

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية ادرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

تكوين المورد البشري وعلاقته بأخلاقيات العمل

"دراسة ميدانية بشركة توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) بادرار"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

لعريبي احمد

إعداد الطالبين:

قاسمي لطيفة

جحا نصيرة

السنة الجامعية: 2017-2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تشكرات

الحمد لله الذي ينتهي إليه حمد الحامدين  
و لديه شكر الشاكرين ،

الحمد لله الذي خلق الإنسان و علمه البيان و الصلاة و السلام على أشرف  
الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد و على آله  
و صحبه أجمعين .

نشكر الله الذي و فقنا لإتمام هذا العمل .

نشكر الوالدين الكريمين بفضلهما و دعائهما و صلنا

إلى هذه المرحلة

و نشكر الأستاذة الكرام الذين ساعدونا في إنجازها خاصة الأستاذة

العريبي أحمد جزاه الله عنا كل خير

و نشكر كل موظفي شركة توزيع الغاز و الكهرباء كل واحد

باسمه لمساعدتهم لنا

و أخص بالذكر من قدم لنا يد العون و المساعدة و كل من ساهمة في إنجازها

العمل من قريب أو بعيد

فهرس المحتوى الصفحة

التشكرات

فهرس المحتوى

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة ..... أ- ب

الفصل الأول : الاطار المنهجي

للدراسة .

- 1 الاشكالية ..... 14
- 2 الفرضية ..... 15
- 3 أهمية الدراسة و أهدافها ..... 15
- 4 دوافع اختيار الموضوع ..... 16
- 5 نموذج الدراسة . ..... 17
- 6 تحديد المفاهيم ..... 18
- 7 الجانب المنهجي ..... 22
- 8 مجالات الدراسة . ..... 24
- 9 الدراسة السابقة . ..... 26
- 10 صعوبات الدراسة ..... 27

## الفصل الثاني : مدخل الى تكوين الموارد البشرية .

اولا : نشأة ادارة الموارد البشرية .

30	تمهيد .....
30	1 مفهوم إدارة الموارد البشرية . .....
30	2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية .....
32	3 الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .....
34	4 العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية .....

ثانيا : تكوين الموارد البشرية .

36	1 مفهوم التكوين .....
-36	2 مبادئ التكوين .....
38	3 أنواع التكوين .....
39	4 أساليب التكوين .....
39	5 أهداف التكوين .....
40	6 أهمية التكوين .....

خلاصة

## الفصل الثالث : مدخل الى اخلاقيات العمل .

43	تمهيد .....
----	-------------

اولا : ماهية اخلاقيات العمل .

43	1 مفهوم أخلاقيات العمل .....
43	2 أهمية أخلاقيات العمل .....

45	..... وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل	3
46	..... العوامل المؤثرة في أخلاقيات العمل	4
47	..... مصادر أخلاقيات العمل	5
49	..... مراحل تطور أخلاقيات العمل لدى الأفراد	6

#### خلاصة

### الفصل الرابع : الجانب الميداني .

#### تمهيد

55	..... ماهية المؤسسة	1
64	..... تحليل و تفسير البيانات	2

#### خلاصة

. خاتمة .

. المصادر و المراجع .

. الملاحق .

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
<b>المحور الأول : متعلق بالبيانات الشخصية</b>		
68	توزيع حسب متغير الجنس	01
70	توزيع حسب متغير العمر	02
71	توزيع حسب متغير المستوى التعليمي	03
73	توزيع حسب متغير الشهادة المتحصل عليها	04
74	توزيع حسب متغير الحالة العائلية	05
75	توزيع حسب متغير المستوى الوظيفي	06
<b>المحور الأول : متعلق بالدورات التكوينية</b>		
76	يوضح الدورات الكوينة المتحصل عليها	07
77	يوضح نوع التكوين	08
78	يوضح المقارنة بين الأداء الفعلي و المتوقع	09
79	يوضح رضا عن كيفية الإختيار	10
80	يوضح المكونات الأكثر تفهما	11
81	يوضح الوقت المخصص الدورات التكوينية	12
82	يوضح تصميم الدورات التكوينية	13
83	يوضح الدورات التكوينية الخارجية أكثر مساهمة في تحقيق الأهداف	14
84	يوضح البرامج و الأنشطة التكوينية المسطر لها واضحة	15

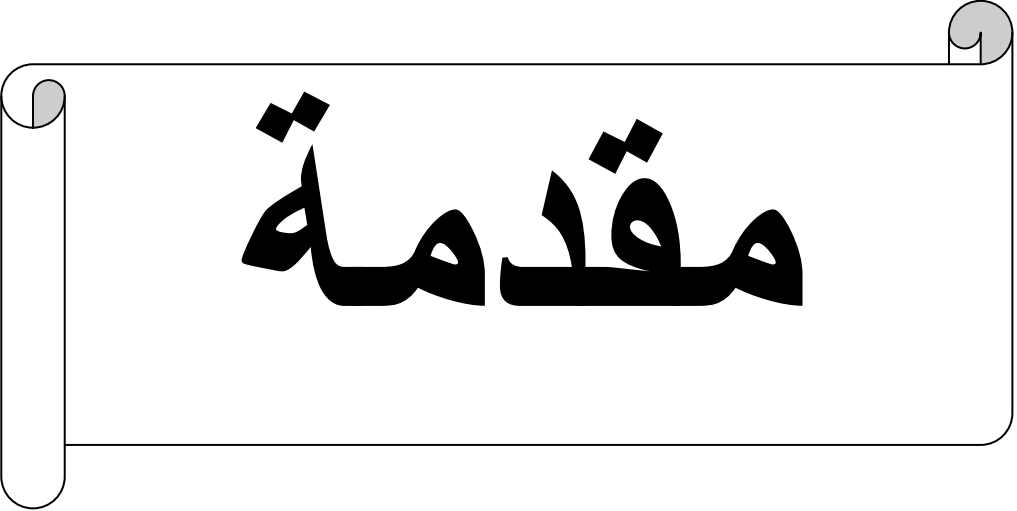
85	يوضح و جود تكرار في مضمون الدورات التكوينية	16
86	يوضح الأهداف التي تحققها الدورات التكوينية	17
87	يوضح أن الدورات التكوينية تؤدي إلى رفع الإحساس بالإنتماء	18
88	يوضح تطورات التي يواكبها مكان العمل	19
89	يوضح تكوين على الوسائل و الأدوات التكنولوجية	20
90	يوضح ما الجدوى من التكوين	21
<b>المحور الثالث : متعلق بأخلاقيات العمل</b>		
91	يوضح إحترام أوقات العمل من طرف الموظفين	22
92	يوضح وجود تعاون بين الزملاء أثناء القيام بالعمل	23
93	يوضح الإلتزام بالصدق في التعامل	24
94	يوضح المسؤول الرئيسي لك يهتم بالمشاعر و يقدرها	25
95	يوضح وجود روح العمل الجماعي بين الموظفين	26
96	يوضح إلتزام العمال بالقواعد و القوانين	27
97	يوضح الإلتزام العمال بمبدأ التحفظ	28
98	يوضح تطبيق العمال لمبدأ الحفاظ على أسرار المهنة و عدم إفشائها	29
99	يوضح تمرب العمال إثناء القيام بالعمل	30
100	يوضح تمتع العمال بأخلاقيات العمل	31
101	يوضح الإلتزام بالأمانة	32
102	يوضح الإلتزام بمبدأ إحترام الزبون	33



103	يوضح العلاقة بين البرامج و الأنشطة التكوينية و التعاون بين الزملاء	34
104	يوضح العلاقة بين نوع التكوين و التهرب أثناء القيام بالعمل	35
106	يوضح العلاقة بين الدورات التكوينية الخارجية و الإلتزام بالقواعد و القوانين	36
108	يوضح العلاقة بين ما الجدوى التكوين و التعاون بين الزملاء .	37
109	يوضح العلاقة بين الإحساس بالإتتماء و إهتمام المسؤل الرئيسي بالمشاعر و التقدير.	38

## فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
17	نموزج الدراسة	01
58	الهيكمل التنظيمي للشركة توزيع الغاز و الكهرباء	02
61	الهيكمل التنظيمي لمديرية توزيع الغاز و الكهرباء	03
64	الهيكمل التنظيمي لمديرية التوزيع بأدرار	04



مقدمة

## مقدمة

أصبحت المؤسسة العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة ، و أخذ القرارات و تحمل المسؤوليات على درجة من الوعي و التأهيل ، إذ أن الإدارة عملية إنسانية و إجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة من أفراد و جماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها .

و المؤسسة الإقتصادية و ما تتمتع به من عدة إمتيازات غايتها تحقيق أهداف الزبائن ، فهي تؤدي عدة خدمات لسد هذه الإحتياجات دون أي توقف و تحديا لكل العقبات .

و المورد البشري يعتبر أكثر أهمية من الموارد الأخرى بحيث يمثل الثورة الجوهرية بالنسبة للمؤسسة كون هذه الموارد تمتلك طاقات و قدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى ، فنجد المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية يهتمون بالمورد البشري على حد سواء .

و من خلال التقييم لأداء العاملين الذي يشمل على مستوى المنصب ، أو على مستوى الفرد نفسه ، و لتجنب هذه النقائص تلجأ الإدارة إلى سياسة التكوين ، فالتكوين يعتبر إستثمار ، يكون عائده على الفرد المكون من خلال إكسابه خبرات و مهارات و معارف جديدة حول وظيفته ، و التكوين يعتبر السبيل الوحيد لزيادة من قدرات المورد البشري ، فيجب على الإدارة توفير الإمكانيات المادية و المتخصصين من أجل التكوين ، و التي قد تكون مكلفة ، بحيث أن العائد سوف يكون مريح لها من خلال تحسين مستوى كفاءة الأفراد و أدائهم ، و أيضا رفع الإنتاجية و بالتالي ضمان سير المؤسسة و نجاحها .

و من خلال إتباع القوانين و التنظيمات و الخطط المسطرة ، من قبل المؤسسة فهو ملزم بتنفيذها ، و بإعتبار الموظف داخل المؤسسة من المسؤولين ، حاولنا معرفة مدى إلمام الموظف بهذه الأخلاقيات أو إمكانيات تطبيقها على أرض الواقع ، و يكون ذلك من خلال درجة إلتزام الموظفين بهذه القواعد و القوانين ، بحيث أصبحت المؤسسات تهتم و تتسابق في إصدار المدونات أخلاقية .

و لقد تم بتطبيق هذا الموضوع بشركة توزيع الغاز و الكهرباء ( سونلغاز ) بأدرار و لموضوعنا قسمنا الدراسة إلى فصول :

الفصل الأول : تم تعرف فيه على الإشكالية و ما تصل بها من أسباب و أهمية و أهداف الدراسة و مفاهيم بالإضافة إلى الدراسات السابقة و صعوبات و الإجراءات المنهجية للدراسة . أما الفصل الثاني : تحدثنا فيه إلى تكوين المورد البشري من خلال ( تعريف ، الأهمية ، الوظائف ، الأساليب ، الأنواع ، الأهداف . أما الفصل الثالث : تطرقنا فيه إلى المتغير التابع أخلاقيات العمل تعرفنا فيه على، المفهوم ، الأهمية ، الأهداف ، وسائل ترسيخ . أما الفصل الرابع : تطرقنا فيه إلى الجانب الميداني للدراسة تمثل في ماهية المؤسسة ، و تحليل و تفسير النتائج .

# الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة .

- (1) الإشكالية .
- (2) الفرضية .
- (3) أهمية و أهداف الدراسة .
- (4) دوافع إختيار الموضوع .
- (5) نموذج الدراسة .
- (6) تحديد المفاهيم .
- (7) الجانب المنهجي .
- (8) مجالات الدراسة .
- (9) الدراسة السابقة .
- (10) صعوبات الدراسة .

### 1- الإشكالية :

تعد المؤسسة كيان إجتماعي رسمي و مقصود و هي متعددة الأنشطة منها الإجتماعية و الإدارية فالنشاط الإجتماعي يهتم بالموارد البشري بالدرجة الأولى فهو الذي يرجع له الفضل في تطوير و نجاح تلك المؤسسة ، و تعتبر الموارد البشرية من اهم الموارد المتواجدة في المؤسسة و ذلك لدورها البالغ الأهمية في تسير الموارد الأخرى ( المالية ، المادية ، التكنولوجية ) و تحسين النشاط الإنتاجي للمؤسسة على المدى القريب و البعيد و يكون ذلك من خلال التكوين للموارد البشرية ، و إدارة الموارد البشرية تهتم بالتوفيق بين مصالح الفرد و مصالح المؤسسة من خلال الأنشطة المرتبطة بالعاملين من أجل رفع الروح المعنوية للأفراد و بالتالي تحسين الإنتاجية ، و بإختصار الإستخدام الأمثل للمورد البشري من خلال تكوين الهادف إلى إكساب الفرد معارف و مهارات و إتجاهات تساعد على التكيف مع المحيط و الإلتزام بالمسؤولية ، فالتكوين يساعد الفرد على تحديث مهارته و إكساب مهارات و معارف جديدة من خلال إخضاعه لبرامج تكوين تكون مبنية على أساس نتائج تقييم الأداء ، و بالتالي نجد الفرد مسؤول عن العمل الذي يقوم به و ينطلق من إيمان راسخ بأن العمل قيمة جوهرية يجب إحترامها و تنميتها ، و هذا يدل على الأخلاقيات التي يتلقها الفرد و أخلاقيات العمل عادة ما ترتبط بالأفراد الذين يعملون بجد و يحسنون الصنع في عملهم فالمنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها ، تجذب كفاءات سوق العمل عكس المنظمات التي لا تتعامل بها، و إن الحرص على تبني هذه الأخلاقيات هو أمر ديني و أخلاقي و إداري في نفس الوقت ، و إن تم إهمالها أو تقصير فيها فإن ذلك ينعكس على طريقة التعامل و قلة التعاون ، و تصبح الشركات لا تثق في بعضها البعض و تنعدم الإستفادة من خبرات البعض و هذا ما يحدث في الوقت الراهن .

و من هنا نطرح التساؤل التالي :

كيف يساهم تكوين المورد البشري في إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة ؟

### 2- الفرضية الرئيسية:

- يساهم تكوين المورد البشري في إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة .

### الفرضيات الفرعية:

- البرامج و الأنشطة تساهم في تعزيز الإلتزام أخلاقيات العمل في المؤسسة .



- تكوين خارج المؤسسة يساهم في إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة.
- يساهم تكوين إداري في إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة .
- يساهم تكوين تخصصي في تعزيز الإلتزام أخلاقيات العمل في المؤسسة .

### 3-الأهمية من الدراسة :

يكتسي مورد بشري أهمية كبيرة في المؤسسة لأنه بمثابة الشريان الذي يغذي المؤسسة و هو المساهم الكبير في تطوير و نجاح تلك المؤسسة المتواجدة فيها ، و من خلال دراستنا سنحاول أن نبرر العلاقة بين المورد البشري و أخلاقيات العمل ، بحيث أصبحت عامل مهم في تعزيز الميزة التنافسية من خلل التكفل بالعنصر البشري .

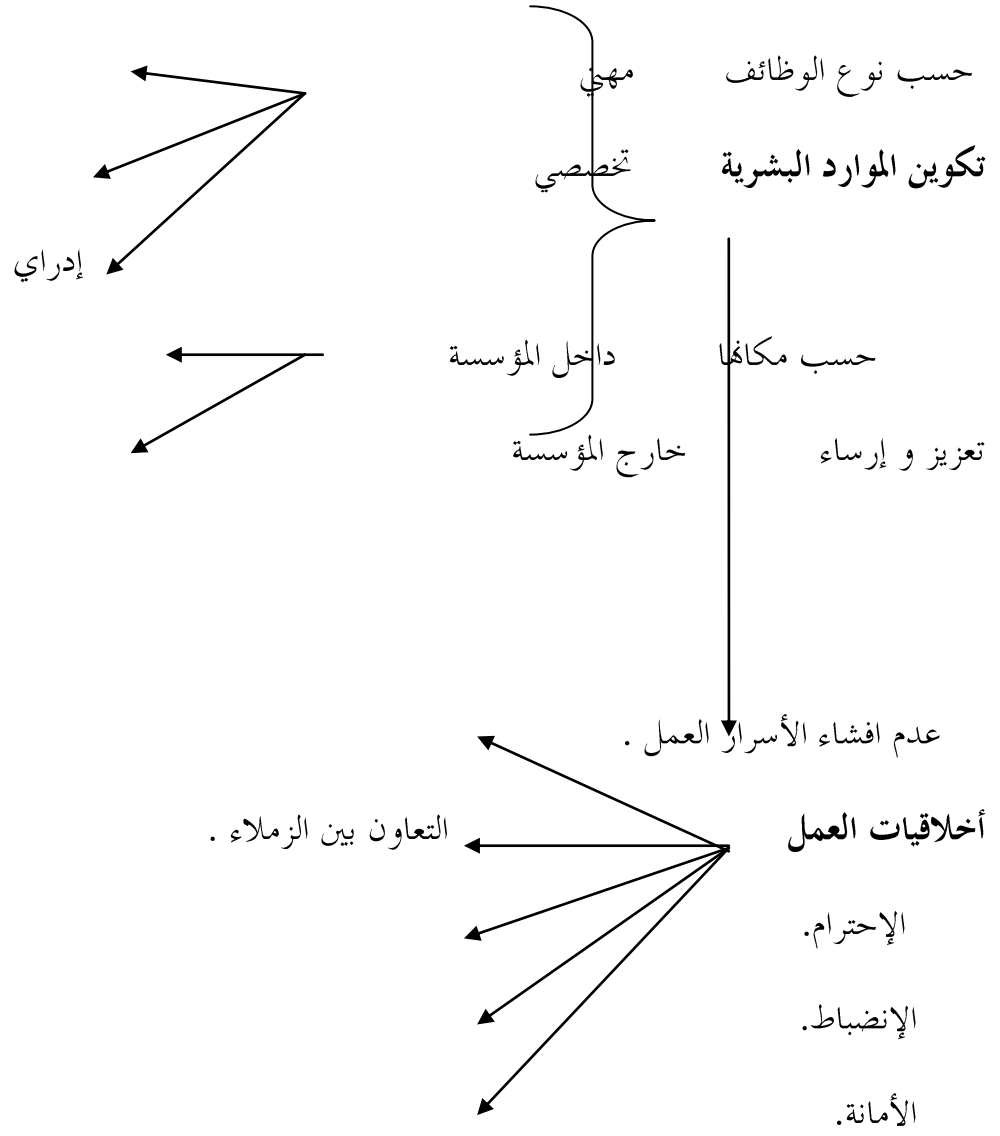
### 4- أهداف الدراسة : تتمثل في ما يلي :

- محاولة إبراز الأهمية الكبيرة للمورد البشري .
- محاولة تحديد العناصر و الأنشطة المخلفة لتكوين المورد البشري .
- إمكانية تحديد العلاقة بين المورد البشري و أخلاقيات العمل.
- محاولة تحديد أو اظهار التفاعل القوي للمورد البشري في المؤسسة .
- إثراء البحث العلمي .

### 5-دوافع إختيار الموضوع :

- كون الموضوع يندرج ضمن تخصصنا .
- رغبتنا في الدراسة و إبراز أهمية الموضوع و الفائدة المرجوة منه .
- شعورنا بأهمية الموضوع نظرا للإهتمام الكبير الذي لقيه من قبل الباحثين و التطور و التحول الذي تشهده المؤسسة.
- قلة الأبحاث و الدراسات في هذا المجال رغم أهميته .
- موضوع يتميز بطابع الدراسات (موضوع الساعة).
- محاولة الكشف عن مدى وجود علاقة بين تكوين المورد البشري و أخلاقيات العمل في المؤسسة .

6- نموذج الدراسة :



الشكل رقم (01): إعداد الطلبتين

7- تحديد المفاهيم :

تكوين المورد البشري :

لقد تعدد التعاريف حول مفهوم التكوين و ذلك بتعدد رؤى الباحثين المهتمين و المختصين بمجالات المختلفة ، و كل منهم تناوله من زاوية تختلف عن الأخرى ، و من بين هذه التعاريف نذكر مايلي :

من الناحية الغوية و الإصطلاحية :

لغة:

التشكيل بمعنى إحداث سلسلة مستمرة من التغيرات و التعديلات وفق نهج معين أو نسق معين من تعلم لأجل تغير الحالة الأولية القائمة الى حالة متوقعة مسبقا ،فالتكوين يؤدي إلى إكساب الفرد أنماط فكرية أو معنوية أو أشكالاً أدائية و وظيفة.<sup>1</sup>

وجدنا تعريف آخر و هو من الناحية الإصطلاحية و الذي تداولته بعض المراجع و التي تبين المفهوم بصف دقيقة و وجيزة و المتمثل في ما يلي :

إصطلاحاً:

إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارات المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة .<sup>2</sup> و قد وجدت له تعاريف أخرى تداولتها بعض المصادر و المراجع وهي مختصرة و تتمثل فيما يلي :

- مجموعة نشاطات المبرمجة بهدف إكساب الفرد و الجماعات المعارف و المهارات و الإتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الإجتماعي و المهني من جهة ، و تحقيق فعالية التنظيم الذين ينتمون اليه من جهة ثانية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زين الدين مصمودي :عوامل التكوين و علاقتها بإتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس ، رسالة دكتوراة ، غير منشورة ،معهد علم النفس و علوم التربية ، بجامعة قسنطينة 1997- 1998 ،ص17.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القوى 21 ، الدار الجامعية ، 2003 ص 332.

