

أسس الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية لمدى الالتزام بالمعايير المهنية والشفافية من منظور الموظفين المعينين حديثاً

الدكتوره ريما فايز علي زواهره

مدير مديرية تطوير أدوات التقييم والاعتماد، هيئة الخدمة والإدارة العامة، الايميل: Dr.reemaali@yahoo.com

Reema.zawahreh@spac.gov.jo

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أسس الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني من منظور الموظفين المعينين حديثاً، وذلك من خلال قياس مدى الالتزام بالمعايير المهنية ومعايير الشفافية كما انعكست على تجربتهم المباشرة خلال مراحل التقديم والتقييم وإعلان النتائج. انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها أن وجود أنظمة وتعليمات ناظمة للتوظيف لا يعني بالضرورة اتساق التطبيق أو وضوح الإجراءات على أرض الواقع، كما أن تقييم المهنية والشفافية قد يختلف بين المنظور المؤسسي والمنظور التجريبي للمتقدمين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية خضعت للتحكيم والتجريب وحساب الثبات، وتضمنت عشرة محاور فرعية ضمن بُعدين كليين: المهنية (خمسة محاور) والشفافية (خمسة محاور). استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستويات الالتزام عبر المحاور، كما تم اختبار الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة قبل التعيين، القطاع) باستخدام اختبار (t) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً لكل من المعايير المهنية (متوسط كلي = 3.92) ومعايير الشفافية (متوسط كلي = 3.87)، كما كشفت النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المهنية والشفافية تبعاً للجنس لصالح الإناث، وتبعاً للخبرة قبل التعيين لصالح من لا يمتلكون خبرة أو خبرتهم أقل من سنتين، بينما لم تظهر فروق دالة وفق العمر أو القطاع. وتخلصت الدراسة إلى أن إجراءات التوظيف في القطاع العام الأردني تعكس اتجاهات إيجابية نحو ترسيخ المهنية والشفافية، مع التأكيد على تعزيز وضوح بعض الإجراءات وتطوير أدوات التقييم وآليات التظلم ضمن مسار التحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: الاختيار والتعيين؛ القطاع العام الأردني؛ المهنية؛ الشفافية؛ الموظفون المعينون حديثاً؛ التوظيف الإلكتروني.

مقدمة

تعدّ عمليات الاختيار والتعيين في القطاع العام من أكثر الممارسات الإدارية تأثيراً في كفاءة الجهاز الحكومي وجودة الخدمات المقدمة للمجتمع، لما لها من دور محوري في استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف التنموية، ويزداد هذا الدور أهمية في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع العام، وما يرافقها من مطالب متزايدة تتعلق بالكفاءة المهنية، والحوكمة الرشيدة، والشفافية، وتكافؤ الفرص.

تواجه الحكومات عالمياً تحديات متزايدة في استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمحافظة عليها، في وقت أصبحت فيه القدرة على جذب الكفاءات للعمل في الخدمة العامة أكثر تعقيداً بسبب ضغوط اقتصادية واجتماعية وتنظيمية متداخلة. وتؤكد الأدبيات أن كفاءة الحكومة في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية ترتبط ارتباطاً مباشراً بتوافر جهاز وظيفي كفؤ قائم على الاختيار السليم، إذ إن "جودة الحكومة" تبدأ من "جودة الأشخاص" الذين يشغلون وظائفها، ما يجعل سياسات وإجراءات الاختيار والتعيين مسألة حاسمة وليست إجرائية فقط (Lavigna & Hays, 2004).

وفي السياق الأردني، حظيت قضايا التوظيف في القطاع العام باهتمام واسع على المستويين الرسمي والمجتمعي، نظراً لارتباطها المباشر بمفاهيم العدالة، والنزاهة، والحد من الوساطة والمحسوبية، إضافة إلى تأثيرها على ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة، وقد سعت الجهات المختصة إلى تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية الناضجة لعمليات التعيين، من خلال وضع أنظمة وتعليمات تهدف إلى ضبط إجراءات الإعلان، والفرز، والتقييم، وإعلان النتائج، بما يضمن الالتزام بالمعايير المهنية والشفافية.

ومع التوسع في استخدام المنصات الإلكترونية وتوحيد قنوات الإعلان والتقديم، برز توجه متزايد نحو تقليل التدخل البشري في بعض مراحل التوظيف، وتعزيز الطابع الإجرائي المنظم لعمليات الاختيار والتعيين، إلا أن فعالية هذه الجهود لا تُقاس فقط بوجود التشريعات أو الأنظمة، وإنما بمدى انعكاسها الفعلي على تجربة المتقدمين للوظائف، ولا سيما أولئك الذين خاضوا إجراءات التعيين حديثاً (Deogratias & Tefurukwa, 2024).

من هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة عمليات الاختيار والتعيين من منظور الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام، باعتبارهم الفئة الأقرب زمنياً وعملياً لتجربة التوظيف، والأقدر على وصف ما واجهوه من إجراءات ومتطلبات وممارسات خلال مراحل التقديم والتقييم وإعلان النتائج، دون افتراض اطلاعهم على الآليات الداخلية غير المعلنة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت قضايا التوظيف في القطاع العام، إلا أن معظمها ركّز على الجوانب التشريعية أو التنظيمية، أو اعتمد على آراء العاملين في إدارات الموارد البشرية وصنّاع القرار، في حين حظي منظور المتقدمين للوظائف، وبخاصة الموظفين المعيّنين حديثاً، باهتمام محدود.

تشير الأدبيات إلى أن التكنولوجيا أصبحت عاملاً محورياً في تطوير التوظيف العام، عبر تطبيقات مثل التقديم الإلكتروني، وتتبع الطلبات، وأتمتة أجزاء من الفرز، وإتاحة المعلومات بشكل أسرع للمتقدمين ولصنّاع القرار. ويسهم ذلك في جعل التوظيف أكثر "قابلية للتتبع" وأقرب للشفافية، مع تعزيز الكفاءة الإجرائية. وفي المقابل، تُنبّه الأدبيات إلى ضرورة الانتباه إلى مخاطر "إضعاف العامل الإنساني" أو خلق أنماط جديدة من التحيز أو الاستبعاد إذا لم تُدار الأنظمة الرقمية بحوكمة واضحة (Lavigna & Hays, 2004).

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى فهم مدى الالتزام بالمعايير المهنية ومعايير الشفافية في عمليات الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني، كما انعكست فعلياً على تجربة الموظفين المعيّنين حديثاً، فوجود أنظمة وتعليمات لا يعني بالضرورة وضوح الإجراءات أو اتساقها في التطبيق، كما أن الحكم على العدالة أو الشفافية من منظور مؤسسي قد يختلف عن التجربة التي يعيشها المتقدم أثناء التقديم والتقييم والتعيين.

