

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية

دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة جيجل - قطب تاسوست -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

● بوخلوط صورية

إعداد الطلبة :

● بوجنانة عبد الجليل

● معروف سيد علي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ بوخلوط صورية
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....

السنة الجامعية: 2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية

دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة جيجل - قطب تاسوست -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

● بوخلوط صورية

إعداد الطلبة :

● بوجنانة عبد الجليل

● معروف سيد علي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة بوخلوط صورية
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

شكر

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله و من أهدى اليكم معروف فكافئوه فإن لم تستطيعوا فأدعوا له ."

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير الى الأستاذة المشرفة "بوخلوط صورية" على كل ما قدمته لنا من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانب مختلفة ، و نشكر كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد و من ساعدنا و لو بكلمة طيبة في إنجاز هذا العمل المتواضع .



الإهداء

الحمد لله الذي مهما حمدناه فلن نستوفي حمده ... و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين نهدى
هذا العمل المتواضع الى :

الوالدين الكريمين اللذان كانا عوننا و سندنا ، و كان لدعائهما المبارك أثر كبير في إنجاز هذا العمل .

الإخوة و الأخوات الأعزاء الذين قدموا المساعدة .

الأحباء و الأصدقاء و تشجيعهم المستمر من أجل المواصلة و المثابرة .



هدفت هذه الدراسة الى إختبار أثر سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -، حيث تضمنت هذه الدراسة سياسة التوظيف والتي تتمثل في: سياسة الإستقطاب، سياسة الإختيار وسياسة التعيين، حيث تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية شملت 56 عامل، في حين تم إستخدام برنامج spss لتحليل البيانات وإختبار صحة فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة الى أنه يوجد مستوى مرتفع لسياسة التوظيف والثقافة التنظيمية، بالإضافة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية ويرجع هذا الأثر الى تأثير سياسة الإستقطاب بينما سياسة الإختيار والتعيين فلا يؤثران في الثقافة التنظيمية، و على ضوء النتائج المتوصل اليها تم تقديم مجموعة من الإقتراحات لكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست - والتي يمكن من خلالها تحسين سياسة التوظيف وتقوية ثقافتها التنظيمية .

الكلمات المفتاحية: سياسة التوظيف، سياسة الإستقطاب، سياسة الإختيار، سياسة التعيين، الثقافة التنظيمية.

This study aimed to test the impact of employment policy on organizational culture at the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, University of Jijel - Pole Tassoust -. The questionnaire as a data collection tool, and it was distributed to a random sample that included 56 workers, while the spss program was used to analyze the data and test the validity of the study's hypotheses.

The results of the study concluded that there is a high level of employment policy and organizational culture, in addition to the presence of a statistically significant effect of employment policy on organizational culture. To it, a set of proposals were presented to the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Jijel - Pole Tasoust - through which it was possible to improve the employment policy and strengthen its organizational culture.

Keywords: recruitment policy, recruitment policy, selection policy, recruitment policy, organizational culture.



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الشكر
II	الإهداء
III	الملخص
VI - V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الملاحق
أ - و	مقدمة
1	الفصل الأول : الإطار النظري لسياسة التوظيف
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول التوظيف
3	المطلب الأول : تعريف التوظيف
4	المطلب الثاني : أهمية التوظيف
5	المطلب الثالث : أهداف التوظيف
5	المبحث الثاني : سياسات التوظيف في إدارة الموارد البشرية
5	المطلب الأول : سياسة الإستقطاب في إدارة الموارد البشرية
9	المطلب الثاني : سياسة الإختيار في إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثالث : سياسة التعيين في إدارة الموارد البشرية
14	المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف
14	المطلب الأول : العوامل الداخلية المؤثرة في سياسة التوظيف
16	المطلب الثاني : العوامل الخارجية المؤثرة في سياسة التوظيف
17	المطلب الثالث : شروط سياسة التوظيف (التشريع الجزائري)
19	خلاصة
20	الفصل الثاني : أساسيات حول الثقافة التنظيمية
21	تمهيد
22	المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية
22	المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

قائمة المحتويات

24	المطلب الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثالث : وظائف الثقافة التنظيمية
26	المبحث الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية
26	المطلب الأول : البعد الخاص بالقيادة
27	المطلب الثاني : البعد الخاص بالهيكل و النظم الداخلية
28	المطلب الثالث : البعد الخاص بظروف العمل و الرضا عنه
28	المبحث الثالث : الجانب التشكيلي للثقافة التنظيمية
28	المطلب الأول : مكونات الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثاني : مصادر الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية
32	خلاصة
33	الفصل الثالث : إجراءات و أدوات الدراسة
34	تمهيد
35	المبحث الأول : إجراءات و أدوات الدراسة
35	المطلب الأول : تصميم الدراسة
37	المطلب الثاني : إختبار أداة الدراسة
43	المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية
44	المبحث الثاني : تحليل متغيرات الدراسة
44	المطلب الأول : تحليل خصائص عينة الدراسة
47	المطلب الثاني : عرض و تحليل عبارات محور سياسة التوظيف و محور الثقافة التنظيمية
53	المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة
58	خلاصة
60	الخاتمة
63	قائمة المراجع
68	قائمة الملاحق



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	01



قائمة الجداول

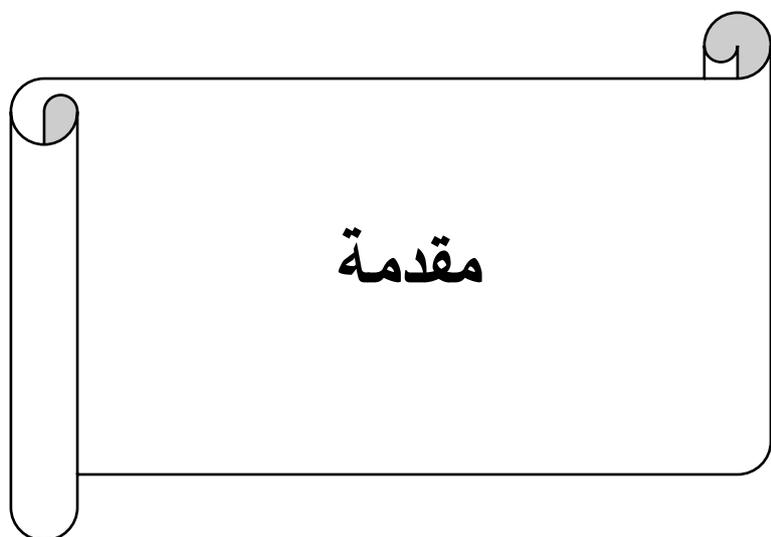
قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
36	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	01
37	فئات مقياس ليكرت الخماسي و دلالتها	02
38	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد سياسة الاستقطاب	03
39	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد سياسة الاختيار	04
40-39	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد سياسة التعيين	05
40	صدق الاتساق الداخلي لمحور "سياسة التوظيف"	06
41-40	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور "الثقافة التنظيمية"	07
41	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	08
42	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	09
44	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
45	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11
45	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12
46	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية	13
46	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	14
47	نتائج تحليل فقرات بعد سياسة الاستقطاب	15
49	نتائج تحليل فقرات بعد سياسة الاختيار	16
50	نتائج تحليل فقرات بعد سياسة التعيين	17
52-51	نتائج تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية	18
53	إختبار التوزيع الطبيعي	19
54	معامل التضخم التباين و التباين المسموح	20
55-54	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية	21



قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
68	استبانة الدراسة	01
72	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة	02
72	الصدق الداخلي لعبارات سياسة الإستقطاب	03
73	الصدق الداخلي لعبارات سياسة الإختيار	04
74	الصدق الداخلي لعبارات سياسة التعيين	05
75	الصدق الداخلي لمحور سياسة التوظيف	06
77-75	الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية	07
77	الصدق الداخلي لمحاور الدراسة	08
78	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور سياسة التوظيف	09
78	معامل الثبات ألفا كرونباخ لبعء سياسة الإستقطاب	10
79	معامل الثبات ألفا كرونباخ لبعء سياسة الإختيار	11
79	معامل الثبات ألفا كرونباخ لبعء سياسة التعيين	12
80	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية	13
80	معامل الثبات ألفا كرونباخ عبارات الإستبانة الكلي	14
81	توزيع الأفراد حسب الجنس	15
81	توزيع الأفراد حسب السن	16
81	توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي	17
82	توزيع الأفراد حسب عدد سنوات الأقدمية	18
82	توزيع الأفراد حسب المسمى الوظيفي	19
83-82	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحور سياسة التوظيف	20
84	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية	21
85-84	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحاور الدراسة	22
85	إختبار التوزيع الطبيعي الإلتواء و التقطح	23
85	إختبار تضخم التباين و التباين المسموح	24
86	إختبار فرضيات الدراسة	25



تحظى دراسات إدارة و تسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن بإهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في مقدرتها على إستخدام مواردها المالية فحسب بل أيضا في مقدرتها على إستخدام أكفأ الموارد البشرية، نظرا لأهمية العنصر البشري لأي مؤسسة وأهمية الدور الذي تقوم به في تفعيل سير و تطور المؤسسة.

حيث تتطلب هذه العناية إيجاد سياسات وبرامج خاصة بنمط تسييره وتنميته، لهذا تعتبر سياسة التوظيف من أهم العمليات التي تتجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها بيان تنظيمي يشرح الكيفية التي تتم من خلالها عملية التوظيف.

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمؤسسة لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المؤسسات مع العاملين والمحيط، زيادة على ذلك أنها تعطي المؤسسة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها على إعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات وفشلها، ولثقافة التنظيمية دور بالغ الأهمية في سياسة التوظيف وذلك راجع لكون سياسة التوظيف تتأثر بالمصادر الأساسية الخاصة بالثقافة التنظيمية المتمثلة في تاريخ المؤسسة و مؤسسيها، سياسة و فلسفة الإدارة العليا، وقيم ومعتقدات وإتجاهات المؤسسة.

1. إشكالية الدراسة:

نظرا للاهتمام المتزايد لموضوع سياسة التوظيف وكذلك الثقافة التنظيمية بالنسبة للفرد والمؤسسة، جاءت هذه الدراسة لتبين المكانة التي يحتلها داخل المؤسسات الانسانية المختلفة، وكذلك إبراز أثر سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية عنوان أثر سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية.

و منه يمكن صياغة إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي : " ما هو أثر تطبيق سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير -جامعة جيجل- ؟ " في حدود التساؤل الرئيسي سنقوم بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

أ. ما هو أثر سياسة الإستقطاب على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- ؟

ب. ما هو أثر سياسة الإختيار على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- ؟

ج. ما هو أثر سياسة التعيين على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- ؟

2. فرضيات الدراسة:

من أجل الوصول الى أهداف الدراسة نقوم بوضع فرضيتين رئيسيتين بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية.

- أ. الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه يوجد أثر لتطبيق سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-.
- كما يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية :
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لسياسة الإستقطاب على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لسياسة الإختيار على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- عند مستوى الدلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لسياسة التعيين على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- عند مستوى الدلالة (0.05).

3. أهداف الدراسة:

إن لهذه الدراسة عدة أهداف تتدرج :

- أ. الأهداف العلمية: يتجسد هذا الهدف في الاسهام العلمي الذي يتوقع اضافته للمهتمين، الدارسين والباحثين في مجال المعرفة من خلال تعزيز فهمهم وتوسيع معارفهم حول موضوع سياسة التوظيف، وأثرها على الثقافة التنظيمية.
- ب. الأهداف العملية: يرتبط هذا الهدف أساسا بالدراسة التطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- والتي يتم من خلالها التعرف على سياسة التوظيف لدى العاملين، وتحديد أثرها على أبعاد الثقافة التنظيمية.

4. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة موضوع - أثر سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية - في التعرف على أهمية سياسة التوظيف كونها مرحلة أساسية في حياة العامل والمؤسسة، بحيث نحاول من خلال هذه الدراسة أن نظهر الدور الكبير للعنصر البشري إذ يعد أدأؤه من بين المقومات الأساسية وعوامل النجاح المفتاحية لبقاء المؤسسات وضمان إستمراريتها، و كذلك دراسة أثر سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية كونها العنصر الأساسي لبناء استراتيجية قوية و داعمة للتميز.

5. حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

- أ. الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة أثر سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية، نظرا لإتساع الموضوعين وصعوبة الإلمام بهما، قد تم حصر المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) في الأبعاد التالية: البعد الخاص بالقيادة، البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية، البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه.

ب. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل-.

ج. الحدود البشرية: نظرا لتعذر الوصول لجميع مفردات الدراسة والبالغ 99 عامل، تم الإعتماد على أسلوب العينة حيث كان حجم العينة 56 عامل.

د. الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال شهر ماي 2022.
6. أدوات الدراسة:

للإجابة على التساؤلين المطروحين وإختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يتعلق بالجزء النظري من الدراسة، حيث يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة، والعمل على تحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، بالإعتماد على الكتب والمجلات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد تم إستخدام منهج دراسة حالة بالإعتماد على الإستبانة التي تعتبر أداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم إستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة بيانات الإستبانة وترجمتها إلى نسب ومتوسطات حسابية وإنحرافات ... إلخ.

7. الدراسات السابقة:

لإعداد هذه الدراسة قمنا بالإطلاع على مجموعة من الدراسات والتي لها علاقة بموضوعنا ومن أهم هذه الدراسات.

وبالرغم الى تلك الإختلافات إلا أنها أفادتنا في تحديد مشكلة الدراسة الحالية ووضع تساؤلاتها وفرضياتها كما أفادتنا في إثراء الجانب النظري، كما أن إطلاعنا على مناهج وأدوات الدراسات السابقة وتقنيات بنائها ساعدنا في إختيار المنهج المناسب للدراسة وبناء أسئلة الإستمارة المستخدمة في البحث، كما ساعدنا أيضا في إختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة نتائج الدراسة الحالية و تفسير هذه النتائج في ظل نتائج الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة باللغة العربية:

أ. الدراسة الأولى:

وتوصلت الدراسة (تيشات سلوى، 2021) بعنوان أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم الإقتصاد، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر: إلى أن عملية التوظيف في المنظمات العمومية الإدارية تلعب دورا حساسا وهو لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه في المنظمات الإقتصادية مادام أن الهدف من وراء القيام بهذه العملية "التوظيف" واحد. تتجسد أهمية التوظيف في المنظمات العمومية الإدارية من خلال

إحاطته بمجموعة من الإجراءات والقواعد القانونية التي تسعى إلى تحقيق مبدأي المساواة والجدارة في التوظيف وإخضاع هذه العملية في هذه المنظمات لرقابة صارمة.

ب. الدراسة الثانية:

توصلت دراسة (بوغالم إيمان ، 2012) بعنوان واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير في علم نفس العمل وإدارة الموارد البشرية، كلية آداب و لغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم بواقي ،الجزائر: إلى أن عملية الاستقطاب بجامعة "أم البواقي " تخضع للمراحل المنصوص عليها في قانون الوظيفة العامة وأن أي مخالفة بها تؤدي حتما لإلغاء المسابقة مع تعويض المسؤول لعقوبة تأديبية، كما توصلنا إلى أن عملية اختيار وتعيين الأساتذة بالجامعة تخضع نسبيا لبعض الممارسات البيروقراطية أثرت سلبا على مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية كما سمحت هذه الدراسة بتقديم مجموعة من الاقتراحات بناء على أوجه القصور التي لمسناها في دراستنا، والتي يمكن أن تساهم في تحسين عملية التوظيف بالجامعات الجزائرية.

ج. الدراسة الثالثة:

دراسة الشلوي(2005) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي" وأجريت هذه الدراسة على موظفي كلية الملك خالد العسكرية في المملكة العربية السعودية وقد هدفت الدراسة إلى: الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالإنتماء التنظيمي من خلال التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية في المملكة العربية السعودية ، وتحديد مستوى الإنتماء التنظيمي ، ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتماء التنظيمي وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبقة الدراسة على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين والعسكريين (موظف بالحرس الوطني و البالغ عددهم (215) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- يرتفع مستوى الثقافة التنظيمية نسبياً .
- يرتفع مستوى الإنتماء التنظيمي بمختلف أبعاده.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الإنتماء التنظيمي بمختلف أبعاده و بين قيم الثقافة التنظيمية و الإنتماء التنظيمي.

د. الدراسة الرابعة:

- دراسة محمد بن غالب العوفي (2005) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي" لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لأن الدراسة أجريت على منظمة واحدة، هي هيئة الرقابة والتحقيق، وقد بلغ مجتمع الدراسة (167) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- إن مستوى الثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض متوسط.
 - إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بمستوى متوسط.
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و الثقافة التنظيمية، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية.
 - إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على اللتزام التنظيمي بشكل عام هي (العدل، والكفاءة، وفرق العمل).

الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

الدراسة الخامسة:

كما أوضحت دراسة Ott, J.Steven. (1989). The Organizational Culture Perspective. Canada. Pacific Groves من منظور المنظمة. عندما ننظر من خلال عدسات الثقافة التنظيمية الخاصة، نرى المجتمع الصغير مكوناً من البناء الاجتماعي. للمنظور جذور طويلة وعميقة وغنية يتمثل في مجموعة متنوعة من التخصصات المحترمة للغاية، بما في ذلك الأنثروبولوجيا الثقافية وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع والإدارة العامة والتعلم الإداري. تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة دعوة للتوازن ، ونداء لقبول وجهات النظر المتنوعة داخل المنظمة وأخذ بعين الاعتبار مشاركات العمال وآرائهم حول مختلف المواضيع والتشجيع على الإبداع والتعلم المستمر الفردي والجماعي.