<sup>3</sup> عبد الكريم بوخصص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2012 – 2010 ، ص37 .

- هي تلك النشاطات التي ترمي إلى تحسين الكفاءات في مهمة يؤديها الموظف أو عين لتأديتها و هدف التكوين هو إما تعلم سلوكا جديدا أو تغيير السلوك الحالي يؤدي بحيث يؤدي الى ظهور نمط خاص و متخصص من السلوك.<sup>1</sup>

يتضح من كل المفاهيم تكوين أنه على الرغم من إختلافها في الألفاظ إلا أنها تتفق غالبا في مضمونها حيث أنها تشير بصفة عامة إلى أن التكوين نشاط مستمر و منظم موجه إلى الأفراد أو الجماعات بتعين تنمية معارفهم و رفع مهاراتهم و إكسابه إتجاهات إيجابية نحو العمل .

و قد يرا البعض أن التمييز بين التكوين و التعليم أمر قليل الأهمية و لكن هناك فرق بينهم في المضمون و هو :

### تعليم:

نشاط مخطط و مبرمج يقوم من خلاله شخص المتدخل بتقديم معلومات و معارف جديدة إلى شخص آخر المشارك بهدف التكيف .<sup>2</sup>

ووجدنا أنه يجب التعرّيج إلى مفهوم آخر وهو المورد البشري وأن نقوم بإعطائه تعريف واضح و شامل وهو :

### المورد البشري:

- مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف و سياسات و نشاطات ، و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات ، تقسيم هذه الموارد إلى خمسة : الإحترافية ، القيادية ، المشاركة ، الإتحاد العمالية ، الإشرافية .<sup>3</sup>

ويوجد تعريف آخر لكي يكون أكثر توضيح و مفصل بصفة دقيقة و موجزة ، و أكثر شرح لمفهوم المورد البشري

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي : ادارة الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2004 ، ص99.  
<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط : ادارة الموارد البشرية ، ط 1، دار النهضة العربية ، سنة 2002 ، 1423 ، ص50.  
<sup>3</sup> عبدالكريم بوحفص مرجع سبق ذكره ؛ ص 59.

- هو المورد الحقيقي وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي و هو الفرد أو الإنسان ، و هو المورد الكامن في إي منظمة و هي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي للأسف مصدر كل فشل إذا اساءت إدارتها.<sup>1</sup>

أما بالنسبة للمفهوم الاجرائي فهو التالي :

هي عملية تستهدف الفرد بالدرجة الأولى وتشمل تغير دائم و نسبي في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل لأنه عنصر مهم في تطوير و نجاح المؤسسة.

### أخلاقيات العمل:

بداية سوف نتطرق الى اعطاء تعريف لها من الناحية الغوية و الإصطلاحية لإيضاح و شرح المفهوم اكثر: لغة:

يطلق على الطبع أو السجية و هو شكل صورة الإنسان الباطنية مثلما يشكل خلق -بفتح الخاء و سكون الام -صورة الإنسان الظاهرة.<sup>2</sup>

أما بالنسبة للإصطلاح فتمثل في مايلي :

يعرفه حجة الإسلام أبو حامد الغزالي بأنه " هيئة في النفس راسخة ، عنها تصدر الأفعال بسهولة و يسر من غير حاجة إلى فكر و رواية ."<sup>3</sup>

و وجدت عدت تعاريف لعلماء و مفكرين سوسيولوجين في علم الاجتماع **لأخلاقيات العمل** و من بينهم نذكر على سبيل الذكر كل من :

**رويتز و ديسترو :**

" مجموعة القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح و الخاطئ".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد البارى ابراهيم درة : ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار النشر و التوزيع ، سنة 2008، ص 18 .

<sup>2</sup> ابو حامد الغزالي : إحياء علوم الدين ، دار الجبل ، 1990 ، ص 3 .

<sup>3</sup> زرودي فتيحة : الأخلاق و السياسة عند أبو حامد الغزالي ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الفلسفة ، جامعة الجزائر ، 1990 ، ص23 .

<sup>4</sup> نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة مسؤولية الأعمال ، دار الورق للنشر و التوزيع ، 2006 الأردن ، ص 17 .

فان فالوك :

" الدراسة المنهجية للخيار الإخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد"<sup>1</sup>

ياغي:

بأنها مجموعة من القواعد و الأسس التي يجب على المهني التمسك بها و العمل بمقتضاها ، ليكون ناجحا في تعامله مع الناس ، ناجحا في مهنته مادام قادر على إكتساب ثقة زبائنه و المتعاملين معه .<sup>2</sup> و توجد تعاريف أخرى لأخلاقيات العمل ، قد وجدناها في بعض المصادر و المراجع أفادتنا كثير في بحثنا هذا وهي :

● مجموعة عامة من المعتقدات و القيم و المبادئ التي تحكم سلوك الفرد في إتخاذ القرارات و تميز بين ما هو صواب و خاطئ جيد أو سيئ ، حلال ، حرام .<sup>3</sup> و مفهوم آخر له علاقة بالمفهوم الرئيسي و يجب أن نتطرق له وهو :

العمل:

هو كل جهد يبذله الفرد سواء كان بدني أو عقلي ، و هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في الوظيفة أو مهنة أو حرفة .<sup>4</sup>

### 8- الجانب المنهجي :

نظرا لطبيعة الموضوع كان لا بد أن نستعمل مختلف المناهج المتوجدة في البحوث و الدراسات الإقتصادية و الإدارية و ذلك على حسب الحاجة البحثية ، فمثلا نجد المنهج الوصفي في المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية و أخلاقيات العمل و وظائف إدارة الموارد البشرية ، و المنهج التحليلي في تحليل المعطيات و الأرقام ، و إستخدام المنهج الإحصائي .

<sup>1</sup> نجم عبود نجم مرجع سبق ذكره :، ص 18.

<sup>2</sup> ياغي محمد عبد الفتاح: أخلاقيات في الإدارة ، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع ، 1995، ص25

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنه : أخلاقيات العمل في الإدارة ، دار الميسر للنشر و التوزيع ص 21.

<sup>4</sup> سليمان بن سالم بن خليل الرومي : درجة الإلتزام المشرفين التربويين في محافظة غزة ، بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم كية الأدب ، جامعة الإسلامية ، 2009، ص 15 .

### أدوات جمع البيانات :

تعد أدوات جمع البيانات بأنها وسائل لجمع و حصر المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها بحيث أن الباحث من خلال المنهج الذي إعتد عليه يتضح له نوع الأداة التي يعتمد عليها .

و إقتناء الأداة يكون وفق أسس و شروط وليس بطرق عشوائية و من أهم هذي الأسس نذكر :

- ميدان أو مجال تخصص البحث .

- نوعية مجتمع الدراسة .

- موضوع البحث وطبيعته .

و من هنا فالأدوات التي اتبعناها في بحثنا هي الملاحظة ، المقابلة ، الإستمارة .

### 1 \_ الملاحظة :

وقد إستخدمنا هذه الدراسة من خلال إكتشاف الواقع الداخلي للمؤسسة وذلك من خلال مشاهدة الظروف المحيطة بالعمال ، و أيضا و إستعملنا الملاحظة غير المباشرة من خلال ملاحظة الموظفين وهم يعملون ، دون أن يشعرو بنا بحيث قمنا بتسجيل المعلومات ، إستخدمت من خلال التزول إلى الميدان و التعرف على مجتمع الدراسة و الحصول على بعض المعلومات كان ذلك من خلال مراقبة الموظفين وقت دخولهم و خروجهم و أيضا كيفية القيام بالعمل .

### 2 \_ المقابلة :<sup>1</sup>

تستخدم لدراسة سلوك الفرد أو مجموعة أفراد للحصول على إستجابة لوقف معين ، و ملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الإجتماعي .

و العمل بها هو قصد الحصول على معلومات أو بمعنى آخر تتم من خلال الحوار و النقاش قصد كشف الجوانب المتعلقة بالسلوك القيمي و الأخلاقي لدى المبحوثين .

لقد قمنا بإجراء المقابلة مع بعض الموظفين في مدير توزيع الغاز و الكهرباء لتحديد جوانب الدراسة والإحاطة ببعض المعلومات التي تساعد على تحليل البيانات المجمعة ومدى مصدقية البيانات المتحصل عليها في الاستبيان .

<sup>1</sup> خير الله عصار : محاضرات في منهجية البحث الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1982 ، ص 72.

والمهم أن معظم الأسئلة التي تكون في المقابلة نختار ثم نحددها و يكون ذلك بعد إعادة النظر فيها من طرف الباحث و المشرف و بعد ذلك وضعها في أسئلة ضمن الإستمارة .

### 3 الإستمارة :<sup>1</sup>

عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه لي شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات حول الظاهرة المعنية .

- عبارة عن قائمة من الأسئلة المعدة سلفا ، يوجهها الباحث إلى أفراد العينة .<sup>2</sup>

وقد تضمنت الإستمارة ثلاثة محاور وهي :

- ✓ المحور الأول : يشمل البيانات الشخصية .
- ✓ المحور الثاني : يشمل تكوين الموارد البشرية .
- ✓ المحور الثالث : يشمل أخلاقيات العمل .

و قد خضعت الإستمارة إلى عملية التحكيم من طرف الأستاذة و يتمثلون في الدكتورة محمدتي شهرزاد و الدكتور بوهناف عبد الكريم و الدكتور مولودي محمد ، و قد تم إعادة صياغة بعض الأسئلة المقترحة من طرف الأستاذة .

حسب العينة قمنا بمسح الشامل للموظفين المتواجدين بمديرية توزيع الغاز و الكهرباء .

### 9 – مجالات الدراسة :

#### المجال المكاني :

<sup>1</sup> حسن منسي : منهج البحث التربوي ، دار الكندي للنشر ، ط 1 ، الأردن 1999 ، ص 56 .  
<sup>2</sup> سيد علي شتا : المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية ، مكتبة الأشعار الفنية ، مصر 1997 ، ص 250 .



تقع شركة توزيع الغاز و الكهرباء ( سونلغاز ) يحدّها شمالاً مؤسسة بن عمراني طيوطة ، و يحدّها من الجهة الشرقية سوق بودة ، أما من الناحية الغربية فيحدّها ثانوية إبي حامد الغزالي ، أما من الناحية الجنوبية فيحدّها حي بن عبد الكريم التواتي .

### المجال البشري :

أجريت الدراسة المنهجية تحت عنوان تكوين المورد البشري و علاقته بأخلاقيات العمل بمديرية توزيع الغاز و الكهرباء ، و عدد عمالها 80 موظف .

### المجال الزمني :

و تتمثل المراحل التي مر بها البحث بداية بالإطار النظري و إنتهاء بالدراسة الميدانية في ما يلي :

**المرحلة الأولى :** و التي قمنا فيها بظبط المتغيرات و جمع المعلومات حول الموضوع و حصرها في زاوية محددة ثم تحديد المفاهيم العامة .

**المرحلة الثانية :** تم تحديد المؤسسة التي ستجرى بها الدراسة الميدانية ، و هي مديرية توزيع الغاز و الكهرباء ، ثم قمنا بزيارة المؤسسة قصد توضيح الفكرة و بعض النقاط المهمة حول الموضوع . بمعنى مرحلة الإستطلاعية و إكتشاف المكان .

**المرحلة الثالثة :** توجهنا إلى المؤسسة بغرض تقديم طلب إجراء الدراسة و كانت مقابلتنا مع الممثل الشخصي للمدير قصد الإتفاق على إجراءاتها ، بحيث طلب منا كتابة تقرير إلى المدير للمصادقة عليه و تقديمه إلى الأمانة العامة و كان ذلك بتاريخ 10-01-2018 .

**المرحلة الرابعة :** موافقة المدير على القيام بإجراء الدراسة و كان ذلك بتاريخ 14-01-2018 ، حيث شرعنا في طرح بعض التساؤلات و الإستفسارات مثل " نشأتها ، عدد العاملين ، أهدافها ، الهيكل التنظيمي الخاص بها .

**المرحلة الخامسة :** قمنا بتوزيع الإستمارات في 19-02-2018 ليتم إرجاعها بتاريخ 22-02-2018 .

المرحلة السادسة : قمنا في هذه المرحلة الأخيرة من شهر 24-02-2018 بتفريغ الإستمارة في جداول لتحليلها للوصول إلى نتائج تثبت صحة الفرضيات من عدمها.

### 10- الدراسة السابقة :

#### 1-بو الصبعين زوييدة : بعنوان " أخلاقيات المهنة في الوظيفة الجمركية "

بمتمشية أقسام الجمارك بقسنطينة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسير الموارد البشرية بجامعة متنوري قسنطينة .

كان التساؤل الرئيسي هو :<sup>1</sup>

عن أخلاقيات المهنة في الوظيفة الجمركية ؟

كانت الفرضيات كالتالي :

- لا يمتلك موظفو الجمارك فكرة واضحة عن مدونة أخلاقيات المهنة التي تتبناها إدارة الجمارك الجزائرية .

- إن موظفو الجمارك غالبا ما لا يلتزمون بأخلاقيات المهنة و قوعد السلوك المرتبطة بممارسة وظيفتهم الجمركية .

- تعود أسباب عدم الإلتزام موظفي الجمارك بأخلاقيات المهنة و قواعد السلوك الى أوضاع اقتصادية و إجتماعية .

- إتمدت على المنهج الوصفي و الإجتماعي و ذلك لرصد أخلاقيات المهنة في قطاع الجمارك
- إتمدت على الإستمارة و الملاحظة و المقابلة و الوثائق و الإحصاءات الرسمية و التقارير
- و بلغت العينة عنده 328 بحيث إستخدم العينة العشوائية بـ 15 % أي 48 مفردة

#### ● نتائج الدراسة :

- إن موظفو الجمارك غالبا ما لا يلتزمون بأخلاقيات المهنة و قواعد السلوك المرتبطة بمبادئ وظيفتهم الجمركية .

<sup>1</sup> أبو الصبعين زوييدة : أخلاقيات المهنة في الوظيفة الجمركية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، بجامعة متنوري ، قسنطينة ، سنة 2009 ،

- إن موظفي إدارة الجمارك و رغم علمهم بوجود مدونة الأخلاق المهنية إلا أن فكرتهم غير واضحة

- إن موظفو الجمارك يحترمون بعض الإلتزامات المقرر أتجاه إدارتهم كواجب الولاء التحفظ و السر المهني حيث إحترام مراقبة مواقيت العمل ، السرعة و الكفاءة و النزاهة .

### 2-المومني : بعنوان " ما مدى التزام المدير و المعلم بالقواعد الإخلاقية لمهنة التعليم "

- هدفت هذه الدراسة لتوصل إلى دلالات عن أثر كل من الخبرة و الجنس و الوظيفة و التأهيل على التزامهم بقواعد و أخلاق مهنة التعليم .
  - حصر المبادئ و القواعد الأخلاقية في ميدان التربية و التعليم و التعرف على مدى التزام المديرين و المعلمين و المديرات و المعلمات بمذه القواعد في واقع ممارستهم العملية .
  - عينة قومها 150 مدير .
  - إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .
  - توصل إلى النتائج التالية :<sup>1</sup>
- إن المديرين و المديرات يبدون أكثر التزاما بالقواعد الأخلاقية العامة الخاصة بمهنة التعليم أكثر من المعلمين و المعلمات بغض النظر عن الجنس و الخبرة .
- أوضحت المتوسطات أن هناك تذبذا في الإلتزام بالقواعد الأخلاقية يعزي التأهيل في مختلف مجالات الدراسة .
- إن الإناث أكثر إلتزام من الذكور لعل ذلك يعكس التنشئة الأردنية فهناك إلتزام بالعادات و التقاليد و القيم الأخلاقية .

### 4-عبد العزيز نعمان : بعنوان " علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية في الإدارة الوسطى "

دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية .

تهدف الى :

- قياس علاقة التكوين بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في جامعة ، و المقارنة بين الإتجاهات القيادات الإدارية و أفراد الإدارة الوسطى في العملية التكوينية .

<sup>1</sup> المومني : ما مدى إلتزام المدير و المعلم بالقواعد الأخلاقية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، سنة 2010.

توصل الى النتائج التالية :<sup>1</sup>

أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التكوينية الحديثة و التركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التكوينية.  
أظهرت أيضا أن أسلوب إختيار المتكويين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لإختيار المتكويين كما أن الوساطة و الآراء الشخصية دور في إختيار المتكويين مما ينعكس بالسلب على العملية التكوينية .

### تقييم الدراسات :

بعد عرض الدراسات السابقة وأهم النتائج المتوصل إليها نلاحظ من خلال بعض الدراسات إختلفت في العينات المستخدمة سواء في الحجم أو الجنس حيث إهتمت دراسة " أبو الصبعين زوييدة " بأخلاقيات المهنة التي يجب إتباعها أو الإلتزام بها على عينة جد كبيرة قومها 328 بحيث كان حجم العينة في الدراسة " المومني " متوسطة و مقصودة قدرت بـ 150 مدير ، أما الدراسة " عبد العزيز النعمان فكانت عينتها أيضا متوسطة .

إتفقت أيضا من حيث المنهج المتبع في الدراسة " أبو الصبعين زوييدة " إستخدمت المنهج الوصفي و الإجتماعي ، و إتبتت جميع أدوات جمع البيانات أما الدراسة " المومني فتستخدم المنهج الوصفي التحليلي .

أما في الدراسة الحالية فقد إختلفت مع الدراسات في العينة بحيث بلغت عينتها 80 موظف ، و كان المنهج المنهج المستخدم هو الوصفي و التحليلي و الإحصائي ، و من خلال الدراسات السابقة و جدنا أن العديد من الدراسات إهتمت بشكل متزايد في الأونة الأخيرة بموضوع الأخلاق .

أما من حيث ميدان الدراسة فدراسة " أبو الصبعين زوييدة " إجريت بالجمركية لمدينة قسنطينة ، و " المومني " إجريت بمدرسة ، أما دراسة عبد العزيز النعمان فإجريت بجامعة تعز اليمنية ، و الدراسة الحالية إجريت بشركة توزيع الغاز و الكهرباء .

أما بالنسبة للموضوع فكان موضوع دراسة " أبو الصبعين زوييدة " هو أخلاقيات المهنة في الوظيفة الجمركية ، أما بالنسبة "لدراسة عبد العزيز النعمان "علاقة التكوين بالموارد البشري في الإدارة

<sup>1</sup> عبد العزيز النعمان: علاقة التكوين بأداء المورد البشري في الإدارة الوسطى ،دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية ، غير منشورة ، 2010.

الوسطى ، أما بالنسبة لدراسة " المومني " ما مدى إلتزام المدير و المعلم بالقواعد الأخلاقية لمهنة التعليم ، أما الدراسة الحالية فكان موضوعها هو تكوين المورد البشري و علاقته بإخلاقيات العمل . أما بالنسبة للشهادة "فأبو الصبعين زوييدة " شهادة ماجستير ، أما " عبد العزيز النعمان " شهادة ماجستير ، أما الدراسة الحالية لنيل شهادة ماستر .

### 11- صعوبات الدراسة :

مما لاشك فيه إن لكل بحث مجموعة من الصعوبات تواجهه مرتبطة بعدة عوامل منها مايتعلق بطبيعة الموضوع ، و أو بإمكانيات الباحث في حد ذاته .  
و من الصعوبات التي وجهتنا نذكر منها :

- ❖ نقص في الدراسات السابقة " ماجستير ، دكتوراة " تخصص علم الاجتماع في حدود إطلاعنا .
- ❖ نقص في المؤلفات المتخصصة في الموضوع لأخلاق المهنة و علاقته بالمورد البشري في حدود إطلاعنا .
- ❖ صعوبة الحصول على سجل الغيابات .
- ❖ لم يلتزم بعض المبحوثين بالوقت المحدد لإرجاع الإستمارات .

## الفصل الثاني : مدخل إلى تكوين المورد البشري .

### تمهيد

أولاً : نشأة إدارة الموارد البشرية .

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية .
2. التطور التاريخي لإدارة لموارد البشرية .
3. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .
4. العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية .

ثانياً : تكوين الموارد البشرية .

1. مفهوم التكوين .
2. مبادئ التكوين .
3. أنواع التكوين .
4. أساليب التكوين .
5. أهداف التكوين .
6. أهمية التكوين .

