التربوية.

الجدول رقم(02): يمثل سن المبحوثين.

| النسبة % | التكرار | العينة السن |
|----------|---------|----------------|
| 5% | 3 |]35-30] |
| 11,7% | 7 |]40-36] |
| 20% | 12 |]45-41] |
| 36,7% | 22 |]50-46] |
| 26,7% | 16 | 51 فأكثر |
| 100% | 60 | المجموع |



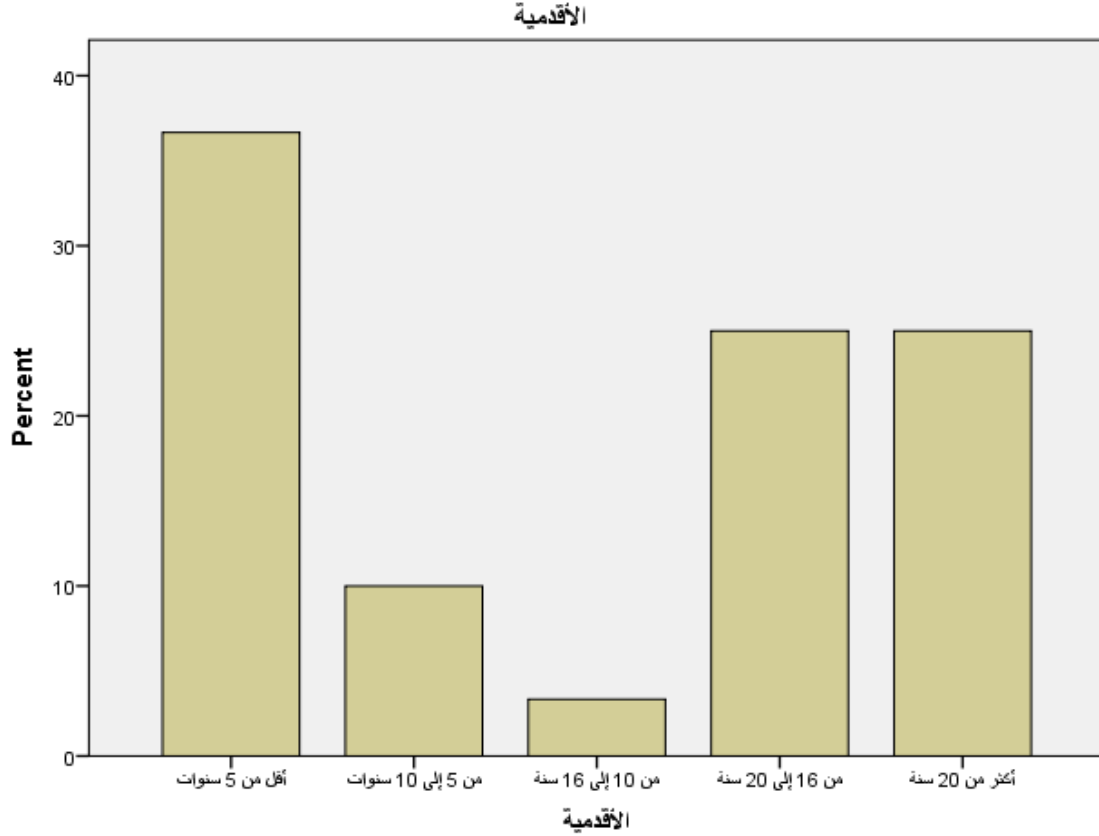
الشكل رقم(03) يمثل توزيع افراد العينة حسب السن

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن الفئة العمرية من 46-50 هي الفئة الغالبة حيث كانت نسبتها 36,7% وتليها الفئة العمرية 51 فأكثر ونسبتها 26,7% ثم تأتي الفئة العمرية 41-45 قد مثلت نسبتها 20% وبعد ذلك تأتي الفئة العمرية 36-40 وقد مثلت نسبتها 11,7% ثم تأتي الفئة العمرية 30-35 الأقل وكانت نسبتها 5% وهذا راجع الى التدرج الوظيفي الذي يمر به العمال وصولاً الى مهنة التفتيش بما في ذلك إداري كان أو بيداغوجي بالإضافة الى أن الأكثر سناً هم الأكثر نضجاً من ناحية تقييمهم وتقويمهم للطريقة الجديدة التي اتبعها التوظيف وبالتالي هم الأكثر افادة لموضوعنا من خلال معرفة منافع هذه الطريقة داخل قطاع التربية.

الجدول رقم(03): يمثل الاقدمية في الوظيفة للمبحوثين.

| النسبة % | التكرار | العينة الاقدمية |
|----------|---------|--------------------|
| 36,7% | 22 | أقل من 5 سنوات |
| 15% | 9 | [10-6] |
| 3,3% | 2 | [15-11] |
| 25% | 15 | [20-16] |
| 20% | 12 | 21 فأكثر |
| 100% | 60 | المجموع |

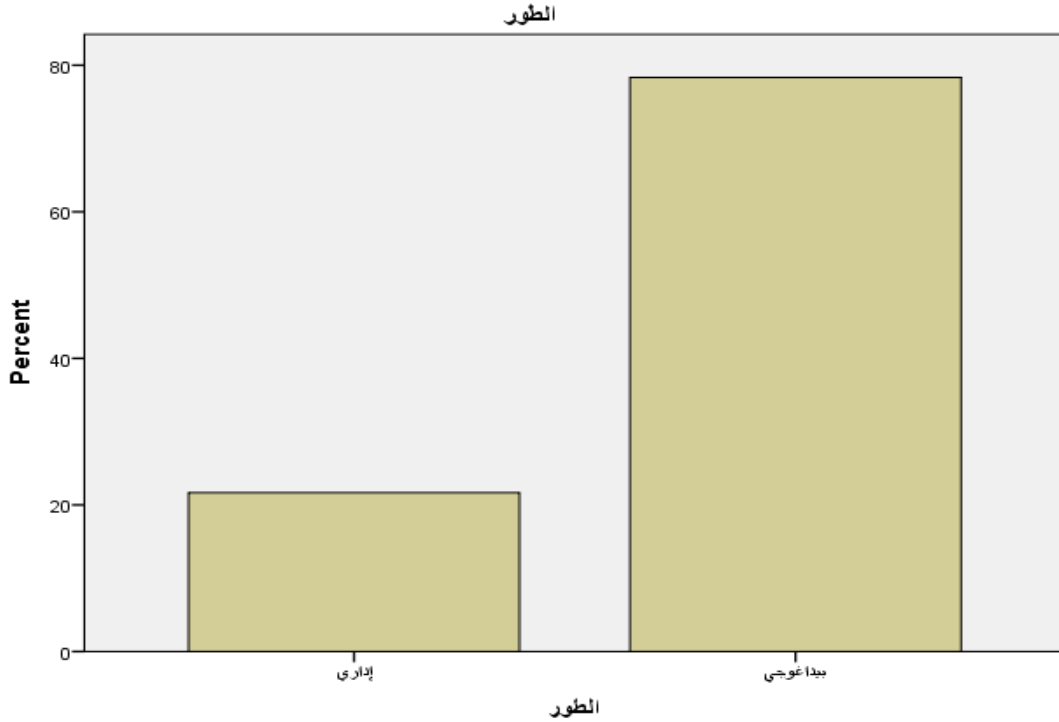


الشكل رقم(04) يمثل توزيع افراد العينة حسب الاقدمية

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه اتضح ان نسبة ذوي الاقدمية في الوظيفة لفئة اقل من 5 سنوات تمثل 36,7 % وهي الغالبة، أما بالنسبة للفئة التي تليها من 16-20 وتمثل نسبة 25% ثم تأتي فئة ذوي الخبرة الأكثر من 21 سنة بنسبة 20%، وبعد ذلك فئة 6-10 سنوات ونسبتها 15% وبعد ذلك الفئة من 11-15 والتي مثلت أقل نسبة 3,3%، وهذا راجع الى أن المفتشين الذين ينتمون الى الفئتين [16-20] و 21 فأكثر هم الأكثر إفادة وذلك باعتبارهم قد زامنو طرق التوظيف القديمة والحديثة لانهم هم الذين لديهم الاقدمية في هذه الوظيفة مما يجعلهم أكثر دراية بمزايا وعيوب الطريقتين بالإضافة الى المقاربة بينهما ومعرفة مواطن القوة والضعف لكلا الطريقتين أصحاب السنوات الأكثر عمل في ذا المجال هم الانفع لموضوعنا وذلك باعتبارهم أكثر إحاطة إلمام لطرق التوظيف.

الجدول رقم (04) يمثل تصنيفات المفتشين:

| النسبة % | التكرار | العينة الطور |
|----------|---------|-----------------|
| 78,3% | 47 | بيداغوجي |
| 21,7% | 13 | إداري |
| 100% | 60 | المجموع |



الشكل رقم (05) يمثل تصنيفات مفتشي التربية

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول تبين أن نسبة المفتشين البيداغوجيين أكثر بكثير وكان حوالي 78,3% أما بالنسبة للإداريين فقد كانت نسبتهم 21,7% أي أنها نسبة ضعيفة، وذا راجع الى انتشار واتساع التركيز على المادة العلمية وكيفية انتقالها وإيصالها، حيث أن المفتشين البيداغوجيين يهتم المترشحين الأكثر كفاءة وجدارة ونباهة بالإضافة الى ذوي المهارات والمعارف التي تمكنهم من شرح المعلومة وإيصالها بطريقة سلسلة الى المتعلم

فذلك بالتنسيق مع المفتشين الإداريين الذين يهتمهم الكم المناسب للمؤسسة وما تتطلبه هذه الأخيرة من احتياجات من أجل توفيرها.

خامساً- أدوات جمع البيانات:

إن من أهم الأركان التي تقوم عليها عملية التصميم المنهجي للدراسة هي الأداة والتي تعني الطريقة أو الوسيلة التي يستطيع الباحث من خلالها حل مشكلته والتقرب من معالم دراسته وان المقدره على استعمالها يعني وزن وقيمة الدراسة، فالباحث يستخدم الأدوات التي تتلاءم مع طبيعة البحث او الدراسة، وتعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، فاستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب علينا استعمال أداة مساعدة مناسبة تمكننا من الوصول الى المعلومات اللازمة التي نستطيع من خلالها معرفة واقع وميدان الدراسة، إن اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات¹

ونظراً لأن دراستنا اعتمدت على منهج المسح الشامل كان علينا من استخدام أداة تخدم موضوعنا ألا وهي الاستمارة

الاستمارة:

"أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد، عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب"²

تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع بياناتنا في هذه الدراسة قصد الوصول الى المبحوثين حتى نتمكن من تعديلها عن طريق توضيحها وتبسيطها أكثر لتكون اكثر دقة كما تكون هادفة وذلك بعد اجراء تعديلات لازمة الهدف منها هو جمع البيانات حول الطريقة الجديدة لعملية التوظيف من وجهة نظر افراد البحث حيث تم تصميم مقياس خاص باتجاهات مفتشي التربية للطور الابتدائي في قطاع التربية وفيما يتعلق بطريقة الإجابة عن العبارات أو بنود المقياس فقد اشتملت على خمس عبارات اختيارات تبدأ بالموافقة بشدة

¹ محمد مسلم، منهجية البحث العلمي، ط2، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004، ص 40
² سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

وصولاً الى غير موافقة بشدة وذلك وفق مقياس ليكرت المتعدد الاختيارات وتتراوح قيمة هذه الإجابات من 01 الى 05 حيث يتكون ترتيبها كالاتي

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

وقد شمل المقياس في صورته النهائية مجموعة من الأسئلة تقيس عدة ابعاد (انظر ملحق الاستمارة)

المحور الأول وتمثل في:

-البيانات العامة: أو ما يعرف بالبيانات الشخصية وهي مجموعة من الأسئلة حيث يصل عددها الى (04) أسئلة من 01 الى 04 وتدور حول البيانات الخاصة للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، العمر، الاقدمية في الوظيفة، بالإضافة الى طور المفتش سواء كان إداري أو بيداغوجي. (انظر ملحق الاستمارة)، تهدف الى تحديد المواصفات العامة لمجتمع البحث. المحور الثاني: وهي عبارة عن مجموعة أسئلة من 01 الى 08 أسئلة والتي تخص اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وتهدف الى معرفة قدرة الطريقة الجديدة في تحقيق هذا المبدأ داخل قطاع التربية.

المحور الثالث:

وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة من 09 الى 16 سؤال حيث تدور هذه الأسئلة حول اتجاهات مفتشي التربية نحو تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف وقد كان الهدف منها هو معرفة قدرة الطريقة الجديدة للتوظيف في تحقيق هذا المبدأ في هذه العملية في القطاع التربوي.

المحور الرابع:

حيث أن هذا المحور تضمن مجموعة من الأسئلة من 17 الى 24 سؤال تهدف الى اتجاهات مفتشي التربية نحو الاستقرار البيداغوجي في قطاع التربية.

- إجراءات تصميم المقياس:

تم تصميم هذا الاستبيان عبر عدة مراحل:

1- الاستعانة بالدراسات السابقة والاطلاع على عدد من المقاييس القريبة من المقياس المراد بناؤه.

2- الاستعانة بأفكار الزيارة الاستطلاعية التي قمنا بها بالإضافة الى أفكار الدراسات السابقة.

3- عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة من أجل ضبط المظهر الخارجي للاختبار والشكل العام للبند

صدق الأداء:

وعلى هذا الصدق أن يشمل كافة الجوانب سواء اكانت من حيث الملاءمة والقياس وسلامة البند أو العبارة، وبذلك فهو يعد أهم شرط ينبغي توافره في الاختبار، وإلا يفقد الاختبار قيمته كأداة لقياس الخاصية المراد دراستها، وللتأكد من صدق المقياس اعتمدنا على عدة طرق منها:

صدق المحكمين: من أجل التأكد من صدق الاستبيان عرضناها على مجموعة الأساتذة

| الرقم | الاسم واللقب | الرتبة | المؤسسة الاصلية | التخصص |
|-------|-------------------|-----------------|-----------------------------------|------------------------------|
| 01 | د. شتوح فاطمة | أستاذ محاضر "أ" | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية | علم النفس |
| 02 | أ. رزقي رشيد | أستاذ مساعد "أ" | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية | علم تقني العيادي وعلوم تربية |
| 03 | أ. برايجي سليمان | أستاذ مساعد "أ" | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية | علوم تربية |
| 04 | أ. شبايكي حاتم | أستاذ مساعد | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية | علم اجتماع |
| 05 | أ. ميهوب نورالدين | أستاذ مساعد | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية | علم النفس |

الجدول رقم (02) يمثل قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارتنا

من دواعي اختصاص "العلوم الاجتماعية" وذلك لأبداء الرأي والملاحظات فيها وهذا الجدول

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

فيه قائمة من الأساتذة المحكمين لهذه الاستمارة:
ومن خلال هذه الخطوة تم تعديل بعض العبارات من طرف المحكمين وهي:

| العبارات قبل التعديل | العبارات بعد التعديل |
|---|---|
| - عملت الطريقة الجديدة للتوظيف على أساس الصلاحية لا على أساس المحسوبة | - عملت الطريقة الجديدة للتوظيف على أساس الكفاءة لا على أساس المحسوبة. |
| - عملت الطريقة على ملء الشواغر الوظيفية للقضاء على الاستخلاف. | - عملت الطريقة ملء العجز الوظيفي بالإطار المناسب للوظيفة المعنية. |
| - ساعدت الطريقة الجديدة لعملية التوظيف على شفافية النظام البيداغوجي. | - عملت الطريقة الجديدة على مراقبة الطاقم التربوي. |

سادساً: الوسائل الاحصائية

وقد تم حذف عبارة واحدة وذلك لأنها لم تحز على رضى أغلبية الأساتذة المحكمين مما أدى الى استبعادها نهائياً وهذا بعد ما تم حساب صدق الاستمارة وهو موضح كالآتي:

n : يقيس

n' : لا يقيس

Y : عدد الأساتذة المحكمين

$$\frac{n-n'}{y}$$

حيث

على العلم بأن هذه الاستمارة تم تحكيمها من قبل 5 أساتذة أي

$$y = 5$$

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

| $\frac{n - n'}{y}$ | لا يقيس n' | يقيس n | البند |
|--------------------|--------------|----------|-------|
| 01 | 00 | 05 | 01 |
| 0,6 | 01 | 04 | 02 |
| 0,6 | 01 | 04 | 03 |
| 0,6 | 01 | 04 | 04 |
| 01 | 00 | 05 | 05 |
| 0,2 | 02 | 03 | 06 |
| 01 | 00 | 05 | 07 |
| 0,2 | 02 | 03 | 08 |
| 01 | 00 | 05 | 09 |
| 01 | 00 | 05 | 10 |
| 0,1 | 00 | 05 | 11 |
| 0,6 | 01 | 04 | 12 |
| 01 | 00 | 05 | 13 |
| 0,6 | 01 | 04 | 14 |
| 01 | 00 | 05 | 15 |
| 0,6 | 01 | 04 | 16 |
| 01 | 00 | 05 | 17 |
| 01 | 00 | 05 | 18 |
| 01 | 00 | 05 | 19 |
| 01 | 00 | 05 | 20 |
| 01 | 00 | 05 | 21 |
| 01 | 00 | 05 | 22 |
| 0,6 | 01 | 04 | 23 |
| 01 | 00 | 05 | 24 |

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

| | | | |
|------|---|---|----------|
| 19,6 | / | / | Σ |
|------|---|---|----------|

$$100 \times \frac{\sum \frac{n-n}{y}}{\text{عدد البنود}} = \text{نجد أن صدق الاستمارة يساوي}$$

ومنه نجد

$$\begin{aligned} & 100 \times \frac{19,6}{24} \\ & = 0,81 \times 100 \\ & = 81,66\% \end{aligned}$$

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن صدق الاستمارة قوي جدا وذلك لوجود مستوى

صدق الاستمارة يساوي 81.66%

ومنه فهذه الاستمارة قابلة للتطبيق وذلك حسب خبرة المحكمين

حيث أن $81,66\% < 100\%$

وقد تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية لعلم الاجتماع spss وذلك لدراسة كل من

التكرارت.