وعليه، تتبع مشكلة الدراسة من تساؤل جوهري مفاده:

إلى أي مدى تعكس إجراءات الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني التزاماً بالمعايير المهنية والشفافية، كما يصفها الموظفون المعيّنون حديثاً من خلال تجربتهم المباشرة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الحاجة إلى رصد مظاهر الوضوح أو الغموض في الإعلانات، ومتطلبات المؤهل والخبرة، وأدوات التقييم، وإجراءات التقديم والمتابعة، والإفصاح عن النتائج، ومدى اقتصار هذه الإجراءات على القنوات الرسمية دون تدخلات شخصية، وذلك دون افتراض معرفة المبحوثين بالقرارات الداخلية أو الممارسات غير الظاهرة.

فرضيات الدراسة

ترتكز الدراسة الحالية على فرضيتين رئيسيتين يتفرع من كل منهما فرضيات فرعية كالآتي:

ISSN: 2617-958X

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد درجة مرتفعة من الالتزام بالمعايير المهنية في عمليات الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الموظفين المعينين حديثاً.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

- (H1-1): توجد درجة مرتفعة من وضوح الكفاءة العلمية والملاءمة التعليمية في عمليات التعيين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الموظفين المعينين حديثاً.
- (H1-2): توجد درجة مرتفعة من وضوح الكفاءة العملية والخبرة ذات العلاقة في عمليات التعيين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الموظفين المعينين حديثاً.
- (H1-3): توجد درجة مرتفعة من الجدارة والاستحقاق والحياد في إجراءات التعيين في القطاع العام الأردني كما يصفها الموظفون المعينون حديثاً.
- (H1-4): توجد درجة مرتفعة من وضوح استخدام أدوات التقييم المهنية (الاختبارات والمقابلات) في عمليات التعيين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الموظفين المعينين حديثاً.
- (H-5): توجد درجة مرتفعة من الالتزام بالتشريعات والأنظمة والتعليمات الناظمة للتوظيف في القطاع العام الأردني كما انعكست على تجربة الموظفين المعينين حديثاً.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد درجة مرتفعة من الشفافية في عمليات الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الموظفين المعينين حديثاً.

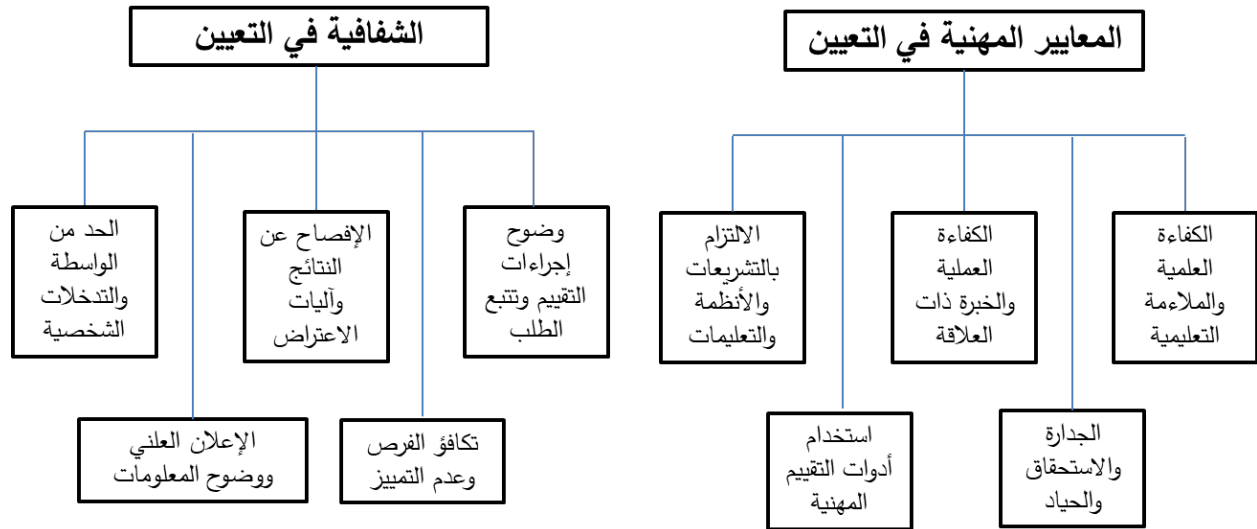
الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية:

- (H2-1): توجد درجة مرتفعة من الشفافية في الإعلان العلني ووضوح المعلومات المتعلقة بالتوظيف في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الموظفين المعينين حديثاً.
- (H2-2): توجد درجة مرتفعة من تكافؤ الفرص وعدم التمييز في إجراءات التوظيف في القطاع العام الأردني كما يصفها الموظفون المعينون حديثاً.
- (H2-3): توجد درجة مرتفعة من وضوح إجراءات التقييم وإمكانية تتبع الطلب في عمليات التوظيف في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الموظفين المعينين حديثاً.

- (H2-4): توجد درجة مرتفعة من الشفافية في الإفصاح عن النتائج وآليات الاعتراض أو التظلم في عمليات التوظيف في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الموظفين المعينين حديثاً.
- (H2-5): توجد درجة مرتفعة من اقتصار إجراءات التوظيف على القنوات الرسمية بما يحد من الوساطة والتدخلات الشخصية، كما يصفها الموظفون المعينون حديثاً.

يعرض الشكل (1) النموذج المفاهيمي للدراسة، والذي يوضح الإطار العام لتحليل أسس الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني من منظور الموظفين المعينين حديثاً، ويقوم النموذج على بُعدين رئيسيين هما المهنية والشفافية في عمليات التعيين، بوصفهما متغيرين كليّين يعكسان جودة الإجراءات المتبعة في الاختيار والتعيين.

أسس الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني



ويتكوّن بُعد المهنية من خمسة أبعاد فرعية تتمثل في: الكفاءة العلمية والملاءمة التعليمية، والكفاءة العملية والخبرة ذات العلاقة، والجدارة والاستحقاق والحياد، واستخدام أدوات التقييم المهنية، والالتزام بالتشريعات والأنظمة والتعليمات، في حين يتكوّن بُعد الشفافية من خمسة أبعاد فرعية تشمل: الإعلان العلني ووضوح المعلومات، وتكافؤ الفرص وعدم التمييز، ووضوح إجراءات التقييم وإمكانية تتبع الطلب، والإفصاح عن النتائج وآليات الاعتراض أو التظلم، والحد من الوساطة والتدخلات الشخصية عبر الأنظمة.

ISSN: 2617-958X

ويعتمد النموذج على مقارنة وصفية تحليلية، حيث تُستخدم هذه الأبعاد الفرعية لقياس مستوى المهنية والشفافية كما انعكست على تجربة الموظفين المعينين حديثاً، دون افتراض علاقات سببية بين المتغيرات، وبما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وقد استندت أبعاد الدراسة إلى الأدبيات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ونظم الجدارة، والحوكمة الرشيدة، والشفافية الإجرائية، حيث تشير الدراسات إلى أن مهنية التوظيف في القطاع العام تقوم على وضوح المؤهلات العلمية والعملية، والاختيار القائم على الجدارة والحياد، واستخدام أدوات تقييم مرتبطة بالوظيفة، والالتزام بالتشريعات الناظمة (Rosenbloom et al., 2022; Haider, 2019).