### خاتمة



الرق حيث أصبح العامل يمارس صناعته في المنزل مقابل أجر يسمح له بالعيش الكريم ، ثم ما لبث ان ظهر بعد نظام إقطاع في الريف ونظام الطوائف في المدن تميز الأول بوجود طبقتين العبيد يفلحون الأرض و الملاك أما الأخر فعرف إحتكار للصناعة و الحرفة .<sup>1</sup>

ب – مرحلة الثورة الصناعية :

قامت الثورة الصناعية في القرن السابع عشر ، حيث نظرة إلى العامل على أنه سلعة تباع و تشتري بعد أن غلبت العنصر الإلي على العنصر البشري و أهملت حاجات و حوافز العمال ، كما ساهمت الثورة الصناعية في نثاة الكثير من الأعمال المتكررة التي لتحتاج مهارة بسبب نظام المصنع الكبير و على الرغم من ذلك فإن الثورة حققت زيادة هائلة في الإنتاج و السلع .<sup>2</sup>

ج – مرحلة الإدارة العلمية :

و تعتبر هذه المرحلة من إبرز التطورات التي ساهمت في ظهور إهمية إدارة المواد البشرية هي إنتشار حركة الإدارة العلمية التي تزعمها **فريدريك تايلو** ، مستخدما المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال و إختيار العامل الأفضل للعمل ، و استخدام دراسة الحركة و الزمن حيث توصل **تايلور** إلى الأسس الأربعة للإدارة و هي:

تطور حقيقي في الإدارة ، و إختيار العلمي للعاملين ، الإهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم ، التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية .<sup>3</sup>

د – مرحلة نمو المنظمات العمالية :

عرفت هذه المرحلة ظهور حركات عمالية جاءت من أجل تغيير الأوضاع التي كان يعانها العمال من أرباب العمل ، و للمطالبة بحقوقهم ، و التفاوض بإسمهم فيما يخص زيادة أجور العمال ، و خفض ساعات العمل

مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى:

تميزت هذه المرحلة بإستخدام طرق جديدة الإختيار العاملين قبل تعيينهم و ذلك لتفادي أسباب فشلهم بعد توظيفهم ، و مع تطور علم النفس الصناعي بدا بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية للمساعدة في التدريب و التوظيف و الرعاية الصحية و الأمن الصناعي ، و يمكن إعتبار كل هذه الأشياء ساعدة في تكوين ادارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث ، كما شهدت تزايد

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ، الإطار النظري و حالات علمية ، ط 1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، سنة 2010 ، ص 27 .

<sup>2</sup> عبد العزيز بدر النداوي : عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، طباعة عمان ، سنة 2009 ، ص 26 ، 27 .

<sup>3</sup> فيصل حسوني : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن عمان ، 2011 ص 10 .



الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال ، و ذلك بإنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية و الاسكان ، فكان بذلك بداية ظهور اقسام شؤون الموارد البشرية ، و كان اغلب العاملين باقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الاجتماعية و الانسانية للعاملين .

### مرحلة ما بين الحرب العالمية الاولى و الثانية :

شهدت العشرينيات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الانسانية حيث اجريت تجارب الهوثورن بزعامة التون مايو واقنعت الكثيرين باهمية رضا العاملين عن عملهم ، و توفير الظروف المناسبة للعمل .<sup>1</sup>

مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الان :

فيهذه المرحلة عرفت اتساع في نطاق الاعمال التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب العاملين و تنميتهم ، و ترشيد العلاقات الانسانية و وضع برنامج لتحفيزهم نو ضبط حضورهم و انصرافهم و الاعمال الروتينية .

### 3 - وظائف إدارة الموارد البشرية :<sup>2</sup>

#### 1 - تهيئة القوى العاملة :

و يتمثل ذلك في توفير القوى العاملة حسب التخصصات و الكفاءات في جميع الأقسام و لأدارات العامة و نعني بتهيئة القوى العاملة إستحضار المورد البشري بالكمية و النوعية المطلوبة و التي سوف تنجز مهام المؤسسة و ذلك من خلال التعرف على عدد العاملين و توصيف الوظائف الوظائف حيث أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو إستقطاب و إيجاد الأفراد الملائمين لأعمال المؤسسة و يعتبر تحليل و توصيف الأعمال القاعدة التي يرتكز عليها كل برنامج إدارة الموارد البشرية فهو أساس التنظيم السليم الذي يتم بموجبه الإختيار و التعيين و لوضع معدلات عادلة للأجور و برجة التدريب و تحديد الحاجات التدريبية .

#### 2 - التطوير القوى العاملة:<sup>3</sup>

و يقصد بها رفع كفاءة العاملين و ذلك عن طريق تدريب و توجيه :الأفراد وفق أسس عملية بهدف تحقيق الكفاءة الإدارية بأقل وقت و تكلفة كما يتم تطوير العاملين حتى يكونوا مؤهلين لأشغال و وظائف أخرى أكثر تعقيدا و يشمل ويشمل تنفيذ هذه الوظيفة مايلي

#### 1 - التخطيط المهني

<sup>1</sup> فيصل حسوني : مرجع سبق ذكره ، ص 11 ، 12 .

<sup>2</sup> بن يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل : إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع 2010 ، ص 20 .

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 47 .

ب - إعداد و إدارة برامج لتطوير العاملين

ج -التخطيط لنشاط التدريب و تنفيذه .

### 3-مكافآت القوى العاملة :

و يقصد بها تقديم الأعمال ثم تقويم منجزات العاملين و ذلك من خلال معرفة مدى إلتزام العاملين بمتطلبات العمل ، و بناء على ذلك يتم تحديد الأجور و المكافآت ، و تعويضهم و مكافئتهم العاملين على الجهود التي يقدمونها للمنظمة و يتمثل ذلك تحفيز العاملين لتقديم أداء افضل و أحسن عن المعتاد اي تحديد كل وظيفة لتحديد الاجر المناسب لها.<sup>1</sup>

### 4-الحفاظ على القوى العاملة :

و يقصد بالحفاظ على هذة القوى هو إبقاء و إدامة الأفراد العاملين في المنظمة و تشمل المحافظة على الأفراد العاملين المتوفرين السعي إلى توفير بيئة آمنة و التأكد من سلامتهم و عدم التعرض للمخاطرة و هذا يتطلب التأكد من خلو بيئة العمل من الحوادث او المرض و كذلك الحفاظ على هذه القوى العاملة من الشيخوخة لتفادي الحاجة و العوز بعد أن ساهمت في العملية الإنتاجية في سبيل خدمة المجتمع و المصلحة العامة و الخاصة على سواء .

و إضافة إلى ذلك يجب توفر مناخ تنظيمي تسوده درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين و هذا ما يحافظ علي بقائهم في المنظمة أي أن العملية تتمثل على الأقل الفعاليات التالية :<sup>2</sup>

ا - وضع وتنفيذ نظام السلامة المهنية

ب - متابعة قوانين العمل و متطلباتها

ج- التأكد من إمتلاك المنظمة لثقافة و مناخ بثمن السلامة و الفرد .

### 5- وظائف أخرى :<sup>3</sup>

إضافة إلى ماتم عرضه سابقا من و وظائف فإن لإدارة الموارد البشرية و وظائف أخرى تقوم بها و تتمثل في ترقية العاملين و متابعتهم و إعطائهم إجازات وغيرها كما تهتم بمجموعة قضايا أخرى مثل معاقبتهم إذا قصرو ..أو غير ذلك و قد تحتاج في بعض الأحيان إلى الإحتفاظ بمعلومات عن المورد البشري عن طريق إجراء البحث و المتابعة و تخزين البيانات و المعلومات المتعلقة بهم في في نظام معلومات الموارد البشرية .

<sup>1</sup> طاهر محمود الكالدا : مرجع سبق ذكره ، ص 23.

<sup>2</sup> بن يوسف حجيم الطائي : مرجع سبق ذكره ، ص 47.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 48.

#### 4- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :

نجد أن كثير من كتاب إدارة الموارد البشرية يتفقون بأنه هنالك مجموعة من العوامل تؤثر في هيكل إدارة الموارد البشرية و وضعها التنظيمي ومن بين هذه العوامل ما يلي .<sup>1</sup>

1- أدوار إدارة الموارد البشرية إن الإدارة الموارد البشرية دور هام في المنظمة و ذلك من خلال تعيش في جو تنافسي و الإتجاه نحو العولمة فالمنظمة الناجحة التي تعمل في بيئة تنافسية تعمل على تشجيع إدارات الموارد البشرية فيها على ممارسة إدارات مختلفة و متعددة و ذلك بهدف تحسين الإنتاجية و تغيير نمط العمل و تتمثل أدوار إدارة الموارد البشرية في الأتي .<sup>2</sup>

#### 1- دور الأعمال :

و يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة المورد البشرية للمؤسسة في تحديد الأعمال فيها ويتم ذلك من خلال معرفة أهداف تلك الأعمال و العمل على مساعدة المنظمة للوصول إلى المستوى الذي ترغب فيه و يعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية فربط نشاطها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الإتجاهات الإستراتيجية للمنظمة و بهذا يتعزز الدور الإستراتيجي لها

#### 2- الدور التشغيلي:

و يتم في هذا المستوى وضع إستراتيجيات و خطط لإستقطاب المورد البشري و صناعة قرارات التوظيف و العمل على زيادة نشاطات التدريب و تطوير أنظمة الرقابة على الأداء و السلوك و المتابعة و العمل على تقويم الأداء  
فقيام إدارة الموارد البشرية بدور تشغيلي يساهم في ربطها بحاجات الأعمال للمنظمة و يعد الدور التشغيلي من الأدوار قصيرة المدى و ذلك لإرتباطه بالنشاطات أو العمليات اليومية التي تتم إنجازها في المنظمة أولاً و إدارة الموارد البشرية تانياً.

#### 3- الدور الإداري :

أما هذا الدور فيعرف بالدور متوسط المدى و يتم فيه من خلال نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الإختيار و العمل على تطوير خطط الإستقطاب المورد من الأماكن المناسبة إضافة إلى وضع أنظمة للأجور و المكافأة و برامج التطوير الإداري.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل : مرجع سبق ذكره . ص 99 .  
<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 99.

- ب - حجم المنظمة: يتم تحديد حجم المنظمة من خلال النشاطها أو التبعات التي يحققها أو عدد العاملين أو حجم راس المال و يعتبر حجم المنظمة من العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، فكلما زاد حجم المنظمة إلا و تنوع نشاطها وهذا مايفرض على المنظمة بإستخدام أنشطة جديدة داخل الإدارة .
- ج - كثافة المورد البشري : تختلف المنظمات فيما بينها في إستخدامها للمورد البشري و ذلك نظرا لطبيعة النشاط الذي تمارسه فكلما زاد الإعتماد على عنصر العمل بشكل كبير مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى كلما كانت هنالك ضرورة وجود إدارة متخصصة تعمل على التخطيط الجيد لإستخدام هذا العنصر و تقوم بقيادته و توجيهه و مراقبة أدائه و لذلك نجد تعدد و تنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي تستخدم الموارد البشري بكثافة و تعرف هذه المنظمة بالمنظمات ذات العمل الكثيف بحيث يؤدي التنوع و التعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية إلى ضرور الإهتمام بممارسة تلك النشاطات ، هذا الإهتمام يعكس بوضوح الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة <sup>1</sup>.
- د - المستوى التقني: إن إستخدام المنظمة لتقنيات الحديثة دور أساسي في تحجيم نشاطات إدارة الموارد البشرية و ذلك الآن إدخال هذه الألات يحل محل عنصر العمل وعادة ما يؤثر هذا الحل سلبا على مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، فالمنظمات التي تعمل على التقنيات العالية تقوم بإعطاء المورد البشري وظائف يغلب عليها الطابع التنفيذي وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية في هذا الوضع إدارة مهمشة أو موجودة في قاعدة الهرم التنظيمي .
- هـ - خصائص سوق العمل : تنعكس التغيرات في خصائص سوق العمل على دور و أهمية الموارد البشرية في المنظمة ، ففي أسواق العمل التي تتميز بإستقرار ظروف الطلب و العرض لموارد البشرية فيها و ميل كذلك هذه التنظيمات إلى تقليص دور إدرة الموارد البشرية على الدور التنفيذي الذي يتمثل في تنفيذ سياسات الإختيار و التعيين و التدريب و تقويم الأداء .
- أما في ما يخص الأسواق التي تتميز بعدم إستقرار و عدم و ضوح في الإتجاه العام للطلب و العرض للمورد البشرية وهو ما يميز العمل اليوم الذي تنافس المنظمات فيها للحصول على المورد البشري بالكم و النوع المطلوب و بأقل تكلفة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن يوسف حجيم الطائي : مرجع سبق ذكره ، ص100، ص 101 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص101 .

و – توفر الكوادر الإدارية الكفوءة : للقيام إدارة الموارد البشرية بعملهم الذي تمارسه بشكل كفوء تستلزم وجود كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولا وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات و قواعد و نظم عمل تانيا ، إن لإعتماد على توفر الكوادر المتخصصة بإدارة الموارد يمثل عائق أمام المنظمات في إستحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من حجمها الكبير و أنشطتها المتعددة و كثافة إستخدامها لعنصر العمل .

كما تشير بعض الدراسات الى أن فشل بعض إدارات الموارد البشرية في تحقيق أهدافها يعزى في بعض الأحيان إلى عدم توفر كوادر متخصصة في التخطيط لنشاطها و تنفيذها للرقابة على إنتاجها

ثانيا : تكوين المورد البشري.

## 1 – مفهوم التكوين :

التكوين عبارة عن عنصر مهم في المؤسسة من خلال تطويرها و نجاحها ، و العامل من خلال حصوله على تكوي يكسبه خبرات و مهارات تساعده في أداء وظيفته على أحسن وجه .

- هي تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف أو المورد البشري بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارات في أداء العمل ، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل<sup>1</sup> .
- هي تلك النشاطات التي ترمي إلى تحسين الكفاءة في مهمة يؤديها الموظف ، أو عين لتأديتها و هدف التكوين هو إما تعلم سلوكا جديدا أو تغير السلوك الحالي بحيث يؤدي إلى ظهور نمط خاص و متخصص من السلوك .<sup>2</sup>

## 2 – مبادئ التكوين :

توجد مجموعة المبادئ التي تنظم سير التكوين و يجب إتباعها لكي نستطيع تحقيق فعالية كبيرة و أهداف أكثر و تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جغري بلال : *فعالية التكوين في تطوير الكفاءة* ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، في العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2008 - 2009 ، ص 25 .

<sup>2</sup> وسيلة حمدوي: مرجع سبق ذكره ، ص 99 .

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي : *إدارة الموارد البشرية* ، الدار الجامعية الإسكندرية 200 ، ص 218 ، 219 ، 220 .

❖ التكوين المستمر :

يعتبر التكوين ليس أمر لا بد منه و ليس من الضروري أن تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه بإختيارها ، و ليس بجل مؤقت لمشكلة تصادفها الإدارة ، و لكن هو نشاط مستمر و ضروري ، و ملزم لتطوير الوظيفي للفرد و شامل جميع المستويات التنظيمية .

❖ التكوين نظام متكامل :

إن التكوين ليس نشاط عشوائي بقدر ماهو مترابط و متكامل في العمل و وجوده امر ضروري ، و يمكن إيضاح ذلك ما يلي :

● التكامل بين المكونات الأساسية تكوينهم للتكوين : وهي<sup>1</sup>

- الأفراد المطلوب.
- الخبرات و المعرفة و المعلومات المطلوبة إكسابها للمكونين .
- القائمين بالعمل التكويني من مكونين و مسؤولين آخرين .
- المشكلات التي تعاني منها المؤسسة .

● التكامل في الأنشطة التكاملية : وهي

- توصيف و تحليل الأوضاع و الأنماط التنظيمية الإدارية .
- توصيف و تحليل العمليات و الإجراءات .
- توصيف و تحليل السلوك الأفراد و تقييم أدائهم .
- تصميم البرامج التكوينية .
- تقييم و متابعة النشاط التكويني .

● التكوين نشاط إداري و فني :

التكوين يعتبر عملا إداريا بحيث ينبغي ان تتوفر فيه مجموعة من المقومات من بينها الوضوح في الاهداف و السياسات ، و إن تكون أيضا الخطط و البرامج متوازنة لسير هذه العملية على أكمل و أحسن وجه ، و توفر الموارد البشرية ، و توفر الرقابة المستمرة و أيضا الخبرة في تنفيذ برامج تكوينية و تقييمها .

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سبق ذكره ص 219 ، 220 .

- التكوين له مقومات الإدارية و تنظيمية : لسير العملية التكوينية لابد من مقومات تنظيمية و إدارية وهي تتمثل في مايلي :
  - وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة .
  - توفير الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للاداء السليم للعمل .
  - توفير القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية و التوجيه المستمر في أداء .

### 3- أنواع التكوين :

يجب على المؤسسة ان تحدد سياسة التي تتبناها في عملية التكوين ، لأنه يوجد العديد من الأنواع ، فالمؤسسة لديها حرية الإختيار النوع الذي يناسبها ، و يكون وفق شروط فيكون على حسب النشاط الذي تقوم به المؤسسة و التغيرات المتوقعة و أيضا الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل :<sup>1</sup>

#### أولا : أنواع التكوين حسب مكانها

##### ❖ التكوين داخل المؤسسة :

قد ترغب أي مؤسسة في عقد برامج تكوينية داخلها و عليه يتطلب منها تصميم برامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم تلك البرامج ، ثم الإشراف عليها .  
و هناك نوع اخر من التكوين الداخلي و هو ما يسمى بتكوين في موقع العمل و فيه يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العمال بالمعارف و المهارات اللازمة لاداء العمل ، أو الإشراف و في هذا الاسلوب يتاح للمكونين أن يقلد مكوونه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل

##### ❖ التكوين خارج المؤسسة :

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل أجزائها إلى تلقي تكوين خارج المؤسسة، و ذلك يمكن تنوع الخبرات التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، و ربما خارج الدولة، و يمكن الاستعانة بالشركات الخاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

<sup>1</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2007 ، ص 459 ، 460 ، 461 .

ثانيا : انواع التكوين حسب نوع الوظائف .<sup>1</sup>

أ - تكوين مهني :

يشمل هذا التكوين على العمال المهين ذوي المهارات اليدوية و الميكانيكية في الاعمال الفنية و المهنية و من أمثلها أعمال الكهرباء و النجارة ، أما الميكانيكية و الصيانة و اللحام و غيرها ... و تقوم بعض المؤسسة أو نقابات العمل بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن) و يتحصلون على شهادات فنية ( قد تعادل الإعدادية، الثانوية، و غالبا تتعد المؤسسة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ب -تكوين تخصصي :

يتضمن معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية ، و تشمل عادة الأعمال الحاسبة المشتريات ، المبيعات و هندسة الإنتاج و الصيانة ، و المعارف و المهارات ، هنا لا تركز الاجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الانظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها .

ت -تكوين الإداري :

يتضمن المعارف و مهارات إدارية و إشرافية لازمة لتقلد المناصب الادارية الدنيا ( إي الاشرافية أو الوسطى أو العليا ) و هي معارف تشمل العمليات الادارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ القرار و توجيه و رقابة ، و تحفيز إدارة جماعات العمل و التنسيق و الاتصال .

4-اساليب التكوين :

لتكوين المورد البشري لابد من اتباع طرق او مجموعة من الاساليب و هي التي تساعد و تسهل عملية التكوين و هذه الاساليب تتمثل فيما يلي :<sup>2</sup>

1) اسلوب المحاضرة : طريقة مفيدة لاثارة الانتباه .

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 462. 463 .

<sup>2</sup> إبراهيم ، عبد الله ، حميدة : دور التكوين في تنمية و تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ع 7 ، 2005 ، ص 4.



- (2) اسلوب دراسة الحالة : ويتم فيه جمع المعلومات على حالة المؤسسة يراد اتخاذ القرارات بشأنها و يطلب من الحاضرين او المشاركين مناقشة هذه البيانات و تحديد او تقديم اقتراحاتهم بالنسبة للمشكلة او موضوع الدراسة .
- (3) اسلوب الندوات و المناقشات : يتيح الفرصة لتبادل الاراء و المناقشات .

### 5 أهداف التكوين:<sup>1</sup>

- ✓ تنمية المعارف و المهارات و الكفاءة.
- ✓ رفع مستوى انتاجية و مردود دية المنظمة .
- ✓ الاقتصاد في التكاليف و تقليل المخاطر .
- ✓ رفع مستوى جودة المنتجات و خدمات المنظمة .
- ✓ تحسين فعالية اساليب العمل .
- ✓ تحسين العلاقة بين الافراد في مختلف المستويات .
- ✓ رفع مستوى اداء العامل و رضاه و اعترافه و امتنانه للمنظمة .
- ✓ تسهيل التكيف مع المتغيرات و تحسين بيئة العمل .