8. هيكل الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول رئيسية، فصلين للجانب النظري والفصل الثالث للجانب التطبيقي كما يلي:

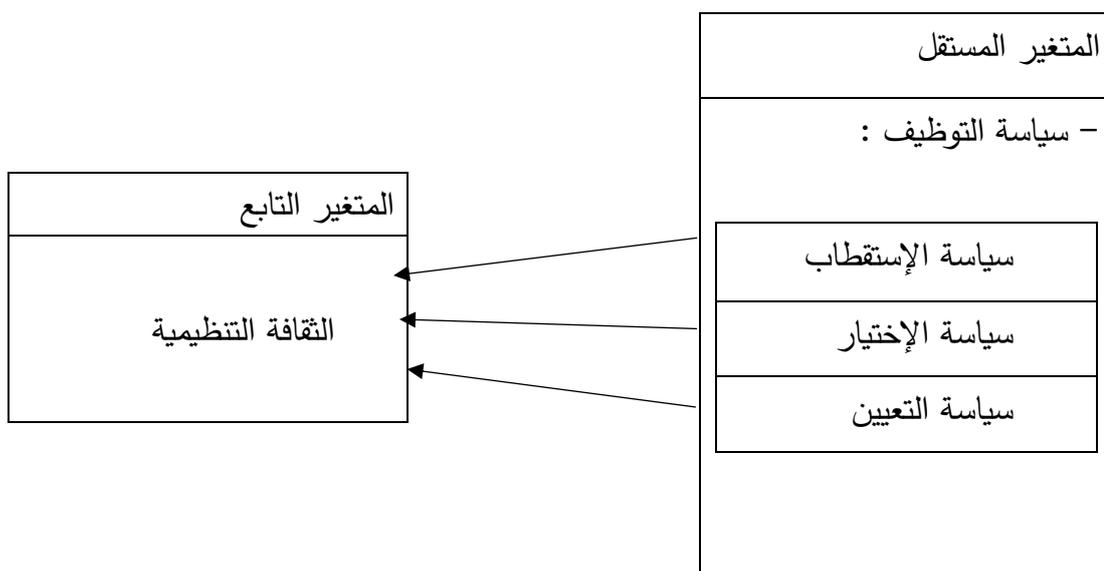
حيث يشمل الفصل الأول على الجانب النظري لسياسة التوظيف، وهو يتضمن بداية على مفاهيم أساسية لهذا الموضوع، ثم التطرق إلى سياسات التوظيف مرتبة، وأخيراً الإشارة إلى العوامل المؤثرة والمحددة لسياسة التوظيف.



أما الفصل الثاني يبرز مفاهيم حول الثقافة التنظيمية، حيث أولاً يتم التعريف بالثقافة التنظيمية، ثانياً يتم تعديد أبعادها، أما ثالثاً تم إبراز مكوناتها والمصادر كذلك المستويات. في حين الفصل الثالث والأخير يتمحور حول دراسة واقع أثر سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل - حيث يتم التحقق مما إذا كانت هناك ثقافة تنظيمية ومن ثم تحليل وتفسير أثر سياسة التوظيف عليها.

9. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1) يوضح النموذج المعتمد في هذه الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين.

الشكل (1): نموذج الدراسة

الفصل الأول : الإطار النظري لسياسة

التوظيف .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول

التوظيف .

المبحث الثاني : سياسات التوظيف في إدارة

الموارد البشرية .

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في سياسة

التوظيف .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

تمهيد:

تعد سياسة التوظيف من أهم الوظائف التي يجب أن تتجزها إدارة الموارد البشرية و ذلك بكفاءة وفعالية عالية، حيث يتوقف على ذلك كافة النشاطات الوظيفية بالمنظمة، فسياسة التوظيف تتضمن أساسا ثلاث سياسات فرعية هي:

1. سياسة الإستقطاب.

2. سياسة الإختيار.

3. سياسة التعيين.

ولهذا ينسب الخطأ في أداء أي سياسة من السياسات السابقة على كافة وظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتطوير وتقويم الأداء والمتابعة والصيانة البشرية، بل ويتعدى ذلك حدود البيئة الوظيفية للمنظمة إلى بيئتها الخارجية فنجاح عملية التوظيف يحدد مدى إستمرارية المنظمة بمسؤولياتها القانونية والإجتماعية ومدى نجاحها في التعامل مع الإعتبارات الأخلاقية لمنظمات الأعمال. لذا فإنه تجنباً لجميع الأخطاء يجب أن يهدف برنامج التوظيف لتطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، ولا سيما أن إختيار الفرد وتعيينه يلزم المنظمة بالإحتفاظ به مهما كانت نوعية المهارات والقدرات والمعارف التي يتمتع بها.

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول سياسة التوظيف

تعتبر وظيفة التوظيف من المهام الرئيسية و الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والهدف منها هو تحقيق التوافق والإنسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف ومتطلبات الوظيفة الشاغرة.

المطلب الأول: تعريف التوظيف

يعرف التوظيف على أنه: " مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المؤسسة لإستقطاب مرشحين للعمل، والذين لهم الكفاءة والقدرة والتميز على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ".¹

ويعرف أيضا بأنه: " التوظيف هو الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين فهي البحث والتتقيب عن مصادر الأفراد، ثم تعيين العناصر المتميزة وإستقطابها للإلتحاق بالمنظمة وترغيبها للبقاء فيها ".²

وقد عرف "ربحي مصطفى عليان" التوظيف بأنه: "سلسلة النشاطات أو العمليات أو الإجراءات التي يجب القيام بها لتزويد المنظمة بالكوادر البشرية اللازمة لأشغال الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية و لتقديم الخدمات اللازمة".³

ويمكن تعريفه أيضا بأنه: " مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أكفاء العناصر ثم ترغيبهم للإندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها ".⁴

ويعرف التوظيف أيضا أنه: "عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد وإختيارهم ".⁵

¹ سمية حدادة و محمد حشماوي ، تقييم الإجراءات الجديدة لسياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية في الجزائر ، مجلة المدبر ، المجلد 07 ، العدد 02 ، الجزائر ، 2020 ، ص 12 .

² Jean Guyot , **Le recrutement methodique du personnel** , entreprise modern , Paris , 1979 , P 14 .

³ ربحي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 141 .

⁴ حسين بن سليم و أحمد سويبي ، أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية - قراءة سوسيولوجية للواقع - ، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية و الإجتماعية ، العدد 04 ، جامعة الأغواط ، 2018 ، ص 155 .

⁵ Dimitrie Weisse , Pierre Morin , **Pratique de la tonction personelle** , les editions d'organization , Paris , 1982, P 279.

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

كما يعرف التوظيف بأنه: " سلسلة زمنية من عمليات البحث عن الأفراد وإختيار الأفضل منهم، وهو وظيفة شاملة لكل وظائف المستخدمين تبدأ من تحليل مناصب الوظائف ثم البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها لإلتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها فيها".¹

ومنه يمكن استخلاص تعريف للتوظيف اعتمادا على التعريفات السابقة بأنه " مجموعة من النشاطات والعمليات والاجراءات التي تقوم بها المنظمة لجذب واستقطاب مرشحين للعمل واختيار الأكفاء والأفضل منهم من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة".

المطلب الثاني: أهمية التوظيف

تعتبر عملية التوظيف حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الإختيار لهذه الموارد البشرية، وبهذا فإنه يتيح لنا إختيار الملائمين للوظيفة فقط الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة لشغل الوظائف.

وترجع أهمية التوظيف إلى ما يلي:²

1. إن توظيف العناصر المناسبة وبالعدد الكافي لشغل الوظيفة له تأثير على إنتاجية المؤسسة، بحيث كلما كانت العناصر تتميز بكفاءة عالية والتأهيل المطلوب كان مستوى الأداء جيد وبالتالي زيادة كمية وجود الإنتاج.
2. إن نجاح عملية التوظيف يؤدي إلى نجاح عملية الإختيار والتعيين بين الأفراد المؤهلين وذو كفاءة لشغل الوظيفة.
3. الإسهام في زيادة إستقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جدد والإحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
4. تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الإختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

¹ بلقاسم الحاج ، واقع التوظيف في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - انموذجا - ، مجلة أبحاث و دراسات التنمية ، المجلد 08 ، العدد 01 ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، الجزائر ، 2021 ، ص 06 .

² آسيا بوظهرة و إيمان عبادي ، معايير توظيف الأستاذ الجامعي بكلية علوم الإعلام و الإتصال بجامعة الجزائر 3 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ، مجلة الروافد ، المجلد 02 ، العدد 01 ، جامعة الجزائر ، 2018 ، ص 86 .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

5. تحقيق الوسائل الإجتماعية والأخلاقية والقانونية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.

المطلب الثالث: أهداف التوظيف

من خلال مفهوم التوظيف نستطيع أن نستنتج عدة أهداف للتوظيف، حيث يعتبر التوظيف بأنه هو المرحلة الأساسية لالتحاق الأفراد بالمؤسسة، ومنه يمكن استخلاص أهم أهدافه التي يمكن ذكرها:¹

1. التقدير الجيد لإحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
2. التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرات.
3. إستقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والإستمرار فيه.
4. القدرة على فرز وتوظيف المترشحين القادرين على إتمام العمل المكلفين به بجدارة والتلاؤم مع التغيرات الطارئة، والتوظيف عبارة عن توليفة بين خصائص المترشح وإعدادهم للعمل وحثهم وترغيبهم في العمل والإستمرار فيه.
5. الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات الأفراد.
6. تأكيد و ضمان الفرص لتنمية قدرات و كفاءات العاملين.
7. تشجيع مبدأ إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار.
8. ربط أهداف المؤسسة بأهداف الشخصية للعاملين و تشجيعهم لتحقيقها.

المبحث الثاني: سياسات التوظيف في إدارة الموارد البشرية

لضمان نجاح عملية التوظيف تقوم الإدارة بمجموعة من الأنشطة والعمليات، و قبل ذلك تقوم أولا بتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية، ثم بيان المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل هذه الوظيفة وعلى إثر ذلك تقوم الإدارة بالإستقطاب والإختيار والتعيين، وذلك من أجل الحصول على أفضل الموارد البشرية لزيادة قدرتها التنافسية.

المطلب الأول: سياسة الإستقطاب في ادارة الموارد البشرية

عندما تحدد المنظمة إحتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف، ويطلق على هذه الوظيفة الإستقطاب.

¹ يوسف زكرياء رحماني و محمد رياض لبرق ، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية (قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري) ، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية ، المجلد السادس ، العدد الأول ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2021 ، ص 588 .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

1. تعريف الاستقطاب:

الإستقطاب هو: "مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب".¹ ويعرف أيضا بأنه "عملية إستكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة".² ومنه يمكن استخلاص تعريف للاستقطاب اعتمادا على التعريفات السابقة بأنه "هو عملية بحث وجذب الأفراد المؤهلين بالعدد والنوعية المطلوبة لشغل الوظيفة الشاغرة في المنظمة في الوقت المناسب".

2. أهمية الاستقطاب:

ترجع أهمية الإستقطاب لكونه حجر الأساس ونقطة البداية الصحيحة لعمليتي الإختيار والتعيين، فإستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثيرا كبيرا على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها. كما تنعكس فعالية هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمنظمة.³ وتبرز أهمية عملية الإستقطاب في الفوائد التالية:⁴

أ. الإستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما إزداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في إختيار الأكفأ والأفضل بينهم.

ب. من خلال الإستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

ج. يتمثل النجاح في عملية الإستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

3. العوامل المؤثرة على الاستقطاب:

أ. الحجم: لاشك أن حجم المنظمة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاج إليها. فالمنظمة الكبيرة التي تستخدم مائة ألف عامل ستقوم بالتأكيد بالبحث عن مرشحين محتملين بمعدل أكبر بكثير من منظمة يعمل فيها مائة عامل فقط.

ب. الظروف المحيطة بسوق العمل: فالمحيط الذي تعمل فيها المنظمة تؤثر أيضا على نطاق النشاط الإستقطابي الذي تقوم به (العرض الكلي و الطلب الكلي على العمالة في سوق العمل المحلية).

¹ أسامة كامل و محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2006 ، ص 78 .

² وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، قالمة ، 2004 ، ص 88 .

³ نفس المرجع السابق ، ص ص 88 - 89 .

⁴ مؤيد سليم ساعد ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي تكاملي - ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 172 .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

ج. الخبرة السابقة للمنظمة: في مجال إستقطاب الموارد البشرية ومدى فعالية جهودها الماضية في الجذب والحصول على إحتياجاتها من العاملين تؤثر بلا شك على نطاق نشاطها الإستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على أفراد أكفاء.

د. ظروف العمل و الأجور و المزايا المختلفة: إن الأجور والمزايا التي توفرها المنظمة تؤثر بلا شك على دوران العمل وبالتالي على الحاجة للإستقطاب في المستقبل.

هـ. إتجاه المنظمة نحو النمو أو الإنكماش: إن المنظمات المنكمشة أو الراكدة والتي لا تنمو ولا تتوسع تحتاج إلى نشاط إستقطابي قليل أو قد لا تحتاج إليه على الإطلاق. أما المنظمات النامية التي تتوسع في نشاطها وبالذات تلك التي تتوسع بمعدل سريع ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط إستقطابي على نطاق واسع بحيث يصبح نشاطا رئيسيا لها في مجال إدارة الموارد البشرية .

و. طبيعة الوظائف المعروضة و سمعة المنظمة: هناك منظمات تستقطب العاملين بسهولة أكبر من المنظمات الأخرى. فوظائف مثل أعمال السكرتارية في الجامعات وأعمال الشباك في البنوك (موظف الشباك الذي يتعامل مع الجمهور) وغيرها من الوظائف الروتينية لا تجذب أفراد أكفاء، لأن هذه الوظائف من النوع المنخفض الراتب، الأمر الذي يؤدي إلى إرتفاع معدل دوران العمل فيها مما يزيد من الصعوبة التي تواجهها المنظمة في الحصول على أفراد مهرة لشغل هذه الوظائف، من ناحية أخرى نجد أن المنظمات الكبيرة المشهورة تتمتع بقدرة عالية على جذب أفضل العناصر وأمهرها نظرا للعوائد والمزايا التي تقدمها.

ولا شك أن العوامل السابقة تؤثر أيضا على المصادر المناسبة التي يمكن للمنظمة الحصول منها على الموارد البشرية المطلوبة. فقد لا يتيسر لمعظم المنظمات إستخدام جميع مصادر القوى العاملة، كما أن أهمية المصدر قد تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل.¹

4. مصادر الاستقطاب:

تنقسم مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة إلى مصدرين أساسيين:

أ. المصادر الداخلية:

يعتبر العاملون بالمنشأة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنشأة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يتمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها. وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنشآت بإحدى الطرق التالية:²

¹ أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2011 ، ص ص 102 – 103 .

² صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الافراد ، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ، الاسكندرية ، 2001 ، ص ص 129 – 130 .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

- **الترقية:** تقوم بعض المنشآت بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فإن عملية الإختيار لا بد أن تركز على أسس موضوعية وعادلة، يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.

- **النقل و التحويل:** قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين الإدارات المختلفة، وقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن يتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

- **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المنشآت إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر أثبت أهميته وجدواه في بعض المنشآت.

ب. **المصادر الخارجية:** ويقصد بها مختلف الأماكن والمصادر التي يمكن الحصول منها على العمالة المطلوبة.

و تتمثل أهم هذه المصادر في:¹

- **المدارس و الجامعات:** تقوم المنظمات المختلفة بالإتصال بالمدارس الصناعية والتجارية والجامعات لإمدادها بالطلاب الممتازين والذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظائف الخالية بها وأحيانا تتعهد تلك المنظمات برعاية هؤلاء الطلاب في مدارسهم وجامعتهم وتدريبهم على الوظائف التي يحتمل شغلهم لها خلال فترات الإجازات الصيفية.

- **النقابات العمالية:** قد تقوم بعض المنظمات بالإتصال بالنقابات العمالية لتدريب العمالة المطلوبة لها وذلك يسهم في تقوية العلاقات بين المنظمات والنقابات.

- **مكاتب العمل:** سواءا كانت هذه المكاتب حكومية وخاصة فإنها عادة ما تقوم بتسجيل أسماء الراغبين في العمل وتصنيفهم حسب المؤهل ودرجة المهارة وتقوم بإمداد المنظمات بهذه الكشوف لإختيار المناسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة بها وذلك يحقق التوافق بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة.

- **الأقارب و الأصدقاء:** وذلك على إعتبار أن للعاملين بالمنظمة أقارب وأصدقاء قد تتوافر فيهم الشروط الواجب توافرها في شغل هذه الوظائف ويعتبر ذلك المصدر على جانب كبير من الأهمية لأنه من ناحية

¹ محمد الصيرفي ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2006 ، ص ص 244 -

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة ومن الجانب الآخر يضمن ولاء العاملين الجدد والذين سيحرصون على إرضاء أقاربهم.

- **الطلبات الواردة للمنظمة:** وقد يصل للمنظمة العديد من الخطابات التي تتضمن طلبات للعمل ويمكن للمنظمة الاستفادة من هذه الطلبات عن طريق تفرغها في كشوف ووضعها ضمن قوائم الإنتظار لملء أي خلوات يحتمل تواجدها في المستقبل.

المطلب الثاني: سياسة الإختيار في ادارة الموارد البشرية

تعتبر عملية الإختيار من العمليات المهمة في الإدارة بحيث تمكنها من فحص إختيار المترشح المناسب من بين المترشحين المتقدمين لشغل الوظيفة.

1. تعريف الإختيار:

يعرف "حسونة فيصل" الإختيار بأنه: " إنتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة، ويجب إعتداد مبدأ العدالة ومساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وأن يتم الإختيار على أساس الجدارة والإستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند إختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب".¹

ويعرف الإختيار أيضا بأنه: " تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره".²

ويعرف أيضا بأنه: "إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في إتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح".³

ومنه يمكن استخلاص تعريف للاختيار اعتمادا على التعريفات السابقة بأنه: " تلك العملية التي يتم من خلالها إنتقاء أفضل المترشحين تتوفر فيهم خصائص ومواصفات تتطابق مع متطلبات الوظيفة".

2. أهمية الإختيار:

ترجع أهمية الإختيار إلى ما يلي:

أ. أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وفي الوقت المناسب بما يمكن الفرد من الإستغلال الكامل لإمكانياته وطاقاته الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة ككل.

¹ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 67 .

