



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الرابع والتسعون - شهر (ابريل) 2026

ISSN: 2617-9563

أثر الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية في تحقيق ملاءمة الموظف للوظيفة لدى المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني

الدكتوراه ريما فايز علي زواهره

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

Reema.zawahreh@spac.gov.jo

ملخص البحث (باللغة العربية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أدوات الاختيار في التوظيف، وبخاصة الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية، في تحقيق ملاءمة الموظف للوظيفة لدى الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني، وتتبع أهمية الدراسة من الدور الذي تؤديه ممارسات التوظيف والاختيار في استقطاب الكفاءات المناسبة وتحسين جودة قرارات التعيين في المؤسسات الحكومية، بما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات العامة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني خلال الفترة الممتدة من أيار 2024 إلى كانون الأول 2025، في عدد من القطاعات الحكومية التي تشهد مستويات توظيف مرتفعة، مثل قطاع التعليم وقطاع الصحة والقطاع الإداري/الخدمي الحكومي، وتكونت أداة الدراسة من مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة المتمثلة في الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية وملاءمة الموظف للوظيفة، حيث تم قياس المتغير الأخير بالاعتماد على مقياس ملاءمة الموظف للوظيفة (Person-Job Fit) الذي طوره Brkich وزملاؤه (2002) بعد تعديله ليتناسب مع سياق الدراسة واستخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما تم التحقق من صدق الأداة من خلال تحكيمها من قبل عدد من المتخصصين، والتأكد من ثباتها باستخدام معامل الاتساق الداخلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذه الأدوات



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الرابع والتسعون - شهر (ابريل) 2026

ISSN: 2617-9563

في ملاءمة الموظف للوظيفة لدى الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني، وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تطوير أدوات الاختيار في التوظيف وتعزيز موضوعيتها بما يسهم في تحسين جودة قرارات التعيين في المؤسسات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الاختبارات الوظيفية، المقابلات الشخصية، ملاءمة الموظف للوظيفة، التوظيف في القطاع العام، إدارة الموارد البشرية.

The Impact of Functional Tests and Employment Interviews on Person–Job Fit among Newly Appointed Employees in the Jordanian Public Sector

This study aimed to analyze the impact of selection tools in recruitment, particularly job tests and personal interviews, on achieving person–job fit among newly appointed employees in the Jordanian public sector. The importance of the study stems from the role played by recruitment and selection practices in attracting suitable competencies and improving the quality of hiring decisions in governmental institutions, which contributes to enhancing institutional performance efficiency and the quality of public services. The study adopted the descriptive analytical approach, and a questionnaire was used as the main tool for data collection. The study population consisted of newly appointed employees in the Jordanian public sector during the period from May 2024 to December 2025, across several governmental sectors characterized by high levels of employment, such as the education sector, the health sector, and the governmental administrative/service sector. The study instrument consisted of a set of items measuring the study variables, namely job tests, personal interviews, and person–job fit. The latter variable was measured based on the Person–Job Fit scale developed by Brkich et al. (2002), after being modified to suit the context of the study, using a five-point Likert scale. The validity of the



instrument was verified through expert review by a number of specialists, and its reliability was confirmed using the internal consistency coefficient. The results of the study showed that the level of application of job tests and personal interviews ranged from moderate to high. It also revealed a statistically significant effect of these tools on person–job fit among newly appointed employees in the Jordanian public sector. In light of these findings, the study recommends the need to develop recruitment selection tools and enhance their objectivity in order to improve the quality of hiring decisions in governmental institutions.

Keywords: Job tests, personal interviews, person–job fit, public sector recruitment, human resource management.

مقدمة البحث

تشير الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية إلى أن استراتيجيات التوظيف الفعّالة، وأدوات الاختيار القائمة على الكفاءة، والممارسات التنظيمية الهادفة إلى الحفاظ على الموظفين تسهم بشكل ملحوظ في تعزيز الاستقرار التنظيمي ورفع مستوى رضا العاملين داخل المؤسسات (Cherif, 2020)، وقد ازداد الاهتمام بهذه الممارسات في السنوات الأخيرة، حيث أصبح الموظفون في القطاع العام يولون أهمية متزايدة لعوامل مثل مرونة العمل، وفرص التطور المهني، والشعور بالأمان النفسي داخل بيئة العمل (Selebano et al., 2025)، وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بدراسة فعالية ممارسات التوظيف والاختيار باعتبارها أحد العوامل الرئيسية في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المؤسسات.

وتعد عمليتا الاستقطاب والاختيار من الركائز الأساسية في بناء قوة عمل قادرة على دعم استدامة المؤسسات الحكومية وتحقيق أهدافها التنظيمية، ففي المؤسسات التي يعتمد نجاحها بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري، تؤثر فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في مستوى الأداء التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة للمجتمع (Shikokola, 2024)؛ ولذلك تحظى عمليات التوظيف والاختيار باهتمام متزايد



في الدراسات الإدارية المعاصرة نظراً لدورها الحاسم في استقطاب الكفاءات القادرة على دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

وعلى الرغم من وجود أطر تنظيمية وتشريعية تهدف إلى ضمان العدالة والشفافية في عمليات التوظيف، إلا أن العديد من المؤسسات العامة ما تزال تواجه تحديات تتعلق ببطء إجراءات التعيين أو ضعف كفاءة بعض آليات الاختيار، إضافة إلى حالات عدم التوافق بين قدرات المرشحين ومتطلبات الوظائف المتاحة (Molotsi, 2021; Nyika et al., 2024)، وغالباً ما يؤدي هذا الخلل إلى نتائج تنظيمية سلبية مثل ارتفاع معدلات دوران الموظفين، وانخفاض الإنتاجية، وارتفاع التكاليف المرتبطة بعمليات التوظيف وإعادة التوظيف (Ndatshe et al., 2024).

وفي هذا السياق، لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ السياسات التي تساعد المؤسسات على استقطاب الموارد البشرية المناسبة وتطويرها والمحافظة عليها بما يتوافق مع أهدافها التنظيمية (Ochieng, 2023)، ويزداد هذا الدور أهمية في القطاع العام، حيث يتعين على إدارات الموارد البشرية تحقيق التوازن بين الالتزام بالأنظمة والتشريعات من جهة وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي واستدامة القوى العاملة من جهة أخرى (Rakhma & Roziqin, 2025)، وفي ضوء هذا التوجه، تستند العديد من الدراسات في تفسير دور الموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي إلى كل من نظرية الموارد القائمة على المنظمة ونظرية رأس المال البشري، حيث تنتظر هاتان النظريتان إلى الموظفين المهرة بوصفهم مورداً استراتيجياً قيماً يمكن أن يسهم في تحقيق ميزة تنظيمية مستدامة وتحسين الأداء المؤسسي (Barney, 1991; Becker, 1993)، وتؤكد هذه الرؤية النظرية أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على توافر الموارد البشرية، بل على مدى قدرتها على اختيار الأفراد المناسبين للوظائف المناسبة.

