

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية - أدرار - الجزائر
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية
قسم العلوم الاجتماعية



القيم التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية

(دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - أدرار)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.

تخصص: تنظيم وعمل

* الأساتذ المشرفين والمقرر:

- د. محمد مولودي.

* إعداد الطالبين:

- قاسمي فاطمة الزهراء.

- قاسمي فوزية.

يوم المناقشة: 2020/10/11.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب.	الرتبة	الصفة
د. محمد مولودي.	أستاذ محاضر (بج).	مشرفاً ومقرراً.
د. محمد الرحمان بوفارس.	أستاذ محاضر (أ).	المتنح الأول.
د. أحمد لعريبي.	أستاذ محاضر (أ).	المتنح الثاني.

الموسم الجامعي: 2020/2019 م

1441/1440 هـ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار - الجزائر

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



القيم التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية

(دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - أدرار)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. مولودي محمد.

إعداد الطالبين:

محمد قاسمي فاطمة الزمراء.

محمد قاسمي فوزية.

الموسم الجامعي: 2020/2019 م

1441/1440 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

شكراً وتقديراً
لله على ما سطره



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على إمام المرسلين، محمد الأمين صلى الله عليه
وسلم، وعلى آله .

نشكر الله عز وجل الذي من علينا بإتمام هذه الدراسة المتواضعة وإخراجها إلى حيز
الوجود .

نشكر الوالدين الكريمين الذين لا طالما كنا هما مجد العطاء والوفاء لهم الثناء فجزاهم
الله عنا كل خير وأدام الله العافية لهم.

لقد امرنا ديننا الحنيف أن نقدم الشكر لمن أجرى الله النعم على أيديهم إذ يقول رسولنا
الكريم ﷺ: "...ومن صنع معروفنا فكأنه هو، فإن لم تجدوا ما تكافؤونه به فادعوا له، حتى ترو
أنكم تكافؤتموه." رواه أحمد

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذنا ومهرفنا الدكتور "محمد مولودي" حفظه الله على
ما أولانا به من اهتمام وتوجيه منذ أن كان هذا العمل، وأخذنا من متابعتها في جميع مراحل سير
الدراسة ولم يبخل علينا بالنصح والارشاد فجزاه الله عنا كل خير .

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام

الشكر موجه لكل موظفي شركة التوزيع للضرباء والغاز، خاصة قسم تسيير الموارد البشرية
وأعمالها الذين ساعدونا بكل فروعها على المعلومات التي اطلعونا عليها.

نشكر عمال الجامعة خاصة المساهرين على أمنها وسلامتها.

*فاطمة الزهراء

*فوزية



الافتتاحية

الحمد لله والصلوة والسلام على خير خلق الله سيدنا محمد عليه
أفضل الصلوة وأزكى التسليم، نبدى إهداءنا بقول الإمام علي
رضي الله عنه في ديوان العصر العباسي:

ما لغير إلا لأهل العلم إنهم على الهدى لمن استهدى أدلاء
وقدر كل أمرى ما كان يحسنه والجاهلون لأهل العلم أعداء
ففر بعلم تعيش حياً به أبداً الناس موتى وأهل العلم أحياء
حمداً لله على منته وعموده لإتمام هذا العمل المتواضع.

نبدى هذا العمل إلى الوالدين الكريمين اللذين حرصا على تعليمنا أطال الله في عمرهم
ورزقهم العافية جزاهم الله عنا خير الجزاء، وإلى كل من يبدؤ في طلب العلم، وإلى كل الأعداء على
قلوبنا، وإلى من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع وإلى من شجعنا من قريب أو بعيد وإلى
كل من علمنا، شيوخ ومعلمين وأساتذة.

ونختتم الكلام بقول الإمام الشافعي:

أخي لن تبال العلم إلا بمتة ما نبذك عن تفصيلها ببيان
ذكاء وحرص واجتهاد وبلغت وصحة أستاذ وطول زمان

فاطمة الزهراء

فوزية

فارس الحديث

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان	الرقم
	البسمة	
	شكر وتقدير	
	إهداء	
.I	فهرس المحتويات	
.VI	قائمة الجداول	
.X	قائمة الأشكال والرسومات البيانية	
أ-ب	مقدمة	
	الإطار النظري	
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.	
20	تمهيد	
21	الإشكالية	01
22	أسباب اختيار الموضوع	02
22	أهمية الدراسة	03
23	أهداف الدراسة	04
23	تحديد مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	05
31	المنهج المستخدم	06
31	الدراسات السابقة والتعقيب عليها	07
39	تساؤلات وفرضيات الدراسة	08
40	صعوبات الدراسة	09
40	نموذج الدراسة	10
42	خلاصة	

الفصل الثاني: القيم التنظيمية		
44	تمهيد	
أولاً: ماهية القيم التنظيمية.		
45	مفهوم القيم التنظيمية	01
46	أهمية القيم التنظيمية وأهدافها	02
47	خصائص القيم التنظيمية	03
48	تكوين القيم التنظيمية	04
ثانياً: مصادر القيم التنظيمية		
49	التعاليم الدينية.	01
49	المصدر الاجتماعي.	02
49	المصدر الإداري التنظيمي.	03
50	الخبرة السابقة.	04
50	جماعات العمل.	05
ثالثاً: تصنيفات القيم التنظيمية.		
51	تصنيف من حيث المحتوى.	01
52	تصنيف ن حيث المقصد.	02
52	تصنيف من حيث الشدة.	03
52	تصنيف من حيث العمومية.	04
53	تصنيف الباحثان ديفيد فرانسيس و مايك وود كوك.	05
رابعاً: مقاييس القيم.		
56	اختبار دراسة القيم.	01
57	مقياس القيم الفارق.	02
58	خلاصة	

الفصل الثالث: إدارة وتنمية الموارد البشرية.		
60	تمهيد.	
أولاً: ماهية تنمية الموارد البشرية.		
61	المراحل التاريخية لتطور تنمية الموارد البشرية	01
63	تعريف تنمية الموارد البشرية.	02
64	أهمية تنمية الموارد البشرية.	03
65	أهداف تنمية الموارد البشرية.	04
ثانياً: الوظائف الأساسية للموارد البشرية.		
66	تحليل وتوصيف الوظائف.	01
70	التكوين.	02
71	التدريب.	03
73	التطوير.	04
75	ثالثاً: مهام إدارة الموارد البشرية.	
75	رابعاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.	
77	خلاصة.	
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.		
79	تمهيد.	
80	لمحة تاريخية عن المؤسسة (شركة توزيع الكهرباء والغاز)	01
91	مجالات الدراسة.	02
91	الإطار المكاني	-1-2
91	الإطار الزمني	-2-2
92	الإطار البشري	-3-2

92	اختيار عينة الدراسة	03
93	منهج الدراسة	04
94	أدوات جمع البيانات	05
	تحليل البيانات وتفسيرها	06
95	تحليل البيانات الشخصية	-1-6
103	تحليل الجداول البسيطة	-2-6
124	تفسير وتحليل الجداول المركبة	-3-6
128	الاختبارات (التحليل الإحصائية)	-4-6
132	تحليل المقابلة	07
135	النتائج العامة	08
137	التوصيات	09
139	خاتمة	
142	قائمة المصادر والمراجع	
148	الملاحق	
158	ملخص الدراسة	

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
92	جدول توزيع فئات العمال في مديرية التوزيع بادرار.	01
95	جدول يوضح جنس المبحوث.	03
96	جدول يوضح سن المبحوث.	04
98	جدول يوضح الحالة العائلية للمبحوث.	05
99	جدول يوضح المستوى التعليمي للمبحوث.	06
100	جدول يوضح الخبرة المهنية للمبحوث.	07
102	جدول يوضح المسمى الوظيفي للمبحوث.	08
103	جدول يوضح حرية للموظفين في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى لتطوير إجراءات العمل ونظمه.	09
104	جدول يوضح القيم التنظيمية في المؤسسة.	10
104	جدول يوضح العلاقة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم.	11
105	جدول يوضح انتشار القيم التنظيمية على العدل والمساواة بين العاملين.	12
105	جدول يوضح إذا كانت الإجابة نعم.	13
106	جدول يوضح عمل المنظمة على عقد دورات منتظمة لتنمية العاملين في مجال قيم العمل.	14
106	جدول يوضح تتبع الإدارة سياسات تعزز وتدعم الممارسات الأخلاقية وسلوك العاملين.	15
107	جدول يوضح عمل المؤسسة على مكافأة العاملين المميزين.	16
107	جدول يوضح إذا كانت الإجابة نعم تكافئ.	17
108	جدول يوضح تقوم الإدارة باحترام خصوصية الموظفين.	18

108	جدول يوضح تقدير جهود الموظفين ولا ينسب العمل إلا لمن قام به.	19
109	جدول يوضح حرص المسؤولين على أن يكونوا قدوة للعاملين.	20
109	جدول يوضح حفاظ العاملون على أسرار و ممتلكات المنظمة.	21
110	جدول يوضح عمل الموظفون في المؤسسة ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم.	22
110	جدول يوضح وجود ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم.	23
111	جدول يوضح التزام الموظفين بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.	24
111	جدول يوضح دفاع المسؤولين عن حقوق العاملين.	25
112	جدول يوضح التزام المرؤوسون بتنفيذ تعليمات رؤسائهم بما يخدم المصلحة العامة.	26
112	جدول يوضح سعى المؤسسة على مكافحة كافة السلوكيات غير الأخلاقية في العمل.	27
113	جدول يوضح وجود قيم الاعتذار عند الخطأ لدى المسؤولين بالمؤسسة.	28
113	جدول يوضح بذل إدارة المؤسسة جهداً في تطوير قدرات الموظفين بالمؤسسة.	29
114	جدول يوضح تقوم إدارة المؤسسة بتخطيط المورد البشري.	30
114	جدول يوضح تراعي الإدارة عند التخطيط للنقاط التالية.	31

115	جدول يوضح وجود وصف تحليلي للوظائف التي تحدد للعمال المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالأداء .	32
115	جدول يوضح تقوم الإدارة بالمقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة.	33
116	جدول يوضح تقوم إدارة المؤسسة باستقطاب العناصر الكفاء والمؤهلة.	34
116	جدول يوضح تقدم إدارة المؤسسة شروط من اجل تنمية وتطوير كفاءة العمال.	35
117	جدول يوضح اهتمام إدارة المؤسسة بتدريب العمال.	36
117	جدول يوضح هل تلقيت تدريباً.	37
118	جدول يوضح إذا كانت الإجابة نعم هل تلقيته.	38
118	جدول يوضح طبيعة التدريب تناسب مع الوظيفة الحالية.	39
119	جدول يوضح تحصلت على معارف جديدة أثناء التدريب.	40
119	جدول يوضح استفدت مما تعلمته في الفترة التدريبية في عملك.	41
120	جدول يوضح تقوم إدارة المؤسسة بالتدريب.	42
120	جدول يوضح عملك يواكب التطورات الحديثة من وسائل وأدوات تكنولوجية حديثة.	43
121	جدول يوضح إذا كانت الإجابة نعم هل تلقيت عليها تدريباً.	44
121	جدول يوضح إذا كانت الإجابة نعم هل تلقيته.	45
122	جدول يوضح توفر المؤسسة قواعد السلامة المهنية.	46

122	جدول يوضح هل للتدريب دور في خفض معدلات حوادث العمل.	47
123	جدول يوضح تقوم إدارة المؤسسة بمراعاة نقاط الضعف والقوة لدى العمال	48
123	جدول يوضح أهداف المؤسسة معلنة وواضحة لديكم.	49
124	جدول يوضح العلاقة بين القيم التنظيمية في المؤسسة و الجنس	50
125	جدول يوضح تلقيت تدريباً * الجنس.	51
126	جدول يوضح تلقيت تدريباً * الخبرة المهنية.	52
127	جدول يوضح تقوم إدارة المؤسسة بتخطيط المورد البشري * المسمى الوظيفي.	53
128	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية.	54
129	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين السن والخبرة المهنية وسياسات تعزيز سلوك وأخلاق العاملين.	55
130	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين التدريب والمستوى التعليمي.	56
131	جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين مكافأة العاملين وقيم العدل والمساواة	57
134	جدول يوضح الأشخاص الذين تمت مقابلتهم	58

الصفحة	عنوان الشكل و الرسومات	الرقم
41	نموذج الدراسة للمتغيرات.	01
88	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بادرار.	02
96	الرسم البياني للجنس.	03
97	الرسم البياني للسنة.	04
98	الرسم البياني للحالة العائلية.	05
100	الرسم البياني يوضح المستوى التعليمي.	06
101	الرسم البياني للخبرة المهنية	07
103	الرسم البياني للمسمى الوظيفي.	08



مقدمة:

يعد المورد البشري اللبنة الأولى والأساسية في المؤسسات بعد اكتشاف وتنمية وتطوير قدراته، فالأفراد هم الذين يصنعون المؤسسات ويمهدون لها المسالك الصحيحة، ولاشك أن نجاح المؤسسات سواء كانت العامة أو الخاصة ناتج بالدرجة الأولى عن امتلاك تلك المؤسسات للموارد البشرية، فضعف المورد أو العنصر البشري يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها المرجوة، ولا يمكن تصور حال أي مؤسسة بعيداً عن أصولها البشرية.

فمن خلال التغيرات التي شهدتها القرن الواحد والعشرون هو تطور الفكر الإداري العالمي الذي صاحبه تطور نوعي في مجالات شتى، ومنها مجال إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإدارة أهم مورد في المنظمة منذ توظيفه مروراً بعملية الاستقطاب، والتي يهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمهارات والمؤهلات العليا.

تعتبر القيم التنظيمية والإدارية الأساس الأعلى لبناء أي مؤسسة أو منظمة من أجل السير وفقها سواء كانت مبادئ أو معارف، حيث يجب العمل بجميع الأحكام والمعايير المتفق عليها كاحترام المرؤوسين والموظفين في ما بينهم والعدل وغير ذلك، فنجاح المؤسسة مرهون بالقدرة على إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسة، لأن التنمية هي أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، سواء في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات.

ومن خلال هذا السياق حاولنا في هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين القيم

التنظيمية بتنمية الموارد البشرية، وبهذا قد اشتمل بحثنا على أربعة فصول قسمت كالتالي:

الفصل الأول: تضمن الإطار المنهجي للدراسة انطلاقاً من إشكالية الدراسة و

تساؤلاتها، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها، والتطرق إلى مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.

أم الفصل الثاني: تم التطرق إلى أربعة عناصر منها مفهوم القيم التنظيمية حيث

احتوى على تعريف القيم التنظيمية وأهميتها أما العنصر الثاني فشمّل مصادر القيم التنظيمية التي تستمد من التعاليم الدينية ومن المصدر الاجتماعي والمصدر الإداري التنظيمي

والخبرة، وثالثاً تصنيفات القيم من حيث المحتوى والمقصد ومن حيث الشدة، أما العنصر الأخير فمقاييس القيم التنظيمية منها اختبار دراسة القيم والمقياس الفارق.