² وسيلة حمداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

³ خالد عبد الرحيم الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 129 .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

- ب. أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من حيث إمكانياته وقدراته ومؤهلاته يؤدي إلى جعل أمر تدريبه سهلاً وإستمراره في المنظمة قائماً وتعرضه لإصابات العمل محدوداً.
- ج. أن وضع الشخص المناسب في المكان غير المناسب له يجعل الفرد لا يشعر بالإنسجام في العمل الذي يؤديه ولا يشبع ميوله الخاصة ومن ثم يصبح هذا الفرد مصدراً للمتاعب والمشاكل داخل المنظمة.
- د. أن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنظمة أمر في غاية الأهمية نظراً للتكاليف العالية التي تتحملها المنظمة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.¹
3. مراحل سياسة الإختيار:

تم عملية الإختيار من خلال عدة مراحل هي:

- أ. إستقبال طالبي العمل: ويعتبر طلب التوظيف الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول على وظيفة أول مصدر معلومات متاح للمنظمة عنه (الشخص)، وعادة ما يوفر هذا المصدر معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العملية ومعلومات الشخصية.²
- ب. المقابلة المبدئية: وهو أول علاقة تتكون بين المرشح والمنظمة الغرض منها هو التعرف على مؤهل المتقدم للعمل، خبراته، ومواصفاته الشخصية الأساسية. ويتم في هذه المرحلة تصفية المترشحين حسب الشروط العامة للوظيفة (العوامل العامة).³
- ج. الإختبارات: وتجرى الإختبارات بغرض الكشف عن مدى صلاحية الفرد للنجاح في الأداء العمل. ولهذا فقد بدأ توجه إدارة الأفراد الحديثة تجري مجموعة من الإختبارات الموضوعية والنفسية التي تهدف إلى وصف قدرات الشخص وإمكانياته والتنبؤ بإحتمال نجاحه في أداء عمل معين.
- وإستناداً لما قدمه "علي السلمي" فإن فكرة الإختبارات تقوم على فرضيتين أساسيتين، تتمثل الفرضية الأولى في: أن المهارات والقدرات الإنسانية المختلفة موزعة على الأفراد توزيعاً يقرب من التوزيع الطبيعي، وتحاول الإختبارات الكشف على الأقلية الممتازة، أما الفرضية الثانية فمفادها: هناك إرتباط بين توافر درجة معينة من المقدرة وبين إحتتمالات النجاح في العمل.
- و هناك العديد من الإختبارات لعل أكثرها استخداماً ما يلي:
- إختبارات الإستعدادات (Aptitude Testes).
 - إختبارات القدرات النفسية الحركية (Psychomotor Testes).
 - إختبارات المعرفة بالوظيفة و الإتيقان أو المهارة (Job Knowledge & Proficiency Testes).

¹ اسامة كمال و محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 82 .

² وهيبه عيشاوي و هجيرة عيشاوي ، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، العدد الثالث و الخاص بفعاليات المؤتمر الدولي : المؤسسة بين الخدمة العمومية و ادارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة 2 جامعة بومرداس ، 2015 ، ص 82 .

³ وسيلة حمداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

- إختبار الإهتمامات (Intrest Testes).
 - الإختبارات النفسية (Psychological Testes).
 - إختبار الرسم التخطيطي المتعدد أو أداة كشف الكذب (Polygraph Testes).
 - إختبارات الخط اليدوي (Graphology).
- و الملاحظ أن مثل هذه الإختبارات التي يتلقاها المتقدم للوظيفة تفقد جدواها إذا لم تتوفر آليات للتأكد من مدى صدقها وثباتها.¹

د. المقابلات الشخصية: وعادة ما يقوم بتلك المقابلة مدير الإدارة أو من يمثله، ومدير الموارد البشرية أو من يمثله، إلا أن حجم مستوى الوظيفة عادة ما يحدد الأشخاص الذين سيقابلون المرشح. فالوظائف ذات الحجم الكبير والمستوى العالي تحتاج إلى موظفين من مستويات إدارية عليا لمقابلة المرشح والعكس صحيح. ويقوم المقابلون بإختبار قدرات المرشحين وإجراء الإختبارات اللازمة لهم.²

هـ. قرار الإختيار النهائي: إن الخطوة النهائية في عملية الإختيار هي إختيار أحد الأفراد للوظيفة الشاغرة، ومن المؤكد وصول أكثر من فرد إلى هذه المرحلة يكونون من المؤهلين لأداء هذه الوظيفة، وعندما يحدث ذلك فإن قيمة الحكم النهائي على الفرد يتم إختياره من بين هؤلاء الأفراد يعتمد على المعلومات التي تم جمعها من خلال الخطوات السابقة، وبالتالي يمكن القول بأن دقة وصدق المعلومات التي تم الحصول عليها يجعل فرصة نجاح عملية الإختيار النهائي كبيرة.³

4. العوامل المؤثرة على سياسة الإختيار:

تتأثر سياسة الإختيار بمجموعتين من العوامل نلخصها كالآتي:

أ. مجموعة العوامل الداخلية: وهي العوامل التي ترتبط بالمنظمة وعملية الإختيار ذاتها وتشتمل على ما يلي:

- نوع و طبيعة المنظمة: تتأثر عملية الإختيار بنوع وطبيعة المنظمة، إذ أن العمل الذي تمارسه المنظمة (صناعي - تجاري - خدمي) يمكن أن يؤثر على إجراءات عملية الإختيار، فالوظائف الصناعية تتميز بدقة أوصافها الوظيفية مما يتطلب الأمر مراجعة لمحددات الوظيفة وخصائص أوصافها الوظيفية مما يتطلب الأمر مراجعة لمحددات الوظيفة وخصائص الشخص وإتباع إجراءات إختيار مختصرة في غالب الأحيان. أما بالنسبة للوظائف الخدمية فإن أوصافها الداخلية من النوع الذي

¹ علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص ص 93 - 94 .

² محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية - عرض و تحليل - ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 91 .

³ سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية - ، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف ، القاهرة ، 2008 ، ص ص 222 - 223 .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

- يخضع للتغيير كما أن الوظيفة تخضع للتغيير في مهماتها ونشاطاتها فلا يمكن تصور طبيعة وظيفة بائع بوليصه التأمين أن تكون نفسها قبل عشرة سنوات مثلا، وهكذا الحال بالنسبة للوظائف الخدمية الأخرى. فهذه الطبيعة تستلزم إتباع إجراءات إختيار واسعة في أغلب الأحيان.
- **إستخدام التقنيات الحديثة:** حيث يؤثر إستخدامها على إجراءات عملية الإختيار وعلى نتائجها، إذ أن إستخدام الحساب الآلي والمقابلات الذاتية جعل عملية الإختيار أكثر دقة من غيرها التي تفتقر إلى إستخدام التقنيات الحديثة. وتجدر الإشارة إلى أن إستخدام مثل هذه التقنيات شائع في منظمات الأعمال الكبيرة الحجم، إذ أن قدرتها على تغطية التكاليف أكبر من المنظمات الصغيرة .
- **الوقت المتاح أمام المنظمة:** كلما كان الوقت المتاح أمام المنظمة لإجراء عملية الإختيار أكبر كلما كانت إجراءات الإختيار متعددة ودقيقة وكانت نتائج العملية أكثر دقة، وتجدر الإشارة إلى أن للوقت تكلفة فعلى المنظمات أن لا تستغل وفترة الوقت مما ينعكس بنتائج سلبية على صعيد كلفة عمليات الإختيار.
- ب. **مجموعة العوامل الخارجية:** وهي العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية وتشتمل على:
- خصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض والتركيبية العمرية والخصائص المهارية للمدخلات. فكلما كان العرض أكبر من الطلب كلما كانت الحرية أكبر أمام المنظمة لإجراء عملية الإختيار، كلما كانت الخصائص المهارية لسوق العمل من النوعية الجيدة (مخرجات الجامعات و المعاهد و المدارس) كلما كانت عملية الإختيار أكثر ضمانا من حيث الدقة.
- الشروط والمستلزمات الحكومية المتمثلة بالقوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بالمساواة في التوظيف بغض النظر عن الجنس، الدين، العرق... إلخ .
- شروط النقابات وإتحادات العمل كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على منظمات الأعمال.¹
- المطلب الثالث : سياسة التعيين في ادارة الموارد البشرية**

بعد إكمال الإجراءات السابقة وتصفية المتقدمين يصبح من الواجب تعيين المقبولين وترجع سلطة التعيين إلى إدارة الموارد البشرية لأنها هي من قامت بالإشراف على عملية الإختيار .

1. تعريف التعيين :

يعرف التعيين بأنه : " اصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة، بقسم أو ادارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوقا للموظف في الأجر، الواجبات والمسؤوليات

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 131 - 132 .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

الملقات على عاتقه، وتهدف عملية تعيين الموارد البشرية الى تحقيق كل من حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد¹.

ويعرف التعيين أيضا بأنه: "المفاضلة بين المتقدمين للوظائف الشاغرة من خلال التأكد من بيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعيين"².

ومنه يمكن استخلاص تعريف للتعيين اعتمادا على التعريفات السابقة بأنه: " العملية التي توجه الفرد الجديد الى وظيفته في المنظمة، وتعريفه بوظيفته وحقوقه وواجباته ومسؤولياته الجديدة "

2. خطوات التعيين :

بعد إختيار المترشحين المناسبين للوظائف الشاغرة يتم التأكد من صحة المعلومات المقدمة للمنظمة، وتقدم ملفات وتقارير عن المترشحين للإدارة العليا من أجل تحرير قرار التصيب ولكن هذا بعد عدة خطوات، هي كالآتي:

أ. **الترشح للتعيين:** بناء على الخطوات السابقة يتم إعداد قائمتين الأولى يوضع فيها أسماء المتقدمين للعمل والذين يناسبون ملئ المناصب الشاغرة، والثانية لائحة الإنتظار تحتوي أسماء الأفراد المناسبين للعمل بالمنظمة ولكن لا تتوفر مناصب شاغرة لهم ولذلك تحتفظ بهم الإدارة في سجلاتها للعودة إليهم عند الحاجة.³

ب. **الفحص الطبي:** تعد خطوة الكشف الطبي الخطوة الأخيرة التي تهدف الإدارة من خلالها إلى التأكد من صلاحية المتقدم لطلب الوظيفة من الناحية الصحية وإمكانية قيامه بأداء العمل من خلال قابليته الصحية والبدنية على إنجاز المهام الوظيفية المطلوبة. وفي الغالب أن هناك العديد من الوظائف تتطلب أن يتمتع شاغلها بحدود دنيا من اللياقة البدنية والصحية والنفسية، ووفقا لتلك المتطلبات يتم إستبعاد

¹ أحلام قاسي ، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة - دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة - ، مذكرة ماستر ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة العقيد أكلي محمد اولحاج ، البويرة ، 2011 ، ص 75 .

² محمد البشير و مريم فاطمي ، إجراءات التوظيف بين المفهوم و الممارسة من وجهة نظر طالبي العمل ، مجلة الروانز ، المجلد 02 ، العدد 02 ، باتنة ، 2018 ، ص 61 .

³ خيرة بلحاج ، سياسة التوظيف في الادارة العمومية الجزائرية ، مذكرة نهائية لنيل شهادة الماستر ، تخصص العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2019 ، ص 69 .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

الأفراد الذين لا يتمتع أي منهم باللياقة البدنية أو النفسية أو الصحية للقيام بأداء ذلك العمل ويجري قبول الأفراد ذوي الإمكانيات الصحية المناسبة.¹

ج. قرار التعيين النهائي: بعد المرور بالخطوات السابقة، وبنجاح الفرد في الكشف الطبي يتم إحقاقه بالوظيفة وتعتبر مرحلة الكشف الطبي هي آخر خطوة لإمكانية رفض المتقدم للعمل، والنهائية في عملية التعيين. وتعني هذه المرحلة توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته، والرئيس المباشر له، ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والأعراف وإجراءات وأنظمة العمل.²

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف

تتأثر عملية التوظيف بمجموعتين من العوامل والتمثلة في العوامل داخلية وخارجية نلخصها بالآتي:

المطلب الأول: العوامل الداخلية المؤثرة في سياسة التوظيف

هناك مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على سياسة التوظيف والتمثلة في:

- 1. السياسة التنظيمية:** يقصد بالسياسة التنظيمية السياسة التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التوظيف إذ امامها العديد من المصادر منها الداخلية مثل الترقية والنقل والمصادر الخارجية مثل مكاتب التشغيل والجامعات، فعلى القائم بالتوظيف أن يقوم بدراسة هذه المصادر أي هذا السوق ومن ثم التأكد من وجود المهارات والكفاءات المناسبة. وتعتمد أكثر المؤسسات على المصادر الداخلية في حدود امكانياتها المتاحة فلا بد من التأكد من وجود المهارات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.
- 2. سياسة رفع الأجر:** أمام المؤسسة العديد من المنافسين الذين يقدمون عروض مغرية في الأجر من أجل جلب الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل والعاملين في المؤسسات الأخرى فيجب أن يقوم المسؤول عن التوظيف على وضع سياسة يرفع من خلالها الأجر الى أعلى الدرجات بحيث يتم من خلال هذه السياسة جلب الكفاءات المتوفرة في سوق العمل وأيضاً جلب عمال مؤسسات أخرى للعمل بالمؤسسة للاستفادة من مهاراتهم وخبرتهم وتدريبهم.

¹ خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، 2007 ، ص 119 .

² حنفي علي ، الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2008 ، ص ص 175 - 176 .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

3. التوظيف على أساس قدرات الفرد: تسعى المؤسسات الى توظيف الأفراد ليس فقط على أساس قدرتهم لشغل الوظائف الحالية، و انما توجه جهودها لتوظيف الأفراد المناسبين لشغل وظائف حالية وأخرى مستقبلية، أي توظيف الأفراد على أساس قدراتهم وامكانياتهم لشغل الوظائف المستقبلية في المنظمة.

4. سمعة المنظمة: تعتبر سمعة المنظمة أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف ونعني بها الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المؤسسة ومن بينها: طريقة معاملة الأفراد سواء العاملين بها أو غيرهم من المترشحين أو المتربصين أو الزوار، وكذلك طبيعة وجودة منتجاتها وخدماتها، ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية و تحسين صورتها ونشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل فيه. ومن خلال هذا نفهم أن سمعة أي مؤسسة يؤثر في قدرتها على جذب المترشحين ذوي الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة لديها .

5. تخطيط قوى المنظمة: تعتبر من العوامل المؤثرة في سياسة التوظيف من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وعدد الموارد البشرية في كل أنواع الوظائف، أي اجراء دراسة داخل المنظمة من طرف ادارة الموارد البشرية، حول حاجات المنظمة من الموارد البشرية واعداد مخطط لاستقطاب عدد معين من المترشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.

6. ثقافة المؤسسة: يجب على القائد أن يستعد لتهيئة ثقافة المنظمة، حتى تتماشى مع رؤيته المستقبلية من خلال الرموز والطقوس التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين في المنظمة. كما يعتبر التفاعل بين ثقافة المنظمة ودورة حياتها واستمرارية الموارد البشرية في التوظيف والترقية، فعندما تكون المؤسسة قائمة على " التعلم و التمسك " ينعكس ذلك على استراتيجية الموارد البشرية في استقطاب أعداد كافية من العمالة، وتصنيفها وفتح مجال للترقية على أساس الكفاءة والجدارة، بحيث يعتبر كل من الاختيار والترقية والتقسيم والدوافع الركائز الأساسية لبناء ثقافة المؤسسة.¹

المطلب الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة في سياسة التوظيف

إضافة إلى العوامل الداخلية التي تؤثر على سياسة التوظيف هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها سياسة التوظيف وتتمثل في:

1. الوضع الإقتصادي: حيث يؤثر بصفة مباشرة في سياسة التوظيف، حيث يساهم في توسيع السوق الذي يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، هذا ما يجعل من الصعب الحصول عليها في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة، وبالعكس في حالة الكساد الاقتصادي ينقص الطلب على السلعة فتقل الأرباح الشيء الذي يجعل المنظمة في بعض الأحيان تسرح عدد من اليد العاملة لديها.

¹ خيرة بلحاج ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 77 - 79 .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

2. التقدم التكنولوجي: ان التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات في شتى المجالات له تأثير كبير على توظيف الموارد البشرية بحيث يشكل التقدم التكنولوجي مجموعة من الصعوبات و التعقيدات لا سيما في الحصول على فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا لهذا على المؤسسة أن تأخذ في عين الاعتبار هذا التطور على مستوى التكنولوجيا عند قيامها بعملية التوظيف لأن ادخال التكنولوجيا واستخدام الآلات واتباع طرق انتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية الوظائف. هذه الاخيرة تؤثر بدورها على العامل، فالمؤسسة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة الى يد العاملة مؤهلة ذات كفاءات ومهارات تقنية عالية حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات الحديثة.¹

3. التشريعات القانونية: تبقى الدولة تتدخل في النشاط الاقتصادي بالرغم من اتساع الحرية الاقتصادية لمختلف النشاطات، وذلك في تحديد التشريعات القانونية والاجراءات التي يتم بها التوظيف، وهي متعلقة بالسن والجنس والجنسية، كما تفرض حد أدنى للأجور وظروف العمل داخل المؤسسة، وهذا يفرض على المؤسسة ومختلف سياساتها قيود .

4. اللغة: ان اللغة في المجتمعات أصبحت وظيفة انتقائية، حيث أن الذي لا يتقن لغة معينة يعتبر مرفوض في سيرورة تطوير المنظمة العامة منها والخدمية، أما في الدول المتقدمة أصبحت أداة من الأدوات الاقتصادية التي تحقق بها المؤسسة توازنها الثقافي، والاتصالي وبالتالي روح التفاهم والعمل.

5. العوامل السياسية: جلبت أواخر الثمانينات مفهوم " تكافؤ فرص العمل " في الشركات، حيث أدركت الشركات أخيرا أنه يجب تحديد العمالة من حيث القدرة على أداء الوظيفة و ليس من حيث العرق أو اللون أو الدين أو الجنس أو الأصل القومي. ومع ذلك فان الاجبار السياسي والأحكام الدستورية التي تغطي التحفظات على المجموعات الخاصة تأتي في طريق تجنيد الأشخاص استنادا فقط على المؤهلات والمهارات والخبرة، أي بغض النظر عن عرقه أو لونه أو جنسه بل اكتشاف قدرته على تحمل أعباء الوظيفة المتقدم لها.