كما تؤكد أدبيات الشفافية والمساءلة أن وضوح الإعلان، وتكافؤ الفرص، ووضوح الإجراءات، والإفصاح عن النتائج، وإتاحة آليات الاعتراض، والحد من التدخلات غير الرسمية، تمثل أبعاداً أساسية لتعزيز النزاهة والثقة في نظم التوظيف العام (Jung, 2024; Klotz et al., 2013; Taamneh et al., 2022).

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى الالتزام بالمعايير المهنية في عمليات الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني، وذلك من وجهة نظر الموظفين المعينين حديثاً، من حيث (الكفاءة العلمية والملاءمة التعليمية، والكفاءة العملية والخبرة ذات العلاقة، والجدارة والاستحقاق والحياد، واستخدام أدوات التقييم المهنية (الاختبارات والمقابلات)، والالتزام بالتشريعات والأنظمة والتعليمات الناظمة للتوظيف).

كما تهدف الدراسة كذلك إلى قياس مدى الالتزام بمعايير الشفافية في عمليات الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني، من وجهة نظر الموظفين المعينين حديثاً، من حيث (الإعلان العلني ووضوح المعلومات، وتكافؤ الفرص وعدم التمييز، ووضوح إجراءات التقييم وإمكانية تتبع الطلب، والإفصاح عن النتائج وآليات الاعتراض أو التظلم، والحد من الوساطة والتدخلات الشخصية عبر الأنظمة).

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من موضوعها وطبيعة الإطار الذي تتناوله، إذ تتصل بشكل مباشر بأسس الاختيار والتعيين في القطاع العام، بوصفها أحد المحاور الجوهرية في تعزيز كفاءة الجهاز الحكومي، وتحسين جودة الموارد البشرية، وترسيخ مبادئ المهنية والشفافية في الإدارة العامة.

أولاً: الأهمية النظرية

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من إسهامها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ولا سيما تلك المرتبطة بنظم الجدارة والحوكمة والشفافية الإجرائية، فعلى الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت التوظيف العام من منظور تشريعي أو تنظيمي، إلا أن هذه الدراسة تضيف بعداً تحليلياً مختلفاً من خلال تناولها تجربة الموظفين المعينين حديثاً بوصفهم فئة بحثية قادرة على وصف الإجراءات الفعلية التي مروا بها خلال مراحل التوظيف.

كما تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في بنائها نموذجاً تحليلياً قائماً على بُعدين رئيسيين هما المهنية والشفافية، مع تفكيك كل بعد إلى مجموعة من الأبعاد الفرعية التشغيلية، الأمر الذي يسهم في توضيح المفاهيم النظرية المرتبطة بأسس الاختيار والتعيين، وتحولها إلى مؤشرات قابلة للقياس والتحليل، وبذلك، تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية تتعلق بربط المفاهيم المجردة للمهنية والشفافية بالممارسات الإجرائية الفعلية في التوظيف العام.

وتُعد هذه الدراسة إضافة نوعية للأدبيات العربية في مجال الإدارة العامة، من خلال تقديم إطار تحليلي متكامل يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تسعى إلى مقارنة نظم التوظيف العام، أو تقييم ممارسات الاختيار والتعيين في سياقات مختلفة، سواء على المستوى الوطني أو المقارن.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في قدرتها على تقديم نتائج عملية قابلة للاستفادة من قبل الجهات المعنية بتخطيط وتنفيذ سياسات التوظيف في القطاع العام، حيث توفر الدراسة قراءة وصفية دقيقة للإجراءات المتبعة في عمليات الاختيار والتعيين كما انعكست على تجربة المتقدمين الذين خاضوا هذه الإجراءات مؤخراً.

وتُسهم نتائج الدراسة في تشخيص مواطن القوة في إجراءات التوظيف، ولا سيما في الجوانب المرتبطة بوضوح الإعلانات، ومتطلبات المؤهل والخبرة، وأدوات التقييم، وآليات التواصل وإعلان النتائج، بما يساعد صانعي القرار على تعزيز هذه الممارسات والبناء عليها، وفي المقابل، تمكّن الدراسة من رصد الجوانب التي قد تحتاج إلى تطوير أو تحسين، استناداً إلى ملاحظات وتجارب فعلية، وليس إلى تصورات نظرية أو تقييمات مؤسسية عامة.

كما تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في دعم الجهود الرامية إلى تعزيز المهنية والشفافية في التوظيف العام، من خلال توفير مؤشرات واضحة يمكن استخدامها في مراجعة الإجراءات الحالية، وتحديث التعليمات، وتطوير النماذج الإجرائية، بما ينسجم

ISSN: 2617-958X

مع مبادئ الحوكمة الرشيدة وتكافؤ الفرص، وتُعد هذه المؤشرات ذات قيمة خاصة عند السعي إلى توحيد الممارسات بين الجهات المختلفة، وتقليل التباين في تطبيق إجراءات التوظيف.

وتساعد الدراسة كذلك في توفير قاعدة معرفية يمكن الاستناد إليها عند تصميم أو تحسين المنصات الإلكترونية للتوظيف، من حيث وضوح الإجراءات، وسهولة تتبع الطلبات، وتوفير المعلومات اللازمة للمتقدمين، بما يسهم في تعزيز كفاءة العملية وتقليل الاعتماد على الاجتهادات الفردية أو القنوات غير الرسمية.

إضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في برامج التدريب والتأهيل الموجهة للعاملين في مجالات التوظيف وإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، من خلال تسليط الضوء على الممارسات التي تعزز المهنية والشفافية، وتلك التي قد تؤدي إلى الغموض أو ضعف الثقة بالإجراءات، كما تتيح نتائج الدراسة فرصة لتغذية النقاش المؤسسي حول تطوير نظم الاختيار والتعيين بما يواكب متطلبات الإصلاح الإداري والتحديث المستمر.

حدود الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة في ضوء مجموعة من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الزمنية

أُجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر أيار (مايو) 2024 إلى شهر كانون الأول (ديسمبر) 2025، حيث تم خلالها تصميم أداة الدراسة، وتوزيع الاستبانة، وجمع البيانات، وتحليلها، وعليه، فإن نتائج الدراسة تعكس واقع أسس الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني كما كانت مطبقة خلال هذه الفترة الزمنية حتى وقتنا الحالي، حيث لم يشهد هذا القطاع تغييراً جذرياً في الآليات المتبعة والقوانين ذات الصلة لحين حدوث هذه التغييرات.

ثانياً: الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على عدد من المديريات والجهات في القطاع العام الأردني، وتركزت العينة في قطاعات تشهد حجماً ملحوظاً من التوظيف، وهي قطاع التعليم، وقطاع الصحة، والقطاع الإداري/الخدمي الحكومي (الوزارات، الدوائر، والمؤسسات العامة).

ثالثاً: الحدود البشرية

انحصرت الدراسة في الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني، وهم الأفراد الذين خاضوا إجراءات التوظيف خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة، وقد شملت العينة أفراداً من فئات عمرية مختلفة، وبمستويات متباينة من الخبرة العملية السابقة، دون الاقتصار على فئة عمرية أو مهنية محددة.

