



الموضوع

أثر التوظيف في الولاء التنظيمي دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بومجان عادل

إعداد الطالب(ة):

حسان سمية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مزيو ألفة	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بومجان عادل	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دالي علي لمية	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ ۗ وَاللّٰهُ
بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِیْرٌ ﴿۱۱﴾

سورة المجادلة

شكر وعرّفان

إن الحمد لله أولاً وأخيراً الذي من علينا من فضله وبركاته وتوفيقه ما أتمننا به هذه الدراسة

فكان لنا نعم المعين والنصير، وبعد الحمد لله والثناء عليه نتقدم بجزيل الشكر والعرّفان

للأستاذ المشرف **بومجان عادل** الذي أعاننا على هذا العمل وقدم لنا النصح والإرشاد

كما نتقدم بالشكر إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة في هذا العمل المتواضع من

قريب أو من بعيد.

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع الى والدي الكريمين حفظهم الله والى زوجي الذي

قدم لي يد العون لإنجاز هذا العمل

والى والدو والدة زوجي الكريمين حفظهم الله

والى اخي واخواتي وكل العائلة

والى زميلاتي وزملائي في مركز البحث العلمي

والى صديقتي مريم بلخادم

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوظيف على الولاء التنظيمي، وذلك من خلال التعرف على أهم المفاهيم الأساسية حول التوظيف والولاء التنظيمي، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع الاستمارات وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS لاستخراج النتائج وتحليلها.

وقد تم التوصل إلى وجود أثر لمحور التوظيف على أبعاد الولاء التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير للتوظيف على الولاء التنظيمي

الكلمات المفتاحية: توظيف، ولاء التنظيمي ، ولاء العاطفي ولاء المستمر .

Abstract

This study aims to identify the impact of employment on organizational loyalty, by identifying the most basic concepts about employment and organizational loyalty. The questionnaire was used as a study tool where the forms were distributed and analyzed by the SPSS statistical program to extract the results and analyze them.

An impact of the employment axis was found on the organizational loyalty dimensions of the Scientific and Technical Research Center for the Dry Areas in Soukra.

The study found that there is a significant effect of employment on organizational loyalty

Keywords: recruitment, organizational loyalty, organizational loyalty, emotional loyalty, ongoing loyalty.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
/	البسمة
/	شكر وعران
/	الإهداء
/	ملخص الدراسة
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الجداول
/	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لسياسة التوظيف في المنظمات
أ	تمهيد
2	المبحث الأول: مفهوم وأهمية التوظيف في المنظمات
3	المطلب الأول: مفهوم التوظيف
4	المطلب الثاني: أهمية التوظيف في المنظمات
7	المبحث الثاني: اهداف ومراحل عمليات التوظيف
8	المطلب الأول: اهداف التوظيف في المنظمات
8	المطلب الثاني: مراحل عمليات التوظيف
20	المبحث الثالث: أنواع مسابقات التوظيف في النظام الجزائري
21	المطلب الأول: التوظيف الداخلي
31	المطلب الثاني: التوظيف الخارجي
35	المبحث الرابع: ايجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي والخارجي
40	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: ماهية الولاء التنظيمي وعلاقته بالتوظيف
57	تمهيد
58	المبحث الأول: مفهوم الولاء التنظيمي ، مراحل وأهميته

58	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
59	المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي
62	المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي
63	المبحث الثاني: المداخل النظرية للولاء التنظيمي وأنواعه .
64	المطلب الأول: المداخل النظرية للولاء التنظيمي
65	المطلب الثاني: أنواع الولاء التنظيمي
66	المبحث الثالث: قياس الولاء التنظيمي وأثاره
66	المطلب الأول: قياس الولاء التنظيمي
67	المطلب الثاني: آثار الولاء التنظيمي
72	المبحث الرابع: علاقة التوظيف بالولاء التنظيمي في المنظمات
74	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة CRSTRA
76	المبحث الأول: تقديم عام للمنظمة محل الدراسة
76	المطلب الأول: التعريف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة CRSTRA
79	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة CRSTRA
80	المطلب الثالث: مهام ونشاطات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة CRSTRA
81	المطلب الرابع: واقع تسيير الموارد البشرية في مركز البحث والتقني للمناطق الجافة CRSTRA
85	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
85	المطلب الأول: اداة البحث ،عينة الدراسة
87	المطلب الثاني: الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة
90	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج
90	المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة
92	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
100	خلاصة الفصل الثالث
102	الخاتمة
103	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى
	الشكل رقم (1) : تكامل أنشطة الموارد البشرية
	الشكل(02):مراحل عملية التوظيف
	الشكل رقم (03) : شكل توضيحي لتحديد المرشح المناسب
	الشكل رقم (04) يوضح المراحل الثلاث لتطوير الولاء عند بوشانان
	شكل رقم (05) :يمثل مستويات الولاء التنظيمي حسب Reichers
	الشكل رقم (04) يوضح المراحل الثلاث لتطوير الولاء عند بوشانان :
	شكل رقم (05) :يمثل مستويات الولاء التنظيمي حسب Reichers

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى
23	الجدول رقم (01) :جدول يوضح وتائر الترقية في الدرجة
	الجدول رقم (02) ايجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي
	الجدول (03) مزايا وعيوب طرق التوظيف الداخلي
	الجدول (04) ايجابيات وسلبيات التوظيف الخارجي .
	الجدول رقم (05) مزايا وعيوب طرق التوظيف الخارجي
	جدول رقم (06) :يمثل الاثار الناجمة عن المستويين المرتفع والمنخفض من الولاء التنظيمي
	الجدول رقم (07) : معاملات الثبات والصدق
	جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
	الجدول (09): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف).
	جدول رقم (10):المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بالمتغير التوظيف
	جدول رقم (11):المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات الولاء التنظيمي
	جدول (12): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.
	الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل
	الجدول رقم (14) ايجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي
	الجدول (15) مزايا وعيوب طرق التوظيف الداخلي
	الجدول (16) ايجابيات وسلبيات التوظيف الخارجي .
	الجدول رقم (17) مزايا وعيوب طرق التوظيف الخارجي
	الشكل رقم (18) يوضح المراحل الثلاث لتطوير الولاء عند بوشانان
	شكل رقم (19) :يمثل مستويات الولاء التنظيمي حسب Reichers
	جدول رقم (20) :يمثل الاثار الناجمة عن المستويين المرتفع والمنخفض من الولاء التنظيمي
	الجدول رقم (21) : معاملات الثبات والصدق
	جدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

مقدمة عامة

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تهتم بها المنظمة نظرا لتركيزها على العنصر البشري، لذلك يعتبر عنصرا أساسيا في المنظمات لتركيزها على القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتطوير الكفاءات اللازمة، و أن إدارة الموارد البشرية تعنى باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري، و تشمل إدارة الموارد البشرية أنشطة رئيسية أهمها توصيف الوظائف، التخطيط، الاختيار، التعيين، و تقييم الأداء، إدارة المسار المهني، أي ما يمكننا من اختيار أفضل الافراد المؤهلين لتوظيفهم في المؤسسة والقيام بأدوارهم ومهامهم المنوطة بهم، لذا فان نجاح أي مؤسسة متوقف على كفاءة الأفراد و حسن انتقاء وتوظيف العامل الكفؤ .

و أن توظيف الكفاءات المناسبة هي احد أهم الضمانات الأساسية لنجاح و استمرار و تطور المنظمات، حيث أن عملية التوظيف عندما يتم ممارستها بكفاءة و فعالية فإن استخدامها يكون أمثلا لأحد أهم استثمارات المنظمة لذا يجب أن تتم من خلال إجراءات احترافية تمتاز بأعلى معايير الجودة و تحقق الأهداف المرجوة .

و تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات و المؤهلات الممتازة، و تعود أهميتها إلى التقليل من توظيف الشخص غير المناسب،

فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع ان تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية ولائهم، فالولاء التنظيمي من المواضيع

التي ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوكية الافراد، حيث يعتبر من اهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية

فالولاء التنظيمي هو تمثيل الفرد لقيم واهداف المنظمة وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله .

كما تمثل الموارد البشرية وتوظيفها بطريقة سليمة وصحيحة من خلال عملية التوظيف (الاستقطاب، الاختيار و التعيين)، كما أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بسياسة التوظيف سيما ان كانت المنظمة تلجا الى التوظيف الداخلي؛ كما يعد الافراد اهم الموارد في المنظمة واهم الاصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن للمنظمة تحقيق اهدافها دون الموارد البشرية لذلك تسعى المنظمة للاهتمام بالموارد البشري وتنمية كفاءاتهم ومهاراتهم حتى تستطيع تحقيق اهدافها التي تسعى اليها كما تقوم المنظمة بإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم لضمان بقاء المنظمة واستمرارها .

و من هنا تتمحور إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل يوجد اثر للتوظيف في الولاء التنظيمي ؟ .

و تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

-هل هناك علاقة بين التوظيف والولاء التنظيمي ؟

-هل يوجد أثر للتوظيف الداخلي في الولاء التنظيمي ؟

-هل يوجد أثر للتوظيف الخارجي في الولاء التنظيمي ؟

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف في الولاء التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق

الجافة بولاية بسكرة.

و يندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين هما:

1- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الداخلي في الولاء التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة

بولاية بسكرة.

2- " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف الخارجي في الولاء التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق

الجافة بولاية بسكرة.

أهمية الدراسة – البحث - :

يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات الهامة في ميدان الإدارة نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما:
التوظيف و الولاء التنظيمي في المنظمة.
- تقديم صورة حول أهمية التوظيف و دوره في المنظمات لتحقيق أهدافها .
- يعتبر هذا البحث إثراء معرفيا لكلا من المتغيرين التوظيف و الولاء التنظيمي .
- يعتبر هذا البحث مهما بالنسبة للباحث لأنه يساعده على تنمية معارفه الادارية وزيادة خبرته بموضوع الولاء التنظيمي في المنظمات .

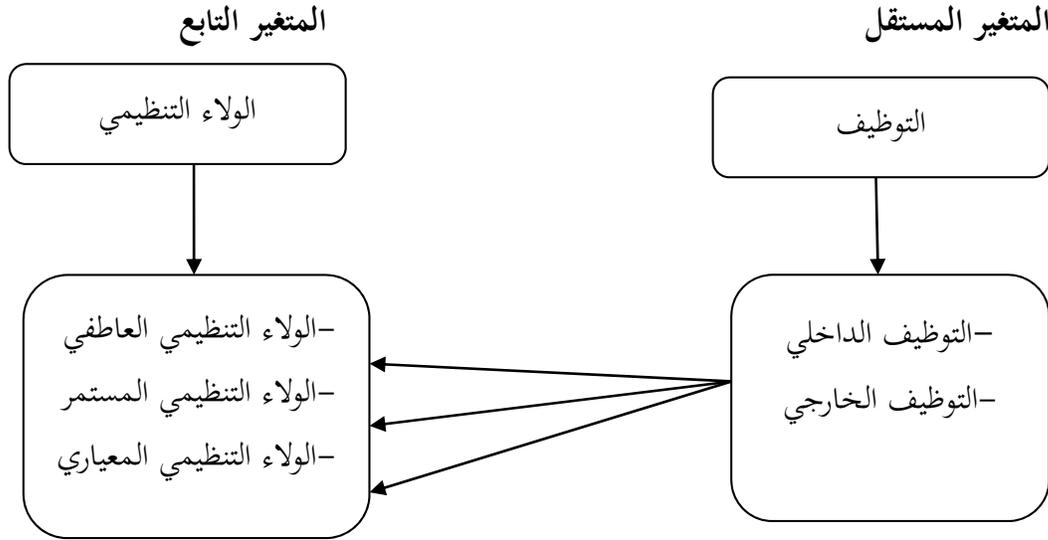
أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- التعرف على مستوى التوظيف في الإدارة العمومية .
- 2- التعرف على أثر التوظيف في الولاء التنظيمي .
- 3- الوقوف على واقع التوظيف على مستوى الإدارة العمومية .
- 4- إثراء المكتبة بالمعلومات العلمية .

نموذج البحث:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي:



المصدر : من إعداد الطالبة

حدود البحث:

تم انجاز هذا البحث وفق الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على اثر التوظيف في الولاء التنظيمي.

الحدود الزمانية: تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2020/2019 .

الحدود المكانية: للاجابة على الاشكالية المطروحة في هذا البحث اهتم الفصل الثالث بدراسة وتحليل اثر التوظيف

في الولاء التنظيمي لعينة من المستخدمين العاملين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة محطة بسكرة

منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات

بالنظر لطبيعة الدراسة فاننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لهذا البحث الذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة وبعبار هذا المنهج يقوم على جمع البيانات من مصدرها ثم تحليلها وتفصيلها للوصول الى نتيجة كما سنعتمد على الاستبيان كاداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل .

✓ التعريفات الإجرائية:

* التوظيف: يعرف توظيف الموارد البشرية على انه الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية ،والاداة الاساسية التي يمكن من خلالها استخدام الافراد واجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العملية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على اكمل وجه ،فاذا قامت المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وبيان المواصفات التي تتوفر في شاغل الوظيفة تقوم بعد ذلك بعملية البحث عن الموارد البشرية المطلوبة . كما يعرف ايضا بأنه نشاط تقوم به المؤسسة من أجل وضع في المناصب الشاغرة المؤهلين لها ،فتقوم المؤسسة بالتحضير لهذه العملية من خلال تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف الشاغرة ثم البحث عن الافراد المناسبين لتقوم بعد ذلك المؤسسة بإجراءات الاختيار والتعيين.

* الاستقطاب: يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين

لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة. ببساطة الاستقطاب هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة وقبل القيام بهذه

الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل هذه الوظيفة ،

*الاختيار: هي المرحلة الثانية من عملية التوظيف وتشكل هذه العملية الجسر الذي يربط بين الفرد في بيئته الخارجية والوظيفة في بيئتها الداخلية وتحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة لتحقيق الاختيار الفعال ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

*التعيين: هي المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين .

*الولاء التنظيمي: هو مستوى الشعور الايجابي المتولد عند الموظف ازاء منظمته الادارية والالتزام بقيمتها والاخلاص لأهدافها.

خطة وهيكله البحث:

تم تقسيم موضوع البحث الى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصل الاول الاطار المفاهيمي لسياسة التوظيف ، وذلك من خلال تقسيم الفصل الاول الى اربعة مباحث حيث يتعلق المبحث الاول بمفهوم واهمية التوظيف اما المبحث الثاني فيتعلق بأهداف ومراحل عمليات التوظيف والمبحث الثالث بأنواع مسابقات التوظيف في النظام الجزائري والمبحث الرابع بإيجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي والخارجي .

اما الفصل الثاني فيتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في الولاء التنظيمي، وذلك من خلال تقسيم الفصل الثاني الى ثلاثة مباحث ويتعلق المبحث الاول بمفهوم واهمية الولاء التنظيمي ومراحلها، اما المبحث الثاني تناول المداخل النظرية للولاء وانواعه والمبحث الثالث خصص لقياس الولاء التنظيمي واثاره،

بينما الفصل الثالث تم اسقاط الدراسة على واقع المنظمة محل الدراسة، حيث تم تقديم مجتمع وعينة الدراسة ، بالإضافة الى الأدوات المستخدمة في حل الاشكالية الموضوعية وتحليل نتائج الاستبيان و تفسيرها ، و اختبار فرضيات الدراسة

للقوف

على اثر التوظيف في الولاء التنظيمي .

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التوظيف.

1-دراسة العيلة 2008 بعنوان واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات

غزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية و التعليم العالي ومعرفة مدى جودتها وملاءمتها وانعكاساتها على عملية اختيار الموظفين ، وتحليل هذه العملية لمعرفة مواطن الضعف فيها و إمكانية تلافيها، ومدى التزام وزارة التربية و التعليم العالي بعمل وتطبيق وتوصيف وظيفي أثناء عملية التوظيف، وتعزيز مواطن القوة، ومحاولة إصلاح مواطن الضعف، والتعرف على مدى كفاءة الأشخاص القائمين على عملية التوظيف في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني وعلاقته بجودة عملية التوظيف.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن يتوافر في الوزارة تحليل وظيفي للوظائف الإدارية و التدريسية الشاغرة التي يتم الإعلان عنها، كما انه يوجد وصف وظيفي مكتوب للوظائف الإدارية والتدريسية الشاغرة المعلن عنها.
- إن وزارة التربية والتعليم تقوم بعمل تخطيط استراتيجي دقيق للموارد البشرية ، وتتبع الوزارة الموضوعية في تخطيطها للموارد البشرية لتحقيق رسالتها و رؤيتها وأهدافها وبدرجة متوسطة.
- أن يتم التعيين في الوظائف الإدارية و التدريسية بالوزارة طبقا للشواغر المطلوبة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية التابعة للوزارة وبدرجة عالية.

- أن يتم تشكيل اللجان المختصة بإعداد الاختبارات لمقابلات الخاصة بالتوظيف بوزارة التربية والتعليم العالي من عدة تخصصات، وحسب طبيعة الوظيفة المعلن عنها للتوظيف.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

-زيادة الاهتمام بتطوير التحليل الوظيفي للوظائف.

-مضاعفة اهتمام وزارة التربية والتعليم بعمل تخطيط استراتيجي دقيق للموارد البشرية، وأن تتبع الموضوعية في

تخطيطها للموارد البشرية لتحقيق رسالتها و رؤيتها و أهدافها .

2-دراسة الزعنون 2008 بعنوان واقع سياسات الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية في وزارة السلطة الوطنية

الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على مستوى الأداء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية

في قطاع غزة ، وأثره على مستوى الأداء في الوظائف الإدارية وأيضاً كان الهدف التعرف على أهم العوامل المؤثرة على اختيار المرشحين لشغل هذه المواقع الإدارية.

حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى و الدنيا في وزارات السلطة الفلسطينية

والتي بلغت 23 وزارة ، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (500) مفردة أي ما نسبته (% 14.8) من مجتمع الدراسة الكلي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-لاتقوم وزارات السلطة الفلسطينية بإتباع سياسات اختيار و تعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية.

-عدم وجود سياسات إدارية ثابتة و محددة تنظم عملية الاختيار و التعيين.

-اعتماد عملية الاختيار والتعيين على اعتبارات سياسية وعشائرية وشخصية.

-عدم وجود علاقة قوية بين سياسة الاختيار و التعيين وبين مستوى أداء العاملين في الوظائف الإدارية.

توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة وضع أسس ومعايير علمية سليمة لسياسات اختيار و تعيين فعالة.
- ضرورة النظر إلى وظائف الموارد البشرية إلى أنه نظام يتكون من أجزاء متفاعلة و متكاملة.
- إعادة الاعتبار لمعايير الكفاءة والجدارة و الأقدمية في الخدمة عند الاختيار و التعيين في الوظائف الإدارية.
- ضرورة الاهتمام بكتابة توصيف الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية.
- تفعيل دور إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية.
- على الإدارة العليا في وزارات السلطة الفلسطينية تعزيز نقاط القوة في الأداء الوظيفي في الوظائف لإدارية عن طريق التحفيز و التشجيع.
- على الإدارة العليا في وزارات السلطة الفلسطينية معالجة أوجه القصور ، والضعف في الأداء الوظيفي في الوظائف الإدارية عن طريق التدريب و التأهيل المنتظم.

3-دراسة 2007 Simola, Tagga, and Smith بعنوان: مقابلات عملية الاختيار و التوظيف

هدفت الدراسة إلى معرفة و اختبار طرق الاستقطاب و الاختبار المستخدمة بواسطة التطبيقات المهنية لتوظيف فريق بكفاءة عالية ،وتوضح أن الشركات الصغيرة تعتمد على الشركات الضخمة للحصول على مصادر المعلومات العامة ، لتساعدها في قرارات الاختيار، وتوضح أيضا ان درجة التفاوت بين مقابلات اختيار التوظيف ،وبين توصيات البحوث، الممارسات الحالية ، و ما يخص الهيئة الكندية لحقوق الأفراد في عملية التوظيف، حيث قام الباحثون باستعراض هيكله مقابلات التوظيف لدي (301)مختص في القوى البشرية.

ثم قام الباحثون بمقارنة تلك المعلومات مع توصيات البحوث بخصوص مقابلات التوظيف، ومع العناصر الهامة في هيكلية مقابلات التوظيف الهيئة الكندية لحقوق الأفراد.

توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

ضرورة استحداث فريق عمل متكامل و ذو كفاءة عالية لاختيار و استقطاب القوى البشرية من خلال لجان متخصصة.

الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي

1-دراسة شريط ،الشريف محمد، مذكرة ماجستير علم النفس عمل وتنظيم، تحت عنوانالاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة ، جامعة منتوري محمد قسنطينة، الجزائر،(2009).

وهدفت الدراسة على الوقوف ميدانيا على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال والولاء عند الإطارات الوسطى الذين يمثلون حلقة وصل بين الإطارات العليا والمنفذين داخل أية مؤسسة، فهم بحكم موقعهم هذا يؤثرون ويتأثرون بطبيعة الاتصال وسلوكهم وبالتالي سواء تم عن ولاء أم غير ذلك إنما يعكس إلى حد كبير العلاقة بين الاتصال السائد ومستوى الولاء للمؤسسة هذه الأخيرة حياتها وديمومتها متعلقة بمدى وفاء وولاء أعضائها ، وسعيهم الجاد إلى السير بها قدما.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها :

-قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي
-اعتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستطيع استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة .

- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي .

- وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي .

-وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد مرونة الاتصال والولاء التنظيمي.

2- دراسة كرمي كريمة 2010/2009 بعنوان التغيير التنظيمي واثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة

الكهرباء والغاز، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بولاية عنابة .

حيثهدفت الدراسة الى الاجابة عن التساؤلات التالية :

-ماهي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي ؟

-ما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة؟

-ماهي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي ؟

-هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية ؟

ومن بين النتائج التي توصلت اليها نذكر :

-لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية (الجنس، مدة الخدمة، الحالة

الاجتماعية، السن المستوى التعليمي، منصب العمل .)

-لا تتوفر عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز حيث يوجد عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

،عدم وضوح اهداف المنظمة ، عدم اشباع حاجات الافراد الاجتماعية والنفسية في العمل ، عدم وجود نمط قيادي ومناخ

تنظيمي مناسب.

3-دراسة 2010 Nancy Dasilva بعنوان ملائمة مجموعة كبيرة من الأفراد و مدى فهمهم لإستراتيجية

المؤسسة ومدى توفر البدائل الوظيفية و درجة ولائهم في الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى التعرف ما إذا كان الأفراد تأقلموا مع مؤسساتهم من خلال الملائمة واستعدادهم للبقاء في المؤسسة التي يعملون بها.

ركزت الدراسة على ملائمة مجموعة كبيرة من الافراد ومدى فهمهم لاستراتيجية المؤسسة ومدى توفر البدائل الوظيفية ودرجة ولائهم بالإضافة إلى استعدادهم للاستمرار بالعمل.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة قوية ما بين درجة تفهم العاملين لاستراتيجية المؤسسة، وما بين درجة الملائمة بينهم وبين المؤسسات الذين يعملون بها.

-أن درجة الاستعداد لدى الأفراد للاستمرار بالعمل تعكس طبيعة مترابطة، وقلة اهتمام البدائل الوظيفية وزاد ولائهم لزيادة الملائمة مع المؤسسة والعكس صحيح.

توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

-ضرورة أن يستلزم التركيز على تفهم العاملين لاستراتيجية المؤسسة بالدرجة الأولى

-ضرورة وجود استعداد أكبر للاستمرار بالعمل من خلال زيادة مستوى الملائمة لدى العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التوظيف يرى الباحث ان جميع الدراسات اهتمت بابرار مفهوم التوظيف حيث درس الزعنون 2008 واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الادارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة واثره على مستوى الاداء ، ودرس 2007simola مقابلات عملية الاختيار والتوظيف ، ودرس العيلة 2008 واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة

وقد لاحظ الباحث من الدراسات السابقة انها جميعا انطلقت من مدى اهمية التوظيف ، واكد على كونها ضرورة

ملحة

ومن ناحية الولاء التنظيمي ركز الباحث في دراسة شريط شريف محمد إلى حد كبير العلاقة بين الاتصال السائد ومستوى الولاء للمؤسسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. اما دراسة كرمي كريمة ركزت الباحثة على درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية (الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن المستوى التعليمي، منصب العمل). اما دراسة nancy dacilva2010 ركزت الدراسة الى التعرف ان كان الافراد تأقلموا مع مؤسساتهم من خلال الملائمة واستعدادهم للبقاء.

كما جاءت دراستنا هذه للتعرف على اثر التوظيف في الولاء التنظيمي والعلاقة بين التوظيف والولاء التنظيمي وكذا نوع

هذا الاثر من خلال الدراسة الميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة محطة بسكرة

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي لسياسة التوظيف
في المنظمات

تعتبر عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية، والتي تتطلب تفاعل مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتراصة تدخل ضمن ما يعرف بسياسة توظيف الموارد البشرية والهدف منها تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب الوظيفة من جهة، ومتطلبات الوظيفة الشاغرة من جهة أخرى،

ان عملية توظيف الموارد البشرية تتمثل في استقطاب واختيار العنصر البشري من ذوي الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة القادرة على تحقيق أهداف المنظمة، كما تؤكد العديد من الدراسات والبحوث على أهمية التعرف على التوظيف لما له من أهمية في تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية والارتقاء بمستوى الولاء الوظيفي في المنظمة، لذلك ارتأينا ان نقسم هذا الفصل الأول للأربعة مباحث جاءت تحت عنوان :

المبحث الأول: مفهوم وأهمية التوظيف في المنظمات

المبحث الثاني: أهداف ومراحل عمليات التوظيف

المبحث الثالث: أنواع مسابقات التوظيف في النظام الجزائري

المبحث الرابع: إيجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي والخارجي

تمهيد

ان التميز في الموارد البشرية يكون مصدر للإبداع والابتكار و هي القدرة على استخدام الموارد الطبيعية و تسخيرها في العمليات الانتاجية والادارية ، فالموارد البشرية هي الاساس في استغلال الموارد ، وعليه يعتمد نجاح المنظمة ومن ثم تتحقق اهدافها ، هذا جعل المنظمات تهتم بالموارد البشرية من خلال وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تقوم على توفير مناخ تنظيمي من خلال تبني برامج مناسبة للموارد البشرية تسهم في تحقيق رضا العاملين فيها ، وتعتبر الموارد البشرية الثروة الرئيسية للأمم حيث تؤدي الموارد البشرية دور رئيسي في تحسين اداء المنظمات ، كون الانسان هو محور كل نشاط وعليه يتوقف كفاءة ونمو وتقدم المنظمة .

ان الموارد البشرية في المنظمة تعد مفتاح النجاح في الاعمال والوسيلة التي تكسب المنظمة الميزة التنافسية ، لذلك تعد الموارد البشرية بمثابة حجر الاساس للإدارات الحديثة لأنها وسيلة لبقاء وديمومة المنظمة في النشاط ، تسعى المنظمات الى الاستثمار في الموارد البشرية ابتداء من استقطاب النخبة في سوق العمل ومن ثم توظيفها وتدريبها وتحديد مسارها الوظيفي ، كما تعمل المنظمات على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل وتطوير وتحسين مستويات اداء مواردها البشرية ، وذلك من خلال تحفيزهم لبذل المزيد من قدراتهم والعمل على رضاهم الوظيفي وبالتالي زيادة انتاجيتها وتحقيق فعالية المنظمة ككل.

المبحث الاول: مفهوم واهمية التوظيف في المنظمات

يعتبر التوظيف مرحلة جد هامة ضمن عملية ادارة الموارد البشرية ، كما تعتبر احد اهم الوظائف التي تضطلع بها ادارة الموارد البشرية والتي تتطلب تفاعل مجموعة من الانشطة المتسلسلة والمتراطة ، والهدف منها هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب الوظيفة من جهة ، ومتطلبات الوظيفة الشاغرة من جهة اخرى . و تحاول المنظمة جذب

الأفراد بالانضمام للعمل في المنظمة ليصبحوا موظفين فيها من جهة ومن جهة أخرى تعمل على المحافظة على هذه الموارد لصالحها.

المطلب الأول : مفهوم التوظيف : (عليان، 2007)

نجد العديد من التعاريف بالنسبة للكتاب والباحثين في مجال الإدارة فهناك من عرف التوظيف على أنه النشاط الذي يقتضي الاعلان عن الوظائف الشاغرة ، و ترغيب الافراد المؤهلين للعمل في المنظمة وذلك بغرض تحقيق الاهداف الموضوعة.

كما عرف على أنه العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار افضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها واعداد مؤهلات والمساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة. (منصور، 1975)

كما عرف التوظيف على أنه تلك العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من توفير الموارد البشرية الضرورية لمنصب العمل الشاغر والتي يشترط فيها التأهيل اللازم، وذلك باللجوء الى التوظيف الداخلي او الخارجي. (سعاد معاليم و اسماعيل حجازي، 2013)

فالتوظيف عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنشأة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة هذه الخطوات تتضمن توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار والتعيين. (علي، 2014)

وفي هذا الإطار عرف التوظيف بأنه العملية الإدارية التي تقتضي من المنظمة الاعلان عن وترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة ثم اختيار وتعيين افضل العناصر المتقدمة للعمل ،اسهاما في تحقيق أهدافها. (عبد الباري ، زهير، و الصباغ، 2008)

من خلال التعاريف السابقة الذكر للتوظيف نجد من الباحثين من حصر التوظيف في المعنى الضيق له (استقطاب ،اختيار، تعيين) وهناك من اعطاه معنى واسع ليشمل مختلف الوظائف التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية ،ولكن من الملاحظ ان التوظيف يعتبر نشاط فرعي من أنشطة ادارة الموارد البشرية وعليه يمكننا اعطاء تعريف شامل للتوظيف فهو البحث عن الافراد ذوو الكفاءات والقدرات العالية وتوفيرها حسب احتياجات المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبدولة والسعي لاختيار الانسب والاجدر من بين المستقطبين ل يتم بعد ذلك قبولهم وتعيينهم في المناصب الشاغرة ، وان الهدف من عملية التوظيف هو ايجاد الفرد المناسب لشغل المنصب الشاغر على ان يضمن التوظيف التوافق بين احتياجات التشغيل وقدرات الفرد .

المطلب الثاني : اهمية التوظيف

تلعب عملية التوظيف دورا رئيسيا في اي منظمة وذلك في سعيها الى استقطاب واختيار افضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة الى تحقيق اهدافها ، كما يحتل التوظيف اهمية بالغة في المنظمة باعتباره النشاط الذي يتم من خلاله توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية والتوظيف يجيبنا على الاسئلة التالية:

ماهي المصادر التي يمكن ان تلجا اليها المنظمة من اجل اختيار الافضل من المتقدمين لطلب التوظيف بحيث تحقق مبدا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ؟

كما تبرز اهمية التوظيف من خلال الدور الذي يلعبه في انجاز استراتيجية ادارة الموارد البشرية فالتوظيف ركن اساسي في استراتيجية ادارة الموارد البشرية حيث تهتم ادارة الموارد البشرية بمهمة ادارة شؤون العاملين في المنظمة خلال

مسارهم المهني وذلك من خلال ما يسمى بعملية تكوين الموارد البشرية التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم اهداف المنظمة وتمثل هذه الوظائف في تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، التدريب، التأهيل و تقييم الاداء

والتي تلعب عملية التوظيف فيها دورا اساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة اخرى وهذا ما يتم توضيحه فيما يلي :

-تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعد على وضع معايير الانتقاء التي تضمن الاختيار الانسب من بين المتقدمين .

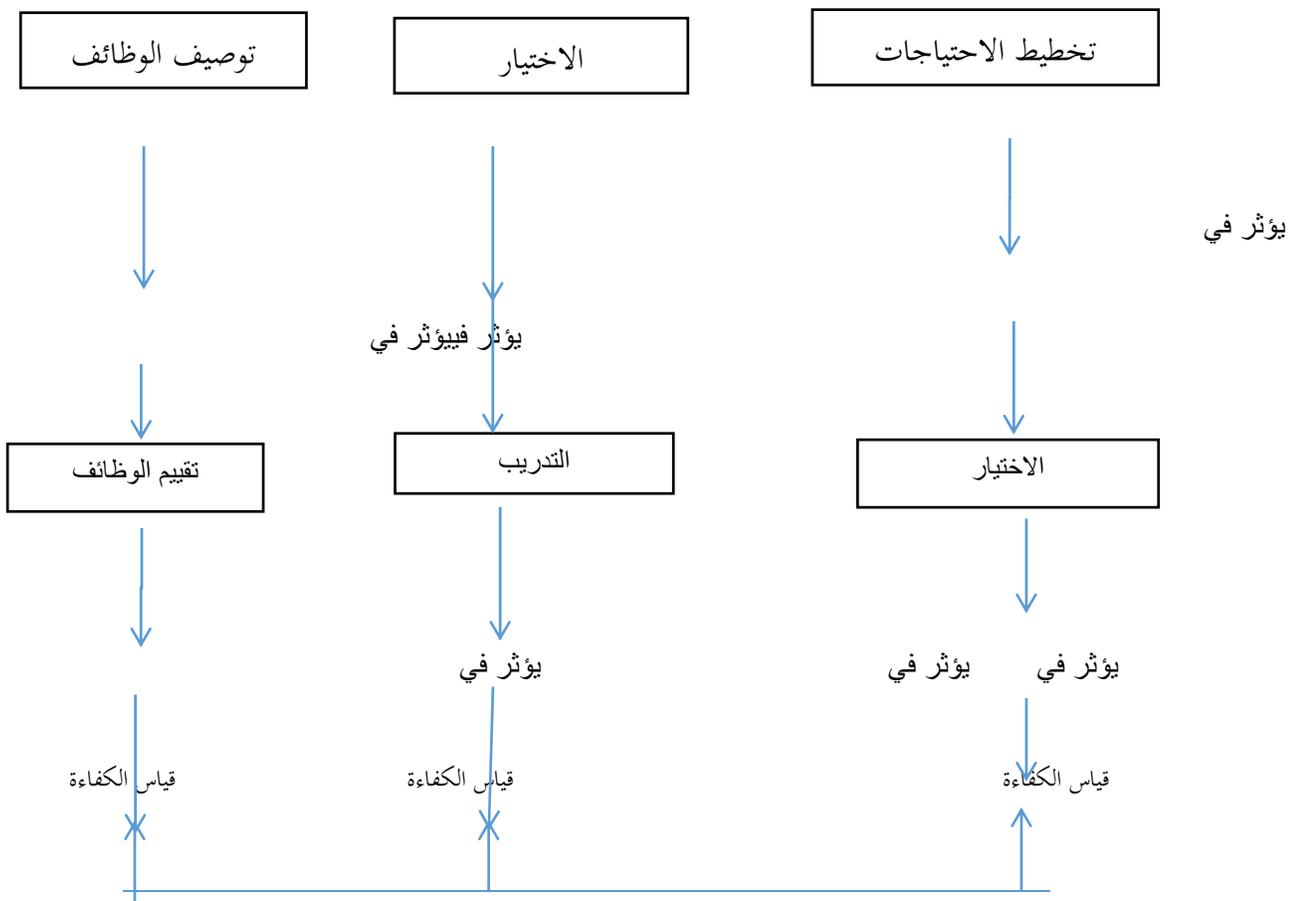
-ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي وعددي للموارد البشرية التي يحتاج اليها حجم العمل في الحاضر و المستقبل .

-يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد ، حيث كلما كانت عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم وتدريبهم سواء بعد التعيين مباشرة او في المستقبل مما يؤدي الى التقليل من التكاليف التي قد تتحملها المنظمة في حالة ما اذا كانت عملية التوظيف اقل نجاحا من المطلوب.

-ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الاداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد. (سلوى، 2009)

وفيما يلي شكل يوضح علاقة التأثير والتأثر بين مختلف أنشطة ادارة الموارد البشرية .

الشكل رقم (1) : تكامل أنشطة الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، ادارة الموارد البشرية والكفاءة الانتاجية ، الطبعة 3 ، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1985، ص 119

المبحث الثاني : اهداف ومراحل عمليات التوظيف

المطلب الاول : اهداف التوظيف

مما لا شك فيه انه من اهم اهداف عملية التوظيف توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وادائها باحترافية ومهارة نظرا للخبرة الواسعة التي تتمتع بها الموارد البشرية المختارة من قبل المنظمات المعنية بالارتقاء بمستواها بشكل مستمر ، ومن أهداف عملية التوظيف ما يلي :

-محاولة استخدام اعلى المهارات التي تحتاج اليها المؤسسة ،ونعني بان عملية التوظيف تهدف الى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من الموارد البشرية .

-تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.

-الوصول الى درجة الاشباع الامثل لحاجات او رغبات الافراد .

-تسهم بشكل قوي في تصميم واعادة تصميم الاعمال المراد انجازها للمنظمة .

-الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق اهداف المؤسسة وربط الاهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.

-الوصول الى الحد الاقصى في مساهمة الفرد لتحقيق اهداف المؤسسة.

-ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة .

-توفير مستوى عال من الامان الاقتصادي للفرد العامل ،وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته .

-تلبية حاجات المؤسسة في الموارد البشرية المطلوبة

-جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار احسنهم.

المطلب الثاني : مراحل عمليات التوظيف

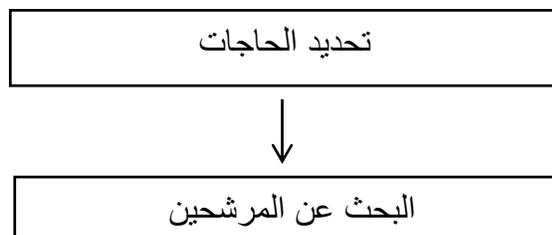
عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية ، والاداة الاساسية التي تمكن المنظمة من جذب الافراد واجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على اكمل وجه وتنشأ عملية التوظيف عندما يزيد الطلب على الموارد البشرية على المعروض منها في المنظمة ، وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر اساسية هي الاستقطاب ،الاختيار والتعيين.

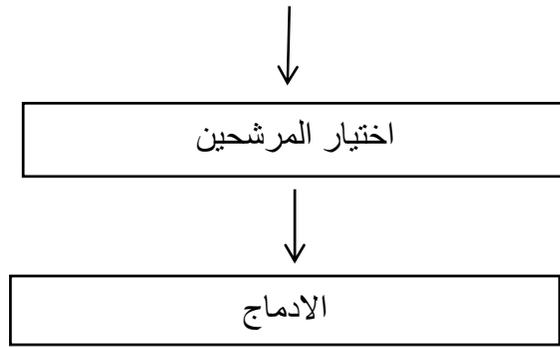
ولابد ان تفاضل المنظمة بين العديد من الخيارات الاستراتيجية الخاصة بعملية التوظيف لاسيما ان هذه العملية مستمرة في ادارة الموارد البشرية ومن بين هذه الخيارات مايلي :

هل تلجأ المؤسسة الى التوظيف الداخلي أم التوظيف الخارجي ؟

1- مراحل التوظيف : ان فهم التوظيف يتطلب معرفة مراحل المختلفة فهناك من حصر عملية التوظيف من خلال الشكل التالي

: الشكل(02):مراحل عملية التوظيف





المصدر: د/اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الاولى، 2013 ص 34

***تحديد الحاجات:** ان الشروع في عملية التوظيف يبدأ من الحاجة الى تغطية المنصب الشاغر والتي يعبر عنها

من خلال طلب التوظيف المقدم من قبا المسؤول المباشر للمنصب محتويا على المعلومات التالية: (منصور 1975) ،

*مستوى التأهيل اللازم.

*مستوى الاجر

*تاريخ ومدة الاحتياج

والذي يتبع بعد قبوله بإجرائين مهمين هما :

تحليل المنصب ، ووصف المنصب الذي ينتهي بإعداد بطاقة المنصب ، اي تلك الوثيقة التي تشمل المعلومات

المتعلقة بهوية المنصب ، بمهمته ووظيفته في الهيكل التنظيمي .

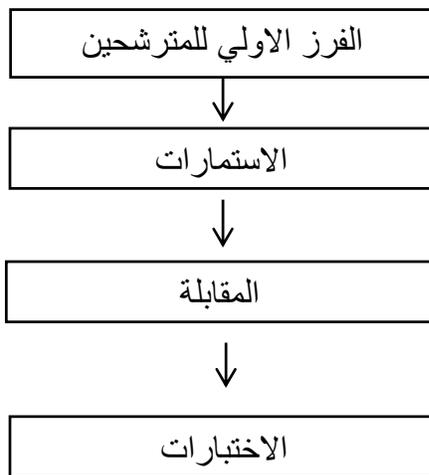
***البحث عن المرشحين:** في هذه الخطوة يتوفر لدى المنظمة خيارين اما اللجوء الى التوظيف الداخلي او التوظيف

الخارجي .

***اختيار (انتقاء) المرشحين:** من خلال هذه المرحلة تتمكن الهيئة المكلفة بالتوظيف من تحديد المرشح الانسب

للمنصب وذلك مرورا بخطوات نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03) : شكل توضيحي لتحديد المرشح المناسب



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على /اسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ،مرجع سابق ص 38 .

*الادماج :بالإضافة الى الخطوات السابقة تضاف مرحلة اخرى تتمثل في ادماج الافراد الذين تخطو المرحلة السابقة

و تتشكل مراحل عملية ادماج الافراد الذين تم اختيارهم لشغل المناصب الشاغرة عموما من 03 مراحل وهي:

*مرحلة الاعلام وفيها يخصص الموظف الجديد وقتا طويلا لجمع المعلومات حول العمل ورفقائه .

*مرحلة تعلم المهنة وتبدأ بالممارسة للعمل الذي وظيف من اجله وتنتهي حين تختفي الاخطاء.

*مرحلة العطاء الشخصي والتي اساسها المرحلة السابقة اين يتمكن الفرد من اثراء معارفه حول العمل ، المؤسسة ، المحيط ،وبالتالي يكون على استعداد بعد ذلك لإضافة افكار جديدة ، كما ان اهمية مرحلة الادمج دفعت ببعض التنظيمات الى سن قواعد للتعامل مع الموظفين الجدد كالتأكيد على عدم طرح بعض الاسئلة مثل تلك المتعلقة بالانتماء الديني او الحياة الخاصة للأفراد بالإضافة الى ايجاد طرق تمكن من الاسراع بإدمج الموظفين الجدد(علي ا.، 1985)

وهناك من يرى ان عملية التوظيف تمر ب ثلاثة مراحل هي الاستقطاب الاختيار ثم التعيين ويظهر هنا دور ادارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق اهدافها بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الخالية في المستويات الادارية المختلفة ولا شك ان مسؤولي التوظيف داخل المنظمات الاقتصادية يتضح من خلال الاعداد اللازم لاستيفاء الموارد البشرية المطلوبة كما وكيفا من خلال برنامج معد ومخطط لإنجاز هذه الخطة بأعلى كفاءة ممكنة وذلك في حدود التوقيت الزمني الملائم لظروف ومتغيرات كل منظمة على حدا.

1 - الاستقطاب :

يرى (Werther&Davis 1993) ان المفهوم العلمي للاستقطاب هو "عملية البحث عن ، والحصول عن مرشحين محتملين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب ، حتى يمكن ان تختار من بينهم الاكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها. (بن دليم القحطاني؛، 2015)

ويعرف المؤلف عملية الاستقطاب بانها "عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب وفي التوقيتات المناسبة من المصادر المختلفة تمهيدا لاختيارها وتحقيقا لأهداف المنظمة.

وبناء على ذلك يمكن ان نصل الى :

- ان عملية الاستقطاب ماهي الا منظومة متكاملة تتشكل ابعادها من خمسة محاور اساسية على النحو التالي:

الاهداف

المدخلات

العمليات

المخرجات

النتائج

وهذه الابعاد مترابطة ومتكاملة معا حيث ان نجاح او فشل عملية الاستقطاب يمكن ان يتم من خلال مقارنة

الاهداف مع النتائج، فكلما أمكن توفير الموارد البشرية القادرة على العمل والراغبة في ادائه بالأعداد والنوعيات المطلوبة

زادت فعالية عملية الاستقطاب، فلا شك ان تقييم فعالية الاستقطاب يتطلب النظر اليه بمنظور اقتصادي شأنه في ذلك

شان أية عملية او سياسة لها عائداتها النهائي الذي يتمثل في حجم وقيمة الانجاز المحقق.

ان التوفيق في اعداد وتخطيط وتنفيذ خطة الموارد البشرية وكذلك استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة في

العمل يضمن نسبيا نجاحا مناظرا في عملية الاختيار والانتقاء للعناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة بشرط مراعاة المعايير

الموضوعة الخاصة بعملية الاختيار وحسن تطبيقها. (بن دليم القحطاني؛، 2015)

1-1 - أهداف عملية الاستقطاب :

تهدف وظيفة الاستقطاب الى تحقيق مايلي :

-ايصال معلومات دقيقة الى الراغبين في العمل بالمنظمة بأساليب تحفزهم على الاستجابة لذلك

-توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف باقل تكلفة ممكنة .

-الاسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على الاستقطاب واجتذاب الافراد المناسبين الذين يتم اختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب .

-الاسهام في زيادة فعالية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العاملين وتكوين موارد بشرية ذات تأهيل وكفاءة عالية .
كما تبرز اهمية الاستقطاب في الفوائد التالية :

-الاستقطاب الجيد يفتح جميع ابواب ومصادر العمل المتاحة امام المنظمة ، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل اصبحت الخيارات واسعة في اختيار الاكفأ والافضل من بينهم.

-من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها الى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية .

-يمثل النجاح في عملية الاستقطاب الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

1-2- أساليب الاستقطاب:

هناك طريقتين اساسيتان للاستقطاب او البحث عن الكفاءات هما :

اولا : الاستقطاب الداخلي اي من داخل المنظمة نفسها .

ثانيا : الاستقطاب الخارجي .

ولكل من هذين المصدرين مزايا وعيوب.

اولا: الاستقطاب الداخلي :

قبل الشروع في استخدام طرق الاستقطاب من الخارج تلجأ الكثير من المنظمات الى البحث في الداخل عن

الكفاءات المطلوبة وكلما حرصت المنظمة على الاحتفاظ ببيانات ومعلومات موظفيها كلما ساعدها ذلك على سهولة انتقاء

الاشخاص المطلوبين لملىء الوظائف الشاغرة بها . (علاقي، 2011)

ان اللجوء المنظمة الى بحث امكانياتها الداخلية من الكفاءات واعتمادها اولا على هذه الكفاءات في شغل المناصب الشاغرة يحقق لها ولموظفيها العديد من المزايا والايجابيات التالية :

-ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين حينما تتم الترقية من داخل كادر العمل وليس من الخارج،وهذا ما يزيد اخلاصهم وثقتهم بالمنظمة.

-انخفاض تكلفة الاستقطاب والتهيئة المبدئية والتدريب لموظفي الداخل قياسا بالمعنيين من الخارج.

-موظفو الداخل غالبا ما يكونون اكثر التصاقا بفلسفة واهداف المنظمة واكثر معرفة وتصورا لواقعها ومستقبلها واقل ميلا للخروج منها .

-تصبح المنظمة اكثر قدرة على تقدير وتقويم كفاءة ومهارة العاملين بها عندما يحين الوقت للترقية ووضعهم في مناصب اعلى .

ومن ناحية اخرى الاستقطاب من الداخل لا يخلو من بعض العيوب منها :

- ان غلق الباب على التعيينات الخارجية قد يصيب بالإحباط للمتقدمين للوظائف من الخارج واذا تكرر هذا الامر فقد يسيئ للمنظمة.

- يحرم هذا الاسلوب المنظمة من دماء جديدة ويجعلها تدور في فلك واحد معتقدة انها الافضل ومن ثم تضييع منها فرص التطوير والابتكار المحتملة .

- قد يثير التعيين الداخلي حساسية الزملاء اتجاه الشخص المعين.

ثانيا : الاستقطاب الخارجي :

يقصد بالمصادر الخارجية ملء المناصب الشاغرة بالمنظمة من الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل الخارجي وقد

تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المنظمة وقد تمتد هذه السوق لتشمل السوق الوطنية على مستوى

الدولة ، او قد تتعدى ذلك لتشمل البحث عن الموارد البشرية من دول اخرى، فالمصدر الخارجي هو الجهة الخارجية التي

تتوقع المنظمة توفرها على احتياجاتها من الموارد البشرية ، اذ لا تعتبر كل جهة تتوفر على موارد بشرية مصدرا

خارجيا يحتمل ان يزود المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعيات والتخصصات التي تطلبها

وانما يتحدد هذا المصدر بناء على طبيعة احتياجاتها ويتشكل المصدر الخارجي بشكل عام من المنظمات التعليمية

،الجامعات ،والمعاهد العلمية ،ومكاتب التوظيف الخ .

وتلجأ المنظمة الى المصادر الخارجية في حالة عدم توفر المصادر الداخلية على موظفين يتمتعون بالمؤهلات والقدرات

المطلوبة لشغل المناصب الشاغرة فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل المناصب الشاغرة بها فلا بد لها اللجوء الى

المصادر الخارجية للحصول على بعض الموظفين ذوو الكفاءات الخاصة والمهارات المطلوبة .

ايجابيات ومزايا الاستقطاب الخارجي :

يحقق الاستقطاب من المصادر الخارجية عدة مزايا نذكر منها :

-تدعيم الوظائف بكفاءات ومهارات ذات خبرات واسعة ومتطورة لمسايرة متغيرات التكنولوجيا العالمية .

-زيادة حدة المنافسة بين القوى العاملة في المنظمة.

-ضمان وجود توافق بين متطلبات الوظيفة والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة .

-معالجة النقص في هيكل الموارد البشرية الفنية داخل المنظمة .

-ادخال دماء جديدة (عاملين من خارج المنظمة) الى المنظمة الامر الذي يؤثر ايجابا على تحقيق الأهداف.

عيوب الاستقطاب من المصادر الخارجية : (الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 2008)

يعاب على الاستقطاب من المصادر الخارجية مايلي :

-ارتفاع تكاليف الاستقطاب الخارجي، وبالتالي يجب دراسة التكلفة والعائد للاستقطاب الخارجي.

-ضياع الوقت والجهد في البحث عن الكفاءات المطلوبة في سوق العمل الخارجي وفي نهايته قد لا يمكن الحصول على الكفاءات.

-مقاومة العاملين القدامى في المنظمة لاستقطاب عاملين من خارج المنظمة الامر الذي يؤثر على انتاجيتهم .

2- الاختيار:

تتوقف فعالية المنظمات على فعالية الموارد البشرية بها ، وبالتالي كان لابد من الاهتمام باختيار هذه العناصر البشرية على اسس علمية وموضوعية وتنبع اهمية الاختيار من ان الوصول بكفاءة العنصر البشري الى اقصى حد ممكن لا يتأتى الا بوضع كل شخص في العمل المناسب لقدراته وامكانياته ، فالأفراد هم أساس تكوين المنظمة .

وتعد سياسة الاختيار احدى السياسات الهامة والمؤثرة التي تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية في المنظمة ، ولا شك ان عملية جذب العناصر البشرية المناسبة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب (الاستقطاب) يرتبط تماما بعملية انتقاء افضل العناصر البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمة (الاختيار) حيث تتوقف فعالية الاختيار ونجاحه على فعالية الاستقطاب ونجاحه فاجذب افضل العناصر البشرية يسهل من عملية الاختيار والانتقاء بين عدد اقل ممن تتوفر لديهم الخصائص المطلوبة للوظيفة المطلوب شغلها .

ويتمثل المفهوم العلمي للاختيار في " انتقاء افضل العناصر البشرية التي يتم استقطابها من مصادر متعددة بهدف تعيينها داخل المنظمة وتسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الانتاجية وبالتالي تحقيق اهداف المنظمات ولتحقيق هذا الهدف المنشود داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة ، فان الامر يتطلب ضرورة

الربط والتنسيق بين سياسات الافراد (تخطيط القوى العاملة، تحليل وتوصيف الوظائف والاختيار والتعيين... الخ) نظرا للتداخل الواضح بينها ، على نحو يضمن سلامة التخطيط ودقة التنفيذ وضمان النتائج وبلوغ الاهداف والغايات (بن دليم القحطاني؛، 2015)

وتتضمن سياسة الاختيار عدة جوانب رئيسية فبجانب انها تتيح فرصة المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية سواء من خارج المنظمة او من داخلها فإنها تحدد الاسس العامة التي تحكم وضع برنامج توفير المهارات البشرية اللازمة للمنظمة .

وتنطوي عملية الاختيار على عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للتوظيف من خلال ادوات فحص مختلفة للوصول الى افضل المرشحين الذين تتلائم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المنظمة

2-1- خطوات عملية الاختيار:

- 1- الاعلان عن الشاغر الموجود لدى المنظمة
- 2- تلقي الطلبات والسير الذاتية
- 3- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها
- 4- اجراء مقابلات مبدئية
- 5- اجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل
- 6- اجراء المقابلات الرسمية
- 7- اجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية
- 8- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة

9- اعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء)

10- تثبيت الاشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح. (كافي، 2014)

2-3-اهداف عملية الاختيار

تتمثل اهداف عملية الاختيار فيما يلي:

-تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.

-وضع اساس سليم لعملية التدريب حيث ان الفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد الغير

مناسب.

-اعداد قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفعال.

-تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار

الوظيفي.

ونجد ان لعملية الاختيار اهمية كبيرة في المنظمات ومنها:

-الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي الى خفض تكلفة العمل وتعظيم ربحية المنظمة فضلا عن بقائها

واستمرارها.

-اظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم مما يؤدي الى اختيار الفرد للوظيفة التي

تناسبه

-خلق اتجاهات مؤيدة لراغبي العمل اتجاه المنظمة خصوصا في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات المطلوبة

مما يسهل مهمة المنظمة في توفير متطلباتها من العاملين وتقليل سرعة معدل دوران العمل.

-توزيع العمالة بين المنظمات على اسس سليمة.

-رفع الروح المعنوية للعاملين او وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتحقيق الاستقرار في العمل.

-توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي الى اكتساب المنظمة سمعة طيبة في سوق العمل من حيث استقرار

العمالة وعدالة الاجور والمرتبات.

3-التعيين:

ويقصد بالتعيين عملية اصدار القرار بتعيين المرشح او المرشحة في وظيفة معينة بقسم او ادارة محددة،

اعتبارا من تاريخ محدد ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف او الموظفة في الاجر والمزايا الاضافية وايضا

واجبات ومسؤوليات الوظيفة (بن دليم القحطاني؛، 2015)

وتعتبر هذه المرحلة اخر مراحل الاختيار وهي تتضمن الحاق من تم اختيارهم بالوظائف الشاغرة وعادة ما تحتفظ

الادارة العليا بسلطة اصدار القرارات النهائية لتعيين شاغلي الوظائف الرئيسية بالمنظمة.

وبعد صدور قرار التعيين واستلام العاملين الجدد للأعمال والوظائف الرئيسية في ادارة الموارد البشرية يتم تقديمهم الى

رؤسائهم وزملائهم الذين سيعملون معهم فيما بعد، ولا بد ان يفسح رئيس القسم صدره لكل استفسار او تساؤل من قبل

العاملين الجدد ويفضل دائما اعداد برنامج توجيهي او تأهيلي للعاملين الجدد وذلك لتعريفهم بأهداف المنظمة وسياستها

ونظم العمل بها وعلاقتها بالمنظمات الاخرى وكذلك لتعريفهم بحقوقهم والالتزامات المفروضة عليهم .