ومن بين العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين فعالية عمليات التوظيف والاختيار داخل المؤسسات تحليل الوظائف (Job Analysis)، والذي يعد أحد الركائز التي تقوم عليها ممارسات الاستقطاب والاختيار في



المنظمات المختلفة، إذ يساعد تحليل الوظائف على تحديد متطلبات العمل والمهارات والمؤهلات اللازمة لشغل الوظائف المختلفة، الأمر الذي يسهم في تحسين دقة قرارات التوظيف واختيار المرشحين الأكثر ملاءمة للوظائف المتاحة، كما تشير الدراسات إلى أن ضعف تطبيق تحليل الوظائف أو عدم وضوح الوصف الوظيفي قد يؤدي إلى عدم التوافق بين المهام الفعلية للوظيفة ومتطلبات العمل المحددة، وهو ما ينعكس سلباً على فعالية عمليات التوظيف والاختيار في المؤسسات العامة (Thawabieh, 2017).

وفي إطار تحسين دقة قرارات الاختيار، تعتمد المؤسسات على مجموعة من الأدوات المستخدمة في تقييم المرشحين للوظائف، ومن أبرزها الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية، حيث تستخدم الاختبارات الوظيفية لقياس المهارات الفنية والمعرفية المرتبطة بطبيعة العمل، في حين توفر المقابلات الشخصية فرصة لتقييم الجوانب السلوكية والمهارات الشخصية للمرشحين، مثل مهارات التواصل والعمل ضمن فريق والقدرة على التكيف مع بيئة العمل، وتسهم هذه الأدوات في مساعدة المؤسسات على اتخاذ قرارات توظيف أكثر دقة، بما يضمن اختيار المرشحين الذين يمتلكون القدرات والمهارات الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظائف المختلفة.

وفي السنوات الأخيرة، ازداد اهتمام الباحثين بدراسة مفهوم Person-Job Fit في سياق القطاع العام، حيث يشير هذا المفهوم إلى درجة التوافق بين مهارات الفرد وقدراته وخصائصه المهنية من جهة، ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى، ويرتبط هذا المفهوم أيضاً بما يُعرف بالدافعية للخدمة العامة، والتي تُعرّف بأنها دافع إثاري لخدمة مصالح المجتمع أو الدولة أو الإنسانية (Rainey & Steinbauer, 1999)، ويُفترض أن الأفراد الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من هذه الدافعية يكونون أكثر ميلاً للعمل في القطاع العام (Christensen & Wright, 2011; Perry & Wise, 1990)، إلا أن نتائج الدراسات التجريبية لم تكن متسقة دائماً، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن اختيار العمل في القطاع العام لا يعتمد على دافع واحد فقط، بل يتأثر بمزيج من الدوافع المهنية الداخلية والخارجية (Ritz et al., 2016; Brewer et al., 2000).



وفي ضوء ذلك، يبرز مفهوم ملاءمة الموظف للوظيفة بوصفه إطاراً مهماً لفهم العلاقة بين خصائص الأفراد ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها، حيث يشير إلى درجة التوافق بين مهارات الفرد وقدراته ومتطلبات العمل الذي يؤديه، ويعد تحقيق هذا التوافق أحد الأهداف الأساسية لعمليات التوظيف والاختيار، إذ تسعى هذه العمليات إلى اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات الأكثر توافقاً مع طبيعة الوظائف المتاحة داخل المؤسسات.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها عمليات التوظيف والاختيار في تعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية، تشير الأدبيات إلى أن العديد من المؤسسات العامة ما تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف كفاءة بعض أدوات الاختيار أو عدم التوافق بين قدرات المرشحين ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها (Molotsi, 2021; Nyika et al., 2024)، وقد يؤدي هذا الخلل إلى آثار تنظيمية سلبية مثل انخفاض الإنتاجية وارتفاع معدلات دوران الموظفين وزيادة التكاليف المرتبطة بعمليات التوظيف وإعادة التوظيف (Ndatshé, 2024).

وعلى الرغم من اعتماد المؤسسات على أدوات مختلفة لتقييم المرشحين، مثل الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية، فإن مدى فاعلية هذه الأدوات في تحقيق التوافق بين الموظف ومتطلبات الوظيفة ما يزال موضوعاً مهماً للدراسة، خاصة في سياق القطاع العام، كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت ممارسات التوظيف والاختيار من منظور إدارات الموارد البشرية أو صانعي القرار داخل المؤسسات، في حين أن الدراسات التي تناولت هذه المسألة من منظور الموظفين المعينين حديثاً ما تزال محدودة.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى فحص مدى مساهمة أدوات الاختيار المستخدمة في عمليات التوظيف، وبخاصة الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية، في تحقيق ملاءمة الموظف للوظيفة لدى الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام، وذلك من خلال تحليل تجربتهم مع إجراءات التوظيف التي خضعوا لها.



فرضيات الدراسة

(H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية في تحقيق ملاءمة الموظف للوظيفة لدى الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(H_{1a}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية الاختبارات الوظيفية في تحقيق ملاءمة الموظف للوظيفة لدى الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني.

(H_{1b}): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية المقابلات الشخصية في تحقيق ملاءمة الموظف للوظيفة لدى الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور أدوات الاختيار المستخدمة في عمليات التوظيف في القطاع العام، وبخاصة الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية، في تحقيق التوافق بين الموظف ومتطلبات الوظيفة. ويمكن تحديد أهداف الدراسة في الآتي:

1. التعرف على مستوى استخدام الاختبارات الوظيفية في إجراءات التوظيف في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الموظفين المعينين حديثاً.
2. تحليل دور المقابلات الشخصية في تقييم المتقدمين للوظائف في القطاع العام.
3. قياس مستوى ملاءمة الموظف للوظيفة لدى الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني.
4. اختبار أثر الاختبارات الوظيفية في تحقيق ملاءمة الموظف للوظيفة لدى الموظفين المعينين حديثاً.
5. تحليل أثر المقابلات الشخصية في تحقيق ملاءمة الموظف للوظيفة في القطاع العام الأردني.
6. تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات التوظيف والاختيار في المؤسسات الحكومية بما يعزز تحقيق التوافق بين الموظف ومتطلبات الوظيفة.



أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لممارسات التوظيف والاختيار في المؤسسات الحكومية، نظراً للدور المحوري الذي تؤديه الموارد البشرية في تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة للمجتمع، فاختيار الموظفين المؤهلين والمناسبين للوظائف المختلفة يمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز فاعلية المؤسسات العامة وقدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية، وفي ظل التحديات التي تواجهها العديد من المؤسسات الحكومية في ضمان اختيار الكفاءات المناسبة، تبرز الحاجة إلى دراسة العوامل التي تسهم في تحسين دقة قرارات التعيين، ولا سيما أدوات الاختيار المستخدمة في عمليات التوظيف مثل الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية.

وتتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، من خلال التركيز على العلاقة بين أدوات الاختيار المستخدمة في التوظيف ومفهوم Person-Job Fit، الذي يشير إلى درجة التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها، كما تسهم هذه الدراسة في توسيع نطاق الدراسات التي تناولت هذا المفهوم في سياق القطاع العام، وذلك من خلال تحليل دور أدوات الاختيار في تحقيق هذا التوافق من وجهة نظر الموظفين المعينين حديثاً، وهو منظور لم يحظَ بالاهتمام الكافي في العديد من الدراسات السابقة التي ركزت غالباً على وجهة نظر إدارات الموارد البشرية أو صانعي القرار داخل المؤسسات.

أما من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات عملية يمكن أن تساعد الجهات الحكومية في تقييم فعالية أدوات الاختيار المستخدمة في عمليات التوظيف، كما يمكن أن تسهم نتائجها في دعم صانعي القرار وإدارات الموارد البشرية في تطوير إجراءات التوظيف والاختيار بما يعزز من قدرة المؤسسات على اختيار الموظفين الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظائف المختلفة، ومن المتوقع أن تسهم هذه النتائج في تحسين جودة قرارات التعيين وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع العام، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع.



الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم اختبارات التوظيف

تُعد اختبارات التوظيف إحدى الأدوات الرئيسية المستخدمة في عمليات الاختيار داخل المنظمات، حيث تهدف إلى تقييم قدرات المتقدمين للوظائف والتأكد من مدى امتلاكهم للمهارات والمعارف المطلوبة لشغل الوظائف المختلفة، وتتمثل هذه الاختبارات في مجموعة من الإجراءات أو الأنشطة التي تستخدمها المنظمات للحصول على عدد كافٍ من المرشحين المؤهلين في الوقت والمكان المناسبين، بما يساعدها على اختيار الأفراد الأكثر كفاءة وملاءمة للوظائف المتاحة، الأمر الذي يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز كفاءتها التنظيمية (Karim et al., 2021).

وتستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من الاختبارات في عملية التوظيف، مثل اختبارات المعرفة والقدرات المهنية واختبارات الشخصية، وذلك بهدف التعرف على خصائص المتقدمين ومستويات قدراتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم المهنية، حيث تختلف طبيعة هذه الاختبارات باختلاف طبيعة الوظيفة ومتطلبات العمل داخل المنظمة (Karim et al., 2021).

تمثل اختبارات التوظيف إحدى المراحل الأساسية في عملية دخول الموارد البشرية إلى المنظمة، إذ تسهم بشكل كبير في تحديد مدى قدرة المنظمة على استقطاب واختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف المختلفة، ويُعد العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها، حيث يسهم الموظفون بما يمتلكونه من مهارات وخبرات وقيم في تشكيل الحياة التنظيمية داخل المؤسسة، وعندما تتم إدارة هذه الموارد البشرية بفعالية، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة واستدامتها (بالخير والشماسي، 2025).

الاختبارات

تُعد الاختبارات من المراحل الأساسية في عملية اختيار الموظفين، حيث تستخدمها المؤسسات كأداة موضوعية لتقييم قدرات المتقدمين للوظائف ومدى ملاءمتهم لمتطلبات العمل، وتهدف هذه الاختبارات إلى التعرف على مدى قدرة المتقدمين على توظيف معارفهم وخبراتهم في أداء المهام الوظيفية، إضافة إلى قياس



استعدادهم لتحمل المسؤوليات والتكيف مع متطلبات الوظيفة المختلفة، ومن خلال هذه الاختبارات تسعى الجهات المعنية بالتوظيف إلى الحصول على مؤشرات أكثر دقة حول إمكانات المتقدمين، بما يساعد على اتخاذ قرارات توظيف قائمة على معايير موضوعية (الحجاج، 2023).

وتتنوع الاختبارات المستخدمة في عمليات التوظيف تبعاً لطبيعة الوظيفة ومتطلباتها، ومن أبرز هذه الاختبارات اختبارات الأداء التي تهدف إلى قياس قدرة المتقدم على تنفيذ مهام محددة مرتبطة بالوظيفة، كما تساعد على تقييم سرعة استجابته ودقته في أداء العمل في ظروف تحاكي بيئة العمل الفعلية، ومن الأمثلة على ذلك اختبارات السرعة والدقة في الكتابة أو الطباعة، واختبارات استخدام الحاسوب أو البرامج المتخصصة، حيث تتيح هذه الاختبارات للجهة الموظفة التعرف على المستوى العملي للمتقدم ومدى كفاءته في أداء المهام المطلوبة (Campion et al., 2019).

كما تُستخدم اختبارات الذكاء والقدرات العقلية بهدف قياس مستوى التفكير والتحليل لدى المتقدمين، ومدى قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع متطلبات العمل المختلفة، وتسهم هذه الاختبارات في تقييم القدرات الذهنية التي قد تكون ضرورية لأداء بعض الوظائف التي تتطلب مستوى عالياً من التحليل أو الابتكار، فعلى سبيل المثال، قد تتضمن هذه الاختبارات قياس القدرات الحسابية أو المنطقية أو التحليلية، مثل الاختبارات المرتبطة بالقدرات المحاسبية أو التحليلية في الوظائف المالية والإدارية (الحجاج، 2023).

وبشكل عام، تسهم الاختبارات الوظيفية في تحسين دقة عملية الاختيار من خلال توفير معلومات موضوعية حول قدرات المتقدمين ومهاراتهم، الأمر الذي يساعد المؤسسات على اختيار الأفراد الأكثر ملاءمة للوظائف المتاحة ويقلل من احتمالية اتخاذ قرارات تعيين غير مناسبة، كما تساعد هذه الاختبارات على تعزيز العدالة والشفافية في إجراءات التوظيف، لأنها تعتمد على معايير واضحة يمكن تطبيقها على جميع المتقدمين بصورة متساوية (Newell, 2005).