### 6 -أهمية التكوين:

يكتسب التكوين أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد و المؤسسة و تتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

#### على مستوى المؤسسة :

- تحسين المعارف و المهارات اللازمة للعمل على كل المستويات .
- يساعد على اعتبار اهداف المؤسسة ضمن اهداف كل فرد فيها .
- يعمل على تحصيل المعارف و تحضير ادلة لتنفيذ الطرق .
- يسهل تطوير مهارات القيادة و التحفيز على بذل مجهود اكبر .

<sup>1</sup> نور الدين حاروش : ادارة الموارد البشرية : ط 1، دار الامة للطباعة و الترجمة ، والتوزيع برج الكيفان ، الجزائر ، 2011، ص 72.

<sup>2</sup> إبراهيم ، عبد الله ، حميدة : مرجع سبق ذكره ، ص 4.

•

على مستوى الفرد :

- يساعد على اتخاذ القرارات و حل المشاكل بطرق فعالة .
- يشجع التكوين الذاتي .
- يرسم اتجاه المؤسسة .
- يساعد على تطوير مهارات الفرد الاتصالية و يسهل توجيههم .

### ملخص

حولنا في هذا الفصل ان نلقي الضوء على التكوين من خلال تحديد مفاهيمه و الى انه نشاط مخطط يتكون من برامج مصممة ، و التي تهدف الى رفع مستوى و خبرات و مهارات الافراد ، ثم قمنا بالتطرق الى مجموعة المفاهيم التي لها صلة بمفهوم التكوين ، و لايضاح اكثر و اعطاء مفهوم التكوين حقه بالكامل و تتمثل في ( التعليم ) ثم المبادئ و الانواع و الاهداف و الاهمية و اساليب المتبعة في التكوين .

## الفصل الثالث : مدخل إلى أخلاقيات العمل .

### تمهيد

أولا : ماهية أخلاقيات العمل .

1. مفهوم أخلاقيات العمل .
2. أهمية و أهداف أخلاقيات العمل .
3. وسائل ترسيخ أخلاقيات العمل .
4. مصادر أخلاقيات العمل .
5. مراحل تطور أخلاقيات العمل لدى

الأفراد

خاتمة .

## تمهيد

تعد اخلاقيات العمل عنصر اساسي في المؤسسة و وعي الفرد بهذه الاخلاق و تحلي بها يساهم في تعزيز الالتزام داخل المؤسسة فهذه السلوكات هي التي تميز السلوك الانساني عن السلوك البهائم ، بحيث انه في الوقت الراهن اصبحت تخصص مكاتب للاهتمام بهذه الاخلاق .

### الفصل الثالث : مدخل الى اخلاقيات العمل .

#### 1 - مفهوم اخلاقيات العمل

ان مصطلح اخلاقيات العمل ظهر سنة 1828 ، ثم تعميقه خلال القرن 19 م اثر الثورة الفرنسية و التي جاءت بعدد من المفاهيم الكبرى ، و صف بول فيرد انذاك الخصال الستة المرجوة في الموظف { الاجتهاد ، الصدق ، الطاعة ، الاستقامة ، التزهد ، السرية }

- يعرفها ماكريد يميز " مجموعة المعايير و القيم التي توجه السلوك في الاعمال العامة ، و ليس التطبيق البارع و المنظم لها مسألة قانون ، بل مسألة تثقيف و تهيئة و تكيف للموظفين أي تحويل التركيز من عوامل خارجية الى رقابة و معايير ذاتية.<sup>1</sup>

و يوجد تعريف ثاني لاحد السوسولوجين وهو يتمثل فيما يلي :

#### فان فالوك :

- الدراسة المنهجية للخيار الاخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد .<sup>2</sup>

#### 2- اهمية و أهداف اخلاقيات العمل :

تكتسي الاخلاق اهمية كبيرة في الحياة الفردية و الجماعية ، و ايضا بالنسبة للعلوم الاخرى و الامة كلها و تتمثل في :<sup>3</sup>

- ✓ تتمثل الحياة الاخلاقية في الخبرة البعيدة عن الشرور بجميع انواعها و صورها فاذا انتشرت انتشر الخير و الامان ، و الامن الفردي و الجماعي ، و من خلال ذلك تنتشر الثقة و الالفة و المحبة بين الناس و اذا غابت انتشرت الشرور وازدادت العداوة و البغضاء .

<sup>1</sup> قاصدي فايزة : اخلاقيات المهنة في مجال العقود الادارية ، دراسة مقارنة ، ط 1، مركز الدراسات العربية للنشر و التوزيع ، جمهورية مصر 1436 هـ .

<sup>2</sup> نجم عبود نجم : مرجع سبق ذكره ، ص 17- 18 .

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة : اخلاقيات العمل ، ط 1 ، دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان 2009-1430 ، ص 22 ، 23 ،

- ✓ ان السلوك الاخلاقي هو الذي يميز السلوك الانساني عن السلوك البهائي في العلاقات مع غيره من الكائنات وتحقيق الحاجات و كلما تحلى بالاداب الاخلاقية ازداد جمالا و بهاء و قيمة انسانية
- ✓ ان هدف الاخلاق تحقيق في الحياة الفردية و الجماعية ، ذلك ان الحياة الاخلاقية هي الحياة الخيرة البعيدة عن الشرور بجميع انواعها و صورها ، فاذا انتشرت الاخلاق انتشر الخير و الامان و الامن الفردي و الجماعي ، فتنشر الثقة المتبادلة و الالفة و المحبة بين الناس و اذا غابت انتشرت الشرور و زادت العداوة و البغضاء .
- ✓ تعتبر الاخلاق و سيلة للنجاح ، فالانسان الشرير المعتدي على اموال الناس و اعراضهم ، لا يمكن ان يكون محبوبا بين الناس و بالتالي لا يثقون فيه و لا يتعاملون معه اطلاقا ، و الشخص الغشاش لا بد من ان ينكشف يوما من الايام فيظهر على غشه و خداعه اما عاجلا او اجلا .
- ✓ و سيلة للنهوض بالامة .
- ✓ إن طرح و بناء منظومة للأخلاقيات في شتى مجالات الحياة العملية يعزز من ترابط الموظفين و تفاعلهم بشكل أفضل مع بعضهم البعض و إلا فما هو اختلافنا الجوهري عن الحيوانات و لماذا كرمنا الله بالعقل إن لم نعقل هذه الأمور.
- ✓ وجود قوانين و تشريعات يساعد على تهدئة الإضرابات و الإختلافات الناشئة بسبب الطبيعة الإنسانية و بسبب البيئة المتغيرة بشكل مستمر.
- ✓ وجود قائمة بالأخلاقيات و بروتوكولات التعامل يساعد على جعل الطريق واضحا لدى الإنسان أو الموظف و يبعده كل البعد عن التوتر الناشئ من الخوف من المستقبل و الخوف من ظلم و من ناحية الترقية أو العلاوة او حتى الفصل من العمل.
- ✓ يخفف وجود هذه البروتوكولات من تعزيز التحفيز الشخصي للفرد لعدم كسر القوانين و غالبا ما يتم إلغاء جانب العقوبة في هذه القوانين
- ✓ تطبيق الأخلاقيات في شركة ما يساعد من تحسين صورتها.
- ✓ أن بناء منظومة أخلاقية في المنظمة يساعد في الإرتقاء بأخلاقيات موظفيها و ينعكس ذلك بشكل مباشر على طريقة تعاملهم مع العملاء أو الشركاء مما يضفي التميز على الشركة ككل
- ✓ كما أن الكثير من الدراسات و الإحصائيات التي قامت بها كل من جامعة هارفرد و ستانفورد أثبتت أن نجاح الموظف في عمله يعتمد بنسبة 85% على مهاراته الشخصية و مهارات تعامله مع الآخرين و أن 15% فقط يعتمد على مهاراته في أداء هذا العمل .

–أهداف أخلاقيات المهنة :

أما أهداف الإلتزام بأخلاقيات المهنة كما أوردها مقدم 1997 كما يالي :<sup>1</sup>

- ضبط السلوك المهني الشخصي الذي يجب أن يتحلى به المؤتمنون على مصالح الدولة .
- فهم الوجبات المهنية و التذكير بنظام الجزاءات الإيجابية و السلبية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتفادي بعض المظاهر المسلكية المحظورة .
- ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية و ضرورة المحافظة على حريات و حقوق الموظفين و العاملين .
- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به إدارة ما

3- وسائل ترسيخ اخلاقيات العمل :<sup>2</sup>

لترسيخ الاخلاقيات العمل لدى العامل يجب اتباع مجموعة من الوسائل و هي التي تساعد في ذلك

اولا : تنمية الرقابة الذاتية .

فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى فبل لن يراقبه المسؤول و هو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية ، فاذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شك ، لان الموظفون مخلصين لها .

ثانيا : وضع الانظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة .

لان الممارسات الاخلاقية غير السوية تنتج احيانا من ضعف النظام او عدم وضوحه ، و يمكن للمؤسسة ان تخصص مكتبا خاصا للاهتمام باخلاق المهنة ، يقوم عليه مجموعة من الموظفين و لهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الاخلاق .

ثالثا : القدوة الحسنة .

فاذا نظر العاملون الى المدير و هو لا يلتزم باخلاق العمل فهم كذلك من باب اولي

رابعا : تصحيح الفهم الديني و الوطني للوظيفة .

<sup>1</sup> مقدم سعيد : أخلاقيات الوظيفة العمومية ، دراسة نظرية تطبيقية ، ط 1 ، الجزائر ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و النشر ، 1997 ، ص 107.

<sup>2</sup> بلال خلاف السكارنه : مرجع سبق ذكره ، ص 65 ، 66 .

فاذا اقتنع العامل بان العمل عبادة ، و العمل وسيلة للتنمية الوطنية ، و ازدهار البلد و تحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام باخلاق العمل .

خامسا : التقييم المستمر للموظفين .

مما يحفزهم على التطوير اذا علموا ان من يطور نفسه يقيم تقيما صحيحا و ينال مكافاة على ذلك ، و القويم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه و كفاءتهم و مواطن ابداعهم.

#### 4- العوامل التي تؤثر في اخلاقيات العمل :<sup>1</sup>

❖ الايمان بالتوحيد :

لاشك ان المحرك الاول للاخلاق الحسنة هو الايمان و التوحيد لانه يربط الانسان بخالقه عز و جل فيورثه خلق التواضع عندما يتذكر عظمة الله تعالى و ضعف الانسان و لذا قيل : من عرف نفسه فقد عرف ربه و قيل اذا دعتك قدرتك على ظلم الناس فتذكر قدرة الله عليك .

❖ العبادات :

لها تاثير ايجابي على السلوك يظهر لكل من داوم على اداء العبادات بصورتها الشرعية الصحيحة فالصلاة تحكم التصرفات و لهذا الاعصاب و تزيد الرقابة الذاتية كما قال الله سبحانه و تعالى " إن الصلاة تنهى عن الفحشاء و المنكر " .<sup>2</sup>

و الزكاة تنمي خلق الرحمة و الاحسان و التواضع و الصيام بضبط الاعصاب و السلوك و يزيد الرقابة ، و الحج يربي على الصبر و التجرد و التواضع و المساواة .

❖ الصحبة و الصداقة و المخالطة :

لعل من نافلة القول ان الانسان يتاثر بمن يخالط فان هذا المفهوم مستقر في العقول و الاذهان على مر العصور و قد قيل صاحب صاحب ، و اكتساب السلوكيات من الاقران و الاصحاب امر فطري ، بل ان من فطرة الانسان ان يتطبع بطباع من يخالط و لو كان حيوان .

❖ البيئة الاجتماعية :

البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد بدأ من المنزل مروراً بالأصدقاء و العمل يؤثر في بشكل كبير على سلوكياته و إتجاهاته في قراراته و تصرفاته السلوكية ، باعتبارها هي البيئة التي تجمع بين المنزل و الحي و العمل و المجتمع الذي يعيش فيه، و ما يسوده من عادات و تقاليد و معتقدات و أحوال إجتماعية و إقتصادية و سياسية ، و التي تساهم بشكل كبير في تشكيل سلوك الفرد و تكوين

<sup>1</sup>: بلال خلف السكارنه ، نفس المرجع السابق، ص 132 .  
<sup>2</sup> القراءان الكريم : سورة العنكبوت ، الآية 45، روية ورش.



إتجاهاته ، حيث أن هذه الإتجاهات و الممارسات السلوكية تنمو و تتطور مع تطور الفرد في مسيرته المهنية<sup>1</sup>.

❖ المنظمة :

إن للمنظمة تأثير مهم في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود و خطوط السلطة و كذلك قواعد العمل و الإجراءات و أنظمة الحوافز و غيرها كذلك فإن المجاميع و التنظيمات غير الرسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد.<sup>2</sup>

❖ التشريعات :

و تعني دستور الدولة و كافة القوانين الأخرى المنبثقة عنه ، بالإضافة أنظمة الخدمة المدنية و الأنظمة و اللوائح المعمول بها على إختلافها و التي تبحث في أخلاقيات ، من حيث الإنتظار بالدوام و الإلتزام بالقواعد و عدم قبول الرشاوى ، و هذه التشريعات لها دور كبير في توجيه سلوكيات الفرد كونها توضح هو صحيح و ما هو خاطئ .

❖ البيئة السياسية :

لا شك أن البيئة السياسية التي يعيش الموظف العام في ظلها ، تعب دور مهم في تكوين إتجاهاته و أنماط سلوكه ، و يقصد بالبيئة السياسية ، المناخ السياسي الذي يعيشه المجتمع ، كشكل نظام سياسي و مدى تمتع الأفراد بحرية التعبير و نمط الحكم السائد ، و كذلك مدة فعالية الرقابة ( إداريا ، شعبية ، تشريعية ، سياسية ) على أنماط السلوك الإداري للموظف العام ، بحيث تحفز السلوك الإداري الأخلاقي ، و تردع أو تعاقب السلوك الإداري الأخلاقي .

لذا فإن غياب الرقابة و ضعف الجهاز القضائي و إفتقار الدولة لمعايير الحساب ، كل تسهل الإنحراف في سلوك العاملين و تزيد الخرق للقوانين ، و تسهل عملية التخلص من العقاب فينتشر الفساد الأخلاقي و يختفي الولاء لأهداف الجهاز العام<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بكر خليل عبد العال : مدى إلتزام مرجعي الحاسابات لآخلاقيات المهنة و قواعد السلوك المهنية ، دراسة تطبيقية على شركة و مكاتب المرجعة ، قطاع غزة ، مذكرة مقدمة لإستكمال الحصول على درخة الماجستير في المحاسبة و التمويل ، غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية غزة 2015 ص 36 .

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي : الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2008 ص 86.

<sup>3</sup> زويلف ، مهدي حسان : التنمية الإدارية و الدول النامية ، ط1 ، الأردن ، دار مجد اللوي ، ص 14.

❖ البيئة الإقتصادية :

إن مستوى المعيشة و الأوضاع الإقتصادية يساهم بشكل كبير في تشكيل الإتجاهات السلوكية و الأخلاقية التي يتحلى بها العامل ، حيث أنها تؤدي إلى ظهور طبقات إجتماعية و إقتصادية متعددة في المجتمع مما يجعل كل فرد أو مجموعة من الأفراد يتخذون سلوك معين للوصول إلى الأهداف الفردية أو الجماعية المنشودة.<sup>1</sup>

5 مصادر اخلاقيات العمل :<sup>2</sup>

1) المصدر الديني :

تعتبر الاديان السماوية من اهم المصادر الاخلاق الانسان حيث يستسقي منها جميع تصرفاته و سلوكه و منهجه في الحياة .

2) المؤسسة التعليمية :

تستطيع هذه المؤسسة ان تلعب دور مهما في اعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي حيث تستطيع توجيههم و توعيتهم و تدريسههم ببعض المسائل في الاخلاق و العلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوك الطالب الايجابي تجاه المسؤولية و الاخلاص .

3) الأسرة :

ينقل الفرد سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى المنظمة و هذا السلوك يعبر عل واقع بيئته و ظروفه حياته المادية .

4) تشريعات الخدمة المدنية :

إن مجموعة التشريعات و القوانين الصادرة إستنادا إلى المصادر التشريعية المعمول بها في الدول من المصادر المهمة الأخلاقية و ذلك لأنها تظبط و تتحكم في تسيير الإدارة في الإتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدولة و يحقق أهدافها و من زاوية أخرى لأنها بناء على ذلك تعمل على تحديد واجبات و مسؤوليات الوظيفة التي هي الركيزة الأساسية في التنظيم الإداري فتبين ما هي الواجبات التي تفرضها الوظيفة و ما هي المحظورات التي يتوجب عدم الإقتراب منها في هذه الوظيفة .

5) المجتمع :

<sup>1</sup> محمد بكر خليل عبد العال : مرجع سبق ذكره ، ص 36 .

<sup>2</sup> احمد عبد الرحمن الشميمري : اخلاقيات الموظف المسلم القصيم ، جامعة الملك سعود 1424 ، ص 16 ، 17 ، 18 .

ان المجتمع الذي تسوده قيم سياسية او اجتماعية او عقائد متناغمة لابد و ان ينقل افراده الى التنظيم و تنعكس على ممارساتهم لوظائفهم ، و اذا كانت هذه القيم ايجابية فانها تحرص على وضع حد للمخالفات و الاخلاقيات و تعاقب المعتدي و لا تراعي فردا على لجاهة او مكانته في المجتمع .  
(6) القيادة القدوة :

ان القيادة الادارية الناجحة هي التي تستطيع ان تثبت في الهياكل الجامحة روح الحياة عن طريق اشعار كل موظف في الادارة بانه عضو في جماعة تعمل متساندة و متجمعة لتحقيق هدف معين في التنظيم و القيادة القدوة هي التي تاخذ الامور بقوة ليس فيها شدة و لين ، ليس فيه ضعف و تستطيع ان ترس من فضائل الاخلاق في نفوس المرؤوسين و توجد الروح الجماعية ، التي تتعاون فيما بينها و تحترم الاخرين و تكون خادمة للمصالح العامة لا سيادة لها لانها اكتسبت هذه الاخلاق من رؤسائها و تستسقيها لمرؤوسيهها

#### 6 مراحل تطور أخلاقيات العمل لدى الافراد :<sup>1</sup>

غالبا ما يطور الفرد مقاييس اخلاقيته و فق ثلاثة مراحل وهي على التوالي

##### المرحلة الاولى : ما قبل التمسك بالتقاليد و العرف

و في هذه المرحلة يكون الفرد يبحث عن مصلحة الشخصية ، و يتبع القواعد فقط خوفا من العقاب او املا في المكافاة و ايضا يركز الفرد على حاجته و رغبته عند أي قرار و تاتي طاعة القواعد فقط خشية العقاب او طمعا في فائدة ما .

##### المرحلة الثانية : التمسك بالتقاليد و العرف

و فيها يضع الفرد مصالح و توقعات الاخرين موضع اعتبار عند اتخاذ أي قرار أي ان القواعد تتبع لانها جزء من انتمائه للجامعة و التزامه تجاه العائلة و زملاء العمل و المنشأة ، ان توقعات هذه المجموعات تؤثر على كيفية الاختيار بين ما هو مقبول و ما هو غير مقبول في مواقف معينة ، و لكن طبعا الاهتمام بالذات<sup>2</sup>

##### المرحلة الاخيرة : بعد التزام بالتقاليد

و فيها يتبع الفرد المبادئ الشخصية التي تحتوي على القواعد الأخلاقية ، و فيها يضع الفرد مصالحه و مصالح الجامعة و المجتمع في الاعتبار عند اتخاذ قرار ، و هذه المرحلة تمثل اعلى مستوى من الاخلاق و السلوك الاخلاقي ، يستطيع الفرد هنا ان يتحرك بعيدا عن مصالحه الشخصية البحتة و يضع الصالح

<sup>1</sup> سعيد بن ناصر الغامدي : أخلاقيات العمل ، كتاب شهري محكم يصدر عن الادارة العامة للاعلام و الثقافة تربط العالم الاسلامي ، العدد 242 عام 1431 - 2010 ، ص 30 ، 31 ، 32 .

<sup>2</sup> سعيد بن ناصر الغامدي : مرجع سبق ذكره ، ص 32.

العام للمجتمع في الحساب ، و الفرد في هذه المرحلة قد نمت المبادئ الاخلاقية التي تحدد ما هو صواب و ماهو خاطئ و يمكنه ان يطبق هذه المبادئ في مواقف متنوعة .

ملخص

و في الأخير نستنتج أن أخلاقيات العمل ضرورة لا بد منها في أي مؤسسة فهيا التي تعطي الصورة الجيدة و الإنطباع الحسن في المحيط المتوجدة فيه ، و تمتع الموظف بهذه الأخلاقيات يثبت مصداقية المؤسسة بحيث أنه توجد وسائل لترسيخ هذه الأخلاقيات .