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل أهم الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة والإطار الزمني والمكاني لها ولا ننسى المجال البشري ومن ثم المنهج المستخدم وادوات جمع البيانات كل هذه الإجراءات تساعد على فهم الموضوع المدروس والتعمق في دراسته وتحليله والوصول الى نتائج واضحة ودقيقة، اين سيتم تحليل ومناقشة النتائج المتوصل اليها في الفصل الذي يليه.

تمهيد:

يكتسب الفرد خلال حياته مجموعة من المواقف، والاستعدادات تجعله يقيم بالسلب أو الايجاب مواضيع مختلفة في بيئته ومحيطه سواء كانت هذه المواضيع أفراد أو أفكار أو أشياء، حيث يدركها ويتعرف عليها. بأفكاره وانفعالاته وسلوكياته، مما يجعله في الأخير يرفضها أو يقبلها، ويسمي علماء النفس ذلك بالاتجاهات، فهذه الأخيرة تعد من المواضيع الأساسية في علم النفس الاجتماعي والتي تسعى للكشف عن مدى موافقة الافراد والجماعات أو معارضتهم لموضوع من الموضوعات.

ويسمح موضوع الاتجاهات للباحثين بمعرفة الكثير حول اختيارات الافراد والجماعات داخل المجتمع مما يساعد ذلك في تسليط الرؤية حول السلوكيات الضمنية لهؤلاء الافراد ومدى إدراكهم للبيئة المحيطة بهم، وبالتالي معرفة كيفية التعامل مع شرائح اجتماعية معينة في ظل فهم خلافاتهم واتجاهاتهم.

1- ماهية الاتجاهات:

أولاً: طبيعة الاتجاهات

الاتجاه هو أسلوب منظم متسق في التفكير والشعور ورد الفعل تجاه الناس والجماعات والقضايا الاجتماعية، أو أي حدث في البيئة بصورة عامة والمكونات الرئاسية للاتجاهات هي الأفكار والمعتقدات والمشاعر أو الانفعالات، والنزعات الى رد الفعل والاتجاه يتشكل عندما تترابط هذه المكونات، وتنشأ خلال التعامل مع بيئاتنا الاجتماعية والتوافق معها، وبمجرد تكون الاتجاهات فإنها تضيي النظام على أسلوب ردود افعالنا وتسير التوافق الاجتماعي.¹

كما تتحدد طبيعة الاتجاهات بخمسة أبعاد رئيسية:

- 1- **التطرف:** ويقصد به خط الاتجاه من الإيجابية والسلبية فالاتجاهات النفسية بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والآخر سالب هما التأييد المطلق والمعارضة المطلقة.
- 2- **المضمون أو المحتوى المعرفي:** ويقصد به درجة وضوح معناه عند الافراد أصحاب الاتجاه أن الاستجابات التي يقوم بها الفرد حين يعلن تأييده أو معارضته لموضوع من الموضوعات إنما هي استجابة لأمر ذاتي هو مفهومه عن موضوع الاتجاه.
- 3- **وضوح المعالم:** وهذا يعني أن الاتجاهات تتفاوت في وضوحها، فمنها ما هو واضح المعالم ومنها ما هو مانع وغامض.²

¹ وليم ولامبروت، وولاس، علم النفس الاجتماعي، ترجمة سلوى الملاء، ط1، دار الشروق للنشر، بيروت، 1993،

ص113

² فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 200

ثانياً مكونات الاتجاه: cognitive component

ان الاتجاهات نتاج اجتماعي ثقافي (من تنشئة اجتماعية وتفاعل اجتماعي وخبرات سابقة...) فضلاً عن الظروف التي مر بها كل فرد وطبيعة مجتمعه وللاتجاهات مكونات ثلاثة رئيسة هي:

1_ **المكون العاطفي (الانفعالي):** يعود الى مشاعر الشخص ورغباته حول قضية اجتماعية ما، أو قيمة معينة، أو موضوع ما، إما في إقباله عليه أو نفوره منه، أي قد تكون الاستجابة سلبية أو ايجابية وهذا يرجع الى الجانب العاطفي لكل انسان، وأحياناً يكون هذا الشعور غير منطقي، فالقبول أو الرفض، والحب أو الكره، قد يكون دون مسوغ واضح أحياناً.¹

2_ **المكون المعرفي:**

الذي يرتبط بنمطية التفكير عند الفرد واعتقاده بهذا الشيء مما يجعله مهيباً للاستجابة لهذا الشيء على نحو معين إيجابي أو سلبي،² ويتضمن معتقدات الفرد نحو الأشياء مثل اتجاه الفرد نحو الشيوعية ربما يتضمن فهمه للنظرية الماركسية ومعرفته بتاريخ النظام الشيوعي في روسيا والصين.³

المكون السلوكي:

يتمثل في استجابة الفرد اتجاه موضوع الاتجاه بطريقة ما، قد تكون سلبية أو إيجابية، وهذا يعود الى ضوابط التنشئة الاجتماعية التي مر بها الفرد، وتتباين هذه المكونات الثلاثة، من حيث درجة قوتها وشدة شيوعها واستقلالها فقد تكون لدى الفرد معلومات وحقائق كافية عن مسألة ما. (المكون المعرفي) لكنه لا يشعر برغبة أو ميل عاطفي تجاهها (المكون الانفعالي) تؤدي به الي اتخاذ أي عمل حيالها (المكون السلوكي).⁴

1- حسين صديق، مرجع سابق، ص: 306

2- أحمد محمد الزغبى، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 180

3 أحمد علي حبيب، علم النفس الاجتماعي، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 38

4 - حسين صديق، مرجع نفسه، ص 306

فالمكون السلوكي يعبر عن مجموعة العمليات الجسمية التي تعد الفرد للتصرف بطريقة ما، فهو الجانب النزوعي، بمعنى مجموعة الاستجابات الواضحة التي يقدمها الفرد بعد ادراكه ومعرفة انفعالاته.¹

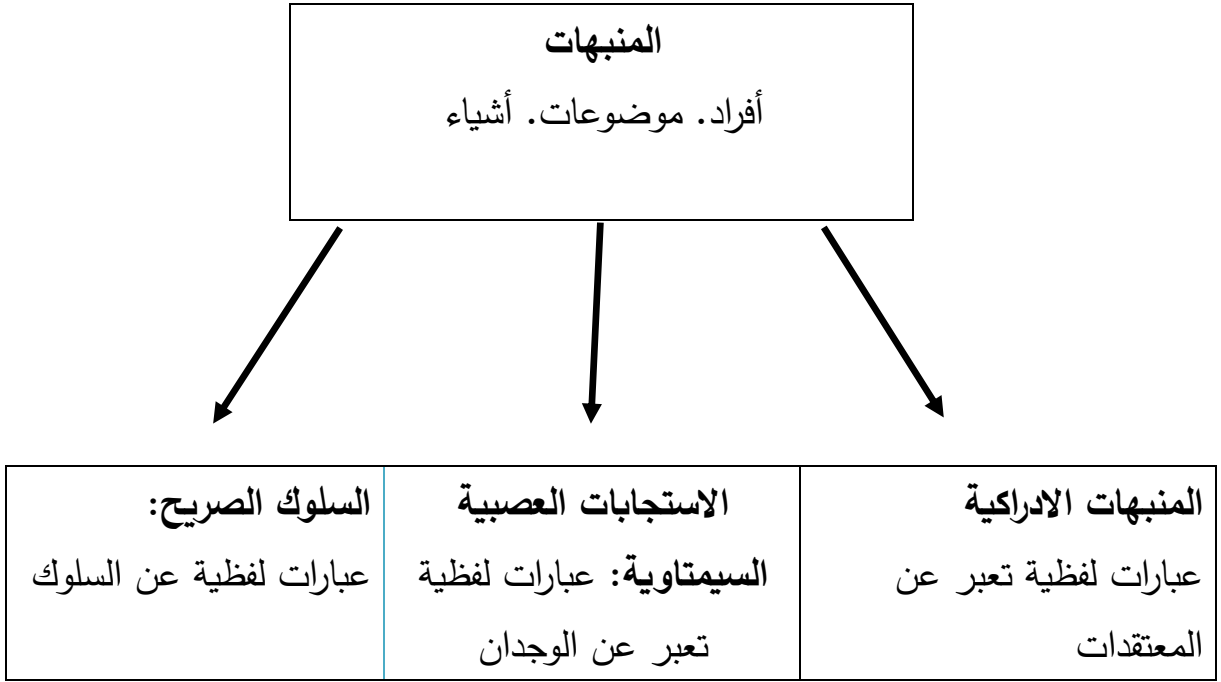
المكون الادراكي: PERCEPTUAL COMPONENT

وهو عبارة عن مجموعة المثيرات التي تساعد الفرد على إدراك الموقف الاجتماعي أو بمعنى آخر الطبيعة الادراكية التي يحدد الفرد رد فعله في هذا الموقف أو ذلك. وقد يكون الادراك حسيا عندما تتكون الاتجاهات نحو الماديات او ما هو ملموس (مثل رائحة طعام ما) وقد يكون الإدراك اجتماعيا، وهو الصيغة الغالبة عندما تتكون الاتجاهات نحو المثيرات الاجتماعية والأمور المعنوية الأخرى (مثل إدراك الفرد الاخر في موقف صداقة او غير ذلك) ولذلك وبناء على مفاهيم الادراك الاجتماعي تتداخل مجموعة كبيرة من المتغيرات في هذا المكون الادراكي مثل صورة الذات ومفهوم الفرد عن الاخرين وابعاد التشابه والتطابق والتمييز. والمكون الادراكي بهذه الصورة من اهم مكونات الاتجاه النفسي اذ انه يمثل الأساس العام لبقية المكونات.²

¹ عبد الباقي، سلوى محمد، د.ط، افاق جديدة في علم النفس الاجتماعي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص 88

² فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، ط1، دار الفكر العربي للنشر، 1999، ص

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم



مخطط رقم 01 يشرح النموذج الثلاثي لمكونات الاتجاه

المصدر: جبار كنزة، اتجاهات الطلبة الجامعيين نحو الكتابات الجدارية، رسالة مكملة

لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013

ثالثا خصائص الاتجاهات

للاتجاهات مجموعة من الخصائص نذكر بعض منها في النقاط التالية:

- 1- مكتسبة ويمكن تدعيمها أو انطفائها (ليست وراثية).
- 2- أكثر ديمومة من الدافعية التي تنتهي بإشباعها.
- 3- يمكن قياسها والتنبؤ بها.
- 4- تمثل العلاقة بين الشخص وموضوع معين.
- 5- قابلة للتغيير والتطوير في ظل ظروف معينة.
- 6- تتأثر بالخبرة وتؤثر فيها.¹
- 7- ترتبط الاتجاهات بثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وتختلف من بيئة اجتماعية الى أخرى.
- 8- توجه سلوك الافراد والجماعات في أحيان كثيرة.
- 9- لها ثلاثة مكونات أساسية: سلوكية، معرفية، عاطفية.²
- 10- ان الاتجاه النفسي يقع دائما بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والآخر سالب، هما التأييد المطلق والمعرضة المطلقة.³
- 11- تعتبر الاتجاهات من الدوافع الاجتماعية المهيئة للسلوك.⁴
- 12- الاتجاه النفسي قابل للملاحظة والقياس والتقدير.
- 13- بعض الاتجاهات تظهر في سلوكيات الافراد اللاشعورية مثل سقطات اللسان.
- 14- للاتجاهات خصائص انفعالية حيث استجابات الفرد التي تعبر عن اتجاهه، اما أن يتبعها سرور او ارتياح وام يتبعها ضيق.⁵

¹ صالح حسن أحمد الداھري، مرجع سابق ص ص، 122.123

² جبارة كنزة، مرجع سابق، ص 21

³ طلعت منصور، وآخرون، مرجع سابق، ص 429

⁴ جابر، نصر الدين، ولو كيا الهاشمي، ط2، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، 2006، ص 93

⁵ محمد بن عبد الله الجغيمان، عبد الحي محمود، علم النفس التربوي، د.ط، مركز التنمية الاسرية، جامعة الملك فيصل، 2008، ص 73

رابعاً: بعض المفاهيم القريبة من الاتجاه

يخلط لكثير من الناس بين مفهوم الاتجاه وبعض المفاهيم الأخرى المرتبطة بعلم النفس الاجتماعي.

الاتجاه والرأي:

كثيراً ما يخلط الناس بين الاتجاه والرأي opinion، ولكن كما رأينا الاتجاه يعني الاستعداد العقلي للاستجابة أو الميل العام نحو الاقتراب أو الابتعاد عن موضوع ما، أي أن الاتجاه يشير إلى ما نحن على استعداد لعمله، أما الآراء فإنها تشير إلى ما نعتقد أنه الصواب، وعلى ذلك فالاتجاه أكثر عمومية من الآراء التي هي وسيلة التعبير اللفظي عن الاتجاهات.¹

الاتجاه والغريزة:

تعتبر الغريزة فطرية يولد الإنسان المزود بها مما يساعده على التفاعل مع البيئة المحيطة والتكيف دون أن يكون له خبرة سابقة بها. فالغريزة تنشط السلوك وتوجهه للاستجابة التلقائية لأية خبرات تصادفه في البيئة التي يعيش فيها الفرد، ولهذا فإن من الصعب تغيير الغريزة أو تعديلها عند الكائن لارتباطها بدافعه وحاجاته الأساسية والثانوية.

أما الاتجاه فإن مفهومه يرتبط بالموقف الذي يتعرض له. فالالاتجاه يتكون بفعل المحددات الثقافية يعكس الغرائز، ويمكن للاتجاه أن يترجم إلى السلوك كما يمكن أن يبقى كامناً. مثلاً كل الأمهات يشعرن بعاطفة الامومة (غريزة) ولكن بعضهن يحددن النسل لظروف صحية أو اقتصادية (اتجاه).²

الاتجاه والاعتقاد:

¹ عبد الرحمان محمد العيسوي، في علم النفس الاجتماعي التطبيقي، ط1، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006، ص

17

² أحمد محمد الزعبي، مرجع سابق، ص 183

الاعتقاد حسب كرتشفيلد هو تنظيم مستقر وثابت للإدراك والمعارض حول بعض جوانب العالم السيكولوجي للشخص، أو هو نمط المعاني الذي يضيفها الفرد على أحد الأشياء، أما الاتجاه فهو استعداد لتقييم الموضوعات بالتفضيل أو عدم التفضيل، فلمعتقدات هي بمثابة أحكام احتمالية أقل، مقارنة بشخص آخر يجزم بوجود حياة على سطح هذا الكوكب وعلى ذلك فمثل العبارتين السابقتين لا يدل (على أي مشاعر الحب أو الكراهية التي تميز الاتجاه).¹

الاتجاه والميل:

يعبر الميل عن استجابات الفرد إزاء موضوع معين من حيث التأييد أو المعارضة وهناك فرق أساسي بين الميل والاتجاه، فالميل هو ما نحب أو نفضل بينما الاتجاه يتعلق بما نعتقد، لأنه ليس كل ما نحبه نعتقد فيه والعكس صحيح أي أن الاتجاه يعبر عن عقيدة بينما الميل يعبر عن شعور.

إذن يمكننا القول إنه إذا كان هنالك موضوع تساؤل أو طرح نفسي أو اجتماعي سمي المفهوم المعبر عن الاتجاه اتجاهًا. وإن كان الموضوع لا تغلب عليه صفة الجدل أو الصراع بل تغلب عليه الشخصية أو الذاتية سمي المفهوم في هذه الحالة ميلاً، استدعت خلق اتجاه نحو موضوع معين لخدمة هدف سياسي أو قومي مثلاً.²

خامساً: أنواع الاتجاهات

تنقسم الاتجاهات الى عدة أنواع نذكر منها ما يلي:

1-الاتجاهات الجماعية والفردية:

1-أ-الاتجاهات الجماعية: وهي الاتجاهات التي يشترك فيها عدد كبير من أفراد

المجتمع مثلاً إعجاب الناس بالبطولة أو إعجاب الشعب بقائده أو زعيمه.

¹ جبارة كنزة، مرجع سابق، ص 25

² عبد الفتاح محمد دويدار، علم النفس الاجتماعي أصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 171

1-ب-الاتجاهات الفردية: وهي الاتجاهات التي تميز فرد عن اخر، مثل إعجاب فرد أو إعجاب شخص بشيء معين.¹

2-الاتجاهات الشعورية واللاشعورية:

2-أ-إتجاه شعوري: وهو الذي يظهره الفرد دون حرج أو تحفظ وهذا الإتجاه غالبا ما يكون متفقا مع معايير الجماعة وقيمها.

2-ب-إتجاه لا شعوري: وهذا الإتجاه الذي يخفيه الفرد لا يفصح عنه وغالبًا لا يتفق هذا الإتجاه مع معايير الجماعة وقيمها.²

3-اتجاهات عامة وخاصة:

3-أ-اتجاهات عامة: وهي التي لها صفة العمومية وتنتشر وتشيع بين افراد المجتمع مثل: الإتجاه نحو الاشتراكية الديمقراطية كمبدأ لتحقيق المساواة.