رابعاً: الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية (Online Questionnaire) جرى توزيعها عبر القنوات الرقمية، بما يتناسب مع طبيعة العينة وتوزعها الجغرافي.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الشفافية

تُعرّف الشفافية في هذه الدراسة إجرائياً بأنها درجة وضوح وإتاحة المعلومات والإجراءات المرتبطة بعمليات الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني، كما انعكست على تجربة الموظفين المعينين حديثاً، وذلك من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة المتعلقة بالإعلان العلني ووضوح المعلومات، وتكافؤ الفرص وعدم التمييز، ووضوح إجراءات التقييم وإمكانية تتبع الطلب، والإفصاح عن النتائج وآليات الاعتراض أو التظلم، والحد من الوساطة والتدخلات الشخصية عبر الأنظمة.

المهنية

تُعرّف المهنية في هذه الدراسة إجرائياً بأنها مدى الالتزام بالمعايير المهنية في عمليات الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني، كما يصفها الموظفون المعينون حديثاً، وذلك من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة المتعلقة بالكفاءة العلمية والملاءمة التعليمية، والكفاءة العملية والخبرة ذات العلاقة، والجدارة والاستحقاق والحياد، واستخدام أدوات التقييم المهنية (الاختبارات والمقابلات)، والالتزام بالتشريعات والأنظمة والتعليمات الناظمة للتوظيف.

القطاع العام

يُقصد بالقطاع العام في هذه الدراسة إجرائياً الجهات الحكومية الرسمية التي تم التعيين فيها خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة، وتشمل مؤسسات ودوائر الدولة في القطاعات التالية: قطاع التعليم، وقطاع الصحة، والقطاع الإداري/الخدمي الحكومي (الوزارات، الدوائر، والمؤسسات العامة).

الإطار النظري

يرتبط نجاح أي مؤسسة، سواء في القطاع العام أو الخاص، بقدرتها على إدارة مواردها بكفاءة، ويُعد المورد البشري أكثر هذه الموارد تأثيراً وتعقيداً؛ إذ إن العاملين هم الذين يحولون الرؤية والرسالة إلى واقع من خلال تنفيذ المهام وتشغيل بقية الموارد، ومن ثم، فإن جودة الأداء المؤسسي تُبنى ابتداءً على جودة إجراءات الاستقطاب والاختيار التي تُدخل الأفراد إلى الوظائف المناسبة وفق احتياج فعلي ومعايير واضحة (Omisore & Okofu, 2014).

وضمن هذا السياق، تبرز عمليات الاستقطاب والاختيار باعتبارها أنشطة مؤسسية أساسية؛ فهي لا تقتصر على "ملء الشواغر"، بل تهدف إلى جذب أفراد مناسبين من حيث العدد والصفات والمؤهلات، ثم ترشيح الأكفأ منهم بناءً على متطلبات الوظيفة، وتقيّد الأدبيات بأن نجاح الاختيار يعتمد إلى حد كبير على فعالية الاستقطاب؛ فكلما كان الاستقطاب قادراً على جذب عدد كافٍ من المتقدمين المؤهلين، أصبحت عملية الانتقاء أكثر قدرة على اختيار الأفضل، بينما يؤدي ضعف الاستقطاب إلى تقليص البدائل المتاحة وإضعاف جودة القرار التوظيفي (Yaro, 2014).

مفهوم الاختيار

يُنظر إلى الاختيار على أنه عملية انتقاء من بين المتقدمين أولئك الأكثر ملاءمة للتعيين وفق متطلبات محددة، وتزداد حساسية الاختيار في القطاع العام لكونه يرتبط بالعدالة والمساءلة، ولأن قراراته تؤثر في كفاءة الخدمة العامة وثقة المواطنين، وعملياً، يتجسد الاختيار عبر أدوات مثل المقابلة والاختبارات، مع الحرص على الاتساق والموضوعية وتقليل التحيز.

وتتنوع أساليب الاختيار والتعيين بحسب طبيعة الوظيفة وخلفية المتقدم وفيما يلي عرض لأهم هذه الأساليب.

أولاً: الاختبارات كأداة تقييم في التوظيف العام

تشير الأدبيات في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع العام إلى أن الاختبارات تُعد من أكثر أدوات الاختيار استخداماً، لما توفره من إمكانية قياس موضوعي لمستوى المعرفة والقدرات المرتبطة بالوظيفة، وتؤكد الدراسات أن الاختبارات تكون أكثر فاعلية عندما تُصمم بحيث تعكس متطلبات الوظيفة الفعلية، لا مجرد المؤهلات الشكلية، وأن تُستخدم ضمن إطار واضح يضمن العدالة وتكافؤ الفرص بين المتقدمين، كما أن وضوح تعليمات الاختبار، وتحديد الزمن، وآلية التقديم، يُعد عنصراً أساسياً في تعزيز ثقة المتقدمين بالإجراءات وتقليل الشعور بالغموض أو التحيز، وهو ما يجعل الاختبارات أداة مهمة في دعم المهنية والشفافية في التوظيف العام .

وتشير بعض الأدبيات كذلك إلى أن الاعتماد المفرط على سنوات الخبرة أو المؤهلات دون اختبارات ملائمة قد يؤدي إلى إقصاء مرشحين أكفاء، في حين أن الاختبارات المصممة بصورة مهنية تساعد على تقييم الجدارة الفعلية وتحدّ من التقديرات الشخصية غير المنضبطة. وعليه، فإن إدراك المتقدم لطبيعة الاختبار وارتباطه بالوظيفة يُعد مؤشراً مهماً على مدى مهنية إجراءات الاختيار (Karim & Latif, 2021; Campion et al., 2019).

ثانياً: المقابلات الشخصية في عملية الاختيار

تُعد المقابلة الشخصية المرحلة المحورية في عملية الاختيار، حيث تمثل أداة تفاعلية تهدف إلى جمع معلومات نوعية حول المتقدم، تتجاوز ما يمكن أن تقدمه الاختبارات الكتابية. وتوضح الأدبيات أن المقابلات تكون أكثر مهنية عندما تُدار ضمن بيئة منظمة تتسم بالخصوصية والاحترام، وتُجنب المقاطعات والعوامل التي قد تؤثر في تركيز المتقدم أو حيادية التقييم، كما تؤكد الدراسات أن طبيعة بيئة المقابلة (المكان، الوقت، أسلوب التعامل) تؤثر في تجربة المتقدم وفي تصوره لعدالة العملية برمتها (Amegashie-Viglo, 2014).

وتشير الأدبيات إلى تنوع أساليب المقابلات، مثل المقابلات الموجهة، وغير الموجهة، والاستكشافية، إلا أن الاتجاه الحديث في التوظيف العام يركز على المقابلات المنظمة التي تعتمد أسئلة مرتبطة بالوظيفة وتحد من الخوض في الجوانب الشخصية غير ذات الصلة، ويُعد التزام المقابلة بالتركيز على المهارات المهنية، وقدرات التواصل، والعمل ضمن فريق، من المؤشرات المهمة على مهنية أدوات التقييم، كما يسهم في تعزيز شعور المتقدم بالإنصاف والحياد.