# الفصل الرابع

الفصل الرابع : الجانب الميداني .

تمهيد .

أولا : ماهية المؤسسة .

ثانيا : تحليل و تفسير البيانات .

### تمهيد

تعد الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز من بين الشركات الرائدة في ميدان الاقتصاد الوطني، لما لها من أهمية في تحقيق الرفاهية الاقتصادية على المستويين الوطني و المحلي ، و نظرا للتحديات التي أفرزتها التغيرات الاقتصادية الناتجة عن توجه البلاد نحو الاقتصاد الحر ، المتمثل أساسا في المنافسة التي تستدعي و ضع سياسة رشيدة لعملية تسير مواردها المالية من أجل تحقيق أهدافها و من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

**أولا :** تقديم الشركة الوطني للكهرباء و الغاز و المديرية الجمهورية للتوزيع بإدرار .

**ثانيا :** الإجراءات المحاسبية لميزانية التسيير .



أولا : تقديم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومديرية التوزيع بأدرار

تعد الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز المستثمر الوحيد للطاقة بالجزائر ، إنتاجا و توزيعا إضافة إلى اختصاصها في شراء و بيع الغاز الطبيعي ، و هذا لإشباع حاجات مختلف زبائننا للأغراض المنزلية أو الصناعية ، و سنتناول في هذا المبحث التطور التاريخي لشركة سونلغاز و تنظيمها الهيكلي إضافة إلى دراسة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بأدرار

### 1 – التطور التاريخي للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز :\*

طرات على الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز عدة تغيرات تتبلور في المراحل التالية:

#### الفرع الأول: الفترة ما بين (1947 – 1968):

تميزت هذه الفترة بتأميم إدارة الاستعمار للشركة الخاصة LEBON عام 1947 و التي كانت تنشط في الجزائر في مجال الطاقة الكهربائية و الغاز ، و تأسس شركة كهرباء و غاز الجزائر (EGA) ، و في الخمسينيات تم تأسيس فرع لها من أجل ترقية استعمال الغاز في الأجهزة المنزلية و المسمى (AAVEG) .

#### الفرع الثاني : الفترة ما بين (1969 – 1981) :

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بموجب الامر رقم 95/69 المؤرخ في 26 جويلية 1969 و الصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية في 01 أوت 1969، بإنشاء شركة كهرباء و غاز الجزائر و التي ألغيت بموجب نفس الأمر، و الذي حدد المهمة العامة للسياسة الطاقوية الوطنية، (باحتكار الإنتاج ، و النقل ، و التوزيع ) و قد تمكنت المؤسسة في هذه الفترة من تحقيق أهدافها من خلال تطوير الإمكانيات و القدرات الداخلية لها .

#### الفرع الثالث : الفترة ما بين (1982 – 1994).

تميزت هذه الفترة بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، شأنها شأن الكثير من المؤسسات العمومية آنذاك، وظهرت ستة مؤسسات جديدة نتيجة لإعادة هيكلتها و هي:

\*من طرف بن عمراني صالح ، إطار في شركة توزيع الغاز و الكهرباء بأدرار يوم 14-01-2018

- مؤسسة كهركيب (KAHRKIB) : المؤسسة الوطنية للأشغال و التركيبات الكهربائية التي تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82 / 306 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م
  - مؤسسة كهريف (KAHIF) المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية ، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 82 / 307 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م .
  - مؤسسة كغاز (KANAGAZ) : المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات ، و التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 82 / 308 و المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م
  - مؤسسة أو تركيب (ETTERKIB) : المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي ، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 82 / 309 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م .
  - مؤسسة إنيرجا (INERGA) المؤسسة الوطنية لإنجاز البنية التحتية للطاقة ، و التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 83 / 601 و المؤرخ في 20 أكتوبر 1983 م .
  - مؤسسة A . M . C : المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة ، و بموجب القانون 07/85 المؤرخ في 06 أوت 1985م تم وضع شروط تطبيق نشاطات إنتاج و توزيع الطاقة ، و ضبط حقوق و واجبات المؤسسة في ظل الاحتكار.
  - بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 / 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991م ، تم تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تمهيدا لدخول الدولة إلى اقتصاد السوق ، و بثت مجموعة من القوانين التي بني عليها يمكن للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز امتلاك رؤوس الأموال في الشركات التالية :\*
  - شركة النقل و الصيانة اليدوية الممتازة للأجهزة الصناعية (TRASMEX) .
  - الشركة الجزائرية للخدمات الإلكترونية العامة (ALGESCO) .
  - الشركة المختلطة الجزائرية الفرنسية للهندسة الغازية (SAFIR).
  - الشركة الجزائرية للميكانيكا الثقيلة و التصفيح تحت الضغط (SIAS).
  - شركة الوقاية و النشاط الأمني (SPAS).
  - الشركة المختلطة لحراسة و أمن الأشخاص و الأشياء (SGS).
- الفرع الرابع : الفترة ما بين (1995-2001)
- بن عمراي مرجع سبق ذكره .

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 أكتوبر 1995م الذي تضمن تأكيد الطابع الصناعي و التجاري للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز (EPIC) و بقائها تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم ، و بهذا تمتعت سونلغاز بالاستعمال المالي إضافة لتمتعها بالشخصية المعنوية ، أصبحت تسير حسب قواعد القانون العام في علاقتها مع الدول .

الفرع الخامس : الفترة ما بين (2002-2003) \*

تميزت هذه الفترة بتغيير الشكل القانوني للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري لتصبح شركة ذات أسهم ( SPA ) ، و ذلك بموجب المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في 01 جوان 2002 ، و الذي حدد النظام القانوني للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و حدد لها الأهداف التالية :

- ❖ نقل الكهرباء و الغاز لحاجات السوق الوطنية - الإنتاج - النقل - التوزيع و تجارة الطاقة الكهربائية في الخارج.
  - ❖ توزيع و تجارة الغاز عن طرق القنوات في الجزائر و في الخارج .
  - ❖ التنمية و التزويد بجميع خدمات الطاقة .
  - ❖ دراسة و تطوير و إعادة تقويم كل أشكال مصادر الطاقة .
  - ❖ تنمية كافة أشكال التعامل في الجزائر و خارج الجزائر ، بين الشركات الجزائرية و الخارجية.
  - ❖ إنشاء الفروع و مشاركة جميع الشركات بالقيم المنقولة و رؤوس الأموال في الشركات الموجودة في الجزائر و خارجها .
  - ❖ تنمية كافة النشاطات التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة بالصناعة الكهربائية و الغازية .
- الفرع السادس : الفترة ما بين (2004-2006) \*

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 2005/03 و المؤرخ في 30 أبريل 2005م الذي تضمن هيكلة قطاع توزيع الكهرباء و الغاز ، حيث تم اختفاء مناطق التوزيع ، و تقسيم المديرية العامة للتوزيع إلى أربع مناطق و هي (المديرية العامة للتوزيع الوسط ، المديرية العامة للتوزيع الجزائر ، المديرية العامة للتوزيع الشرق ،

بن عمراي مرجع سبق ذكره .

و بموجب هذا القرار تحولت مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية تتبع مباشرة للمديرية العامة للتوزيع ، كما تحولت المصالح على مستوى كل مديرية إلى أقسام و أصبح كل قسم يحتوي على مجموعة من المصالح بالنظر إلى أهمية القسم في الإستراتيجية العامة للتوزيع .

### ثانيا : تنظيم الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .

لقد أستدعى وجود الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز على كامل التراب الوطني، وجود هيكل تنظيمي متين يناسب تقسيماتها المختلفة، و هذا ما سنبرزه في النقاط التالية:

الفرع الاول: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .

نظرا لكون حجم الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، و اتساع مجال نشاطها استدعى وجود هيكل تنظيمي متشعب، و لتبسيط الفهم اقتصرنا على هيكل أهم المديريات و الوظائف الرئيسية كما في الشكل (01)

الشكل رقم ( 01 ) : الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء و الغاز

الهيكل التنظيمي يوضح تدرج المسؤوليات المتمثل في المستويين التاليين:\*

- 1 **المستوى الأول:** ويمثل المستوى الأعلى ، ويشمل الإدارات العامة التي تقوم بإنجاز الخدمات الداخلية للشركة ، ويشتمل كذلك على مجلس المديرين ، الذي ينسق بين مختلف المديرين ويختص بحل المشاكل التي تواجه الشركة .
  - 2 **المستوى الثاني:** ويضم المديرين التي تصنف إلى مديريات وظيفية و مديريات عملية.
- أ. **المديريات الوظيفية:** وتتكون من عدة مديريات تشترك في مهام التسيير و التخطيط دون العمل ، و سنبينها بإيجاز كما يلي :

- ❖ مديرية الموارد البشرية : وتقوم بتخطيط السياسة الخاصة بالعمل و التوظيف ، الترقيات و اعتماد سياسة التكوين بالإضافة إلى طب العمل و غيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية
- ❖ مديرية المالية و الموازنة: تنسق هذه المديرية بين جميع الموازنات كالإنتاج و التوزيع و المبيعات، كما تقوم بعملية التنفيذ و المراقبة.
- مديرية التنظيم و الإعلام الآلي : و تتبنى مبادئ التنظيم بالشركة ، و وضع برامج التطوير و التحسين باستخدام الإعلام الآلي .

- ❖ مديرية الدراسات الاقتصادية : يسند لها إنجاز دراسات المدى الطويل ، وقد تقوم بتنفيذ موازنة التخطيط الطاقوي .
- ب – **المديريات العملية:** تسند لها المهام التنفيذية، و أهم المديريات التابعة لها هي:

- ❖ مديرية البحث و التطوير: و تهتم بالتطورات الجديدة و آخر المستجدات التي تبرز في مجال الأعمال الإشرافية، كما تشرف على مختلف العمليات المنجزة.
- ❖ مديرية إنتاج و نقل الكهرباء: و تهتم بإنتاج و نقل الكهرباء بكافة أنواعها (توتر منخفض ، متوسط ، عالي ) تم تبعية هذه المديرية الكهرباء لمديرية التوزيع التي تعمل على توزيعها على مختلف الزبائن .
- ❖ مديرية الهندسة: و تتمثل مهمتها في متابعة الإنجازات المتعلقة بقنوات التوزيع الخاصة.
- ❖ مديرية نقل الغاز: و تتمثل مهمتها في نقل و بيع الغاز بجميع مستوياتها (ضغط منخفض

بن عمراي مرجع سبق ذكره .

متوسط ، عالي ) .لمديرية التوزيع هذه الأخيرة التي تقوم أيضا بتوزيعه على الزبائن .

❖ مديرية التوزيع: تمارس هذه المديرية العمل التجاري حيث تشتري الكهرباء و الغاز من مديرتي إنتاج ونقل الكهرباء و نقل الغاز، ثم تقوم بتوزيعها على الزبائن بمختلف فئاتهم

**الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع .**

و تتمثل مهمتها في توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية و تلبية طلبات الزبائن في حدود شروط والقيمة المالية المعمول بها، و نوعية الخدمات و الأمن، و ذلك بهدف توزيعه بأعلى جودة و أقل تكلفة.

حيث تعتمد على الهيكل التنظيمي التالي للقيام بمهامها كما يبين الشكل رقم (02).

### ثالثا : تقديم المديرية للتوزيع بأدرار

تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي و الوطني حيث تعمل تحت وصاية المديرية العامة للتوزيع بوهران .

### الفرع الأول : تقديم مديرية التوزيع بأدرار .

مديرية التوزيع بأدرار هي أحد مديريات التوزيع التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران ، تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار ، وذلك لآتساع حجم زبائنها ، و زيادة احتياجاتهم . و في إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقا للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة مساهمة)

### 1 - الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بأدرار

و يتمثل في المخطط التالي :

انظر الى الملاحق

من خلال المخطط يتضح أن المديرية الجهوية للتوزيع تشمل على :\*

### ❖ مدير المديرية للتوزيع: و من مهامه :

-إمضاء الشيكات

-عقد الاجتماعات

-التسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة ، لجنة المشاركة)

-اتخاذ القرارات التسييرية ، و هو المسؤول الأول أمام المستويات العليا .

### ❖ الأمانة العامة : و هي مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه مثل :

-استقبال زوار المدير و تحديد المواعيد .

-استقبال البريد الوارد ، و إرسال البريد الصادر و تسجيلهما .

-مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات .

### ❖ مكلف بالإعلام و الاتصال : و من مهامه :

-يحضر و يعلم الموظفين و الزبائن بكل المستجدات عن طريق ( المنشورات ، الصحافة و

الإذاعة المحلية و غيرها ) حسب السياسة المتبعة من طرف المؤسسة .

-و ضع و تنظيم العلاقات مع كل المتعاقدين .

### ❖ مكلف بالشؤون القانونية ( القضائية ) :

-يكلف بكل العلاقات الخاصة بالمديرية الجهوية .

-متابعة تنفيذ القرارات القضائية ، و مقاييس تحصيل الديون في كل الحالات .

### ❖ مكلف بالحماية و الأمن :

-و يكلف بوضع البرامج السنوية للتحسيس .

-تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الغاز و الكهرباء مع المصالح التقنية .

-زيارة المشاريع ( الشبكات الجديدة، التوصيلات..... ) .

-توضيح و نشر أنواع الأخطار في ملصقات ، و وضع لائحة لعتاد الحماية .

### ❖ مكلف بالأمن الداخلي : و من مهامه :

-وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية الجهوية و المصالح التقنية للكهرباء و

الغاز و المصالح التجارية و المقاطعات التجارية .

-إعلام مدير المديرية بالطرق المستعملة في الحماية .



- وضع تقارير حقيقية حول وضعية الأمن الداخلي بالمديرية .
- القيام بزيارات دورية في كل مصالح مديرية التوزيع لمراقبة وضعية الأمن الداخلي .
- ❖ **قسم العلاقات التجارية :** و يعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة وصل بين المديرية و الزبون و يشمل: قسم تجاري تقني ، قسم التحصيلات ، قسم مكلف بالزبائن و الخزينة ، و من مهامه :
  - إرسال الفواتير و متابعة تحصيلها .
  - توصيل أو ربط الكهرباء و الغاز .
  - تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت ممكن .
  - الرد على شكاوي و احتجاجات الزبائن .
- ❖ **قسم استغلال الشبكات :** تتمثل مهامه الأساسية في :
  - صيانة الشبكات الكهربائية ، عن طريق المراقبة الدورية و أخذ القياسات و استعمال برامج الأعلام الآلي .
  - تصليح الإعطاب التي تتعرض لها الشبكة .
  - الحفاظ على أمن و سلامة الأشخاص و الشبكات .
- ❖ **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** و هو قسم يعمل على معالجة المعلومات و البيانات الواردة عن طريق المعالجة الآلية و من مهامه:
  - إصدار فواتير الزبائن .
  - تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال وجود نزاعات .
  - تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات أي ضمان تحقيق ربط دائم لجميع أجهزة الإعلام الآلي بالمديرية .
- ❖ **قسم الوسائل العامة :** و يحتوي على نوعين من الوسائل هما :
  - وسائل العمليات العامة : و التي تعمل على تلبية احتياجات المديرية من مكاتب تجهيزات مكتبية و وسائل عمليات الصيانة .
  - وسائل الخطر: تستعمل من أجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح ، الصيانة ، شراء قطع غيار ، نقل العمال ، نقل العتاد .

❖ قسم الموارد البشرية : وهو القسم الذي يهتم بكل ما يتعلق بالعاملين منذ لحظة توظيفهم و حتى التقاعد ، حيث يقوم بالتسيير الإداري ( عطل ، ساعات إضافية ، أجور ، مكافآت ... ) ووضع مخططات للتقويم للعاملين و ضمان علاقات دائمة مع طب العمل و النقابات العمالية و غيرها.

❖ قسم المحاسبة والمالية: وهو قسم يهتم بدراسة جميع العمليات وتسجيلها محاسبيا، حيث يقوم بالإضافة للتسجيل المحاسبي المراقبة المالية، مراقبة الميزانية. و ستتعرف فيما بعد على هذا القسم.

2- أهداف المديرية التوزيع بإدراار : لا يمكن أن تخرج أهداف مديرية التوزيع عن أهداف المديرية العامة للتوزيع ، و تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي :

- الاعتناء بزبائن المؤسسة و تنمية مبيعاتها .
- التحكم في الديون من خلال محاولة تحصيلها من الزبائن .
- وضع سياسة تجارية للمؤسسة و مراقبة مدى تطبيقها .
- استمرارية التسيير من خلال ( التحكم، الاستغلال ، الصيانة )
- وضع ميكانيزمات لتنمية الهياكل ، و الصيانة و استغلال الشبكات .
- المحاولة قدر الإمكان من تقليص مدة إيصال زبائننا الجدد بالكهرباء و الغاز
- التقليل من عدد الحوادث المهنية ، و تحسيس العمال و الزبائن بخطورتها
- ضمان تمثيل جيد لشؤون الغاز على المستوى المحلي.
- التقليل من الطاقة الضائعة.

## الفصل الرابع: الجانب الميداني

بن عمراي ، مرجع سبق ذكره .

ثانيا : تحليل و تفسير البيانات .

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى علاقة التكوين بإخلاقيات المورد البشري بمديرية توزيع الغاز و الكهرباء ، و ذلك من خلال عرض و تحليل البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق إستثمارات تم توزيعها على الموظفين في هذه المؤسسة .

الجدول : يوضح توزيع الإستثمارات الدراسة .

عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المسترجعة	نسبة الردود	عدد الإستثمارات المقبولة	نسبة القبول
80	80	%100	80	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة ردود الإجابات قد بلغت 100 % و هي نسبة جد مقبولة في البحث ، لتكون المعلومات المتحصل عليها أكثر تمثيلية لمجتمع الدراسة ، و من ثم أكثر مصدقية و دقة في النتائج ، و يرجع ذلك لحرص الموظفين و وعيهم بأمر الإستثمار .

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع على حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	59	% 73.75
انثى	21	% 26.25
المجموع	80	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 73.75 % من المبحوثين من جنس ذكور تليها نسبة 26.25 % تمثل فئة الإناث ، و من خلال هذا نجد أن نسبة الذكور في المؤسسة عاليا جدا مقارنة بنسبة الإناث .

و هذا راجع إلى عدة إعتبارات منها إلى طبيعة النشاط الممارس في هذه المؤسسة و أيضا راجع إلى طبيعة بعض الوظائف التي تتلائم مع الأعمال الإدارية ، و التي تخص فئة الإناث بعيدا عن نشاط المولدات الكهربائية و الصيانة الخاصة بفئة الذكور .

إتفقت دراستي مع دراسة كل من "أبو الصبعين زوييدة ، و المومني " في إختيار كلا الجنسين ، و تتفق في أعلى نسبة الممثلة لجنس الذكور مع دراسة أبو الصبعين زوييدة .

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع على حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	10	12.5 %
[ 31 _ 40 سنة ]	45	56.25 %
[ 41 _ 50 سنة ]	20	25 %
[ من 50 سنة فأكثر ]	5	6.25 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة بلغت 56.25 % و التي تمثلها الفئة ما بين [ 31 \_ 40 سنة ] ، ثم تليها الفئة من [ 41 \_ 50 سنة ] بلغت نسبتها 25 % ، ثم تليها الفئة [ أقل من 30 سنة ] بنسبة قدرت ب 12.5 % ، و أخيرا الفئة من [ 50 سنة فأكثر ] بنسبة 6.25 % من خلال التمعن في النسب نلاحظ أن المؤسسة تعطي أهمية و مكانة كبيرة لفئة الشبانية بفتح العديد من الأنشطة و الوظائف في أوجه هذه الفئة على غرار الفئة الأخرى ، و يرجع سبب الإعتماد على هذه الفئة إلى طبيعة النشاطات و الوظائف التي تقوم بها المؤسسة و التي تحتاج إلى مجهودات و وظائف كبيرة ، و في نفس الوقت أيضا لا يمكن الإستغناء على الفئات الأخرى من أجل الإستثمار و التكوين للفئات الدخيلة .

تتفق دراستنا مع دراسة " أبو الصبعين زوييدة " في أن أغلب فئة هي الفئة الشبانية نظرا لطبيعة الوظائف و الأنشطة التي تتطلب مجهودات كبيرة .

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع على حسب متغير المستوى التعليمي .

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي	
1.25%	01	متوسط	
35%	28	ثانوي	
12.5%	10	الحقوق	جامعي
15%	12	تسير و إقتصاد	
33.75%	27	علوم تجارية	
2.5%	02	علم الإجتماع	
63.75%	51	المجموع	
100%	80	المجموع	

\*مؤشر الإبتدائي و الأمي غير موجود .