3-ب-اتجاهات خاصة: وتكون محدودة وأقل استقرار نحو موضوع نوعي.³

4-اتجاهات قوية وضعيفة:

4-أ-القوية: هو اتجاه يعبر عن العزم والتصميم، ويكون صعب التغيير.⁴

4-ب-الضعيفة: وهي التي يكون فيها الإتجاه غير مشحون بشحنة انفعالية وغير دافع للفرد للقيام بسلوك ما حيال موضوع الإتجاه.⁵

5-الاتجاهات العلنية والسرية:

5-أ-الاتجاه العلني: هو الإتجاه الذي يسلك الفرد بمقتضاه في مواقف حياته اليومية

دون حرج أو تحفظ، وهذا الإتجاه غالبًا متوافق مع معايير الجماعة ومتوسط الشدة، لا

¹ عبد الفتاح دويدار، مرجع سابق، ص

² عيد محمد إبراهيم، علم النفس الاجتماعي، ط1، مكتبة زهراء الشرف، القاهرة، مصر، 2000، ص 45

³ جابر ولوكيا، مرجع سابق، ص 97

⁴ حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، ط6، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص ص 172-173

⁵ شوامرة طالب ناد، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الشرق للنشر، د ب ن، 2014، ص 125

توجد ضغوط اجتماعية تحاول إيقافه أو كبتة، والاتجاه المعين نلاحظ أنه يرتبط بما لدى الفرد من معتقدات أو قيم سائدة في مجتمعه حيث لا يجد حرجاً في إعلانها.

5-ب-الاتجاه السري: فهو الاتجاه الذي يحاول الفرد اخفائه في قرارة نفسه ويميل أحياناً الى انكاره، وهذا الاتجاه غالباً لا يكون متوافق مع معايير الجماعة، ويكون عالي الشدة نتيجة المقاومة والممانعة والقمع الذي يواجهه من القوى الضاغطة في الجماعة.¹

سادساً: مراحل تكوين الاتجاهات

يمر تكوين الاتجاه بثلاث مراحل أساسية: وهي

المرحلة الأولى/ الإدراكية أو المعرفية: يكون الاتجاه في هذه المرحلة ظاهرة إدراكية أو معرفية تتضمن تعرف الفرد بصورة مباشرة على بعض عناصر البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية التي تكون من طبيعة المحتوى العام لطبيعة المجتمع الذي يعيش فيه، وهكذا قد يتبلور الاتجاه في نشأته حول أشياء مادية كالبيت الهادئ والمقعد المريح، وحول نوع خاص من الافراد كالإخوة والأصدقاء، وحول نوع محدد من الجماعات كالأسرة وجماعة النادي، وحول بعض القيم الاجتماعية كالنخوة والشرف والتضحية.

المرحلة الثانية/ نمو الميل نحو شيء معين: وتتميز هذه المرحلة بميل الفرد نحو شيء معين، فمثلاً أن أي طعام قد يرضي الجائع، ولكن الفرد يميل الى بعض أصناف خاصة من الطعام، وقد يميل الى تناول طعامه على شاطئ البحر وبمعنى أدق أن هذه المرحلة من نشوء الاتجاه تستند الى خليط من المنطق الموضوعي والمشاعر والاحاسيس الذاتية.

المرحلة الثالثة/ الثبوت والاستقرار: إن الثبوت والميل على اختلاف انواعه ودرجاته يستقر ويثبت على شيء ما عندما يتطور إلى اتجاه نفسي، فالثبوت هو المرحلة الأخيرة في تكوين

الاتجاه.²

1 بعوش هدى، اتجاهات الطلبة نحو مهنة التعليم، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تربوية، غير منشورة، جامعة خيضر بسكرة، 2011، ص 65

2 سامي محسن الختاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 150

تاسعا: شروط تكوين الاتجاهات

هناك عدد من العوامل يشترط توافرها جميعها حتى يتكون الاتجاه النفسي وهي:

- **تكامل الخبرة:** أي تشابه الخبرات الفردية حتى ينحو الإنسان الى تعميم هذه الخبرات كوحدة تصدر عنها أحكام الفرد واستجاباته للمواقف المتشابهة.

- **تكرار الخبرة:** يتكون الاتجاه إذا تكررت الخبرات فتكرار الفشل في الرياضيات مثلا يكون الاتجاه سلبي نحوها.

- **حدة الخبرة:** فالانفعال الحاد يعمق الخبرة ويجعلها أبعد غورا في نفسية الفرد وأكثر ارتباطا بنزوعه وسلوكه في المواقف الاجتماعية المرتبطة بمحتوى الخبرة.

- **تمايز الخبرة:** أي أن تكون الخبرة التي يمارسها الفرد محددة الابعاد واضحة في محتوى تصوره وإدراكه حتى يربطها بما يماثلها أثناء تفاعله مع عناصر بيئته الاجتماعية.

- **انتقال الخبرة:** تنتقل الخبرة عن طريق التصور والتخيل والتقليد، مثل الطفل يكون اتجاهه من الاسرة التي ينشأ فيها من خلال عملية التطبيع الاجتماعي عبر محاكاة والتقليد.¹

عاشراً: العوامل المؤثرة في الاتجاهات:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اتجاهات الفرد، منها ما هو متعلق بالفرد نفسه وأخرى بالوسط الاجتماعي الذي يتفاعل معه:

1- **عوامل بيئية:** البيئة الثقافية التي يتفاعل معها الفرد على مستوى الاسرة، المدرسة، الوسط الإعلامي، العادات والتقاليد السائدة.... تحديد اتجاهاته.

عوامل خاصة بالفرد ذاته: تجارب الفرد، خبراته، مستواه الثقافي التعليمي، مستوى إدراكه، قدرته على التحليل والاستنباط، مدى استقلاليته... إلخ تحدد الإطار العام الذي تتكون ضمنه اتجاهاته.

¹ سهام إبراهيم كامل محمد، **مفهوم الاتجاه**، مركز دراسات وبحوث المعوقين، القاهرة، دن، ص 10

عوامل لها علاقة بالحدث أو الموقف موضوع الاتجاه: الفرد بطبيعته مدفوع لإشباع حاجاته وذلك للتخفيف من التوتر الناتج عن هذه الحاجات. الفرد يتكون لديه اتجاه إيجابي نحو كل المواقف والاحداث والأشخاص والمساهمين أشخاص أو أشياء معينة سببت له في الماضي عقبات في سبيل إشباع حاجاته. لكن رغبة الفرد في تحقيق وإشباع رغبات جديدة في ظل ظروف جديدة قد تجعل عدو الامس صديق اليوم. بمعنى إحلال اتجاه إيجابي محل اخر سلبي.¹

طرق قياس الاتجاهات:

- 1- قياس المسافة الاجتماعية لبوجاردس:** وهو أسلوب قديم يهدف الى معرفة درجة تقبل أو رفض الأشخاص في مجال العلاقات الاجتماعية أو بين أعضاء الجماعة كأن تسأل «هل تقبل بانضمام أحد من ديانة أو جنس آخر الى شلتك" أو أن تسأل مجموعة من الطلاب الذكور في مدرسة غير مختلطة "هل تقبل أن تنضم بنت الى فريق كرة القدم في المدرسة؟ وقد يتم تدرج هذا التفضيل أو عدمه لمعرفة التباين في الاتجاه
- 2- طريقة المقارنة الزوجية لثرستون:** ويتم استخدام هذه الطريقة للتعرف على اتجاهات الافراد من خلال تقديم زوج من الافراد أو المواقف والتعرف على أيهما أشد أو أقوى أو أفضل او أكثر كرها او شعبية وهكذا.
- 3- أسلوب ليكرت في التدرج:** يتميز هذا الأسلوب الذي اكتشفه ليكرت عام 1932 بسهولة تطبيق على عينات كبيرة وسهولة إثبات صدقة وثباته ويتم كتابه عدد كبير من العبارات الإخبارية عن موضوع الاتجاه ويطلب من الفرد التعبير عن شدة الاتجاه اتجاه كل فقرة من خلال اختيار بديل من خمسة بدائل وهي كما موضح أدناه:²

¹ عبد الله بن عبد الغني، طلق بن عوض الله السلوط، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظرية، التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، جدة، 2003، ص ص 88-89

² عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، ط1، المكتبة الجامعية، الشارقة، الامارات، 2009، ص ص 207-

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

| فئة الاتجاه | العلامة المستحقة | | فئات التدرج |
|---------------|------------------|-----|-------------|
| إيجابية تامة | 5 | 2+ | أوافق بشدة |
| إيجابية نسبية | 4 | 1+ | أوافق |
| محايدة | 3 | صفر | غير متأكد |
| سلبية نسبية | 2 | 1- | أعارض |
| سلبية تامة | 1 | 2- | أعارض بشدة |

الجدول رقم (02): تدرج مقاييس الاتجاهات

يفوق مقياس (ثرستون) في سهولة صنعه وفي ثبات نتائجه¹ حيث انتقد مقياس ثرستون لصعوبته وتعقده وضرورة البدء فيه بعدد كبير من العبارات واستخدام عدد كبير من المحكمين.

ورأى أنه من الأفضل بناء مقياس موحد التأييد والرفض، حيث ينظر للاتجاه بأنه متصل يحدد له قطبين متطرفين وتدرج النشاط بين هذين القطبين مثل (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جداً) هذا في حالة الميزان الخماسي (علما أن هناك عدة موازين، ثلاثي، خماسي، سباعي ... الخ) ويوضح لكل نقطة درجة مثلاً من (1-6) في حالة العبارات الإيجابية ومن (0-1) في حالة العبارات السلبية، ولهذا يعد مقياس ليكرت أكثر سهولة وأكثر ثباتاً من مقياس ثرستون².

كما أن لطريقة ليكرت مجموع من الخصائص نذكر منها:

- تمكننا هذه الطريقة من استخدام أسلوب تحليل البنود واختيار القوة التمييزية للبنود.
- تمكننا من التحقق من تجانس الاستبيان من خلال حساب ارتباط درجة كل بند بالدرجة الكلية، ثم تحذف البنود ذات الارتباطات الضعيفة³.

¹ مروان أبو حويج، المدخل إلى علم النفس العام، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص

196

² كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، د.ط، مؤسسة الوراق، عمان، 2003، ص ص 134-135

³ بشير معمري، مدخل لدراسة القياس النفسي، د.ط، ج7، المكتبة العصرية، باتنة الجزائر، 2009، ص ص 207-208

أسلوب جثمان في التدرج: تتلخص هذه الطريقة في محاولة إيجاد مقياس يشبه المقياس الذي يستخدم لكشف قوة الرؤية أو الابصار عند الافراد، فإذا قلنا إن قوة رؤية أو إبصار شخص هي: 9/6، ففي هذه الحالة توضح لنا هذه الدرجة عدد الصفوف التي يستطيع الفرد أن يميزها، وعدد الصفوف التي يعجز عن تمييزها في لوحة الكشف. ويعتبر هذا النوع من المقاييس مقياساً تجميعياً صحيحاً، حيث يستدل من خلاله على صفوف التي رآها الفرد المفحوص من درجته النهائية وهو إحدى الأسس الهامة التي تميز المقياس الصحيح. إذ إن هذا الشرط لم يتوفر تماماً في جميع المقاييس السابقة، ففي طريقة ليكرت لا يعني أحياناً حصول شخصين على درجة واحدة، انهما بالضرورة قد اختارا نفس العبارات أو استجابا بطريقة واحدة، و عليه فإن محاولة جثمان تستهدف عمل مقياس بحيث إذا وافق فرد على عبارة معينة منه، فلا بد ان يكون قد وافق على كل العبارات التي هي أدنى منها، ولم يوافق على كل العبارات التي هي أعلى منها، فإذا أمكن ان يحقق المقياس هذا، فإنه يمكن من خلال الدرجة التي يحصل عليها الفرد للتعرف على العبارات التي وافق عليها بالذات، ولن يشترك شخصان إذن في درجة واحدة على مقياس جثمان، الا إذا كانا قد اختارا نفس العبارات¹.

¹ عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، ط1، المكتبة الجامعية، الشارقة، الامارات، 2009، ص 209

ثانياً: عملية التوظيف

مصادر التوظيف في القطاع التربوي:

تنقسم مصادر التوظيف الى مصادر داخلية وأخرى خارجية

-المصادر الداخلية: internal sources

والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الاشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة، ومن اهم هذه المصادر

1-الترقية: promotion

ويجباً الى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الاشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:

أ_ تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية

ب_ رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل

ج-يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا نحتاج لتدريب.¹

النقل الوظيفي: Transfer

وقد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف الى وظيفة أخرى أو فرع أخ. والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدوجة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها، ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الاجر أو المسؤولية أو السلطة.²

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 143-144

²انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 104

الموظفون السابقون previous employees :

تلجأ المؤسسة الى هذا الأسلوب، باعتبار أن هناك موظفين كان يعملون لديها، وفيهم من يرغب في العودة الى العمل بها، وهناك سياسة أخرى، وهي توظيف ابناء العمال، وتستخدم بشكل واسع في التنظيمات صغيرة الحجم، وهي تفيد في زيادة الولاء لمؤسسة، لكنها تجد من قدرة الدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية في خارج المؤسسة.¹

الإعلان الداخلي job positive

يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة (خاصة منها تلك الموجودة في المستويات الدنيا) في لوحة الإعلانات بالمنظمة ليقراها العاملون بها، ثم لينشروها خارج المنظمة لذويهم واصدقائهم من اجل ان يترشحوا ويتقدموا للوظيفة²

ومن اهم ميزات التوظيف الداخلي:

أن شاغل الوظيفة يكون على دراية بطبيعة اعمال المؤسسة وثقافتها، مما يقلل من تكاليف الاعداد والتدريب، ومن ثم فهي سياسة سريعة وغير مكلف، وساعد تطبيق هذه السياسة أيضا على ارتفاع دوافع العاملين للبقاء في المنظمة أطول فترة ممكنة انتظار الفرصة الترقية، ففي حقيقة الامر أن ترك المنظمة الجديد، خاصة إذا كانت المنظمة الجديدة تطبق نظام الترقية في الداخل أيضا كما من مزاياها أيضا³

✓ انخفاض الحاجة الى التدريب والرعاية والتهيئة.

✓ سرعة إتمام الإجراءات الخاصة بالتعيين واستلام العمل.

✓ الحفاظ على سرية أداء بعض الاعمال داخل المنظمة.⁴

ومن عيوب المصادر الداخلية:

¹ بلخيري مراد، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة

ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة خيضر بسكرة، 2006، ص58

² نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص اقتصاد النقل والخدمات الجامعية الحاج

لخضر -باتنة، ص18

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د.ط، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003 ص

⁴ إبراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص 140

- ✓ حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج، ونقص التنوع في الاهتمامان والمعارف والثقافات الجديدة التي تحملها معها الموارد البشرية الخارجية¹ مما يجعل العمل تقليدي عدم استخدام أساليب وأفكار جديدة²
- ✓ قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.
- ✓ قلة عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة نسبياً.
- ✓ قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءات المطلوبة.³

المصادر الخارجية للتوظيف

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ الى أحد المصادر الخارجية للحصول على القوى العاملة المطلوبة، لا وهي الأماكن التي يمكن الوصول منها على العمالة المطلوبة، فمهما كان للمؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بما من أفراد يعملون بها، فلا بد لها من الالتجاء الى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة واهم هذه المصادر:

المدارس والجامعات والمعاهد العليا:

تقوم المنظمات المختلفة بالاتصال بالمدارس الصناعية والتجارية والجامعات لإمدادها بالطلاب الممتازين والذين تتوفر فيهم شروط شغل الوظائف الخالية بها وأحياناً تتعهد المنظمات برعاية هؤلاء الطلاب في مدارسهم وجامعتهم وتدريبهم على الوظائف التي يحتمل شغلهم لها خلال فترات الاجازات الضيقة.⁴

الجامعات المرجعية والتقدم مباشرة للمنظمة:

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 284

² محمد موسى أحمد، إدارة الموارد البشرية (HR) بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الوفاء القانونية،

الاسكندرية، 2014، ص 12

³ إبراهيم عباس الحلبي، مرجع نفسه، ص 284

⁴ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 107

يعد الاعتماد على الجماعات المرجعية بمثابة أحد المصادر الأخرى في توفير الاحتياجات من الكفاءات البشرية، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحة إعلانات الشركة ويطلب من الموظفين ترشيح من يأنسون فيه لشغل تلك الوظائف.