المبحث الثالث: أنواع مسابقات التوظيف في النظام الجزائري

تمهيد

أحاط المشرع الجزائري التوظيف في الوظيفة العمومية بمجموعة من القوانين والتنظيمات التي يجب على الإدارة العمومية احترامها عند قيامها بعمليات توظيف الموارد البشرية ، وهذا احقاقا لمبدأ المساواة ، غير ان المساواة في التوظيف لا تعني السماح لجميع المواطنين بالدخول في سلك الوظيفة العمومية ، بل وضع المشرع الجزائري مجموعة من الشروط التي يتوجب توفرها فيمن يرغب في شغل وظيفة عمومية ، وهذا حفاظا على المصلحة العامة وتحقيقا لمبدأ الجدارة والاستحقاق ، وتبنى نظام التوظيف في الجزائر اسلوب المسابقات كأساس للتوظيف الخارجي ، كما تبنى اسلوب الترقية كأساس للتوظيف الداخلي ، وهذا من اجل الاستفادة من الكفاءات البشرية التي تحوزها المؤسسات والادارات العمومية ، كما ان المشرع الجزائري ولتحقيق نفس الغاية أي تحقيق مبدأي المساواة والاستحقاق قام بإنشاء اجهزة مركزية تعهد اليها مهمة تحديد مختلف الاجراءات المتعلقة بتنظيم مسابقات التوظيف الخارجي ، كما انشأ لجانا وأشرك فيها ممثلين منتخبين عن الموظفين ، وهذا كله من اجل تحسيس الموظفين بأهميتهم من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بحياتهم المهنية.

لذا سنتطرق في هذا المبحث الى فرعين مهمين من التوظيف في الجزائر :

المطلب الاول : التوظيف الداخلي

المطلب الثاني : التوظيف الخارجي

المطلب الاول :التوظيف الداخلي في ظل الوظيفة العمومية .

يعتبر الموظفون في المؤسسات والادارات العمومية من الموارد البشرية التي تعتمد عليها الادارة في شغل مناصب شاغرة ،وعمليا يتم الحصول على افراد مناسبين من داخل الادارة عن طريق الترقية حيث تشكل هذه الاخيرة الدعامة الاساسية للنظام المغلق الذي تبنته الجزائر غداة الاستقلال ولم تحد عنه ،فالالتحاق بالوظيفة العمومية التحاق بحياة مهنية قابلة للتنوع ، بل يمكن للإدارة ترقبته الى وظيفة اخرى بحكم ان علاقة الموظف بالإدارة تنظيمية قانونية تحكم حياته المهنية المكرسة لخدمة الادارة بصفة دائمة ومستمرة وفق مخطط تسيير يحكم مساره المهني وتتجسد الترقية من خلال آليات تسمح بترقية الموظف في احدى درجات السلم الوظيفي داخل نفس السلك او من سلك الى سلك يعلوه مباشرة ،وتعتبر الترقية حافزا للموظفين لتقديم الاحسن والاخلاص في عملهم وتطوير ادائهم الوظيفي .

اولا : مفهوم الترقية

من الضروري ان تسهر ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة على وضع نظام جيد ومعروف لترقية الموظفين بالمنظمة ،وهذا نظرا للأهمية التي تحتلها الترقية سواء بالنسبة للمنظمة او للموظف لذا يجب اعطاها حقاها من الاهتمام من خلال التزام الجدية والدقة في وضع المعايير واسبس سليمة تتم على اساسها .

فالمقصود بالترقية هو اصدار الجهة المختصة قرار بتقليد الموظف وظيفة اعلى في مستوى التنظيم الاداري من وظيفته الحالية ،أي نقله من وضع وظيفي اقل الى وضع احسن ، ويتحمل الموظف بموجب هذه الترقية مسؤوليات ومهام اكبر ،الامر الذي يؤدي تحسين مركزه من الناحيتين المالية المتمثلة في زيادة مرتبه والعلاوات ، والادبية المتمثلة في تكليف

الموظف بمسؤوليات أكبر ، وقد تكون الترقية بزيادة في الراتب الموظف فقط دون تحمل مسؤوليات إضافية ، وتظهر أهمية الترقية في النظام المغلق في انها تضمن للموظف الاستقرار الوظيفي ، فالترقية تمكنه من اشباع رغبته نحو التقدم والارتقاء في مسؤوليات مادية وادبية افضل وتغرس فيه حافز لبذل المزيد من الجهد والمهارة للفوز بالترقية.

ومن اهم المشاكل التي تواجه القائمين على نظم الوظيفة العمومية وضع اساس او معيار علمي دقيق للترقية ، فعادة ما يزيد عدد الموظفين الصالحين للاستفادة من الترقية عن عدد المناصب المتاحة ، لذلك تظهر مشكلة اختيار أكفأ واجدر الموظفين ، ومن هنا تظهر ضرورة تحديد الاسس والمعايير التي يجب مراعاتها عند الترقية . (يسرى، تطور نظام

الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، 2016/2015)

ثانيا: شروط الترقية

وتقتضي الترقية شروطا يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي:

- 1- يجب أن تكون الترقية في درجة شاغرة أي فتح منصب مالي.
- 2- أن يكون الموظف قد أمضى المدة القانونية اللازمة قبل أن يصعد إلى الدرجة المالية الأعلى.
- 3- أن تكون الترقية من درجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة؛ لأن القانون منع القفز بالدرجة.
- 4- يجب أن تتم الترقية داخل المجموعة النوعية التي فيها الموظف.
- 5- لا يجوز ترقية موظف محال على التأديب أو محاكمة جنائية أو موقوف عن العمل حتى تثبت براءته.

ثالثا: أهداف الترقية

للترقية في ميدان الوظيفة العمومية مجموعة من الأهداف أهمها:

- 1- إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقصى جهد في العمل أملا في الترقية.

2- محاولة استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة.

3- خلق الشعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخلهم

4- رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروف عملهم عن طريق ضمان الترقية.

أنواع الترقية في التشريع الجزائري

تختلف أنماط وأنظمة الترقية من دولة إلى أخرى، حيث ان المشرع الجزائري يأخذ بنظام الترقية كمنط للتوظيف الداخلي على مستوى الوظيفة العمومية، وميز بين نوعين أساسين للترقية، وذلك يتضح جليا في تحديد القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لمفهوم الترقية، حيث عرفها من خلال نوعين هما الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة.

اولا- الترقية في الدرجة:

يقصد بالترقية في الدرجة صعود الموظف من درجة الى درجة اخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة وذلك

بعد توفر شرط الاقدمية المطلوبة في السنة المعنية وتبعا لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين ، او بعد اجراء

دورة تكوين مما يعني ان الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الاقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم

مدتها للوصول الى الاقدمية المطلوبة للانتقال الى درجة اعلى فانه يمكن ترقيتهم في الدرجة .

ونشير الى أن الترقية في الدرجة لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة التي يمارسها الموظف بل يترتب عليها

فقط زيادة في الراتب ، فضلا عن كون ان الترقية حقا من حقوق الموظف فهي تمنح بقوة القانون بعد توفر

شرط الاقدمية مع الاخذ بعين الاعتبار تنقيط السلطة المعنية .

لقد نصت جميع النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية على الترقية في الدرجة ومنها الامر 06-

03 الذي نص في المادة 106 منه على هذا النوع من الترقية حيث جاء نص المادة 106 من هذا الامر كما

يلي : "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة الى الدرجة الاعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب

الوتائر والكيفيات التي تحددهن طريق التنظيم " (الجريدة الرسمية، الامر رقم 06-03 ، 2006)

وإذا كانت الترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة الى الدرجة الاعلى مباشرة فإنها تتم بصفة مستمرة وهذا

وهذا حسب ثلاثة 03 وتائر وهي المدة الدنيا ، المدة المتوسطة ، والمدة القصوى وهذه الوتائر تتوزع على 12 درجة

وذلك حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (01):جدول يوضح وتائر الترقية في الدرجة

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة الى الدرجة الاعلى منها مباشرة	سنتان و 06 اشهر	03 سنوات	03 سنوات و 06 اشهر
المجموع (12 درجة)	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمراتب الموظفين ونظام

دفع رواتبهم ، الجريدة الرسمية، العدد 61 الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007 ، الصفحة 12

أ- شروط الترقية في الدرجة :

يترجم تعويض الخبرة المهنية بزيادة استدلالية تبعا لوتيرة الترقية ، ويشترط في الموظفين من اجل الانتقال الى الدرجة

التي تعلوها مباشرة ان تتوفر فيهم الشروط القانونية المعمول بها وهي الاقدمية كما هي مبينة في الجدول السابق وتكون تبعا

حسب النسب اربعة (4) ، اربعة(4) ، اثنان(2)، من ضمن 10 موظفين وهذا يعني ترقية اربعة موظفين في المدة الدنيا و

ترقية اربعة موظفين في المدة المتوسطة وموظفين اثنان في المدة القصوى ، وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 12 من المرسوم

الرئاسي 07-304 "يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة اذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الاقدمية المطلوبة في المدة

الدنيا، المتوسطة والقصوى ، تكون تبعا حسب النسب 4و4و2 من ضمن 10 موظفين . (المرسوم الرئاسي، 2007)

كما انه في حالة ما اذا اقرت القوانين الاساسية وتيرتين فقط للترقية في الدرجة فان النسب تكون ستة(6)واربعة(4) من ضمن 10 موظفين أي ترقية ستة (6) موظفين في المدة الدنيا واربعة (4)موظفين على اساس المدة القصوى وهذا ما نصت عليه المادة 12 من نفس المرسوم "واذا كرس القانون الاساسي الخاص وتيرتين (2) للترقية في الدرجة فان النسب تحدد على التوالي بستة (6) واربعة (4) ضمن 10موظفين .

ولنجاح عملية الترقية الداخلية يجب أتباع ما يلي:

-تخصيص عدد معين من المناصب الشاغرة لترقية الموظفين داخليا.

-تبسيط إجراءات تحسين قدرات المترشحين وإعدادهم للترقية الداخلية.

ب-إجراءات الترقية في الدرجة :

تمر عملية الترقية في الدرجة بعدة مراحل واجراءات نجيزها فيما يلي :

*تقوم الادارة المستخدمة في نهاية السنة بتحضير بطاقات التنقيط السنوية لجميع الموظفين وارسالها الى مسؤوليهم

المباشرين المشرفين عليهم لمنحهم نقطة مرقمة يرفق بها التقدير العام الذي يبين القيمة المهنية لكل موظف وادائه لمهامه وواجباته

*يطلع الموظف على النقطة المرقمة فقط ويمضي على بطاقة التنقيط كما يمكنه تقديم ملاحظاته بشكل كتابي على

البطاقة اما التقدير العام فيقدم الى اللجنة الادارية المتساوية الاعضاء.

*يتم ارسال بطاقات التنقيط الى الادارة المستخدمة ترفق باخر ترقية للموظف في الرتبة، وترتب حسب الاسلاك والرتب

وداخل كل رتبة يتم ترتيبهم حسب الدرجات المشغولة ويحدد عدد كل درجة لوحدها، وترتب حسب النقاط المحصل عليها

ثم يتم اعداد جدول الترقية الذي يجب ان يتوقف بتاريخ 31 ديسمبر من السنة الماضية.

*يقوم رئيس اللجنة المتساوية الاعضاء باستدعاء الاعضاء ويحدد جدول اعمال اللجنة وكذا تاريخ انعقادها .

*تعمل اللجنة المتساوية الاعضاء على دراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية ثم يقوم كاتب اللجنة بتحرير محضر الاجتماع لإمضائه من طرف جميع اعضاء اللجنة ثم امضائه من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين وعند الانتهاء من هذه العملية يتم استخراج نسخ قرارات الترقية الفردية لكل موظف وابلاغها للمعنيين.

وفي الاخير وبعد حصول الموظف على الترقية في الدرجة يعاد تصنيفه في الدرجة الموافقة للرقم الاستدلالي الذي يساوي او يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته الاصلية ، ويحتفظ بباقي الاقدمية وتؤخذ في الحسبان عند الترقية في الدرجة الجديدة .

ثانيا : الترقية في الرتبة :

يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية ،انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة الى وظيفة اخرى ذات رتبة اعلى بمعنى ان الموظف يتقدم في مسيرته المهنية داخل المنظمة وهذا يتوافق مع تقدمه في السلم الوظيفي ،وتتميز هذه الوظيفة الجديدة بمسؤوليات وواجبات اكبر وكذا حقوق وتعويضات مالية اعلى .

وقد حاول المشرع الجزائري تنظيم الترقية في الرتبة حيث تضمنتها جميع النصوص القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية ومنها الامر 06-03 الذي نص على هذا النوع من الرقية في مادته 107 التي نصت على مايلي : "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني ،وذلك بالانتقال من رتبة الى الرتبة الاعلى مباشرة في السلك او في السلك الاعلى مباشرة حسب الكيفيات التالية :

-على اساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات

المطلوبة.

-بعد تكوين متخصص.

-عن طريق امتحان مهني .

-على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية الاعضاء من بين

الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة ، لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين (المرسوم الرئاسي، 2007) .

1- انواع الترقية في الرتبة

أ- الترقية على اساس الشهادة :

وتكون الترقية على اساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة خلال مزاولة الموظف لوظيفته كفل لة القانون حق متابعة دراسته حسب الامر (06-03) في مادته رقم 208 والتي تسمح له بإحراز مؤهلات وشهادات تسمح له بتقلد وظائف اعلى وذلك في حدود الوظائف الشاغرة

ومن شروط الترقية على اساس الشهادة يشترط على الموظفين ان يتحصلوا على شهادة او مؤهلات في اطار حياتهم المهنية التي تسمح لهم بالانتقال الى رتبة اعلى من ربتهم الاصلية ،ومهما كانت طبيعة المسابقة المشروطة بإمكان هؤلاء الموظفين الالتحاق مباشرة على اساس الشهادة لرتبة اعلى في حدود المناصب الشاغرة المخصصة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

ومن اجراءات هاذة الترقية يعين الموظف الذي تحصل على شهادات او مؤهلات مباشرة في رتبة أعلى بقرار

فردى ابتداء من تاريخ التوقيع عليه ، مع الاحتفاظ بنقاط تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها في رتبته الأصلية .

ب-الترقية بعد تكوين متخصص :

جاءت في الامر الرئاسي 06-03 في المادة 107 منه التي تحدد كيفيات الترقية فخلال المسار المهني للموظفين تمنح الادارة لموظفيها فرصة التكوين في معاهد او مدارس متخصصة لنيل شهادة معينة ، حيث تكون معتمدة قانونا وبعد نيل الشهادة لهم الحق في الترقية . وهذا النوع من الترقية ينتج عن تحسين المعارف والكفاءات الاساسية للموظفين بعد خضوعهم لتكوين متخصص ومن اجل تجسيد هذا النوع من الترقية تقوم الادارة العمومية المعنية بإعداد مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف يكون سنوي او متعدد السنوات وفق اهداف المؤسسة او الادارة العمومية المعنية مع التنسيق مع مصالح الوظيفة العمومية .

ومن شروط الترقية بعد تكوين متخصص:

تتمثل الشروط الاساسية للترقية عن طريق التكوين المتخصص فيما يلي :

-اعداد المخطط القطاعي السنوي او متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات والصادقة

عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية ،

-اعداد مخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المالية المعنية والصادقة عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية ،

-اعداد قرار او مقرر فتح تكوين متخصص للالتحاق بالرتب المخصص لها مناصب مالية بعنوان السنة المالية

المعنية

-اجراء اعلان لهذه العملية لتمكين الموظفين الذين يستوفون الشروط القانونية من تقديم ترشحاتهم .

-اعداد قرار التعيين في الرتبة المعنية بعد نجاح الموظفين في الدورة التكوينية المتخصصة بعد اعلان ذلك من

طرف لجنة مؤهلة لذلك.

ج-الترقية عن طريق الامتحان (الفحص) المهني:

نظرا لأهمية هذا النوع من الترقية فقد اهتم المشرع الجزائري بتنظيمه ولهذا الغرض صدر المرسوم رقم 95-293 المؤرخ في 30 ديسمبر 1995 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية في المؤسسات والادارات العمومية .

ومن شروط الترقية عن طريق الامتحان المهني ان يتعين على الموظفين الذين يخضعون للامتحان المهني ان توفر فيهم مجموعة من الشروط وعلى رأسها شرط الاقدمية في الرتبة والتي يجب ان تبلغ خمس(05) سنوات من الخدمة الفعلية وهذا حسب القوانين الاساسية المعمول بها في حدود 30% من المناصب الشاغرة في التوظيف الداخلي

- كما نشير الى ان الناجحين في الامتحانات المهنية في بعض الرتب بالنسبة لبعض الاسلاك يتم اخضاعهم لدورة تكوينية قبل تعيينهم في وظائفهم الجديدة وتتراوح مدة التكوين ما بين ستة(06) وتسعة (09) اشهر .

د-الترقية عن طريق الاختيار

وذلك عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل وذلك بعد اخذ رأي اللجنة الادارية المتساوية الاعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة (المرسوم الرئاسي، 2007)

واجراءات الترقية الاختيارية تتمثل في مايلي:

-تتم عملية الترقية الاختيارية بعد المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية، وهذا في حدود 10 ٪ من المناصب الشاغرة.

-تقوم الإدارة المعنية بإحصاء الموظفين الذين تتوفر فيهما لشروط القانونية أي يثبتون أقدمية في الرتبة والتي تقدر

بعشرة 10 سنوات، ثم تنظر في ملفات المعنيين من أجل استخراج قرارات أو مقررات التعيين، منح أقدمية الجنوب،

الإحالة على الاستيداع، بطاقات التنقيط السنوية خلال الخمس سنوات الأخيرة.

-وبعد جمع كل ملفات المترشحين تقوم الإدارة المعنية بدراسة دقيقة وشاملة وعلى إثرها يتم إعداد قوائم التأهيل

والتي يتم وقفها في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية، واشهارها عن طريق نشر القوائم الإسمية حسب الرتبة

والسلك في مواقع العمل المناسبة.

-نشير إلى أنه ينبغي تمديد أجل لإشهار لمدة كافية، بحيث يسمح بإعلام أكبر عدد ممكن من المترشحين.

-بالإضافة إلى دراسة الطعون التي يحتمل أن يتقدم بها الموظفون غير المسجلين في قائمة التأهيل من طرف المصلحة

المختصة في هذا المجال.(سلوى، 2009)

-إعداد قوائم تقديم المترشحين حسب الأسلاك والترتب وفق الترتيب حسب درجة الاستحقاق مع أخذ بعين الاعتبار

الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية وخلال هذه الفترة يتم استدعاء أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء مع تحديد جدول الأعمال

ويوم الاجتماع.