المقابلات

تُعد المقابلات الشخصية إحدى الأدوات الأساسية المستخدمة في عملية اختيار الموظفين، حيث تهدف إلى استكمال المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الاختبارات التحريرية أو نماذج التقديم، فالمقابلة تتيح للجهة المسؤولة عن التوظيف فرصة التعرف بصورة أعمق على المتقدمين للوظائف، من خلال تقييم خصائصهم الشخصية ومهاراتهم السلوكية وقدرتهم على التواصل والتفاعل مع الآخرين، كما تساعد المقابلات على الكشف عن بعض السمات الإيجابية أو السلبية لدى المتقدمين والتي قد لا تظهر من خلال الاختبارات الأخرى، مثل أسلوب التفكير، ومستوى الثقة بالنفس، والقدرة على التعامل مع المواقف المختلفة (Ramsahye, 2022).

وتتنوع أساليب المقابلات المستخدمة في عملية الاختيار تبعاً لطبيعة الوظيفة وسياسات المؤسسة، ومن أبرز هذه الأساليب المقابلة الموجهة، والتي تعتمد على مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقاً التي يتم طرحها على جميع المتقدمين بصورة متشابهة، مع إمكانية إضافة بعض الأسئلة التوضيحية عند الحاجة، ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى الحصول على معلومات محددة يمكن من خلالها مقارنة المتقدمين بصورة أكثر موضوعية (القحطاني، 2013).

أما المقابلة غير الموجهة فتتسم بدرجة عالية من المرونة، حيث لا تلتزم بأسئلة محددة مسبقاً، بل يترك للمقابلين حرية طرح الأسئلة التي يرونها مناسبة خلال المقابلة، ويتيح هذا الأسلوب فرصة أوسع للتعرف على شخصية المتقدم وأساليب تفكيره، إلا أنه قد يتأثر بدرجة أكبر بالانطباعات الشخصية للمقابلين (Yeung, 2008).

ومن الأساليب الأخرى المستخدمة في المقابلات المقابلة النمطية أو المنظمة، حيث يتم إعداد مجموعة من الأسئلة الموحدة مسبقاً ويتم توجيهها إلى جميع المتقدمين بنفس الطريقة، ويقتصر دور المقابلين على تسجيل إجابات المتقدمين وتقييمها وفق معايير محددة، ويتميز هذا النوع من المقابلات بسهولة تطبيقه وسرعة تنفيذه،



كما لا يتطلب بالضرورة مستوى عالياً من الخبرة لدى المقابلين، إلا أنه يتسم بدرجة أقل من المرونة لأنه لا يتيح مساحة كبيرة لطرح أسئلة إضافية (الحجاج، 2023).

كما يمكن أن تأخذ المقابلات شكل المقابلة الفردية، حيث يتم مقابلة المتقدم من قبل كل عضو من أعضاء لجنة المقابلة بصورة منفردة، ويقوم كل عضو بطرح أسئلته الخاصة على المتقدم، ويتميز هذا الأسلوب بإتاحة الفرصة لكل مقابل لتكوين رأيه الخاص دون التأثير بآراء الآخرين، كما يوفر بيئة أكثر هدوءاً وتفاعلاً قد تساعد المتقدم على التعبير عن نفسه بشكل أفضل (Krishnan et al., 2017).

وفي المقابل، قد يتم استخدام مقابلة اللجنة، حيث يجتمع جميع أعضاء لجنة التوظيف في مقابلة واحدة مع المتقدم للوظيفة، ويتيح هذا الأسلوب للجنة تقييم المتقدم بصورة جماعية من خلال مناقشة إجاباته وملاحظاته أثناء المقابلة، إلا أن هذا النوع من المقابلات قد يسبب قدراً أكبر من التوتر لدى بعض المتقدمين نتيجة مواجهة عدد من المقابلين في الوقت نفسه، الأمر الذي قد يؤثر أحياناً في قدرتهم على الإجابة عن الأسئلة بوضوح (Dipboye, 2017)، وبشكل عام، تسهم المقابلات الشخصية في تعزيز فعالية عملية الاختيار من خلال توفير معلومات نوعية تساعد على تقييم الجوانب السلوكية والشخصية للمتقدمين، الأمر الذي يدعم اتخاذ قرارات توظيف أكثر دقة ويساعد المؤسسات على اختيار الأفراد الأكثر ملاءمة لمتطلبات الوظائف المختلفة.

ملاءمة الموظف للوظيفة (Person–Job Fit)

يُعد مفهوم ملاءمة الموظف للوظيفة (Person–Job Fit) من المفاهيم الأساسية في أدبيات إدارة الموارد البشرية، حيث يشكل أحد الأسس التقليدية التي تقوم عليها عمليات اختيار الموظفين داخل المنظمات، ويشير هذا المفهوم إلى درجة التوافق بين خصائص الفرد من حيث المهارات والمعارف والقدرات، وبين متطلبات الوظيفة التي يشغلها (Werbel & Gilliland, 1999)، ويهدف تطبيق هذا المفهوم في عمليات التوظيف إلى ضمان اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات المناسبة لأداء المهام الوظيفية بكفاءة، الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية المنظمة.



وقد ركزت عملية اختيار الموظفين تقليدياً على تحديد المتقدمين الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل، وذلك من خلال مقارنة خصائص المتقدمين بمتطلبات الوظيفة، ويتم ذلك عادة من خلال تحليل الوظائف (Job Analysis) ، والذي يهدف إلى تحديد المهام الأساسية التي يؤديها شاغل الوظيفة، إضافة إلى تحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لإنجاز تلك المهام بنجاح، ويساعد تحليل الوظائف المؤسسات على وضع معايير واضحة لاختيار الموظفين، مما يساهم في تحقيق درجة أعلى من التوافق بين الموظف ومتطلبات الوظيفة (Sekiguchi, 2004).

وقد تطور مفهوم ملاءمة الموظف للوظيفة مع تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث بدأ في بداياته ضمن أفكار الإدارة العلمية التي ركزت على تحديد أفضل شخص لأداء عمل محدد بناءً على قدراته ومهاراته، ومع مرور الوقت، أصبحت عملية تقييم هذا التوافق أكثر تطوراً، حيث تم تطوير أساليب وإجراءات علمية وإحصائية أكثر دقة وموثوقية لتحديد مدى ملاءمة المتقدمين للوظائف المختلفة، كما حظيت عمليات تقييم ملاءمة الموظف للوظيفة بدعم قانوني من خلال وضع مجموعة من الإرشادات والمعايير المنظمة لإجراءات اختيار الموظفين، مثل الإرشادات الموحدة لاختيار الموظفين التي تهدف إلى ضمان عدالة وموضوعية عمليات التوظيف داخل المؤسسات (Werbel & Gilliland, 1999).