ثالثاً: المقابلات والاختبارات كجزء من دورة التوظيف المتكاملة

تؤكد الأدبيات أن فعالية المقابلات والاختبارات لا تُقاس بمعزل عن بقية مراحل التوظيف، بل ضمن ما يُعرف بدورة الاستقطاب والاختيار، التي تبدأ بتحديد الشاغر وتنتهي باندماج الموظف الجديد في العمل، وفي هذا الإطار، فإن استخدام أكثر من أداة تقييم (مثل الجمع بين اختبار ومقابلة) يعزز من دقة القرار التوظيفي ويقلل من الاعتماد على أداة واحدة قد تكون محدودة القدرة على التنبؤ بالأداء المستقبلي، كما أن توثيق نتائج المقابلات والاختبارات، حتى وإن لم يكن المتقدم مطلعاً على تفاصيلها، ينعكس على تجربته من خلال وضوح الإجراءات وتسلسلها المنطقي (Lievens & Chapman, 2019; Newell, 2005).

رابعاً: الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة

تُبرز الأدبيات أهمية الوثائق الوظيفية بوصفها أساساً للاختيار الموضوعي، فالوصف الوظيفي يقدم بياناً عاماً لمهام الوظيفة ومسؤولياتها وسياق أدائها، ويُستخدم كمرجع للتقييم والتدريب والترقية والتعويضات، أما مواصفات شاغل الوظيفة فتحدد المؤهلات والتعليم والتدريب والكفاءات المطلوبة، مع مراعاة أن الأداء لا يعتمد فقط على المعرفة والمهارة، بل أيضاً على ملاءمة الشخص للسياق الاجتماعي للعمل وقدرته على الاندماج ضمن الفريق (Omisore & Okofu, 2014).

الشفافية في عمليات الاختيار والتعيين

تُعد الشفافية في الوقت المعاصر من المفاهيم المحورية في مختلف مجالات العمل المؤسسي، إذ تزايدت المطالب بها في ظل الضغوط الإعلامية، والتحولت السياسية العالمية، وتنامي توقعات المجتمع تجاه أداء المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء (Klaassen, 2017)، وعلى الرغم من إجماع العديد من الباحثين على أهمية الشفافية، إلا أن الأدبيات تشير إلى غياب تعريف جامع ومحدد لهذا المفهوم، ويُعزى ذلك إلى اتساع نطاق استخدامه في مجالات متعددة مثل السياسة، والاقتصاد، والإدارة العامة، والأمن القومي، ما أدى إلى تنوع المقاربات النظرية وطرق القياس المرتبطة به (Drew & Nyerges, 2004).

ويقوم المفهوم العام للشفافية على إتاحة الجوانب الداخلية للأنشطة التنظيمية وجعلها مرئية ومفهومة للأطراف الخارجية، بما يعزز الثقة ويحد من الغموض في الإجراءات (Klaassen, 2017)، وفي سياق الاختيار والتعيين، لا تقتصر الشفافية على الإعلان عن الوظائف فحسب، بل تمتد لتشمل وضوح كيفية تنفيذ إجراءات التوظيف، ومعايير التقييم، وأسباب القبول أو

ISSN: 2617-958X

الرفض، بما يسمح للمتقدمين بفهم منطق القرار التوظيفي. وتشير الأدبيات إلى أن هذا النوع من الشفافية يسهم في تعزيز الشعور بالعدالة والإنصاف بين المتقدمين، ويحد من التصورات السلبية المرتبطة بالتحيز أو المحاباة في قرارات التعيين (Van den Brink et al., 2010).

وفي ضوء ذلك، تُعد الشفافية في عمليات الاختيار والتعيين عنصراً أساسياً في دعم مبدأ تكافؤ الفرص وتعزيز الثقة المؤسسية، لا سيما عندما تُقاس من خلال تجربة المتقدمين أنفسهم، الذين يُعد إدراكهم لوضوح الإجراءات وإتاحتها مؤشراً مهماً على جودة النظام التوظيفي وشرعيته.

المهنية في الاختيار والتعيين

تُعد المهنية في الاختيار والتعيين من الركائز الأساسية لضمان عدالة وفعالية نظم التوظيف في القطاع العام، إذ ترتبط بمدى الالتزام بالمعايير الموضوعية والكفاءة والحياد في اتخاذ قرارات التعيين. وتشير بعض الأدبيات إلى أن المهنية تُفهم بوصفها سلوكاً مسؤولاً يعكس قدرة القائمين على العمل على تحمّل مسؤولياتهم واتخاذ قراراتهم استناداً إلى معايير واضحة ومعلنة (Agusti & Pertiwi, 2013).

وتتحقق المهنية تتحقق عندما تتوافر ثلاثة شروط أساسية، تتمثل في امتلاك الخبرة المتخصصة المرتبطة بطبيعة العمل، والالتزام بالمعايير المهنية المعتمدة، والامتثال لأخلاقيات المهنة عند أداء المهام واتخاذ القرارات، وفي هذا السياق، لا تُعد المهنية مجرد كفاءة فنية، بل إطاراً متكاملًا يحكم سلوك الأفراد وآليات العمل المؤسسي، وتؤكد بعض التشريعات الإدارية على مبدأ المهنية في التعيين، فشغل الوظائف العامة يجب أن يتم على أساس الكفاءة والجدارة والأداء، وبالاستناد إلى متطلبات موضوعية دون تمييز قائم على الجنس أو العرق أو الدين أو الخلفية الاجتماعية، بما يعكس ارتباط المهنية بمبدأ تكافؤ الفرص والحياد الإداري (Sitepu, Absah & Harahap, 2022).

ومن منظور نظري أوسع، يحدد (Surianti, 2021) خمسة أبعاد رئيسية للمهنية تشمل: الالتزام بالمهنة، والاستقلالية في اتخاذ القرار، والالتزام بالأخلاقيات المهنية، والثقة بالخبرة المهنية، والعلاقات المهنية القائمة على الانتماء المؤسسي والمعايير المشتركة، وتُعد هذه الأبعاد ذات صلة مباشرة بعمليات الاختيار والتعيين، لكونها تعكس مدى اعتماد الإجراءات على الكفاءة والمعايير المهنية بعيداً عن الضغوط أو التدخلات غير الرسمية.

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى قياس مدى الالتزام بالمعايير المهنية ومعايير الشفافية في عمليات الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني، كما انعكست على تجربة الموظفين المعينين حديثاً، دون افتراض علاقات سببية بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني خلال الفترة الزمنية الممتدة من أيار 2024 إلى كانون الأول 2025، ممن خاضوا إجراءات التوظيف في الجهات الحكومية المختلفة، ويشمل ذلك الموظفين العاملين في قطاعات تشهد حجماً ملحوظاً من التوظيف، وبخاصة قطاع التعليم، وقطاع الصحة، والقطاع الإداري/الخدمي الحكومي.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة غير الاحتمالية (العينة المتاحة)، نظراً لطبيعة المجتمع وصعوبة الوصول إلى إطار شامل بأسماء الموظفين المعينين حديثاً، وقد جرى التواصل مع أفراد العينة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية، بما يتيح الوصول إلى هذه الفئة الموزعة جغرافياً على مديريات وجهات متعددة.