التوظيف عبر الانترنت:

هناك زيادة في نسبة المنظمات التي تعتمد على شبكة الانترنت في استقطاب ما يلزمها من كفاءات بشرية، ففي إحدى الدراسات الميدانية اتضح أن 32% من عدد مفردات العينة البالغة 203 مفرد يستخدمون شبكة الانترنت كأحد مصادر التوظيف الأساسية.¹

مكاتب التوظيف

تساهم مكاتب التوظيف على كافة أنواعها، سواء كانت عامة أو خاصة، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها. بمعنى تسهيل مهمة طالبي التوظيف في التقدم لشغل الوظائف الشاغرة على كافة المستويات والتخصصات المختلفة أو العكس، حيث تسهل مهمة المنظمة في الحصول على الأفراد اللازمين.²

الإعلان الخارجي:

يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداماً في استقطاب وجذب الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسات المعاصرة ولتحقيق الأهداف من الإعلان يجب تسليط الضوء على وسيلة الإعلان وشكل الإعلان³ حيث تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية، والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تتناسب مع الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، د.ط، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 184

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 254

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012، ص120

انتشاراً والتي تصل الى اكبر عدد من الافراد، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المؤسسة الى الإعلان في الدوريات المتخصصة وهي المجالات أو او الدوريات أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات الى المهتمين¹

من مزايا التوظيف الخارجي

- ✓ الاستعانة بخبرات وأفكار وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب دماء جديدة للمنظمة.
- ✓ إحداث تغيير في المنظمة.
- ✓ احتمال عدم إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي الحالي.²
- ✓ اقل كلفة من أعداد برنامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.
- ✓ إقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية وغير ملائمة في المنظمة.³

مبادئ التوظيف في القطاع التربوي

مبدأ الكفاءة: ويعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها وأكثرها قدرة على القيام بها.

مبدأ تكافؤ الفرص: ويعني إعطاء فرصة متساوي لجميع المتقدمين لأشغال الوظائف المعلن عنها.

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص 146

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان، 2008، ص219

³ يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، 196

مبدأ الحياد أو الموضوعية: ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصانية في اختيار الافراد للوظائف المعان عنها وتعيينهم، وضرورة اتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال.¹

شروط التوظيف في قطاع التربية:

لا يمكن أن يطلق امر الترشيح للوظائف العامة بدون قيد أو شرط، بل هناك شروط وضوابط يتعين الالتزام بها حتى يستطيع المعين في الوظيفة النهوض بأعبائها على أحسن وجه.

فالموظف لا يستحق الوظيفية إلا إذا توافرت فيه كافة الشروط اللازمة لتوليه الوظيفة طبقا للقانون، والإدارة لا تملك منح الموظف العام حقوقا أكثر مما يخوله نظام الوظيفة العامة.

وقد حددت المادة 75 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية هذه الشروط التالية:²

- ان يكون جزائري الجنسية.
- ان يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
- بلوغ السن المطلوب واللياقة البدنية واثبات التأهيل لممارسة الوظيفة:
- توضيح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية³

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 172

² بوخالفة غريب، شرح قانون الوظيفة العمومية، د.ط، منشورات مكتبة أقرأ، قسنطينة، الجزائر، 2013، ص 09

³ امر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427

إجراءات التوظيف

تمر عملية الاختيار والتعيين بجملة من الإجراءات وتكون على النحو التالي

أولاً: الإعلان عن الوظيفة:

يتم الإعلان عن الوظيفة بواسطة وسائل الاعلام المختلفة مثل الصحف أو الإذاعة أو التلفزيونية ويحتوي الإعلان عادة على مسمى الوظيفة ومواصفاتها وشروطها ومزاياها المختلفة

ثانياً: استقبال طالبي العمل:

يتم في هذا الأجراء استقبال افراد طالبي العمل وتزويدهم بمعلومات تفصيلية حول طبيعة العمل او مركز المعلومات وظروفه وعن الوظيفة الشاغرة المعلق فيها. كما يطلب منهم مبدئياً الإجابة شفهيًا عن بعض الأسئلة الخاصة بعملهم السابق او مؤهلاتهم وخبراتهم وقدرتهم المختلفة. يفيد هذا في امكانياتهم تصفية عدد المتقدمين الذين ربما لا تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع طبيعة الوظيفة المعلن عنها. او أولئك الذين لا تتناسب طبيعة العمل وظروفه معهم.

ثالثاً: ملء طلب الاستخدام

بعد اقتناع طالب العمل بالتوظيف في المنظمة. يقوم بتعبئة طلب الاستخدام الذي يتضمن معلومات ذاتية عن مقدم الطلب. وعن مؤهلاته وخبراته وانشطته المهنية السابقة. وبيانات خاصة بأسماء اشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم لتزكيته والتأكد من صحة البيانات الواردة في طلب الاستخدام. ويمكن تسليم طلبات الاستخدام بعد تعبئتها باليد

مباشرة او إرسالها بواسطة البريد. ويتم في هذه المرحلة أيضا دراسة طلبات الاستخدام المقدمة واستبعاد غير المناسب منها للوظيفة المقصودة.¹

مراحل عملية التوظيف

تمر عملية التوظيف ب ثلاث مراحل أساسية

أولاً: الاستقطاب

تأتي عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة للانفراط سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية الاستقطاب التوعوية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الاعلام المختلفة وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف وذلك عقب الإعلان عن الوظائف ومواعيد امتحاناتها.

وعليه سيتم من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على الاركان الأساسية للتوظيف حيث سنركز في هذا المبحث على عملية الاستقطاب، تليه في المبحث الثاني عملية الاختيار.

ماهية الاستقطاب وأهدافه:

تختلف عملية الاستقطاب الموارد البشرية الكفوة سواء كان ذلك من داخل أو خارج المؤسسة باختلاف درجة الحرص على شمولية المصادر والمصادر والقدرة على استقطاب المؤهلين حسب حجم المنظمة وظروفها.

تعريف الاستقطاب:

نقصد بعملية الاستقطاب اكتشاف الافراد أقوى العاملة وجذبهم لمليء الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة او المستحدثة، ومنه تشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 144

المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.¹

كما يمكن تعريف الاستقطاب:

هو البحث عن الافراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، ويتحدد حجم مجهود المنظمة المبذول للاستقطاب، والطرق والوسائل المستخدمة في هذه الجمود من خلال، عملية تخطيط الموارد البشرية، ومتطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها، ومن البديهي انه إذا كانت متطلبات الموارد البشرية المتوقعة تفوق صافي متطلبات الموارد البشرية، فإنه يتعين على المنظمة ان تعمل بجد ونشاط على استقطاب افراد جدد.²

وأيضاً هناك تعرف آخر للاستقطاب: تلك المراحل او العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.³

كما يعرف أيضاً على انه:

العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل لتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة او المتوقعة وهو حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعمليات الاختيار والتعيين.⁴

¹ ندري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص174.
² علي غريبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، د. ط، دار المدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص87.
³ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د. ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005، ص 141.
⁴ زهير عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الرواية للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص61.

مبادئ الاستقطاب:

تقوم عملية الاستقطاب على مجموعة من المبادئ التي من خلالها تتحقق الأهداف المرجوة من هذه العملية فلا يمكن نجاح عملية الاستقطاب إذ لم تجرى انطلاقاً من عدة مبادئ ومن أهم هذه المبادئ:

حتمية المركزية في الاستقطاب: أي ينبغي ان يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد او مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كافي في هذه العملية.

معرفة طبيعة سوق العمل: أي ينبغي على الإدارة ان تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقيين ونظرتهم للعمل ويظهر ذلك من خلال:¹

أ- حدود سوق العمل: لا شك ان معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة التي تستقطب منها ما تحتاج من الموارد البشرية وتتوقف حدود السوق على مؤهلات واعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

ب- المهارات المتاحة: أي نوعية المهارات التي يمكن ان يوفرها السوق ويحتاجها العمل مما يعني تحديد المجتمع، المستهدف وبالتالي معرفة الفئة المؤهلة التي تفضل المنشآت اختيارها وتوظيفها.

ج- الظروف الاقتصادية: فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقي المنظمات وايضا ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2008، ص 60.

-**حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:** منها وذلك بغرض الكشف عدد من ثم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر ويتم التحليل كميًا ووصفيًا.¹

-**عرض معلومات حدد واقعية مسبقة عن المنشأة:** يتعين على المنشآت توفير معلومات تفصيلية كاملة عن الوظائف التي تتطلع لتعيينها لتعريف الجهود الراغب في التقديم للعمل بمزايا وطبيعة العمل كتحديد:

*الراتب الأساس والحوافز والمكافآت والمنافع.

*موضوع المنشآت وحجم عملها.

*الامن الوظيفي وفرص الترقية.

مبدأ الاستقطاب بعملية مستمرة او مكثفة: قد ينظر الى الاستقطاب على انها عملية مستمرة او مكثفة وفيما يلي بحث هذين الاسلوبين:

أ- الاستقطاب كعملية مستمرة: تتبع بعض المنظمات سياسات تتطلب البقاء على الاتصال بمصادر قوى العاملة، بشكل دوري ومستمر، كإجراء زيارة دورية او في نهاية كل عام دراسي لمقابلة خريجي الجامعات والمعاهد.... الخ، ويتولى القيام بهذه الزيارات لو الاتصالات مندوب عن إدارة الموارد البشرية للبحث عن أفضل الخريجين ومحاولة اقناعهم للتقدم للعمل لدى المنشآت.

ب- الاستقطاب كعملية مكثفة: تأخذ شكل حملة قوية الاستقطاب عدد معين خلال فترة قصيرة بشكل مستعجل، وقد تفسر هذه الحملات المكثفة على انها غير مخططة او مدروسة وكنتيجة لقصور في التخطيط او التنبؤ باحتياجات القوى العاملة او قد تأتي نتيجة

¹ يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2006، ص 190.

ظروف طارئة غير متوقعة ولم تأخذ بعين الاعتبار لدى التخطيط للقوى العاملة كازدياد حجم العمل بشكل مفاجئ نتيجة ارتفاع الطلب على سلع وخدمات المنشآت¹

أهداف الاستقطاب:

*يتمثل الهدف الأساسي من الإعلان والاستقطاب في امداد المنظمة بمجموعة من المرشحين الاختيار الأفضل منهم وثمة أهداف أخرى أهمها:

1_زيادة فرص النجاح في الاختيار أفضل المرشحين للعمل من خلال تخفيض عدد المتقدمين المؤهلين او الذين تفوق مؤهلاتهم متطلبات الوظيفة.

2_المساهمة في تقليل احتمال ترك الفرد للمنظمة بعد اختياره بفترة وجيزة.

3-المساهمة في تقييم وتحديد مدى فاعلية سياسة الإعلان والاستقطاب لكافة الوظائف.

4_تحديد احتياجات الإعلان والاستقطاب حالياً ومستقبلاً في ضوء نتائج تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف.²

5_يوفر للمنظمة الكفاءات المناسبة للوظائف الشاغرة والنفقات المهدرة على تدريب غير الكفاءة.

6_جعل قاعدة الاختيار أكبر، ويحدد للمنظمة أي الوسائل أفضل في عملية البحث عن الكفاءات، مما يؤدي الي اختيار الأفضل.³

¹فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 62.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 216.

³ نهلا طه محجوب طه، عامر سالم الشيخ القراوي، دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة الشركة السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 19، 2018، ص 5

- 7_ توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة.
- 8_ توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة.
- 9_ كما يعيد الاستقطاب خطوة رئيسية لترجمة المبادئ الجذارة الي واقع عملي.¹

محددات وظيفة الاستقطاب:

إن الحصول على الموظفين العاملين بالكم والنوع المطلوبين يتوقف على عدة عوامل تحدد عملية الاستقطاب وهذه العوامل تتمثل في:

1_ سمعة المنظمة: العوامل التي تسبب إقبال او إجحام المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف في منظمة ماهي الصورة او الفكرة التي يحملها المستقطبون عن تلك المنظمة، فهناك منظمات استطاعت ان تحصل على سمعة طيبة لما تتبعه من سياسيات إيجابية فيما يتعلق بالاجور والمكافآت وشروط او ظروف العمل السياسية للعاملين فيها، وهناك منظمات أخرى يحمل عنها الناس فكرة سيئة او سلبية كونها لا تستطيع بناء صورة إيجابية حول سياستها وبرامجها الخاصة بالإنتاج والأجور ومستقبل العاملين فيها، فسمعة المنظمة تساعد كثيرا في نجاح مهمة المنظمة.

2_ جاذبية الوظيفة: تتمتع بعض الوظائف بقدرتها على جذب مؤهلين لشغلها أكثر من غيرها وتلك ما تضيفه على شاغلها من تقدير واحترام لدى المجتمع العاملين من جهة، ما تحويه من مسؤولية وإضفاء شعور بالإنجاز والتحري من جهة أخرى، مع ما يحصل عليه شاغلها من مكافآت واجور مجزية مما يجعل مهمة استقطاب العاملين ليست بالمهمة اليسيرة.²

1 د. السلام مؤيد سعيد وصالح عادل حرموش، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، علم الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 84.

2 نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 155.

أساليب الاستقطاب:

أ-الإعلان الاستقطابي: ويصمم بشكل جيد متضمن المعلومات الوافية وبيث عبر الراديو والتلفزيون او الصحف او المجالات التجارية.

ب-الزيارات الميدانية: من خلال لجنة تقوم بإجراء زيارات للموارد المتوقعة في مصادرها وغالبا ما تكون للمؤسسات التعليمية ولقد اثبتت هذا الأسلوب نجاحه.

الاستقطاب التعارفي: مثل ان يتم توظيف طالب جامعة متميز قبل تخرجه في فترات العطلة بحيث يمكن الطرفين لاحقا اتخاذ قرار حول التعيين.¹

دور الاستقطاب:

*توسيع نشاط المنظمة المستقبلي، فقد يستدعي هذا التوسع حاجة المنظمة الموارد بشرية إضافية جديدة من اجل تغطيته.

*استبدال بعض المهارات البشرية التي تعمل حاليا في المنظمة سبب عدم الحاجة اليها، وإحلال مهارات جديدة من سوق العمل مكانها.

*في حالة وجود ندرة في الموارد البشرية بوجه عام في سوق العمل او في بعض التخصصات التي تحتاجها المنظمة.²

العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب:

-التكنولوجية الحديثة: لأنها سهلت التواصل بين طرفي الاستقطاب وخفضة تكاليف هذا الاستقطاب.

1 امانى جرار، إدارة المشاريع التنموية، ط1، دار الباز وردى العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 95.
2 عمر وضيبي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص273.

التنوع في العمالة: حيث أصبح بالإمكان استقطاب موارد بشرية من اجناس وجنسيات وثقافات متنوعة.

توقيت الاستقطاب: أي يجب حصر عملية الاستقطاب بفترة زمنية محدودة وقصيرة نسبياً.

قانونية الاستقطاب: لان قرار الاستقطاب الذي يأخذ بعين الاعتبار كل النواحي والعناصر القانونية ذات الصلة يعتبر قرار ناجح.

الاحتفاظ بالموارد المستقطبة: والذي يعني التمسك بالأفراد الاكفاء المستقطبين بهدف الإفادة من قدراتهم ومواهبهم بعد صدور قرارات توظيفهم.

المراجعة الدورية: يتعلق الامر بالأهمية التي توليها المنظمة لمراجعة عمليات الاستقطاب بشكل دوره ومنتظم.¹

من يقوم بالاستقطاب:

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة للإدارة الموارد البشرية تتضمن هذه الوحدات اقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية او منها ما يسمى بقسم التوظيف، او (مكتبة التوظيف) حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، واجراء المقابلات المبدئية، مما يخلق لديهم في الالتحاق بالعمل لذا من الضروري تأكيد على اختيار هؤلاء الاخصائيين بعناية وان يكونوا مدربين على وسائل الاتصال الشفوية، وان يتم تنمية مهاراتهم في المقابلات الشخصية والاتصالات وجها لوجه والتفاعلات الشخصية اثناء المقابلات.²

مشكلات الاستقطاب:

¹ منير نوري، فريد كوزتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص181-182.

² احمد ماهر، مرجع سابق، ص 141.

هناك العديد من المصاعب التي تعترض عملية الاستقطاب ينبغي التنبؤ لها، والعمل على إيجاد الحلول.

* عملية الاستقطاب للأفراد وتنفيذها على النحو السليم تتطلب الكثير من الوقت والجهد والمال، ولاسيما في حالة وجود عجز في الأفراد المؤهلين، فإنها تستدعي توافر الخبرات الإدارية والفنية المناسبة لتولي مسؤوليات الاستقطاب.

* تصميم البرنامج السليم للاستقطاب يتطلب الوفاء بتوفير الاحتياجات المتضاربة للباحثين عن العمل والجهود والمديرين، والمتطلبات الجديدة للبيئة القانونية والاجتماعية والمهنية للعمل.

* عدم وضوح الإعلان عن الاستقطاب او المدة القصيرة للتقدم له.¹

خطوات بناء الاستقطاب

تحديد إطار الاستقطاب

تبدأ العملية بمراجعة صياغة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية التي توضح العدد المطلوب، والنوعية المطلوبة، بالإضافة الى مكان التعيين (في أي دائرة أو فرع)، وكذلك وقت التعيين المطلوب، الذي يحدد لنا وقت البدئ بعملية الجذب الفعلي للموارد البشرية² وهي مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة باحتياجات المنظمة وعليه تتمكن المنظمة من تحديد الفئات أو العجز بعد الدراسات الشاملة وتحديد العرض والطلب والتوفيق بينهما.³

تنظيم الاستقطاب

1 د. كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2003، ص 43.
2 محمود محمد القردحجي، أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 20
3 إبراهيم عباس الحلابي، مرجع سابق ص105

ويراد بذلك تكليف وحدة مركزية إدارية محددة بعملية الاستقطاب لان ذلك يزيد من كفاءتها وقدرتها على إيجاد العناصر الأكثر تأهيلا من بين طالبي الوظيفة.

التنبؤ بأعداد القوى العاملة

إن ذلك يتضمن:

_ الوظائف المهيأة للإشغال.

_ اجال عملهم.

_ الاجور الممنوحة.