-تصدر قائمة التأهيل بعد تسجيل المترشحين مع أخذ بعين الاعتبار ترتيب المعنيين حسب الأقدمية، تتم المصادقة

على قوائم التأهيل النهائية من قبل اللجنة المتساوية الأعضاء ويتم بهذا الصدد إعداد محضر من طرف كاتب اللجنة يمضى

عليه من طرف كافة أعضاء اللجنة والذي يجب أن يشكل الوثيقة القاعدية لإنشاء مشاريع القرارات أو المقررات المنظمة

لترقية الموظفين في رتبة أعلى، وبعد إمضاء المحضر من طرف أعضاء اللجنة يصدر قرار أو مقرر المصادقة على محضر

اللجنة ويتم امضائه من طرف المسؤول الذي لو صلاحية التعيين، وعلى إثر هذا لعملية يقوم المسير بإعداد قرار أو مقرر

ترقية المعينون الذي يكون تاريخ سريان مفعوله إبتداء من الأول من الشهر الذي اجتمعت فيه اللجنة أو الشهر الموالي حسب

الحالة.

المطلب الثاني: التوظيف الخارجي في ظل الوظيفة العمومية

يعتبر التوظيف الخارجي من اهم طرق التوظيف المعتمدة لتوفير موظفين يمتلكون الكفاءات والمؤهلات الضرورية لشغل المناصب الشاغرة ، وهناك عدة طرق للتوظيف وهي متداولة في العديد من البلدان والدول ومدى احترامها لمبدأ المساواة والاستحقاق وهنا نطرح هذا التساؤل :ماهي الوضعية السائدة في الجزائر (هاشمي خرفي، 2013)

يتضمن الرد على هذا التساؤل المادة 34 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 والمادة 80 من الامر الرئاسي 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006.

حيث جاء نص المادة 34 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985: "يجري التوظيف حسب كيفية واحدة او عدة كيفيات كمايلي:

1-المسابقة على اساس الاختبارات

2-المسابقة على اساس الشهادات

3-الامتحان او الاختبارات المهنية

4-الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم خبرة مهنية كافية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد استشارة

لجنة الموظفين. (الجريدة الرسمية، المرسوم رقم 85-59، 1985)

اما المادة 80 من الامر الرئاسي 06-03 فجاءت كمايلي: "يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

-المسابقة على اساس الاختبارات

-المسابقة على اساس الشهادات بالنسبة لبعض اسلاك الموظفين

-الفحص المهني

-التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوبا عليه في القوانين الاساسية ،لدى

مؤسسات التكوين المؤهلة. (الجريدة الرسمية، الامر رقم 06-03 ، 2006)

1-المسابقات على اساس الاختبارات :

يقصد بالمسابقات على اساس الاختبارات ان تقوم الادارات العمومية بإجراء اختبارات لعدد من المترشحين لشغل

الوظائف العامة على ان يرتب الناجحون في قوائم طبقا لترتيب نجاحهم في المسابقة وهكذا يتم توظيف العدد المحدد من

المترشحين طبقا لاحتياجات الادارة العمومية المعنية بعملية التوظيف او بالنظر الى المناصب الشاغرة والمراد شغلها .

فنظام المسابقة يمثل قيادا على حرية الادارة في اختيار موظفيها بما يفرضه عليها من التزام بالترتيب الوارد في كشف

الناجحين عند التعيين ،خصوصا ان المسابقات تشرف عليها هيئة مستقلة عن جهة الادارة (مصالح الوظيفة العمومية)

ومن ثم غلق الباب تماما امام الجهة الادارية للوساطة والمحسوبية في عملية التوظيف .

وتتخذ المسابقة على اساس الاختبارات اشكالا وصورا مختلفة ،فقد تكون اختبارات كتابية او شفوية او الاثنين معا

وهذا ما وضحته التعليمه 38 المؤرخة في 02 اوت 2008 التي تحدد تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات

المهنية والبرامج المتعلقة بها للالتحاق بمختلف الرتب والاسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية (الرسمية،

(2008/08/02)

ونجد هذه التعليمه نصت على الاختبارات والبرامج التي تشملها المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية

للالتهاق بالرتب والاسلاك المشتركة ...

وتجدر الاشارة انه لا يمكن القول بوجود الاخذ بالاختبارات الكتابية على وجه الاطلاق ، بل يمكن ان يتبعها

اختبار شفوي ،ولا يمكن اجراء الاختبارات الشفوية منفردة بل هي مكمله للاختبارات الكتابية ، الا انه بالرغم من الانتقادات

الموجهة لهذه الطريقة فإنها تبقى طريقة فعالة تقتضيها المصلحة العامة وديمقراطية الوصول الى الوظيفة العامة عن طريق الجدارة والاستحقاق .

2-المسابقات على اساس الشهادات :

في هذا النوع من المسابقات يكون للمؤهل او الشهادة التي حصل عليها المترشح دورا في التعيين ، فالمؤسسة او الادارة العمومية تقوم بالإعلان عن حاجتها لشغل بعض المناصب الشاغرة وتقوم بنفسها بدراسة ملفات المترشحين وتنقيط الملفات حسب معايير الانتقاء النصوص عليها قانونا

ويعتمد هذا النمط من التوظيف على عدة معايير وهذا تطبيقا للتعليمية التي أصدرتها الوزارة الأولى و المتعلقة بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف، تم اصدار المنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أفريل 2011 المتعلق بمعايير الانتقاء فيالمسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية، و الذي نص على مجموعة من المعايير التالية:

-ملائمة شعبة اختصاص تكوين المترشح مع متطلبات الرتبة المراد الالتحاق بها

- مسار الدراسة او التكوين

-الاشغال او الدراسات المنجزة من طرف المترشح في تخصصه

-التكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص

-الاشغال او الدراسات المنجزة من طرف المترشح في تخصصه ، بالنسبة لمسابقات الالتحاق بالرتب في الصنف 11

فما فوق.

-الخبرة المهنية المكتسبة من طرف المترشح في نفس المنصب او في منصب معادل .

-تاريخ الحصول على الشهادة

-المقابلة مع لجنة الانتقاء .

من خلال تفحص معايير الانتقاء المبينة اعلاه والمحددة في المنشور رقم 07 ، نجد انه باستثناء معيار المقابلة مع لجنة الانتقاء فانه يمكن لأي مترشح تقييم امكانياته المرتبطة اساسا بوثائق تثبت ذلك ومن أمثلتها شهادات العمل .
بما يضع تنقيط المقابلة محل شكوك بالنسبة لكثير من المترشحين ، معيار المقابلة مع لجنة الانتقاء هو محل بحث وفق الإطار القانوني عن أسسه وضوابطه .

ويتكون أعضاء اللجنة المنشأة لهذا الغرض بموجب مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين وفق التعليم رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2013 المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 افريل 2012 .

هذا وتتكون لجنة التقييم وفق التعليم رقم 01 من:

-السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها رئيسا .

-عضوين (02) ينتميان إلى رتبة أعلى من الرتبة المعنية بالمسابقة.

3-المسابقات على اساس الفحوص المهنية :

يعتبر التوظيف عن طريق الفحوص المهنية احد أنماط التوظيف التي نصت عليها بعض النصوص القانونية الاساسية

الخاصة ، وهذا النمط لا يختلف كثيرا عن التوظيف عن طريق الاختبارات فنجد ان هناك بعض الاختلافات بينهما منها

-تجرى الفحوص المهنية للتوظيف الخارجي للعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب على مستوى مراكز

التكوين المهني التي تقوم بالتكوين في الاختصاص المعني .

-يتم فتح وتنظيم الفحص المهني في حدود 03 اشهر

-يتم الاشهار عن الفحوص المهنية عن طريق الصاق الاعلانات لهذا النمط من التوظيف على مستوى وكالة

التشغيل والادارة المعنية بالمسابقة وكذلك مركز الامتحان .

ويهدف الفحص المهني الى تقييم قدرة المترشحين على الممارسة الفعلية للمهام المنوطة ببعض الاسلاك والرتب التي تنتمي اليها الافواج (أ،ب،ج،د) المنصوص عليها في المادة 08 من القانون الاساسي العام للتوظيفة العمومية فجاء نص المادة 08 من الامر 06-03 كمايلي :تصنف اسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الاربعة(4) الاتية :

-المجموعة أ وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات او كل مستوى تأهيل مماثل .

-المجموعة ب وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق او كل مستوى تأهيل مماثل.

-المجموعة ج وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم او كل مستوى تأهيل مماثل.

-المجموعة د وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ او كل مستوى تأهيل مماثل.

يمكن ان تقسم المجموعات الى مجموعات فرعية(الجريدة الرسمية، الامر رقم 06-03 ، 2006).

4 التوظيف المباشر:

يدخل هذا النمط من التوظيف ضمن التوظيف المباشر ، اي دون الحاجة الى اجراء مسابقة حيث تكون الشهادة هي الاساس في هذا النوع من التوظيف وقد نصت عليه المادة 34 من المرسوم 85-59 ، كذلك المادة 80 من الامر الرئاسي

06-03 فجاء نص المادة.. التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوبا عليه في القوانين

الاساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة (الجريدة الرسمية، الامر رقم 06-03 ، 2006)

ويخص هذا النوع من التوظيف الاشخاص الذين تابعوا دراستهم في المدارس المؤهلة قانونا مثل الاشخاص الذين تابعوا

دراساتهم في المدرسة الوطنية للإدارة ENA او المدرسة العليا للأساتذة ENS.

يمكن تقسيم كيفية توظيف المتخرجين من مؤسسات التكوين المؤهلة إلى طريقتين:

الطريقة الأولى: يتم التوظيف فيها على أساس الشهادة، حيث ترتب الملفات طبقا لمعايير حددها المنشور المؤرخ

في 2003/08/06، وهي لا تختلف عن معايير المسابقة على أساس الشهادات، وتطبق هذه الطريقة على خريجي المدرسة

الوطنية للإدارة، حيث نصّت المادة 18 من القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة (08-04) مثلا على أن التوظيف .

في رتبة متصرف يكون على أساسا لشهادة بالنسبة لخريجي المدرسة الوطنية.

الطريقة الثانية: يتم التوظيف فيها عن طريق توزيع المناصب الشاغرة على المتكويين الناجحين دون الخضوع لمعايير

انتقاء، ومثال ذلك توظيف خريجي المدرسة الوطنية لكتابة الضبط الذين تابعوا تكوينا متخصصا مدته سنة في رتبة أمين

قسم ضبط من خلال توزيعهم على مختلف المحاكم والمجالس عبر الوطن حسباً لمناصب المالية الشاغرة.

المبحث الرابع: إيجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي والخارجي :

1- إيجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي : نوجزها في الجدول التالي :

الجدول رقم (02) ايجابيات وسلبيات التوظيف الداخلي .

السلبيات	الايجابيات
----------	------------

<p>-يمكن التطبيق التام لمبدأ Peter</p> <p>-غياب التجديد</p> <p>-اثارة النزاعات</p> <p>-الزيادة المفرطة بالثقة بالنفس .</p>	<p>تخفيض تكاليف التوظيف</p> <p>تحفيز العمال</p> <p>تشجيع الوفاء</p> <p>ضمان مردودية الاستثمار الخاص بالفرد</p> <p>النتيجة معروفة مسبقا .</p>
--	--

المصدر: د/اسماعيل حجازي، ومعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، ص 36

peter: يشير هذا المبدأ الى ان الفرد داخل المنظمة يصل دائما الى ذلك المستوى الذي تكون فيه متطلبات

المنصب لا تتطابق مع قدراته .

اما عن الطرق المستخدمة في التوظيف الداخلي فهي عديدة ولها عيوبها ومزاياها ايضا والتي يلخصها الجدول

التالي: (سعاد معالم و اسماعيل حجازي، 2013)

الجدول (03) مزايا وعيوب طرق التوظيف الداخلي

الطريقة	المزايا	العيوب
الاورام والمراسلات	سريعة غير مكلفة	لا تسمح بالتجديد
جرد اليد العاملة	*غير مكلفة *تشجع تطور المستخدم	تستغرق وقتا طويلا

المصدر: د/اسماعيل حجازي، ومعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، ص 36

-إيجابيات وسلبيات التوظيف الخارجي :

أما عن التوظيف الخارجي فله أيضا سلبياته و ايجابياته وهو ما يبينه الجدول التالي :

الجدول (04) ايجابيات وسلبيات التوظيف الخارجي .

الايجابيات	السلبيات
*ادخال افكار جديدة *توفير طرق جديدة لمعالجة المشاكل *دفع عمال المنظمة للعمل اكثر للحصول على	*امكانية ارتفاع تكاليف التوظيف *الانقاص من عزيمة العاملين *التوجيه والتكوين يمكن ان يكونا مكلفين ويستغرقا وقتا طويلا .

المصدر: د/اسماعيل حجازي، ومعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، ص 36

وفيما يخص هذا النوع من التوظيف فان المنظمة تتوفر لها طرق عديدة لكل منها مزايا وعيوب والجدول التالي يلخص

اهم هذه الطرق :

الجدول رقم (05) مزايا وعيوب طرق التوظيف الخارجي

الطريقة	المزايا	العيوب
الاعلانات في وسائل الاعلام	عدد كبير من المرشحين	-مكلفة -تستغرق وقت طويل
الجمعيات المهنية	الترشيح الاولي معد بشكل مسبق	يمكن ان تكون مكلفة
اخصائي المقاربة المباشرة	الموظف يفوض سلطة التوظيف	-مكلفة -تستغرق وقت طويل

المصدر: د/اسماعيل حجازي، ومعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، ص 37

ومها يكن مصدر التوظيف المختار فان الطرق المتاحة للمؤسسة عديدة وتختلف حسب المصدر وعملية الاختيار تحكمها عوامل تتعلق بالمؤسسة تتمثل اساسا في امكانية المؤسسة واهدافها. (سعاد معاليم و اسماعيل حجازي، 2013)

واخيرا يمكن القول ان توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات والادارات العمومية الجزائرية لا يعتمد على المصدر الخارجي فقط من خلال تنظيم مسابقات التوظيف ، و ان المصدر الخارجي ليس هو المنبع الوحيد لتلبية احتياجات المؤسسات والادارات العمومية من الموارد البشرية ، بل يمكنها سد احتياجاتها من المصدر الداخلي من خلال قيامها بترقية من هم أجدر وأولى لتولي المناصب الشاغرة حسب القوانين والتنظيمات المعمول بها .

خلاصة الفصل الأول

وبصفة عامة فان عملية التوظيف والاجراءات المتبعة في ذلك تلعب دورا هاما في تدعيم برامج التطوير ومساعدة العاملين على التكيف السريع في المنظمة، وهذا يكون من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها المشرفون والقائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية للالتحاق بالمناصب الشاغرة، والسعي لاختيار أكفأ الافراد من بين المستقطبين واخضاعه لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينه في الوظيفة .

الفصل الثاني

ماهية الولاء التنظيمي وعلاقته بالتوظيف

تمهيد

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي في الفترة الاخيرة ، وهذا الاهتمام يرجع الى حقيقة ان الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على اداء ونتاجية الفرد وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة وهذا ما يشهد عليه تفوق المؤسسات اليابانية في الانتاجية على مثيلاتها في الدول المتقدمة ، فقد اكدت الدراسات ان احد اهم اسباب هذا التفوق هو درجة الولاء التنظيمي المرتفع الذي يتمتع به العامل الياباني لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي ومعرفة مراحلها وكذا اهميته .

المبحث الاول: مفهوم الولاء التنظيمي ، مراحلها وأهميته

المطلب الاول: مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والاثار المرتبطة به سلوكيا ولا يمكن الحصول عليه جاهزا، أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد والكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية. فقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين فقد عرفته :

ماري شيلدون (M.Sheldon) على انه اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها. كذلك يرى كل من ريلي وتشاتمان (1990reilly et chatman) أن من الأفضل تعريف الولاء التنظيمي على اعتبار انه يمثل الالتزام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها وان أساس هذا الالتزام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه وتبعا لذلك فإنهم يرون أن ولاء الفرد للمنظمة قائم على ثلاثة أسس من الالتزام هيا لخضوع , والتوحد والتدريب يجعل المنظمة جزء امن ذات الفرد. (شريط شريف ، 2009/2008)

اما بوشانان (Buchanan 1974) فقد عرف الولاء التنظيمي بانه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود اقل ، وقدم ثلاثة مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي: الاحساس بالانتماء، والمساهمة الفاعلة والإخلاص. (مجموعة خبراء ، 2014)

وعرف شونج (Change 1999) الولاء التنظيمي انه مجموعة من المواقف الايجابية القوية نحو المنظمة يتم اظهارها من خلال الالتزام والتمسك بأهداف وقيم المنظمة المشتركة (بن حفيظ، 2013/2012)

كما عرف الولاء التنظيمي بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في

البقاء في التنظيم وقبول القيم والاهداف الرئيسية للتنظيم. (بن دليم القحطاني؛، 2015)

ويمكن القول ان الولاء التنظيمي عبارة عن شعور وجداني ويتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المنظمة ويسعون الى

ويسعون الى تحقيقها كأنها أهدافهم ،حيث انه عندما يتخذ العامل اي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه وعلى المنظمة

ايضا .

المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي

تنوع اراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى ان للولاء التنظيمي ثلاث مراحل وهناك من يرى انه

يمر بمرحلتين، حيث أكد العديد من العلماء والباحثين انه ليس هناك اجماع على هذه المراحل ، ولكن هناك اجماع على

ان الفرد لكي يصل الى درجة ما من الولاء يمر بمراحل مختلفة.

حيث بين بوشانان (Buchanan 1974) ان الولاء التنظيمي عند الافراد يتطور من خلال ثلاثة مراحل متعاقبة

وهي:

أ-مرحلة ما بعد التعيين :

وهي فترة تجريبية تمتد من سنة منذ تاريخ التحاق الفرد بعمله ويكون خاضعا خلالها الى التدريب والاعداد والاختيار

ويهتم الفرد بالحصول على القبول من التنظيم ويحاول أن يبدع في عمله من خلال اظهار مواهب وخبرات جديدة .