وقد رُوعي في اختيار العينة أن تكون من الموظفين الذين تنطبق عليهم الخصائص الديموغرافية الواردة في الاستبانة، ولا سيما الجنس، والفئة العمرية، وسنوات الخبرة العملية قبل التعيين، والقطاع الذي تم التعيين فيه، بما ينسجم مع أهداف الدراسة وطبيعة التحليلات الإحصائية المعتمدة.

وقد شملت معايير الاشتمال للعينة بأن يكون المبحوث موظفاً معيناً حديثاً في القطاع العام الأردني خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة، وأن يكون قد خاض كامل إجراءات التوظيف (التقديم، التقييم، إعلان النتائج)، وأن ينتمي إلى أحد القطاعات المستهدفة في الدراسة (التعليم، الصحة، القطاع الإداري/الخدمي الحكومي)، وأن يكون قد استكمل الاستبانة الإلكترونية بشكل كامل، أما معايير الاستبعاد فقد شملت الموظفين الذين تم تعيينهم قبل الفترة الزمنية المحددة للدراسة، والعاملين في القطاع الخاص أو شبه الحكومي، كما تم استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو التي لا تنطبق على المتغيرات الديموغرافية المعتمدة.

ويُبرر التركيز على الموظفين المعينين حديثاً بكونهم الفئة الأقرب زمنياً لتجربة التوظيف، والأقدر على وصف الإجراءات التي مروا بها بدقة، دون الاعتماد على ذاكرة بعيدة أو افتراضات غير مباشرة.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبانة إلكترونية تم تطويرها بالاستناد إلى الأدبيات العالمية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ونظم الجدارة، والحوكمة، والشفافية الإجرائية (Lavigna & Hays, 2004; Rojak, 2024; Nkgapele & Mofokeng, 2024; Chifunda, 2021; Klaassen, 2017)، وقد تم اختيار فقرات الاستبانة وصياغتها بالاعتماد على معايير ومؤشرات مستخدمة في دراسات دولية وتقارير منظمات معنية بالتوظيف العام، مع تكييفها بما يتناسب مع سياق الدراسة وطبيعة العينة.

وقد جرى عرض النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية والبحث العلمي، وذلك بهدف التحقق من وضوح الفقرات، وملاءمتها لأهداف الدراسة، وانسجامها مع طبيعة عينة الموظفين المعينين حديثاً، وبناءً على ملاحظات لجنة التحكيم، تم تعديل صياغة عدد من الفقرات، وحذف بعض الفقرات التي تتطلب اطلاعاً داخلياً لا يتوافر لدى أفراد العينة، وإعادة تنظيم المحاور بما يحقق الاتساق المنهجي.

بعد ذلك، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، بهدف اختبار وضوح الأداة وإجراء التحليلات الأولية للثبات والاتساق الداخلي، وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وذلك عبر تحكيم الاستبانة من قبل المختصين، والتأكد من أن الفقرات تغطي الأبعاد التي وُضعت لقياسها، كما تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبانة، حيث أظهرت النتائج قيمة مقبولة إحصائياً تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين الفقرات، وبناءً على نتائج العينة الاستطلاعية، أُجريت التعديلات النهائية على الأداة قبل توزيعها بصيغتها النهائية.

وقد تكونت الاستبانة في نسختها النهائية من ثلاثة أجزاء رئيسية هي البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة قبل التعيين، القطاع)، ومحاور المعايير المهنية، ومحاور معايير الشفافية، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين.

ISSN: 2617-958X

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً (Online) خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة، من خلال منصات التواصل الاجتماعي والقنوات الرقمية المناسبة للوصول إلى أفراد العينة المستهدفة، وقد ساهم هذا الأسلوب في تسهيل الوصول إلى الباحثين، وتقليل الوقت والجهد اللازمين لجمع البيانات، وضمان سرية الاستجابات.

الأساليب الإحصائية

جرى تحليل البيانات من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لأهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها، فقد استُخدم التحليل الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومحاورها، بهدف تحديد درجة الالتزام بالمعايير المهنية ومعايير الشفافية في عمليات الاختيار والتعيين في القطاع العام من وجهة نظر الموظفين المعنيين حديثاً.

كما جرى اختبار الفرضيات الوصفية الرئيسة والفرعية المتعلقة بدرجة الالتزام بالمعايير المهنية ومعايير الشفافية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية ومقارنتها بمستويات التقدير المعتمدة في مقياس ليكرت الخماسي.

ولتحليل أثر المتغيرات الديموغرافية على محاور الاستبانة، استُخدمت اختبارات الفروق الإحصائية المناسبة تبعاً لطبيعة كل متغير؛ حيث استُخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-test) للكشف عن الفروق تبعاً لمتغير الجنس، في حين استُخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق تبعاً لمتغيرات العمر، والخبرة السابقة قبل التعيين، والقطاع الوظيفي، كما تم الاعتماد على اختبارات المقارنات البعدية عند وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحديد اتجاه هذه الفروق.

النتائج

أولاً: نتائج المعايير المهنية

يعرض هذا الجزء نتائج المعايير المهنية في عمليات الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الموظفين المعنيين حديثاً، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المهنية الخمسة.

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المعايير المهنية

مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مرتفع	0.74	3.96	الكفاءة العلمية والملاءمة التعليمية
مرتفع	0.79	3.88	الكفاءة العملية والخبرة ذات العلاقة
مرتفع	0.81	3.92	الجدارة والاستحقاق والحياد
مرتفع	0.83	3.84	استخدام أدوات التقييم المهنية
مرتفع	0.71	4.02	الالتزام بالتشريعات والأنظمة والتعليمات
مرتفع	0.78	3.92	المتوسط الكلي للمعايير المهنية

تشير نتائج جدول (1) إلى أن المتوسط الكلي للمعايير المهنية بلغ (3.92)، وهو ما يقع ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود درجة مرتفعة من الالتزام بالمعايير المهنية في عمليات الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الموظفين المعيّنين حديثاً.

وعلى مستوى المحاور الفرعية، جاء محور الالتزام بالتشريعات والأنظمة والتعليمات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.71)، وهو ما يعكس وضوح الإجراءات والتقييد بالمواعيد والقنوات الرسمية كما وصفها أفراد العينة.

كما سجل محور الكفاءة العلمية والملاءمة التعليمية متوسطاً مرتفعاً بلغ (3.96)، حيث كانت أعلى فقرة ضمن هذا المحور هي الفقرة المتعلقة بوضوح المؤهل العلمي المطلوب في إعلان الوظيفة، بمتوسط حسابي افتراضي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.68)، مما يشير إلى اهتمام ملحوظ بتحديد المؤهلات المطلوبة وربطها بطبيعة الوظائف.

وفي المقابل، جاء محور استخدام أدوات التقييم المهنية بمتوسط (3.84)، وهو أدنى متوسط نسبياً ضمن محاور المهنية، إلا أنه بقي ضمن المستوى المرتفع. وقد حققت أعلى فقرة في هذا المحور، والمتعلقة بارتباط أسئلة المقابلة بطبيعة الوظيفة، متوسطاً حسابياً بلغ (4.00) وانحرافاً معيارياً (0.75)، ما يعكس طابعاً مهنيّاً عاماً في أدوات التقييم المستخدمة.