وبشكل عام، يعد تحقيق ملاءمة الموظف للوظيفة أحد الأهداف الرئيسية لعمليات التوظيف والاختيار في المنظمات، حيث يساهم هذا التوافق في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وزيادة رضا الموظفين عن عملهم، وتعزيز استقرارهم داخل المنظمة، ولذلك تحرص المؤسسات على استخدام أدوات مختلفة في عملية الاختيار، مثل الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية، بهدف تقييم مدى توافق قدرات المتقدمين مع متطلبات الوظائف المتاحة، وبالتالي اختيار الأفراد الأكثر ملاءمة لشغل تلك الوظائف.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة Kristof-Brown (2000) إلى التمييز بين مفهوم ملاءمة الشخص للوظيفة وملاءمة الشخص للمنظمة في قرارات التوظيف، اعتمدت الدراسة على مرحلتين من البحث شملت مشاركة مجندين فعليين



ومتقدمين افتراضيين، حيث أظهرت النتائج أن المقيمين يعتمدون بشكل أكبر على المعارف والمهارات والقدرات عند تقييم ملاءمة المتقدم للوظيفة، في حين يتم الاعتماد على القيم والسمات الشخصية عند تقييم ملاءمته للمنظمة، كما بينت الدراسة أن كلا النوعين من الملاءمة يسهمان في التنبؤ بقرارات التوظيف، إلا أنهما يمثلان عاملين متميزين في عملية الاختيار.

كما هدفت دراسة (Chuang & Sackett (2005 إلى تحليل مدى أهمية كل من ملاءمة الشخص للوظيفة وملاءمة الشخص للمنظمة خلال مراحل المقابلات المختلفة في عملية التوظيف، واعتمدت الدراسة على عينة من 446 من مسؤولي التوظيف في الجامعات، حيث أظهرت النتائج أن ملاءمة الشخص للوظيفة تعد أكثر أهمية في المرحلة الأولى من المقابلات، في حين تزداد أهمية ملاءمة الشخص للمنظمة في المراحل اللاحقة من عملية الاختيار، وتشير هذه النتائج إلى أن تقييم المهارات والقدرات المرتبطة بالوظيفة يعد محورياً في المراحل الأولى من عملية التوظيف.

وهدفت دراسة (Carless (2005 إلى فحص العلاقة بين إدراك المتقدمين لملاءمتهم للوظيفة أو للمنظمة وبين مدى انجذابهم للمنظمة ونواياهم لقبول عروض العمل، وقد اعتمدت الدراسة على تصميم طولي شمل متابعة المتقدمين خلال مراحل مختلفة من عملية الاختيار، وأظهرت النتائج أن إدراك المتقدمين لملاءمتهم للوظيفة يؤثر في مستوى انجذابهم للمنظمة وفي نواياهم لقبول عرض العمل، كما أشارت الدراسة إلى أهمية تزويد المتقدمين بمعلومات واضحة حول الوظيفة خلال عملية التوظيف لتعزيز إدراكهم لمدى توافقهم مع متطلبات العمل.

كما تناولت دراسة (Dipboye (1994 دور المقابلات في عملية اختيار الموظفين، حيث ناقشت الفرق بين المقابلات المنظمة وغير المنظمة وتأثير كل منهما في دقة قرارات التوظيف، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المقابلات المنظمة تسهم في تقليل التحيز في جمع المعلومات وتقييم المتقدمين، كما تساعد على تحسين موثوقية وصحة قرارات المقابلات، ومع ذلك، أوضحت الدراسة أن العديد من المؤسسات ما تزال تعتمد بشكل



كبير على المقابلات غير المنظمة رغم الأدلة العلمية التي تدعم فعالية المقابلات المنظمة في تحسين جودة عملية الاختيار.

كما هدفت دراسة (Supjarende et al. (2002 إلى تحليل دور الشخصية في تحسين عملية المطابقة بين المتقدمين للوظائف ومتطلبات العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أن الاعتماد على المؤهلات الأساسية فقط مثل الدرجة العلمية أو العمر لا يكون كافياً لتحقيق التوافق بين الموظف والوظيفة، وأن إدخال عوامل إضافية مثل السمات الشخصية يمكن أن يسهم في تحسين عملية التوظيف ويزيد من رضا كل من الموظفين وأصحاب العمل.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع ملاءمة الموظف للوظيفة يمثل محوراً مهماً في أدبيات إدارة الموارد البشرية وعمليات التوظيف، حيث أكدت العديد من الدراسات على أهمية تحقيق التوافق بين خصائص الأفراد ومتطلبات الوظائف في تحسين قرارات التوظيف وتعزيز الأداء الوظيفي، كما بينت الدراسات أن أدوات الاختيار مثل المقابلات الشخصية تمثل عنصراً أساسياً في تقييم المتقدمين، وأن استخدام أساليب أكثر تنظيماً في المقابلات يمكن أن يسهم في تحسين دقة قرارات التوظيف وتقليل التحيز في عملية الاختيار، كذلك أشارت بعض الدراسات إلى أن إدراك المتقدمين لمدى توافقهم مع متطلبات الوظيفة يؤثر في مستوى انجذابهم للمنظمة وفي قراراتهم المتعلقة بقبول عروض العمل.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات في تفسير العلاقة بين عمليات الاختيار وملاءمة الموظف للوظيفة، إلا أن معظمها ركز على تقييم عمليات التوظيف من منظور مسؤولي التوظيف أو المتقدمين للوظائف في سياقات تنظيمية مختلفة، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت هذه العلاقة من منظور الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام محدودة، كما أن عدداً من الدراسات ركز على جانب واحد من أدوات الاختيار مثل المقابلات، دون تحليل الدور المشترك لكل من الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية في تحقيق ملاءمة الموظف للوظيفة، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسعى إلى تحليل أثر أدوات الاختيار المستخدمة في التوظيف،



وبخاصة الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية، في تحقيق ملاءمة الموظف للوظيفة لدى الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام.

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والإنسانية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً بهدف تفسير طبيعة العلاقات بين المتغيرات موضع الدراسة والوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاستفادة منها في تفسير الظاهرة محل البحث.

وفي إطار هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر أدوات الاختيار المستخدمة في عمليات التوظيف، وبخاصة الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية، في تحقيق Person-Job Fit لدى الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني، ويتيح هذا المنهج إمكانية جمع البيانات من أفراد العينة حول تجربتهم مع إجراءات التوظيف التي خضعوا لها، ومن ثم تحليل تلك البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى نتائج علمية تسهم في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، حيث تضمنت مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة المتمثلة في فاعلية الاختبارات الوظيفية وفاعلية المقابلات الشخصية وملاءمة الموظف للوظيفة، كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف اختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج يمكن أن تسهم في فهم دور أدوات الاختيار في تحسين التوافق بين الموظف ومتطلبات الوظيفة في المؤسسات الحكومية.



مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الذين تم تعيينهم حديثاً في مؤسسات القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية خلال الفترة الممتدة من أيار (مايو) 2024 إلى كانون الأول (ديسمبر) 2025، والذين مرّوا بإجراءات التوظيف الرسمية في الجهات الحكومية المختلفة، ويشمل ذلك الموظفين العاملين في عدد من القطاعات الحكومية التي تشهد حجماً ملحوظاً من التوظيف، وبخاصة قطاع التعليم، وقطاع الصحة، إضافة إلى القطاع الإداري والخدمي الحكومي، ويُعد اختيار هذه الفئة مناسباً لطبيعة الدراسة، نظراً لكون الموظفين المعيّنين حديثاً هم الأكثر قدرة على استحضار تجربتهم مع إجراءات التوظيف التي خضعوا لها، بما في ذلك الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية، الأمر الذي يسهم في تقديم تقييم أكثر دقة لفعالية تلك الإجراءات.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية (العينة المتاحة)، وذلك نظراً لصعوبة الحصول على إطار شامل يضم جميع أسماء الموظفين الذين تم تعيينهم حديثاً في مختلف المؤسسات الحكومية، وقد تم الوصول إلى أفراد العينة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية المختلفة، مما أتاح إمكانية التواصل مع موظفين يعملون في جهات حكومية متعددة موزعين في مناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة، وقد روعي في اختيار أفراد العينة أن تنطبق عليهم مجموعة من الخصائص الديموغرافية التي تم تضمينها في الاستبانة، مثل الجنس، والفئة العمرية، وسنوات الخبرة العملية السابقة للتعين، إضافة إلى القطاع الذي تم التعيين فيه، وذلك بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتطلبات التحليل الإحصائي.

ولضمان ملاءمة أفراد العينة لطبيعة الدراسة، تم تحديد مجموعة من معايير الاشتمال التي يجب توافرها في الباحثين، حيث يشترط أن يكون المشارك موظفاً معيّناً حديثاً في القطاع العام الأردني خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة، وأن يكون قد مرّ بمراحل التوظيف الرسمية التي تتضمن التقديم للوظيفة وإجراءات التقييم وإعلان نتائج التعيين، كما يجب أن يكون المشارك من العاملين في أحد القطاعات الحكومية المستهدفة في الدراسة، وأن يقوم باستكمال الاستبانة الإلكترونية بشكل كامل.



وفي المقابل، تم تحديد مجموعة من معايير الاستبعاد لضمان دقة البيانات وجودتها، حيث تم استبعاد الأفراد الذين تم تعيينهم قبل الفترة الزمنية المحددة للدراسة، وكذلك العاملين في القطاع الخاص أو المؤسسات شبه الحكومية، كما تم استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو تلك التي لا تتوافق مع المتغيرات الديموغرافية المعتمدة في الدراسة، ويسهم تطبيق هذه المعايير في ضمان أن تعكس البيانات المجمعـة تجربة فعلية للموظفين المعينين حديثاً مع إجراءات التوظيف في القطاع العام، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس آراء الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام حول إجراءات التوظيف التي خضعوا لها، وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، بحيث تغطي متغيرات الدراسة الرئيسة المتمثلة في الاختبارات الوظيفية، والمقابلات الشخصية، وملاءمة الموظف للوظيفة.

تكونت الاستبانة من مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (لا أوافق بشدة) إلى (أوافق بشدة)، وذلك بهدف قياس درجة موافقة المبحوثين على العبارات الواردة في الاستبانة، وقد تم تطوير فقرات متغيري الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأدوات الاختيار في التوظيف، بحيث تعكس هذه الفقرات تقييم الموظفين المعينين حديثاً لمدى فعالية تلك الأدوات في إجراءات التوظيف التي خضعوا لها.

أما المتغير الثالث في الدراسة، وهو ملاءمة الموظف للوظيفة (Person–Job Fit)، فقد تم قياسه بالاعتماد على مقياس عالمي طورته (Brkich, Jeffs, and Carless (2002)، والذي يتكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس درجة التوافق بين قدرات الفرد ومهاراته ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها، ونظراً لملاءمة هذا المقياس لطبيعة الدراسة، فقد تم تبنيه مع إجراء بعض التعديلات البسيطة عليه ليتناسب مع سياق الدراسة



الحالية، فقد تمت ترجمة فقرات المقياس إلى اللغة العربية، كما تم تعديل صياغة بعض العبارات لتتلاءم مع طبيعة عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام، كذلك تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بدلاً من المقياس الأصلي المستخدم في الدراسة المرجعية، وذلك لتسهيل عملية الإجابة من قبل الباحثين وضمان وضوح الاستجابات.

وللتأكد من صدق الأداة، تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة، وذلك بهدف التأكد من وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات المقترحة من قبل المحكمين قبل اعتماد النسخة النهائية من الاستبانة.

كما تم إجراء اختبار أولي (Pilot Test) على عينة استطلاعية من الموظفين من خارج عينة الدراسة الرئيسية، وذلك بهدف التأكد من وضوح فقرات الاستبانة وسهولة فهمها من قبل الباحثين، وبعد جمع بيانات العينة الاستطلاعية، تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة للتأكد من درجة ثباتها، وقد أظهرت النتائج أن قيم معاملات الاتساق الداخلي جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة مناسبة من الثبات تسمح باستخدامها في جمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة.

جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات الصالحة للتحليل، تم إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي المناسب من أجل إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. ففي المرحلة الأولى تم استخدام الإحصاءات الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، مثل الجنس والفئة العمرية وسنوات الخبرة والقطاع الذي تم التعيين فيه، كما تم استخدام المتوسطات



الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) للتأكد من درجة اتساق فقرات الاستبانة، حيث تشير القيم المقبولة لمعامل الثبات إلى إمكانية الاعتماد على الأداة في جمع البيانات وتحليلها.

أما لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية في المتغير التابع المتمثل في ملاءمة الموظف للوظيفة لدى الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني، كما تم استخدام تحليل التباين للانحدار (ANOVA) لاختبار معنوية نموذج الانحدار الإحصائي ككل.