أما الفصل الثالث: فكان معنون بماهية تنمية الموارد البشرية وتضمن العناصر التالية المراحل التاريخية لتطور الموارد البشرية، تعريف تنمية الموارد البشرية والعنصر الثاني الوظائف الأساسية للموارد البشرية، منها تحليل وتوصيف الوظائف والاستقطاب، و الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير، أما العنصر الثالث مهام إدارة الموارد البشرية والعنصر الأخير التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الرابع: كان خاص بالدراسة الميدانية التي أجريناها بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، وتضمن هذا الفصل عناصر وتناول فيه التعريف بمجتمع الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية، وعرض الجداول البسيطة والمركبة المرفقة بالتحليل الإحصائي والسوسيولوجي.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

الإطار المنهجي للدراسة يعتبر الركيزة الأساسية لضبط الظاهرة المدروسة بحيث يقوم على عدة تقنيات مهمة في البحث وتعد من الخطوات الرئيسية التي تساعد الباحث في التحليل و بها نتوصل إلى بناء سوسولوجي ناجح وذو قيمة جيدة.

1- الإشكالية:

يعد الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري في عصرنا اليوم ضرورة حتمية و إلزامية لنجاح المؤسسة فهو المتغير المحوري الاستراتيجي لبناء المنظمة وزيادة الفعالية التنظيمية فيها، وذلك من خلال اكتشاف الدافعية التي تحرك السلوك وتطوره.

يعتبر التنظيم وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة من أجل تحقيق الأهداف، كما أن لكل تنظيم شخصيته المعنوية تميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى، وهذه الشخصية هي مزيج من القيم والمعايير التي تواجه عمل المؤسسات ويشترك فيها العاملون، بما في ذلك المديرين الذين يمتلكون القيم و الأفكار و المعتقدات و التي تؤكد نظرتهم الخاصة المنفردة في مجال العمل، وذلك لتحقيق التفاعل بين الموظفين بغية الوصول إلى أهداف متفق عليها في سير العمل.

فالقيم هي المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبيرة أو تقديراً في حياته وسلوكياته من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات، فهي تعبر عن ارتباط العاملين برؤسائهم في مجال عملهم، أضف ذلك إلى القيم العامة المتمثلة في القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية، والتي تختلف في المؤسسات الحكومية سواء كانت إنتاجية أو خدماتية على مستوى القطاع الخاص.

تعد القيم التنظيمية من السلوك التنظيمي الذي يؤثر على التفاعل داخل الإدارة بين الموظفين من أجل توجيه سلوك المورد البشري نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، كما تقوم الإدارة بمجموعة من الإجراءات تمثل نموذج معين من النماذج التي يستعان بها في تلك المسائل التي تحتاج إلى استجابات سريعة وأنية وفعال كنموذج تنمية الموارد البشرية.

ترتكز دراسة الإنسان على دراسة سلوكه، حينما يشترك مع المواد الأخرى في عملية الخصائص الجغرافية (البيئية) التي تعمل فيها وغيرها من العوامل، والتي تنعكس في تباين طبيعة ونوع السياسة والبرامج والإجراءات التي تتبعها الإدارة وتضعها كدليل لتحقيق أهدافها التي تركز على نظرية ومبادئ وقيم معينة تؤمن بها الإدارة وتضعها كأساس لتحقيق أهدافها، تسعى تنمية الموارد البشرية إلى اكتساب الموظفين للمعرفة

والمهارات لأداء وظائفهم الحالية وتمكينهم لتولي وظائف مستوى أعلى من المهام، ويعود الاهتمام بالموارد البشرية إلى عدم قدرة سوق العمل على توفير الأفراد المؤهلين المتخصصين في مجالات المختلفة لضمان إمكانية إحلال نوع معين من المكافئة والعدل وتزويدهم بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم بأسلوب امثل للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

2-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار أي موضوع لا يأتي من الفراغ بل هناك العديد من الأسباب التي تدفع الباحث لاختيار بحث عن آخر وأسباب ودوافع اختيارنا هذا الموضوع هي أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

أ-أسباب موضوعية:

- اهتمامنا بموضوع القيم التنظيمية وارتباطها بتنمية الموارد البشرية.
- كون الموضوع له علاقة بالقيم التنظيمية والموارد البشرية للمؤسسة.
- كون الموضوع له أهمية في الإدارة.
- إثراء المكتبة بمثل هذه الدراسات في علم الاجتماع.

ب-أسباب ذاتية:

- الرغبة في دراسة الموضوع من زاوية مختلفة.
- الرغبة في التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية والموارد البشرية.
- حب التطلع على معرفة أن هناك صنف قيمي رئيسي لتنمية الموارد البشرية.

3-أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي :

كشف التأثيرات للقيم التنظيمية في مختلف المنظمات على يسر العمل وتحقيق

الأهداف بشكل متميز وتوجيه سلوك العاملين، كما أن القيم تمثل أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود سبب ذلك في كونها تشكل أثراً كبيراً في تنمية الموارد البشرية.

4- أهداف الدراسة:

نأمل إلى أن نتحقق لنا معرفة ما إذا كانت القيم التنظيمية لها علاقة أو دخل في تنمية الموارد البشرية وتسهم في تحسين فعالية أدائه داخل المؤسسة، كما نود معرفة أي أصناف القيم التي تتماشى مع النظام المؤسسي إلى حد بعيد.

5- تحديد وتعريف مصطلحات الدراسة:

1) القيم Values:

* لغة:

هي جمع لكلمة قيمة وتعني تحديد قيمة الشيء¹.

* اصطلاحاً:

يعرف "مولي Mouly" القيم على أنها: «تكوين افتراضي يزود الفرد بنزعة إلى العمل وفق أنماط سلوكية محددة حيال بعض الموضوعات أو الحوادث أو الأوضاع أو الأشخاص أو الأفكار»².

وتعرف أيضاً بأنها: المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها.

وتعرف أيضاً بأنها: «اعتقاد ضمني أو صريح تعبر عما يعتقد فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك المفضل، و يؤثر على اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف»³.

¹-صباحي محمود، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق للنشر والتوزيع، ط2، بيروت، ص199.

²-عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص218.

³-محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص108.

ويعرفها كذلك بعض علماء النفس بأنها: ظروف عامة تتعلق بالحياة يشعر الإنسان اتجاهها بأنها ذات أهمية في كيانه ووجوده¹.

وتعريف أيضاً بأنها: «جمع لكلمة قيمة وتدل على أنواع المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والصالح من الطالح والجيد من السيئ والمقبول من المفوض في السلوك الإنساني، فالقيم داخلية للإنسان تنمو وتتطور من خلال العائلة، الأصدقاء المدرسة التعليمية ومكان العمل»².

***التعريف الإجرائي:** هي جملة التفاصيل التي يعليها الأفراد والتي يرجعون إليها في ممارساتهم الاجتماعية لتوجههم إلى ما هو مرغوب وما هو منبوذ، وهي ليست بالضرورة متشابهة لدى الكل وتظهر على الفرد من خلال سلوكه.

(2)المعتقد:

* لغة:

المعتقد هو المبدأ الذي يلتزم به الإنسان أو يؤمن به ويعتبره تصديق قاطع بشيء ما³.

*اصطلاحاً:

المفهوم له صلة بمفهوم الاتجاه إلا أنه أضيق منه فهو مجرد معارف الشخص وتصوراته عن موضوع ما أو أشخاص بعينهم، فالمعتقد ذو طبيعة معرفية (ومعلوماتية) ولا ينتصف بالصفة الانفعالية، وبالتالي فهو يشير إلى مكون واحد من مكونات الاتجاه⁴.

ويعرف كذلك بأنه: تنظيم لتطورات الفرد ومعارفه حول موضوع معين سواء كان هذا الموضوع أشخاص أو مواقف أم أشياء¹.

¹-كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، دار الوراق للنشر، ط 1، عمان، 2003، ص 141.

²-كامل محمد، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، ط 4، عمان، 2010م-1431هـ، ص 158.

³-قاموس الطالب، عربي عربي، دار الشمال، ص 584.

⁴-زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي للنشر، ط 1، القاهرة، 2005م، ص 92.

***التعريف الإجرائي:**

المعتقد هو التصور المبدئي الذي يلتزم به الأفراد اتجاه شيء ما.

(3) التنظيم:

***لغة:**

ويعرف بأنه: التنسيق، الاستقامة، التتصد².

ويعرف أيضاً بأن: لفظة التنظيم في اللغة العربية مشتق من فعل (نظم) ويعني التأليف³.

***اصطلاحاً:**

يعرف التنظيم بأنه: العملية المرتبطة بتأثير المهام وتخصيص الموارد وتنسيق أنشطة العمل وتحديد التقسيمات الإدارية الضرورية للإعمال بشكل فعال بواسطة العملية التنظيمية⁴.

ويعرف أيضاً حسب "سايمون Simon" بأنه عبارة عن أنماط سلوكية وسياسة لتحقيق التعقل الإنساني.

ويعرف كذلك بأنه الترتيب وتنسيق وتوحيد للجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف⁵.

***التعريف لإجرائي:**

التنظيم هو نشاط أو عملية إدارية يتم بمقتضاه تحديد السلطات والصلاحيات وتنسيق المهام بين الموارد (العاملين) وفق اختصاصاتهم تحت ما يعرف بالإشراف والرقابة من أجل تحقيق الهدف التنظيمي للمنظمة وخلق علاقات طبيعية.

¹-عبد اللطيف محمد خليفة، دراسات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثاني، دار قباء للنشر، ط 1، مصر، 2000، ص 271.

²-صبيحي محمود، مرجع سبق ذكره، ص 285.

³-عامر الكبيسي، "الفكر التنظيمي"، سلسلة الرضا للمعلومات، 2004، ص 44. مجلة

⁴-صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2008، ص 360.

⁵-موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2002، ص 21.

4) الأخلاق:

*اصطلاحاً:

تعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعات لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ وتختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية عن السلوكيات التي يحملها القانون، فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول من المجتمع¹.

وتعرف الأخلاق كذلك هي مجموعة المبادئ والسلوك التي تحكم الفرد أو الجماعة من حيث تحديد المعايير المستخدمة في أداء السلوك الصحيح.

أمّا أخلاق العمل فهي الإطار الذي يحدد السلوك الصحيح بالمقارنة مع السلوك الذي يعتبر غير صحيح².

*تعريف الإجرائي:

الأخلاق هي مجموعة من القواعد والمبادئ والمعاني والصفات المستقرة في نفس الإنسان يخضع لها في تصرفاته ويحتكم إليها في تفسير سلوكه.

5) القيم التنظيمية:

*اصطلاحاً:

يعرف كل من "جكس أرسن وببير هلفر" القيم التنظيمية هي الأفكار والاعتقادات التي يؤمن بها ويشترك فيها أعضاء المؤسسة وتعمل على توجيه سلوكياتهم³.

ويعرفها "موسى اللوزي" بأنها: عبارة عن الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاءها ويتعايشون معها ويعبرون عنها⁴.

¹-مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري، دار الجامعة للنشر، ط 1، الإسكندرية، 2000، ص 414.

²-محفوظ أحمد جودة إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، ص 36.

³-نجاة قريشي، القيم التنظيمية من المنظور الغربي والمنظور الإسلامي دراسة مقارنة، أطروحة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 19، منشورة.

⁴-موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 232.

ويعرفها "مدهون وجز راوي" كذلك: هي التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، إذ تحمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

ويعرفها "مقدم" بأنها: هي التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك¹.

*التعريف الإجرائي:

القيم التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الأفكار والخصائص التي تعمل على توجيه سلوك العاملين وتنظيمها لتحقيق الأهداف الداخلية والخارجية للفرد بطريقة تنظيمية.

(6) الإدارة:

*اصطلاحاً:

الإدارة هي تنفيذ الأنشطة مع الأفراد بكفاءة وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف².

وتعرف كذلك بأنها: «مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية»³.

وتعرف الإدارة أيضاً أنها: «عملية لإشراف والسيطرة وتنسيق الأنشطة الإنتاجية في الصناعة والتنظيمات الرسمية الأخرى أو الأفراد الذين يؤدون هذه الوظائف»⁴.

¹- المملكة العربية السعودية، المحور الثاني التوجيهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، معهد الإدارة العامة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، 13-16 ذوالقعدة 1430-1-4 نوفمبر 2009، ص 11.

²- محمد سعيد، أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، ط 1، الإسكندرية، 2003، ص 32.

³- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، ط 1، تانس، 2003-2004، ص 10.

⁴- محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط 2، عمان، 2011م-1432هـ، ص 262.

***التعريف الإجرائي:**

الإدارة هي نشاط أو عملية فنية و فكرية لإنجاز الأعمال بواسطة الآخرين مما ينعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التنظيم كتوظيف المورد البشري وكل هذا من أجل إنتاج مورد بشري فعال وكفى لتحقيق الأهداف المطلوبة.

(7) التنمية:***لغة:**

معناها النماء أي الازدياد التدريجي من الأجسام الحية ويقال نما المال نمواً أي زاد.

***اصطلاحاً:**

بمعنى الزيادة من رفع مستوى المجتمع اقتصادياً واجتماعياً¹.

تعرف التنمية بأنها: عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية و الوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم نوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادهم في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى².

وتعرف أيضاً: بإطباق ونمو كل الإمكانيات والطاقات الكامنة في كيان معين وبشكل كامل وشامل ومتوازن، سواء كان هذا الكيان فرد أو جماعة أو منظمة.

وتعرف التنمية بأنها تغيير يحدث بواسطة الناس من أجل الناس ولا بد أن يكون شاملاً³.

¹- عبد الرحمان عيسوي، الإسلام والتنمية البشرية، دار النهضة العربية للنشر، ط 1، بيروت، 1988، ص 12.

²-مدحت أبو النصر، تنمية الموارد البشرية مناهج وممارسات، الروابط العالمية للنشر، ط 1، جامعة حلوان، 2009، ص 13.

³-المملكة المغربية، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في تطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، د ط، طنجة 2010، ص 76.

***التعريف الإجرائي:**

التنمية هي العملية التي يمكن بها توحيد جهود الموظفين في جميع المجالات من أجل تحسين الأداء والزيادة في الإنتاجية ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة.

(8)الموارد البشرية:

يعرف "سيد الهواري" المورد البشري هو «المصدر الكامن في أي منشأة وهو مصدر كل نجاح، إذا تم إدارته بشكل جيد، وهو مصدر كل فشل إذا ساءت إدارته».

ويعرف كذلك: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضع وتضبط وتوجد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة¹.

***التعريف الإجرائي:**

تعرف الموارد البشرية: هي مجموعة الأفراد (رؤساء و مرؤوسين)يقوم بأداء عمله في منظمة معينة ملتزم بجميع مهامه التي يقوم بها بشكل فعال من أجل تحسين مستواه.

(9)إدارة الموارد البشرية:

تعرف بأنها «سلسلة من القرارات المتكاملة التي تعكس مختلف علاقات التوظيف في المنظمة والتي تؤدي إلى كفاءة العاملين والمنظمة». أي مجموعة الأنشطة التي تعمل على الجذب والحصول على تنمية عاملة المؤثر في المنظمة².