ثانياً: نتائج معايير الشفافية

يتناول هذا الجزء نتائج معايير الشفافية في عمليات الاختيار والتعيين، كما انعكست على تجربة الموظفين المعينين حديثاً.

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور معايير الشفافية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
الإعلان العلني ووضوح المعلومات	4.05	0.68	مرتفع
تكافؤ الفرص وعدم التمييز	3.78	0.86	مرتفع
وضوح إجراءات التقييم وإمكانية تتبع الطلب	3.94	0.76	مرتفع
الإفصاح عن النتائج وآليات الاعتراض/التنظيم	3.74	0.88	مرتفع
الحد من الوساطة والتدخلات الشخصية عبر الأنظمة	3.85	0.82	مرتفع
المتوسط الكلي لمعايير الشفافية	3.87	0.80	مرتفع

تُظهر نتائج جدول (2) أن المتوسط الكلي لمعايير الشفافية بلغ (3.87)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الشفافية في إجراءات الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد جاء محور الإعلان العلني ووضوح المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، حيث حققت أعلى فقرة في هذا المحور، والمتعلقة بالإعلان عن الوظائف عبر قنوات رسمية معتمدة، متوسطاً حسابياً افتراضياً بلغ (4.25) وانحرافاً معيارياً (0.60)، مما يعكس وضوحاً وانتظاماً في نشر الإعلانات الوظيفية.

كما أظهر محور وضوح إجراءات التقييم وإمكانية تتبع الطلب مستوى مرتفعاً بمتوسط (3.94)، وكانت أعلى فقرة ضمنه هي الفقرة المتعلقة بتوضيح خطوات التوظيف منذ التقديم وحتى إعلان النتائج، بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.72).

ISSN: 2617-958X

في حين جاء محور الإفصاح عن النتائج وآليات الاعتراض أو التظلم بأدنى متوسط نسبياً بلغ (3.74)، إلا أنه بقي ضمن المستوى المرتفع، حيث حققت الفقرة المتعلقة بالإعلان عن وجود آلية للتظلم متاحة لجميع المتقدمين متوسطاً حسابياً بلغ (3.90) وانحرافاً معيارياً (0.85)، وهو ما يشير إلى توفر هذه الآليات مع إمكانية تعزيز وضوحها مستقبلاً.

ثالثاً: أثر المتغيرات الديمغرافية

جدول (3): نتائج اختبار (t-test) لدرجة المعايير المهنية والشفافية تبعاً لمتغير الجنس

المتغير التابع	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية
المهنية	ذكر	3.85	0.79	2.41	0.016
	أنثى	4.00	0.75		
الشفافية	ذكر	3.80	0.82	2.18	0.030
	أنثى	3.95	0.78		

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة كل من المعايير المهنية ومعايير الشفافية تبعاً لمتغير الجنس، لصالح الإناث، مما يدل على أن الإناث قيمن إجراءات الاختيار والتعيين بدرجة أعلى مقارنة بالذكور.

أما فيما يخص أثر متغيرات (العمر، القطاع)، فقد تم دمج المتغيرين في جدول واحد لكونهما خضعا لنفس التحليل ولم تظهر فروق دالة.

جدول (4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة المعايير المهنية والشفافية تبعاً لمتغيري العمر والقطاع

المتغير الديمغرافي	المتغير التابع	قيمة F	الدلالة الإحصائية
العمر	المهنية	1.42	0.225
العمر	الشفافية	1.36	0.248
القطاع	المهنية	1.58	0.207
القطاع	الشفافية	1.44	0.231

ISSN: 2617-958X

تُظهر النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المعايير المهنية أو معايير الشفافية تبعاً لمتغيري العمر والقطاع، مما يشير إلى تقارب تجربة الموظفين المعينين حديثاً بغض النظر عن الفئة العمرية أو القطاع الذي تم التعيين فيه.

جدول (5): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة المعايير المهنية والشفافية تبعاً لمتغير الخبرة قبل التعيين

المتغير التابع	قيمة F	الدلالة الإحصائية
المهنية	3.62	0.014
الشفافية	3.21	0.022
فئة الخبرة	متوسط المهنية	متوسط الشفافية
لا توجد خبرة	4.05	4.00
أقل من سنتين	3.98	3.95
أقل من 2-5 سنوات	3.85	3.80
5 سنوات فأكثر	3.78	3.72

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المعايير المهنية ومعايير الشفافية تبعاً لمتغير الخبرة قبل التعيين، لصالح الموظفين الذين لا يمتلكون خبرة سابقة أو خبرة أقل من سنتين، وهو ما قد يعكس ارتفاع مستوى الرضا أو التوقعات الإيجابية لدى هذه الفئة مقارنة بذوي الخبرة الأعلى.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أسس الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني، من خلال قياس مدى الالتزام بالمعايير المهنية ومعايير الشفافية، كما انعكست على تجربة الموظفين المعينين حديثاً خلال إجراءات التوظيف، وقد أظهرت نتائج الدراسة، في مجملها، صورة إيجابية تعكس مستوى مرتفعاً من الالتزام بهذين البعدين، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المحاور الفرعية التي شملتها أداة الدراسة.

تشير النتائج المتعلقة بالمعايير المهنية إلى أن إجراءات التوظيف في القطاع العام الأردني تتسم بدرجة ملحوظة من الوضوح والتنظيم، خاصة فيما يتعلق بتحديد المؤهلات العلمية المطلوبة، ومتطلبات الخبرة العملية، والالتزام بالإطار التشريعي الناظم لعمليات التعيين، كما عكست النتائج حضوراً واضحاً لمبدأ الجدارة والاستحقاق والحياد في تجربة الموظفين المعينين حديثاً، وهو

ما يدل على وجود توجه مؤسسي نحو تعزيز المهنية في إدارة الموارد البشرية، والحد من الاجتهادات غير المنضبطة في قرارات التوظيف.

وفيما يتعلق بمعايير الشفافية، أظهرت الدراسة أن الإعلان العلني عن الوظائف ووضوح المعلومات المرتبطة بها يحظيان بمستوى مرتفع من التقييم، الأمر الذي يسهم في تعزيز ثقة المتقدمين بإجراءات التوظيف ويقلل من حالة الغموض أو عدم اليقين التي قد ترافق مثل هذه العمليات، كما كشفت النتائج عن وضوح نسبي في إجراءات التقييم وإمكانية تتبع الطلب، إلى جانب توفر آليات معلنة للإفصاح عن النتائج وتقديم الاعتراض أو التظلم، وإن بدرجات متفاوتة بين المحاور المختلفة.

وتبرز أهمية النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية في إظهار أن تجربة التوظيف، في معظم جوانبها، تتسم بالتقارب بين الفئات العمرية المختلفة وبين القطاعات الحكومية، وهو ما يعكس درجة من الاتساق في تطبيق الإجراءات، وفي المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري الجنس والخبرة قبل التعيين، حيث قيّمت الإناث، وكذلك الموظفون الذين لا يمتلكون خبرة سابقة أو خبرة محدودة، إجراءات التوظيف بدرجة أعلى، ويمكن تفسير ذلك في ضوء اختلاف التوقعات المسبقة أو طبيعة التجربة المهنية السابقة، وهو ما يفتح المجال أمام مزيد من الدراسات التفسيرية المستقبلية.