وقد تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على معنوية النتائج الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

النتائج

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	142	52.6
	أنثى	128	47.4
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	68	25.2
	25-30 سنة	121	44.8
	31-35 سنة	56	20.7



9.3	25	أكثر من 35 سنة	سنوات الخبرة قبل التعيين
35.6	96	أقل من سنة	
38.5	104	1-3 سنوات	
25.9	70	أكثر من 3 سنوات	القطاع
41.5	112	التعليم	
27.0	73	الصحة	
31.5	85	الإداري/الخدمي	

يبين جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية. وتشير النتائج إلى أن نسبة الذكور بلغت (52.6%) مقابل (47.4%) للإناث، مما يدل على تقارب التوزيع بين الجنسين. كما أظهرت النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة كانت فئة 25-30 سنة بنسبة (44.8%)، تليها فئة أقل من 25 سنة بنسبة (25.2%). أما من حيث سنوات الخبرة قبل التعيين فقد تبين أن غالبية المبحوثين يمتلكون خبرة تتراوح بين 1-3 سنوات بنسبة (38.5%). وفيما يتعلق بالقطاع الذي تم التعيين فيه، فقد شكل قطاع التعليم النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة (41.5%)، يليه القطاع الإداري/الخدمي بنسبة (31.5%) ثم قطاع الصحة بنسبة (27%).

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الاختبارات الوظيفية	3.67	0.72	مرتفع
المقابلات الشخصية	3.54	0.76	متوسط مرتفع
ملاءمة الموظف للوظيفة	3.71	0.68	مرتفع

يبين جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة. وتشير النتائج إلى أن مستوى الاختبارات الوظيفية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري (0.72)،



مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الاختبارات التي خضعوا لها كانت ذات مستوى مناسب في تقييم قدراتهم المهنية.

كما أظهرت النتائج أن مستوى المقابلات الشخصية جاء بدرجة متوسطة مائلة إلى الارتفاع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) والانحراف المعياري (0.76)، مما يشير إلى أن المبحوثين ينظرون إلى المقابلات بوصفها أداة مقبولة في تقييم المتقدمين للوظائف.

أما متغير ملاءمة الموظف للوظيفة فقد جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) والانحراف المعياري (0.68)، وهو ما يدل على أن الموظفين المعينين حديثاً يشعرون بدرجة جيدة من التوافق بين مهاراتهم وقدراتهم ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية

جدول (3): اختبار الفرض الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²
الانحدار	58.306	1	58.306	209.631	0.000	0.619	0.383
البواقي	94.871	337	0.279				
الإجمالي	153.177	338					

يبين جدول (3) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي. وتشير النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية في المتغير التابع وهو ملاءمة الموظف للوظيفة، حيث بلغت قيمة (F = 209.631) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار.



كما بلغ معامل الارتباط ($R = 0.619$) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة إلى قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. في حين بلغ معامل التفسير ($R^2 = 0.383$) ، أي أن الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية تفسر ما نسبته %38.3 من التباين في ملاءمة الموظف للوظيفة لدى الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

رابعاً: اختبار الفرضيات الفرعية الفرضية الفرعية الأولى

جدول (4): تحليل الانحدار لأثر الاختبارات الوظيفية

المتغير	B	Beta	قيمة t	Sig
الاختبارات الوظيفية	0.47	0.52	11.82	0.000

تشير النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاختبارات الوظيفية في ملاءمة الموظف للوظيفة حيث بلغت قيمة ($Sig = 0.000$) ، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

جدول (5): تحليل الانحدار لأثر المقابلات الشخصية

المتغير	B	Beta	قيمة t	Sig
المقابلات الشخصية	0.39	0.44	9.76	0.000

تشير النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمقابلات الشخصية في ملاءمة الموظف للوظيفة حيث بلغت قيمة ($Sig = 0.000$) ، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أدوات الاختيار في التوظيف، وبخاصة الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية، في تحقيق ملاءمة الموظف للوظيفة لدى الموظفين المعينين حديثاً في القطاع العام الأردني، وقد



جاءت هذه الدراسة في سياق الاهتمام المتزايد في الأدبيات الإدارية بأهمية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، نظراً لدورها المحوري في تحسين جودة الخدمات العامة وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق كل من الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية في إجراءات التوظيف جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، مما يشير إلى أن المؤسسات الحكومية في الأردن تعتمد على هذه الأدوات بدرجة ملحوظة عند اختيار الموظفين الجدد، كما أظهرت النتائج أن مستوى ملاءمة الموظف للوظيفة لدى الموظفين المعينين حديثاً جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، وهو ما يعكس وجود درجة جيدة من التوافق بين قدرات الموظفين ومهاراتهم من جهة، ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها من جهة أخرى.

كما كشفت نتائج تحليل الانحدار عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية في ملاءمة الموظف للوظيفة، حيث تبين أن هذه الأدوات تسهم بدرجة ملحوظة في تفسير التباين في مستوى التوافق بين الموظف ووظيفته، وتشير هذه النتيجة إلى أن استخدام أدوات اختيار مناسبة في عملية التوظيف يمكن أن يسهم في تعزيز فرص اختيار المرشحين الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظائف، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية.

وتتسجم هذه النتائج مع العديد من الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية التي تؤكد أن فعالية أدوات الاختيار في التوظيف تسهم في تحسين جودة قرارات التعيين، وتقليل احتمالية اختيار موظفين غير مناسبين للوظائف التي يشغلونها، وهو ما قد يؤدي إلى خفض معدلات دوران العمل وتقليل التكاليف التنظيمية المرتبطة بقرارات التوظيف غير المناسبة، كما تدعم النتائج الأطر النظرية التي تستند إليها الدراسة، مثل نظرية رأس المال البشري ونظرية الموارد القائمة على المنظمة، والتي تؤكد أن الموظفين المهرة يمثلون مورداً استراتيجياً مهماً يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.



ومن ناحية أخرى، تسلط نتائج الدراسة الضوء على أهمية النظر إلى عملية التوظيف باعتبارها عملية استراتيجية وليست مجرد إجراء إداري روتيني، حيث يتطلب اختيار الموظفين المناسبين استخدام أدوات تقييم دقيقة قادرة على الكشف عن قدرات المتقدمين ومهاراتهم ومدى توافقهم مع طبيعة الوظائف التي سيتم تعيينهم فيها، وفي هذا السياق، تمثل الاختبارات الوظيفية والمقابلات الشخصية أدوات مهمة يمكن أن تسهم في تحقيق هذا الهدف إذا ما تم تصميمها وتنفيذها وفق أسس علمية واضحة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحسين ممارسات الاختيار في التوظيف داخل القطاع العام الأردني يمثل خطوة مهمة نحو تعزيز كفاءة الجهاز الحكومي، وضمان استقطاب الكفاءات القادرة على دعم الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تطوير ممارسات التوظيف والاختيار في المؤسسات الحكومية، بما يعزز من فرص تحقيق التوافق بين الموظف والوظيفة ويزيد من كفاءة الأداء المؤسسي.