وتعرف كذلك «إن إدارة الموارد البشرية يجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية الاستقدام(الحصول)، التنمية، التحفيز، الصيانة المحافظة، ويمكن القول

¹-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002، ص 11.

²-سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس للنشر، ط1، مصر، 2009، ص6.

بعبارة أخرى وببساطة، أن هذه العملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق (بالناس) في الإدارة أي الحصول عليهم، وإعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم¹.

وتعرف أيضاً: بأنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم.

كما **تعرف** إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تخطيط وتحليل الوظائف والاختيار والتعيين، وتقويم الأداء للعاملين، وترقيتهم، ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة².

*التعريف الإجرائي:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة البرامج والأنشطة والوظائف التي تسعى إليها الإدارة لتنمية قدرات العاملين منها الكفاءة والخبرة والتحفيز والرقابة والتخطيط والاستقطاب وتوصيف الوظائف، وكون هذا الأخير يمثل محور أساس في موضوعينا وتحديد الأجور، وتنظيم العلاقات بين المنظمة وموظفيها، وتحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين.

(10) تنمية الموارد البشرية:

تعرف وفقاً لما ورد في تقارير التنمية البشرية على أنها عملية إتاحة المزيد من الاختيارات أمام الأفراد، ومن حيث المبدأ يمكن هذه الاختبارات بلا حدود كما نجدها تتغير مع الوقت³.

وتعرف كذلك بأنها: «عملية تهدف إلى توفير وإتاحة الفرص المجتمعية والبيئية لنم وهذه الطاقات الجسمانية والعقلانية والروحية والإبداعية والاجتماعية إلى أقصى ما تستطعه طاقات الفرد والجماعة».

¹-محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 33.

²نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر، ط 1، عمان، 2010م-1431هـ، ص 19.

³محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، ط 1، عمان، 2009م-1429هـ، ص 72.

وتعرف حسب "علي السلمي": تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمة محددة والمتفهمة لظروف وقواعد أساليب الأداء المطلوب.¹

وتعرف وفقاً للمفهوم العام والشامل على العديد من الجوانب المترابطة، من حيث القدرات اللازم توفرها في العنصر البشري من ناحية أولى، ومدى توافر الفرص أمام هذا العنصر لاستخدام تلك القدرات من ناحية ثانية.²

*التعريف الإجرائي:

هي عملية تنموية تهدف إلى تحسين قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومستواهم المهني والثقافي من أجل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

6- المنهج المستخدم:

لا تخلو أي دراسة بحثية من المنهج، حيث استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه: أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية معلومة وفق منهجية علمية صحيحة وتصور النتائج التي يتم التوصل إليها على شكل أرقام معبرة يمكن تفسير النتائج بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.³

7- الدراسات السابقة:

هي تلك الأبحاث التي صدرت في الدوريات والتي أجريت في مراكز البحث.

الدراسة الأولى:

دراسة تحمل عنوان "القيم والوجود الاجتماعي لعمل لرقاة في الجزائر دراسة ميدانية بولاية أدرار، للباحثة باشيخ أسماء، 2013، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة.

¹-مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 21.

²-المملكة المغربية، ندوة سبق ذكرها، ص 76.

³-محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 1999، ص 16.

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي

والأداة المستخدمة هي الاستمارة ودليل الملاحظة

أما بالنسبة لنتائج الدراسة تمثلت في:

- كسب عمل الرقاة خصوصيته انطلاقاً من عدة نقاط أهمها موضوع العمل وقانون العمل وتصنيف عمل الرقاة.

- يكسب عمل الرقاة أهميته في كونه يحقق للأفراد العديد من الامتيازات كونه يعد ملجأً لتحقيق من وطأة المشاكل اليومية.

- يقدم الراقي من خلال إجراءات عمله برنامجاً علاجياً لا يتحمل على أثره مسؤولية عدم نجاحه مع أن من عدم نجاحه من شأنها أن تقلل من عدد المقبلين.

- يرى الأفراد أن الراقي أكثر تأهيلاً منهم في الرقية ويرون أن الراقي بوسعه أن يرقهم أحسن مما يرقون أنفسهم.

الدراسة الثانية:

دراسة تحمل عنوان: " القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي - دراسة مقارنة " للطالبة نجات قريشي من جامعة محمد خيضر - بسكرة - مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، سنة 2015-مذكرة منشورة.

تناولت الإشكالية التالية .

ما الفرق بين المنظور الغربي لقيم إدارة الإدارة و المنظور الإسلامية ؟ .

منهج الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج المقارن و ذلك من اجل المقارنة بين القيم التنظيمية من المنظور الغربي ومن المنظور الإسلامي من خلال تحليل أفكار كل منهما و مناقشتها و مقارنتها مع بعضها البعض و استنتاج أوجه التشابه و أوجه الاختلاف.

اعتمدت على أداة المقارنة بين المنظورين للقيم.

وتوصلت للنتائج التالية:

-توضيح أوجه التشابه بين المنظورين للقيم التنظيمية المدروسة أن أفكار التنظيمية التي أثبت نجاحها وكان لها دور إيجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية هي أفكار موجودة لدينا في تراثنا الإسلامي.

- إن نتائج الاقتصاد يتفق المنظران في أنه لا يجب أن يتفق أكثر مما يكسب أي ترشيد الإنفاق سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، ولقد جاء علماء الاقتصاد المسلمين بخمس وسائل تفيد حفظ المال أهمها أن ينفق المرء أكثر مما يكسب.

-قيمة العدل يتفق المنظوران في أن علاقة المدير بالمرؤوسين تشبه علاقة الأب بأبنائه ولكن على أن يكون أسلوب العمل في الإدارة شديداً وليس متهاوناً.

الدراسة الثالثة:

دراسة تحمل عنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الاستراتيجية -دراسة تطبيقية في وزارة الحكم المحلي الفلسطيني"، من إعداد منير محمد حسين علقم، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ،قسم إدارة الأعمال ،قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، 2013. استخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الكمي والكيفي.

-اعتمدت في جمع البيانات على الاستمارة استهدفت أصحاب المناصب الإدارية في وزارة الحكم المحلي بمختلف مستوياتهم الإدارية واستخدم المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث تم وضع 8 مقابلات مع مجموعة من الإداريين في وزارة الحكم المحلي -أما عينة الدراسة تم اختيار المسح الشامل.

ونتائج الدراسة :

-تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية في البعد القيادي، وصياغة الإستراتيجية في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.

-تشير المعطيات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين الثقافة التنظيمية في البعد الإنساني، وصياغة الاستراتيجية في وزارة الحكم المحلي لفلسطينية .

-الجنس :بينت الدراسة إن مانسبته 65.8% من العاملين في العاملين في الوزارة في الوظائف الإدارية (وزير، وكيل، وزارة، مدير عام السياسات، رئيس قسم)هم من الذكور بعدد (50)مقابل 26.3%إناث بعدد(20).

-الفئة العمرية:أشارت النتائج إلى أن 35.5% من العاملين في الوظائف الإدارية تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية(41- 50 سنة)في حين أن 28.9%تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية(31-40 سنة) وكان 17.1%ضمن الفئة العمرية (50 فما فوق) ثم 10.5%ضمن الفئة العمرية (20-30 سنة) .

الدراسة الرابعة:

دراسة تحمل عنوان معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة

العليا الفلسطينية للباحث مصطفى موسى أبو حسين البرنامج المشترك للدراسات العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصيص إدارة الدولة والحكم الرشيد سنة 2017م-1438هـ منشورة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، كما أن الباحث لجأ إلى المسح الشامل لمجتمع الدراسة .

وتمثلت الأداة في الاستمارة.

-النتائج التي توصل إليها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معايير الحكم الرشيد في وزارة الداخلية بقطاع غزة والمساهمة في تنمية الموارد البشرية.

- وجود علاقة بين كل معيار من معايير الحكم الرشيد ومستوى المساهمة في تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات الباحثين حول تنمية الموارد البشرية في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة.

الدراسة الخامسة:

دراسة تحمل عنوان: "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات" بجامعة الجزائر للباحثة مانع سبرينة من جامعة محمد خيضر بسكرة مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، سنة 2014-2015، منشورة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقف عند وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حيويتها وتأكد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها.

أما بخصوص الأداة اعتمدت على الاستبيان، والعينة تمثلت في المسح الشامل.

-النتائج التي توصل إليها تمثلت في:

- تعتبر الجامعات من بين التنظيمات التي تعمل على تنمية رأس مالها الفكري كضرورة ملحة للارتقاء بمستوياتها المختلفة ضمن أدوارها المتعددة.

- وعي الجامعات محل الدراسة بأهمية الاستراتيجية التدريبية في الواقع من مهارات وخبرات ومعارف مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

- عدم مقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقسيمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية.

- غياب التغذية الراجعة على مدى استعادة المتدربين من البرامج التدريبية لعدم تقصي آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأسلوب وتقنيات التدريب التي خضعوا لها.

الدراسة السادسة:

دراسة تحمل عنوان: "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، للطالبة سراج وهيبة، جامعة فرحات عباس سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، سنة 2011/2012، منشورة.

اعتمدت الباحثة في دراسة الفصول النظرية على المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها، ثم اعتمدت على طريقة دراسة الحالة في الفصل التطبيقي، بهدف إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة.

أما بخصوص الأداة اعتمدت الباحثة على دراسة حالة.

والعينة متمثلة في المسح الشامل.

ومن خلال هذه الدراسة تخلص إلى النتائج التالية:

- إن تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت ضرورة حتمية لأي مؤسسة، لكونها تحرص على ضمان بقاء هذه الأخيرة مستقبلا.

- إن التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية يؤكد على قضية رفع مستوى مهارة المديرين الذين يتخذون القرارات لوضع استراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الجيد.

- إن وظيفة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK لا تحتل المكانة الاستراتيجية الملائمة لها ضمن وظائف المؤسسة.

- لا يستفيد عدد كبير من العمال بمؤسسة SANIAK من برامج التكوين، فبالرغم من أن التكوين يمس جل الوظائف بالمؤسسة إلا أن عدد العمال المكون يبقى ضئيل مقارنة بعددهم الإجمالي.

*التعقيب على الدراسات السابقة:

في الدراسات السابقة اخترنا دراسات تتعلق بالموضوع، فمنها من تطرقت إلى دراسة القيم ومنها من تطرقت إلى تنمية الموارد البشرية، فقد وجدنا فيهم المعلومات التي استفدنا منها، وإن الباحثين لم يتطرقوا إلى موضوعنا وبالضبط في شركة سونلغاز.

1- من حيث الموضوع:

تناولت الدراسات السابقة موضوعات ذات صلة بالموضوع مثل الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية... الخ وقد ربطت الدراسات بمواضيع أخرى كالأداء ومعايير الحكم الرشيد.

2- من حيث الزمان:

كل الدراسات حديثة وقد تم تطبيقها من 2011 إلى 2017.

3- من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيقها فمنها العربية والجزائرية.

4- من حيث المؤسسة:

تنوعت في المؤسسات.

5- من حيث الفئات:

اختلفت في اختيار العينة فمنهم من اختار المسح الشامل ومنهم من اختار العينة بأنواعها.

6- من حيث المنهج:

جل الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت دراسة "باشيخ" على المنهج الوصفي ودراسة "قريشي" على المنهج المقارن.

7- من حيث الأدوات:

كل الدراسات استخدمت الاستمارة لجمع البيانات ومنها من استعان بالمقابلة والملاحظة كدراسة باشيخ أسماء.

***الاستفادة من الدراسات السابقة:**

-اختيار الموضوع وصياغة الفرضيات.

-تصميم الاستمارة وكيفية التعامل مع المعلومات وترتيبها.

-لعبت الدراسات العربية دور كبير في تحقيق الاستفادة منها حيث أن دراسة (مصطفى أبو حسين، 2017) ركزت على موضوع تنمية الموارد البشرية .

***ما يميز هذه الدراسة:**

إن بعض الدراسات السابقة تحدثت عن القيم التنظيمية لكن كل متغير ربط بمتغير آخر، والبعض الآخر تحدث عن تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بمتغير وربطت بمتغير آخر، لكن هذه الدراسات لم تربط بين القيم التنظيمية وتنمية الموارد البشرية وهذا ما يميزها أن تكون الأولى على حد العلم، فهذه الدراسة تكشف عن القيم التنظيمية وإن لها علاقة بتنمية المورد البشري في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بادرار بالضبط إذ تقوم على العدل والمساواة في المؤسسة وتطبيق القوانين بالضوابط لتحسين سلوك العاملين.

8- تساؤلات فرضيات الدراسة:

وانطلاقاً مما سبق ذكره جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على القيم التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار وعليه

نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار؟.

التساؤلات الفرعية:

1- هل هناك علاقة بين إدارة الإدارة وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار؟.

2- هل هناك علاقة بين إدارة العلاقات وتنمية الموارد البشرية في توزيع الكهرباء والغاز بأدرار؟.

وللإجابة عن هذه التساؤلات سنحاول الإجابة عنها وفق الفرضيات التالية:

* الفرضية العامة للدراسة:

- توجد علاقة بين القيم التنظيمية وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

وانطلاقاً من الفرضية العامة نستنبط الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة بين إدارة الإدارة وتنمية الموارد البشرية.

2- توجد علاقة بين إدارة العلاقات وتنمية الموارد البشرية.