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة قد بلغت نسبة 63.75 % من مجتمع البحث الذين أجابو بـ نعم موزع كالتالي احتلت علوم تجريبية المرتبة الأولى بنسبة 33.75 %، ثم تليها نسبة 15 % الممثلة لتسير و إقتصاد ، ثم تليها نسبة 12.5 % و التي بدورها تمثل الحقوق ، و أخيرا جاء علم الإجتماع بنسبة قدرت بـ 2.5 %، ثم تأتي نسبة 35 % الذين أجابو بأن مستواهم التعليمي ثانوي ، ثم تليها نسبة 1.25 % والتي تمثل المحيين بأنهم مستواهم هو متوسط . ويدل هذا على أن المؤسسة تستقبل أصحاب المؤهلات العلمية بالدرجة الأولى ، و أيضا هذا يدل على أنها تسعى إلى إمتصاص خريجي الجامعات ، و أنها تجعل لهم مناصب تتلائم مع تخصصاتهم ، و هذا يدل أيضا على أنه هناك مناصب تتمثل في المشرفين و رؤساء الأقسام بالإضافة إلى عمال و موظفي المكاتب الذين يحتاجون إلى مستويات تعليمية عالية ( جامعية ) كما أنه يسهل تدريبهم و تكوينهم و نظرا لطبيعة العمل فيها تتطلب أصحاب الشهادات الجماعية .

و تتفق دراستنا مع دراسة " المومني " في أن أغلب هي الفئة الجامعين و تعطي الأولوية لهم ، كما تختلف مع دراسة " أبو الصبعين زوييدة " من أغلب الفئة فهي تستقبل فئة من مختلف المستويات .  
الجدول رقم (04) : يوضح توزيع على حسب متغير على الشهادة المتحصل عليها .

الشهادة	التكرار	النسبة المئوية %
التقني	29	36.25 %
جامعي	51	63.75 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 63.75 % من المبحوثين المتحصلين على شهادة الجامعيين ، في حين تليها نسبة 36.25 الذين لديهم شهادة تقني .

و هذا راجع إلى أن المؤسسة تفتح أبوابها للفئة ذات كفاءة و خبرة مهنية و مسار تعليمي جيد ، فنجد الجامعيين بكل تخصصات سواء حقوق أو المحاسبة أو حتى علم الاجتماع ، للإشراف على الأعمال الإدارية و نستطيع القول أن جل موظفيها ذوي مستويات عالية للمساهمة في تسير ، و نجاح هذه المؤسسة و هذا يدل على أن الأعمال التي توكل إلى الموظفين تستدعي كفاءات .  
و هذا ما أكدته الجدول رقم ( 03 ) .

لا تتفق مع إي دراسة من الدراسات التي إستخدمنا كدراسات سابقة .

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع على حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية %
اعزب (ة)	17	21.25 %
متزوج (ة)	62	77.5 %
أرمل (ة)	01	1.25 %
المجموع	80	100

\*مؤشر المطلق (ة) لم يوجد في شركة توزيع الغاز و الكهرباء .  
 من خلال الجدول يتضح لنا أكبر نسبة قدرت بـ 77.5 % من المبحوثين لفئة المتزوجين ، ثم تليها نسبة 21.25 % لفئة العزاب ، ثم تليها فئة الأرامل بنسبة قدرت بـ 1.25 % ، و أخيرا فئة المطلقين لم تسجل فيها أي نسبة .  
 و يعود إرتفاع نسبة المتزوجين إلى طبيعة المنطقة بحيث نجد أن معظم المتزوجين تزيد أعمارهم عن 25 سنة ، في حين نجد ان هذا السن هو السن المثالي للزواج ، و نجد نسبة المطلقين في المؤسسة معدومة و

هذا راجع إلى إنعكاس البيئة الخارجية للمجتمع على المؤسسة و أيضا راجع إلى أن المتزوجين تتزايد طلباتهم يوميا خاصة المادية ، بإعتبارهم مسؤولين عن أسرهم بحيث نجدهم أكثر إلتزام في أداء مهامهم من أجل الحصول على الأجر و أيضا يكونون أكثر إنضباط و إحترام لأوقات العمل ، لكي لا يتم أي تسجيل للخصم في رواتبهم .

لا تتفق مع أي دراسة من الدراسات المذكورة فدرستنا بلغت فيها نسبة المتزوجين 77.5%



الجدول رقم (06) : يوضح توزيع على حسب متغير على مستوى الوظيفي .

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
30 %	24	إطار
32.5 %	26	متحكم
22.5 %	18	منفذ
100 %	80	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 32.5 % من مجتمع البحث الذين مستواهم الوظيفي هو متحكم ، ثم تليها نسبة 30 % و تمثل الإطار ، وأخيرا نسبة 22.5 % الذين يعتبرون منفذون . ويرجع ذلك إلى عدة أسباب وهي أن المؤسسة تستقبل بالدرجة الأولى أصحاب المستوى التعليم العالي و تحتوي المديرية على نسبة كبيرة من المتحكمين أي المشرفين الذين يملكون السلطة الموكلة لهم من المدير و الصلاحيات التي تنسب لهم . لا تتفق دراستنا مع أي دراسة تطرقنا لها في مذكرتنا .

الجدول رقم (07) : يوضح الدورات التكوينية و مكان إجرائها .

النسبة المئوية %	التكرار	دورات التكوينية	
32.5 %	26	داخل المؤسسة	نعم
32.5 %	26	خارج المؤسسة	
16.25 %	13	كلاهما	
81.25 %	65	المجموع	
18.75 %	15	لا	
100 %	80	المجموع	

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نجد أن نسبة 32.5 % هي أعلى نسبة من المبحوثين الذين أجابو — نعم أي داخل المؤسسة و خارج المؤسسة بنسب متساوية ، ثم تليها نسبة 16.25 % الذين كانت إجابتهم تتضمن كل الإختيارات أي داخل و خارج المؤسسة ، فيما يخص الذين أجابو — لا بلغت نسبتهم 18.75 % .

و يرجع إرتفاع نسبة المتحصلين على الدورات التكوينية إلى أن المؤسسة تسعى إلى إكتساب موظفيها خبرات و مهارات تساعدهم في أداء مهامهم ، من خلال تكوينهم لكي يساهمو في تطوير و نجاح و إستمرار المؤسسة ، و يكون هذا التكوين داخل و خارج المؤسسة أو كلاهما وسيلة للتقدم و النجاح و من خلال تكوين المورد البشري تكوين ناجح و صحيح .  
لا يتفق هذا المتغير مع أي متغير من متغيرات الدراسة السابقة .

الجدول رقم (08) : يوضح نوع التكوين المتحصل عليه .

نوع التكوين	التكرار	النسبة المئوية %
مهني	31	38.75 %
تخصصي	27	33.75 %
إداري	15	18.75 %
جميعا	07	8.75 %
المجموع	80	100 %

من خلال الدول يتضح لنا أن أكبر نسبة بلغت 28.75 % للذين خضعوا لنوع التكوين تخصصي ، ثم تليها نسبة 27.5 % لتكوين مهني ، ثم تليها نسبة 16.25 % لتكوين إداري ، ثم أخيرا نسبة 8.75 % للذين خضعوا لكل أنواع التكوين .

يعود هذا الإرتفاع إلى أن الموظفين الذين خضعوا لتكوين مهني إلى طبيعة الوظائف فلا بد من تكوين مهني بالدرجة الأولى لتعلم و إكتساب خبرات و مهارات تخص المهنة مثل عمال الصيانة و المولدات الكهربائية و الميكانيكية ، فيحتاجون إلى تكوين عن وسائل الأمان و الوقاية من الحوادث المهنية ، و تكوين تخصصي إداري أيضا يكون على حسب تخصص مثل الحقوق و المحاسبة ، أما الإداري مثل اسكرتارية و غيرها و نجد من خضع لهم كلالهم .

لا يتفق متغير مع أي متغير من متغير الدراسات السابقة .

الجدول رقم (09) : يوضح المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع بعد التكوين .

النسبة المئوية %	التكرار	الأداء الفعلي و المتوقع
80 %	64	نعم
20 %	16	لا
100 %	80	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 80 % من مجتمع البحث الذين أجابو بـ نعم و يقولون انه تتم المقارنة بين الأداء الفعلي و المتوقع بعد التكوين ، في حين بلغت نسبة المجيبين بـ لا و الذين يعتقدون العكس ويعود السبب إلى أن الموظفين الذين أجابو بأنه تتم المقارنة بين الأداء الفعلي و المتوقع ، راجع إلى أن المؤسسة تسعى لمعرفة إن كان التكوين قد أعطى مفعوله على الموظفين من خلال مقارنة بسيطة للموظف في أداءه قبل التكوين و بعده ، و أي تحسن و إكتساب لخبرات جديدة على وظيفته ، و تكون المقارنة أيضا من خلال مردودية الموظف و العكس ، و نجد أيضا من لا يرى أنه يود ذلك التقييم أصلا و راجع ذلك إلى أن الموظف في هذه الحالة نجده لم يتحصل على أي دورة تكوينية مما يدفعه لقول ذلك .

لا يتفق هذا المتغير مع متغير الدراسات المذكورة .

الجدول رقم (10) : يوضح الرضا عن كيفية اختيار المتكويين و على أي اساس يتم ذلك .

العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	07	8.75 %
	33	14.25 %
	07	8.75 %
	07	8.75 %
	54	67.5 %
لا	29	36.25 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة بلغت 36.25 % من المبحوثين المحييين بـ \_\_\_\_\_ لا و غير راضيين عن كيفية الإختيار ، ثم تليها نسبة 28 % للمحييين بـ \_\_\_\_\_ نعم وزعت كالتالي ، و أعلى نسبة بلغت 14.25 % وتمثل تجديد المعرفة و المهارة ، ثم تليها نسبة 8.75 و مثلت الترقية و النقل و أيضا القيام بمهام خاصة و أيضا قلة الخبرة أي بنسبة متساوية . يرجع ذلك إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين عبرو عن رضاهم في كيفية الإختيار للمتكويين ، إلى المصدقية و الشفافية في عملية الإختيار و أيضا من أجل رفع من مستوى الموظفين الذين لديهم ضعف في المهارة و الخبرة و أيضا لتدارك الوضع و مساعدتهم . لا يتفق المتغير مع متغير الدراسات السابقة .

الجدول رقم (11) : يوضح المكونون من داخل المؤسسة أكثر تفهما و تقديرا من خارج المؤسسة.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	55	68.75 %
لا	25	31 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول يتضح أن أكبر نسبة قد بلغت 68.75 % من المبحوثين المجهين بـ  
نعم أي أن المكونون الخارجين هم أكثر تفهما و تقديرا ، ثم تليها نسبة 31 % للمجهين  
بـ لا .

ويرجع سبب إرتفاع النسبة إلى أن الموظفين يرون أن المكونون من داخل المؤسسة أكثر تفهما و  
تقديرا من الخارجين بحيث يكونون متداخلين معهم و يفهمون بعض أكثر و أنه تربطهم حياة مهنية  
و أيضا يرجع ذلك إلى تواجدهم في نفس المنطقة و البيئة الإجتماعية و يكون المكونون يعرفون نقاط  
ضعف الموظفين .

لا يتفق هذا المتغير مع أي متغير من الدراسات السابقة .

الجدول رقم (12) : يوضح توقيت المخصص للدورة التكوينية .

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات
36.25 %	29	نعم
63.75 %	51	لا
100 %	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة قد بلغت 63.75 % من المبحوثين الجيبين بـ  
لا أي أن توقيت الدورات لا يتعارض مع أوقات العمل ، ثم تليها نسبة 36.25 % للذين أجابو  
بـ نعم و يرون أن توقيت الدورات يتعارض مع توقيت الرسمي للعمل .  
يرجع ذلك إلى أن توقيت الدورات التكوينية لا يتعارض مع أوقات العمل لأنه من طرف الإدارة و  
لا بد أن تراعي فيه أوقات العمل و الدورات التكوينية هي من أجل تحسين و تجديد المعرفة لدى  
الموظف .

لا يتفق هذا مع أي متغير فالدراسات السابقة.

الجدول رقم (13) : يوضح تصميم الدورات التكوينية و الأهداف المبنية عليها .

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	63	78.75 %
لا	17	21.25 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 78.75 % من المبحوثين الذين أجابو  
 بـ نعم ، و أن الدورات التكوينية مبنية على أهداف واضحة ، في حين بلغت نسبة  
 21.25 % للذين أجابو بـ لا و يعتقدون أن الدورات التكوينية غير واضحة .  
 يعود ذلك إلى أن الإدارة تسعى إلى تصميم دورات تكوينية تتناسب مع متطلبات العمل و ذات  
 أهداف واضحة ، و تعمل على تجديد في نوعية الدورات التكوينية و متابعة التطورات الحديثة لمواكبة  
 الأساليب الحديثة و تطويرها .  
 لا يتفق هذا المتغير مع أي متغير في الدراسات السابقة .



الجدول رقم (14) : يوضح الاهداف التي تحقها الدورات التكوينية الخارجية .

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	61	76.25 %
لا	19	23.75 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 76.25 % تمثل المجيبين بـ نعم و يرون أن الدورات تساهم في نجاح الأهداف و تحقيقها ، و بلغت نسبة المجيبين بـ لا 23.75 % و يعتقدون العكس .

يعود سبب إرتفاع الذين يقولون أن الدورات التكوينية الخارجية تساهم في تحقيق الأهداف أكثر من الداخلية ، إلى أن الموظفين عند إنتقالهم من مؤسستهم الأم إلى مؤسسة خارجية لا تربطهم بها علاقة من أجل تكوين فإهم يجدون أنفسهم في وسط جديد لديه مهارات و أدوات تختلف عن المتواجدة في مؤسستهم و يستخدمون طرق و أساليب مختلفة فيسعى إلى إكتساب الخبرات و المهارات الجديدة التي تساهم في نجاح و تحقيق الأهداف عند عودته الى مؤسسته . لا يتفق هذا المتغير مع أي متغير موجود في المذكرات المذكورة.

الجدول رقم (15) : يوضح البرامج و الأنشطة التكوينية المسطرة .

العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	64	80 %
لا	16	20 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة بلغت 80 % من المبحوثين المجيبين بـ نعم الذين يدلون بأن البرامج و الأنشطة التكوينية المسطرة لها واضحة ، في حين بلغت نسبة 20 % للذين يدلون بأنها غير واضحة .

يرجع السبب إلى إن نسبة كبيرة من الموظفين يرون بأن الأنشطة و البرامج التكوينية واضحة ، لأنها تسعى و تهدف إلى إكساب الموظف مهارات و معارف جديده إساليب مختلفة في إنجاز العمل ، و يدل أيضا على ثقة الموظف في المؤسسة و أن جل البرامج المسطر لها واضحة و ذات مصدقية . لا يتفق متغير الموجود مع أي مذكرة سابقة .

الجدول رقم (14): يوضح مدى وجود تكرار في مضمون الدورات التكوينية المعلن عنها .

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	44	55 %
لا	36	45 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أعلى نسبة بلغت 55 % من المبحوثين الذين يرون أنه يوجد تكرار في مضمون الدورات التكوينية ، في حين بلغت نسبة 45 % للمجيبين بـ لا و يرون العكس .

ويعود السبب تكرار في مضمون الدورات التكوينية إلى أن الموظف الذي خضع للدورات التكوينية السابقة، ثم لم يتحصل منها على إي تقدم و مازال لديه نقص و ضعف في المهارات ، فتقوم المؤسسة بإعادة نفس الدورة التكوينية و بنفس المضمون لكي يستطيع الموظف تدارك الوضع و الحصول على خبرات و معارف جديدة تساعده في أداء مهامه .

لا يتفق هذا المتغير مع أي متغير موجود

الجدول رقم (17) : يوضح الأهداف التي تحققت من الدورات التكوينية .

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات	
25 %	20	الخبرة	نعم
12.5 %	10	الأداء	
10 %	08	تحسين المردودية	
47 %	38	المجموع	
52.5 %	42	لا	
100 %	80	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 52.5 % من مجتمع البحث المجيبين بـ لا ، في حين بلغت نسبة المجيبين بـ نعم 47 % ووزعت كالتالي 25 % والتي مثلت الخبرة ، ثم تليها نسبة 12.5 % و التي مثلت المجيبين بالأداء ، ثم تليها نسبة 10 % و التي مثلت تحسين المردودية .

و هذا راجع إلى عدة أسباب منها أن الموظفين يرون أن الدورات التكوينية لم تحقق أي أهداف و أنها لا تسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة لها ، و نجد فئة قليلة يرون أن الدورات التكوينية تسعى إلى تحقيق الاهداف المرسومة من بين الأهداف على سبيل المثال الخبرة ، تحسين المردودية و الأداء .

لا يتفق هذا المتغير مع متغيرات الموجودة في المذكرات السابقة .

الجدول رقم (18) : يوضح أن الدورات التكوينية تؤدي إلى رفع الإحساس بالإنتماء .

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	72	90 %
لا	08	10 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة بلغت 90 % للمجيبين بـ نعم و يرون أن الدورات التكوينية تؤدي إلى رفع الإحساس بالإنتماء لدى العاملين ، في حين بلغت نسبة 10 % للمجيبين بـ لا و يقولون العكس .

يعود سبب ذلك الإرتفاع إلى أن الموظفين يجذبون الدورات التكوينية التي من خلالها يتكون لدى الموظف نوع من الانضباط و الإحترام و الإنصياع ، مما يخلق الشعور بالإنتماء لتلك المؤسسة و أنه جزء لا يتجزء منها ، وهو لا يستطيع الإستغناء عنها أو حتى التفكير بذلك . لا يتفق هذا المتغير مع أي متغير موجود في المذكرات السابقة .

الجدول رقم (19) : يوضح مواكبة التطورات الحديثة .

العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	64	80 %
لا	16	20 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 80 % من المبحوثين و تمثل المجيبين بـ نعم ، و يرون أن مكان العمل يواكب التطورات الحديثة ، ثم تليها نسبة 20 % للمجيبين بـ لا و يعتقدون العكس .

يرجع سبب إلى طبيعة المؤسسة الاقتصادية التي يجب عليها مواكبة التطورات الحديثة و التكنولوجية لتقديم أحسن خدمات و للأداء المهام ، وإستخدام طرق و أساليب جديدة في إنجاز العمل لمسايرة كل التطورات التي تحدث في البيئة المؤسساتية .  
لا يتفق هذا المتغير مع أي متغير موجود في الدراسات السابقة .

الجدول رقم (20) : يوضح تكوين على الوسائل و الأدوات التكنولوجية في مكان العمل .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	31	38.75 %
لا	49	61.25 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 61.25 % من المبحوثين المجيبين بـ لا و الذين يرون أنهم لم يكونوا على الوسائل و الأدوات التكنولوجية في مكان العمل ، و بلغت نسبة 38.75 % للمجيبين بـ نعم وأنهم حصلوا على تكوين يخص الوسائل و الأدوات التكنولوجية .

ويرجع ذلك إلى أن الموظفين لم يحصلوا على تكوين على الوسائل و الأدوات التكنولوجية التي توجد داخل المؤسسة قد يرجع ذلك إلى قلة المكونين الذين يختصون في الوسائل والأدوات المتواجدة في المنطقة مثل المراوح و الطاقة الشمسية و العدادات الكهربائية ، و دليل على أن الدورات التكوينية التي تجرى في المؤسسة لا تخص تكوين على الوسائل و الأدوات التكنولوجية . لا يتفق هذا المتغير مع أي متغير موجود في الدراسات السابقة .

الجدول رقم (21) : يوضح ما الجدوى من التكوين .

العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
الترقية	18	22.5 %
تطوير وسائل الإنتاج	13	16.25 %
إكتساب الخبرات	49	61.25 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة بلغت 61.25 % للذين يرون أن الجدوى من التكوين هي الترقية، ثم تليها نسبة 22.5 % للذين يرون أن الجدوى من التكوين هي إكتساب الخبرات ، و أخيرا نسبة 16.25 % و التي مثلت تطوير وسائل الإنتاج .

و يرجع ذلك إلى أن جل الموظفين يعتبرون التكوين هو السبيل الوحيد لزيادة معارفهم و خبراتهم من أجل المساهمة في تطوير المؤسسة و تحقيق الأهداف التي تريد الوصول إليها ، و يوجد أيضا من يراه سبيل للترقية و تقلد المناصب ذات مراتب عاليا ، أو من أجل تطوير و وسائل الإنتاج .

لا يتفق هذا المتغير مع أي متغير موجود في الدراسات السابقة .



الجدول رقم (22) : يوضح مدى إحترام أوقات العمل من طرف العمال .

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	59	73.75 %
لا	21	26.25 %
المجموع	80	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة 73.75 % من مجتمع البحث يحترمون أوقات أداء العمل ، في حين بلغت نسبة 26.25 % و التي مثلت الذين لا يحترمون أوقات العمل . ويدل ذلك على أن الموظفين يراعون و يحترمون القوانين الداخلية الخاصة بالعمل ، لما لها من آثار إيجابية على نوعية العمل و كذلك الإنتاجية للمؤسسة ، و هذا ما جاء في دراسة ابو الصبعين زوييدة أن أداء العامل لعمله و في نفس الوقت بنفسه و المكان المحددين يؤثر أيضا على الأداء الوظيفي للعامل لايتفق مع الدراسات السابقة .