6. العوامل الاجتماعية: العوامل الاجتماعية تؤثر أيضا على سياسة التوظيف للمنظمة فقد تغيرت عقلية الموظفين المعاصرين من مجرد " وظيفة " الى وظيفة " وظيفة مرضية " ، ان لم يكونوا راضين عن وظائفهم فانهم لا يترددون في مغادرة المنظمات، ولتجنب هذه المشاكل تقدم الشركات في أيامنا هذه صورة أكثر واقعية عن الوظيفة وفرص العمل المشجعة للموظفين المحتملين من خلال حملات التوظيف المبتكرة.²

¹ سعيدة بورخيس و لميس فيثة ، آليات التوظيف و علاقتها بالتوافق المهني لدى المؤسسة العمومية دراسة ميدانية لعينة من الموظفين ببلدية -الطاهير - ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد الصديق بين يحيى ، جيجل ، 2020-2021 ، ص 91 .

² خيرة بلحاج ، مرجع سبق ذكره ، ص 81 .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

المطلب الثالث: شروط سياسة التوظيف (المشروع الجزائري)

باعتبار أن الموظف هو ممثل الدولة الجزائرية ونائبها في مباشرة مهامها نحو تحقيق الصالح العام، فإنه لا يمكن الإلتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر ما لم تتوفر فيه شروط محددة في التشريع الجزائري، وهذا ما يفسر وجود مجموعة من المقتضيات لتولي الوظائف العامة، كما هي محددة في القانون الأساسي المتعلق بالوظيفة العمومية في الجزائر وهي كالآتي:

1. الجنسية الجزائرية: شرط الجنسية الجزائرية كمبدأ عام دون الخوض في تفاصيله سواء كانت جنسية أصلية أو جنسية مكتسبة، فقد نص القانون الجزائري على المعيارين الأساسيين لإكتساب صفة جزائري الجنسية، وهما معيار رابطة حق الدم، ومعيار رابطة حق الإقليم، فقد نص على أنه: " يعتبر جزائريا الولد المولود من أب جزائري وأم جزائرية " في حين نص نفس الأمر في المادة 07 على أنه: " يعتبر من الجنسية الجزائرية بالولادة في الجزائر "، أي أن الجنسية الجزائرية يمكن إكتسابها عن طريق جنسية الأباء، وإما إكتسابها عن طريق الولادة في الجزائر.

2. التمتع بالحقوق المدنية: وهي جميع الحقوق التي منحت بموجب القانون من قبل الدولة لجميع المواطنين ضمن الحدود الإقليمية مثل حق العمل والتنقل والحياة...، لذا يتعين على الإدارة المعنية بالتوظيف إجراء تحقيق أولي حول السيرة الذاتية وحول الأسرة وأخلاق المترشح قبل وأثناء إلتحاقه بالوظيفة، وذلك من خلال مراجعة صحيفة سوابقه العدلية.¹

3. كما يعتبر شرط خلو شهادة سوابقه القضائية من ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها من التحقيق الإداري المسبق للمترشح للوظيفة العمومية، فهناك بعض الذين إرتكبوا بعض السلوكيات التي تتنافى مع القانون وكذا تتنافى مع مبادئ وشروط المنظمة الموظفة، فلا يوظف شخص إتهم فيما سبق بالسرقة في مؤسسة بنكية مثلا.

4. إثبات الوضعية القانونية تجاه الخدمة الوطنية: ويقصد بهذا أن تكون له بطاقة من مصالح التجديد للخدمة الوطنية تثبت إن كان هناك إعفاء أو تأجيل أو تأدية للخدمة الوطنية.

5. شرط السن: وقد حدده المشروع الجزائري بثمانية عشرة (18) سنة كاملة، فمن الضرورة أن يكون المترشح بالغا من العمر السن المحدد، ليتمكن من تحمل تبعات وظيفته ويدرك مسؤولياتها.

6. القدرة البدنية و الذهنية: بالنسبة للقدرة البدنية يكون ذلك عادة بتقديم شهادة طبية، أما القدرة الذهنية يقصد بها السلامة من مختلف الأمراض العقلية، حيث يجب أن يكون المترشح لائقا للقيام بأعباء تلك الوظيفة، والتمتع بصحة عقلية وجسدية جيدة تتنافس ومتطلبات أداء الوظيفة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 20 .

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

7. إثبات التأهيل العلمي بشهادات أو إنجازات أو مستوى تكوين: يجب على المترشح أن يثبت بأنه يحوز على المؤهل العلمي الذي تتطلبه الوظيفة العمومية المراد الإلتحاق بها.¹

¹ نفس المرجع السابق , ص ص 21 - 23

الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التوظيف.

خلاصة:

اتضح من خلال هذا الفصل أن سياسات التوظيف تلعب دورا هاما من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا راجع لنجاح سياسة الاستقطاب بجذب العناصر المناسبة والأعداد الكافية لشغل المناسب الشاغرة، والسعي الى اختيار وانتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم كفاءة لشغل الوظيفة، واخضاعهم للاختبارات بغرض الكشف عن مدى صلاحية الفرد للنجاح في أداء العمل ليتم بعدها تعيينه في الوظيفة.

كما أن سياسة التوظيف تتأثر بمجموعة من العوامل سواء كانت عوامل داخلية مرتبطة بالمنظمة وبيئتها الداخلية وعوامل خارجية مرتبطة ببيئتها الخارجية كالأوضاع الاقتصادية وسياسات الدولة المتبعة.

الفصل الثاني : أساسيات حول الثقافة التنظيمية

المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية .

المبحث الثالث : الجانب التشكيلي للثقافة
التنظيمية .

الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام في المنظمات، ولذلك ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها النشاط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع الثقافة التي تتفاعل مع غيرها أو مع عاملها.

والمنظمات الادارية تعطي اهتماما بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل لاقتناعها بأن الانسان هو الثروة الحقيقية للأمة، ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار توجه سلوك الأفراد في المنظمات الادارية التي يعملون بها.

الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

ازداد اهتمام الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية في المدة الأخيرة بثقافة المنظمة لما لها من تأثير كبير على المنظمة، مما يستدعي ضرورة الاحاطة بمفهوم وخصائص وأنواع ووظائف الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

1. تعريف الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بكونها: " مجموعة من القيم والتقاليد والتي تحظى بالقبول وكذلك أنماط سلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أية منظمة".

وهي كذلك: "مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة، وتنتقل من جيل الى آخر من العاملين".¹

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من العناصر المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها".² ويمكن تعريفها ايضا انها: "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".³

وتعرف ايضا بأنها: "القيم المشتركة وطرق التفكير والمعتقدات التي يعمل بها التنظيم سواء داخل التنظيم او مع من حوله والتي تنبثق من محيط العمل".⁴

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي إكتشفتها وأنتجتها وطورتها الجماعة في محاولة لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والإندماج الداخلي".⁵

كما عرفت ايضا: "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، تماما كالثقافة الوطنية، ويكون تغييرها بطيء".⁶

ومنه يمكن استخلاص تعريف للثقافة التنظيمية اعتمادا على التعريفات السابقة بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والتقاليد التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أية منظمة، وتنتقل من جيل الى آخر من العاملين".

¹ فلاح حسن عداي الحسيني ، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 100 .

² Samuel Mercier , **Une contribution a la politique de formulization de l'ethique dans les grands entreprise**, These de doctorat de sciences des organizations , universite paris IX dauphine , 1997 , P24.

³ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004 ، ص 311 .

⁴ محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 256 .

⁵ Edgan Schein , **The corpoptate culture : survival guide** , Published by Jossey Bass , New and revised edition , San Francisco , United States Of America , 2009 , P27.

⁶ سعاد نائف برونوطي ، ادارة الموارد البشرية (ادارة الأفراد) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2004، ص 121.

الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

2. أهمية الثقافة التنظيمية:

ينتج عن الثقافة التنظيمية مجموعة من الفوائد والمنافع التي تنعكس على المنظمة، ويمكن ايجازها بالآتي:¹

- أ. تحقق الثقافة التنظيمية الانسجام والتكامل الداخلي بين البيئة التي تعمل بها.
- ب. تحث على الابداع والابتكار والمخاطرة.
- ج. تميز المنظمة عن مثيلاتها سواءا من خلال المخرجات او المدخلات او بشعارها او بسماتها.
- د. تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر عندما يستخدم المخططون الاستراتيجيون المعتقدات والافتراضات عند بناء استراتيجياتهم.
- هـ. تساعد ابعاد الثقافة التنظيمية في تبني عملية التغيير سواء الجزئي او الكلي مثل اعادة تنظيم المنظمة او تغيير الحوافز او الهيكل التنظيمي وغيرها.

3. خصائص الثقافة التنظيمية:

يتضح مما ذكر اعلاه ان الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:²

1. **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات والعناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين. وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما الى ذلك).
2. **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
3. **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال الى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
4. **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل انها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

¹ عاكف لطفي خصاونة ، ادارة الابداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص ص 89-90 .

² مصطفى محمد ابو بكر ، ادارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008 ، ص ص 77-78 .

الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

5. الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة لبيئة وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

في ظل مراعاة ما هي القيم الثقافية المهمة للمنظمة، والمديرون الذين يراعون البيئة الخارجية، اضافة الى استراتيجية المنظمة والأهداف، اقترح (Denison & Mishra 2005) أربعة أنواع للثقافة التنظيمية: ¹

- 1. ثقافة قادرة على التكيف:** تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على تفسير اشارات وتحديات البيئة وترجمتها الى استجابات سلوكية جديدة، تنبثق هذه الثقافة في بيئة تتطلب استجابة سريعة ويتخذ القرار بخطر عال، يشجع المديرون القيم الداعمة لقدرة المنظمة، لضمان سرعة اكتشاف الاشارات والتحديات من البيئة و تفسيرها وترجمتها الى استجابات سلوكية جديدة، يكون العاملون مستقلين بقراراتهم وأحرارا بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات والطلبات الجديدة، والاستجابة للزبائن بقيمة عالية، كذلك يكون المديرون فاعلين لخلق التغيير بواسطة التشجيع والدعم والمكافأة وتكريم الابداع، وتحسين اسلوب التعامل مع الخطر.
- 2. ثقافة الانجاز:** هي ثقافة توجه النتائج دالتها قيم التنافسية، ومبادأة الفرد والانجاز، تكون ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة محددة ومعينة من الزبائن في بيئتها الخارجية لكن دون الحاجة للمرونة وسرعة التغيي، فهي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم تنافسية، والعنصرية، ومبادأة الفردية، وامتلاك الارادة للعمل طويلا، وبمثابرة لانجاز النتائج، تأكيد هنا على الفوز وانجاز أهداف وطموحات محددة الذي تمسك به المنظمة معا، فمثلا نظام (Siebel Systems) بمعنى بيع منظومة برمجيات معقدة تكون مشتقة من ثقافة الانجاز.
- 3. ثقافة الارتباط:** هي ثقافة تضع قيمة اعلى لمقابلة الحاجات العاملين وقيم التعاون ووحدة النهاية، تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة، وتضع هذه الثقافة قيمة اعلى لمقابلة حاجات العاملين، ويسود المنظمة مناخ الابداع، وهنا يؤكد المديرون على قيمة التعاون، وبناء الاعتبار لكل من العاملين و الزبائن والعمل على تجنب وتجاوز اختلافات المكانة، فمثلا تعمل شركة كوكاكولا على اشاعة ثقافة الارتباط كونها أحد محددات نجاحها.
- 4. ثقافة التناسق و الثبات:** هي تلك الثقافة التي تكون فيها القيم و المكافآت ممنهجة وعقلانية، ونظامية الطريق، للقيام بالأشياء التي تمثل ثقافة الثبات، ويكون التركيز الداخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة، تتبع القواعد و القيم، وتكون الثقافة داعمة والمكافآت ممنهجة وعقلانية، وتدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال. يشهد عالم الأعمال تغيرا سريعا، اذ نجد القليل من الشركات تعمل في بيئة مستقرة، ويتجه غالبية المديرين لتغيير ثقافتهم ويكونون اكثر مرونة عندما يعملون في بيئات متغيرة او تحصل تغيرات في البيئة، ومع ذلك فهم يسعون لتجديد المنظمة، ان ثقافة الثبات تؤمن بها ادارة المنظمات جميعها لكنها تتطلب قدرا من التوازن ما بين الثابت والتغير في الثقافة، كما تتطلب السيطرة والعناية بطلبات البيئة كذلك.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة ، ادارة المنظمات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2013 ، ص ص 321-322.

الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

يمكن أن تكون الفئات الأربعة جميعها لثقافة المنظمة ناجحة فضلا عن امتلاك المنظمات قيما تضعها بفتة معينة بدرجة أكبر من غيرها، وهنا تبرز ضرورة التأكيد النسبي على مختلف القيم الثقافية ويعتمد على حاجات البيئة وتركيز المنظمة، فالمديرون المسؤولون عن غرس عدد من القيم الثقافية التي تحتاجها المنظمة لضمان نجاحها في بيئتها.

المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:¹

1. **تعطي افراد المنظمة هوية تنظيمية:** ان مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالارتباط، مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.
2. **تسهل الالتزام الجماعي:** ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
3. **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
4. **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور حولهم،** فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. وبتحقيق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ/الاسمنت الذي يربط افراد المنظمة بعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

المبحث الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على مدى إنسجام الموارد البشرية فيما بينهم وكذلك مع المؤسسة حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد، فهي تؤثر بشكل كبير على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد، ومن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي:

المطلب الأول: البعد الخاص بالقيادة

يتمثل هذا البعد في العناصر التي طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف للوصول إليها ومنهجية قيادة التعبير والتطوير ومدى مشاركة الإدارة و العاملين في هذا التغيير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرض موجز للعناصر المكونة للبعد الخاص بالقيادة:

¹ حسين حريم ، السوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال - ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ، ص ص 330 - 331 .

الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

1- دور الإدارة وأسلوبها:

ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب (متغير متأثر)، أم أن دورها باق و مخطط مسبقا حيث تضع الأهداف الإستراتيجية تابع وتستعد للمواقف مسبقا وقبل حلول الأزمات أي أنها تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها.

2- إدراك دور الإدارة واتجاه العاملين نحوه:

وذلك عن طريق توضيح مدى إدراك الإدارة لدورها كمراقب و موجه و متدخل في كل عملية و نشاط أم تدرك العكس للعاملين مسؤولياتهم وواجباتهم، أن لديهم الدوافع و الحوافز للعمل دون تدخل منها ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون إيجابية.

3- إدراك المسؤولية :

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين معا، فما مدى إدراك العاملين أنهم غير مسؤولين عن كل شيء، وتكون الثقافة التنظيمية الإيجابية مبنية على المشاركة في حال ما إذا تم تقاسم المسؤولية وأن السلبيات ليس مرجعها فقط للعاملين.¹

4- الدافعية وسلوك العاملين :

قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظام الأجور والحوافز ومختلف الدوافع الأخرى ذات الجانب المعنوي ودعم روح الفريق ودوافع المتعة في العمل، وهو ما يجعل سلوكهم ينمو عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة، ففي هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية إيجابية دافعة ومحفزة للعاملين والعكس صحيح.

5- قيادة التغيير بالمنظمة :

قد تبني ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير أمر مفروض عليهم ولن يشاركوا فيه ولن يتحمسوا له، فهذا التغيير من جانب واحد ويكون الأثر سلبي، وعكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن تغيير السلوك يبدأه الرؤساء ويتشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين.²

¹ دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، غير منشورة ، جامعة

الجزائر، ص-ص 100-102

² نفس المرجع السابق ، ص 104 .

الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

المطلب الثاني : البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية

1- طبيعة الاتصالات:

تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية ,فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن الأعلى إلى الأسفل وفي شكل تعليمات و تكليفات مكتوبة , ويغلب عليها الطابع المتحفظ , وهنا تكون هذه الثقافة سلبية و غير مشجعة وغير سريعة فيخشى كل واحد أن يعمل عليها ويخطئ, أما إذا كانت الثقافة في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والتعاون و حسن النية, والدافع لإنجاز الأعمال بحيث تتنوع أساليب الاتصالات وإتجاهاتها, فهنا تكون الثقافة إيجابية محفزة ومشجعة.

2- إقبال الأفراد على العمل الجماعي:

إقبال الأفراد على العمل الجماعي يربط بدرجة كبيرة بجهود الإدارة العليا إزاء ذلك, فإذا ما كانت الإدارة تركزى روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت, فإن هذا سيؤدي حتما لتجسيد علاقات الإحترام بين الأفراد, وتظهر المنظمة متماسكة.

3- توزيع المهام والأدوار ومعرفتها :

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق الأمر بتوزيع ونشر وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تنبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد, وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها, بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى العاملين وتحفيزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها, حيث كل فرد يعرف ما عليه وما دوره وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

المطلب الثالث: البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه

1- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم الأداء لهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة, فإن هذا سوف يولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل, أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة وإستقرارها, فإن الأفراد يشعرون بالرضا, ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سببا لإثارة المشكلات.¹

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 106 - 107 .

الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

2- الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي:

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور العاملين بالأمن والإسقرار الوظيفي وأنه لا يوجد تهديد بالفصل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة ومن تم تحقيق المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

3- تحقيق الإنجاز:

إذا كانت ثقافة المشاركة في صناعة القرارات قبل إتخاذها وهي التي تسود المنظمة، وأنها لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والدافعية لدى العاملين بها، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة الأتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط وعدم الرضا عن العمل وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العام للمنظمة وكذلك إذا سادت في المنظمة ثقافة العلاقات المتبادلة المتمثلة في علاقات الدور.¹

المبحث الثالث: الجانب التشكيلي للثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية للمؤسسة فيها صفات وملامح الهوية وكذلك مكونات، من أهم مكونات الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي:

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

يشير أغلب الباحثين مثل (Narayanan, 1993, P.455) و(القريوتي، 1993، ص104) و (David,1997, P.202) و(العطية، 1993، ص24) الى أن الأبعاد التالية أو بعضها كمكونات للثقافة التنظيمية:

- 1. القيم:** والتي يقصد بها نوع خاص من المعتقدات يحملها اعضاء التنظيم وتشير الى ما هو مقبول وغير مقبول او ما هو جيد أو سيء ، ويعتقد هؤلاء الأعضاء بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي اذن تحدد السلوك المقبول أو المرفوض وتتسم بالثبات قياسا بالاتجاهات.
- 2. المعتقدات:** وتمثل المستويات الأعمق للثقافة كونها في عقول وتفكير الأفراد وتشير الى جميع المعارف، الأفكار،القوانين الشعبية،الخرافات والأساطير لذلك فانها معتقدات حول الذات وحول الآخرين. تؤثر المعتقدات وتحدد السلوك داخل التنظيم تضع معايير للإنجاز وتختلف درجة الالتزام بها بين العاملين.
- 3. الافتراضات :** وهذه تلامس الجانب الأعمق في الثقافة حيث لا يمكن رؤيتها بسهولة وتشكل الأساس للقواعد السلوكية داخل التنظيم والافتراضات الأساسية، وتتكون من مجموعة الحقائق المسلم بها والتي يشترك فيها أعضاء التنظيم وتظهر هذه الافتراضات الأساسية الى السطح في حالة الأزمات التنظيمية.

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 109 - 110 .

الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

4. الرموز: وهذه لا يمكن رؤيتها اذ تنقل عن طريق القصص والشعائر والطقوس وأفكار القادة المؤسسين واللغة وغيرها من وسائل الانتقال، فالرموز صورة قوية لطريقة ايصال الأفكار ونقل المعاني لذلك فهي تصب باتجاه هدف او عمل او حادثة نوعية أو علامة وغيرها.

5. الطقوس: هي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة، وبذلك تعكس الفكر الجماعي للمنظمة وسلوكها ولا يشترط ان تكون مكتوبة، وقد عرفها البعض على انها الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والادارة وتمثل الطقوس الاحتفالات في المناسبات واستقبال الموظفين وتكريم المبدعين وطقوس التقاعد وحفلات توزيع الهدايا والجوائز.

6. المعايير: وهي القواعد الشفوية التي تنص على ما يجب ان يقوم به الأفراد وعلى ما لا يجب أن يقوموا به. وعلى الرغم من أن المعايير تتعامل مع السلوك الى فانها تعالج المواقف أيضا فهي اذن قواعد سلوكية تغطي للفرد قواعد العمل للعقاب والثواب وغيرها.

7. الاتصالات: وهي تمثل الشريان الذي يغذي المنظمة ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والارشادات والخطط والقرارات والسياسات وغيرها. ويرى (Ronen, 1986) بأن الاتصالات مهمة لا يصال ثقافة المنظمة لمختلف الأطراف بشكل رسمي أو غير رسمي.

8. التقاليد: وهذا البعد يلاحظ في محيط جماعة العمل والتنظيم وهي شكل مهم من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات المسموحة والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة لذلك فانها تمثل برنامجا للأفراد يعطي السلوك المناسب او غير المناسب. ويفترض ان تكون التقاليد من العوامل المؤثرة والداعمة لمكونات الثقافة الأخرى حتى لا تصبح عائقا يشكل تطور المنظم.¹

المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من خلال تفاعل عديد من العناصر أهمها ما يلي:²

1. خصائص العاملين: ان لخصائص العاملين أثرا في تكوين الثقافة التنظيمية اذ أن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يشتركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فان الذين يعارضون قيمها يتكون العمل، أما الذين يستمرون في العمل فيتفقون مع ثقافة المنظمة السائدة ليصبحوا أكثر تقاربا مع بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعدا عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

¹ بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، الطبعة ثانية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص ص 372 – 373.

² أميرة ليول و حياة بوخمخ ، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية – من وجهة نظر الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية – *محمد الصديق بن يحيى* ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2018 2019 ، ص ص 30 – 31 .

الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

2. **أخلاقيات المنظمة:** معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم و الإدارة العليا ، فتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد السلوك الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية في المنظمة.
3. **نظام حقوق الملكية:** تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته اذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، اذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم اعطائهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كالرواتب و الامتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بالأجور وحق توظيف مدى الحياة والاشتراك والأرباح، مقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم وبذلك فان توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد الفرد، ان محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي الى عدم الرضا ومن ثم الى ترك العمل وبالمقابل فان زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الابداع و الولاء التنظيمي.
4. **الهيكل التنظيمي:** يمكن للهيكل التنظيمي ان يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها .

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي : المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة. حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع و على مستوى الصناعة أو النشاط . ويتطلب تحليل دقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

1. **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع الى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة و رسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حيث تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع¹.

2. **ثقافة النشاط أو الصناعة :** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافة بين النشاطات والصناعات المختلفة. ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون

¹ مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص ص 94-95 .

الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر الى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

3. ثقافة المنظمة: عادة ما تكون المنظمات العامة، والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن عمل العمل داخل نفس المنظمة. حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل ادارات وأقسام أو قطاعات المنظمة. ويرجع ذلك الى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم الى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.¹

¹ نفس المرجع السابق ، ص 96 .

الفصل الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

الخلاصة

نستخلص من هذا الفصل أن الثقافة التنظيمية هي حجر أساس المنظمة فهي تظهر هويتها وطريقة عملها وكذلك طبيعة العلاقات والاتصالات بين الأفراد وتم إظهار الوظائف ودور كل من الأبعاد التي تعبر عن الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في العمل, كما ذكرنا الجانب الشكلي للمؤسسة الذي يكون حسب دراستنا من مكونات, مصادر, ومستويات التي تبين السياسة التي تعمل بها المؤسسة وكيفية التعامل مع الأفراد وأداء العمل في ظل الحدود والقوانين المتفق عليها.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : إجراءات و أدوات الدراسة

المبحث الثاني : تحليل متغيرات الدراسة

بعد التطرق الى أهم الجوانب النظرية للسياسة التوظيف والثقافة التنظيمية ومن أجل توضيح الأثر بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على الواقع العملي من خلال قياس مستوى سياسة التوظيف ومستوى الثقافة التنظيمية لدى عمال كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست - ومعرفة ما إذا كانت سياسة التوظيف تؤثر على الثقافة التنظيمية.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين، الأول سنتطرق فيه الى إجراءات وأدوات الدراسة والمبحث الثاني فنعرض فيه نتائج الدراسة ونقوم بمناقشتها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: إجراءات و أدوات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم توضيح إجراءات وأدوات الدراسة، حيث سنقوم أولاً بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وحجمها، إضافة الى عرض تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة التي تم إستخدامها للحصول على البيانات اللازمة للدراسة كما سيتم التأكد من صدقها الظاهري والداخلي، والتأكد من ثباتها بالإضافة الى ذلك سيتم إبراز أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق الى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة الى نوع الأداة التي إستخدمت في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها.

1. مجتمع وعينة الدراسة

قبل التطرق الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة تجدر الإشارة الى مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -، هذه الكلية تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق ل 17 فبراير سنة 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق ل 22 يوليو سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، وهي إحدى الكليات المكونة لجامعة جيجل بالقطب الجامعي الجديد بتاسوست، يترأسها عميد الكلية ويساعده كل من نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، ونائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العملي والعلاقات الخارجية، بالإضافة الى الأمين العام و مسؤول المكتبة.

طبقا للإحصائيات المؤخوذة من الكلية سنة 2022 تضم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 99 موظف بمختلف الرتب.

يعرف **مجتمع الدراسة** بأنه : " يشتمل على كافة أفراد وأعضاء مجموعة قيد الدراسة " ¹. ولأن جمع البيانات من جميع الأفراد صعب في كثير من الأحيان فإننا نأخذ جزءا منه، **فالعينة** جزء من المجتمع تتم دراسة الظاهرة عليهم فيجب أن تمثل المجتمع تمثيلا صادقا وسليما و هذا يتطلب منا تحديد هدف الدراسة ومجتمع الدراسة ².

¹ محمد خير سليم أبو زيد ، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS ، دار جرير للطباعة و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 23.

² أحمد عبد السميع طيبة ، مبادئ الإحصاء ، دار البداية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 14 .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

وقد تم إختيار عينة عشوائية حيث تم توزيع 60 استمارة وتم استرجاع 56 استمارة صالحة للدراسة، وعليه قدرة العينة ب 56 فرد من مجموع المجتمع الأصلي البالغ 99 عامل أي ما نسبته 56.56% .

2. تصميم أداة الدراسة:

لقد تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات بإعتباره أكثر الوسائل استخداما لجمع البيانات، حيث قمنا بإعداد إستبانة تحتوي على 29 سؤال متضمنة لمحاو الدراسة، وتتكون استبانة الدراسة من ثلاث محاور مقسمة كالتالي:

أ. المحور الأول: حيث تضمن المحور الأول للإستبانة البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الأقدمية، المسمى الوظيفي).

ب. المحور الثاني: ويشمل محور المتغير المستقل الخاص بسياسة التوظيف وتضم 16 عبارة موزعة

على 3 سياسات كالتالي:

- سياسة الإستقطاب وتضم العبارات المرقمة من (1-7) .
- سياسة الإختيار وتضم العبارات المرقمة من (8-12) .
- سياسة التعيين وتضم العبارات المرقمة من (13-16) .

ج. المحور الثالث : يضم هذا المحور 13 عبارة والتي تتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الثقافة

التنظيمية.

كما تجدر الإشارة الى أنه تم الإعتماد في الإستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم في عملية تفرغ الإجابات، وذلك وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي تتراوح درجاته بين (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (1-2-3-4-5) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة وذلك كما موضح في الجدول التالي رقم (01) :

الجدول رقم (01) : مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

و للحكم على المؤشرات الإحصائية و التي من بينها المتوسط الحسابي لا بد من وضع حدود دنيا وعليا للمقياس الخماسي وهذا بحساب المدى، حيث يعرف بأنه الفرق بين أعلى و أدنى قيمة ، ويحسب وفق

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

العلاقة $R=MAX-MIN$ اي المدى هو $4=5-1$. ومنه طول الفئة يساوي $0.8=4/5$ ثم نضيف هذه القيمة الى قيمة في المقياس وهي واحد فالحد الأعلى للفئة الأولى ويحسب كما يلي $1.8=0.8+1$ وعليه تحدد فئات مقياس ليكرث كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : فئات مقياس ليكرث الخماسي و دلالتها

المجال	مجالات الموافقة	الإستجابة	الوزن	درجة الموافقة
الأول	[1.8-1]	غير موافق بشدة	01	ضعيفة جدا
الثاني	[2.60-1.81]	غير موافق	02	ضعيفة
الثالث	[3.40-2.61]	محايد	03	متوسطة
الرابع	[4.20-3.41]	موافق	04	مرتفعة
الخامس	[5-4.21]	موافق بشدة	05	مرتفعة جدا

المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

من أجل التحقق من جودة بيانات الدراسة، يتم التعرف على صدق الاستبانة وثباته .

1. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أسئلة الاستبيان التي تقيس ما وصفت لقياسه، تم الاعتماد على نوعين من الصدق في دراستنا هما:

أ. الصدق الظاهري للاستبيان: تم التأكد من صدق الإستبانة ظاهريا بعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين في إدارة الموارد البشرية من ذوي الخبرة والمعرفة في موضوع دراستنا والذين تفضلوا علينا بملاحظاتهم وإقتراحاتهم حول وضوح العبارات لتصل الإستبانة الى ما هو موضح في الملاحق.

ب. الصدق الداخلي (البنائي) للاستبيان : من أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارات الإستبيان تم حساب معامل الارتباط بيرسون وذلك لمعرفة مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستبيان مع المحور الذي ينتمي اليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور نفسه .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

– صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد سياسة الاستقطاب من محور سياسة التوظيف:

الجدول رقم (03) : صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد سياسة الاستقطاب

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تعمل الجامعة على جذب الأفراد القادرين على إدراك وتحقيق أهدافها.	0.714**	0.000
02	يتم إستقطاب أفراد تتوافق قيمهم مع قيم الجامعة .	0.637**	0.000
03	يتم إستقطاب أفراد يتمتعون بروح التعاون و التفاعل فيما بينهم .	0.615**	0.000
04	تحرص الجامعة على جذب الأفراد الذين يتمتعون بثقافة المشاركة في صنع القرار.	0.442**	0.000
05	تقوم سياسة الاستقطاب في الجامعة على جذب الأفراد الطامحين إلى مواصلة التعلم .	0.566**	0.000
06	تسعى الجامعة إلى جذب أفراد قادرين على تحمل أعباء العمل.	0.536**	0.000
07	يتم إستقطاب أفراد يتميزون بالدافعية للعمل .	0.528**	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (03) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد سياسة الاستقطاب والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.442 و 0.714) و هي جميعها موجبة ، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يعني أن عبارات بعد سياسة الاستقطاب صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي امكانية تطبيقه واستخدامه.

– صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد سياسة الاختيار من محور سياسة التوظيف:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (04) : صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد سياسة الاختيار

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
08	تقوم الجامعة بإختيار المرشحين من خلال إخضاعهم لمجموعة من الإختبارات التي تكشف قدراتهم وإمكانياتهم.	0.659**	0.000
09	يتم إختيار المرشحين الأكثر تلاؤماً مع المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة.	0.695**	0.000
10	تحرص الجامعة على إختيار المرشحين ذوي المؤهلات القابلة للتطوير والتحسين بشكل مستمر.	0.604**	0.000
11	يتم إختيار المرشحين القادرين على إدراك أساليب الاتصال والتفاعل في الجامعة.	0.794**	0.000
12	تسعى الجامعة إلى اختيار المرشحين القادرين على التكيف مع متطلبات الوظيفة.	0.500**	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (04) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد سياسة الاختيار والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.500 و 0.794) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد سياسة الاختيار صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه .

– صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد سياسة التعيين من محور سياسة التوظيف :

الجدول رقم (05) : صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد سياسة التعيين

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	يخضع الموظفين حديثي التعيين لفترة تدريب.	0.449**	0.000
14	تحرص الجامعة على إقامة دورات تكوينية للموظفين حديثي التعيين.	0.628**	0.000
15	يخضع الموظفين حديثي التعيين لبرنامج تكيف داخل الجامعة.	0.615**	0.000

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

0.000	0.616**	تعمل الجامعة على تشجيع الإتصال والتعاون بين الموظفين القدامى والموظفين حديثي التعيين.	16
-------	---------	---	----

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد سياسة التعيين والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.449 و 0.628) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد سياسة التعيين صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي امكانية تطبيقه واستخدامه .

– صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول :

الجدول رقم (06) : صدق الاتساق الداخلي لمحور "سياسة التوظيف"

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	سياسة الاستقطاب	0.811**	0.000
02	سياسة الاختيار	0.794**	0.000
03	سياسة التعيين	0.577**	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد سياسة التوظيف و الدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.577 و 0.811) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع لقياسه وبالتالي امكانية تطبيقه واستخدامه.

– صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني :

الجدول رقم (07) : صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور "الثقافة التنظيمية"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	تؤخذ أفكاره و آرائه بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات .	0.593**	0.000
18	تشجعني الجامعة على تقديم الأفكار الجديدة في المواقف الصعبة.	0.732**	0.000

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

0.000	0.541**	19	تحرص الجامعة على توجيهي لتحقيق الأهداف المسطرة.
0.000	0.528**	20	تبدل الجامعة مجهودات كبيرة للتنسيق و تحقيق التكامل بين وحداتها.
0.000	0.845**	21	هناك تعاون بيني و بين المشرف للوصول لقرارات مقبولة للجميع.
0.000	0.751**	22	يتقاسم الموظفون المعلومات الجديدة مع بعضهم البعض لتطوير الجامعة .
0.000	0.869**	23	أدرك بأن هناك وعي تام بالمسؤولية الوظيفية لدى العاملين و الجامعة معا .
0.000	0.833**	24	يتم تطبيق نظام اتصالات فعال
0.000	0.891**	25	تقوم الجامعة بتقييمي وفق معايير عادلة و موضوعية
0.000	0.787**	26	أحظى بالتقدير و الاحترام بالجامعة التي أعمل بها .
0.000	0.676**	27	من واجبي كموظف أن أحافظ على سمعة الجامعة .
0.000	0.732**	28	العلاقة بين الادارة و العمال تسودها الثقة .
0.000	0.648**	29	أشعر بالانتماء للجامعة التي أعمل بها.

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.528 و 0.891) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات محور الثقافة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي امكانية تطبيقه واستخدامه.

– صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة :

الجدول رقم (08) : صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

رقم المحور	المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	سياسة التوظيف	0.451**	0.000
02	الثقافة التنظيمية	0.451**	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات هذا الاستبيان بلغت 0.451 بالنسبة لكلا المحورين هي جميعها موجبة، كما أن

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يعني أن عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي امكانية تطبيقه.

2. ثبات الاستبانة : هناك نوعان من الثبات في مجال أداة القياس ¹:

أ. **الثبات الداخلي** : المقصود بالثبات الداخلي مدى إتصاف عبارات القياس بالتناسق الداخلي، وهناك عدة مقاييس لإختبار الثبات الداخلي للأداة من أهمها معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha والتجزئة النصفية Split-half .