9- صعوبات الدراسة:

لإعداد أي بحث لابد من إيجاد صعوبات ولمواجهة البعض نذكر:

- 1- التشابه للمعلومات في المراجع عن الموضوع وهذا ما صعب انتقاء المعلوم.
- 2- استغراق الكثير من الوقت في توزيع و استلام الاستمارات بسبب تسريح بعض العمال

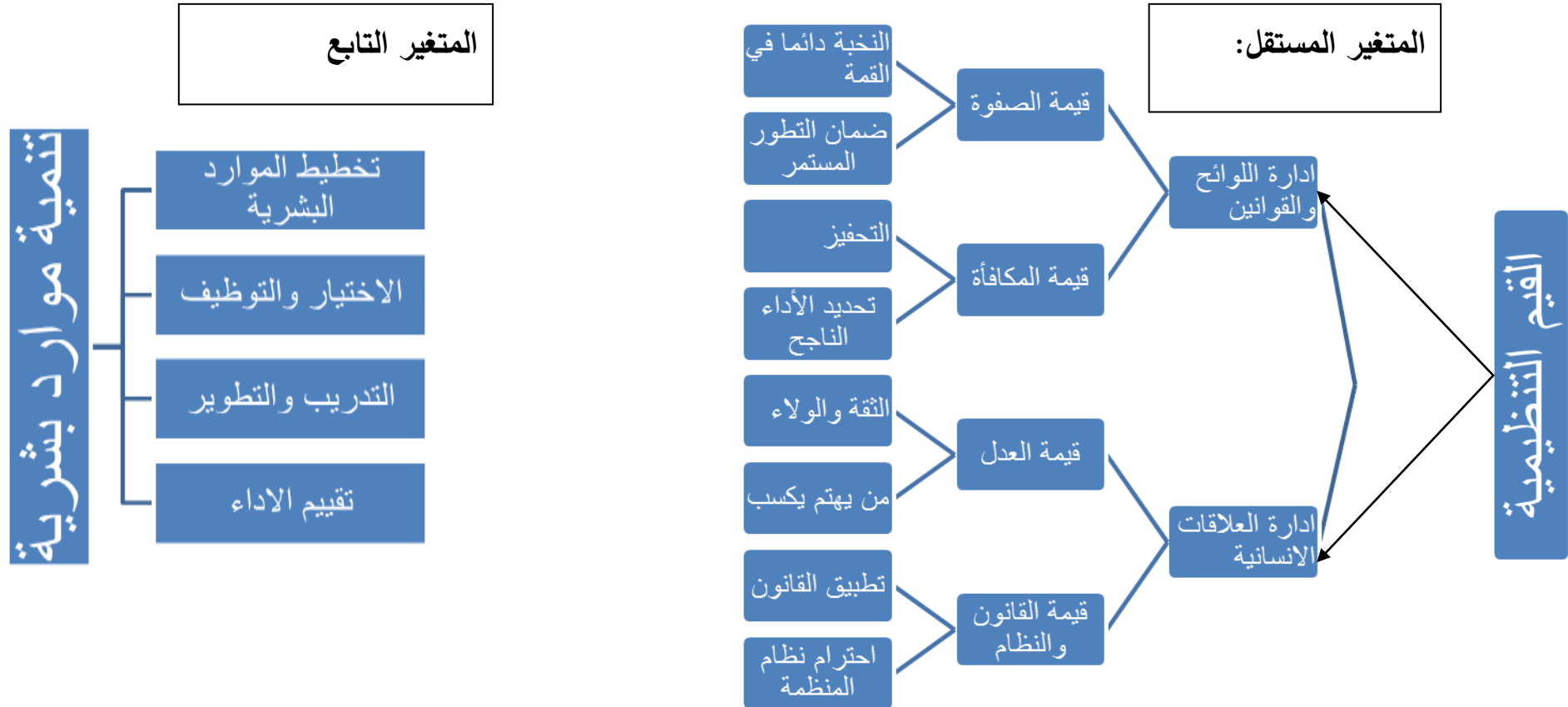
بسبب الظروف التي مرت بها أماكن العمل وهو * فيروس كورونا * كوفيد 19* .

10- نموذج الدراسة: وهو مثال علمي على طريقة إعداد البحوث العلمية.

والمتغيرات هي كل شيء يقبل القياس الكمي والكيفي، ومتغيرات الدراسة هي:

- المتغير المستقل هو القيم التنظيمية.
- المتغير التابع هو تنمية الموارد البشرية.

نموذج الدراسة:



من اعداد الطالبتين

خلاصة:

نستنتج مما سبق أن للمنهجية أهمية كبيرة في إعداد البحث السوسيولوجي، وأن بهذا الضبط سو نتوصل إلى نتائج محققة بإتباع الضوابط والأدوات.

الفصل الثاني:

القيم التنظيمية

تمهيد:

تعتبر القيم التنظيمية من أهم محددات السلوك الإداري ومن المكونات التي يسهل التعامل والتفاعل بين الأفراد والجماعات، إذ أن الاهتمام بها وغرسها وتوجيهها من الأهداف الرئيسية للمنظمة فهي بمثابة أعمدة البناء للمجتمع التي سادت فيها معالم الثبات والاستقرار والاعتدال والاستقامة في المنظمة والمجتمع ككل.

أولاً: مفهوم القيم التنظيمية.

1- تعريف القيم التنظيمية:

لغة: القيمة (value) تعني ثمن الشيء وقيمته.

والقيمة بالمفهوم الإسلامي: تعني الاستقامة لقول رسول الله ﷺ

*استقيموا لقريش ما استقاموا لكم أي اثبتوا على الإسلام فالدين القيم هو الدين المستقيم والرجل القيم هو الرجل المستقيم*¹.

يعرفه مولوي (1982): على أنها تكوين افتراضي يزود الفرد بنزعة إلى العمل وفق أنماط سلوكية محددة حيال بعض الموضوعات أو الحوادث أو الأوضاع أو الأشخاص أو الأفكار².

القيم: مجموعة من المبادئ والمعايير التي يضعها مجتمع ما في ضوء ما تراكم عليها من خبرات وتتكون نتيجة عمليات انتقاء اجتماعية يصطلح أفراد المجتمع عليها لتنظيم العلاقات بينهم³.

والقيم التنظيمية: هي تنظيمات لأحكام عقلية مجردة يصدرها الفرد على الأشياء أو المواقف أو الأشخاص لتحديد علاقته وطريقة تعامله مع موضوع القيمة كقيم النظافة والايمان والربح والديمقراطية والتعاون والسلام والحب والحقيقة وغيرها⁴.

¹-عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، سنة 2008، ص217.

²-المرجع نفسه، ص218.

³- خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط3، عمان، سنة 2010، ص179.

⁴- عدنان يوسف العتوم، المرجع السابق، ص220.

2- أهمية القيم التنظيمية و أهدافها:

2-أ- أهمية القيم التنظيمية¹:

تلعب القيم أهمية كبيرة وفق الخصائص العامة التي حددت لها من جميع جوانب السلوك الإنساني ولها دورا هاما في توجيه سلوك الفرد والجماعة فهي تقوده إلى إصدار الأحكام على الممارسات العلمية التي يقوم بها، وهي الأساس السليم لبناء تربيوي متميز كما أنها تسهم في تشكيل الكيان النفسي للفرد لأنها:

1- تزود الفرد بالإحساس بالعرض لكل ما يقوم به وتساعد في توجيهه للوصول نحو ذلك الغرض.

2- تهيئ الأساس للعمل الفردي والجماعي الموحد.

3- تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين.

4- تمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود أفعالهم.

5- توجد لدى الفرد القدرة على الإحساس بالصواب والخطأ.

6- تساعد الفرد على تحمل المسؤولية تجاه حياته ليكون قادرا على تفهم كيانه الشخصي والتمعن في قضايا الحياة التي تهمة وتؤدي إلى الإحساس بالرضا.

2-ب- أهداف القيم التنظيمية²:

تعتبر أهداف القيم التنظيمية مرتبطة بأهداف الشخص وسلوكه، فالكثير من الحالات التي تتعلق بالعمل تصمم بشكل تستجيب ايجابيا للسلوك الذي يحقق الهدف، فكلما اقترب الفرد من تحقيق أهدافه كلما كان لها اثر اكبر على سلوكه.

ولذلك فان تقسيم العمل إلى وحدات أصغر يؤدي إلى تحقيق الهدف بسهولة وسرعة، وقد تبين أن تعرف الإداري على هيكلية الأهداف الشخصية لمرووسيه يساعده

¹- خليل عبد الرحمن المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص183.

²- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010، ص161.

في تشكيل حالات العمل التي تتفق مع أهداف الفرد من ناحية ومتطلبات التنظيم من ناحية أخرى، ولاشك أن وضوح رؤيا الفرد لأهدافه يؤدي إلى الواقعية في متابعة تحقيق الأهداف وهذا يتطلب العناية في تقييم الذات، وان هذه العملية أحيانا تبرر المجالات التي يمكن إجراء تغييرها بما يؤدي إلى مصلحة الفرد والتنظيم على حد سواء.

2- خصائص القيم التنظيمية:

يعد مفهوم القيم من المفاهيم المتشعبة التي تدخل ضمن العديد من التخصصات المختلفة، ولذلك فقد وضع الباحثون عددا من الصفات والسمات المشتركة التي تساهم في توضيح هذا المفهوم ومنها:

1- القيم نتاج اجتماعي : يتم اكتسابها وتعلم موضوعاتها من خلال البيئة التي يعيش فيها الإنسان وهي ليست موروثة أو فطرية بل تنطلق من إطار اجتماعي وهي ذات مصدر سماوي كما في الآيات القرآنية.

2- تحدد شكل سلوك الفرد في المجتمع وتجعله قابلا للتنبؤ لان القيم أساسية في حياة كل إنسان.

3- يتميز بعض الأفراد بقيم فردية خاصة تهيمن على جل وقتهم ونشاطاتهم ودوافعهم وسلوكهم فقد نتج عن هؤلاء الأفراد علماء ومفكرون ومخترعون وفنانون وغيرهم من الذين استفادت منهم المجتمعات الإسلامية في كثير من المجالات¹.

4- تتصف بالهرمية: ترتب عند كل شخص ترتيبا متدرجا بالأهمية.

5- تتصف بالقابلية للتغيير: تتغير بتغير الظروف الاجتماعية .

6- القيم تجربة: فوجودها لا يكون إلا بشخص لشخص آخر.

7- القيمة ذات قطبين في الجملة: فهي إما أن تكون في هذا الوجود أو ذاك، وغناها يكون حق أو باطل، خير أو شر.

¹ - عدنان يوسف العتوم، مرجع سبق ذكره، ص220-221.

8- تتصف بالذاتية: فقد يحس كل شخص منا بالقيم على نحو خاص به¹.

2- تكوين القيم التنظيمية²:

تعتبر قيم الأفراد متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية، والقيم الموجودة هي مزيج من دافعين الأول غريزي والثاني مكتسب، وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وإشباعها، ويؤكد* مندل وجوردان* أن قوة القيمة لدى الإنسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد بعائلته وثقافته الموروثة، حيث يوجد عدد من القواعد تشرح هذه العلاقات وهي:

- 1- القيم باقية وبشكل خاص بشكل تناسقها تاريخيا واسريا وجماعيا وثقافيا.
- 2- عندما يكون الفرد متصلا عاطفيا بموضوع ما، فإنه سيكون من الصعب إقناعه بتغيير قيمه.
- 3- الأفراد الذين يعيشون في منطقة معينة وخلال فترة زمنية معينة تكون قيمهم متشابهة.
- 4- الاختلاف في القيم يعود إلى اختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية.
- 5- يسعى الفرد إلى تحقيق الانسجام والتناسق ما بين قيمه وقيم الجماعة التي ينتمي إليها.
- 6- تكون القيم متشابهة إلى حد كبير عندما تكون عناصر البيئة الاجتماعية أكثر انسجاما.
- 7- قد تتعارض القيم مع السلوك عندما يتصل الوضع بالأخلاق.
- 8- تتغير القيم الشخصية نتيجة لتجارب عاطفية مهمة.

¹- خليل عبد الرحمن المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص183.

²- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، سنة 2005، ص111،110.

ثانياً: مصادر القيم التنظيمية Sources of Values :

إن القيم الموجودة لدى الأفراد لم تأت من فراغ وإنما لها مصادر أساسية وتتمثل

قيما يلي:

1-التعاليم الدينية¹:

يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي، الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: *إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه*²، وكذلك حث الرسول الكريم بقوله ﷺ على عدم الغش بقوله، *من غشنا فليس منا*³.

وهناك أحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد، ومنها قول الرسول عليه الصلاة و السلام: *أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه*، فحثنا الرسول الكريم على إعطاء اجر العامل دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد. قال الله تعالى "وَقُلْ إِعْمَلُوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المومنون وسترؤن إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"⁴.

2-المصدر الاجتماعي:

إن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه، وعليه فان قيمه تختلف عن قيم شخص آخر في مجتمع آخر، فالمجتمع الغربي يتصف بالقيم المادية أكثر من المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتقارب الأسري والانتماءات العشائرية⁵.

3-المصدر الإداري التنظيمي:

تعتبر القوانين والأنظمة والتشريعات على اختلافها وأوضاعها وسائل لتنظيم الحياة في المجتمعات، وحيث أن المنظمة هي جزء من المجتمع فان القوانين والأنظمة في المنظمات تعد من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير إدارتها، وتضيف الخميس *18,2013* أن المصدر الإداري التنظيمي يشير إلى البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليد تحدد سلوك

¹ - محمود سلمان العميان، المرجع نفسه، ص112.

² -حديث صحيح أخرجه ابو يعلى والطبراني وصححه الالباني.

³ - حديث صحيح رواه مسلم.

⁴ -سورة التوبة، الآية 105، ص203.

⁵ - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص159-160.

العاملين وتوجه مسارهم، وتعني أيضا الأسلوب الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل المنظمة وأنماط تقييم العمل ونظم الاستراحة والمكافأة وأشكال الرقابة والعقاب، وتؤثر في قيم الفرد في التزامه وأسلوب عمله، كذلك هناك تفاعلا خصبا بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة، فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة أو تتأثر على الأقل بالقوانين في البلاد، وأنماط السلوك السائدة في المؤسسة هي عينة ممثلة لأنماط السلوك والقيم الشائعة في المجتمع¹.

4-الخبرة:

تستمد القيم أهميتها ووزنها من خبرات الفرد، فالصيام في شهر رمضان له أهمية اكبر لدى المسلم من حيث العبادة والأكل من الصيام في شهر آخر لان أوله رحمة وأوسطه مغفرة وآخره عتق من النار، كما وان السجين له تقدير اكبر لقيمة الحرية من الشخص الطليق الذي لم يذق طعم الحرمان من حريته².

5-جماعة العمل:

ورغم ان هناك تقارب بين هذا المصدر والمصدر الاجتماعي، الا ان التركيز هنا ينصب على القيم والاخلاقيات التي تقررها الجماعة في مكان العمل والتي تتعلق بالعمل نفسه وبظروفه، ليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة فجماعة العمل تكون مع مرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها تفرضها على اعضائها، فالفرد يغير قيمه احيانا نتيجة الضغوط النفسية التي تمارسها عليه جماعة العمل مثل عزله وعدم التعامل معه او مساعدته وعدم دعوته الى جلساتهم او لقاءاتهم الاجتماعية، وعزله عن تيار تناقل المعلومات... الخ مما يجعله غريبا في موطن عمله³.

¹-نهاد عبد الرحمن الشنطي، "واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأخلاقيات العمل دراسة تطبيقية على وزارة الاشغال العامة والاسكان، اطروحة ماجستير، منشورة، جامعة الاقصى، غزة، 2016، ص 45.

²-كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

³- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

ثالثا: تصنيف القيم التنظيمية.

هناك تصنيفات عديدة لأنواع القيم في مجال السلوك التنظيمي، إذ يتفق دارسو القيم على صعوبة تصنيفها نظرا لتعددتها وتداخلها، لكن عملية تصنيف القيم هي عملية ضرورية ومهمة لتسهيل دراستها، ومنه سيتم عرض أهم التصنيفات للقيم التنظيمية للباحثين، وبالتالي تصنف كما يلي :

1- تصنيف من حيث المحتوى¹:

هذا التصنيف اقترحه عالم النفس الالمانى *سبر انغر Spranger* حيث وضعها في 6 مجموعات هي الدينية والاجتماعية والفكرية والسياسية والاقتصادية والجمالية وهي كالتالي:

1-1- القيم الدينية *Religieuse* : وهي التي تؤدي الى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد ووحدة الوجود والانتماء الى نظام من العلاقات بكينونة الخليفة.

1-2- القيم الاجتماعية *Social* : وهي التي تتعلق اهتماماتها العلاقات الانسانية وترابط المجتمع وتفاعلات افراده.