_ المؤهلات الضرورية والخبرات.¹

الاختيار والتعيين

تمهيد

يعتبر الاختيار والتعيين مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف، والهدف الأساسي منها إمداد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية ومن ثم الوصول الى اعلى إنتاجية ممكنة بحيث يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، اذ يشكل مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة، أي أن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المنظمة، ووضع الانسان المناسب في المكان المناسب، كل حسب قدرته وإمكاناته ينعكس إيجابيا على أداء كل من العاملين والمنظمة ومن هنا فإن عملية الاختيار والتعيين تحظى بعناية واهتمام فائقين من قبل المنظمة.

تعريف الاختيار

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص104

هو عملية انتقاء اشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين، قادرين على القيام بأعباء الوظيفة، وينطوي هذا التعريف على مفهومي الفاعلية والكفاءة في عملية الاختيار لما في ذلك من احتمالات الفشل أو النجاح.¹

2_ مفهوم الاختيار: هي السياسات والإجراءات لاختيار المرشح المناسب من بين عدد من المنافسين على الوظائف الشاغرة عن طريق مقابلات التوظيف أو الاختبارات الوظيفية أو كليهما معاً.²

كما يعرف الاختيار على انه: اختيار القوى العاملين وتعيينهم على أسس سلمية م الاستعداد أو الصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف والحاقهم بالأعمال التي تتفق مع استعداداتهم وميولهم وقدراتهم.³

كما يعرف الاختيار والتعيين: هو الامتداد الطبيعي للاستقطاب، فشغل الوظائف الشاغرة يتطلب المفاضلة بين الافراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف بهدف تحقيق اهداف المنظمة.⁴

المبادئ المعتمدة في الاختيار:

من المعروف أن هناك فروقا فردية بين الافراد ومن هذا المنطلق يمكن رسم سياسة الاختيار وفق المبادئ التالية:

1_ المهارات والقدرات:

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 222

² محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 93

³ إيهاب عبدالله، واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، غزة، 2009، ص09

⁴ نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساتها في قرارات إدارتها، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 123

وهي مقدرة الفرد على الربط بين العقلية والبدنية وتوظيف ذلك في أداءه لعمله

2_ الخبرات السابقة:

وهي تكسب الفرد ثقة بنفسه وتمنحه ثقة زملائه به ضمن مسؤولية العمل والتي تتمثل في رصيده من المعلومات والمعارف التي اكتسبها خلال مسيرة حياته العملية.

3_ الكشف:

ويعني الكشف عن استعدادات وقابليات الافراد للتعلم والتدريب للأعمال وطريقة أدائها4_

4_ التحصيل العلمي:

طبيعة العمل قد تتطلب معارف ومؤهلات كمهنة الاعلام أو مهارات تقنية يمكن أن يتعلمها عن طريق الدورات التدريبية.

5 تحمل المسؤولية:

وتعني أن يكون الفرد مسؤولاً أو عن قراراتهم أو تعاملهم مع الأدوات والأجهزة.¹

خطوات عمليتي الاختيار والتعيين

توضح الخطوات التالية خطوات اختيار الافراد، وقد تختلف هذه الخطوات من مؤسسة لأخرى، علماً بأن كل خطوة وتفيد في تسهيل الاختيار، وتخفيض تكاليفه حي أن كل خطوة تمثل حاجزاً يساعد في استبعاد الافراد الذين لا يصلحون لشغل الوظيفة ويعين في النهاية الافراد الذين نجحوا في تخطي هذه الخطوات المتتالية الآتية.²

أولاً_ استقبال طالبي العمل:

1 سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص 189-190
2 الكفافي محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 143

في هذه المرحلة تقوم إدارة القوى العاملة بتخصيص بعض عناصرها لاستقبال المتقدمين للعمل، وتزويدهم بكافة المعلومات التفصيلية التي اطلعوا على ملخص عنها في اعلان المنظمة عن وجود وظائف شاغرة لديها. وفائدة الاستقبال أنه يعطي الأشخاص فكرة واضحة عن المؤسسة، وطبيعة العمل فيها، وبذلك يمكن تصفية عدد من المتقدمين الذين ربما لا يميلون للعمل في المنشأة، بعد تكوينهم فكرة عنها وعن عملها، وبالتالي ستزداد فرص اختيار أصح الافراد، والاقبال من نفقات الاختيار.¹

ثانياً- استمارة طلب التعيين:

وهي عبارة عن وثيقة يملؤها المرشح، وتقوم المنظمة بتحديد كافة البيانات التي تتطلبها الوظيفة المراد الترشيح اليها كالاسم، والعمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، اللغات والخبرات، والتخصص، الحالة الصحية والمرجع الذي يمكن الاتصال به أو اية بيانات أخرى تتطلبها المؤسسة.²

اختبارات التوظيف Hiring tests

يعرف اختبار التوظيف بأنه إجراء منظم، هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص أو أكثر وفي مجال إدارة الافراد فإن للاختبارات أكثر من استخدام، وذلك أنه بالإضافة الى استخدامها كأسلوب موضوعي لاختيار الافراد الملائمين من بين المتقدمين لأشغال الوظائف الشاغرة في المنظمة،³ واجراء المفاضلة بين المتقدمين وللتأكد من إمكانية نجاح الشخص في أداء العمل أو الوظيفة، وبذلك تحقق عمليات الاختبار أهدافها في تحديد أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات واحتياجات الوظيفة.⁴

1 عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 130

2 خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 110

3 إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة-موسوعة إدارة شاملة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 28

4 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، د.ط، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2004، ص 170

ومن الاختبارات الشائعة ما يأتي:

1_ اختبارات القدرات Aptitude tests

وهذا النوع من الاختبارات يهدف الى قياس قدرات الافراد الخفية أو المحتملة على أداء شىء ما. في حين تحاول بعض اختبارات القدرات قياس درجة الذكاء العام لدى الشخص. يحاول البعض الاخر قياس قدرات الشخص المتخصصة، مثل القدرة على إيصال المعلومات او القدرة على القيام بالأعمال الكتابية.¹

2 _ اختبارات قدرات العقلية

قد تتطلب بعض الوظائف قدرات عقلية معينة لهاه القدرات قد تشمل قدرات عديدة، لوظائف تتطلب التعامل مع الاعداد، أو قد تكون قدرات تعبيرية، لوظائف تتطلب القدرة على التعبير والتكلم والاتصال وبالنسبة للمذيعين مثلاً، أو قدرات تحليلية واداعية لوظائف تقتضي الصحة في تشخيص المشاكل المعقدة وابداع الحلول لها وهذا ينطبق على الوظائف الإدارية العليا بالإضافة الى الوظائف الطبية وغيرها، أو قد تتطلب مجرد الذكاء مستوى يفوق الاعتيادي كما بالنسبة للوظائف البحث والتطوير... الخ²

3_ اختبارات الاستعداد:

يقيس هذا النوع من الاختبارات قابلية الفرد العامة على التعلم، ولذلك فإن هذه الاختبارات تستخدم للكشف عن إمكانية الفرد لتعلم الوظيفة واسها لاسيما في تلك الوظائف التي تتطلب الدقة والضبط كالبرمجة ومعالجة المعلومات في الحاس الالكتروني.

1 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشري (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

ص 170

2 سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001،

ص 151

ان هذه الاختبارات ذات أهمية في تمييز القدرات التحليلية والرياضية لدى الافراد المتقدمين للوظائف وهي بمثابة تنبؤات لإمكانية الفرد في التطور المستقبلي في عمله.¹

اختبارات الميول Interest tests:

تكشف هذه الاختبارات عن ميول ورغبات الافراد تجاه الاعمال ومن اهم هذه الاختبارات، اختبارات الميول المهنية الخاص بجامعة مينسوتا الامريكية، والاختبارات المحددة للقابليات، إذ تقيس هذه تقيس الاختبارات درجة رغبة الفرد في العمل المحدد وإمكانية التعلم في مهنية معينة.²

اختبارات الذكاء:

تعتبر اختبارات الذكاء أكثر الاختبارات استخداما. وبطبيعة الحال هناك اختلافات فيما بين الباحثين حول مفهوم الذكاء، وبالتالي حول العناصر الواجب قياسها، واتخاذها كمؤشر على توافر درجة عالية من الذكاء، فالبعض يركز على قدرة الشخص على التعبير عن أفكاره وتفسير الأسباب الكامنة وراء الظواهر العامة، والبعض الاخر أضاف قوة الذاكرة وسرعة البديهة وغيرها من العناصر.

ولا شك أن هناك اختلافا كبيرا في درجة الذكاء بين فرد واخر. ولا شك أيضا أن كل عمل أو وظيفة يتطلب درجة معينة من الذكاء فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهياكل التنظيمية، كلما كبرت درجة الذكاء المطلوب. وقد مر وقت اعتبر فيه الذكاء الطبيعي للفرد من أهم عامل نجاحه في أداء عمله، ولكن الثابت أن هناك ارتباط بسيط بين درجة الذكاء والمقدرة على الأداء بالنسبة للأعمال اليدوية فهناك وظائف لا تحتاج الا الى قدر بسيط من الذكاء،

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص

129

² مرجع سابق، ص 129

ولكن هناك أيضا وظائف تحتاج الى درجة عالية من الذكاء كوظائف الحسابات والهندسة واعمال التصميم والإدارة.¹

اختبارات المعرفة Knowledge tests:

يقيس هذا الاختبار ماذا يعرف المرشح حين تقديم الاختبار (ماذا يعرف المرشح عن الدوران الوظيفي وكيف يقيس ذلك)، فهو يخبر المنظمة / صاحب العمل ماذا يعرف المتقدم حين تقديم الامتحان عن أمور تتعلق بالعمل، ولا يسعى الاختيار الى قياس القدرات والإمكانات المستقبلية للمتقدم.

اختبارات الإنجاز الكفاءة Achievement test:

يقيس ما لدى المتقدم من معارف وقدرات ومهارات تؤهله ليكون قادرا على أداء وظيفة معينة، ومن نتائج هذا الاختبار يمكن التنبؤ بمستوى أدائه لمهام وواجبات العمل الذي سيعمد اليه مستقبلا.²

رابعاً-المقابلة الشخصية: Interview

تعد المقابلة من أكثر الأساليب استخداما وقد تكون أفضلها في محاولة للحكم على كفاءة المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسات، أما مفهوم المقابلة الشاملة فهي إحدى الإجراءات التي تصمم بهدف التنبؤ بمستويات أداء الفرد في وظيفة او مهنة محددة بالاستناد إلى مجموعة من التصرفات الظاهرية التي يبديها خلال الإجابة على الأسئلة الموجهة له خلال المقابلة. وللدلالة على أهمية المقابلة في الاختيار، فإن نسبة كبيرة من المؤسسات المعاصرة

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 149-150
2 حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص

تستخدم أنواعاً مختلفة من المقابلات بغرض تقييم كفاءات المتقدمين لشغل الوظائف.¹ ومن أهمها

المقابلة عن طريق اللجنة:

ويكون عدد المقابليين أكثر من واحد، (عادة ثلاثة أشخاص)، وتقوم هذه اللجنة بمقابلة طالب الوظيفة وتوجيه الأسئلة اليه، وتتميز هذه الطريقة بأن أعضاء اللجنة يستطيعون الوصول الى تقدير شامل هو عن طالب الوظيفة وغالبا ما يكون هناك رئيس للجنة يقيد برأيه عند إصدار القرار الخاص بالاختيار.²

خامسا-الفحص الطبي: Médical Examination

تستخدم معظم المنظمات إن لم يكن كلها أسلوب الفحص الطبي كإجراء أساسي من إجراءات الاختيار والتعيين. وعلى الرغم من ان طبيعة العمل الذي سوف يقوم به المتقدم للوظيفة تحدد درجة الاهتمام بإجراء الكشف الطبي، فانه من الممكن القول بإن الفحص الطبي كإجراء من إجراءات الاختيار والتعيين عادة ما يقدم الأغراض التالية:

1-التأكد من صلاحية الشخص الجسمانية والصحية لأداء مهام وظيفة كما هو الحال في وظائف الجيش.

2-تحديد حالة الشخص الصحية وقت استلامه العمل تجنباً لأي مطالبات مستقبلية بأية تعويضات عن اضرار صحية أو إصابات عمل غير حقيقية

3-منح تعيين هؤلاء المتقدمين الذين يعانون من امراض معدية محافظة على سلامة باقي العاملين.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012، ص ص 137-

138

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 159

4-المساعدة في اختيار مكان ونوع العمل الذي يتناسب مع قدرات ومواصفات الشخص الصحية.¹

سادساً-مرحلة التعيين:

بعد الانتهاء من تصفية المرشحين يبقى على المنظمة اتخاذ قرار تعيين الملائم للوظيفة الشاغرة من بين المرشحين الذين تمت مقابلتهم ويتم اختيار المرشح إما بطريقة التعويض، التي بمقتضاها يمر جميع المرشحين الذين اجتازوا مرحلة الفحص الأول بجميع مراحل الاختيار والتعيين من اختبارات ومقابلات، ثم يتم تجميع النقاط التي حصل عليها كل مرشح في جميع المراحل، واختيار اكبر المرشحين نقاطاً، او بطريقة الحواجز المتعددة، حيث يجب على المترشح تخطي المرحلة السابقة للوصول الى مرحلة اللاحقة، وهكذا حتى الانتهاء من مرحلة التعيين.²

مشاكل عملية الاختيار والتعيين:

- 1-غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب استراتيجية واضحة يجعل عملية الاختيار والتعيين بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان.
- 2-سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ووضع إدارتها امام مسؤولية غير محددة.
- 3-ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والتحديد بما ينعكس على عدم دقة تحديد متطلبات الوظيفة ووظائف شاغرها.

1 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 122-123

2 معين شعبان حسين العيلة، واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008

- 4- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار. وقد يظهر ضعف العملية في جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الاسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي الى التحاق افراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة.
- 5- شكلية فترة التجربة بسبب ضعف المرافقة والمعاشية الميدانية للمرشح للتعين الذي تم اختياره بشكل اولي وقد تكون تقارير المعاشية غير واقعية مما يؤثر على قرار التعيين.
- 6- عدم كفاءة الفرد او الافراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين.
- 7- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف واستنفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين.¹

¹ خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 141-142

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بتناول جميع متغيرات الدراسة والمتمثلة في الاتجاهات بداية بطبيعتها ومكوناته وخصائصه وبعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة وأنواع الاتجاهات ومراحل وشروط تكوينه وكذا العوامل المؤثرة في الاتجاهات وطرق قياسه. والتوظيف بداية بمصادره ومبادي التوظيف في قطاع التربية وايضاً شروطه وإجراءاته ولا ننسى مراحل التوظيف بما في ذلك الاختيار والاستقطاب والتعيين.

فعملية التوظيف من خلال انتهاجها للطريقة الجديدة أصبحت نحوها العديد من الاتجاهات والآراء المختلفة في جميع شرائح المجتمع عامة واطر القطاع التربوي خاصة، حيث كان للمفتشين اتجاهات مختلفة نحو هذه الطريقة، تكون قد وصلنا الى الجانب الميداني للتعرف على اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم.

01- مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الأول:

✓ مع الدراسة المحلية الثانية: ل الطالب بلخيري مراد

كان التساؤل الفرعي الأول: اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة لعملية التوظيف في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، والذي يقر على ان عملية التوظيف في قطاع التربية يحتاج الى المساواة بين جميع المترشحين وعلى المفتش تقييم وتقويم المرشحين الناجحين الذين تم تعيينهم في مناصبهم.

ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن للمفتش اتجاهات إيجابية نحو قدرة الطريقة الجديدة للتوظيف في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، حيث ان هذا السؤال يتوافق والسؤال الثاني للدراسة السابقة رقم (02) والتي بدورها قد توصلت الى ان هناك تداخل كبير في استخدام واعتماد الإجراءات العلمية لتوظيف الموارد البشرية في مؤسسة حقل الدراسة وان الاعتبارات اللاموضوعية لها دور كبير في عملية التوظيف بالمؤسسة وخصوصاً في فترة التسعينات.

ومنه نستنتج أن هناك توافق مع الدراسة الثانية وذلك من خلال تساؤلها رقم(02) في أهمية تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بالنسبة لعملية التوظيف في قطاع التربية، وهذا ما يؤكد على ضرورة تحقيق المساواة في اختيار المرشحين.

✓ مع الدراسة العربية الثالثة: ل الطالب أحمد محمود الزرابي

قد كان السؤال الفرعي الأول والمتمثل في اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة لعملية التوظيف في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، والذي يشير المساواة في اختيار المرشحين سواء كان من ناحية الكفاءة والمهارة وغيرهما، والمفتش عليه مراقبة المترشحين، معرفة مدى تطبيق هذا المبدأ في اختيار وتعيين المترشحين.

ف نجد أن التساؤل الفرعي الأول يتوافق مع الفرضية الأولى والفرضية الثالثة للدراسة العربية السابقة رقم (03) وهذا من خلال النتائج المتوصل حيث أظهرت هذه الدراسة ان عملية

فحص طلبات المتقدمين للوظائف الإدارية، وقبولها تتم بصورة عامة وبشكل سليم وبحس الوصف الوظيفي الوارد في الاعلان الوظيفي.

وهذا ما يؤكد على ضرورة تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في قطاع التربية.