ب. **الثبات الخارجي** : و الذي يتعلق بدرجة ثبات أداة القياس بمرور الوقت، ويمكن قياس الثبات الخارجي من خلال تطبيق نفس أداة القياس مرتين وعلى فترتين متقاربتين، ثم قياس معامل الارتباط بين نتائج المرة الأولى ونتائج المرة الثانية.
معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة :

الجدول رقم (09) : معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

متغيرات الدراسة	رقم العبارة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	درجة الثبات
بعد سياسة الاستقطاب	07 - 01	0.917	درجة الثبات عالية جدا
بعد سياسة الاختيار	12 - 08	0.924	درجة الثبات عالية جدا
بعد سياسة التعيين	16 - 13	0.745	درجة الثبات عالية
بعد سياسة التوظيف	16 - 01	0.925	درجة الثبات عالية جدا
بعد الثقافة التنظيمية	29 - 17	0.929	درجة الثبات عالية جدا
معامل الثبات الكلي	29 - 01	0.953	درجة الثبات عالية جدا

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول السابق أن نسبة الثبات بالنسبة لأبعاد ومحاو الاستبيان تراوحت بين 0.745 و 0.929 وهو ما يعني أن درجة الثبات كانت من عالية الى عالية جدا، بينما بلغ مستوى الثبات الكلي لأداة الدراسة 0.953 وهو ما يعني أنها تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات مما يسمح باستخدامها لتحقيق أغراض هذه الدراسة وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (14) .

¹ محفوظ جودة ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص ص 297-

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

المطلب الثالث : أساليب المعالجة الاحصائية

لقد تم الاعتماد على العديد من الاساليب الاحصائية

1. **المدى** : ويعتبر من أسهل و أبسط مقاييس التشتت، وإن كان ليس أدقها وهو يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة بين مفردات موضوع الدراسة ، أي أن:
المدى لمجموعة من القيم = أكبر قيمة – أصغر قيمة (في نفس المجموعة) ¹.
2. **التكرار والنسب المئوية** : ويستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتعبير عن هذا المتغير بجزء من المئة .
3. **المتوسط الحسابي**: و هو أحد أهم مقاييس للنزعة المركزية وأكثرها شيوعا، وغالبا ما يطلق عليه بالمعدل (average) ويفضل على جميع مقاييس النزعة المركزية لكونه يستخدم لجميع البيانات في حساباته ويستخدم الصيغ الرياضية ².
4. **الانحراف المعياري**: يرمز له بالرمز (S) وهو عبارة عن الجذر التربيعي الموجب لقيمة التباين (S²) أي أن صيغته هي : $S = \sqrt{S^2} = \sqrt{\frac{\sum fxi^2}{\sum Fi}}$ ³.
5. **معامل الارتباط**: إن الهدف من دراسة الارتباط Correlation هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وتتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين والتي يعبر عنها بإصطلاح معامل الارتباط Correlation coefficient بين +1 ، -1 . فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من 1 فإن ذلك يعني أن الارتباط قوي بين المتغيرين، وكلما قلت درجة الارتباط كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين ⁴.
6. **معامل الثبات ألفا كرونباخ** : هو أداة لقياس مدى ثبات من ناحية الإتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والإتساق ⁵.
7. **اختبار T_test** : يتم إستخدام هذا الإختبار لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة نحو محاور الإستبيان، أما القيمة الإختيارية التي يتم على أساسها تحليل هذا الإختبار فهي تساوي 3، وهي تتوسط درجات مقياس ليكرث الخماسي .

¹ إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه ، مبادئ علم الإحصاء ، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع ، إسكندرية ، 2009 ، ص 185 .
² وليد إسماعيل السيفو و آخرون ، أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال و تطبيقاتها في العلوم المالية و الإدارية و الإقتصادية ، دار زمزم للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 102 .
³ المرجع السابق الذكر ، ص 150 .
⁴ محفوظ جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 255 .
⁵ المرجع السابق الذكر ، ص 298 .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

8. معامل الإلتواء و التفلطح:

أ. الإلتواء: هو بعد المنحنى عن التماثل ، فإذا كان مقياس الإلتواء يساوي صفر فإن التوزيع متماثل وإذا كان موجب نقول أنه ملتوي نحو اليمين وإذا كان سالبا نقول أنه ملتوي نحو اليسار .

ب. التفلطح: هو مقياس يقيس مدى إرتفاع ونخفاض أي منحنى توزيع تكراري بالنسبة للتوزيع الطبيعي.

9. معامل التضخم التباين **vif** و التباين المسموح **tolerance**: من أجل التأكد من أن المتغيرات الدراسة غير مرتبطة فيما بينها تم الإعتماد على إختيار معاملي تضخم التباين والإرتباط المسموح بحيث أن مشكلة إرتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لجميع المتغيرات الدراسة.¹

المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، اضافة الى عرض وتحليل بيانات التي تضمنها الاستبيان حيث تم وضع جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الاحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار t عن جميع العبارات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنسعى لتحليل بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الأقدمية، المسمى الوظيفي).

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية%
الجنس	ذكر	9	16.1%
	أنثى	47	83.9%
المجموع		56	100%

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن نسبة الإناث العاملين بين أفراد عينة الدراسة تفوق نسبة الذكور، حيث بلغ عدد الذكور 9 أفراد أي ما نسبته 16.1% في حين بلغ عدد الإناث 47 فردا أي ما

¹ محمد خير سليم أبو زيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 53 .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

نسبته 83.9% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة وبالتالي يمكن القول أن النسبتين متباعدتين نوعاً ما وهذا يعود إلى طبيعة النشاط التي تزاولها الجامعة محل الدراسة، أين تكثر فيه المهام الإدارية التي لا تتطلب مجهود بدني كبير.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر :

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية%
العمر	أقل أو يساوي 30 سنة	0	0.00%
	من 31 إلى 40 سنة	37	66.1%
	من 41 إلى 50 سنة	19	33.9%
	أكثر من 51 سنة	0	0.00%
المجموع		56	100%

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (31 إلى 40 سنة) بنسبة قدرها 66.1% من حجم العينة، تليها فئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة بلغت 33.9% من حجم العينة، نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم شباب مما يعني أن الجامعة تولي إهتماماً بتوظيف الشباب، أما فئة (من 41 إلى 50 سنة) تتمثل في كونها مرجعاً للموظفين الجدد وهذا بحكم أقدمية وخبرة موظفي هذه الفئة في الجامعة.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	0	0.00%
	ليسانس	14	25.0%
	ماستر	21	37.5%
	شهادة أخرى	21	37.5%
المجموع		56	100%

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة ماستر وشهادات أخرى بنسب متساوية بلغت 37.5% ، بينما بلغت نسبة الموظفين الحاملين لشهادة ليسانس ب 25%، مما يدل على إهتمام الجامعة بالأفراد الجامعيين والمتحصلين على الشهادات.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية :

الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الأقدمية

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية%
عدد سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	4	7.1%
	من 5 الى 10 سنوات	11	19.6%
	من 11 الى 15 سنة	39	69.6%
	16 سنة فما فوق	2	3.6%
	المجموع	56	100%

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن أغلبية أفراد العينة الذين لديهم من 11 الى 15 سنة من الخبرة بنسبة قدرها 69.6% من أفراد العينة، تليها نسبة الموظفين الذين لديهم من 5 الى 10 سنوات من الخبرة ب 19.6% من أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الموظفين الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة 7.1%، في حين تأتي نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من 16 سنة فما فوق 3.6% وهي في المرتبة الأخيرة ويعود السبب الى تقاعد العمال وتعويضهم بالشباب.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي :

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية%
المسمى الوظيفي	متصرف	17	30.4%
	عون إدارة	20	35.7%
	تقني سامي في الإعلام الآلي	12	21.4%
	كاتبة مديرية رئيسية	7	12.5%
	المجموع	56	100%

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن عدد أعوان الإدارة بلغ 20 عامل أي ما يعادل نسبته 35.7% من أفراد العينة، في حين أن المتصرفين بلغ عددهم 17 أي ما يعادل نسبته 30.4% من أفراد العينة، أما بالنسبة لتقنيي سامين في الإعلام الآلي بلغ عددهم 12 أي ما يعادل 21.4% من أفراد العينة، وفي الأخير بلغ عدد كتاب مديرية الرئيسية 7 أفراد أي ما نسبته 12.5% من أفراد العينة، وبالتالي تتميز المؤسسة بالتنوع في مستوياتها الوظيفية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل عبارات محور سياسة التوظيف و محور الثقافة التنظيمية

من أجل معرفة مستوى سياسة التوظيف والثقافة التنظيمية في جامعة جيجل تم تخصيص 29 عبارة موزعة على محور سياسة التوظيف والثقافة التنظيمية وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1. تحليل اجابات أفراد العينة حول سياسة التوظيف

أ. النتائج الخاصة بعدد سياسة الاستقطاب

الجدول رقم (15) : نتائج تحليل فقرات بعد سياسة الاستقطاب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
01	تعمل الجامعة على جذب الأفراد القادرين على إدراك وتحقيق أهدافها.	3.41	,937	مرتفعة	7
02	يتم إستقطاب أفراد تتوافق قيمهم مع قيم الجامعة.	3.64	,888	مرتفعة	6
03	يتم إستقطاب أفراد يتمتعون بروح التعاون و التفاعل فيما بينهم .	3.75	1,245	مرتفعة	5
04	تحرص الجامعة على جذب الأفراد الذين يتمتعون بثقافة المشاركة في صنع القرار .	3.89	1,370	مرتفعة	3
05	تقوم سياسة الاستقطاب في الجامعة على جذب الأفراد الطامحين إلى مواصلة التعلم .	3.87	1,202	مرتفعة	4
06	تسعى الجامعة إلى جذب أفراد قادرين على تحمل أعباء العمل.	3.96	,799	مرتفعة	1
07	يتم إستقطاب أفراد يتميزون بالدافعية للعمل .	3.89	1,043	مرتفعة	2
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	3.7755	,349	مرتفعة	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أن مستوى سياسة الاستقطاب لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة

مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده سياسة الاستقطاب (3.77) وهو ينتمي الفئة [3.41-4.20]

التي تشير الى الخيار المقابل للمستوى المرتفع .

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده سياسة الاستقطاب بلغ 0.349 وهو أقل من 1 وهو يشير الى وجود تشتت منخفض في اجابات أفراد العينة، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (06) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.96) و انحراف معياري قدره (0.799) حيث يكون فيها معظم أفراد العينة موافقون على أن الجامعة تسعى الى جذب أفراد قادرين على تحمل أعباء العمل، تليها العبارة رقم (07) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري قدره (1.043) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنه يتم استقطاب أفراد يتميزون بالدافعة للعمل، وجاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري قدره (1.370) مما يعني أن معظم أفراد العينة موافقون على حرص الجامعة على جذب الأفراد الذين يتمتعون بثقافة المشاركة في صنع القرار، في حين جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.87) و انحراف معياري قدره (1.202) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون أن الجامعة تقوم باستقطاب أفراد يطمحون لمواصلة التعلم، وتحصلت العبارة رقم (03) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري قدره (1.245) مما يعني أن معظم أفراد العينة موافقون على أن الجامعة تستقطب أفراد يتمتعون بروح التعاون و التفاعل فيما بينهم، فيما احتلت العبارة رقم (02) على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري قدره (0.888) مما يدل على أن الجامعة تقوم باستقطاب أفراد أفراد تتوافق قيمهم مع قيم الجامعة، واحتلت العبارة رقم (01) المرتبة السابعة و الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري قدره (0.937) مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن الجامعة تقوم بجذب الأفراد القادرين على إدراك وتحقيق أهدافها .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

ب. النتائج الخاصة ببعء سياسة الاختيار

الجدول رقم (16) : نتائج تحليل فقرات بعد سياسة الاختيار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
08	تقوم الجامعة بإختيار المرشحين من خلال إخضاعهم لمجموعة من الإختبارات التي تكشف قدراتهم وإمكانياتهم.	3.57	1,231	مرتفعة	5
09	يتم إختيار المرشحين الأكثر تلاؤما مع المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة.	3.64	1,288	مرتفعة	4
10	تحرص الجامعة على إختيار المرشحين ذوي المؤهلات القابلة للتطوير والتحسين بشكل مستمر.	3.91	1,028	مرتفعة	1
11	يتم إختيار المرشحين القادرين على إدراك أساليب الاتصال والتفاعل في الجامعة.	3.75	1,173	مرتفعة	3
12	تسعى الجامعة إلى اختيار المرشحين القادرين على التكيف مع متطلبات الوظيفة.	3.86	,997	مرتفعة	2
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي		3.7464	,488	مرتفعة	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (16) أن مستوى سياسة الإختيار لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء سياسة الإختيار (3.74) وهو ينتمي الفئة [3.41-4.20] التي تشير الى الخيار المقابل للمستوى المرتفع .

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعء سياسة الإختيار بلغ 0.488 وهو أقل من 1 و هو يشير الى وجود تشتت منخفض في اجابات أفراد العينة، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (10) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري قدره (1.028) مما يعني أن الجامعة تحرص على إختيار المرشحين ذوي المؤهلات القابلة للتطوير والتحسين بشكل مستمر، تليها العبارة رقم (12) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.86) وإنحراف معياري قدره (0.997) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن الجامعة تسعى الى إختيار المرشحين القادرين على التكيف مع متطلبات الوظيفة، وجاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.75) وإنحراف معياري قدره (1.173) مما يعني إن أفراد العينة موافقون على أنه يتم إختيار المرشحين القادرين على إدراك

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

أساليب الاتصال والتفاعل في الجامعة، وجاءت العبارة رقم (09) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.64) وإنحراف معياري (1.288) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن الجامعة تقوم بإختيار المرشحين الأكثر تلاؤماً مع المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة، واحتلت العبارة رقم (08) المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.57) وإنحراف معياري (1.231) مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن الجامعة تقوم بإختيار المرشحين من خلال إخضاعهم لمجموعة من الإختبارات التي تكشف قدراتهم وإمكانياتهم .

ج. النتائج الخاصة ببعء سياسة التعيين

الجدول رقم (17) : نتائج تحليل فقرات بعد سياسة التعيين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
13	يخضع الموظفون حديثي التعيين لفترة تربص.	3.79	,899	مرتفعة	1
14	تحرص الجامعة على إقامة دورات تكوينية للموظفين حديثي التعيين.	3.45	1,306	مرتفعة	3
15	يخضع الموظفون حديثي التعيين لبرنامج تكيف داخل الجامعة.	3.21	1,262	متوسطة	4
16	تعمل الجامعة على تشجيع الإتصال والتعاون بين الموظفين القدامى والموظفين حديثي التعيين.	3.66	1,137	مرتفعة	2
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	3.5268	,388	مرتفعة	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (17) أن مستوى سياسة التعيين لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء سياسة التعيين (3.52) وهو ينتمي الفئة [3.41-4.20] التي تشير الى الخيار المقابل للمستوى المرتفع .

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعء سياسة التعيين بلغ 0.388 و هو أقل من 1 و هو يشير الى وجود تشتت منخفض في اجابات أفراد العينة، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (13) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.79) وإنحراف معياري قدره (0.899) مما يعني أن أفراد العينة موافقين على أن الموظفين حديثي التعيين يخضعون لفترة تربص، تليها العبارة رقم (16) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.66) وإنحراف معياري قدره (1.137) مما يعني أن الجامعة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

تعمل على تشجيع الإتصال والتعاون بين الموظفين القدامى والموظفين حديثي التعيين، وجاءت العبارة رقم (14) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.45) وإنحراف معياري قدره (1.306) مما يعني أن أفراد العينة موافقون على حرص الجامعة لإقامة دورات تكوينية للموظفين حديثي التعيين، وإحتلت العبارة رقم (15) المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.21) وإنحراف معياري قدره (1.262) مما يعني أن إجابات أفراد العينة محايدة لفكرة خضوع الموظفين حديثي التعيين لبرنامج تكييف داخل الجامعة.

2. تحليل اجابات أفراد العينة حول متغير الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (18) : نتائج تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
17	تؤخذ أفكارى و أرائى بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات .	3.37	,820	متوسطة	12
18	تشجعنى الجامعة على تقديم الأفكار الجديدة فى المواقف الصعبة.	3.00	1,200	متوسطة	13
19	تحرص الجامعة على توجيهى لتحقيق الأهداف المسطرة.	3.70	1,124	مرتفعة	8
20	تبدل الجامعة مجهودات كبيرة للتنسيق و تحقيق التكامل بين وحداتها.	3.77	1,054	مرتفعة	6
21	هناك تعاون بينى و بين المشرف للوصول لقرارات مقبولة للجميع.	3.61	,752	مرتفعة	10
22	ينقسم الموظفين المعلومات الجديدة مع بعضهم البعض لتطوير الجامعة .	3.55	,943	مرتفعة	11
23	أدرك بأن هناك وعى تام بالمسؤولية الوظيفية لدى العاملين و الجامعة معا .	3.70	,470	مرتفعة	9
24	يتم تطبيق نظام اتصالات فعال	3.82	,658	مرتفعة	4
25	تقوم الجامعة بتقييمى وفق معايير عادلة و موضوعية	3.73	,854	مرتفعة	7
26	أحظى بالتقدير و الاحترام بالجامعة التى أعمل بها.	3.96	,617	مرتفعة	1

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

27	من واجبي كموظف أن أحافظ على سمعة الجامعة.	3.95	,743	مرتفعة	2
28	العلاقة بين الادارة و العمال تسودها الثقة .	3.80	1,033	مرتفعة	5
29	أشعر بالانتماء للجامعة التي أعمل بها.	3.84	,683	مرتفعة	3
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي		3.6772	,404	مرتفعة	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية (3.67) و هو ينتمي الفئة [3.41-4.20] التي تشير الى الخيار المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور الثقافة التنظيمية بلغ 0.404 وهو أقل من 1 وهو يشير الى وجود تشتت منخفض في اجابات أفراد العينة، ونلاحظ من الجدول أن العبارة رقم (26) إحتلت المراتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.96) وإنحراف معياري قدره (0.617) مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أنه ييحتظون بالتقدير والإحترام بالجامعة التي يعملون بها، تليها العبارة رقم (27) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.95) وإنحراف معياري قدره (0.743) مما يدل على أن أفراد العينة يتفقون على أنه من واجبهم الحفاظ على سمعة الجامعة، وإحتلت العبارة رقم (29) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.84) وإنحراف معياري قدره (0.683) مما يعني أن أفراد العينة يشعرون بالانتماء للجامعة التي أعمل بها، فيما جاءت العبارة رقم (24) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.82) وإنحراف معياري قدره (0.658) مما يدل على أن أفراد العينة يتفقون على وجود نظام اتصالات فعال في الجامعة، في حين العبارة رقم (28) إحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.80) وإنحراف معياري قدره (1.033) مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن العلاقة بين الإدارة و العمال تسودها الثقة، أما العبارة رقم (20) إحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3.77) وإنحراف معياري قدره (1.054) مما يعني أن أفراد يتفقون على أن الجامعة تبدل مجهودات كبيرة للتنسيق وتحقيق التكامل بين وحداتها، وجاءت العبارة رقم (25) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3.73) وإنحراف معياري قدره (0.854) مما يدل على أن الجامعة تقوم بتقييم الأفراد وفق معايير عادلة وموضوعية، تليها العبارتين (19) و(23) على التوالي في المرتبة الثامنة والتاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.70) وإنحراف معياري قدره (1.124) للعبارة رقم (19) أما العبارة رقم (23) فقد بلغ الإنحراف المعياري (0.470) مما يعني أن أفراد العينة موافقون على أن الجامعة تحرص على توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة وأن الأفراد يدركون بأن هناك وعي تام بالمسؤولية الوظيفية لدى العاملين والجامعة معا، فيما تحصلت العبارة رقم (21) على المرتبة العاشرة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

بمتوسط حسابي قدره (3.61) وإنحراف معياري قدره (0.752) مما يدل على أن هناك تعاون بين الأفراد وبين المشرفين للوصول لقرارات مقبولة للجميع، وتأتي العبارة رقم (22) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (3.55) وإنحراف معياري (0.943) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على أنهم يتقاسمون المعلومات الجديدة مع بعضهم البعض لتطوير الجامعة، وجاءت العبارة (17) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط الحسابي قدره (3.37) وإنحراف معياري قدره (0.820) مما يدل على أن الأفراد محايدون لكون الجامعة تقوم بأخذ أفكارهم وأرائهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، وأحتلت العبارة رقم (18) المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.00) وإنحراف معياري قدره (1.200) مما يعني أن أفراد العينة محايدون لعبارة أن الجامعة تشجع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة في المواقف الصعبة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لإختبار فرضيات الدراسة لا بد من إختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من إمكانية إستخدام الإختبارات المعملية.