1-3- القيم الفكرية *Cognitive* : وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية او الفلسفية للفرد وتهتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق واسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم.

1-4- القيم الاقتصادية *Economique* : وهي التي تؤدي الى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب والاهداف الاقتصادية وما ينتج عنها من تحقيق مادي.

1-5- القيم السياسية *Poli tical* : وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد او الجماعة.

1-6- القيم الجمالية *Anesthétique* : وهي التي تتميز اهتماماتها الجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام في التعبير.

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

- 2- تصنيف من حيث المقصد: وتنقسم القيم إلى¹:
- 2-1- قيم وسيلية: أي تعتبر عن وسائل لغايات أبعد.
- 2-2- قيم غائية: تكون بقصد وغاية مباشرة.
- 3- تصنيف من حيث الشدة: إذ تصنف القيم إلى:
- 3-1- قيم ملزمة: قيم ملزمة لجميع أفراد المجتمع لان مصدرها سماوي.
- 3-1- قيم تفضيلية: أي يشجع المجتمع أفراد على التمسك بها، ولكن لا يلزمهم بها إلزاماً.
- 4- تصنيف من حيث العمومية: وتنقسم القيم إلى:
- 4-1- قيم عامة: يعم انتشارها في المجتمع كله.
- 4-2- قيم خاصة: تتعلق بمناسبات او مواقف اجتماعية معينة.
- 5- تصنيف من حيث الوضوح: إذ تنقسم القيم إلى قسمين هما:
- 5-1- قيم ظاهرة أو صريحة: وهي القيم التي يصرح بها ويعبر عنها بالسلوك أو بالكلام.
- 5-2- قيم ضمنية: وهي التي يستدل على وجودها من خلال ملاحظة الاختيارات والاتجاهات التي تتكرر في سلوك الافراد.
- 6- تصنيف من حيث الديمومة: إذ تصنف إلى صنفين هما:
- 6-1- القيم الدائمة: وهي التي تدوم زمناً طويلاً وهي الاصل في القيم.
- 6-2- قيم عابرة: وهي التي تزول بسرعة لأنها موقفية.

¹ - عدنان يوسف العتوم، مرجع سبق ذكره، ص225-226.

7- حسب تصنيف الباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك":

يصنف الباحثان القيم التنظيمية حسب أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على مجموعة

من القيم :

7-1- إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة، الصفوة، المكافأة.

7-2- إدارة المهمة: الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.

7-3- إدارة العلاقات: العدالة، فرق العمل، القانون والنظام.

7-4- إدارة البيئة: التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

وفيما يلي سيتم تناول كل بعد على حدة:

7-1- إدارة الإدارة أو أسلوب التعامل مع الإدارة¹:

بما أن المنظمة هي نظام معقد، فإن هناك مجموعة من الوظائف يجب أن تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف هذه المنظمة، والإدارة هي العملية التي تستطيع المنظمة من خلالها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل الوصول إلى النجاح فإن الموارد البشرية التي توكل لها عملية الإدارة يجب أن تحدد بدقة وتختار بعناية وتدريباً باتقان وتحفز بحق، ويشمل هذا البعد قيم: القوة، الصفوة، المكافأة حيث أن:

***القوة:** وهي القدرة التي يمتلكها الإداريون للتأثير على باقي أفراد التنظيم.

***الصفوة:** وهي التي تمثل جماعة صغيرة من الأفراد ذوي نفوذ وسلطة وقوة مستمدة من مركزهم، وبما أن واجب الإدارة معقد ومهم فإن على المنظمة الناجحة أن تدرك أهمية الوظيفي.

***المكافأة:** إن نظام المكافأة هو نظام للتحفيز تعده المنظمة لإثابة من يعمل بجد، وتعبر الحوافز عن قوى النشاط والكفاءة.

¹نجاة قريشي، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي-دراسة مقارنة، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص56.

7-2- إدارة المهمة¹: وتعني أداء العمل بصورة متقنة ودقيقة، مع ضرورة توضيح الاهداف والعمل بكفاءة، وتوفير المصادر والقدرات اللازمة، ويشمل هذا البعد قيم الفعالية، الكفاءة، الاقتصاد.

***الفعالية**: تعرف بأنها القدرة على تحقيق الاهداف، وهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

***الكفاءة**: تعرف بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الانتاج، ولها دور بارز في عمل التنظيمات الناجحة.

إن توفير قيم الكفاءة والفعالية في المنظمة يحقق فوائد كثيرة تشجع على اتقان العمل منها:

- سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.
- حدوث أضرار قليلة ناجمة عن الصراعات.
- سرعة الوصول إلى الأهداف.

***الاقتصاد**: وهو فن الالمام الجيد بمختلف الأجزاء لأجل غاية محددة مسبقا لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف.

7-3- إدارة العلاقات الانسانية²: إن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم، لذا على الاداري الجيد أن يتسم بالطابع الانساني، وأن تقوم على أساس المساواة والاحترام والعدل الذي يعمل على خلق جو من الثقة والاحترام داخل المنظمة، وتشمل قيم العدل، فرق العمل(العمل الجماعي)، القانون و النظام.

* **العدل**: وتتمثل هذه القيمة في إعطاء العاملين حقوقهم وامتيازاتهم على أساس المساواة والنزاهة.

* **فرق العمل(العمل الجماعي)**: العمل الجماعي يؤدي إلى مزيد من الاتقان في الاداء لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تشعر أفرادها بالانتماء إلى بعضهم البعض.

¹-قريشي نجاة، نفس المذكرة،ص57.

²-قريشي نجاة، نفس المذكرة،ص58.

***القانون والنظام:** ويشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الافراد العاملين نحو الاهداف المطلوب تحقيقها .

والهدف الاساسي من وضع القوانين والانظمة هو تنظيم العلاقة بين الاطراف التالية:

-المؤسسة والعاملين.

-العاملين مع بعضهم البعض.

-العاملين والجمهور الخارجي.

4-7. **إدارة البيئة¹:** إن كل منظمة تعمل وتتواجد في بيئة مادية ،تقنية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية فالمنظمة معينة سواء كانت هذه المنظمة داخلية ام خارجية عليها ان تتكيف معها لتستطيع اتخاذ القرارات الصائبة دون الحصول على المعلومات اللازمة من البيئة، ويشمل هذا البعد قيم الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

* **الدفاع:** يشير الدفاع إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية ، وأن تعمل المنظمة على تطوير آليات واستراتيجيات لمواجهة التحديات والاطار..

***التنافس:** يعني أن يعمل كل طرف منفردا وفي مواجهة طرف آخر، فهناك المنافسة الداخلية أي تتم داخل التنظيم وتكون تحقيقا لأهدافه الخاصة.

***استغلال الفرص:** إن المنظمات لا يمكنها تجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ، وبالتالي فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص في الخارج لاستغلال أفضلها.

¹-قريشي نجاة ،نفس المذكرة،ص60.

رابعاً: مقاييس القيم:

يوجد مقياسان للقيم هما:

1- اختبار دراسة القيم¹:

أعدّه الباحثان *جوردن البورت وفيليب فرنون*، ويستند إلى إطار نظري وضعه *سبر انجر* ويقيس ستة أنماط من القيم، وهي النمط النظري، النمط الاقتصادي، النمط الجمالي، النمط الاجتماعي والنمط السياسي والنمط الديني، ويهدف اختبار القيم إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم، فالأفراد مختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم.

مثال:

قد نجد شخصاً تتركز معظم قيمه في الجانب الديني وبالتالي تغلب القيمة الدينية على سلوكه، وقد نجد شخصاً آخر تتركز معظم قيمه في الجانب السياسي، وبالتالي تغلب القيمة السياسية على سلوكه، بينما يجمع شخص ثالث أكثر من قيمة.

ويتخذ الاختبار في قياس تفضيل الشخص لنمط من القيم على الأنماط الأخرى، طريقة الاختيار الجبري فيزود الشخص بعبارتين أو أكثر ليختار العبارة التي يفضلها، ويتكون الاختبار من 30 عبارة في القسم الأول، و15 عبارة في القسم الثاني، ويزاوج بين كل قيمة والقيم الخمس الأخرى عدداً متساوياً من المرات، ويزاوج ثبات الاختبار بين 0.39, 0.75 ويميز الاختبار بين أصحاب المهن المختلفة، ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر في سلوك الإنسان مثل القيم الاقتصادية والسياسية والجمالية والدينية والاجتماعية، ويفيد هذا الاختبار في الإرشاد النفسي وفي التوجيه التربوي والمهني.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص115.

2- مقياس القيم الفارق¹:

أعد العالم "برنس" ويتألف المقياس من 64 زوجاً من العبارات تدور حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو الشعور بها أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها، يتألف كل زوج من الأزواج الأربع والستين من عبارتين يختار المجيب واحدة منهما، احدهما تمثل قيمة أصلية (تقليدية) والآخرى تمثل قيمة منبثقة (عصرية)، ويتحدد اتجاه المستجيب وغلبة القيم المنبثقة أو الأصلية عليه باختياره أربعاً وستين عبارة تمثل كل منها قيمة من بين 128 عبارة. ويضم أربع فروع:

- اخلاقيات النجاح في العمل (قيم أصلية) ويقابلها قيمة الاستمتاع بالصحة والاصدقاء (قيمة منبثقة أو عصرية).
- الاهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية) مقابل الاستمتاع بالحاضر.
- استقلال الذات (قيمة أصلية) مقابل مسايرة الآخرين.
- التشدد في الخلق والدين (قيمة أصلية) مقابل النسبية في هذه المسائل.

¹ - محمود سلمان العميان، المرجع نفسه، ص 115-116.

خلاصة:

نستنتج من هذا أن القيم التنظيمية هي عبارة عن القواعد والمعايير التي توجه السلوك الإداري نحو ما هو جيد ومرغوب فيه، وتعبّر عن اتفاقيات مشتركة بين أفراد التنظيم الواحد على اختلاف مستوياتهم، بحيث تحوي على عدة تصنيفات من اكتشاف الباحثين منهم "سبينجلر و فرانسيس وود كوك"، ويمكن التعرف عليها من خلال عدة مقاييس كما أنها تتغير بمرور الزمن نتيجة لعدة ظروف (اجتماعية، اقتصادية... الخ)، فدور القيم يتمثل في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، لذلك يجب أن تكون قيم الفرد منسجمة ومتوافقة مع قيم التنظيم وذلك لتحقيق فعاليته.

الفصل الثالث

إدارة وتنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التغيرات، سواء في بيئة العمل أو في البيئة الخارجية، وجاءت هذه التغيرات لتواكب الضغوط والتحديات التي تطرأ على المؤسسات من أجل البقاء في مجال الأعمال، حيث تسعى كل المؤسسات لتطوير موردها البشري الذي يعتبر من أهم الموارد، كما أنه يعد الأكثر تأثيراً في الإنتاجية إذا تم انتقائه بطريقة صحيحة ، بعد القيام بتدريبه من أجل تطوير مهارته.

أولاً: ماهية تنمية الموارد البشرية.

1-المراحل التاريخية للموارد البشرية:

إن من أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة تنمية المورد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية وسعى الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش تكفل بقائه كحيوان بشري، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعملية، إذا كان ينظر إلى العمل على أنه من ممتلكات صاحب العمل ببيعه ويشتره شأن أية سلعة، ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق نظام الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة.

جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجدد الأول وجود طبقتين الملاك والعبيد (أي الذين يفلحون الأرض ويعملون فيها) وتميزت الأخرى للمهنة وأجور الممتهنين بها،ومثل هذا النظام احتكاراً للصناعة أو الحرفة.

أصبح هناك تدرج في المهنة (صبي، فعريف، فمعلم، ثم شيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم وتعليمات الطائفة).¹

المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن 18، وظهرت في العالم العربي في القرن 19 أو 20 وأهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وروتينية العمل، وسوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، وأتربة، أبخرة،... وغيرها) كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساءوا أحياناً إلى العاملين وما كان على العمال إلا أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، و ظهر ذلك فيشكل

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر،الدار الجامعية،ط1، 2004، ص 27.

انتقادات عشوائية، ثم إضرابات منظمة ومن هنا تكونت اتحادات و نقابات عمال تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يتعلق بالأجور وساعات العمل... الخ.

المرحلة الثالثة: مرحلة القرن العشرين:

شهد ذلك القرن أحداثاً جسيمة ذات أثر كبير في إدارة الموارد البشرية، من أبرزها ظهور مدرسة الإدارة العلمية بزعامة "فردريك تايلور Taylor" الذي حاول أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعاملين وأبرز أثر التخصص وتقسيم العمل والتدريب والتحفيز المادي في إنتاجية العاملين.

بعد مدرسة الإدارة العلمية ظهر علم النفس الصناعي وكان تركيزه على دراسة ظواهر معينة كالاجتهاد والإصابات وتحليل العمل و الاختبارات ثم ظهرت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة "التون ماي Mayo Elton" ورأت هذه المدرسة أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل المادية بل أيضاً بالاهتمام بالعاملين.

وقد كان لكل من مدرسة الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي وحركة العلاقات الإنسانية أثر كبير على الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فاهتمت بشروط التعيين والاختبارات النفسية والتدريب ورعاية العاملين مما أوجد الحاجة إلى متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية.¹

المرحلة الرابعة: مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

لقد شهدت هذه المرحلة تطوراً في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب "هاو ثورن Hawthorne" بالولايات المتحدة الأمريكية حيث أفنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة الخامسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى وقتنا الحاضر:

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، وأتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها ،وأصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين

¹-المرجع نفسه،ص 28.

وضبط حضورهم وانصرافه بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم جهودهم وتحفيزهم، وأيضاً ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ويتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.¹

2-تعريف تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما أجري من اختيارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.²

وتعرف أيضاً: أنها "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق و احتياجات المتجمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد و يتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقته وجهوده."³

وتعرّف تنمية الموارد البشرية كذلك: "بتلك العمليات المتكاملة المخططة موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة والمتفهمة لظروف و قواعد وأساليب الأداء المطلوبة وامكانياته وقدراته ومهاراته".

وهنا نقصد بتنمية الموارد البشرية تحسين وتطوير أنماط سلوك الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم و معتقداتهم وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في بيئة العمل والبيئة الخارجية ،من أجل إحداث توازن بين أهداف الأفراد والمنظمة.⁴

¹-سامر بطراس، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، ط 1، الأردن-عمان، 2009، ص 26.

²-فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط 1، عمان، 2011، ص 136.

³-موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس والتطبيقات، دار وائل، ط 1، الأردن، 2000، ص 233.

⁴-محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2009م -1426هـ ، ص 78.

3- أهمية تنمية الموارد البشرية:

يرصد "أحمد سيد مصطفى أهمية تنمية الموارد البشرية تتمثل اساساً في:

1- الأهمية على المستوى القومي وتتمثل في¹:

1- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.

2- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.

3- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

4- العقول المبادلة تعظم القيمة المضافة.

5- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.

6- إستقطاب العقول أصبح مساحة للصراع العالمي.

7- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

2- الأهمية على مستوى المنظمة: تتمثل في:

تساهم تنمية الموارد البشرية في توهج وزيادة قيمة وإنتاجية المنظمة بالخبرات المتراكمة، فالمورد البشري ة تمثل أصلاً تزييد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه، ومن ناحية أخرى فإدارة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج و التسويق والشئون المالية والبحوث والتطوير كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المتناسبة مع طبائع وخصائص الأعمال المؤدة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جدول التنفيذ(أي في التوقيتات المتناسبة)، يؤدي أي قصور في تقديم الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين أو التدريب أو الحوافز لتعويق أعمال الإدارات أي التي تتلقى خدماتها وتستفيد منها، بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسر بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة².

¹-مدحت محمد محمود أبو النصر، تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات، الروابط العالمية، ط 1، مصر، 2009، ص 74.

²-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية معاصرة ، دار النشر ، ط 2، ب بلد، 2008، ص 24.

1-4- أهداف تنمية الموارد البشرية:

تعمل المؤسسات اليوم على النهوض بطاقتها البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها و الاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1- "التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.
- 2- تنظيم شؤون الموارد البشرية.
- 3- توجيه أعمال و شؤون الموارد البشرية.
- 4- تقييم الأداء في مجال شؤون الموارد البشرية.
- 5- اتخاذ القرارات المناسبة¹.
- 6- "خلق وإيجاد الميزة التنافسية في المؤسسة لموردها ومنتجاتها وخدماتها.
- 7- تدريب وتطوير العمال من خلال قيام المنظمة ببرامج ناجحة تواكب التطور من أجل زيادة قدراتهم ومهارات هم².

¹-علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دارالهدى، ط 1، عين مليلة، 2002، ص 18.
²-عبد العزيز بدر النداوي، عولمة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2009م-1430هـ، ص 44.

ثانياً: الوظائف الأساسية للمورد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير القوى العاملة الملائمة كماً وكيفاً وتتميتها وتعويضها بما يحقق أهداف المنظمة ولكي يتحقق هذا تمارس الإدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف وتتمثل في:

1- تحليل و توصيف الوظائف:

* **معنى التوصيف:** هو تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم و اختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت و تدريب الأفراد العاملين¹.

* **معنى التوظيف:** هو مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. ويقصد به :النشاط المرتبط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.²

ويقصد بتحليل و توصيف الوظيفة: بأنها النشاط المرتبط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة³.

إذن فعند التحدث عن توصيف الوظيفة، فإن ذلك يتضمن بعدين متلازمين هما:

-الأول بعد إعداد وصف تحليلي لما يتضمنه الوظيفية من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب العمل ومعدلات الأداء.

-أما البعد الثاني يُعنى بتوصيف الوظيفة وتحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يكون أدائه على الوجه المطلوب⁴.

¹-خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد، ط 1، اليمن، 2000، ص 29.

²-فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³-خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 2، عمان، 2009م-1429هـ، ص 31.

⁴-علي أحمد غربي سلاطينة إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 71.

العناصر الأساسية لوصف الوظيفة¹:***بيانات التعريف بالوظيفة:**

- اسم الوظيفة
- مكانتها في التنظيم
- تعريف عام للوظيفة
- الواجبات التفصيلية
- الآلات والمعدات والأدوات المستخدمة المواد والنماذج المستخدمة
- الإشراف الواقع على الوظيفة والإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على الآخرين.
- ظروف العمل ومخاطره.

***المواصفات المطلوبة في شاغلها :**

- التعليم
- الخبرة
- التدريب
- المهارة والدقة اللازمة
- السمات الشخصية
- المجهود البدني
- الاستعدادات والقدرات
- الميول المهنية

عمليات التوظيف تتمثل في:*1- الاستقطاب:**

أ- مفهوم الاستقطاب: يعرف بأنه عملية جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات العمل في المنظمة لإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة².

¹- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للمورد البشري تمييز بلا حدود، المكتبة العصرية، ط1، مصر، 2009، ص 44.
²- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، عمان، 2010، ص 121.

ب- أهمية الاستقطاب:

تتجلى أهمية في عدة نقاط لعل أهمها ما يلي:

1- إن الاستقطاب يفتح المجال أمام المنظمة للحصول على الموارد البشرية المتميزة من خلال اتساع قاعدة المتقدمين، فكلما زادت القاعدة زادت فرصة المنظمة في اختيار الأفضل كماً ونوعاً.

2- إن الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل المتميز.

3- الاستقطاب يفتح المجال أمام المنظمة لاختيار أفضل المصادر للحصول على الكفاءات المتميزة، وكذلك استخدام أنسب الوسائل للوصول إليهم وجلبهم.

4- من خلال أنشطة الاستقطاب تسعى المنظمة إلى توصيل رسالة للمتقدمين مفادها بأفضل مكان للعمل بالنسبة لهم ولمستقبل مسارهم الوظيفي.¹

ج- مصادر الاستقطاب:

للاستقطاب مصادر داخلية وخارجية وهي:

1- طلبات الاستخدام التي ترد إلى المؤسسة.

2- الإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلام المختلفة.

3- مكاتب أو وكالات التوظيف.

4- نقابات العمال.

5- توصيات العاملين بزملاء لهم من خارج المؤسسة.

6- الاستقطاب من المؤسسات المنافسة بإعطاء شروط أفضل للراغبين.

7- الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب.²

¹- عبد العزيز علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 83.

²- هاشم حمدي رشا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية، ط 1، عمان، 2009، ص 124.

2-الاختيار و التعيين:

*مفهوم الاختيار و التعيين: تعد عملية الاختيار عنصراً مهماً في تنمية الموارد البشرية، إذ تحدد الخطة لأنواع وأعداد الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق هدف الكفاءة الإنتاجية، وتعمل وظيفة الاختيار على وضع تلك الخطة موضع التنفيذ.¹

أ-خطوات الاختيار و التعيين:

1 -خطوات المقابلة التمهيدية والأولية.

2-طلب الالتحاق بالوظيفة.

3-الرجوع للمصادر.

4-القيام بالاختبارات للموظف الذي تم تعيينه كالاختبار النفسي و الشخصي.²

أ- أهداف عملية الاختيار والتعيين:

تهدف عملية الاختيار والتعيين إلى انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيداً عن المحسوبية والوساطة و المحاباة والأقارب، وإتباع مبادئ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص العمل أمام الجميع، إن لعملية الاختيار أهمية كبيرة إذ أنها ينبغي أن تعمل على مقابلة مؤهلات الأفراد مهاراتهم وقدراتهم مع تحليل ووصف الوظيفة، وبذلك يكون الاختيار السليم يساهم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما ينعكس على أداء الفرد والمنظمة في المستقبل.

إن اختياراً لفرد غير السليم ووضعه في غير الوظيفة الي تناسبه قد يؤدي إلى عدم قيام الفرد بواجباته بالشكل المطلوب وهذا بدوره يؤدي ازدياد معدلات التغيب عن العمل وزيادة الأخطاء المهنية ويرفع من معدلات دوران العمل في المؤسسة³.

¹-عصام الدين أمين بوعلفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، ص90.

²-مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط1، عمان، 2001م-1422 هـ، ص74-75.

³-سهيلة محمد عباس- علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط3، عمان -الأردن، 2007، ص134.

2-التكوين :

أ- مفهوم التكوين: يعرفه سي كيولي Sékioli بأنه:

مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة.¹

ب- أهمية التكوين:

تبرز أهمية التكوين للفرد في المؤسسة في العديد من العناصر أهمها:

- 1- يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات.
- 2- يساعد على تكييف الأفراد مع متغيرات العمل.
- 3- تحسين الكفاءات الإنتاجية.
- 4- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الأداء
- 5- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- 6- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.²

ج- أهداف التكوين:

يهدف تكوين المورد البشري إلى ما يلي:

- 1- تقدير إلى أي مدى استفادة الأفراد والمنظمة من تطبيق برنامج التكوين، وتقييم فعالية التكوين التي لا تتم إلا بعد فترة زمنية معينة عن انقضاء التكوين.
- 2- تقدير التغيرات والتحسينات التي تطرأ على الأقسام الي يعمل بها الأفراد تلقوا التكوين.

¹-عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط1، عمان، 2008، ص308.

²-إلبي محمد وبوجين ناصر، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات -دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم اقتصادية، جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة، 2018/2017، ص7.

3- معرفة إلى أي مدى تمكن الأفراد من اكتساب المعارف والحصول على المعلومات التي يهدف بر ناج التكوين إلى توصيلها إلى المتكويين.

4- تقييم النتائج، أي مقارنة النتائج بعد وقبل التكوين، والمقارنة تتم على أساس حجم المبيعات وحجم الأرباح والتكاليف ومعدل دوران العمل ومعدل الغياب... الخ.

5- تقييم سلوك الأفراد بعد التكوين أي الوقوف عما إذا كان هناك تحسن فيما يتعلق بمهارات العلاقات الإنسانية مثلاً.¹

3-التدريب:

أ- مفهوم التدريب: عرفه "علي السلمي":

بأنه المنظمة للمعارف والمهارات والاتجاهات لشخص مالكي يؤدي الاداء الصحيح الواجب، أو العمل المعطى له وهو غالباً ما يتكامل بزيادة واستمرارية التعليم وإنه إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة للخروج به على نطاق تخصصه الضيق.²

ب- أهمية التدريب:

التدريب يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة والأفراد ومن أهم هذه الفوائد مايلي:³

1-يؤديالتدريب إلى استمرارية التنظيم واستمراره.

2-زيادة الإنتاجية.

3- رفع معنويات الأفراد.

4- تخفيض حوادث العمل.

¹- عبد الفتاح أبو خمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر، ط1، عين مليلة-الجزائر، 2011، ص200.
²- محمد عبد الفتاح الصريفي، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات اجتماعية نماذج تطبيقية بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2004، ص220.
³- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2007، ص283.

ج- أهداف التدريب:

1-إكساب الأفراد المتدربين بالمهارات و المعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم.

2-إكساب الأفراد أنماط وقيم سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمة.

3-صقل و تحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين.

4-تبادل الخبرات و المعارف والمعلومات بين المتدربين.

5-تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطور.¹

د- أنواع التدريب:²

1-التدريب حسب عدد المتدربين:

*التدريب الفردي.

*التدريب الجماعي.

2-التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب:

*التدريب في موقع العمل.

*التدريب خارج العمل.

3-التدريب حسب تاريخ التعيين في المنظمة:

*تدريب العاملين الجدد.

*تدريب العاملين القدامى.

¹-خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط 4، عمان، 2011م-1432هـ، ص 127.
²-عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، ط 1، عمان، 2009، ص 55-70.

4-التدريب حسب فئة العاملين المتدربين:

*التدريب الإداري.

*التدريب الصناعي.

5-التدريب حسب المادة التدريبية أو حسب المهارات المراد إكسابها للمتدرب:

*التدريب اللغوي.

*التدريب الفني.

*التدريب التخصصي.

*التدريب على اتخاذ القرار.

4-التطوير :

1-مفهوم التطوير :

يعرف بأنه الخطة الاستراتيجية التي تضعها المنظمة لتحسين أدائها والكيفية التي تعالج بها مشاكلها وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية والاعتماد على المجهود التعاوني بين العمال، مع الوضع في الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية.¹

أ-آليات تطوير الموارد البشرية:

*توفير معلومات كافية عن الوظائف المطلوب اشتغالها.

*القيام باجتماع مع كافة المعنيين وشرح التوقعات وتوضيح الاعتبارات

الموضوعية كأساس للعمل.

*وضع برامج حسب الاحتياجات والقيام بمناقشتها مع العمال .

*القيام بالتجديد المستمر للتنظيم.

¹ثروات مشهور، استراتيجيات التطور الإداري، دار أسامة، ط1، الأردن، 2010، ص17.

*الاهتمام بالمعايشة والتعليم من خلال الخبرة.¹

ج- أهمية التطوير:

تتمثل أهمية التطوير في الجوانب التالية:²

*دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً و تقليل هدر الموارد.

*تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها و الارتقاء بسلوكها، ودعم الإبداع والقدرة على

الابتكار.

*توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومعالجة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط

الضعف.

*الاستفادة من التطورات والاكتشافات في عدة مجالات.

*العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

¹زيد منير عبودي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الرابية، ط1، عمان، 2008، ص 90-91.

²-محمد الصرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني، ط1، (د ب)، (د س)، ص

ثالثاً: مهام إدارة تنمية الموارد البشرية.¹

تعد إدارة الموارد البشرية شأنها شأن أية إدارة في المنظمة لها مهمتين أساسيتين هما الأولى إدارية والأخرى تخصصية:

- 1-المهام الإدارية: فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في التخطيط والتعليم والتوجيه والرقابة والإبداع و التطور وتخصيص الموارد، وبالرغم من أن جميع المديرين يقومون بهذه المهام نفسها فإن الوقت المبذول في التخطيط والتنظيم يزداد كلما ارتفعتا في السلم الوظيفي.
- 2-المهام التخصصية: فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءاً بتخطيط المورد البشري مروراً بالتدريب وتقييم أداء العاملين، وانتهت بالسلامة المهنية ورعاية العاملين.

رابعاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:²

- تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات وخاصة في ظل أهداف وعمليات إدارة الموارد البشرية وتعقد عملياتها و أهم التحديات تتمثل في:
- 1-التطور التكنولوجي الذي اتبع إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمنظمات.
 - 2-التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر والجنس، والتخصص في العمل.
 - 3-منح العاملين امتيازات لم تكن موجودة سابقاً كالتأمين الصحي ورعاية الأطفال والمساعدات التعليمية، مما أثر على زيادة تكلفة العاملين.
 - 4-نشر المعرفة والابتكار وهوما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للمنظمة.

¹-نادر أحمد بوشیخة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

²-محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

5-انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد منتصف القرن العشرين، وما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كاندماج العاملين، وتمكين العاملين، وتقييم العاملين.

6-تطور وسائل الاستقطاب و الاختيار والتعيين، وخاصة بعد انتشار استخدام الأنترنت في عقد الامتحانات وإجراء المقابلات.

7-الازدياد المضطرب في أعداد العاملين في المنظمة نتيجة لكبر حجم المنظمات و بروز الشركات المتعددة الجنسية.

خلاصة :

نستنتج من هذا أن لتنمية الموارد البشرية دور هام وفعال في تطوير أداء العمال و ذلك من خلال التدريب و التكوين و التطوير وفق الاحتياجات التي يحتاجها العامل هذا من جهة ومن جهة اخرى تنمية الموارد البشرية تحقق نجاحاً و رفع مستوى المؤسسة.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التعرض للجانب النظري لدراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة والذي كان اطار مرجعي للدراسة الميدانية وبدور هذا الميدان يساعدنا على الوصول الى ما نسعى اليه.

أولاً: لمحة تاريخية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز 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 زبائنها 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 :

طرأت على الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز عدة تغيرات تتبلور في الفترات التالية:

* 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 تأسيس شركة كهرباء و غاز الجزائر (EGA)، و في الخمسينيات تم تأسيس فرع لها من أجل ترقية استعمال الغاز في الأجهزة المنزلية و المسمى (AAVEG).