✓ مع الدراسة العربية السادسة الطالب نبيل إبراهيم يوسف الغول

جاء في هذا التساؤل الفرعي الأول القائل: ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة للتوظيف في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في قطاعهم، وذلك لما يكتسبه هذا المبدأ من أهمية بالغة في قطاع التربية كون هذا المبدأ يساعد في اختيار أكفأ وامهر الافراد لشغل المناصب الشاغرة وبطرق متساوية، ومن خلال هذه الدراسة توضح ان لمفتشي التعليم الابتدائي اتجاهات إيجابية نحو قدرة الطريقة الجديدة في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.

ف نجد أن هذا التساؤل يتوافق والفرضية الأولى للدراسة العربية السابقة رقم (06) حيث بدورها أظهرت انه يتم اختيار العاملين الملائمين لشغل الوظائف بشكل مناسب، مما يدل على أن الإجراءات والقوانين التي تحكم عملية اختيار الموظفين واضحة، ويتم التشديد عليها وبالالتزام بها كما أظهرت الدراسة أن المنظمات تعمل على اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة لشغل الوظائف من خلال اتاحة الفرصة لجميع من يحمل نفس المؤهلات العلمية والخبرات الفنية للمتقدم.

فنستنتج أن هناك توافق بين الدراستين وذلك من خلال الفرضية الأولى للدراسة العربية السابقة رقم (06) وهذا هو الامر الذي يؤكد على ان مبدأ تكافؤ الفرص عملت على تحقيقه الطريقة الجديدة التي اتبعها التوظيف في قطاع التربية.

02-مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثاني:

✓ مع الدراسة السابقة الثالثة: ل عبد العالي بلعيفة

حيث كان التساؤل الفرعي الثاني يدور حول اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة في تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف، حيث أن هذه الطريقة في التوظيف تساعد تحقيق مبدأ الاستدامة وذلك من خلال العديد من الإجراءات كالترقية والتثبيت وغير ذلك، فمن

خلال نتائج الدراسة لتضح لنا أن اتجاهات مفتشي التربية للتعلم الابتدائي إيجابية نحو قدرة هذه الطريقة في تحقيق هذا المبدأ.

وهذا السؤال يتوافق والفرضية الثانية للدراسة المحلية السابقة رقم (03) حيث توصلت هذه الدراسة الى أن عملية التوظيف الخارجي وإجراءاته وطبيعة علاقة الامتحان بالمنصب وطريقة تصحيحه غير قانونية في نظر المبحوثين والاعلان عن النتائج لا تتم حسب الاستحقاق في رأيهم أيضا وان عملية التوظيف الخارجي في المؤسسات العمومية الجزائرية تخضع للقوانين المشرعة من حيث شروط التوظيف المعلنة، لكونها مجردة وعامة وتطبق بطريقة واحد لتوظيف كل فئة من المناصب المتماثلة ويعلن عن التوظيف بالوسائل المشروعة، أما من حيث الآجال الممنوحة لإيداع الملفات ووصولاً للاستدعاء فهي قانونية.

نستنتج أن هناك توافق بينهما وهو ما يؤكد على مساعدة الطريقة الجديدة في تحقيق مبدأ الاستدامة وهذا ما يتجلى في النتيجة التي تقول بأن إجراءات عملية التوظيف تكون بطرق مشرعة، اما من ناحية الاختلاف بين هاتين الدراستين في كون نتائج الدراسة تقول بأن هناك إجراءات تتم بطرق غير مشرعة على خلاف دراستنا والتي توصلنا فيها الى أن هذه الطريقة الجديدة ساعدت في تحقيق الشفافية والموضوعية داخل قطاع التربية.

03-مناقشة نتائج التساؤل الفرعي الثالث:

لا يوجد توافق بين التساؤل الثالث والمتمثل في اتجاهات مفتشي التربية نحو الاستقرار البيداغوجي في قطاع التربية واسئلة أو فرضيات الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية، حيث أن هذه الأخيرة قد ركزت في معظمها على إجراءات التوظيف ولم تتكلم على الاستقرار البيداغوجي أما دراستنا أولت اهتمام للطريقة الجديدة التي انتهجها التوظيف في قطاع التربية من حيث تركيزها على كيفية إيصال المعلومة للمتعلم وهي قائمة على مهارة الفرد الذي تم اختياره وتعيينه كما ركزت على مبدأ تكافؤ الفرص والاستدامة.

تمهيد:

بعد إثراء الموضوع نظرياً وتحضير الأدوات المنهجية وجمع البيانات ثم عرضها وتحليلها وفق محاور البحث وذلك لنتمكن من التعرف على آراء واتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم وهذا ما سنتطرق اليه من خلال هذا الفصل.

المحور الثاني: اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة في تحقيق مبادا تكافؤ الفرص.

| الترتيب | المقياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المجموع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | كاي تربيع K ² | القرار |
|---------|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-----------------|-------------------|--------------------------|-------------|
| 01 | التكرار | 13 | 20 | 10 | 16 | 01 | 60 | 3,4667 | 1,15666 | 17,167 | موافق |
| | % | 21,7 | 33,3 | 16,7 | 26,7 | 1,7 | %100 | | | | |
| 02 | التكرار | 07 | 24 | 11 | 17 | 01 | 60 | 3,3167 | 1,06551 | 26,333 | موافق |
| | % | 11,7 | 40 | 18,3 | 28,3 | 1,7 | %100 | | | | |
| 03 | التكرار | 07 | 30 | 08 | 13 | 02 | 60 | 3,4500 | 1,06445 | 38,833 | موافق |
| | % | 11,7 | 50 | 13,3 | 21,7 | 3,3 | %100 | | | | |
| 04 | التكرار | 06 | 32 | 5 | 16 | 01 | 60 | 3,4333 | 1,04746 | 51,833 | موافق |
| | % | 10 | 53,3 | 8,3 | 26,7 | 1,7 | %100 | | | | |
| 05 | التكرار | 07 | 29 | 07 | 15 | 02 | 60 | 3,4000 | 1,09235 | 37,333 | موافق |
| | % | 11,7 | 48,3 | 11,7 | 25 | 3,3 | %100 | | | | |
| 06 | التكرار | 09 | 26 | 07 | 14 | 04 | 60 | 3,3667 | 1,19273 | 24,833 | موافق |
| | % | 15 | 43,3 | 11,7 | 23,3 | 6,7 | %100 | | | | |
| 07 | التكرار | 13 | 22 | 06 | 18 | 01 | 60 | 3,4667 | 1,18560 | 24,500 | موافق |
| | % | 21,7 | 36,7 | 10 | 30 | 1,7 | %100 | | | | |
| 08 | التكرار | 11 | 24 | 07 | 16 | 02 | 60 | 3,4333 | 1,16977 | 23,833 | موافق |
| | % | 18,3 | 40 | 11,7 | 26,7 | 3,3 | %100 | | | | |
| | المجموع | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | 30,583 | 3,41667 | 1,12186 | 1 | 0.00 |
| | | | | | | | | | | 16 | درجة الحرية |
| | | | | | | | | | | دالة | القرار |

01_ تمثل العبارة رقم (1) إجابات المبحوثين والتي تدور حول مساعدة الطريقة الجديدة لعملية التوظيف في تحقيق المساوات بين المترشحين حيث تبين ان اعلى نسبة كانت لموافقة المبحوثين على هذه العبارة وقد قدرت ب 33,3% والمدعومة بنسبة 21,7% للبدليل موافق بشدة، اما معارض فقد كانت نسبتها 26,7% والمدعومة بنسبة 1,7% لمعارض وقد نالت محايد نسبة 16,7% وهذا راجع الى أن الطريقة الجديدة لعملية التوظيف ساعدت في تحقيق المساوات بين كافة المترشحين سواء كان من ناحية التسجيل في مسابقات التوظيف أو من ناحية إيداع الملفات أو استخراج الاستدعاء لإجراء اختبارات التوظيف او حتى الاطلاع على تاريخ اجراء هذه المسابقة بالإضافة الى المساوات في لاطلاع على نتائجها ، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي ذو القيمة 3,46 والذي يقابله الاختيار "موافق" وايضاً الانحراف المعياري والذي قدر ب 1,15 والذي يعبر عن "تشتت" اغلبية الإجابات حوله.

02_ من خلال العبارة رقم (02) والذي يمثل إجابات المبحوثين حول مساهمة الطريقة الجديدة لعملية التوظيف في تحقيق مبدأ الجدارة حيث نجد أن موافق نالت على اعلى نسبة وذلك ب 40%، وهي مدعومة بنسبة 11,7% لموافق بشدة أما معارض فكانت نسبتها 28,3% والمدعومة بنسبة 1,7%، أما محايد فكانت نسبتها 18,3% وذلك راجع الى أن هذه الطريقة الجديدة لعملية التوظيف ساهمت في تحقيق مبدأ الجدارة للمترشحين وذلك من خلال اختيار المترشحين على أساس المهارة والاستحقاق بالإضافة الى الكفاءة العلمية والعملية وأيضا تعيين افراد مؤهلين علمياً لشغل المناصب التربوية الشاغرة وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,31 والذي يقابله الخيار موافق وأيضا الانحراف المعياري ذو القيمة 1,06 والذي يعبر عنه تشتت اغلبية الإجابات حوله.

03_ من خلال العبارة الذي يمثل إجابات المبحوثين حول سماح الطريقة الجديدة على احترام سير إجراءات التوظيف حيث نجد أن أعلى نسبة كانت لموافق بنسبة 50%، والمدعومة ب 11,7% لموافق بشدة بينما نجد أن معارض نسبتها 21,7% والمدعومة ب 3,3% لمعارض بشدة اما محايد كانت نسبتها 13,3%، وهذا راجع الى أن الطريقة الجديدة سمحت في سير إجراءات التوظيف في القطاع التربوي التي مرت بثلاثة مراحل بداية بالاستقطاب ثم مروراً بالاختيار ومن ثم التعيين فالاستقطاب يكون من خلال جذب اجدر الافراد من ذوي الاختصاص

وذلك باتجاه مرشحين نحو مواقع التواصل الاجتماعي وتسجيلهم بها للحصول على هذا المنصب وبعدها استلام الاستدعاء لإجراء الاختبارات سواء كانت كتابية أم شفوية وصولاً إلى تعيين المرشحين الفائزين بهذه المناصب داخل قطاع التربية وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,45 والذي يقابله الخيار موافق وأيضاً الانحراف المعياري ذو القيمة 1,06 الذي يعبر عن تشتت أغلبية الإجابات حوله.

04_ من خلال العبارة التي تمثل إجابات المبحوثين حول منح الطريقة الجديدة الفرصة للجميع للاطلاع على نتائج المترشحين حيث تبين أن أعلى نسبة كانت لموافق ب 53,3% والمدعومة بنسبة 10% لموافق بشدة أما معارض فقد حصلت على نسبة 26,7%، والمدعومة بنسبة 1,7% لمعارض بشدة كما كانت نسبة 8,3% على هذه العبارة وهذا راجع إلى أن الطريقة الجديدة منحت الفرصة لجميع المترشحين للاطلاع على نتائجهم سواء كانت في قوائم الناجحين أم في القوائم الاحتياطية وكل ذلك من خلال استخدام مواقع التواصل الاجتماعي أو ما يعرف بالارتداد على شبكة الانترنت وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,43 والذي يقابله الخيار موافق وأيضاً الانحراف المعياري ذو القيمة 1,04 الذي يعبر عن "تشتت" أغلبية الإجابات حوله.

05_ من خلال العبارة الذي يمثل إجابات المبحوثين حول عمل الطريقة الجديدة للتوظيف على اختيار المترشحين بطريقة موضوعية حيث تبين أن أكبر نسبة 48,3% لموافقة المبحوثين على هذه العبارة والمدعومة ب 11,7% لموافق بشدة أما معارض فقد كانت نسبتها 25% والمدعومة ب 3,3% لمعارض بشدة أما محايد فقد كانت نسبتها 11,7%، وهذا راجع إلى أن هذه الطريقة التي انتهجها التوظيف في قطاع التربية ساهمت في اختيار الأفراد المترشحين بعيداً عن الأسس الذاتية أو العلاقات الاجتماعية والإنسانية ولا ننسى التخلي عن المحسوبية بصفة عامة أي أن الطريقة الجديدة عملت على اختيار وتعيين الأفراد المرشحين بطريقة موضوعية خالية من المحاباة

بالإضافة الى عدم النظر الى الفروقات الاجتماعية بين كافة المترشحين وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,40 والذي يقابله الخيار موافق وأيضاً الانحراف المعياري ذو القيمة 1,09 والذي بدوره يعبر عن "تشتت" اغلبية الإجابات حوله.

06_ يمثل العبارة إجابات المبحوثين حول عبارة تتيح الطريقة لعملية التوظيف على استقطاب الافراد حسب التخصص الذي تتطلبه الوظيفة التعليمية يتضح لنا أن أعلى نسبة كانت لموافق 43,3%، والمدعومة ب 15%، أما معارض فكانت نسبتها 23,3% والمدعومة ب 6,7% لمعارض بشدة وقد كانت نسبة 11,7% لمحايد على هذه العبارة وهذا يعود الى أن الطريقة الجديدة لعملية التوظيف ساعدت في استقطاب الافراد حسب تخصصاتهم التي تتماشى مع الوظائف التعليمية التي بدورها تتطلب قدرات معرفية وعلمية لإدائها حيث كان لبعض التخصصات النصيب الاوفر وذلك لتوافقها مع مهنة التعليم أو التدريس وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,36% الذي يقابله البديل موافق وايضاً الانحراف المعياري ذو القيمة 1,19 الذي يعبر عن "تشتت" أغلبية الإجابات حوله.

07- يمثل إجابات المبحوثين حول عبارة عند خلو منصب العمل في قطاع التربية تمنح الطريقة الجديدة الفرصة للجميع بحيث يتوضح لنا أن موافق نالت نسبة 36,7% والتي تعتبر أعلى نسبة والمدعومة بنسبة 21,7% لموافق بشدة، أما معارض فقد كانت 30% والمدعومة ب 1,7%، أما محايد نسبتها 10%، وهذا يعود الى أنه عند خلو منصب عمل داخل قطاع التربية تمنح الطريقة الجديدة الفرصة للجميع أي أن الحظوظ لشغل هذه المناصب متساوية بين جميع المترشحين وتتم بطرق قانونية وذلك تبعاً لما تحتاجه المؤسسات التربوية من موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية حي يحصل الجميع على قيم متعادلة ومتطابقة للفوز بمنصب عمل وإتاحة الفرصة لكافة المترشحين باعتبار رتبهم ودرجاتهم المتحصلين

عليها في نتائج المسابقة وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,46 الذي يقابله البديل موافق وأيضا الانحراف المعياري ذو القيمة 1,18 الذي يعبر عن "تشتت" اغلبية الإجابات حوله.

08- يمثل إجابات المبحوثين حول عملت الطريقة الجديدة للتوظيف على أساس الكفاءة لا على أساس المحسوبية يتوضح لنا من هذه البيانات الإحصائية أن أعلى نسبة كانت لموافق ب 40%، المدعومة بنسبة 18,3% لموافق بشدة، أما معارض فقد كانت نسبتها 26,7%، والمدعومة ب 3,3% لمعارض بشدة، كما أن محايد حصلت على نسبة 11,7%، وذلك راجع الى أن عملية التوظيف حديثة عملت على اختيار الموارد البشرية المستقطبة على أساس الكفاءة أي على أساس قدرته في أداء المهام الموكلة اليه ولو وجد من هو أقدم ولكن أقل كفاءة بالإضافة الى جدارة الفرد المرشح المختار الذي تتوفر فيه شروط التوظيف المعلنة الموضوعية والشكلية ولا تكون على أساس المحسوبية أو الفروقات والعلاقات الاجتماعية وانما تكون بطرق موضوعية وتتم بشفافية تامة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,43 والذي يقابله الخيار موافق وايضاً الانحراف المعياري 1,16 الذي يعبر عن "تشتت" اغلبية الإجابات حوله.

ج- عرض وتحليل بيانات السؤال الفرعي الثاني:

السؤال الثاني: ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة على تحقيق مبادا الاستدامة في التوظيف.

| رقم العبارة | المقياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المجموع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | كاي تربيع K ² | كاي |
|-------------|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-----------------|-------------------|--------------------------|-------|
| 09 | التكرار | 08 | 26 | 11 | 13 | 02 | 60 | 3,4667 | 1,24147 | 17,667 | موافق |
| | % | 13,3 | 43,3 | 18,3 | 21,7 | 3,3 | %100 | | | | |
| 10 | التكرار | 16 | 23 | 11 | 08 | 02 | 60 | 3,4667 | 1,14191 | 17,000 | موافق |
| | % | 26,7 | 38,3 | 18,3 | 13,3 | 3,3 | %100 | | | | |
| 11 | التكرار | 11 | 22 | 10 | 15 | 02 | 60 | 3,5000 | 1,17170 | 28,667 | موافق |
| | % | 18,3 | 36,7 | 16,7 | 25 | 3,3 | %100 | | | | |
| 12 | التكرار | 10 | 18 | 13 | 17 | 02 | 60 | 3,9667 | 1,24828 | 45,667 | موافق |
| | % | 16,7 | 30 | 21,7 | 28,3 | 3,3 | %100 | | | | |
| 13 | التكرار | 12 | 22 | 11 | 14 | 01 | 60 | 3,2667 | 1,24592 | 8,667 | موافق |
| | % | 20 | 36,7 | 18,3 | 23,3 | 1,7 | %100 | | | | |
| 14 | التكرار | 13 | 27 | 12 | 07 | 01 | 60 | 3,3667 | 1,14931 | 16,333 | موافق |
| | % | 21,7 | 45 | 20 | 11,7 | 1,7 | %100 | | | | |
| 15 | التكرار | 11 | 21 | 11 | 14 | 03 | 60 | 3,3167 | 1,17158 | 13,167 | موافق |
| | % | 18,3 | 35 | 18,3 | 23,3 | 05 | %100 | | | | |
| | | | | | | | المجموع | 3,4786 | 1,19574 | 21,024 | |
| | | | | | | | | | | 000 | |
| | | | | | | | | | | 18 | |
| | | | | | | | | | | دالة | |

09- تمثل العبارة رقم (09) إجابات المبحوثين حول الطريقة الجديدة تمنح الفرصة للاحتياط للفوز بمنصب شغل فكانت أعلى 43,3% بالموافق والمدعومة 13,3% لموافق بشدة أما فيما يخص معارض فقد كانت نسبتها 21,7% والمدعومة ب 3,3% لمعارض بشدة كما كانت نسبة محايد 18,3%، وهذا راجع الى ان هذه الطريقة التي انتهجها التوظيف حديثاً تمنح الفرصة للاحتياط للفوز بمنصب شغل بحسب رتبة الناجحين المندرجين في القوائم الاحتياطية وبحسب ترتيبهم في هذه القوائم يتم فوزهم بمنصب شغل باعتبار أن المؤهلين لشغل هذه المناصب هم الأسبق من ناحية درجات ترتيبهم في هذه القوائم وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,46% الذي يقابله الخيار موافق ما يقابله الانحراف المعياري ذو القيمة 1,24% والذي يعبر عن "تشتت" اغلبية الإجابات حوله.