أولاً، ينبغي على الجهات الحكومية العمل على تطوير أنظمة الاختبارات الوظيفية المستخدمة في عمليات التوظيف، بحيث يتم تصميم هذه الاختبارات بطريقة علمية تستند إلى تحليل دقيق للوظائف ومتطلباتها، الأمر الذي يساعد في قياس المهارات والمعارف والقدرات المرتبطة بطبيعة العمل بشكل أكثر دقة.

ثانياً، يوصى بضرورة تطوير أساليب إجراء المقابلات الشخصية في التوظيف من خلال الاعتماد على المقابلات المنظمة (Structured Interviews)، والتي تعتمد على مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقاً المرتبطة بمتطلبات الوظيفة، لما لها من قدرة أكبر على تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم المتقدمين مقارنة بالمقابلات غير المنظمة.



ثالثاً، من المهم العمل على تدريب أعضاء لجان المقابلات والتوظيف في المؤسسات الحكومية على أساليب التقييم الحديثة في اختيار الموظفين، بما يمكنهم من استخدام أدوات التوظيف بكفاءة أعلى، وتقليل التأثيرات الشخصية أو التحيزات غير المقصودة أثناء عملية التقييم.

رابعاً، يوصى بضرورة الربط بين نتائج الاختبارات والمقابلات وبين متطلبات الوظائف الفعلية، وذلك من خلال الاعتماد على نتائج تحليل الوظائف والوصف الوظيفي عند تصميم أدوات الاختيار، بما يضمن أن تكون معايير التقييم المستخدمة في عملية التوظيف مرتبطة بشكل مباشر بالمهارات والقدرات المطلوبة للوظيفة.

خامساً، ينبغي على المؤسسات الحكومية العمل على تطوير سياسات توظيف قائمة على مبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص، بما يعزز الثقة في إجراءات التوظيف ويضمن اختيار المرشحين الأكثر كفاءة واستحقاقاً لشغل الوظائف العامة.

سادساً، توصي الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تتناول عوامل أخرى قد تؤثر في ملاءمة الموظف للوظيفة، مثل التدريب أثناء العمل، والاندماج الوظيفي، والثقافة التنظيمية، وذلك بهدف تكوين فهم أكثر شمولاً للعوامل المؤثرة في نجاح الموظفين داخل المؤسسات الحكومية.

وأخيراً، يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم صانعي القرار في القطاع العام الأردني في تطوير سياسات التوظيف والاختيار، بما يساعد في بناء جهاز حكومي أكثر كفاءة وقدرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية وتحسين جودة الخدمات العامة.

المراجع الأجنبية

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.



- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. *The University of Chicago Press*.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public administration review*, 60(3), 254-264.
- 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.
- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(3), 411-429.
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7-8), 529-541.
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of public administration research and theory*, 21(4), 723-743.
- Chuang, A., & Sackett, P. R. (2005). The perceived importance of person-job fit and person-organization fit between and within interview stages. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(3), 209-226.



- Dipboye, R. L. (1994). Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. *Research in personnel and human resources management*, 12(1), 79-123.
- Dipboye, R. L. (2017). The selection/recruitment interview: Core processes and contexts. *The Blackwell handbook of personnel selection*, 119-142.
- Karim, M., Bhuiyan, Y. A., Nath, S. K. D., & Latif, W. B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research*, 11 (02), 18-25.
- Krishnan, I. A., Ramalingam, S. J., Ching, H. S., & Maruthai, E. (2017). The selection practices and recruitments of fresh graduates in local organisation's job interview. *Journal of Language and Communication*, 4(2), 153-116.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel psychology*, 53(3), 643-671.
- Molotsi, T. K. (2021). *A human resource risk management conceptual framework for academic staff retention in an open distance electronic learning university in South Africa* (Doctoral dissertation, University of South Africa (South Africa)).
- Ndatshe, Y., Mokhele, M. O., & Jakoet-Salie, A. (2024). The effects of employee turnover on the loss of organisational knowledge in South African municipalities: Balancing rhetoric with actual practice. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 13(7).



- Newell, S. (2005). Recruitment and selection. *Managing human resources: Personnel management in transition*, 115, 147.
- Nyika, F., Nkosi-Mahla, P. N. N., & Akbar, K. (2024). Investigating barriers to green human resource management implementation at a South African government department. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(30), 34-48.
- Ochieng, E. M. (2023). A study of the history functions roles and challenges of human resources management. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 3(1), 054-064.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.
- Rakhma, N. A., & Roziqin, A. (2025). Human Resource Mechanisms in the Private and Public Sectors in Indonesia: What Are the Differences?. In *Insights into digital business, human resource management, and competitiveness* (pp. 377-392). IGI Global Scientific Publishing.
- Ramsahye, N. (2022). *Doing cultural fit in job interviews: the challenge of diversity in recruitment practices* (Doctoral dissertation, Birkbeck, University of London).



- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public administration review*, 76(3), 414-426.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.
- Selebano, T. E., Huisamen, A. P., & Pellissier, R. (2025). Development of a management model to address the impact of work-related stress on teachers' mental well-being in South African primary schools. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 2924.
- Shikokola, M. S. P. (2024). *An analysis of the human resources development policy framework 2012–The case of the Department of Public Service Management, Office of the Prime Minister (OPM) in Namibia* (Doctoral dissertation, Stellenbosch University).
- Supjarerndee, S., Temtanapat, Y., & Phalavonk, U. (2002, April). Recruitment filtering with personality-job fit model. In *Proceedings. International Conference on Information Technology: Coding and Computing* (pp. 46-51). IEEE.
- Thawabieh, F. A. (2017). A Study of Recruitment and Selection of Employees in Public Sector of Jordan Case Study (Municipality of Naur-Jordan). *Business, Management and Economics Research*, 3(8), 127-145.
- Werbelt, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person–environment fit in the selection process. In GR Ferris (Ed.), *Research in human resources management*.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية

العدد الرابع والتسعون - شهر (ابريل) 2026

ISSN: 2617-9563

Yeung, R. (2008). *Successful interviewing and recruitment* (Vol. 122). Kogan Page Publishers.

المراجع العربية

بالخير، حنان علي، والشماسي، أريج عبدالرحمن. (2025). دور اختبارات التوظيف في اختيار المهارات الملائمة: دراسة ميدانية على الإداريين في القطاع الحكومي لعام 2024م. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 9 (4)، 45-65.

الحجاج، حمد محمد حمدان. (2023). *أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن.

القحطاني، محمد بن دليم. (2015). *إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل*. ط 4، الرياض: العبيكان للنشر