* 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، (باحتمار الإنتاج ، و النقل ، و التوزيع) و قد تمكنت المؤسسة في هذه الفترة من تحقيق أهدافها من خلال تطوير الإمكانيات و القدرات الداخلية لها .

* 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:

- 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 بناء 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).

* الفترة ما بين (1995-2001) :

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 تسيير حسب قواعد القانون العام في علاقتها مع الدول .

* 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.
- * 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 ، المديرية العامة للتوزيع الغرب) .

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 الاستراتيجية العامة للتوزيع .

2- 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 لكبر حجم الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، و اتساع مجال نشاطها استدعى وجود هيكل تنظيمي متنوع، و لتبسيط الفهم اقتصرنا على هيكل أهم المديرين و الوظائف الرئيسية.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري، ومن أهم الأهداف التي أنشأت من أجلها هي خدمة الزبون، حيث تنقسم إلى عدة مصالح لها علاقة مباشرة معه، منها تجارية ومنها صيانة ومنها مصالح خاصة بالمنشآت تسهر على خدمة هذا الزبون كما تنقسم إلى مصالح إدارية تعمل على حسن سير المصالح السالفة الذكر من أجل القيام بالواجب على أحسن وجه ممكن.

❖ الفرع الأول: مدير التوزيع: و من مهامه:

-إمضاء الشيكات

- عقد الاجتماعات

-التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة، لجنة المشاركة)

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

يعتبر مدير التوزيع صاحب السلطة الأول في المديرية ومن ومنه تنطلق

جميع أنواع الصلاحيات لباقي الأقسام، حيث يندرج تحت مدير التوزيع أمانته

الخاصة ومسؤول الإعلام والاتصال ثم مساعد الأمن الداخلي ومسؤول الأمن

والحماية ، مع العلم بان مدير التوزيع لا يستطيع أن يتتبع جميع أمور الإدارة بنفسه

لهذا يفوض الصلاحيات للرؤساء الأقسام بحيث تكون الصلاحيات مخولة لكل رئيس

قسم على قسمه فقط وباقي المصالح التابعة لقسمه، وعند غياب مدير التوزيع إما في

مهمة أو في عطلة يفوض سلطته باقتراح منه أو بالترتيب على حسب الاختصاص؛

إلى رئيس قسم تقنيات الكهرباء بصفته الأقرب حيث أن هذا الأخير يشرف على أهم

منتج في المديرية وهو الكهرباء، ثم رئيس قسم العلاقات التجارية بصفته المسؤول

على مداخل المؤسسة وهو سبب بقائها في السوق، ثم رئيس قسم الدراسات وتنفيذ

الأشغال ثم رئيس قسم تقنيات الغاز ثم رئيس قسم أنظمة الإعلام الآلي ثم رئيس قسم

المحاسبة والمالية ثم رئيس قسم الموارد البشرية هكذا هو الترتيب بالنسبة لثقافة الشركة ويبقى المدير المسؤول الأول عن من يخلفه بحث يكون التفويض كتابياً.

❖ **قسم تقنيات الكهرباء:** وتدرج تحته ثلاثة مصالح وهي: مصلحة

استغلال الكهرباء ومصلحة قنوات التحكم عن بعد ثم مصلحة الصيانة

وأربع مقاطعات للكهرباء وتتمثل مهام رئيسه الأساسية في:

- مراقبة عمليات صيانة الشبكات الكهربائية عن طريق المراقبة

الدورية و أخذ القياسات و استعمال برامج الأعلام الآلي.

- السهر على عملية تصليح الإعطاب التي تتعرض لها الشبكة.

- الحفاظ على أمن و سلامة الأشخاص و الشبكات.

في كثير من الأحيان تلزم المهام رئيس القسم بالذهاب إلى الاجتماعات

والوقوف في عديد المرات على أعمال الصيانة مما يترتب عليها ترك منصبه حيث

يفوض صلاحياته إلى رؤساء المصالح بالترتيب ومما لا شك فيه أن عملية التفويض

تمر بالترتيب نظراً لأهمية كل مصلحة بالنسبة للقسم، وعلى هذا تعهد الصلاحيات

مباشرة إلى رئيس مصلحة استغلال الكهرباء ثم رئيس مصلحة قنوات التحكم عن بعد

ثم رئيس مصلحة الصيانة ثم رئيس مقاطعة الكهرباء التابع لإقليم الاختصاص.

❖ **قسم العلاقات التجارية :** و يعتبر ذا أهمية بالغة كونه يمثل همزة

وصل بين المديرية و الزبون حيث يضم هذا القسم في ثناياه ثلاث

مصالح وخمس وكالات تجارية وتتمثل مهام رئيسه في:

-مراقبة عملية إرسال الفواتير و متابعة تحصيلها .

-التأكد والحرص على توصيل أو ربط الكهرباء و الغاز للزبائن.

-الحرص الشديد على متابعة تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت

ممكن .

-النظر والرد على شكاوي و احتجاجات الزبائن .

تعتبر هذه المهام كثيرة جدا بالنسبة لشخص واحد ولهذا يعهد رئيس القسم

بتفويض بعض الصلاحيات لمساعديه على حسب اختصاص كل مصلحة من

المصالح الثلاثة بالإضافة إلى الوكالات التجارية الخمسة، حيث يفوض رئيس القسم جزء من صلاحياته عند غيابه لأي سبب من الأسباب إلى رئيس مصلحة تقني تجاري، ثم رئيس مصلحة التحصيل ثم رئيس مصلحة الزبائن.

❖ **قسم تقنيات الغاز:** في السابق لم يكن هناك قسم للغاز وهذا بسبب عدم وجود غاز المدينة، ومع التطور الحاصل في الدولة ظهر غاز المدينة أين عملت المديرية لاستحداث قسم خاص لتقنيات الغاز واستحداث قطاع لاستغلال من أجل السهر على تزويد كل زبون بالغاز دون استثناء مع الحرص على سلامة الأشخاص والمعدات.

يضم قسم تقنيات الغاز مصلحتين واحدة لاستغلال الغاز والثانية للصيانة وأربع مقاطعات، حيث أن مهام رئيس قسم تقنيات الغاز تتشابه مع مهام رئيس تقنيات الكهرباء ولكن المهام مخصصة للغاز فقط، وبخصوص عملية تفويض السلطة فإنه في حالة غياب رئيس القسم لأي سبب من الأسباب فإنه يعهد بالصلاحيات إلى رئيس مصلحة الاستغلال ثم رئيس مصلحة الصيانة بالترتيب ثم رئيس مقاطعة الكهرباء.

❖ **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** يعتبر هذا القسم مهم جدا في المديرية وأهميته تظهر عند الرغبة في تزويد أي زبون بالكهرباء أو الغاز، فلا يمكن للأقسام السالفة الذكر القيام بعملية البناء أو استحداث شبكة للكهرباء أو الغاز فقسم الدراسات وتنفيذ الأشغال يقوم بهذه المهمة وتجسيد المشاريع على أرض الواقع أما الأقسام السالفة الذكر تقوم بعملية التزويد فقط إما بالكهرباء أو الغاز وتتبع الأعطال والقيام بالصيانة في الوقت المحدد، وتعتبر عملية مراقبة تنفيذ الأشغال بالوجه الصحيح من أهم مهام رئيس هذا القسم.

❖ **قسم أنظمة الإعلام الآلي:** يعتبر هذا القسم الحجر الأساس لكل العمليات التي تقوم بها حواسيب المديرية مرتبطة بهذا القسم، حيث يتحكم بها في شكل شبكة و لا يمكن لأي عون أن يغير من إعدادات الجهاز إلا بموافقة من طرف القسم وذلك من أجل سلامة الأجهزة وسلامة أنظمة المديرية التي تعتبر عصب الإدارة، و من أهم مهام رئيسه:

- تتبع الشبكة وحمايتها من الأعطاب.
- التواصل مع رؤساء الأقسام.
- ضمان صيانة الأجهزة (أجهزة الإعلام الآلي، طابعات، شبكات...) وغيرها بحسب المواقف.

❖ قسم المالية والمحاسبة:

وظائف هذا القسم متعددة مثله مثل أي قسم للمالية والمحاسبة في أي مديرية، يظم هذا القسم في طياته ثلاثة مصالح وهي مصلحة الاستغلال المحاسبي و مصلحة المالية ومصلحة الميزانية، يعتبر رئيس مصلحة المالية المفوض أليا للسلطة وفي حالة غياب رئيس القسم وهذا كما قلنا بأن الترتيب في تفويض السلطة يكون على حسب مصلحة القسم.

❖ قسم الموارد البشرية:

إن قسم الموارد البشرية مسؤول بالدرجة الأولى عن أهم الأمور التي تبقى المورد البشري على رأس العمل وهو الأجر، حيث يضم مصلحتين وهما مصلحة الإدارة ومصلحة المسار الوظيفي والتكوين، حيث تهتم مصلحة الإدارة بالأجر وكل ما له علاقة بالأجر والمكافآت وغير ذلك ثم مصلحة المسار الوظيفي والتكوين وتهتم بالمسار الوظيفي للعمال من ترقيات وتكوين، يفوض رئيس القسم صلاحياته مباشرة إلى رئيس مصلحة الإدارة ثم رئيس مصلحة المسار الوظيفي والتكوين على الترتيب.

❖ مصلحة الشؤون العامة:

تعتبر مصلحة الشؤون العامة المسؤولة عن عتاد الإدارة من أجهزة تبريد والعتاد الاستهلاكي كالأقلام وقطاع الغيار للطابعات والنظافة كما أنها المسؤولة عن حظيرة السيارات وغيرها من الأمور اليومية لسير المرفق، حيث أن عملية تفويض السلطة هنا تمر مباشرة من رئيس المصلحة إلى الإطار المباشر التابع لرئيس المصلحة¹

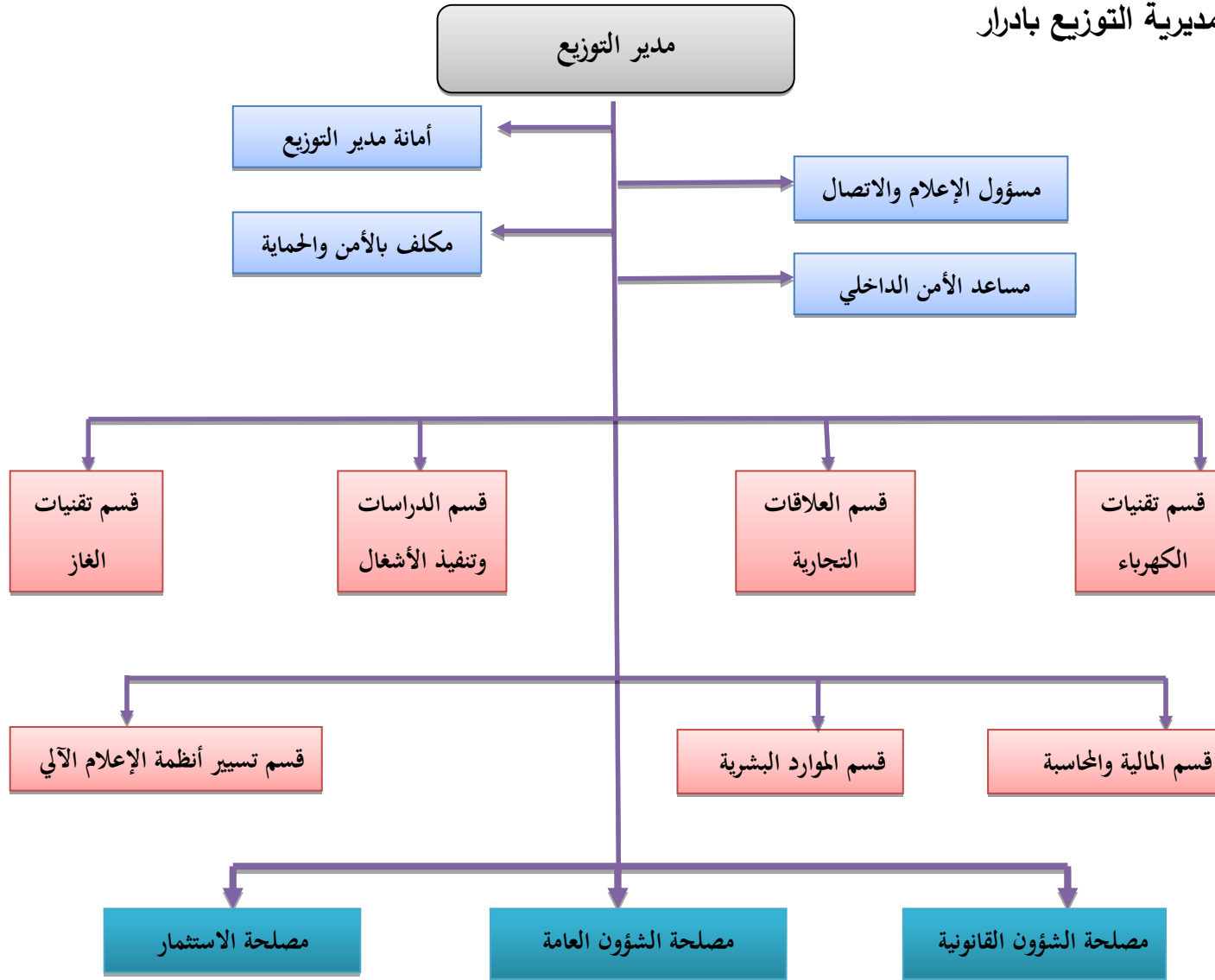
❖ مصلحة الاستثمار والصفقات:

تتخصص هذه المصلحة في دراسة السوق وملاحظة الاحتياج من المشاريع، بحيث تعد لهذه الحالة نوع المشروع والشروط الواجب توفرها حول مكان

¹من ملفات الشركة.

إقامة هذا الأخير وكذا مراعاة الشروط الواجب توفرها في الشركة التي تأخذ المناقصة، وذلك بإعداد دفتر للشروط يباع على مستوى المديرية يتضمن جميع البنود التي يجب احترامها من كلا الطرفين، على رأس هذه المصلحة رئيس مصلحة الاستثمار والصفقات يتبع إداريا لمدير التوزيع وتتمر عملية تفويض السلطة في هذه المصلحة من رئيسها إلى الإطار صاحب أعلى رتبة إدارية تابع لنفس المصلحة.

الشكل: (1) الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بادرار



المصدر: أرشيف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بادرار

دراسة استطلاعية:

عند الاقدام على القيام باي دراسة لظاهرة معينة نقوم بالذهاب الى المؤسسة المراد اجراء البحث فيها للاطلاع على معلومات جديدة.