10- تمثل العبارة رقم (10) إجابات المبحوثين حول الطريقة الجديدة في وضخ خطط واضحة وسليمة للقضاء على العمل بالتعاقد حيث وجدنا ان اعلى نسبة حاز عليها البديل موافق ب 38,3%، والمدعومة ب 26,7% لموافق بشدة وقد حصل البديل معارض على نسبة 13,3% وال مدعومة 3,3% أما المحايدة بنسبة 18,3%، وذلك راجع الى أن الطريقة الجديدة للتوظيف ساعدت في وضع خطط واضحة وسليمة للقضاء على العمل بالتعاقد من خلال ادراج أصحاب القوائم الاحتياطية في كافة المناصب الشاغرة وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي بقيمة 3,46 والذي يقابله الخيار موافق والانحراف المعياري ذو القيمة 1,14 والذي يعبر عن "تشتت" اغلبية الإجابات حوله.

11- تمثل العبارة رقم (11) إجابات المبحوثين حول عبارة تمنح الطريقة الجديدة الاعتماد على القائمة الاحتياطية بالدرجة الأولى في عملية التوظيف، يتضح لنا من العبارة أن نسبة موافق 36,7%، والمدعومة بموافق بشدة بنسبة 18,3%، اما معارض فقد كانت لها نسبة 25% المدعومة بنسبة 3,3% لمعارض بشدة، أما محايد فقد كانت نسبتها 16,7% وهذا راجع الى أن

الطريقة الجديدة لعملية التوظيف تمنح القوائم الاحتياطية الأولوية في التوظيف وذلك بالنظر الى هذه القوائم عند خلو منصب عمل بالدرجة الأولى وجعلها من أولويات التوظيف دون النظر الى أي مصدر من مصادر التوظيف وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي ذو القيمة 3,50 ويقابله الخيار موافق والانحراف المعياري 1,17 الذي يعبر عن "تشتت. " اغلبية الاجابات حوله.

12-تمثل العبارة رقم (12) اجابات المبحوثين حول تضمن الطريقة الجديدة لعملية التوظيف تعيين مترشحين بصفة دائمة ، يتضح لنا من العبارة أن نسبة موافق كانت 30% فهي اعلى نسبة والمدعومة بموافق بشدة 16,7%، اما معارض فقد لها نسبة 28,3%، المدعومة بنسبة 3,3% لمعارض بشدة، أما محايد فقد كانت نسبتها 21,7% وهذا راجع الى أن عملية التوظيف من خلال الطريقة الجديدة تضمن تعيين مترشحين بصفة دائمة دون الاخلال بالمنصب أو اجراء أي تغيرات على المنصب او الموظف من طرد أو تغيير تدرجه الوظيفي أو احداث مشاكل داخل القطاع مما يزعزع من مردودية العامل اتجاه هذا القطاع وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,96 الذي يقابله الخيار "موافق" والانحراف المعياري ذو القيمة 1,24 والذي يعبر عن تشتت اغلبية الإجابات حوله.

13-تمثل العبارة رقم(13) إجابات المبحوثين حول مساعدة الطريقة الجديدة على اعداد قوائم الناجحين بالكم المطلوب لشغل كافة المناصب يتضح لنا من العبارة أن نسبة موافق كانت 36,7% وهي اعلى نسبة والمدعومة بموافق بشدة بنسبة 20%، أما معارض فقد كانت لها نسبة 23,3% والمدعومة بنسبة 1,7% لمعارض بشدة، اما محايد فقد كانت نسبتها 18,3% وهذا راجع الى أن الطريقة الجديدة ساعدت في اختيار المترشحين على أساس ما تتطلبه المؤسسة من احتياجات وذلك بتحديد عدد الوظائف الشاغرة التي يحتاجها القطاع من خلال حصر احتياجاتها من موارد بشرية ثم استقطابهم من مصادرهم ثم القيام بالمفاضلة والانتقاء واعداد قوائم الناجحين بالكم الذي يتطلبه قطاع التربية، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,26 الذي يقابله البديل "موافق" والانحراف المعياري 1,24 الذي يعبر عن "تشتت" أغلبية الإجابات حوله .

14- تمثل العبارة (14) إجابات المبحوثين حول الطريقة الجديدة في استثمار الاحتياط من الناجحين ساعدة على حل مشكلات الاستخلاف بنسبة 45 % وهي اعلى نسبة والمدعومة بموافق بشدة بنسبة 21,7%، أما معارض فقد كانت لها نسبة 11,7% والمدعومة ب 1,7 لمعارض بشدة اما محايد فقد نالت نسبة 20% وهذا راجع الى أن الطريقة الجديدة في اعتمادها على الناجحين في القوائم الاحتياطية ساهمت في حل مشاكل الاستخلاف والقضاء على هذه الظاهرة التي كانت تغزو القطاع التربوي في الأونة الأخيرة وهذا راجع الى الاعتماد على الاحتياطيين الذين يتم توظيفهم في المناصب الشاغرة بحسب رتبهم ودرجتهم في هذه القائمة مما سهل القضاء على ظاهرة الاستخلاف أو العمل بالتعاقد وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة 3,36 الذي يقابله البديل موافق والانحراف المعياري 1,14 والذي يعبر عن "تشتت" اغلبية الإجابات حوله.

15- تمثل العبارة (15) إجابات المبحوثين حول عمل الطريقة الجديدة على ملئ العجز الوظيفي بالاطار المناسب للوظيفة المعنية، يتضح لنا من العبارة أن نسبة موافق كانت 35% وهي اعلى نسبة والمدعومة بنسبة 18,3%، اما معارض فقد كانت لها نسبة 23,3% المدعومة بنسبة 5% لمعارض بشدة، اما محايد فقد كانت نسبتها 18,3% وهذا راجع الى أن التوظيف بانتهاجه الطريقة الجديدة ساعدت في اختيار وتعيين افراد مؤهلين واكفاء للفوز بمناصب التعليمية الشاغرة كما كانت للمهارات والقدرات العلمية والعملية دور كبير في المساهمة لتعيين الاطار المناسب للوظيفة المعنية أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ما عملت به هذه الطريقة داخل القطاع التربوي، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,31 والذي يقابله الخيار موافق والانحراف المعياري 1,17 والذي يعبر عنه "تشتت" اغلبية الإجابات حوله.

ج- عرض وتحليل بيانات السؤال الفرعي الثالث

2السؤال الثاني: ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو الاستقرار البيداغوجي في القطاع التربوي.

| رقم العبارة | المقياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المجموع | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | كاي تربيع K ² | نموذج |
|------------------------|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|-----------------|-------------------|--------------------------|-------|
| 16 | التكرار | 13 | 23 | 07 | 13 | 04 | 60 | 3,4167 | 1,07816 | 26,167 | موافق |
| | % | 21,7 | 38,3 | 11,7 | 21,7 | 6,7 | %100 | | | | |
| 17 | التكرار | 11 | 23 | 12 | 11 | 03 | 60 | 3,7167 | 1,10610 | 21,167 | موافق |
| | % | 18,3 | 38,3 | 20 | 18,3 | 05 | %100 | | | | |
| 18 | التكرار | 11 | 27 | 06 | 13 | 03 | 60 | 3,4167 | 1,15409 | 17,833 | موافق |
| | % | 18,3 | 45 | 10 | 21,7 | 05 | %100 | | | | |
| 19 | التكرار | 01 | 31 | 04 | 13 | 11 | 60 | 3,2833 | 1,15115 | 13,833 | موافق |
| | % | 1,7 | 51,7 | 6,7 | 21,7 | 18,3 | %100 | | | | |
| 20 | التكرار | 10 | 20 | 12 | 12 | 06 | 60 | 3,5000 | 1,11233 | 18,833 | موافق |
| | % | 16,7 | 33,3 | 20 | 20 | 10 | %100 | | | | |
| 21 | التكرار | 09 | 23 | 13 | 11 | 04 | 60 | 3,7333 | 1,98921 | 31,000 | موافق |
| | % | 15 | 38,3 | 21,7 | 18,3 | 6,7 | %100 | | | | |
| 22 | التكرار | 10 | 20 | 12 | 15 | 03 | 60 | 3,3833 | 1,18023 | 14,000 | موافق |
| | % | 16,7 | 33,3 | 20 | 25 | 05 | %100 | | | | |
| 23 | التكرار | 11 | 22 | 09 | 14 | 04 | 60 | 3,3667 | 1,22082 | 14,833 | موافق |
| | % | 18,3 | 36,7 | 15 | 23,3 | 6,7 | %100 | | | | |
| المجموع | | | | | | | | | | | |
| 000 | | | | | | | | | | | |
| 20 | | | | | | | | | | | |
| دالة | | | | | | | | | | | |
| مستوى الدلالة الإجمالي | | | | | | | | | | | |
| درجة الحرية | | | | | | | | | | | |
| القرار | | | | | | | | | | | |

16- يتضح لنا من العبارة أن نسبة موافق كانت 38,3% وهي اعلى نسبة والمدعومة بموافق بشدة بنسبة 21,7% ،اما معارض فقد كانت لها نسبة 21,7% والمدعومة بنسبة 6,7% لمعارض بشدة أما محايد 11,7% وهذا راجع الى أن الطريقة الجديدة عملت على إجراء اختبارات بين المترشحين وذلك للمفاضلة بينهم على أساس الاستحقاق والكفاءة والمهارة ومن ثم اجراء المقابلة النهائية للمرشحين وينتهي بالإعلان النتائج ثم التعيين والتربص والتدريب وبالترسيم أي ديمومة بقاء المرشح في منصبه طيلة حياته الوظيفية مما يجعل هذه الوظيفة بالنسبة له مهنة دائمة مما قد يجعله مطمئناً نفسياً ومادياً وملخصاً ومتفانياً في عمله، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي ذو القيمة 3,41 والذي يقابله الخيار موافق والانحراف المعياري 1,07 الذي يعبر عن "تشتت" اغلبية الاجابات حوله.

17- تمثل العبارة رقم(17) إجابات المبحوثين حول مساعدة الطريقة الجديدة لعملية التوظيف على استقرار الأداء البيداغوجي، يتضح لنا من العبارة موافق كانت اعلى بنسبة 38,3%، والمدعومة بموافق بشدة بنسبة 18,3% أما معارض فقد كانت نسبتها بنسبة 18,3%، والمدعومة بنسبة 5% لمعارض بشدة ثم جاءت نسبة محايد بنسبة فكانت نسبتها 20% وهذا راجع الى أن الطريقة الجديدة ساعدت على استقرار الأداء البيداغوجي إيصال المعلومة السليمة وترسيخها في ذهن المتعلم وكيفية التعامل مع المادة العلمية، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,71 الذي يقابله الخيار موافق والانحراف المعياري 1,10 الذي عبر عن "تشتت" اغلبية الإجابات حوله

18- تمثل العبارة إجابات المبحوثين حول عملت الطريقة الجديدة على استقرار الطاقم التربوي للمؤسسة حيث اتضح لنا أن نسبة موافق كانت 45% وهي أعلى نسبة والمدعومة بموافق بشدة بنسبة 18,3%، أما معارض فقد كانت لها نسبة 21,7% المدعومة بنسبة 5% لمعارض بشدة، أما محايد فقد كانت نسبتها 10%، وهذا راجع الى أن الطريقة الجديدة ساهمت في توفير كافة الظروف المحيطة بالفرد المعين داخل المؤسسات التربوية واستقطاب أفراد من اهل الاختصاص

ومن ثم اختيار الاجدر بينهم وتعيين الناجحين الذين تتماشى مؤهلاتهم مع شروط الوظيفة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,41 الذي يقابله الخيار موافق والانحراف المعياري ذو القيمة 1,15% والاي يعبر عن تشتت اغلبية الإجابات حوله.

19- يمثل العبارة (19) إجابات المبحوثين حول مساهمة الطريقة الجديدة لعملية التوظيف في استقرار عملية التقييم، يتضح لنا من الإجابة على العبارة أن نسبة موافق كانت 51,7% وهي أعلى نسبة والمدعومة بموافق بشدة بنسبة 1,7% أما معارض فقد كانت لها نسبة 21,7% المدعومة بنسبة 18,3% لمعارض بشدة أما محايد فقد كانت نسبتها 6,7% فهو راجع الى أن الطريقة الجديدة ساهمت في استقرار عملية التقييم في القطاع التربوي وذلك من خلال اجراء مفتشي التربية زيارات ومقابلات عبر فترات زمنية متفاوتة للمعين في هذه الوظائف من أجل تقييمه ومعرفة مؤهلاته وخبرته العلمية ومدى تأقلم المعين مع الوظيفة التي يشغلها وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,28 الذي يقابله الخيار موافق والانحراف المعياري ذو القيمة 1,15 الذي يعبر عن تركز أو تشتت أغلبية الإجابات حوله.

20- تمثل العبارة رقم (20) إجابات المبحوثين حول إسهام الطريقة الجديدة في الحفاظ على أيديولوجية التوظيف في القطاع التربوي، يتضح لنا من العبارة أن نسبة موافق كانت 33,3% وهي أعلى نسبة والمدعومة ب موافق بشدة بنسبة 16,7%، أما معارض فقد كانت لها نسبة 20% المدعومة بنسبة 10% لمعارض بشدة أما محايد فقد كانت نسبتها 20%، فهذا راجع الى أن الطريقة الجديدة أسهمت في الحفاظ على أيديولوجية التوظيف في القطاع التربوي وذلك من خلال اختيار افراد مؤهلين ذو خبرات ومعارف علمية وعملية بدرجة عالية تسهم في خدمة أيديولوجية القطاع التربوي هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,50 الذي يقابله الخيار موافق والانحراف المعياري ذو قيمة 1,11 والذي يعبر عن تشتت اغلبية الإجابات حوله.

21- تمثل العبارة إجابات المبحوثين حول قضاء الطريقة الجديدة على ذبذبت التمدرس وضمنت استقرارا البرنامج التعليمي والتدريسي، حيث يتضح لنا من الجدول أن نسبة موافق 38,3% وهي

اعلى نسبة والمدعومة بموافق بشدة بنسبة 15%، أما معارض فقد كانت لها نسبة 18,3% المدعومة بنسبة 6,7% لمعارض بشدة، أما محايد فقد كانت نسبتها 21,7% وهذا راجع الى أن الطريقة الجديدة قضت على ذبذبت التمدرس وضمنت استقرار البرنامج التعليمي والتدريسي من خلال ذبذبت التمدرس أي الاخلال بالمستوى العلمي التحصيلي والدراسي للأفراد المقبلين على التمدرس بصفة نهائية وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,73 الذي يقابله الخيار موافق والانحراف المعياري ذو القيمة 1,98 والذي عبر عنه "تشتت" لأغلبية الإجابات .

22- تمثل العبارة رقم (22) إجابات المبحوثين حول عبارة عملت الطريقة الجديد على مراقبة الطاقم التربوي يتضح لنا من الجدول ان نسبة موافق 33,3% كانت لها اعلى نسبة والمدعومة ب موافق بشدة بنسبة 16,7%، أما معارض فقد كانت لها نسبة 25% المدعومة بنسبة 5% لمعارض بشدة أما محايد فقد كانت نسبتها 20%، وهذا راجع الى ان الطريقة الجديدة التي اتبعها التوظيف عملت على مراقبة الطاقم التربوي بشكل مستمر لمعرفة نقائص الافراد الذين تم اختيارهم في هذه العملية ومعرفة ما يمكن استدراكه أو تفاديه من هذه النقائص وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,38 والذي يقابله البديل موافق والانحراف المعياري ب1,18 والذي يعبر عن تشتت اغلبية الإجابات حوله.