الجدول رقم (23) : يوضح وجود التعاون بين الزملاء في العمل .

العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	71	88.75 %
لا	09	11.25 %
المجموع	80	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت بـ 88.75 % من المبحوثين الذين يؤمنون بوجود التعاون بين الزملاء ، في حين بلغت نسبة 11.25 % و التي تمثل الذين لا يعتقدون أنه يوجد تعاون في ما بينهم .

و يدل هذا على العلاقات الوطيدة بين الموظفين و قد يرجع ذلك إلى إنتمائهم لنفس بيئة الجغرافية ، و أيضا لوجود نوع من التناسق بين المكاتب ، أي في كل مكتب يوجد فيه جنس واحد يعني ذكور أي إناث ، و هذا ما قد يسهل عملية الإتصال و التعاون في ما بينهم .

لا يتفق مع الدراسات السابقة .

الجدول رقم (24) : يوضح مدى إلتزام العمال بالصدق في التعامل .

العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	65	% 81.25
لا	15	% 18.75
المجموع	80	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 81.25 % من المبحوثين المحييين الذين أجابو  
بـ نعم ، في حين بلغت نسبة 18.75 % للذين أجابو بـ لا .  
يرجع إرتفاع نسبة إلى وعي و إلتزام الموظفين بأخلاقيات العمل ، و وجوب التحلي بها في التعامل  
مع الآخرين .  
لا يتفق مع الدراسات السابقة .

الجدول رقم (25) : يوضح اهتمام المسؤول الرئيسي بمشاعر العمال و تقديرها .

العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	46	57.5 %
لا	34	42.5 %
المجموع	80	100 %

من خلال ملاحظة الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة بلغت 57.5% للمجيبين بـ نعم وان المشرف الرئيسي لهم يهتم بمشاعرهم و يقدرها ، في حين جاءت نسبة 42.5% تمثل المجيبين بـ لا و الذين يرون العكس .

وهذا يدل على أن المشرف المباشر يحترم الظروف الإجتماعية التي تخص الموظفين و هذا يؤثر بالإيجاب على أدائهم في العمل ويدفعهم أكثر مما يشعرون بالإنتماء للمؤسسة ، و الذين أجابو بأنه لا يهتم لأمرهم و لا يقدرهم و هذا يؤثر بصورة سلبية على أدائهم .  
لا يتفق مع الدراسات السابقة .

رقم (26) : يوضح روح العمل الجماعي بين العمال .

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	68	85 %
لا	12	15 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 85 % من مجتمع البحث يرون بأنه يوجد تعاون في ما بينهم ، في حين جاءت نسبة 15 % للذين يرون أنه لا توجد روح العمل الجماعي .  
و هذا يدل على العلاقة الجيدة بين المشرف و العمال و يرجع ذلك أيضا إلى وضوح قنوات الإتصال و شففيتهما ، و هذا يعطي أثر إيجابي على أداء المهام و سرعة فإلستيعاب و التعلم ، أما الذين يرون أنه لا يوجد روح العمل الجماعي فهم لا يملكون علاقات حسنة مع بعضهم و ذلك راجع لعدت أسباب مباشرة و غير مباشرة ، يمكن لإنعدام الإتصال أو نوع من المشاحنات و المناوشات .  
لا يتفق مع الدراسات السابقة .

الجدول رقم (27) : يوضح إلتزام العمال بالقواعد و القوانين .

العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	58	72.5 %
لا	22	27.5 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين يلتزمون بالقوانين و اللوائح الداخلية للمؤسسة ، و قدرت نسبتهم بـ 72.5 % ، و نسبة 27.5 % للذين لا يلتزمون بالقوانين الداخلية . و هذا راجع إلى إطلاعهم على القوانين الداخلية للمؤسسة مما يخلق جو من الإستقرار مع الإدارة و في ما بين الموظفين ، و هذا أيضا يؤثر بصورة إيجابية على أداء الموظفين ، و من الإخلاقيات الوظيفية الإلتزام بالأنظمة و القوانين . لا يتفق مع الدراسات السابقة .

الجدول رقم (28) : يوضح إلتزام العمال بمبدأ التحفظ .

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	59	73.75 %
لا	21	26.25 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 73.75 % من مجتمع البحث المجيبين بـ نعم أي الإلتزام بمبدأ التحفظ . في حين بلغت نسبة 26.25 % المجيبين بـ لا . وهذا راجع إلى عدت أسباب منها يمكن لطبيعة المهنة و ضرورة التحلي بها ، و باعتبار مبدأ التحفظ قانون يجب إحترامه و الإلتزام به و التمتع به ، و أيضا نجد فئة قليلة ترى بأن ذلك المبدأ وجوده مثل عدمه . لا يتفق مع الدراسات السابقة .

الجدول رقم (29) : يوضح مدى تطبيق العمال لمبدأ الحفاظ على الأسرار المهنية .

البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	64	80 %
لا	16	20 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة 80 % من مجتمع البحث أجابو بـ نعم ، في حين بلغت نسبة 20 % للمجيبين بـ لا و يرون أنه لا يتم مبدأ الحفاظ على الأسرار المهنية .

و يعود ذلك إلى أن الموظفين يرون أنه يجب الإلتزام بهذا المبدأ لأنه يشترط فيها عدم إفشاء المعلومات و البيانات التي أطلع عليها بحكم وظيفتهم ، و عدم الإلتزام بها يؤثر سلبا على سمعة المؤسسة و أيضا على الإنتاجية و هذه الفئة قد توقع المؤسسة في عدة مشاكل هي في غنى عنها .  
لا يتفق مع الدراسات السابقة .



الجدول رقم (30) : يوضح تهرب العمال أثناء القيام بالعمل .

النسبة المئوية %	التكرار	العبارات	
05 %	04	إنعدام الضمير	نعم
1.25 %	01	راجع لمشكل الإتصال	
3.75 %	03	الخوف من الخطأ	
8.75 %	07	أسباب خاصة لقضاء مصالح	
18.75 %	15	المجموع	
81.25 %	65	لا	
100 %	80	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 81.25 % من مجتمع البحث الذين أجابوا بـ لا ، أي أنهم لا يتهربون من العمل وبلغت نسبتهم 81.25 % ، في حين بلغت نسبت 18.75 % بـ نعم و وزعت كالتالي للذين يتهربون من عملهم في الوقت الرسمي ، فبلغت نسبة 8.75 % للذين يتهربون لأسباب خاصة أو لقضاء مصالح خاصة ، ثم تليها نسبة 05 % و يرجعون السبب إلى إنعدام الضمير ، ثم تليها نسبة 3.75 % للذين يتهربون خوفا من الوقوع في الخطأ ، و هناك من يرجعها إلى مشاكل الإتصال .

يرجع سبب ظاهرة التغيب إلى أن الموظفين الذين يتغيبون لا بد من أنهم يملكون صلاحيات عالية ، و مناصب تخول لهم القيام بهذا العمل ، و التغيب بمثابة عائق في سير العمل ، و الحد منه بمثابة إستقرار للمؤسسة و إستمرار في أداء المهام وعدم تأجيل أي معاملات ، و من خلاله يتم الحفاظ على مستوى الأداء و بالتالي تحقيق الأهداف . لا يتفق مع الدراسات السابقة .

الجدول (31) : يوضح تمتع العمال بأخلاقيات العمل .

العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	66	% 82.5
لا	14	% 17.5
المجموع	80	% 100

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 82.5% من المبحوثين المجيبين بـ نعم والذين يتمتعون بأخلاقيات العمل ، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين لا يتمتعون بها 17.5% .

و يعود سبب ذلك إلى أن جل الموظفين يتمتعون بأخلاقيات العمل لوعيهم بها و ضرورة التحلي بها و الإلتزام بها ، بحيث أن التمتع بها يساعد في سير نظام العمل و استقرار . لا يتفق مع الدراسات السابقة .

الجدول (32) : يوضح إلتزام العمال بالأمانة من طرف الموظفين .

العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	78	% 97.5
لا	02	% 2.5
المجموع	80	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 97.5 % من المبحوثين المجيبين بـ نعم أي أنهم يلتزمون بالأمانة من طرف الموظفين ، في حين بلغت نسبة 2.5 % للمجيبين بـ لا و يرون العكس .

ويرجع سبب ذلك إلى أن الإلتزام بالأمانة أمر ضروري و لا بد منه في أداء المهام لا تتفق مع الدراسات السابقة .

الجدول رقم (33) : يوضح إلتزام العمال بمبدأ إحترام الزبون .

العبارات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	78	% 97.5
لا	02	% 2.5
المجموع	80	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 97.5% من مجتمع البحث المحييين بـ نعم ، في حين بلغت نسبة المحييين بـ لا 2.5% و انهم لا يلتزمون بمبدأ إحترام الزبون .

و هذا الإرتفاع ينعكس بصورة إيجابية و يجعل التواصل في ما بين الزبون و الموظف مما يسهل طريقة العمل ، و أيضا يعطي صورة جيدة للمؤسسة من خلال نظرة المجتمع . لا تتفق مع الدراسات السابقة .

الجدول رقم (34) : يوضح العلاقة بين البرامج و الأنشطة التكوينية و التعاون بين الزملاء .

المجموع		لا		نعم		البرامج و الأنشطة التعاون بين الزملاء
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
88%	71	22.53%	16	77.46%	55	نعم
11.25%	09	44.44%	04	55.55%	05	لا
100%	80	25%	20	75%	60	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 75 % من مجتمع البحث ، المحيين ——— نعم في حين جاءت فيها أعلى نسبة 77.46 % و الذين يرون أنه يوجد تعاون بين الزملاء أثناء القيام بالعمل ، و أن البرامج و الأنشطة التكوينية واضحة ، ثم تليها نسبة 25 % من مجتمع البحث الذين أجابو ب—— لا ، و بلغت فيها أعلى نسبة 44.44 % و مثلت الذين يرون أنه لا يوجد تعاون أثناء القيام بالعمل ، و أن البرامج و الأنشطة للدورات التكوينية غير واضحة .

و يفسر ذلك بأن الذين أجابو ب—— نعم أنهم يملكون علاقات جيدة في ما بينهم و ذلك لإهم من نفس المنطقة ، و أن البرامج و الأنشطة التكوينية واضحة تمتاز بالمصداقية و الشفافية ، و أنها تسعى و تهدف إلى تنمية قدرات الموظف و إكسابه خبرات و مهارات تساعده في إنجاز عمله ، و التعاون أثناء القيام بالعمل ، مما يسهل العملية الإتصالية و التنسيق ، و البرامج و الأنشطة للدورات التكوينية ، يجب أن تكون من بين أهدافها الحرص على الإلتزام بالتعاون و المساعدة ، و وضوح هذه البرامج دليل على مصداقية و شفافية مما يؤدي إلى ثقة الموظفين في المؤسسة ، و الذين أجابو

\_\_\_\_\_ لا يرجع ذلك إلى الاختلافات و المشاكل الإتصالية ، و أيضا إلى ضعف العلاقات في ماينهم و الإدارة ، و أيضا إلى قلة الحوار و النقاش . لا يتفق مع الدراسات السابقة .

الجدول رقم (35) : يوضح العلاقة بين نوع التكوين و التغيب أثناء القيام بالعمل .

نوع التكوين	مهني		تخصصي		إداري		المجموع	
	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	نسبة%
التكوين								
التهرب								
أثناء القيام								
بالعمل								
نعم	06	30%	09	45%	05	25%	20	25%
لا	26	43.33%	20	33.33%	14	23.33%	60	75%
المجموع	32	40%	29	36.25%	19	23.75%	80	100%

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت فيها 40 % من مجتمع الدراسة ، و وزعت كالتالي ، جاءت نسبة الذين أجابو ب\_\_\_\_\_ لا 43.33 % و مثلت الذين لا يتهربون أثناء القيام بالعمل و خضعو لتكوين مهني ، في حين الذين أجابو ب\_\_\_\_\_ نعم أي أنهم يتهربون أثناء القيام بعملهم ، و أيضا خضعو لتكوين مهني و بلغت نسبتهم 30 % ، ثم تليها نسبة 36.25 % من مجتمع البحث الذين خضعو لتكوين تخصصي ، في حين جاءت نسبة الذين أجابو ب\_\_\_\_\_ نعم 45 % فهم يتهربون أثناء القيام بالعمل ، فبلغت نسبة الذين لا يتهربون أثناء القيام بعملهم 33.33 % ، ثم تليها نسبة الذين خضعو لتكوين إداري 23.75 % و شملت المجيبين ب\_\_\_\_\_ نعم 25 % الذين يتهربون أثناء القيام بالعمل ، و جاءت نسبة 23.33 % للذين لا يتهربون أثناء القيام بالعمل .

و يفسر ذلك بأن الذين أجابو بـ لا ، أي أنهم لا يتهربون أثناء القيام بالعمل و هذا راجع إلى تحملهم المسؤولية و حبهم للعمل و إيمانهم به ، و قد خضعو لكل أنواع تكوين منها تخصصي و إداري و مهني أي على حسب الوظائف التي يشغلونها ، و محاولة معرفة أهم العناصر الخاصة بها ، و إكتساب المهارات و الخبرات التي تساعدهم في ذلك ، و أيضا راجع لتحملهم المسؤولية ، و أيضا لزيادة الأجر و اشباع الجانب المادي و هنا نذكر سلم الحاجات عند أبراهم ماسلو ، و عدم تقرب المهنيين و المختصين راجع لنوع من التنقيط المتبع في المديرية ( سونلغاز ) . أما بالنسبة للذين أجابو بأنهم يتهربون من العمل و هذا راجع للضغط العمل و قلة الموظفين في بعض المكاتب ، و أيضا خضعو لجميع أنواع التكوين ، و التكوين الذي خضع له الموظف له علاقة كبيرة بالإلتزام في العمل ، و يرجع ذلك لعدة أسباب فالذين يتهربون من عملهم يرجع ذلك إلى الخوف من الوقوع فالخطأ و يمكن لقضاء بعض المصالح خاصة ، و أيضا راجع لمشكل الإتصال في ما بينهم .

لا يتفق مع الدراسات السابقة الموجودة .

الجدول رقم (36) : يوضح العلاقة بين الدورات التكوينية الخارجية و الإلتزام بالقواعد و القوانين .

المجموع		لا		نعم		الدورات التكوينية خ الإلتزام بالقواعد والقوانين
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
%73.75	59	%16.94	10	%83.05	49	نعم
%26.25	21	%42.85	09	%57.14	12	لا
%100	80	%23.75	19	%76.25	61	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول نلاحظ أن أعلى نسبة بلغت 76.25 % من مجتمع البحث في حين جاءت 83.05 % للمجيبين بـ نعم أي أنهم يرون أن الدورات التكوينية الخارجية تساهم أكثر في نجاح و تحقيق الأهداف و أيضا يرون أنه يوجد إلتزام العمال بالقواعد و القوانين داخل المؤسسة ثم تليها نسبة 23.75 % من مجتمع الدراسة الممثلين المجيبين بـ لا أي لا تساهم الدورات التكوينية الخارجية في نجاح و تحقيق الأهداف و أيضا لا يوجد إلتزام للقواعد و القوانين و بلغت نسبة ذلك 42.85 % .

و يفسر ذلك بأن الموظف عند حصوله على دورة تكوينية خارجية، فإن ذلك يساعده كثيرا في إكتساب خبرات و مهارات جديدة تساعده في أداء عمله، من خلال الإحتكاك بموظفين جدد لديهم خبرات و أساليب و طرق في إنجاز العمل تختلف عن الأساليب الموجودة في مؤسسته، و من خلال ذلك التكوين الذي خضع له يساعده في الإلتزام بالقواعد و القوانين المنصوص عليها مثل الدخول في الوقت المحدد و أيضا الخروج، أما بالنسبة للذين أجابو بـ لا يفسر بعدم وجود علاقات جيدة و عدم وعي الموظف بهذه الاخلاقيات، و أيضا يرجع ذلك إلى عدم تحصيل الموظف على دورات تكوينية خارجية



## الفصل الرابع: الجانب الميداني

لا يتفق مع الدراسات السابقة .

الجدول رقم (37) : يوضح العلاقة بين المشرف الرئيسي و الإحساس بالإنتماء للمؤسسة .

المجموع		لا		نعم		الإحساس بالإنتماء إهتمام المسؤول المباشر بالمشاعر
نسبة%	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة %	تكرار	
%87.5	70	%37.14	26	%62.35	44	نعم
%12.5	10	% 40	4	% 60	6	لا
%100	80	% 37.5	30	% 62.5	50	المجموع

يتضح لنا ن خلا الجدول أعلاه أن نسبة 62.5% من المبحوثين يؤكدون أن الدورات التكوينية تؤدي إلى رفع الإحساس بالانتماء لدى العاملين و أن المشرف الرئيسي لهم يهتم بمشاعر العمال ويقدرهم و التي بلغت نسبتهم ب 62.85% ، تليها نسبة 37.5% من المبحوثين الذين يرون عكس ذلك بحيث أكدوا أن الدورات التكوينية لا تؤدي إلى رفع الإحساس بالانتماء لدى العاملين و ان المشرف الرئيس لهم لا يحترم و لا يقدر مشاعرهم و التي بلغت نسبتهم ب 40%.

و يرجع تفسير ذلك من خلال احترام و مراعاته لمشاعر العاملين او اتاحة الفرصة لهم للدورات التكوينية يؤدي الى رفع القدرة الادائية لهم و زيادة الخبرة و تقليدهم لمناصب اخرى بعد التدريب ، و هذا ما يسمح لهم بالتقدم في المسار الوظيفي ، باكتسابهم معارف جديدة تمكن افراد الدراسة من تسهيل اداء مهامهم المهنية ، كما ان المعاملة الحسنة من طرف المشرف الرئيسي تجعل العلاقة بين

## الفصل الرابع: الجانب الميداني

العمال و الادارة يسودها نوع من المعاملة الحسنة و هذا بدوره يؤدي الى ان العامل يشعر بنوع من الرضا الوظيفي ، كما يدل كذلك على ان المشرف الرئيسي لهم يهتم بالجانب المعنوي للعاملين

الجدول رقم (38) : يوضح العلاقة بين الجدوى من التكوين و تعاون بين الزملاء .

الجدوى من التكوين تعاون بين الزملاء	الترقية		تصحيح الأخطاء		إكتساب الخبرة		المجموع	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
نعم	17	%23.61	15	%20.83	40	%55.55	72	%90
لا	4	% 50	/	/	4	%50	8	%10
المجموع	21	%26.25	15	%18.75	44	%55	80	%100

في هذا الجدول يظهر ان الاتجاه العام هو نسبة 55% من المبحوثين الذين يقولون ان الجدوى من التكوين هو اكتساب الخبرة ، كما يرجعها البعض الى ان الجدوى من التكوين هو الترقية بنسبة 26.25% كما يرى البعض الاخر ان الهداف منه هو تصحيح الاخطاء بنسبة 18.75% .

كما نجد عدد من المبحوثين يؤكدون انه يوجد تعاون بين الزملاء أثناء القيام بالعمل و التي قدرت نسبتهم ب 55.55% ، في حين نجد عكس ذلك من المبحوثين الذين يرون انه لا يوجد تعاون بين الزملاء أثناء القيام بالعمل و قد بلغت نسبتهم 50%.

و يرجع تفسير ذلك بالى أن التعاون بين الزملاء يؤدي إلى خلق جو من التفاهم و التعاون فيما بينهم و العمل الجماعي من اجل تحقيق الأهداف و الوصول الترقية .

### الإستنتاجات الجزئية للفرضيات :

#### الفرضية الأولى :

• البرامج و الأنشطة تساهم في إرساء أخلاقيات العمل داخل المؤسسة .

لقد تبين لنا من خلال الجداول التي تم تحليلها أن البرامج و الأنشطة للدورات التكوينية واضحة ، و ذات مصداقية و شفافية ، و أنها ترمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمس بالدرجة الأولى الموظف من خلال وضع برامج، تهدف إلى إكساب الموظف خبرات و مهارات تساعده في إنجاز عمله، و هذا ما أشار إليه الجدول رقم (15) إلى أن أعلى نسبة بلغت فيه 80% أكدوا أن البرامج و الأنشطة واضحة و أيضا الجدول رقم ( 13 ) الذي يرى أن الدورات التكوينية واضحة و جلية و أنها تعما على تصميم دورات تكوينية تتناسب مع متطلبات العمل ، و بلغت فيها نسبة 78.75% ، فقد أشار الجدول رقم (27) بالالتزام الموظف بالقواعد و القوانين داخل المؤسسة و بلغت النسبة فيها 72.5% ، و يؤكدون على أن من أخلاقيات العمل الإلتزام بالأنظمة و القوانين و إحترام أوقات العمل و الخروج و الدخول ، و التعاون أثناء القيام بالعمل ، كما أكد الجدول رقم ( 34 ) الذي بلغت فيه النسبة 77.46% للذين يرون أن البرامج و الأنشطة واضحة و أنها ذات مصداقية و تسعى إلى إكساب الموظف خبرات و مهارات تساعده في إنجاز العمل .