1. إختبار التوزيع الطبيعي :

للتأكد من أن البيانات تخضع أو تقترب من التوزيع الطبيعي تم حساب معاملات الإلتواء و التفلطح لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (19) : إختبار التوزيع الطبيعي

المحور	المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
سياسة التوظيف	سياسة الإستقطاب	-0.897	0.257
	سياسة الإختيار	-0.920	0.447
	سياسة التعيين	0.064	-0.690
الثقافة التنظيمية		-1.210	0.574

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن القيم المطلقة لمعاملات الإلتواء لمتغيرات الدراسة أقل من 3 ونفس الأمر بالنسبة للقيم المطلقة لمعاملات التفلطح فهي أقل من 10، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي ومن ثم إمكانية إستخدام الإختبارات المعملية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

2. إختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية:

قبل إختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، ينبغي التأكد أولاً من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) : معامل التضخم التباين و التباين المسموح

الأبعاد	التباين المسموح	معامل التضخم
سياسة الإستقطاب	0.625	1.600
سياسة الإختيار	0.645	1.550
سياسة التعيين	0.959	1.042

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (20) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين vif لجميع الأبعاد أقل من (10)، كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح tolerance أكبر من (0.10).

بعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، ننتقل لإختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية حيث تم إجراء تحليل الإنحدار الخطي المتعدد وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) : نتيج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	قيمة beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة
سياسة الإستقطاب	0.427	2.948	0.005
سياسة الإختيار	0.204	1.427	0.159
سياسة التعيين	-0.100	-0.852	0.398
R		0.563 ^a	
قيمة R ²		0.317	
قيمة F		8.046	
مستوى الدلالة sig		0.000 b	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-.

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن قيمة الدلالة الإحصائية sig تقدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة سابقا ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-.

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن قيمة معامل التحديد ل (R^2) قد بلغت 0.317 و هذا يعني أن تطبيق سياسات التوظيف مجتمعة تفسر ما نسبته 31.7% من التباين الحاصل في أبعاد الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-، والنسبة المتبقية 68.3% ترجع لمتغيرات أخرى لم تدرج في هذا النموذج و منه الفرضية الرئيسية مقبولة .

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

حيث تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الإستقطاب على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-.

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة ببعدها سياسة الإستقطاب تقدر ب 0.005 وهي أصغر من مستوى الدلالة المحددة مسبقا ($\alpha \leq 0.05$) ومنه يوجد أثر لسياسة الإستقطاب عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل- ومنه الفرضية الفرعية الأولى مقبولة .

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسة الإختيار على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -جامعة جيجل-.

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة ببعدها الإختيار تقدر ب 0.159 وهي أكبر من مستوى الدلالة المحددة مسبقا ($\alpha \leq 0.05$) ومنه لا يوجد أثر لسياسة الإختيار عند

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل - ومنه الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة .

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أثر لسياسة التعيين على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -.

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن قيمة الدلالة الإحصائية الخاصة ببعد سياسة التعيين تقدر ب0.398 وهي أكبر من مستوى الدلالة المحددة مسبقا ($\alpha \leq 0.05$) ومنه لا يوجد أثر لسياسة التعيين عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) على الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل - ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة .

مناقشة النتائج:

سنقوم بمناقشة النتائج المتعلقة بكل من مستوى سياسة التوظيف و الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -، بالإضافة الى مناقشة النتائج المتعلقة بإختبار فرضيات الدراسة.

1. مناقشة النتائج المتعلقة بسياسة التوظيف في كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سياسة التوظيف الكلي السائد في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست - جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.68)، وهو ما يعني أن عمال الكلية تنظر الى أن سياسة التوظيف فعالة بمختلف سياساتها المتمثلة في سياسة الإستقطاب والإختيار والتعيين.

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست - .

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية الكلي السائد في كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست - جاء بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

(3.67)، وهو ما يعني أن عمال الكلية تنظر الى أن الثقافة التنظيمية بأنها عنصر فعال في شعورهم بالإنتماء وبالتالي ولاءهم للجامعة وتحسين علاقة العمل بين الأفراد.

3. مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر معنوي لمحور سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -، حيث قدرت الدلالة الإحصائية ب(0.000) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ب0.317 وهي ما تفسر نسبة 31.7% من التباين الحاصل في الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست - والنسبة المتبقية 68.3% ترجع لمتغيرات أخرى لم تدرج في هذا النموذج، و يمكن تفسير هذه النتائج بأن سياسة التوظيف تؤثر بشكل كبير على الثقافة التنظيمية بالكلية محل الدراسة .

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد سياسة الإستقطاب يؤثر بشكل معنوي على الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويفسر ذلك الى فعالية سياسة الإستقطاب التي تعتمد عليها الكلية.

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد سياسة الإختيار لا يؤثر بشكل معنوي على الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.159) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويفسر ذلك الى أن سياسة الإختيار في الكلية لا زالت تحتاج الى التحسن والتطور.

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد سياسة التعيين لا يؤثر بشكل معنوي على الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية المقابلة له (0.398) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، ويفسر ذلك الى أن الكلية تعتبر سياسة التعيين أقل أهمية من السياسات السابقة.

تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، والذي حاولنا من خلاله إعطاء نظرة عن سياسة التوظيف في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -، وتأثيرها على الثقافة التنظيمية، حيث تم الإعتماد على الإستبيان بإعتباره يمثل أبرز الوسائل المستخدمة من أجل جمع البيانات، ثم عرض ومناقشة النتائج بالإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد.

و قد أشارت النتائج الى وجود مستوى مرتفع لكل من سياسة التوظيف والثقافة التنظيمية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات التوظيف مجتمعة في الثقافة التنظيمية.



تعتبر سياسة التوظيف من العمليات الأساسية التي ينعكس آثارها إيجاباً أو سلباً على المؤسسة وثقافتها التنظيمية السائدة، لهذا تسعى المؤسسات الى إستقطاب اليد العاملة المؤهلة، ثم إختيار وتعيين الأفراد الذين تتوافق أفكارهم مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -، والتي تدور حول أثر سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية في هذه الكلية توصلنا الى النتائج التالية:

1. النتائج الميدانية:

من خلال الدراسة التي أجريناها توصلنا الى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- جاء مستوى سياسة التوظيف بكلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست - مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور سياسة التوظيف (3.68).
- جاء بعد سياسة الإستقطاب في المرتبة الأولى من حيث درجة تطبيقها في كلية بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست - حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.77).
- جاء بعد سياسة الإختيار في المرتبة الثانية من حيث درجة تطبيقها في كلية بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست - حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.74).
- جاء بعد سياسة التعيين في المرتبة الثالثة من حيث درجة تطبيقها في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست - حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.52).
- جاء مستوى الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست - مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية (3.67).

أما فيما يخص نتائج إختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد سياسة التوظيف في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد سياسة الإستقطاب في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد سياسة الإختيار في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد سياسة التعيين في كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست -.

2. الإقتراحات :

- ✓ على الكلية تحسين سياستها التوظيفية لما لها من إثر في نجاح أو فشل المؤسسات.
- ✓ على الكلية الإهتمام و تدعيم سياسة الإختيار والتعيين لأن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يجعل الفرد يشعر بالإنسجام والتوافق في المؤسسة.
- ✓ على الكلية الإهتمام بالموارد البشري لأهميته البالغة من خلال تقديم الإحترام والتقدير .
- ✓ إخضاع العمال حديثي التعيين للدورات التكوينية .
- ✓ على الكلية الحرص على تشجيع وزيادة الإتصال والتعاون بين الأفراد .

3. آفاق الدراسة :

في إطار بحثنا في هذه الدراسة و ما توصلنا اليه من نتائج ، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع دراستنا والتي نراها جديرة بالبحث والدراسة مستقبلا :

- واقع سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية .
- أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية .
- أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية .



قائمة المراجع

1. ابو بكر مصطفى محمد، ادارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
2. ابو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية -، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 .
3. أبو زيد محمد خير سليم، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للطباعة و التوزيع، عمان، 2010 .
4. برنوطي سعاد نائف ، ادارة الموارد البشرية (ادارة الأفراد)، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2004.
5. حريم حسين ، السوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال - ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .
6. حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
7. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، قالمة ، 2004 .
8. حنفي علي ، الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، 2008.
9. خصاونة عاكف لطفي ، ادارة الابداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2010 .
10. ساعد مؤيد سليم ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي تكاملي - ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .
11. السكارنه بلال خلف ، أخلاقيات العمل ، الطبعة ثانية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
12. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية - ، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف ، القاهرة ، 2008 .
13. السيفو وليد إسماعيل و آخرون ، أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال و تطبيقاتها في العلوم المالية و الإدارية و الإقتصادية ، دار زمزم للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
14. الصيرفي محمد ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007 .

- 15.الصيرفي محمد ، هندرة الموارد البشرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2006.
- 16.طبية أحمد عبد السميخ ، مبادئ الإحصاء ، دار البداية للنشر و التوزيع ،عمان ، 2008 .
- 17.عباس أنس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2011 .
- 18.عبد الباقي صلاح الدين ، إدارة الافراد ، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ، الاسكندرية ، 2001 .
- 19.عبد ربه إبراهيم علي إبراهيم ، مبادئ علم الإحصاء ، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع ، إسكندرية ، 2009 .
- 20.عداي الحسيني فلاح حسن ، الادارة الاستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .
- 21.عليان ربحي مصطفى ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
- 22.العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر، عمان، 2004 .
- 23.غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 .
- 24.كاظم حمود خضير و كاسب الخرشة ياسين ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، 2007 .
- 25.كامل أسامة و الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ،البحرين ، 2006 .
- 26.محفوظ جودة ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- 27.محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية - عرض و تحليل - ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .
- 28.مساعدة ماجد عبد المهدي ، ادارة المنظمات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2013 .
- 29.الهيبي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، 2005 .

المذكرات :

1. بلحاج خيرة ، سياسة التوظيف في الادارة العمومية الجزائرية ، مذكرة نهائية لنيل شهادة الماستر ، تخصص العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2019 .
2. بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، غير منشورة ، جامعة الجزائر .
3. بوخريس سعيدة و فيثة لميس ، آليات التوظيف و علاقتها بالتوافق المهني لدى المؤسسة العمومية دراسة ميدانية لعينة من الموظفين ببلدية -الطاهير- ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد الصديق بين يحيى ، جيجل ، 2020-2021 .
4. قاسي أحلام ، سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة - دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة - ، مذكرة ماستر ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة العقيد أكلي محمد اولحاج ، البويرة ، 2011 .
5. ليول أميرة و بوخمخ حياة ، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - من وجهة نظر الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - *محمد الصديق بن يحيى* ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2018 2019 .

المجلات :

1. البشير محمد و فاطمي مريم ، إجراءات التوظيف بين المفهوم و الممارسة من وجهة نظر طالبي العمل ، مجلة الروانز ، المجلد 02 ، العدد 02 ، باتنة ، 2018 .
2. بن سليم حسين و سويسي أحمد ، أساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية - قراءة سوسيولوجية للواقع - ، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 04 ، جامعة الأغواط ، 2018 .
3. بوطهرة آسيا و عبادي إيمان ، معايير توظيف الأستاذ الجامعي بكلية علوم الإعلام و الإتصال بجامعة الجزائر 3 من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ، مجلة الروافد ، المجلد 02 ، العدد 01 ، جامعة الجزائر ، 2018 .

4. الحاج بلقاسم ، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية مقارنة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز - انموذجا - ، مجلة أبحاث و دراسات التنمية ، المجلد 08 ، العدد 01 ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، الجزائر ، 2021 .
5. حدادة سمية و حشماوي محمد ، تقييم الإجراءات الجديدة لسياسة التوظيف بالمؤسسات العمومية في الجزائر ، مجلة المدبر ، المجلد 07 ، العدد 02 ، الجزائر ، 2020 .
6. رحمانى يوسف زكرياء و ليرق محمد رياض ، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية (قراءة في شروط التوظيف حسب القانون الجزائري) ، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية ، المجلد السادس ، العدد الأول ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2021 .

الملتقيات :

1. عيشاوي وهيبة و عيشاوي هجيرة ، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، العدد الثالث و الخاص بفعاليات المؤتمر الدولي : المؤسسة بين الخدمة العمومية و ادارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة 2 جامعة بومرداس ، 2015.

المراجع باللغات الأجنبية :

1. Dimitrie Weisse , Pierre Morin , **Pratique de la tonction personnelle** , les editions d`organization , Paris , 1982.
2. Edgan Schein , **The corportate culture : survival guide** , Published by Jossey Bass , New and revised edition , San Francisco , United States Of America , 2009 .
3. Jean Guyot , **Le recrutement methodique du personnel** , entreprise modern , Paris , 1979 .
4. Samuel Mercier , **Une contribution a la politique de formulization de l`ethique dans les grands entreprise**, These de doctorat de sciences des organizations , universite paris IX dauphine , 1997 .



الملحق رقم 01 : استبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

السنة: الثانية ماستر

إستبان حول دراسة

"أثر سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية - دراسة حالة"

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

أخي الكريم / أختي الكريمة

في إطار إعدادنا لمذكرة ماستر بعنوان "أثر سياسة التوظيف على الثقافة التنظيمية - دراسة حالة"، نقدم لكم هذه الاستبيان والذي يرجى منكم التكرم بالإجابة على العبارات الوارد فيه بكل صدق وموضوعية، بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة، علما أن المعلومات المقدمة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسوف تحاط بالسرية التامة.

نشكركم على حسن تعاونكم وثقتكم... تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الأستاذة:

* بوخلوط صورية

إعداد الطالبين:

* بوجنانة عبد الجليل

* معروف سيد علي

السنة الجامعية: 2022/2021

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس

- أنثى

- ذكر

2- السن

- من 31 إلى 40 سنة

- أقل أو يساوي 30 سنة

- أكثر من 51 سنة

- من 41 إلى 50 سنة

3- المؤهل العلمي

- ليسانس

- ثانوي أو أقل

- شهادة أخرى

- ماجستير

4- عدد سنوات الأقدمية

- من 5 إلى 10 سنوات

- أقل من 5 سنوات

- 16 سنة فما فوق

- من 11 إلى 15 سنة

5- المسمى الوظيفي

.....

قائمة الملاحق

ثانياً - سياسة التوظيف

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- سياسة الاستقطاب						
01	تعمل الجامعة على جذب الأفراد القادرين على إدراك وتحقيق أهدافها.					
02	يتم إستقطاب أفراد تتوافق قيمهم مع قيم الجامعة .					
03	يتم إستقطاب أفراد يتمتعون بروح التعاون و التفاعل فيما بينهم .					
04	تحرص الجامعة على جذب الأفراد الذين يتمتعون بثقافة المشاركة في صنع القرار.					
05	تقوم سياسة الاستقطاب في الجامعة على جذب الأفراد الطامحين إلى مواصلة التعلم .					
06	تسعى الجامعة إلى جذب أفراد قادرين على تحمل أعباء العمل.					
07	يتم إستقطاب أفراد يتميزون بالدافعية للعمل .					
2- سياسة الاختيار						
08	تقوم الجامعة بإختيار المرشحين من خلال إخضاعهم لمجموعة من الإختبارات التي تكشف قدراتهم وإمكانياتهم.					
09	يتم إختيار المرشحين الأكثر تلاؤماً مع المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة.					
10	تحرص الجامعة على إختيار المرشحين ذوي المؤهلات القابلة للتطوير والتحسين بشكل مستمر.					
11	يتم إختيار المرشحين القادرين على إدراك أساليب الاتصال والتفاعل في الجامعة.					
12	تسعى الجامعة إلى اختيار المرشحين القادرين على التكيف مع متطلبات الوظيفة.					
3- سياسة التعيين						
13	يخضع الموظفين حديثي التعيين لفترة تربية.					
14	تحرص الجامعة على إقامة دورات تكوينية للموظفين حديثي التعيين.					
15	يخضع الموظفين حديثي التعيين لبرنامج تكييف داخل الجامعة.					