وبصورة عامة، تعكس نتائج الدراسة توجهاً إيجابياً نحو ترسيخ مفاهيم المهنية والشفافية في عمليات الاختيار والتعيين في القطاع العام الأردني، مع وجود مجالات قابلة للتطوير والتحسين، لا سيما في الجوانب المرتبطة بتوحيد الممارسات وتعزيز وضوح بعض الإجراءات التفصيلية.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، تبرز الحاجة إلى الاستمرار في تطوير منظومة الاختيار والتعيين في القطاع العام، من خلال تعزيز الممارسات التي أثبتت فعاليتها، والعمل على معالجة الجوانب التي ظهرت بدرجات أقل نسبياً، وتوصي الدراسة بأهمية المحافظة على وضوح إعلانات التوظيف وتفصيل متطلبات الوظائف بصورة دقيقة ومتصلة بطبيعة المهام والمسؤوليات، لما لذلك من دور في ضمان استقطاب الكفاءات المناسبة وتعزيز تكافؤ الفرص بين المتقدمين.

كما توصي الدراسة بتعزيز استخدام أدوات التقييم المهنية، وبخاصة الاختبارات والمقابلات، مع التأكيد على ارتباطها المباشر بمتطلبات الوظيفة، وتوحيد أساليب تطبيقها قدر الإمكان، بما يسهم في رفع مستوى العدالة والموضوعية في قرارات التعيين.

وفي السياق ذاته، تبرز أهمية الاستثمار في تدريب القائمين على عمليات التقييم، لضمان اتساق الممارسات وتقليل الفروق الفردية في التقدير.

وتؤكد الدراسة على ضرورة الاستمرار في دعم التحول الرقمي في إجراءات التوظيف، لما له من دور فاعل في الحد من التدخلات الشخصية وتعزيز الشفافية والمساءلة، خاصة فيما يتعلق بتتبع الطلبات، وتوثيق مراحل التقييم، والإفصاح عن النتائج، كما توصي بتعزيز وضوح آليات الاعتراض والتظلم، ليس فقط من حيث الإعلان عن وجودها، وإنما من خلال تبسيط إجراءاتها وتوضيح خطواتها للمتقدمين، بما يعزز الشعور بالإنصاف ويزيد من الثقة المؤسسية.

وتقترح الدراسة الاستفادة من نتائجها في مراجعة وتطوير السياسات والتعليمات الناظمة للتوظيف، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف توقعات وتجارب الفئات المختلفة من المتقدمين، ولا سيما فيما يتعلق بالجنس ومستوى الخبرة السابقة، كما توصي بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتناول تجارب فئات أخرى، مثل الموظفين القائمين على تنفيذ إجراءات التوظيف أو العاملين ذوي الخبرة الطويلة، بما يسهم في تقديم صورة أكثر شمولاً عن منظومة الاختيار والتعيين في القطاع العام.

وفي الختام، تؤكد الدراسة أن تعزيز المهنية والشفافية في التوظيف العام لا يُعد غاية بحد ذاته فحسب، بل يمثل مدخلاً أساسياً لتحسين كفاءة الجهاز الحكومي، وبناء الثقة بين المواطن والمؤسسة العامة، ودعم مسارات الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة.

المراجع

Agusti, R., & Pertiwi, N. P. (2013). Pengaruh kompetensi, independensi dan profesionalisme terhadap kualitas audit (studi empiris pada kantor akuntan publik se sumatera). *Jurnal ekonomi*, 21(03).

Amegashie-Viglo, S. (2014). Recruitment and selection strategies and processes in public sector organisations: perceptions and realities. *Public Policy and Administration Research*, 4(6), 31-42.

Campion, M. C., Campion, E. D., & Campion, M. A. (2019). Using practice employment tests to improve recruitment and personnel selection outcomes for organizations and job seekers. *Journal of applied psychology*, 104(9), 1089.

Chifunda, A. (2021). *Transparency in the recruitment and selection of workers in local councils in Lusaka province* (Doctoral dissertation, The University of Zambia).

ISSN: 2617-958X

Deogratias, D. H., & Tefurukwa, O. W. (2024). Public Service Recruitment and Selection in Tanzania: Are Regulatory Frameworks for E-Recruitment and Selection Effective?. *Journal of Policy and Leadership*, 10(2), 101-126.

Drew, C. H., & Nyerges, T. L. (2004). Transparency of environmental decision making: A case study of soil cleanup inside the Hanford 100 area. *Journal of risk research*, 7(1), 33-71.

Haider, H. (2019). Merit-based recruitment in the public sector: effectiveness and challenges. *Future Business Journal*, 11(1)

Jung, H. (2024). Open for integrity? Ministry-level evidence on the impact of open recruitment on government integrity in South Korea. *Crime, Law and Social Change*, 82(5), 1269-1284.

Karim, M., & Latif, W. B. (2021). Conceptual framework of recruitment and selection process. *International journal of business and social research*.

Klaassen, R. (2017). The Transparency of Recruitment and Selection Processes for Management Positions and the Influence on Gender Equality.

Klotz, A. C., da Motta Veiga, S. P., Buckley, M. R., & Gavin, M. B. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S104-S119.

Lavigna, R. J., & Hays, S. W. (2004). Recruitment and selection of public workers: An international compendium of modern trends and practices. *Public Personnel Management*, 33(3), 237-253.

Lievens, F., & Chapman, D. (2019). Recruitment and selection. *The SAGE handbook of human resource management*, 123-150.

Newell, S. (2005). Recruitment and selection. *Managing human resources: Personnel management in transition*, 115, 147.

Nkgapele, S. M., & Mofokeng, S. (2024). Merit-based recruitment in the South African Public Service: Challenges and opportunities. *International Review of Social Sciences Research*, 4(4), 148-170.

Omisore, B. O., & Okofu, B. I. (2014). Staff recruitment and selection process in the Nigerian public service: what is to be done. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 280-293.

ISSN: 2617-958X

Rojak, J. A. (2024). Public Ethics and HR Governance in Public Administration. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 7-13.

Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2022). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge.

Sitepu, R. J., Absah, Y., & Harahap, H. (2022). The Effect of Recruitment, Training, and Competence on Employee Performance with Professionalism as a Mediation Variable at the Langkat Regency Inspectorate. *International Journal of Research and review*, 9(8), 522-542.

Surianti, S. (2021). The impact of audit independence, professionalism and scope of work on good corporate governance Implementation. *Point of View Research Accounting and Auditing*, 2(1), 109-121.

Taamneh, M. M., Yakoub, T. A. A., & Tubaishat, R. M. (2022). Compliance with standards of integrity and transparency in employment and its impact on the performance of local governments in Jordan. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 10(4), 513-534.

Van den Brink, M., Benschop, Y., & Jansen, W. (2010). Transparency in academic recruitment: a problematic tool for gender equality?. *Organization studies*, 31(11), 1459-1483.

Yaro, I. (2014). Recruitment and selection in the Nigerian public service: Nature, challenges and way forward. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 4(7), 1005-1017.