نستنتج أن الفرضية الأولى تحققت بجزء كبير ، و هذا قد توصلنا إليه من خلال تفسير و تحليل و غبراز أهمية البرامج و الأنشطة في تعزيز أخلاقيات العمل .

#### الفرضية الثانية :

• تكوين خارج المؤسسة يساهم في إرساء أخلاقيات العمل داخل المؤسسة .

من خلال العينة المتخذة في الدراسة و الجداول الإحصائية و البيانات المتحصل عليها من خلال تحليل يتبين أن تكوين خارج المؤسسة يكسب الموظف خبرات و مهارات و طرق و أساليب جديدة تساعده في أداء عمله من خلال الإحتكاك بموظفين في مؤسسة غير مؤسسته الأم ، و هذا ما يوضحه الجدول رقم (07) بحيث بلغت فيه نسبة الذين خضعوا لتكوين خارج المؤسسة 32.5% من أجل إكساب الموظف خبرات جديدة و طرق في إنجاز العمل ، و أشار الجدول رقم ( 14 ) إلى أن الدورات التكوينية الخارجية تساهم أكثر في نجاح و تحقيق الأهداف المسطر لها ، و بلغت نسبتهم

76.25% و هذا من خلال وضعهم في وسط جديد لا تربطهم به أي صلة أو علاقة من أجل تكوين ، ففي تلك المؤسسة الجديدة سيجد طرق و أساليب مختلفة عن مؤسسته الأم ، فيقوم بتعلمها و إكتسابها و الرجوع بأفكار جديدة لمؤسسته لكي يساهم في نجاح وتحقيق الأهداف ، و تجسيد ما تعلمه من خبرات ، و يؤكد الجدول رقم (36) على أن الدورات التكوينية الخارجية تساهم في الإلتزام بالقواعد و القوانين ، و بلغت النسبة 83.05% ، و يرون بأن تغيير مكان التكوين له دخل كبير في إكتساب خبرات و مهارات و طرق جديدة تساهم في الإلتزام بالأخلاق .

وهذا يعني أن الفرضية الثانية تحققت بشكل كبير ، بحيث أن الدورات التكوينية الخارجية تساهم في الإلتزام بالقوانين و القواعد .

### الفرضية الثالثة :

- يساهم تكوين الإداري و التخصصي و المهني في تعزيز الإلتزام بأخلاقيات العمل في المؤسسة .

من خلال ما تم تحليله و التوصل إليه أن لتكوين الإداري أو التخصصي أو المهني يساهم في تعزيز الإلتزام بالأخلاق ، و هذا ما أشار إليه الجدول رقم ( 08) الذي جاءت فيه النسب على التدرج التالي ، كانت المرتبة الأولى لتكوين المهني 38.75% ، ثم تكوين تخصصي 33.75% ، ثم أخيرا الإداري 18.75 ، و الذين يريدون رفع من مستواهم و إكتساب المعارف التي تساعدهم في إنجاز عملهم ، و أكد الجدول رقم (35) على ذلك أيضا ، و جاءت فيه النسب 40% لتكوين مهني ، ثم تليها 36.25% لتكوين تخصصي ، و الإداري 23.75% ، و كل هذه التكوينات التي خضعوا لها تكون على مستوى الوظائف التي يشغلونها ، أو على مستوى قدرات الموظف و التكوين يساهم في تعزيز الإلتزام بأخلاقيات ، فالتكوين أيضا ينص على إحترام الأوقات و الإنضباط و هذه القوانين من ضمن الأخلاق .

ويعني هذا أن الفرضية الثالثة تحققت بشكل جزئي و هذا لا يعني أن لنوع التكوين أي تدخل في الأخلاق .

### الفرضية الرابعة :

من خلال تحليلي للجدول المتعلق بالفرضية الرابعة و المتمثلة في «هل الدورات التكوينية تساهم في تعزيز أخلاقيات العمل» توصلت إلى أن الدورات التكوينية تؤدي إلى رفع الإحساس بالانتماء لدى العاملين و هذا بدوره يساهم في تعزيز الأخلاقيات اتجاه العمل و هذا نلاحظه من خلال الجدول (18 - 25) و مما يساعد العاملين على أداء أعمالهم في المنظمة و الذي يقوم على أساس التعاون و العمل بروح الفريق و في جو عائلي يسوده التفاهم و الاحترام المتبادل و احترام المواقيت المحددة للعمل و هذا ما أشار إليه الجدول (23) كما نجد أن للرئيس علاقة جيدة مع العاملين تتسم بالاحترام و التقدير و مراعاة مشاعرهم ، و هذا ما يؤدي إلى انتماءهم و ولاءهم للمنظمة .

و منه تأكدت صحة الفرضية «هل الدورات التكوينية تؤدي تساهم في تعزيز أخلاقيات العمل» و هذا نتيجة لما تبين من خلال تحليل البيانات .

### الإستنتاج العام :


من خلال عرضنا لفرضيات الدراسة و تحليلنا للبيانات تبين لنا أنه توجد علاقة بين تكوين المورد البشري و أخلاقيات العمل داخل المؤسسة .

و من خلال ذلك توصلنا إلى النتائج التالية :

- ✓ أن شركة توزيع الغاز و لكهرباء ( سونلغاز ) وحدة أدرار تعتمد على أخلاقيات العمل داخل المؤسسة .
- ✓ إن الأخلاق المهنية لها أهمية كبيرة في تحسين و تطوير ، من مستوى الأداء الوظيفي للموظفين مما يؤدي إلى تطويرها و نجاحها و واجهة كل الضغوطات .
- ✓ إن الأخلاق التي يكتسبها الموظف أثناء التكوين تزيد من إلتزامه بعمله و إرتباطه الوثيق بالمؤسسة .
- ✓ إرتكاز الشركة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن .
- ✓ إتباع الموظفين قاعدة أساسية في إنجاز العمل في اليوم ذاته و عدم تأجيله .
- ✓ حصول الموظفين على التكوين حسب الشروط المتفق عليها .
- ✓ إلتزام الموظفين بأخلاقيات العمل بشكل واضح في دخول و الخروج و الإنضباط .

### خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية التي تمت معالجتها في هذا الفصل استنتجنا أن المديرية الجهوية تسعى إلى تطبيق الإجراءات المحاسبية لتسيير مواردها المالية ، رغم تبعيتها للمديرية العامة للتوزيع بوهران في العديد من المشاكل و التي تحول من إتمام هذه الإجراءات .



الخاتمة

## خاتمة

نستنتج في الاخير أن المورد البشرية هو رأس مال أي مؤسسة ، فهي تسعى إلى توفير أحسن ظروف لجذب المورد البشري ، و إعطائه أهمية كبيرة و يكون ذلك من خلال تكوينه ، أي تحسين و تطوير قدراته ، و إكسابه مهارات و معارف جديدة و يتحدد هذه بدرجة تتبع و إلتزام الموظف من خلال الملاحظة ، أنه هناك تزايدة في الإهتمام بمجال الأخلاق على صعيد المفاهيم و الممارسات العلمية في مواجهة المشاكل ، بحيث أن فاعلية الموظف مرتبطة بإيمانه العميق بالقيم الأصلية و الممثل الأخلاق التي تؤثر في سلوكه و تتحكم فيه .

و المؤسسة تسعى إلى توفير جو مناسب للموظف ليقوم بعمله بصورة ، جيدة و عليه أن يتقبل كل التوجيهات من طرف المشرف الرئيسي له ، و القيم الأخلاقية التي يتمتع بها الفرد يجب أن تكون موازية و مثلة لأخلاق المهنة ، أي تكامل أهدافه مع أهداف المنظمة .

فإذا كانت العبادة في الإسلام تكي الجانب الروحي في الإنساني من الضياع ، فالأخلاق هي السياج الحصين لتنمية الجنب المادي فيه .



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع و المصادر :

### المراجع :

1. احمد ماهر : *إدارة الموارد البشرية* ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2007 .
2. بلال خلف السكارنه : *أخلاقيات العمل في الإدارة* ، دار الميسر للنشر و التوزيع .
3. جمال الدين محمد المرسي : *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية* ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القوى 21 ، الدار الجامعية ، 2003 .
4. حسن ابراهيم بلوط : *ادارة الموارد البشرية* ، ط 1، دار النهضة العربية ، سنة 2002 ، 1423 .
5. حسن منسي : *منهج البحث التربوي* ، دار الكندي للنشر ، ط 1 ، الأردن 1999
6. خير الله عصار : *محاضرات في منهجية البحث الاجتماعية* ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1982 .
7. سليمان بن سالم بن خليل الرومي : *درجة الإلتزام المشرفين التربويين في محافظة غزة* ، بأخلاقيات المهنة من وجهة نظرهم كية الأدب ، جامعة الإسلامية ، 2009.
8. سيد علي شتا : *المنهج العلمي و العلوم ال اجتماعية* ، مكتبة الاشعار الفنية ، مصر 1997 .
10. صلاح الدين محمد عبد الباقي : *إدارة الموارد البشرية* ، الدار الجامعية الإسكندرية 200

11. صلاح الدين محمد عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
12. طاهر محمود الكلاله :تنمية و إدارة الموارد البشرية ،دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع
13. عبد الباري ابراهيم درة : ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار النشر و التوزيع ، سنة 2008.
14. عبد العزيز بدر النداوي : عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، طباعة عمان ،سنة 2009 .
15. عبد الكريم بوحفص: التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 – 2012 .
16. محفوظ أحمد جودة :إدارة الموارد البشرية ،ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2001 .
17. نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ، الإطار النظري و حالات علمية ،ط 1 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، سنة 2010 .
18. نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة مسؤولية الأعمال ، دار الورق للنشر والتوزيع ، الأردن 2006.
19. نور الدين حاروش : ادارة الموارد البشرية :ط 1، دار الامة للطباعة و الترجمة ، والتوزيع برج الكيفان ، الجزائر ، 2011.
- 20 . هاني عرب :محاضرات ادارة الموارد البشرية ، ملتقى البحث العلمي ،1428 .

21 . وسيلة حمداوي : ادارة الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2004 .

### المصادر :

22 . القراءان الكريم .

23 . ابو حامد الغزالي : إحياء علوم الدين ، دار الجبل ، 1990 .

24 . ياغي محمد عبد الفتاح :أخلاقيات في الادارة ، حوارزم العلمية للنشر و التوزيع ، 1995 .

### المجلات:

25 . ابراهيم ، عبدالله ، حميدة : دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم

الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، عدد 7 ، 2005 ، .

### الرسائل و الدكتوراة :

26 . أبو الصبعين زوبيدة :أخلاقيات المهنة في الوظيفة الجمركية ،رسالة ماجستير ، بجامعة

متنوري ، قسنطينة ، غير منشورة ،سنة 2009،

27 . جفري بلال : فعالية التكوين في تطوير الكفاءة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، في العلوم

الإقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2008 – 2009 .

28 . زرودي فتيحة : الأخلاق و السياسة عند أبو حامد الغزالي ، رسالة ماجستير غير منشورة

في الفلسفة ، جامعة الجزائر الفلسفة ، 1990.

29 . زين الدين مصمودي :عوامل التكوين و علاقتها بإتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو

مهنة التدريس ، رسالة دكتوراة ، معهد علم النفس وعلوم التربية ، بجامعة قسنطينة 1997-

.1998

30 . عبد العزيز النعمان :علاقة التكوين بأداء المورد البشري في الإدارة الوسطى ،دراسة حالة

جامعة تعز الجمهورية اليمنية ، منشورة ، 2010.

31 . المومني : ما مدى إلتزام المدير و المعلم بالقواعد الأخلاقية ، رسالة ماجستير ، غير

منشورة ، سنة 2010.

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم والبحث العلمي.

جامعة أحمد دراية - أدرار -

كلية العلوم الإنسانية و الإسلامية و العلوم الإجتماعية .

قسم العلوم الإجتماعية .

تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل.

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته .

أختي العاملة و أخي العامل :

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل بعنوان " تكوين المورد البشري و علاقته بأخلاقيات العمل " نضع بين أيديكم هذه الإستمارة ، راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا ، فالرجاء التكرم بالإجابة و ذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة و التي تمثل وجهة نظرك نحو كل عبارة.

و إننا نشكركم على تعاونكم و نتمنى لكم دوام التوفيق ، و نفيديكم بأن ما تدلون به من إجابات لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها .

الإشراف

لعربي أحمد

من إعداد الطالبتين :

❖ قاسمي لطيفة

❖ جحا نصيرة

الموسم الجامعي : 2017 - 2018

ضع علامة ( X ) في المكان المناسب

**المعور الأول :** متعلق بالبيانات الشخصية

1 الجنس : أنثى  ذكر

2 العمر: .....

3 المستوى التعليمي : تقرا و تكتب  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

إذا كان جامعي فما هو التخصص؟.....

4 ما هي الشهادة المتحصل عليها؟.....

5 الحالة العائلية : أعزب(ة)  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)

6 المستوى الوظيفي : .....

**المعور الثاني :** متعلق بتكوين الموارد البشرية

7 هل سبق لك و إن تحصلت على دورة تكوينية ؟ نعم  لا

• إذا كانت الاجابة بـ "نعم" فما هو مكان التكوين؟

- داخل المؤسسة

-خارج المؤسسة

8 كيف هو نوع التكوين الذي خضعت له ؟

- مهني

- تخصصي



- إداري

9 هل تتم المقارنة بعد التكوين بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع ؟ نعم  لا

10 هل أنت راض عن كيفية إختيار المتكونين ؟ نعم  لا

• إذا كنت الإجابة بـ " نعم " فعلى أي أساس يتم

الإختيار ؟

■ قلة الخبرة .

■ تجديد المعرفة و المهارات .

■ الترقية أو النقل .

■ القيام بمهام خاصة .

11 هل المكونون من داخل المؤسسة أكثر تفاهما و تقديرا من المكونون خارج المؤسسة ؟  لا

12 هل توقيت المخصص للدورة التكوينية يتعارض مع الوقت الرسمي للعمل ؟ نعم  لا

13 هل تصميم الدورات التكوينية مبني على اهداف واضحة و مكتوبة ؟ نعم  لا

14 هل الدورات التكوينية الخارجية تساهم اكثر في نجاح و تحقيق الاهداف المسطر لها ؟ نعم  لا

15 هل البرامج او الانشطة التكوينية المسطر لها واضحة ؟ نعم  لا

16 هل يوجد تكرار في مضمون الدورات التكوينية المعلن عنها في المؤسسة ؟ نعم  لا

17 هل سبق للدورات التكوينية المتحقق بها ان حققت الاهداف المعلن عنها ؟ نعم  لا

• إذا كانت الاجابة " بنعم " اعطى مثلا عن هدف ما .....

18 هل الدورات التكوينية تؤدي الى رفع الاحساس بالانتماء لدى العاملين ؟ نعم  لا

- 19 هل مكان عملك يواكب التطورات الحديثة ؟ نعم  لا
- 20 هل تلقيت تكوين على الوسائل و الأدوات التكنولوجية ؟ نعم  لا

21 ما الجدوى من التكوين ؟

- الترقية
- تصحيح الأخطاء
- إكتساب الخبرة

**المعمور الثالث :** متعلق بأخلاقيات العمل.

- 22 هل يتم إحترام أوقات العمل من طرف العمال داخل المؤسسة ؟ نعم  لا
- 23 هل يوجد تعاون بين الزملاء في إنجاز العمل ؟ نعم  لا
- 24 هل يلتزم العمال بالصدق في التعامل ؟ نعم  لا
- 25 هل المشرف الرئيسي لك يهتم بمشاعر العمال و يقدرها ؟ نعم  لا
- 26 هل توجد روح العمل الجماعي بين العمال في المؤسسة ؟ نعم  لا
- 27 هل يلتزم العمال بالقواعد و القوانين داخل المؤسسة ؟ نعم  لا
- 28 هل يلتزم العمال بمبدأ التحفظ ؟ نعم  لا
- 29 هل يطبق العمال مبدأ الحفاظ على أسرار المهنة و عدم إفشاء الأسرار ؟ نعم  لا
- 30 هل يتهرب عمال المؤسسة أثناء القيام بعملهم ؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " لماذا ؟

.....

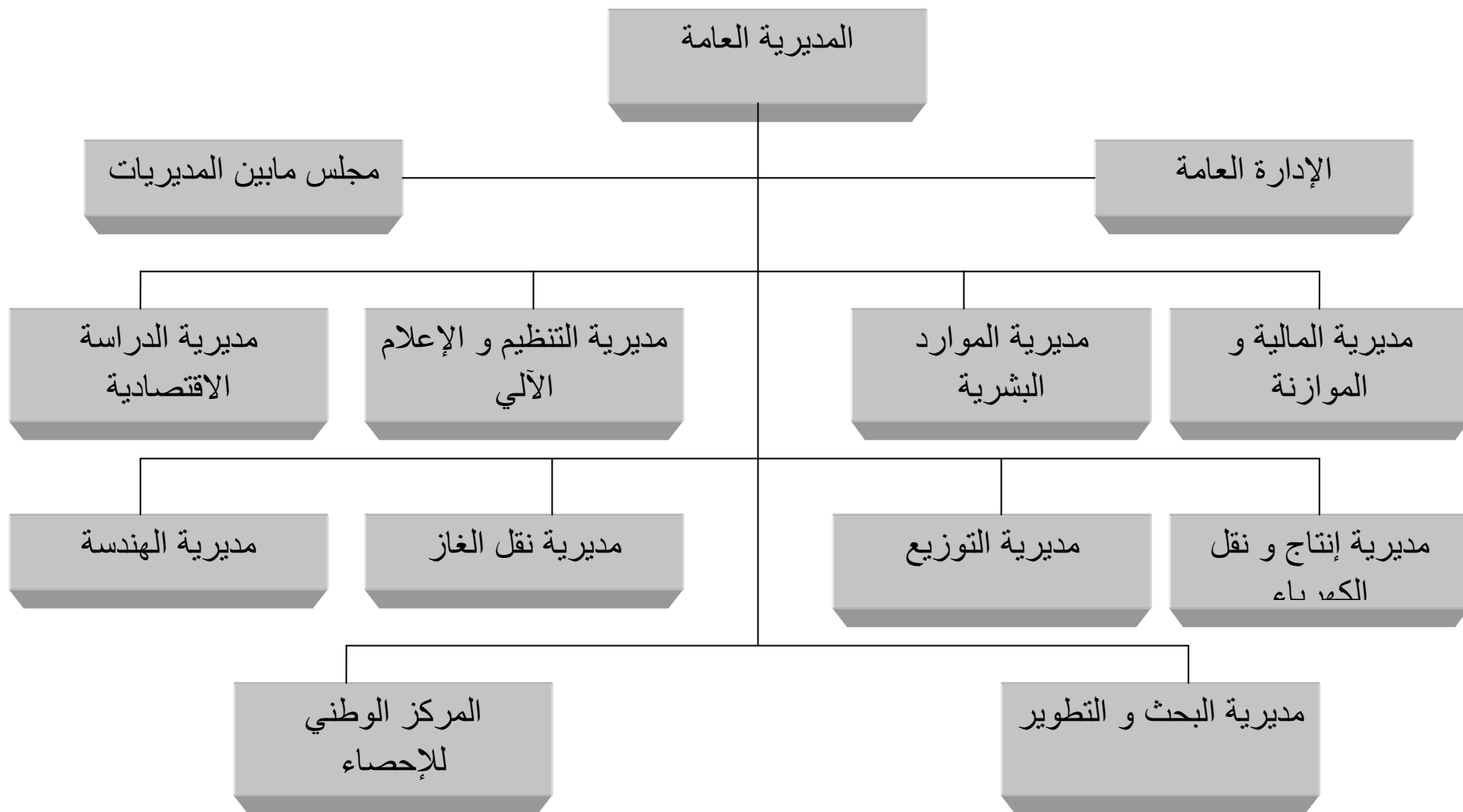
31 هل يتمتع العمال بأخلاقيات العمل ؟ نعم  لا

32 هل الالتزام بالأمانة واجب ؟ نعم لا

33 هل الالتزام العمال بمبدأ احترام الزبون واجب ؟ نعم لا  لا  نعم

أعضاء اللجنة المناقشة:

جامعة احمد دراية	استاذ مشرفا و مقرارا	أ د لعربي أحمد.
جامعة احمد أدرار	استاذ رئيسا	أ.د بوزيد علي
جامعة احمد أدرار	استاذ مناقشا	أ.د مسعد فتح الله



المصدر: مستخرج من وثائق الشركة

الشكل (05) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع

المصدر: مستخرج من وثائق المؤسسة