ب-مرحلة العمل والانجاز:

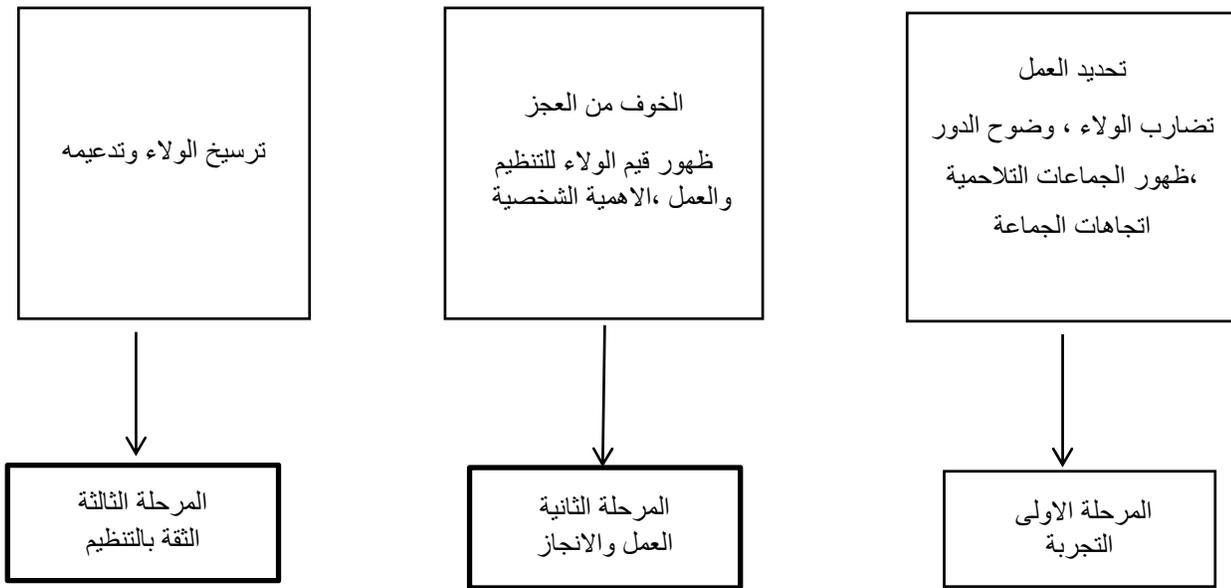
وهي الفترة اللاحقة لفترة التجربة والاعداد وتتراوح بين العامين والاربعة اعوام ويهتم الفرد بالسعي الى اثبات عمله

والتأكد من الانجاز الذي حققه وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الاهمية الشخصية، الخوف من العجز، ظهور قيم

الولاء للتنظيم والعمل .

ج-مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل ويبدأ فيها بتقويم اتجاهات الولاء لديه وان كانت قد تكونت في المراحل والسنوات السابقة وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين الى مرحلة النضج . (بن حفيظ، 2013/2012)

الشكل رقم (04) يوضح المراحل الثلاث لتطوير الولاء عند بوشانان :



المصدر :

وهناك من الباحثين من يرى ان للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما :

-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها : غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها تحقق رغباته وتطلعاته.

-مرحلة الالتزام التنظيمي : اي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل اقصى جهد لتحقيق اهداف

المنظمة للنهوض بها. (مزوار منوبة، 2013-2012)

1- العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين :

ان نجاح اي تنظيم او مؤسسة مرهون بمدى شعور افرادها بالولاء لها ، لان الولاء من اهم الدوافع التي تحث العامل على بذل اقصى ما يملك من جهد وطاقت لتحقيق اهدافها وفعاليتها ، لذلك قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث عن العوامل التي من شأنها زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ونقصد بالعوامل المساعدة تلك الامور التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين في اية منظمة والولاء من الظواهر المعقدة يتأثر بعوامل كثيرة لذلك حاول الباحثون تقسيمها الى فئتين :

-عوامل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد.

-عوامل شخصية مرتبطة بالفرد العامل بالتنظيم .

فالعوامل التنظيمية تتمثل في :

-قيام المنظمة بمساعدة الفرد على اشباع حاجاته .

-وضوح الاهداف وتحديد الادوار.

-مشاركة العاملين في التنظيم.

-العمل على ايجاد نظام مناسب للحوافز.

-الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.

-تدريب الافراد في المنظمة.

-الثقافة التنظيمية.

-نمط القيادة.

اما العوامل الشخصية التي تساعد على نمو الولاء فتتمثل في : (متغيرات ديمغرافية تتعلق بالفرد) .

-الجنس .

-العمر .

-المؤهل العلمي .

-طول مدة الخدمة .

فيمكن لهذه العوامل ان تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين فكلما كانت هذه العوامل متوافرة وبشكل

ايجابي زادت درجة الولاء للعاملين نحو مؤسستهم، وبالمقابل هناك عوامل تعيق الولاء التنظيمي لدى العاملين .

2-العوامل التي تعيق الولاء التنظيمي لدى العاملين :

-صدور تعليمات غامضة وغير محددة.

-سوء توزيع العمل

الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل

المطلب الثالث : اهمية الولاء التنظيمي

تكمن اهمية الولاء التنظيمي في ان المنظمات تسعى للحصول على ولاء الافراد اتجاهها ، والاخلاص في

خدماتها ،من خلال تقديم الاداء المتميز الذي يحقق اهدافها .

فقد اظهرت كثير من الدراسات حول الولاء التنظيمي ان له تأثيرا ايجابيا على المنظمة تتمثل في زيادة الانتاجية

وقلة الغياب وقلة ترك العمل ،كما اشارت الدراسات الى اهمية الولاء التنظيمي باعتباره احد المتغيرات المهمة التي

يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل التخلي عن العمل وتغيب العاملين ،اي ان ارتفاع مستوى الولاء

ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها الغياب والتهرب عن العمل .

فأهمية الولاء التنظيمي تتمثل في منح الفرد استقرارا نفسيا يساعده على تحقيق افضل عائد وظيفي ، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى بها ، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل ، ويشعره بالسعادة عند كل نجاح وتميز في الاداء .

اما بالنسبة للمنظمة فان الولاء يخلق الابداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة ، فيسهم ذلك في تحقيق الاداء المميز في العمل ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن سوء استغلال القدرات .

كما أظهرت دراسات الولاء ان ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المنظمة بزيادة الانتاجية ، والتقليل من التكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الافراد العاملين وتأخرهم عن العمل ، او انتقالهم الى منظمات اخرى ، كما ان الولاء المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة .

المبحث الثاني : المداخل النظرية للولاء التنظيمي وانواعه .

المطلب الاول : المداخل النظرية للولاء التنظيمي

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية:

1-المدخل السلوكي : ويعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال

الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.

2-مدخل الاتجاهات :وفقا لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين

الموظف ومنظمتة، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقيب منظمته، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى

أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباط اقويا للأفراد بمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن

يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك (عبادو خديجة ، 2015)

المطلب الثاني : انواع الولاء التنظيمي

لقد ورد في ادبيات الولاء التنظيمي عدة انواع له، تبعا لنظرة كل مفكر والمدخل الذي اعتمده وسنحاول التعرف على اهمها:

1-الولاء الموقفي : وهذا النوع من الولاء هو تعبير عن وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي حيث ينظرون الى الولاء على انه صندوق اسود ومحتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية ، وخصائص الدور الوظيفي ، والخصائص التنظيمية وخبرات العمل ،بالمقابل فان مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الافراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب ،والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الافراد لمؤسساتهم.

2-الولاء السلوكي :حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرة الولاء على اساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي ،وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الافراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك او التصرفات داخل المؤسسة، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا و المكافآت على هذا السلوك .

3-الولاء المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الافراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها ،لذا فان هؤلاء الافراد يعتبرون انفسهم جزءا من مؤسساتهم وبالتالي يجدون صعوبة في الانسحاب منها او تركها

4-الولاء التلاحمي : يمثل العلاقة السيكلوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته والتي تنميها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة والتي تقرّ بجهود عمالها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثلاً لسكن، النقل، الضمان الاجتماعي.. الخ (شريط شريف ، 2009/2008)

5-الولاء الاغترابي : يمكن أن نطلق عليه أيضاً الولاء المقيد، حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظّمته، ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه، ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى ذلك بالولاء السلبي، لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياتها ل نفسية والمهنية في صورة سلوكيات كالتغيب، قلة الإنتاج، نقص الكفاءة..

6-الولاء المعياري : في هذا النوع من الولاء الدافع الأخلاقي نحو العمل يولد لدى الفرد الولاء نحو منظّمته، لكن الدافع الأخلاقي إذا لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كاف، فمثلاً العامل الذي لم يتقاضى مرتبه مدة زمنية طويلة لن يستطع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطاته الأخلاقية.

7-الولاء الرقابي : ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهاً صحيحاً فهو يسعد إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وعندما يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها فإنه يتأثر بها ويزداد ولاؤه وانتماؤه للمنظمة.

المبحث الثالث: قياس الولاء التنظيمي وأثاره

المطلب الاول: قياس الولاء التنظيمي

يكمن الهدف الاساسي من وراء قياس الولاء التنظيمي فيما يوفره من مؤشرات ترتبط بعدة متغيرات كالأداء ودوران العمل والتسرب الوظيفي، مما يعطي لإدارة المنظمة نظرة واضحة حول المشاكل التي تواجهها، كما تساعدنا هذه المؤشرات ايضا على التخطيط لاستراتيجيات محكمة لمعالجة هذه المشاكل .

وتعتمد الادارات الحديثة على معيارين اساسيين في قياسها للولاء التنظيمي هما :

1-المعيار الموضوعي:وفقا لهذه المعايير يتم تحليل عدد من الظواهر الدالة على درجة ولاء العامل مثل رغبة

الفرد في البقاء بالمنظمة مستوى الأداء، الغياب، إصابات العمل، ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الولاء الموجودة بالمنظمة. (فريدة بن ابراهيم، 2014-2015)

2-المعيار الذاتي : وهو يعتمد على اساليب تقديرية تبرز تقدير العامل بحد ذاته لدرجة الولاء التنظيمي التي

يمتلكها ، ويمكن اعتبار هذه التقديرات المقدمة من طرف العامل هي المؤشر الذي تعتمد عليه المنظمة فب تحديد المستوى الموجود في الولاء التنظيمي لديها. (مالكي محمد الامين، 2015-2016)

فوائد قياس الولاء التنظيمي :

-قياس الولاء يقدم للإدارة المؤشرات على مستوى الولاء وبهذه المؤشرات تتمكن المنظمة من ان تحدد موقعها او اتجاهها قياسا إلى فترات زمنية سابقة.

-قياس الولاء يساعد الإدارة في التعرف على نفسها من خلال نظرة العاملين اليها، كما تتعرف في الوقت نفسه على العاملين معها.

-قياس الولاء يمكن المنظمة منا لتعرف على مشكلات العاملين (مشكلة دوران العمل، الغياب المتكرر إصابات العمل... الخ)، ومن ثم اقتراح السبل اللازمة لعلاجها أو التخفيف من حدتها.

-من نتائج قياس الولاء تشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين، ومن ثم تتمكن الإدارة من التغلب على أسباب هذا الخفض ومحاولة تجنبه .

-قياس الولاء يشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم مما يساعد على تحسين وتقوية العلاقة بينهم وبين الإدارة، وفي نفس الوقت تحقيق نمط من انماط الاتصال التي تمكنهم من نقل مشاكلهم ومقترحاتهم .

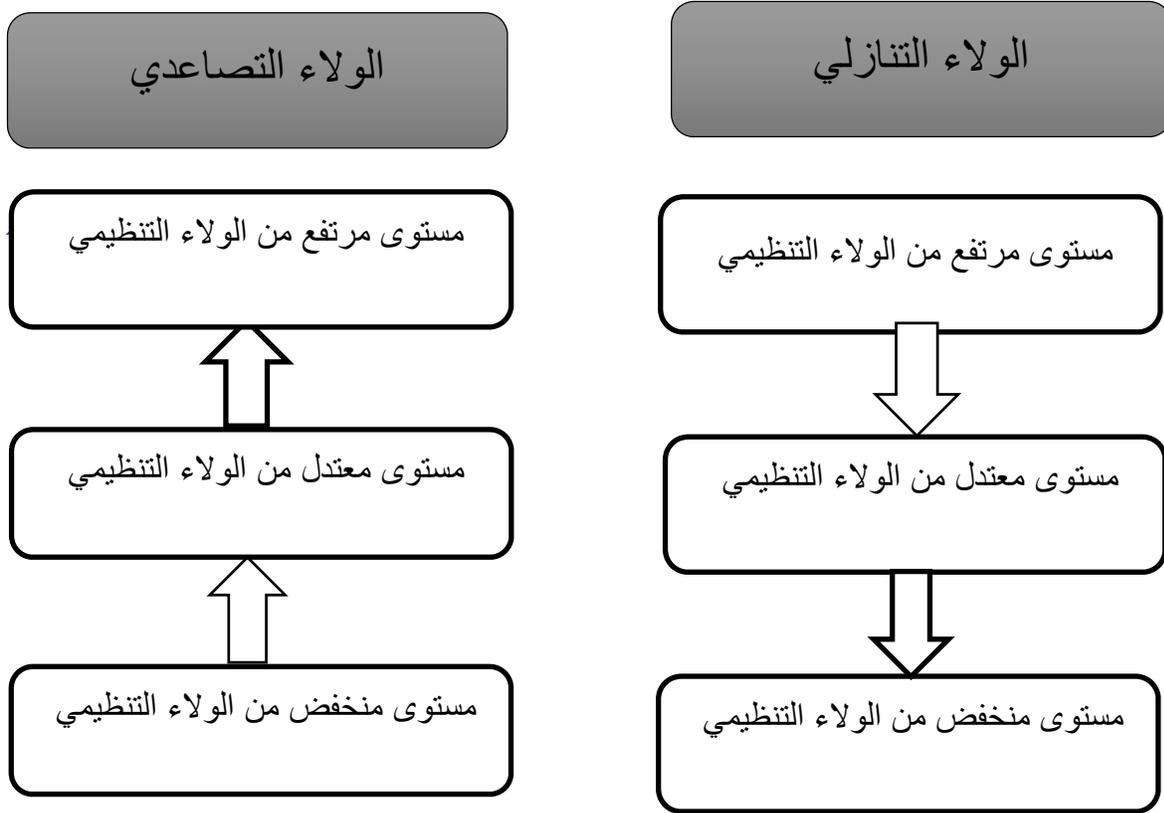
المطلب الثاني: اثار الولاء التنظيمي

هناك عدة مستويات من الولاء التنظيمي ، وهي اساسا مرتبطة بتطور الافراد اكثر مما ترتبط بولائهم الشخصي، فولاء الشخص او الفرد يمكن ان ينتقل من مستوى منخفض الى مستوى اعلى منه حتى يصل الأعلى او اقصى درجات الولاء التنظيمي .

ولقد قام Reichers بوضع مخطط تفسيري لمستويات الولاء التنظيمي والاثار الناجمة عنها والشكل التالي يوضح

هذا المخطط (مالكي محمد الامين، 2015-2016)

شكل رقم (05) :يمثل مستويات الولاء التنظيمي حسب Reichers



المصدر: (مالكي محمد الامين، 2015-2016)

1-المستوى المرتفع من الولاء التنظيمي :

يتسم هذا المستوى من الولاء التنظيمي بالرغبة القوية في قبول اهداف وقيم المنظمة مع العزم على بذل اقصى الجهود للبقاء والحفاظ على العضوية في المنظمة ، وهذا يدل على قوة التطابق والاندماج بين الفرد والمنظمة .

2-المستوى المتوسط من الولاء التنظيمي :

يتسم هذا المستوى ايضا برغبة متوسطة من طرف العمال في تقبل اهداف وقيم المنظمة وكذلك وجود الرغبة في القيام بمجهودات اضافية اتجاه المنظمة ،يمكن القول بأن الولاء

في هذا المستوى لدى العامل يعتبر ولاء جزئي، بحيث ان بقاء العامل في المنظمة هو نتيجة لولائه الاخلاقي مرتبطا مع البعد المعياري للولاء التنظيمي فالعمال باقون في المنظمة لأنه يجب عليهم ذلك .

3-المستوى المنخفض من الولاء التنظيمي: يتسم هذا المستوى بانخفاض درجة تقبل العمال للأهداف وقيم

وقيم المنظمة ويتضح هذا من خلال غياب الجهود الاضافية مع احساس العمال بخيبة امل اتجاه المنظمة التي يعملون بها ، وفي هذا المستوى يملك العمال امكانية كبيرة في مغادرة المنظمة ، وبقائهم فيها ما هو الا نتيجة لخوفهم من الفوائد الاقتصادية التي يحصلون عليها من المنظمة . ان هذا المستوى يرتبط بشدة مع البعد المستمر للولاء التنظيمي وفي هذه الحالة فان العمال سيغادرون حتما المنظمة في حالة توفر البديل الأفضل

ان لكل مستوى من المستويات السابقة تأثيرا على الفرد والمنظمة وذلك يكون اما سلبيا او ايجابيا ، فالآثار السلبية تنجم اكثر عن المستوى المنخفض الذي اوضحه 1985 Reichers بحيث يصبح الافراد داخل المنظمة غير منتجين ، بينما الآثار الايجابية للولاء تنجم عن المستوى المرتفع فيصبح الافراد منتجين وذوو اداء مرتفع .

ويرى Lowman بأن الولاء التنظيمي يعتبر "الاية لتعطيل العمل" عندما يتخذ مستويات منخفضة او مرتفعة ، ولقد

قام Lowman بدراسة اهم الآثار الناجمة عن هذين المستويين من الولاء التنظيمي والتي نوضحها في الجدول التالي :

جدول رقم (06) :يمثل الآثار الناجمة عن المستويين المرتفع والمنخفض من الولاء التنظيمي

<p>الاثار المرتبطة بالمستوى المنخفض من الولاء التنظيمي</p>	<p>الاثار المرتبطة بالمستوى المرتفع من الولاء التنظيمي</p>
<p>-الخوف من النجاح - الخوف من الاخفاق - الثقافة السلبية - تأثير العوامل الشخصية والعائلية على الفرد -الضعف المزمن في الانجاز .</p>	<p>-الولاء المفرط للعامل -ظهور انماط هوسية في العمل -عصاب الوسواس القهري نحو النجاح مستوى عال من الطاقة لدى العامل</p>

المصدر:

اثبتت الدراسات بوجود اثار ايجابية للولاء التنظيمي المرتفع على المنظمة والفرد على حد سواء ، فهو يؤدي الى السيورة الحسنة للعمل وتحسين الاداء والانتاجية والتقليل من دوران العمل ،ومن اهم الاثار الايجابية للولاء التنظيمي مايلي:(مالكي محمد الامين، 2015-2016)

-رفع الروح المعنوية : ان للولاء التنظيمي دورا هاما في رفع الروح المعنوية للعمال فحبهم واخلاصهم يجعلهم يندفعون للعمل اكثر من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

-الرضا الوظيفي :الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ، كما يجعله يستمتع عند ادائه عمله ،الامر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي كما يجعله يعمل بجهد من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

-حياة الموظف الخاصة :ينعكس الولاء التنظيمي على حياة العمال الخاصة حيث ان الافراد ذوي الولاء المرتفع يتميزون عن غيرهم في درجة السعادة والرضا والراحة النفسية والجسدية خارج اوقات العمل .