قائمة الملاحق

					تعمل الجامعة على تشجيع الإتصال والتعاون بين الموظفين القدامى والموظفين حديثي التعيين.	16
--	--	--	--	--	---	----

ثالثاً - أبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تؤخذ أفكارى و أرائى بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات .					
18	تشجعنى الجامعة على تقديم الأفكار الجديدة فى الواقف الصعبة.					
19	تحرص الجامعة على توجيهى لتحقيق الأهداف المسطرة.					
20	تبدل الجامعة مجهودات كبيرة للتنسيق و تحقيق التكامل بين وحداتها .					
21	هناك تعاون بينى و بين المشرف للوصول لقرارات مقبولة للجميع.					
22	يتقاسم الموظفون المعلومات الجديدة مع بعضهم البعض لتطوير الجامعة .					
23	أدرك بأن هناك وعى تام بالمسؤولية الوظيفية لدى العاملين و الجامعة معا .					
24	يتم تطبيق نظام اتصالات فعال					
25	تقوم الجامعة بتقييمى وفق معايير عادلة و موضوعية					
26	أحظى بالتقدير و الاحترام بالجامعة التى أعمل بها .					
27	من واجبى كموظف أن أحافظ على سمعة الجامعة .					
28	العلاقة بين الادارة و العمال تسودها الثقة .					
29	أشعر بالانتماء للجامعة التى أعمل بها.					

الملحق رقم 02 :

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

الجامعة	الكلية	اسم و لقب الأستاذ
جامعة جيجل	علوم التسيير و العلوم التجارية و الإقتصادية	إدر مناد
جامعة جيجل	علوم التسيير و العلوم التجارية و الإقتصادية	جبلي حسيبة

الملحق رقم 03 :

الصدق الداخلي لعبارات سياسة الإستقطاب

Corrélations

		سياسة الإستقطاب	Q1	Q2	Q3	Q4.	Q5	Q6.	Q7
سياسة الإستقطاب	Corrélacion de Pearson	1	,714**	,637**	,615**	,442**	,566**	,536**	,528**
	Sig. (unilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Q1	Corrélacion de Pearson	,714**	1	,423**	,316**	,136	,392**	,396**	,284*
	Sig. (unilatérale)	,000		,001	,009	,159	,001	,001	,017
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Q2	Corrélacion de Pearson	,637**	,423**	1	,277*	,195	,114	,200	,432**
	Sig. (unilatérale)	,000	,001		,020	,074	,201	,069	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Q3	Corrélacion de Pearson	,615**	,316**	,277*	1	,327**	,360**	,046	,040
	Sig. (unilatérale)	,000	,009	,020		,007	,003	,369	,385
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Q4	Corrélacion de Pearson	,442**	,136	,195	,327**	1	-,039	,083	-,055
	Sig. (unilatérale)	,000	,159	,074	,007		,388	,271	,343
	N	56	56	56	56	56	56	56	56

Q5	Corrélation de Pearson	,566**	,392**	,114	,360**	-,039	1	,237*	,183
	Sig. (unilatérale)	,000	,001	,201	,003	,388		,040	,089
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Q6	Corrélation de Pearson	,536**	,396**	,200	,046	,083	,237*	1	,334**
	Sig. (unilatérale)	,000	,001	,069	,369	,271	,040		,006
	N	56	56	56	56	56	56	56	56
Q7	Corrélation de Pearson	,528**	,284*	,432**	,040	-,055	,183	,334**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	,017	,000	,385	,343	,089	,006	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

الملحق رقم 04 :

الصدق الداخلي لعبارات سياسة الإختيار

Corrélations

		سياسة الإختيار	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
سياسة الإختيار	Corrélation de Pearson	1	,659**	,695**	,604**	,794**	,500**
	Sig. (unilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56
Q8	Corrélation de Pearson	,659**	1	,353**	,418**	,303*	,042
	Sig. (unilatérale)	,000		,004	,001	,012	,379
	N	56	56	56	56	56	56
Q9	Corrélation de Pearson	,695**	,353**	1	,161	,592**	,099
	Sig. (unilatérale)	,000	,004		,117	,000	,235
	N	56	56	56	56	56	56
Q10	Corrélation de Pearson	,604**	,418**	,161	1	,277*	,149
	Sig. (unilatérale)	,000	,001	,117		,019	,137
	N	56	56	56	56	56	56

Q11	Corrélation de Pearson	,794**	,303*	,592**	,277*	1	,403**
	Sig. (unilatérale)	,000	,012	,000	,019		,001
	N	56	56	56	56	56	56
Q12	Corrélation de Pearson	,500**	,042	,099	,149	,403**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	,379	,235	,137	,001	
	N	56	56	56	56	56	56

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

: الملحق رقم 05

الصدق الداخلي لعبارات سياسة التعيين

Corrélations

		سياسة التعيين	Q13.	Q14	Q15	Q16
سياسة التعيين	Corrélation de Pearson	1	,449**	,628**	,615**	,616**
	Sig. (unilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56
Q13	Corrélation de Pearson	,449**	1	-,044	-,059	,268*
	Sig. (unilatérale)	,000		,373	,334	,023
	N	56	56	56	56	56
Q14	Corrélation de Pearson	,628**	-,044	1	,321**	,097
	Sig. (unilatérale)	,000	,373		,008	,239
	N	56	56	56	56	56
Q15	Corrélation de Pearson	,615**	-,059	,321**	1	,092
	Sig. (unilatérale)	,000	,334	,008		,250
	N	56	56	56	56	56
Q16	Corrélation de Pearson	,616**	,268*	,097	,092	1
	Sig. (unilatérale)	,000	,023	,239	,250	
	N	56	56	56	56	56

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

الملحق رقم 06 :

الصدق الداخلي لمحور سياسة التوظيف

Corrélations

		سياسة التوظيف	سياسة الإستقطاب	سياسة الإختيار	سياسة التعيين
سياسة التوظيف	Corrélation de Pearson	1	,811**	,794**	,577**
	Sig. (unilatérale)		,000	,000	,000
	N	56	56	56	56
سياسة الإستقطاب	Corrélation de Pearson	,811**	1	,595**	,199
	Sig. (unilatérale)	,000		,000	,071
	N	56	56	56	56
سياسة الإختيار	Corrélation de Pearson	,794**	,595**	1	,091
	Sig. (unilatérale)	,000	,000		,252
	N	56	56	56	56
سياسة التعيين	Corrélation de Pearson	,577**	,199	,091	1
	Sig. (unilatérale)	,000	,071	,252	
	N	56	56	56	56

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

الملحق رقم 07 :

الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية

Corrélations

		الثقافة التنظيمية	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,593**	,732**	,541**	,500**	,845**	,751**	,869**	,833**	,891**	,787**	,676**	,732**	,648**
	Sig. (unilatérale)		,000	,000	,000	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Q17	Corrélation de Pearson	,593**	1	,623**	,196	,252*	,376**	,401**	,597**	,513**	,448**	,351**	,166	,239*	,276*
	Sig. (unilatérale)	,000		,000	,073	,031	,002	,001	,000	,000	,000	,004	,111	,038	,020
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Q18	Corrélation de Pearson	,732**	,623**	1	,313**	,129	,498**	,633**	,533**	,470**	,611**	,507**	,424**	,490**	,362**
	Sig. (unilatérale)	,000	,000		,009	,171	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,003
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Q19	Corrélation de Pearson	,541**	,196	,313**	1	,218	,580**	,290*	,496**	,443**	,361**	,249*	,300*	,315**	,089
	Sig. (unilatérale)	,000	,073	,009		,053	,000	,015	,000	,000	,003	,032	,012	,009	,258
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Q20	Corrélation de Pearson	,500**	,252*	,129	,218	1	,243*	,113	,156	,146	,202	,012	,047	-,010	,105
	Sig. (unilatérale)	,012	,031	,171	,053		,036	,203	,125	,142	,068	,465	,365	,472	,220
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Q21	Corrélation de Pearson	,845**	,376**	,498**	,580**	,243*	1	,695**	,836**	,725**	,819**	,566**	,653**	,447**	,367**
	Sig. (unilatérale)	,000	,002	,000	,000	,036		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Q22	Corrélation de Pearson	,751**	,401**	,633**	,290*	,113	,695**	1	,612**	,636**	,715**	,527**	,427**	,481**	,340**
	Sig. (unilatérale)	,000	,001	,000	,015	,203	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,005
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Q23	Corrélation de Pearson	,869**	,597**	,533**	,496**	,156	,836**	,612**	1	,881**	,816**	,689**	,465**	,539**	,490**
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000	,125	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Q24	Corrélation de Pearson	,833**	,513**	,470**	,443**	,146	,725**	,636**	,881**	1	,711**	,732**	,402**	,618**	,499**
	Sig. (unilatérale)														
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56

قائمة الملاحق

	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,000	,142	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Q25	Corrélacion de Pearson	,891**	,448**	,611**	,361**	,202	,819**	,715**	,816**	,711**	1	,713**	,644**	,659**	,538**
	Sig. (unilatérale)	,000	,000	,000	,003	,068	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Q26	Corrélacion de Pearson	,787**	,351**	,507**	,249*	,012	,566**	,527**	,689**	,732**	,713**	1	,588**	,720**	,719**
	Sig. (unilatérale)	,000	,004	,000	,032	,465	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Q27	Corrélacion de Pearson	,676**	,166	,424**	,300*	,047	,653**	,427**	,465**	,402**	,644**	,588**	1	,548**	,601**
	Sig. (unilatérale)	,000	,111	,001	,012	,365	,000	,001	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Q28	Corrélacion de Pearson	,732**	,239*	,490**	,315**	-,010	,447**	,481**	,539**	,618**	,659**	,720**	,548**	1	,698**
	Sig. (unilatérale)	,000	,038	,000	,009	,472	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Q29	Corrélacion de Pearson	,648**	,276*	,362**	,089	,105	,367**	,340**	,490**	,499**	,538**	,719**	,601**	,698**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	,020	,003	,258	,220	,003	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

الملحق رقم 08 :

الصدق الداخلي لمحاو الدراسة

Corrélacions

	التوظيف سياسة	التنظيمية الثقافة
سياسة التوظيف	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (unilatérale)	,451**
	N	,000
	N	56
الثقافة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (unilatérale)	,451**
	N	,000
	N	56

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (unilatéral).

الملحق رقم 09 :

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور سياسة التوظيف

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	56	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	16

الملحق رقم 10 :

معامل الثبات ألفا كرونباخ لبعده سياسة الإستقطاب

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	56	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	7

الملحق رقم 11 :

معامل الثبات ألفا كرونباخ لبعء سياسة الإختيار

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	56	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	5

الملحق رقم 12 :

معامل الثبات ألفا كرونباخ لبعء سياسة التعيين

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	56	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	4

الملحق رقم 13 :

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	56	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	13

الملحق رقم 14 :

معامل الثبات ألفا كرونباخ عبارات الإستبانة الكلي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	56	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	29

الملحق رقم 15 :

توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	9	16,1	16,1	16,1
	أنثى	47	83,9	83,9	100,0
Total		56	100,0	100,0	

الملحق رقم 16 :

توزيع الأفراد حسب السن

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 31 الى 40 سنة	37	66,1	66,1	66,1
	من 41 الى 50 سنة	19	33,9	33,9	100,0
Total		56	100,0	100,0	

الملحق رقم 17 :

توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي

العلمي المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	14	25,0	25,0	25,0
	ماستر	21	37,5	37,5	62,5
	شهادة أخرى	21	37,5	37,5	100,0
Total		56	100,0	100,0	

الملحق رقم 18 :

توزيع الأفراد حسب عدد سنوات الأقدمية

عدد سنوات الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	4	7,1	7,1	7,1
من 5 الى 10 سنوات	11	19,6	19,6	26,8
من 11 الى 15 سنة	39	69,6	69,6	96,4
16 سنة فما فوق	2	3,6	3,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

الملحق رقم 19 :

توزيع الأفراد حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متصرف	17	30,4	30,4	30,4
عون ادارة	20	35,7	35,7	66,1
تقني سامي في الإعلام الآلي	12	21,4	21,4	87,5
كاتبة مديرية رئيسية	7	12,5	12,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

الملحق رقم 20 :

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور سياسة التوظيف

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تعمل الجامعة على جذب الأفراد القادرين على إدراك وتحقيق أهدافها.	56	3,41	,937
يتم إستقطاب أفراد تتوافق قيمهم مع قيم الجامعة.	56	3,64	,888
يتم إستقطاب أفراد يتمتعون بروح التعاون و التفاعل فيما بينهم.	56	3,75	1,245
تحرص الجامعة على جذب الأفراد الذين يتمتعون بتقافة المشاركة في صنع القرار.	56	3,89	1,370

تقوم سياسة الاستقطاب في الجامعة على جذب الأفراد الطامحين إلى مواصلة التعلم.	56	3,87	1,202
تسعى الجامعة إلى جذب أفراد قادرين على تحمل أعباء العمل.	56	3,96	,799
يتم إستقطاب أفراد يتميزون بالدافعية للعمل.	56	3,89	1,043
N valide (liste)	56		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تقوم الجامعة بإختيار المرشحين من خلال إخضاعهم لمجموعة من الإختبارات التي تكشف قدراتهم وإمكانياتهم.	56	3,57	1,231
يتم إختيار المرشحين الأكثر تلاؤما مع المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة.	56	3,64	1,288
تحرص الجامعة على إختيار المرشحين ذوي الموهلات القابلة للتطوير والتحسين بشكل مستمر.	56	3,91	1,028
يتم إختيار المرشحين القادرين على إدراك أساليب الإتصال والتفاعل في الجامعة.	56	3,75	1,173
تسعى الجامعة إلى إختيار المرشحين القادرين على التكيف مع متطلبات الوظيفة.	56	3,86	,997
N valide (liste)	56		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
يخضع الموظفون حديثي التعيين لفترة تدريب.	56	3,79	,899
تحرص الجامعة على إقامة دورات تكوينية للموظفين حديثي التعيين.	56	3,45	1,306
يخضع الموظفون حديثي التعيين لبرنامج تكيف داخل الجامعة.	56	3,21	1,262
تعمل الجامعة على تشجيع الإتصال والتعاون بين الموظفين القدامى والموظفين حديثي التعيين.	56	3,66	1,137
N valide (liste)	56		

الملحق رقم 21 :

المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحور الثقافة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تؤخذ أفكارى و أرائى بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	56	3,37	,820
تشجنى الجامعة على تقديم الأفكار الجديدة فى الواقف الصعبة.	56	3,00	1,200
تحرص الجامعة على توجيهى لتحقيق الأهداف المسطرة.	56	3,70	1,124
تبدل الجامعة مجهودات كبيرة للتنسيق و تحقيق التكامل بين وحداتها.	56	3,77	1,054
هناك تعاون بينى و بين المشرف للوصول لقرارات مقبولة للجميع.	56	3,61	,752
يتقاسم الموظفون المعلومات الجديدة مع بعضهم البعض لتطوير الجامعة.	56	3,55	,943
أدرك بأن هناك وعى تام بالمسؤولية الوظيفية لدى العاملين و الجامعة معا.	56	3,70	,470
يتم تطبيق نظام اتصالات فعال	56	3,82	,658
تقوم الجامعة بتقييمى وفق معايير عادلة و موضوعية	56	3,73	,854
أحظى بالتقدير و الاحترام بالجامعة التى أعمل بها.	56	3,96	,617
من واجبى كموظف أن أحافظ على سمعة الجامعة.	56	3,95	,743
العلاقة بين الادارة و العمال تسودها الثقة .	56	3,80	1,033
أشعر بالانتماء للجامعة التى أعمل بها.	56	3,84	,683
N valide (liste)	56		

الملحق رقم 22 :

المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
سياسة الاستقطاب	56	3,7755	,349
سياسة الاختيار	56	3,7464	,488

قائمة الملاحق

سياسة التعيين	56	3,5268	,388
سياسة التوظيف	56	3,6829	,216
الثقافة التنظيمية	56	3,6772	,404
N valide (liste)	56		

الملحق رقم 23 :

إختبار التوزيع الطبيعي الإلتواء و التفلطح

Statistiques

N	التنظيمية الثقافة			
	الاستقطاب سياسة	الاختيار سياسة	التعيين سياسة	التنظيمية الثقافة
Valide	56	56	56	56
Manquant	0	0	0	0
Asymétrie	-,897	-,920	,064	-1,210
Erreur standard d'asymétrie	,319	,319	,319	,319
Kurtosis	,257	,447	-,690	,574
Erreur standard de Kurtosis	,628	,628	,628	,628

الملحق رقم 24 :

إختبار تضخم التباين و التباين المسموح

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,606	,593		2,709	,009		
	سياسة الاستقطاب	,460	,156	,427	2,948	,005	,625	1,600
	سياسة الاختيار	,185	,130	,204	1,427	,159	,645	1,550
	سياسة التعيين	-,102	,119	-,100	-,852	,398	,959	1,042

Variable dépendante : الثقافة التنظيمية

الملحق 25 :

إختبار فرضيات الدراسة

Variabes introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	سياسة التعيين, سياسة الاختيار, سياسة الاستقطاب ^b		Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمية الثقافة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,563 ^a	,317	,278	,53991

a. Prédictors : (Constante), سياسة التعيين, سياسة الاختيار, سياسة الاستقطاب

b. Variable dépendante : التنظيمية الثقافة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,036	3	2,345	8,046	,000 ^b
	de Student	15,158	52	,292		
	Total	22,194	55			

a. Variable dépendante : التنظيمية الثقافة

b. Prédictors : (Constante), سياسة التعيين, سياسة الاختيار, سياسة الاستقطاب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard	Bêta	t		Corrélation simple	Partielle	Partielle
(Constante)	1,606	,593		2,709	,009			
سياسة الاستقطاب	,460	,156	,427	2,948	,005	,529	,378	,338
سياسة الاختيار	,185	,130	,204	1,427	,159	,449	,194	,164
سياسة التعيين	-,102	,119	-,100	-,852	,398	,004	-,117	-,098

Variable dépendante : التنظيمية الثقافة