23- تمثل العبارة (23) إجابات المبحوثين حول اسهام الطريقة الجديدة في سير الدورات التكوينية بشكل فعال. يتضح لنا من العبارة أن نسبة موافق كانت 36,7% وهي اعلى نسبة والمدعومة بموافق بشدة بنسبة 18,3%، أما معارض فقد كانت لها نسبة 23,3% المدعومة بنسبة 6,7% لمعارض بشدة، أما محايد فقد كانت نسبتها 15%، وهذا راجع الى ان الطريقة الجديدة ساهمت في سير الدورات التكوينية بشكل فعال من خلال ارسال المرشحين الناجحين في هذه المسابقة لإجراء دورات تكوينية خارج الولاية المسجلين بها لمعرفة أساليب التدريس وكيفية إيصال المعلومة ومن ثم رجوعهم الى ولايتهم حيث يتم تعيينهم في مؤسساتهم التربوية وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي 3,36 الذي يقابله الخيار موافق والانحراف المعياري ذو القيمة 1,22 الذي عبر عن تشتت اغلبية الإجابات حوله.

خلاصة

من خلال ما تم عرضه وتحليله برزت لنا العلاقة بين مؤشرات الدراسة لنبني بذلك إجابات لتساؤلات الإشكالية حتى نتمكن من تعليل ما جاءت به هذه الدراسة وكشفت عنه الوقائع الميدانية من حقائق تظهر لنا مدى أهمية الطريقة الجديدة التي انتهجها التوظيف داخل قطاع التربية ومعرفة توجه مفتشي التربية للتعليم الابتدائي نحوها، وهذا ما اوضحته الدراسة الامبريقية وكشفت عنه من خلال مناقشة النتائج في الفصل الذي يليه.

مقدمة:

في خضم التطورات والتحولات التي شهدتها الجزائر منذ استقلالها من المستعمر الفرنسي الى غاية اليوم عملت على اصلاح كافة المجالات بما في ذلك الميدان التربوي حيث كان في الآونة الأولى من الاستقلال كل من لديه مستوى تعليمي سواء كان ضعيف ام لا يوظف داخل هذا الميدان ثم أصبح يتدرج من فترة الى أخرى الى غاية وصوله الى الطريقة الجديدة التي انتهجها التوظيف في قطاع التربوي، أصبح يمر بعدة مراحل بداية باستقطاب الموارد البشرية ومرورا باختيار الاكفأ من الافراد الذين تم جذبهم وصولا الى تعيينهم في مناصبهم التعليمية، وهذا ما ركز عليه علم اجتماع تنظيم وعمل والذي بدوره يهتم بالموارد البشرية وكيفية توظيفها، وكان الفضل الكبير في سهولة هذه العملية وسلاستها لمواقع التواصل الاجتماعي حيث يتم التسجيل هناك ثم الاطلاع على أوقات الاختبارات أيضاً الحصول على النتائج عبر هذه المواقع.

تعتبر عملية التوظيف من اهم وأبرز العمليات داخل المؤسسات العامة والخاصة بما في ذلك القطاع التربوي الذي يركز على جلب واختيار أفضل الكفاءات والمهارات العلمية التي تتماشى وشروط هذا القطاع.

اذ يحاول هذا الأخير التنسيق بين ما تحتاجه المؤسسات من موارد كمية ونوعية، من أجل بناء جيل مواكب لكافة التغيرات العلمية والتكنولوجية المحيطة بها، إن التركيز على هذا القطاع يعد الدعامة الأساسية لجميع القطاعات الاخرى، فالتوظيف في هذا الميدان يعتبر موضوع بالغ الأهمية داخل الإدارة وذلك لارتباطه الوثيق بالموارد البشرية، لهذا الغرض تزايد الاهتمام بهذه العملية، فالهدف من التوظيف في قطاع التربية هو تطوير وتحسين كفاءات المتعلم والنهوض بها ومحاولة تغيير سلوكياته الى ما هو إيجابي.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتقصي ابعاد هذا الموضوع من خلال مجموعة من المرتكزات النظرية والإجراءات المنهجية للوصول الى نتائج امبريقية ومناقشتها بطريقة منطقية

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

ومحاولة الإحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة وقد تم تقسيمها الى خمسة فصول جاءت على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة وتمثل إشكالية البحث، دواعي اختيار الموضوع، أهمية الموضوع، اهداف الموضوع، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: اولاً/وقد شمل عرض مفصل لجميع متغيرات الدراسة والمتمثلة في الاتجاهات وعملية التوظيف وقمنا بتفصيل محتوهم كالاتي: تمهيد، ماهية الاتجاهات: طبيعة الاتجاهات، مكونات الاتجاه، خصائص الاتجاه، بعض المفاهيم القريبة من الاتجاه، أنواع الاتجاهات، مراحل تكوين الاتجاهات، شروط تكوين الاتجاهات، العوامل المؤثرة في الاتجاهات، طرق قياس الاتجاهات.

ثانياً/عملية التوظيف: مصادر عملية التوظيف، مبادئ التوظيف في القطاع التربوي، الشروط العامة والخاصة للتوظيف، إجراءات التوظيف، مراحل عملية التوظيف، الاستقطاب، الاختيار التعيين.

الفصل الثالث: وقمنا فيه بتحديد مجال الدراسة الزماني والمكاني وأيضاً المجال البشري وضبط الحقيبة المنهجية والتي تمثلت في المنهج المتقدم ومجتمع الدراسة وأداة جمع البيانات والوسائل الإحصائية الخ.

الفصل الرابع: وقد تضمن عرض وتحليل منظم للبيانات التي جمعت ميدانياً وهذا من خلال العرض الكلي لمعطيات الجدول ثم تفسيرها وتحليلها.

الفصل الخامس: وقمنا فيه بمناقشة النتائج التي توصلنا اليها امبريقياً وكذا النتائج العامة للدراسة.

ففي هذا الصدد ومن أجل الوصول الى المعلومات التي تغطي خلفية هذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات والعراقيل تمثلت في

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

صعوبة امضاء اتفاقية التربص في مديرية التربية لولاية تبسة وذلك لسرية بعض المعلومات بالإضافة الى عدم وجود مفتشي التربية في وقت واحد مما صعب علينا توزيع الاستثمارات وجمعها وهذا ما تطلب وقت كبير في استرداد الاستثمارات بالإضافة الى ضيق الوقت، وقد تم تجاوز هذه الصعوبات بفضل الوساطة وكذلك المعارف الخاصة ولا ننسى توجيهات ونصائح الأستاذ المشرف التي كان لها دور كبير في تخطي هذه الصعوبات.

النتائج العامة

-ان الطريقة التي انتهجها التوظيف في قطاع التربية ساعدت في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وذلك من خلال المساواة بين المترشحين وتطبيق الشفافية والموضوعية في هذه الإجراءات واحترام سيرها والحفاظ على مبدأ الجدارة وايضاً استقطاب الافراد حسب التخصص الذي تتطلبه الوظيفة، وقد كانت اتجاهات مفتشي التربية إيجابية نحو تطبيق هذه الطريقة لمبدأ تكافؤ الفرص.

-الطريقة الجديدة لعملية التوظيف في قطاع التربية ساعدة في تحقيق مبدأ الاستدامة في التوظيف من خلال منح الفرصة للاحتياط وتعيين المترشحين بصفة دائمة وايضاً اعداد قوائم الناجحين بالكم المطلوب، ولا ننسى وضع خطط واضحة وسليمة للقضاء على العمل بالتعاقد، حيث كانت اتجاهات مفتشي التربية مؤيدة وإيجابية لتحقيق مبدأ الاستدامة من طرف الطريقة الجديدة.

- ساهمت الطريقة الجديدة في تحقيق الاستقرار البيداغوجي داخل قطاع التربية وذلك من خلال تدعيم استقرار الطاقم التربوي والأداء البيداغوجي وايضاً عملية التقويم والقضاء على نذبنت التمدرس والحفاظ على سير الدورات التكوينية ومراقبة الطاقم التربوي وكذا توفير مناصب دائمة للمعينين حيث أن اتجاهات مفتشي التربية كانت إيجابية نحو تحقيق هذه الطريقة للاستقرار البيداغوجي.

اتجاهات مفتشي التربية نحو عملية التوظيف في قطاعهم

1. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- مدى توافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

| الدراسة ع "6" | الدراسة ع "3" | | | | | | الدراسة "3" | | | الدراسة "2" | | | الدراسة "1" | | | الدراسات السابقة دراستنا | | |
|---------------|---------------|----|----|----|----|----|-------------|----|----|-------------|----|----|-------------|----|----|-----------------------------|----|--|
| | ف1 | ف6 | ف5 | ف4 | ف3 | ف2 | ف1 | ف2 | ف1 | س4 | س3 | س2 | س1 | س3 | س2 | | س1 | |
| 2ف | | | | | | | | | | | | | | | | | | <p>س1: ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة الجديدة في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في قطاعهم؟</p> <p>س2: ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو قدرة الطريقة في تحقيق مبدأ الاستفادة في التوظيف؟</p> <p>س3: ماهي اتجاهات مفتشي التربية نحو الاستقرار البيداغوجي في قطاع التربية؟</p> |
| ف1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ف6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

الجدول رقم (08): يمثل مدى توافق دراستنا والدراسات السابقة

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري.

رابعاً: نتائج عامة

الفصل الرابع :

عرض و تحليل البيانات وتفسيرها

تمهيد:

عرض وتحليل وتفسير البيانات.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير خصائص مجتمع الدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل وتفسير المحور الثاني.

ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير المحور الثالث.

رابعاً: عرض وتحليل وتفسير المحور الرابع.

خلاصة

الفصل الرابع :

عرض و تحليل البيانات وتفسيرها

تمهيد:

عرض وتحليل وتفسير البيانات.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير خصائص مجتمع الدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل وتفسير المحور الثاني.

ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير المحور الثالث.

رابعاً: عرض وتحليل وتفسير المحور الرابع.

خلاصة

الفصل الأول :

الإطار التصوري و المفاهيمي

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً دواعي اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهمية الموضوع.

رابعاً: أهداف الموضوع.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث :

المعالجة المنهجية للموضوع

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة.

رابعاً: خصائص مجتمع الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات.

سادساً: الوسائل الإحصائية.

- خلاصة

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا إلى هذا ولولاه ما كنا لنهتدي، الأحق بالثناء لا نجيد ثناء كما أثناه على نفسه والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد - صلى الله عليه وسلم -.

أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل بورزق نوار لقبوله الإشراف على هذا العمل المتواضع ولما قدمه لي من توجيهات ونصائح أنارت دربي وكذلك المصاعب أمامي، فكان نعم المشرف ونعم المرشد والموجه.

كما أتوجه بالشكر إلى لجنة المناقشة، وإلى جميع الأساتذة الأفاضل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ونخص بالذكر شعبة العلوم الاجتماعية وأتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى عمال المكتبات الجامعية، وإلى كل من ساعدني على إتمام هذا العمل.

صاحي فوزية

صافي زهرة



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المعاجم

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة-موسوعة إدارة شاملة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
2. لسان العرب لابن منظور، معجم لغوي عربي، مجلد 15، ط1، ج1، الصادر بيروت، لبنان، (د.س).
3. نخبة من الأساتذة المصريين، معجم العلوم الاجتماعية، مراجعة إبراهيم مذكور، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ط 3، 1997.

ثانياً: الكتب

4. أحمد علي حبيب، علم النفس الاجتماعي، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
5. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د. ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005.
6. أحمد محمد الزغبى، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
7. امانى جرار، إدارة المشاريع التنموية، ط1، دار الباز وردى العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
8. انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
9. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2003.
10. بشير معمريّة، مدخل لدراسة القياس النفسي، د.ط، ج7، المكتبة العصرية، باتنة الجزائر، 2009.
11. بهاز لويز، الأساتذة الجامعيين نحو التعامل مع البنوك الإسلامية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 15، غرداية، 2011.

12. بوبكر بوخريسة، المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي، ط1 ، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006.
13. بوخالفة غريب، شرح قانون الوظيفة العمومية، د.ط، منشورات مكتبة أقرأ، قسنطينة، الجزائر، 2013.
14. جابر، نصر الدين، ولوكيا الهاشمي، ط2، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، 2006.
15. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، د.ط، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2009.
16. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
17. حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، ط6، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
18. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
19. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
20. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
21. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
22. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
23. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

24. زهير عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الرواية للنشر والتوزيع عمان، 2011.
25. سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2012.
26. سامي محسن الختاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
27. سامي محمد ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
28. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
29. سلطان بلغيث: منهجية في العلوم الإنسانية، إضاءات طفيل، الجزائر، 2011.
30. سهام إبراهيم كامل محمد، مفهوم الاتجاه، مركز دراسات وبحوث المعوقين، القاهرة، د.ن.
31. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003.
32. شفيق رضوان، علم النفس الاجتماعي، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008.
33. شوامرة طالب ناد، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الشرق للنشر، د ب ن، 2014.
34. صالح حسن احمد الداھري، علم النفس العام، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
35. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، د.ط، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2004.

36. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
37. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د.ط، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003.
38. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
39. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، ط1، عمان، 2008.
40. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
41. عبد الباقي، سلوى محمد، د.ط، افاق جديدة في علم النفس الاجتماعي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
42. عبد الحليم محمود السيد وآخرون، علم النفس الاجتماعي المعاصر، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
43. عبد الرحمان محمد العيسوي، في علم النفس الاجتماعي التطبيقي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006.
44. عبد الفتاح محمد دويدار، علم النفس الاجتماعي أصوله ومبادئه، دار المعرفة الجامعية، 2005.
45. عبد الله بن عبد الغني، طلق بن عوض الله السلوط، السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية، التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، جدة، 2003.

46. عبد الله بن عبد الغني، طلق بن عوض الله السلوط، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظرية، التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، جدة، 2003.
47. عبد المجيد نشواني، علم النفس التربوي 4، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
48. عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، ط1، المكتبة الجامعية، الشارقة، الامارات، 2009.
49. عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، ط1، المكتبة الجامعية، الشارقة، الامارات، 2009.
50. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، د.ط، غريه للنشر والتوزيع، القاهرة.
51. علي غريبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، د. ط، دار المدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
52. عماد عبد الرحيم الزغول، شاعر عقلة المحاميد، سيكولوجية التدريس الصفي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
53. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
54. عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
55. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
56. عيد محمد إبراهيم، علم النفس الاجتماعي، ط1، مكتبة زهران الشرف، القاهرة، مصر، 2000.

57. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
58. فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمن، علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، ط1، دار الفكر العربي للنشر، 1999.
59. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
60. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012.
61. كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، د.ط، مؤسسة الوراق، عمان، 2003.
62. الكفافي محمد جمال، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
63. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
64. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
65. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
66. محمد بن عبد الله الجغيمان، عبد الحي محمود، علم النفس التربوي، د.ط، مركز التنمية الاسرية، جامعة الملك فيصل، 2008.
67. محمد جاسم العبيدي، جاسم محمد ولي، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر، عمان، 2009.
68. محمد جاسم العبيدي، جاسم محمد ولي، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر، عمان، 2009.
69. محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

70. محمد عبد العالي النعيمي، عبد الجبار التوفيق البياتي، غازي جمال خليفة، طرق ومناهج البحث العلمي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
71. محمد مسلم، منهجية البحث العلمي، ط2، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004.
72. محمد موسى أحمد، إدارة الموارد البشرية (HR) بين النظرية والتطبيق، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014.
73. محمود محمد القردحجي، أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في نكاء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
74. مروان أبو حويج، المدخل الى علم النفس العام، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
75. مصطفى مصطفى كمال، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1994.
76. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشري (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
77. منير نوري، فريد كوزتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
78. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، ط2، القصة الجزائر، 2004.
79. نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار الباز وردي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
80. ندري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
81. نوال يونس محمد آل مراد، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساتها في قرارات إدارتها، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

82. هيئة التأطير بالمعهد، تقنيات التفتيش، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر، 2005.
83. وليم ولامبروت، وولاس، علم النفس الاجتماعي، ترجمة سلوى الملاء، ط1، دار الشروق للنشر، بيروت، 1993.
84. يوسف حمه صالح مصطفى، بحوث معاصرة في علم النفس، ط1، دار دجلة، الأردن، 2009.
- ثالثاً: مذكرات جامعية:
95. حسين صديق، الاتجاهات من منظور علم الاجتماع، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 4+3، 2012.
96. عودة صليحة، اتجاهات المواطنين نحو سن قوانين ردية خاصة بالمخالفات المرتكبة في مواكب الاعراس، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، 2017.
97. بوسعد قاسم، الإشراف التربوي في الجزائر (التفتيش نموذجاً) مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 4، 2010.
98. نهلا طه محجوب طه، عامر سالم الشيخ القراوي، دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة الشركة السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 19، 2018.
85. إيهاب عبدالله، واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، غزة، 2009.
86. بعوش هدى، اتجاهات الطلبة نحو مهنة التعليم، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع تربوية، جامعة خيضر بسكرة، 2011.
87. بلخيري مراد، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة خيضر بسكرة، 2006.

88. بوراش شافية، سياسة التوظيف في ظل اصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005-2007) مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008.
89. بوساحة عبلة، اتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية Z، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2006.
90. تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل درجة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الجزائر، 2008.
91. جبار كنزة، اتجاهات الطلبة الجامعيين نحو الكتابات الجدارية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.

رابعاً: المجالات:

92. محمود محمد القردحجي، أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في نكاء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
93. معين شعبان حسين العيلة، واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
94. نهلا طه محبوب طه، عامر سالم الشيخ القراوي، دور عملية توظيف الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة الشركة السودانية، 2018

خامساً: المراجع الأجنبية:

99. Debois Landell(H.M), Gestion des ressources humaines dans les PME, Edition économique, France, 1988
- 100 . GUYOT(J) : le recrutement Méthodique du personnel, Editdon entreprise moderne, paris, 1983 .



الملاحق