-**التقدم المهني**: ان الموظف الذي يمتلك ولاء مرتفع يكون مجدا في عمله ،فهو بالتالي أسرع من الاخرين من حيث تلقيه فرص التقدم والترقية في المراتب الوظيفية ،وذلك لاجتهاده واخلاصه في تحقيق اهداف المنظمة .

-**الحد من التسرب الوظيفي**: ان التسرب الوظيفي يعتبر من اخطر الظواهر التنظيمية على المنظمة ،فهو يهدد كيان كيان المنظمة بالاندثار نتيجة توقف العمال عن العضوية فيها ،وهذا بالتالي يكبد المنظمة خسائر كبيرة ،فهو يعطل الاداء الاداء نتيجة فقدان الكفاءات ، كما يعيق المنظمة من خلال تضيق وقتها في البحث عن البدائل المناسبة.

المطلب الرابع: علاقة التوظيف بالولاء التنظيمي في المنظمات.

تعتبر الموارد البشرية اهم عنصر في أي منظمة ، وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه في نجاح أي منظمة ، لذا تولي كل المنظمات اهتماما كبيرا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في كفاءة العاملين وذلك من اجل وصول المنظمة الى تحقيق اهدافها المسطرة.

ولمعرفة علاقة التوظيف بالولاء التنظيمي لابد من الاشارة الى علاقة التوظيف بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

ومن ثمة علاقته بالولاء التنظيمي ، فالرضا الوظيفي يتعلق بالعنصر البشري الذي يتمتع بمجموعة من المشاعر والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي يعمل بها ومن ثمة لها تأثير على ادائه في العمل ، وللوصول الى ذلك عملت المنظمات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة واكسابهم المهارات المختلفة ، وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية في توفير وانتقاء القوى العاملة من خلال عمليات التوظيف بنوعها الداخلية والخارجية ثم اختيار من تتوفر فيهم شروط الوظيفة وتوظيفهم في المناصب التي تسمح لهم بإثبات قدراتهم وجدارتهم ، مما يساعد المنظمة على بلوغ اهدافها، ومن ثمة رضاهم الوظيفي في العمل والتزامهم به ، فكلما كان الموظف أكثر رضا عن عمله كلما كان أكثر ولاء لمنظمتهم فالموظفين الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم وحماسهم للعمل والتزامهم بتحقيق اهداف المنظمة.

وهذا يبين لنا ان عملية التوظيف تعتبر من العمليات الاساسية التي تنعكس اثارها سلبا او ايجابا على المنظمة والفرد، فالاختيار الافضل للعاملين يمكن المنظمة من تحقيق الولاء التنظيمي والذي بدوره يمكنها من تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية عالية، .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما سبق يتضح لنا ان الولاء التنظيمي بمختلف ابعاده لا يمكن ان يتحقق الا بمراعاة مختلف العوامل المؤثرة على تحقيقه ، كما انه يمكن قياسه لدى العاملين باستخدام طرق علمية حديثة حيث تمكننا هذه الطرق من معرفة درجة ولاء العاملين في المنظمة ،

ويمكننا ان نستخلص ان الولاء التنظيمي هو مشاعر ايجابية يكنها الفرد للمنظمة التي يعمل بها ،وانطلاقا من هذه المشاعر يتولد لدى الفرد روح المسؤولية اتجاه المنظمة ، وبالتالي التفكير في المنظمة اولا وبذلك تحقيق المنظمة لأهدافها بواسطة العاملين بها برغبتهم القوية و قبول اهداف وقيم المنظمة وبذل المزيد من الجهود للبقاء وهذا يدل على قوة التطابق واندماج الفرد مع منظمته .

الفصل الثالث

دراسة حالة في مركز البحث العلمي والتقني
للمناطق الجافة بسكرة

تمهيد

بعد الإحاطة النظرية لمتغيري الدراسة والمتعلقة بالتوظيف والولاء التنظيمي، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية للمنظمة محل الدراسة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة محطة بسكرة الوقوف على مستوى التوظيف، من خلال تصورات اطارت و مسؤولي المنظمة إليها، ومدى أثرها في الولاء التنظيمي بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل، المبحث الأول يتعلق بتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة المستخدمة، لنصل في المبحث الثالث إلى تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام للمنظمة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة CISTra

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة CISTra

المطلب الثالث: مهام ونشاطات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة CISTra

المطلب الرابع : واقع تسيير الموارد البشرية في مركز البحث والتقني للمناطق الجافة CISTra

المطلب الاول: تعريف بمركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة:

مركز البحث العلمي والتقني في المناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة المسمى باللغة الأجنبية

الفرنسية : Centre de Recherche Scientifique et Technique Sur les

Régions Arides Omar ELBARNAOUI (C.R.S.T.R.A.)

انشأ مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة "عمر البرناوي" بموجب المرسوم رقم: 91- 478،

المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 والمعدّل و المتمم بالمرسوم رقم 03-458 المؤرخ في 01 ديسمبر 2003 والمسير

وفق المرسوم التنفيذي رقم 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة

العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي. يتمتع المركز بشخصية معنوية و استقلالية مالية، تحت وصاية وزارة التعليم

العالي و البحث العلمي، ويعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي ويبلغ اجمالي عمال مركز بسكرة

فقط 177 منهم 53 باحث و 82 عمال الدعم و 42 عمال متعاقدين حسب احصائيات سنة 2019 .

وتعرف المؤسسة برمز خاص يتمثل في:



وعنوان المركز هو كآآتي:

العنوان :جامعة محمد خيضر، صب 1682 بسكرة - الجزائر 07000

رقم الهاتف: 00213-33-52-20-90/91

رقم الفاكس: 00213-33-52-20-92

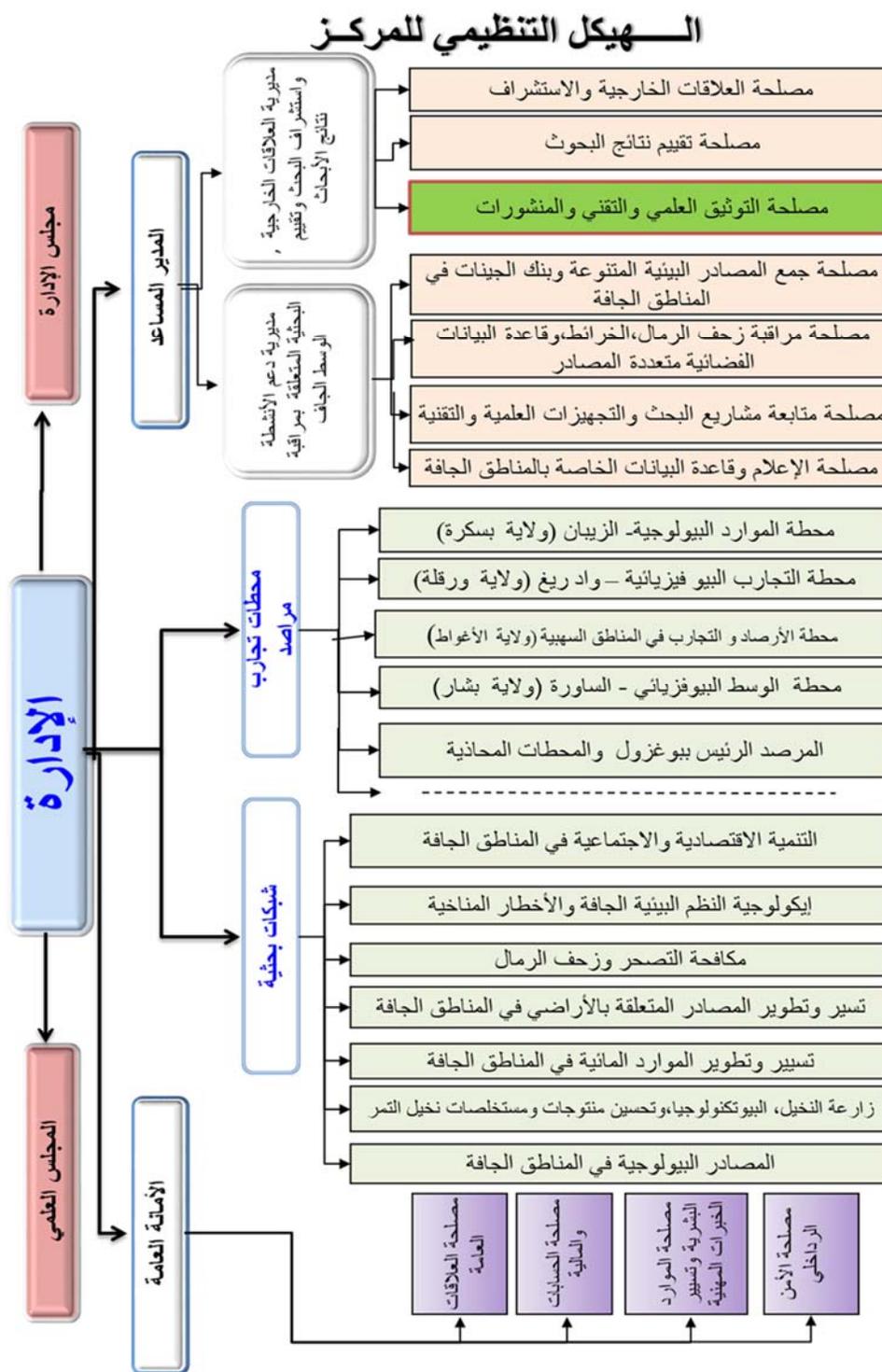
البريد الالكتروني crstra_biskra@yahoo.fr

Site Web : www.crstra.dz



يمكن التواصل عبر:

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة crstra



المطلب الثالث: مهام ونشاطات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة crstra

1-مهام المركز: تتمثل اهم مهام المركز في النقاط التالية:

-انجاز برامج البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، والتي تكون في الغالب عرضة لخطر الجفاف او التصحر.

-انشاء قاعدة بيانات علمية وتقنية تخص المناطق الجافة لأجل ضمان معالجة المعلومات والمحافظة عليها ثم توزيعها.

ويعتمد المركز في القيام بهذه المهام على باحثين دائمين، مستخدمين تقنيين وموظفين لدعم البحث

2-نشاطات مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة :

يقوم المركز بمجموعة من النشاطات منها داخل الوطن ومنها حتى على المستوى الدولي وتتمثل اهم نشاطات المركز في النقاط التالية:

-الحرص على تطبيق برامج البحث الوطنية الهدفة الى تطوير المناطق الجافة في الميادين التالية :

*الاطار الكبرى

**التهيئة الاقليمية

*المصادر المائية

*الزراعة، التنمية الريفية والنمو الاجتماعي والاقتصادي.

*الطاقات المتجددة.

-القيام بدراسات متخصصة لخبراء ومهندسين سامين

-القيام بدراسات مكثفة تابعة لمحاور اهتمامات المركز

-تنظيم ملتقيات علمية وورشات عمل في ميادين ذات صلة بمهام المركز

-الرعاية البيئية والتكنولوجية لكل ماله صلة بالمناطق الجافة والشبه جافة.

المطلب الرابع : واقع تسيير الموارد البشرية في مركز البحث والتقني للمناطق الجافة crstra

يسعى مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة الى استقطاب الموارد البشرية التي تتميز بالمستوى العالي من القدرات والمهارات وهذا من اجل تأدية الهدف الاساسي لها ،والمتمثلة في الانفراد بالبحوث التي يقوم بها المركز والحصول على براءات الاختراع في مجال البحوث لذا فهو يقوم باستقطاب وتوظيف باحثين وبمؤهلات عالية بالإضافة الى عمال مهرة ذوو معارف وقدرات كبيرة تتلاءم وطموحات المركز ، وللقيام بذلك يولي المركز على عملية تسيير الموارد البشرية اهمية كبيرة ويضعها في طليعة اولوياته لما لها من اهمية كبيرة في المركز .

1-عمليات التوظيف والتكوين في المركز

يولي المركز اهمية كبيرة لعمليتي التوظيف والتكوين وهذا ايمانا منه بأهمية العنصر البشري للمركز، لذلك يسعى من خلال عملية التوظيف الى استقطاب افضل الباحثين والعاملين، كما توفر لهم الظروف التي تساعدهم على التطور واكتساب المهارات جديدة في مجال تخصصهم وهذا من خلال عملية التكوين التي تعتبر عملية هامة واسباسية لتطور العنصر البشري

أ-التوظيف :

وتهدف سياسة المركز الى توفير العدد المطلوب من الموارد البشرية و بجميع التخصصات على مختلف لمستويات وفقا للمهارات المطلوبة وفي الوقت المناسب ، والتوظيف في المركز يكزن في حالة شغور المنصب ، فعند شغور المنصب في المركز تحدد الجهة المعنية احتياجها لشخص معين وترسل طلبا لمصلحة المستخدمين والتكوين التي تقوم بدراسة الطلب لمعرفة امكانية وجود شخص مناسب داخل المركز بدل اللجوء الى التوظيف الخارجي ، فاذا وجد الشخص المناسب من داخل المركز يتم نقله مباشرة الى الشاغر او تتم ترقيته ، وقد تتم ترقيته وقد يحتاج الى تكوين قصير قبل ان يشغل المنصب الجديد فيتم تكوينه ، اما في حالة عدم وجود اشخاص مؤهلين في المركز فانه يلجأ الى التوظيف الخارجي بناء على احتياجات التي تتقدم بها مصلحة المستخدمين والتكوين والتي تقوم بإجراءات عمليات التوظيف من اعلان في الجرائد الوطنية باللغتين العربية والفرنسية وكذلك عبر شبكة الانترنت .

وبصفة عامة يتم التوظيف في المركز كما يلي :

1- بالنسبة لعمال دعم البحث :

ويتم التوظيف بالنسبة لهذه الفئة وفق المرسوم التنفيذي رقم 443/11 المؤرخ في 26 ديسمبر 2011 ، ويتم التوظيف عن طريق المسابقات على اساس الشهادات ويعينون في مناصبهم على اساس مترشحين لمدة سنة واحدة وبعد انقضاء السنة يرسمون في المنصب او يخضعون لفترة تربص ثانية لمدة سنة اخرى او يسرحون دون اشعار مسبق او تعويض ويضم

سلك عمال دعم البحث الشعب التالية :ادارة البحث، الاعلام العلمي والتكنولوجي ، الهندسة ،التطوير العلمي والتكنولوجي ، الصيانة والخدمة ،

2-بالنسبة للباحثين الدائمين: لقد حددت شروط التوظيف والتعيين في منصب باحث وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 131/08 المؤرخ في 03 ماي 2008 ويتم التوظيف وفق المسابقات على اساس الشهادات للحاصلين على شهادة الماجستير او شهادة معترف بمعادلتها او شهادة اعلى منها ، ويعينون في مناصبهم على اساس مترشحين لمدة سنة واحدة وبعد انقضاء السنة يعينون في المنصب او يخضعون لفترة تربص اخرى او يسرحون دون اشعار مسبق او تعويض ،ويرسم الباحثين بعد اخذ رأي المجلس العلمي للمركز و يعفى من فترة التربص الباحثين في رتبة مدير بحث ، ويضم سلك الباحثين الاسلاك التالية:سلك المكلفين بالدراسات ،سلك الملحقين بالبحث ،سلك اساتذة البحث ،سلك مديري البحث .

ب-التكوين :

يقوم المركز بعملية التكوين بصفة متواصلة وهذا من بهدف تحسين مستوى الموظفين وتحسين معارفهم العلمية وتطوير مهاراتهم ، ويكون هذا التكوين على انواع تتمثل في :

-التكوين بحسب المدة: ويضم الاشكال التالية :

أ-التكوين قصير المدى: ومدته اقل او تساوي 06 اشهر ويشمل على تربصات قصيرة المدة ،والمشاركة في التظاهرات العلمية .

ب-التكوين المتوسط المدى: وتتراوح مدته ما بين 06 اشهر وسنة واحدة ويتضمن دوراتكوينية.

ج-التكوين طويل المدى :وتتراوح مدته من سنة واحدة الى ثلاث سنوات ويشمل على دورات تكوينية

في الجامعات او مراكز البحث .

-التكوين بحسب المكان :ويضم ماييلي:

1-التكوين الداخلي :ويكون داخل المركز من خلال التعاقد مع خبراء واساتذة جامعيين لإجراء دورات

تكوينية تزيد من التحصيل العلمي لعمال وباحثي المركز فيما يتعلق بمجال عملهم .

2-التكوين الخارجي :ويكون خارج المركز اما داخل الوطن او خارجه ، فبالنسبة لخارج الوطن يكون

التكوين بالجامعات او بمراكز البحث العلمي ،ومن الدول التي يتم فيها تكوين اطارات المركز و باحثيه نجد :

فرنسا ، المغرب ، تونس ، المانيا ، اسبانيا ، البرتغال ،

وبالنسبة للتكوين داخل الوطن فيكون على مستوى الجامعات ومراكز البحث المنتشرة عبر الوطن منها مركز

قسنطينة .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

ستتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على أثر التوظيف في الولاء التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة محطة بسكرة.

المطلب الأول: أداة البحث، عينة الدراسة.

1- مصادر جمع بيانات الدراسة:

يهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول على البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

1-1 البيانات الأولية: هي البيانات التي يقوم الطالب بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والممثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.

وقدمت الحصول عليها من خلال تصميم إستبانه وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS.V20 (statistical package for social sciences)، بإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

1-2 البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

2- أداة البحث:

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة ، تم تصميم استبانه خاصة من النوع المقفل كاداة لجمع البيانات من عينة البحث ، وتتكون الاستبانه من قسمين :

1-2 القسم الاول: ويحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

2-2 القسم الثاني: ويحتوي على محورين :

أ- المحور الاول: يتمثل في متغيرة "التوظيف" حيث شملت 07 عبارات اجمالية للمتغير المستقل

ب- المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع "الولاء التنظيمي" حيث يتضمن (12) عبارة موزعة على 03 أبعاد

✓ الولاء التنظيمي العاطفي

✓ الولاء التنظيمي المستمر

✓ الولاء التنظيمي المعياري

تهدف الى التعرف على مدى ولاء الموظفين حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة .

وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

3- عينة الدراسة:

شملت الدراسة عينة من عمال مركز البحث العلمي محطة بسكرة

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة.

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختيار صحة فرضياته ، تم استخدام برنامج لحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS .V20*** من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيمايلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي : (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات وللإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث ، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- تحليل التباين للانحدار : (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيري محل الدراسة ،
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) وذلك لاختبار اثر المتغيرة المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى ومدى تأثيرها على أنشطة إدارة الموارد البشرية حسب نظرة وتصورات عينة البحث.

- اختبار كولومجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات تبعا للتوزيع الطبيعي (1-Sample K-S).
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث .

2- صدق وثبات الاستبانة:

2-1 صدق اداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي

صممت لقياسها ، والتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي :

أ- صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى اداة البحث ، وللتأكد من انها تخدم اهدافه ، تم عرض الاستبانة

على هيئة من المحكمين الاكاديميين، الاساتذة الجامعيين ،المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة

بسكرة لدراسة الاستبانة ،وابداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى وطلب منهم ايضا النظر في مدى

كفاية اداة البحث من حيث عدد العبارات ، وشموليتها ومحتوى عباراتها ، او اية عبارات اخرى يرونها مناسبة وتم القيام

بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم واجراء تعديلات على ضوء توصيات وراء هيئة التحكيم لتصبح اكثر تحقيق

لاهداف البحث .وقد اعتبر ان الاخذ بملاحظات المحكمين اجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الضاهري ،

وصدق محتوى الاداة .

ب- صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال الأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرونباخ" اذ نجد ان معامل الصدق الكلي لاداة البحث بلغ (0.9654) وهو معامل مرتفع ومناسب لاغراض هذا البحث ، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث أبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث (كلها أكبر من التي تم حسابها 0.85)، وبهذا يمكننا القول ان عبارات اداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه فبلغ معامل الصدق 0.9327 بالنسبة للمتغيرة الاولى التوظيف ، اما المتغيرة الثانية الولاء التنظيمي فيبلغ معامل الصدق 0.9391 وذلك كما هو موضح ف الجدول التالي :

الجدول رقم (13) : معاملات الثبات والصدق.

المتغيرات و أبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	معامل الصدق
المتغير المستقل التوظيف	7	0.647	0.804
المتغير التابع الولاء التنظيمي	12	0.787	0.887
اثر التوظيف في الولاء التنظيمي	19	0.820	0.905

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

2-2 ثبات الاداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج ، او نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام

الاداة نفسها . من خلال الجدول اعلاه فان ثبات اداة البحث باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ

(Coefficient Alpha Cronbach's) الذي يحدد مستوى قبول اداة القياس بمستوى **0.60** فاكثر

كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.932) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث ، كما تعتبر

جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ، فبلغ ما قيمته **0.870** بالنسبة لمتغير التوظيف

، اما بالنسبة للمتغير التابع الولاء التنظيمي فبلغ **0.882** وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث .

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	12	60
	أنثى	8	40
	المجموع	20	100
العمر	أقل من 30 سنة	2	10
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	7	35

55	11	من 41 إلى أقل من 50 سنة	
0	0	50 سنة فأكثر	
100	20	المجموع	
10	2	بكالوريا فأقل	المؤهل العلمي
30	6	شهادة تقني سامي	
30	6	شهادة ليسانس	
10	2	شهادة ماستر/ ماجستير	
15	3	شهادة مهندس	
5	1	دكتوراه	
100	20	المجموع	
20	4	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
25	5	أقل من 10 سنوات	
40	8	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
15	3	15 سنة فأكثر	
100	20	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

يتضح من خلال هذا الجدول أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

- من حيث الجنس: هناك تقارب بين نسبة الذكور والتي بلغت (60%) ونسبة الاناث والتي بلغت (40%)

وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الوظائف الإدارية التي تستقطب الجنسين على حد سواء.

• من حيث السن: نجد أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (10%) تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (35%) وهذا ما يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وأن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركية الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي بث دماء جديدة، في حين بلغت نسبة المبحوثين لباقي الفئات الأخرى (55%)، وهو ما يعكس توازن نسبي في معدل العمر بالنسبة للأفراد في المؤسسة.

• بالنسبة للمؤهل العلمي: كانت النسبة الأكبر لحملة كلا من شهادة ليسانس وشهادة ماستر بنسبة (30%)، و(25%) على الترتيب وهذا ما يتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالاطارات والمسيرين في المؤسسة، ونسبة (10%) خاصة بالمهندسين راجع لطبيعة نشاط المؤسسة أما النسبة المتبقية ترتبط بحاملي شهادة الدراسات التطبيقية وكذا شهادة البكالوريا فأقل والذين لهم خبرة وأقدمية في المؤسسة.

• سنوات الخبرة: نجد أن (20%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، في حين الذين تجاوزت سنوات خبرتهم 15 سنة نسبتهم (15%)، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) نسبتهم (25%)، وهذا ما يعكس توظيف الأفراد الجدد نتيجة الحركية التي مست الأفراد الذين لهم أقدمية وخبرة طويلة في المؤسسة سواء بانتقالهم إلى المؤسسة الأم التي تم انشاءها حديثا أو بإحالتهم إلى التقاعد، وما نسبته (40%) بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة).

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة .

1. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولموجروف- سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل

من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (15): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغوروف- سمرنوف).

المتغيرة التابعة	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
الولاء التنظيمي	1.321	0.167

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20

2. نتائج تقييم متغيرات الدراسة:

1-2 . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو الولاء التنظيمي

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالولاء التنظيمي ، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع"، وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الآتي:

هل يوجد اثر للتوظيف في الولاء التنظيمي ؟

للإجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الأفراد ونظرتهم للتوظيف ، من خلال التطرق الى تصوراتهم نحوها
جدول رقم (16):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات
وفقرات الخاصة بالمتغير التوظيف

رقم الفقر ة	التوظيف	المتوس ط الحس ابي	الانحرا ف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	يفضل المركز الاستقطاب الداخلي لشغل الوظائف الشاغرة.	3.6	0.68	04	مرتفع
2	يقوم المركز بدورات تدريبية لفائدة العاملين للرفع من مهاراتهم وكفاءاتهم.	3.9	1.16	01	مرتفع
3	يقوم المركز بتحديد الحاجة من الموارد البشرية بشكل دوري.	3.35	0.67	06	متوسط
4	يضع المركز معايير واضحة لعملية التوظيف	3.31	0.91	07	متوسط
5	يراعى في عملية التوظيف كفاءات الفرد المتنوعة	3.35	0.98	05	مرتفع
6	يتم الاعلان عن التوظيف الكترونيا لجذب اكبر عدد من المرشحين	3.70	0.92	02	مرتفع
7	تعطى الاولوية لذوي الخبرة في عملية الانتقاء	3.70	1.03	03	مرتفع
	التوظيف على نحو عام.	3.52	0.49	02	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

التعليق على متغير التوظيف

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم للتوظيف في المؤسسة محل الدراسة. مركز البحث العلمي بسكرة جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن متغير. التوظيف. مجتمعة (3,52)، وانحراف معياري (0,49)، ونرجع ذلك إلى أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد ومركزات التوظيف.

2-2 . تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو الولاء التنظيمي.

بعدها تم الوقوف على مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم للتوظيف، سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة للمتغير المستقل التوظيف في المؤسسة، وذلك لمعرفة تصورات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي المتغير التابع ، وهذا للوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

◀ ما هو مستوى تصورات عينة المبحوثين للولاء التنظيمي؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين

كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات و فقرات الولاء التنظيمي.

رقم الفقرة	أبعاد الولاء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	لدي الرغبة في قضاء ماتبقى من حياتي المهنية في المركز الذي اعمل به	3.15	1.18	4	متوسط

مرتفع	1	0.87	3.85	اشعر بالاعتزاز حينما اتحدث عن المركز مع الاخرين	2
مرتفع	2	0.88	3.60	اشعر بولاء مستمر لهذا المركز	3
مرتفع	3	0.82	3.50	احس بارتباط عاطفي اتجاه المركز الذي اعمل به	4
مرتفع	3	0.80	3.52	الولاء التنظيمي العاطفي	
مرتفع	2	0.65	3.70	اشعر بالخوف من ترك العمل في المركز لصعوبة الحصول على عمل اخر	5
مرتفع	1	0.61	3.80	ان بقائي في المركز نابع من حاجتي للعمل فيه	6
مرتفع	3	0.81	3.35	يصعب الحصول على فرصة عمل اخرى مناسبة لي في مركز اخر	7
متوسط	4	0.87	3.35	يقدم لي المركز مزايا لا تتوفر في مراكز اخرى .	8
مرتفع	2	0.35	3.55	الولاء التنظيمي المستمر	
مرتفع	3	0.30	3.90	اشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للمركز الذي اعمل به	9
مرتفع	2	0.44	3.90	اشعر بالتزام اخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذا المركز	10
مرتفع	1	0.75	3.90	احرص على الاستمرار بالعلم في هذا المركز	11
متوسط	4	1.19	3.95	من الافضل ان يقضي الافراد حياتهم المهنية في المركز نفسه	12
مرتفع	1	0.51	3.70	الولاء التنظيمي المعياري	
مرتفع	1	0.45	3.59	الولاء التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

من خلال جدول العبارات أعلاه سنقف على مستوى كل بعد من أبعادا لولاء التنظيمي من منظور عينة المبحوثين .

3- اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول (18): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7,096	1	7,096	12,054	0,001 ^a
الخطأ	27,078	46	0,589		
المجموع الكلي	34,174	47			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20.

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

معامل التحديد = 0.208

معامل الارتباط = 0.456

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (12.054)، وبما أن مستوى المعنوية (0.001) هو أقل من

مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج

الامر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف في الولاء التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بولاية بسكرة. عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل " التوظيف"، و طبيعة العلاقة بينها و بين الولاء التنظيمي و التي تم تمثيلها فيما يلي .

الجدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط	معامل التحديد
الولاء التنظيمي العاطفي	-0.127	0.145	-0.204	-0.877	0.003	0.154	
الولاء التنظيمي المستمر	0.963	0.283	0.693	3.409	0.004	0.025	
الولاء التنظيمي المعياري	0.435	0.189	0.450	2.300	0.035	0.595	
التوظيف	-1.051	1.042		-1.009	0.328	0.749	0.560

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20 .

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في التوظيف (بشكل

عام) على الولاء التنظيمي، من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيري المؤسسة، إذ بلغت قيمة T*: (7.495) بمستوى

دلالة (0.001)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,795)، فيما بلغ معامل

، $T \geq 1.96$ عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تكون*

التحديد R^2 : (0.560) و تفسير ذلك (56%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع : الولاء التنظيمي) تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار المتعدد ، و باقي النسبة ترجع الى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة ، و هي ترتبط بالأساس الى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي و تعددها بالإضافة إلى مختلف (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، و درجة التعقيد بينها و تداخلها) ، و توضح هذه القيمة المرتفعة نسبيا المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد و جودته الاحصائية وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتوظيف على الولاء التنظيمي

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء الولاء التنظيمي العاطفي ، من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيرى المؤسسة، حيث بلغت قوة العلاقة بينها وبين التوظيف (0.604) كما (36.5%) من التباينات الخاصة بالتوظيف

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء الولاء التنظيمي المستمر على التوظيف ، من وجهة نظر وتصورات اطارات ومسيرى المؤسسة، حيث بلغت قوة العلاقة بينها وبين التوظيف (0.660)، كما فسرت (43.6%) من التباينات الخاصة بالتوظيف

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء لولاء التنظيمي المعياري على التوظيف ، من وجهة نظر و تصورات اطارات و مسيرى المؤسسة، حيث بلغت قوة العلاقة بينها وبين التوظيف (0.562)، كما فسرت (31.6%) من التباينات الخاصة بالتوظيف

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية للمركز البحث العلمي والتقني للمنطق الجافة محطة بسكرة، والتي نبحت فيها عن أثر التوظيف في الولاء التنظيمي توصلنا إلى ما يلي :

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في التوظيف (بشكل

عام) على الولاء التنظيمي من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المؤسسة. حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين

0.749 كما فسرت 56% من التباينات الحاصلة في التوظيف

✓ كما نجد أن جميع الأبعاد المتبناة للمتغير المستقل التوظيف لها أثر على الولاء التنظيمي

✓ كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتبناة .

✓ جاء بعدي الولاء التنظيمي المستمر و الولاء التنظيمي المعيار بنسبة قبول مرتفعة من وجهة نظر وتصورات أفراد

عينة البحث وهذا ما يفسر إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لأهمية الولاء التنظيمي وأن المؤسسة تولي اهتماما

كبيرا للتوظيف من خلال استخدامها للولاء التنظيمي

✓ .

الخاتمة

إن موضوع الولاء التنظيمي لم يعد طرحا للمنظمات بخصوص اختياره أو التخلي عنه، بل هو حتمية لا يمكن الوقوف ضدها، لذا نجد المنظمات تسعى لتحقيقه نظرا لما حققه من نجاحات تحقيق أهدافها، فحاولنا في دراستنا هذه الوقوف على أثر التوظيف على الولاء التنظيمي من خلال إظهار أثر محور التوظيف على الولاء التنظيمي حيث قمنا بدراسة ميدانية بمركز البحث العلمي بسكرة كان الهدف منها الإجابة على الأسئلة والفرضيات المطروحة في إشكالية دراستنا وما مدى تحقيقها على أرض الواقع .

فمن خلال هذه الدراسة وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

- يوجد أثر للتوظيف (بشكل عام) على الولاء التنظيمي
 - جميع الأبعاد المتبناة للمتغير المستقل التوظيف لها أثر على الولاء التنظيمي
 - العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتبناة .
 - الولاء التنظيمي المستمر والولاء التنظيمي المعياري تحصلوا على إدراك كبير من قبل إطارات ومسيري المؤسسة
- لأهمية الولاء التنظيمي وأن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للتوظيف من خلال استخدامها للولاء التنظيمي

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج. (2008). للمملكة العربية السعودية.
- الجريدة الرسمية. (1985). المرسوم رقم 59-85 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية.
- الجريدة الرسمية. (2006). الامر رقم 06-03 .
- الرسمية ، ا. (02/08/2008). التعليم . 38
- المرسوم الرئاسي. (2007). المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية.
- بن حفيظ ، ش. (2012/2013). علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي . ذكره ماجستير تخصص علم النفس عمل وتنظيم ، جامعة ورقلة .
- بن دليم القحطاني ، زم. (2015). دارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل).
- بوعكاز يسرى. (2016/2015). تطور نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر. جامعة الجزائر 1.
- سعاد معاليم & اسماعيل حجازي. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات .، الاردن : دار أسامة للنشر و التوزيع.
- سلوى ، ت. (2009). اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية . ذكره ماجستير في العلوم الاقتصادية . جامعة بومرداس ، .
- شريط شريف ، م. (2008/2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، شعبة علم النفس عمل وتنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة .
- عبادو خديجة . (2015). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات.
- عبد الباري ، ا. ، زهير ، د & ، الصباغ ، ن. ، . (2008) ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي . دار وائل للنشر.

قائمة المراجع

- علاقي م. ع. (2011). ادارة الموارد البشرية .
- علي ا. (1985). ادارة الموارد البشرية والكفاءة الانتاجية . مصر : دار غريب للنشر والتوزيع.
- علي ا. ج. (2014). الادارة الفعالة للموارد البشرية . المجموعة العربية للتدريب و النشر .
- عليان ر. م. (2007). اسس الادارة المعاصرة .، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- فريدة بن ابراهيم. (2014-2015). علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي .
- فوزية برسولي. (2017/2018). ثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية . طروحة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- كافي م. ي. (2014). ادارة الموارد البشرية)من منظور اداري ، تنموي تكنولوجي ،عولمي .(عمان الاردن : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .
- مالكي محمد الامين. (2016-2015). العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي . مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف .
- مجموعة خبراء . (2014). لتنظيم الاداري في الاجهزة الحكومية واثره على الرضا والولاء الوظيفي . حوث محكمة منتقاة" ، المنظمة العربية للتنمية الادارية .، مصر .
- مدني ع. ع. (2011). ادارة الموارد البشرية .
- مزوار منوبة. (2012-2013). اثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية .مذكرة ماجستير ،شعبة علوم التسيير ، تخصص ادارة الاعمال ، جامعة احمد بوقرة . بومرداس .
- منصور م. ا. (1975). المبادئ العامة في ادارة وتخطيط القوى العاملة . وكالة المطبوعات . الكويت.
- هاشمي خرفي. (2013). الوظيفة العمومية في ظل التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الاجنبية . دار هومة للطباعة والنشر .

قائمة المراجع

يسرى, ب. (2015/2016). طور نظام الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر. مذكرة ماجستير في اطار
مدرسة الدكتوراه ، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية . جامعة الجزائر . 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الأستاذ المشرف:

بومجان عادل

إعداد الطالبة

حسان سمية

في إطار التحضير لمذكرة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان : اثر التوظيف في الولاء

التنظيمي ، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي CRSTRA، نشكركم

مسبقا على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان لخدمة البحث

العلمي ، لذلك

نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه، ولكم جزيل الشكر .

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان ، الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الدراسية 2020/2019

المعلومات الشخصية والوظيفية

1- الجنس : ذكر انثى

2- المؤهل العلمي:

بكالوريا فأقل تقني سامي ليسانس
مهندس ماجستير-ماستر دكتوراه

3- السن : اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة اكثر من 50 سنة

4- المنصب :

باحث اداري

5- سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الاول : التوظيف

الرقم	العبارات الخاصة بالتوظيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يفضل المركز الاستقطاب الداخلي لشغل الوظائف الشاغرة.					
02	يقوم المركز بدورات تدريبية لفائدة العاملين للرفع من مهاراتهم وكفاءاتهم.					
03	يقوم المركز بتحديد الحاجة من الموارد البشرية بشكل دوري.					
04	يضع المركز معايير واضحة لعملية التوظيف					
05	يراعى في عملية التوظيف كفاءات الفرد المتنوعة					
06	يتم الاعلان عن التوظيف الكترونيا لجذب اكبر عدد من المترشحين					
07	تعطى الاولوية لذوي الخبرة في عملية الانتقاء					

المحور الثاني : الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات الخاصة بالولاء التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	مح ايد	موافق	موافق بشدة
الولاء التنظيمي العاطفي						
01	لدي الرغبة في قضاء ماتبقى من حياتي المهنية في المركز الذي اعمل به					
02	اشعر بالاعتزاز حينما اتحدث عن المركز مع الاخرين					
03	اشعر بولاء مستمر لهذا المركز					
04	احس بارتباط عاطفي اتجاه المركز الذي اعمل به					
الولاء التنظيمي المستمر						
05	اشعر بالخوف من ترك العمل في المركز لصعوبة الحصول على عمل اخر					
06	ان بقائي في المركز نابع من حاجتي للعمل فيه					
07	يصعب الحصول على فرصة عمل اخرى مناسبة لي في مركز اخر					
08	يقدم لي المركز مزايا لا تتوفر في مراكز اخرى .					
الولاء التنظيمي المعياري						
09	اشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للمركز الذي اعمل به					
10	اشعر بالتزام اخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذا المركز					
11	احرص على الاستمرار بالعلم في هذا المركز					
12	من الافضل ان يقضي الافراد حياتهم المهنية في المركز نفسه					