يوم 18 نوفمبر 2020 قمنا بزيارة الى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بعد الحصول على الموافقة، فلقد اجرينا مقابلة مع المكلف باطار الدراسات وعون تسيير المستخدمين بعد اعطائهم بعد الاسئلة التوضيحية ومن خلال الاخذ والرد فقد استعدنا من الدراسة بالتالي:

- ان المؤسسة ذات طابع تجاري له اهمية بالغة.
- معرفة ان المؤسسة تحتوي على 7 اقسام وداخل كل قسم مجموعة من المصالح .
- لديها عدة وظائف منها مراقبة الحياة المهنية للعامل من التعيين حتى التقاعد.
- تتجلى عدة احداث كلها مسيرة ومرتبة منها (تسيير عقد عمل بين رب العمل والعامل- تسيير عطل- الاجور وشهادة العمل).
- من امتيازاتها ان الترقية على اساس الاستحقاق اي ان الذي يستحق يرقى اي بالنقطة وتكون 16/16 ومنتفق عليها- تقييم دوري وتعويض المردودية الفردية كل 3 اشهر اي توجد 4 تقييمات في العام.
- التكوين يكون بصفة دورية لأنه يوجد تكوين نظري وتطبيقي وتكون مطولة كل 9 اشهر وبعد تكوينه يعطونه شهادة معترف بها دوليا.

2- مجالات الدراسة الميدانية:

1-الإطار المكاني:

تقع مديرية التوزيع جنوب غرب ولاية أدرار يحدها من الشمال حي 68 مسكن، ومن الجنوب حي 100 مسكن العربي بن مهدي، أما من الشرق فيحدها سوق بودة للخضر والفواكه، ومن الغرب ثانوية خالد ابن الوليد.

2- الإطار الزمني:

يشكل المجال الزمني الفترة التي استغرقتها للدراسة خاصة بما يتعلق بالجانب الميداني، من اجل الارتباط الموجود بين مجالات البحث وأطرها الزمنية والمكانية وإمكانية تعميم النتائج، وتحديد مسار البحث وخطواته المنهجية، من جهة ثانية

1- المرحلة الأولى: أول خطوة في هذه المرحلة بدأت مع إثارة الإشكالية و الرغبة في البحث، وبعد أخذ الموضوع المقترح للدراسة من طرف الإدارة، قمنا بتقديم طلبنا على الموافقة بإجراء الدراسة الميدانية إلى إدارة مؤسسة يوم 15 نوفمبر 2019 وبعد توقيع طلب الموافقة من طرف المدير قمنا بالقيام بدراسة استطلاعية و استكشافية للمؤسسة وكان ذلك يوم 18 نوفمبر 2019 الموافق لـ 21 ربيع الاول 1441 هجري، وكانت عبارة عن مقابلة بين مسؤول عن تطوير الموارد البشرية والمسؤول عن تسيير الموارد البشرية على إثر ذلك بدأ العمل الفعلي وذلك بداية بصياغة الإشكالية والفرضيات.

2- المرحلة الثانية: ففي هذه المرحلة وصلنا في جمع المادة العلمية حول الموضوع وذلك بداية من 21 جانفي 2020 حيث جرى البحث عن المصادر والمراجع والدراسات السابقة، كما تم أيضاً خلال هذه المرحلة الوقوف على الخطة النهائية للدراسة الحالية،

3- المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة تم الاستعداد لإجراء الدراسة الميدانية وذلك بإعداد الاستمارة وصياغة الأسئلة بعد عرض الاستبانة للتحكيم من طرف أساتذة خبراء في التخصص من جامعة أدرار، فقد اشتملت 42 سؤال.

في الفترة ما بين 2020/05/31-2020/07/04. تم فيها توزيع الاستمارات على الموظفين، وبعد إرجاعها قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها والخروج بالنتائج لهذه الدراسة.

3-الاطار البشري:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الافراد الذين يتولون مناصب توظيف في الشركة موظفون اطارات وموظفون تحكم وموظفون تنفيذيون وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة حوالي 401 مسؤولاً. حسب الجدول الموالي:

جدول يبين توزيع فئات العمال في مديرية التوزيع

النسبة	التكرار	الفئات
0,25%	01	المدير
01%	04	رؤساء الأقسام
6,5%	26	رؤساء المصالح
6,73%	27	المهندسين
5,73%	23	المكلفين
40,39%	162	التقنيين
39,49%	158	التنفيذ
100%	401	المجموع

2- اختيار عينة الدراسة:

لابد أن لكل بحث ميداني طريقة لجمع البيانات الميدانية من المجتمع المدروس حتى يكتمل البحث، حيث قمنا باختيار العينة (العينة العشوائية البسيطة) وقد تم توزيع (200) استمارة.

العينة:

هي جزء من المجتمع ونقوم بدراستها للتعرف على خصائص المجتمع التي سحبت منه هذه العينة ولكي تصلح النتائج التي نحصل عليها للتعبير عن المجتمع لابد وان تكون العينة ممثلة للمجتمع(اي جميع المفردات المراد بحثها) تمثيلا صحيحا¹.

العينة العشوائية البسيطة:

هي التي تختار بحيث تعطي جميع مفردات المجتمع المراد بحثه نفس الفرصة في الاختيار وهذا يعني عدم الاهتمام ببعض المفردات اكثر من البعض الآخر وإتاحة الفرصة المتكافئة امام كل مفردة للظهور في العينة².

حيث تم اختيار نسبة 50 % من مجتمع الدراسة كما هو موضح أدناه.

حساب عينة الدراسة:

401 → 100%
X → 50%

$$X = \frac{401 \times 50}{100} = 200$$

3- منهج الدراسة : استخدمت المواضيع الاتية الدراسة الحالية المنهج الوصفي

التحليلي بشقيه الكيفي والكمي حيث تم جمع البيانات بواسطة استمارة استهدفت اصحاب مناصب الادارية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بمختلف مستوياتهم الادارية، وذلك لأنه يهدف الى دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعمل على جمع الحقائق والمعلومات عنها ومن تم تحليلها للوصول الى النتائج والتوصيات.

¹-مهدي محمد القصاص، مبادئ الاحصاء والقياس الاجتماعي، كلية الاداب، جامعة المنصورة، سنة 2007، ص78.

²-المرجع نفسه، ص81.

يعرف " بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة فهو احد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي تدرسها والاقوات التي نستعملها لجمع البيانات"¹.

واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات مع رئيس قسم تسيير الموارد البشرية ورئيس قسم تطوير الموارد البشرية.

4- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على:

1-أداة الاستمارة : "هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداداً محدداً وترسل بواسطة البريد وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانياً"².

حيث تم تصميم الاستمارة على ثلاث محاور و هي:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين وتشمل ستة أسئلة.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة حول القيم التنظيمية.

المحور الثالث: يتضمن أسئلة حول تنمية الموارد البشرية.

تم توزيع 200 استمارة على الموظفين من مديرية توزيع الكهرباء والغاز

والوكالات التابعة لها وتم استرجاعها، وهذه النسبة تمثل مجتمع البحث مع العلم أن

جميع الاستثمارات المسترجعة قابلة للتحليل

2-أداة المقابلة: "وهي وسيلة بحث هامة تسمح باكتشاف آراء المبحوثين وتصوراتهم

في ظل تلك العلاقة التفاعلية معه"³ وقمنا بإجرائها مع مسؤول مسير للموارد البشرية

ومسؤول تطوير الموارد البشرية.

¹-اياد محمد احمد مصبح، "نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الاداء الامني بجهاز الشرطة الفلسطينية"، اطروحة ماجستير، منشورة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص.

²-محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لأعداد البحوث المنهجية، المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص 115.

³-سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2012، ص156.

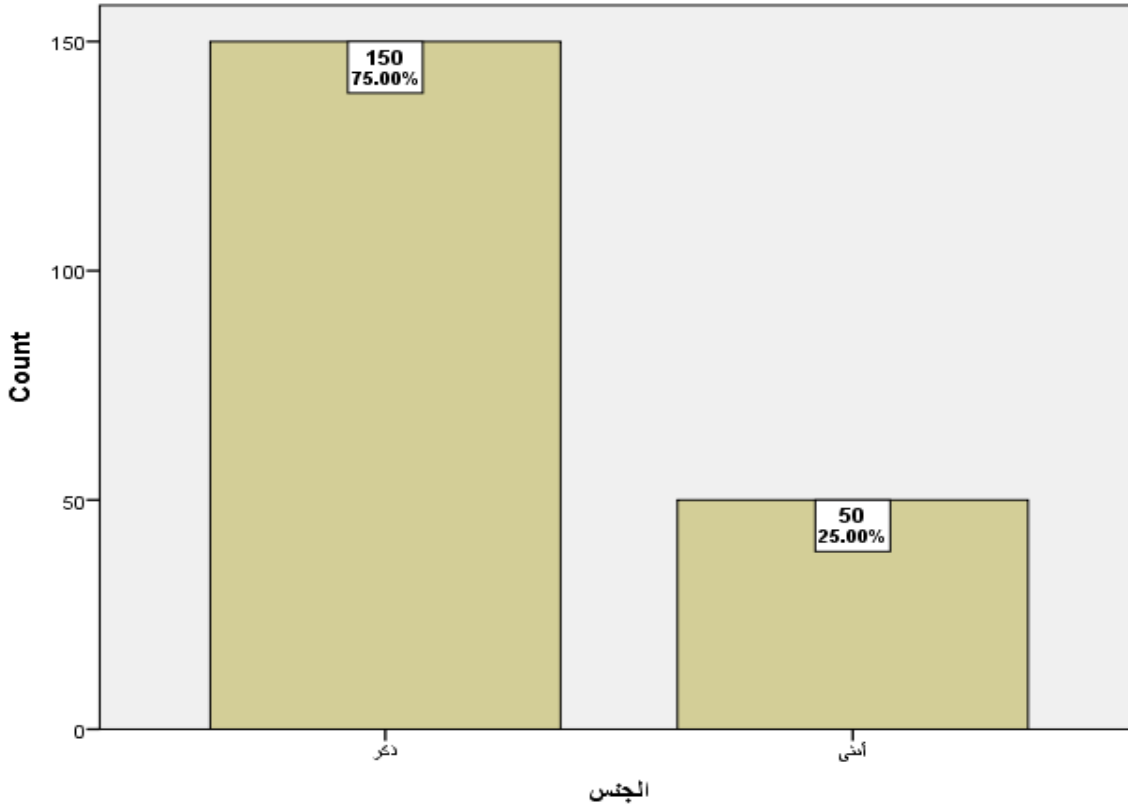
خامساً: تحليل البيانات وتفسيرها:

1- عرض البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: يوضح الجنس				
الجنس	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
ذكر	150	%75.0	%75.0	%75.0
أنثى	50	%25.0	%25.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (01) يتبين أن عدد الذكور 150 بنسبة تقدر 75% من عينة الدراسة، وعدد الإناث 50 والتي تمثل نسبتهم 25%، أي أن معظم العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بادرار من الذكور، وهذا ما يؤكد أن مؤسسة سونلغاز تنتهج سياسة توظيف عمل الذكور أكثر من الإناث، وذلك راجع لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يعتمد على اليد العاملة الذكورية في مواقع العمل.

رسم بياني رقم (03) يوضح متغير الجنس للمبحوثين



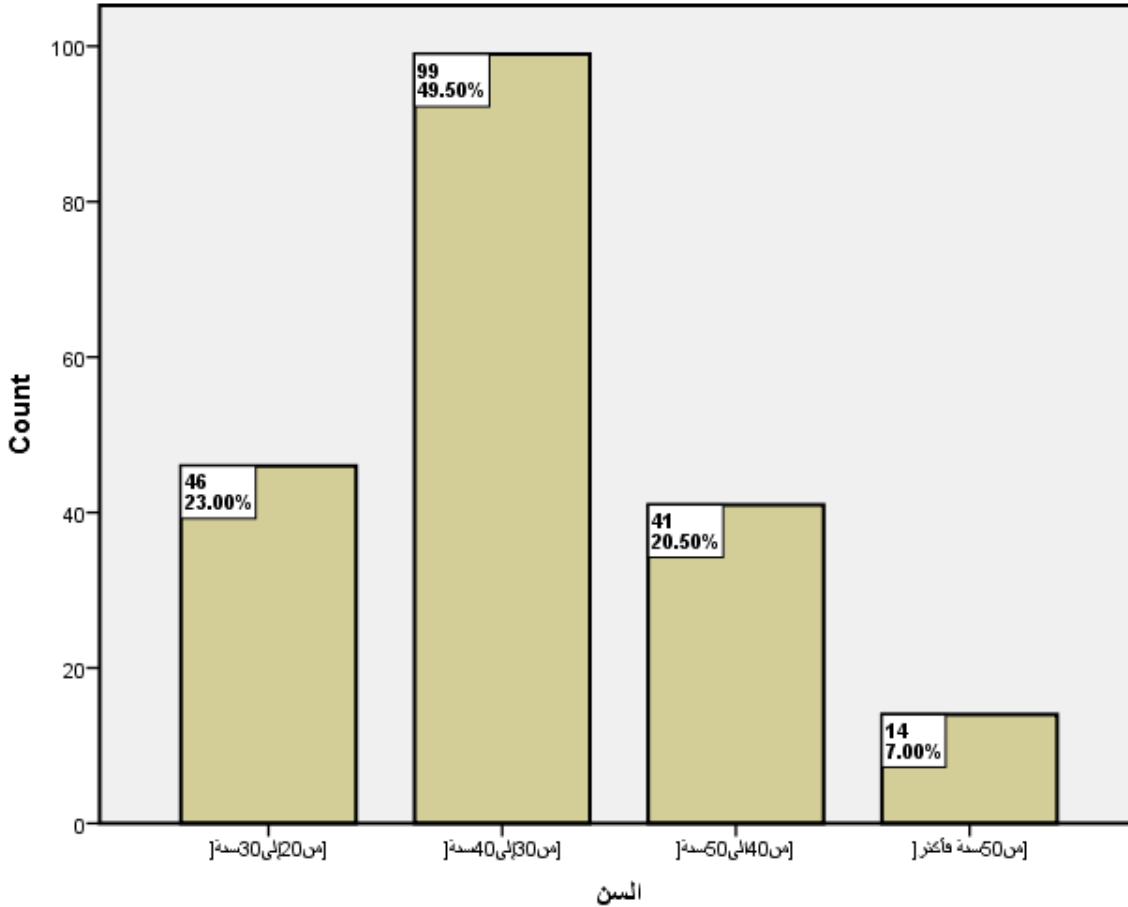
الجدول رقم 02: يوضح السن

الفئة العمرية	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
[من 20 إلى 30 سنة]	46	23.0%	23.0%	23.0%
[من 30 إلى 40 سنة]	99	49.5%	49.5%	72.5%
[من 40 إلى 50 سنة]	41	20.5%	20.5%	93.0%
[من 50 سنة فأكثر]	14	7.0%	7.0%	100.0%
المجموع	200	100.0%	100.0%	

من خلال الجدول رقم (02) يتبين أن الفئة العمرية الغالبة لعينة الدراسة هي [من 30 إلى 40 سنة] وعددهم هو 99 بنسبة تقدر بـ 49.5%، وتليها مباشرة الفئة العمرية التي تقع بين [من 20 إلى 30 سنة] وعددهم 46 بنسبة تقدر بـ 23%، ثم الفئة العمرية ما بين [من 40 إلى 50 سنة] وعددهم هو 41 بنسبة تقدر بـ 20.5%، وأخيرا الفئة العمرية [من 50 سنة فأكثر] عددهم 14 بنسبة تقدر بـ 7%، ومن هذا يتضح ان الفئة الغالبة هي

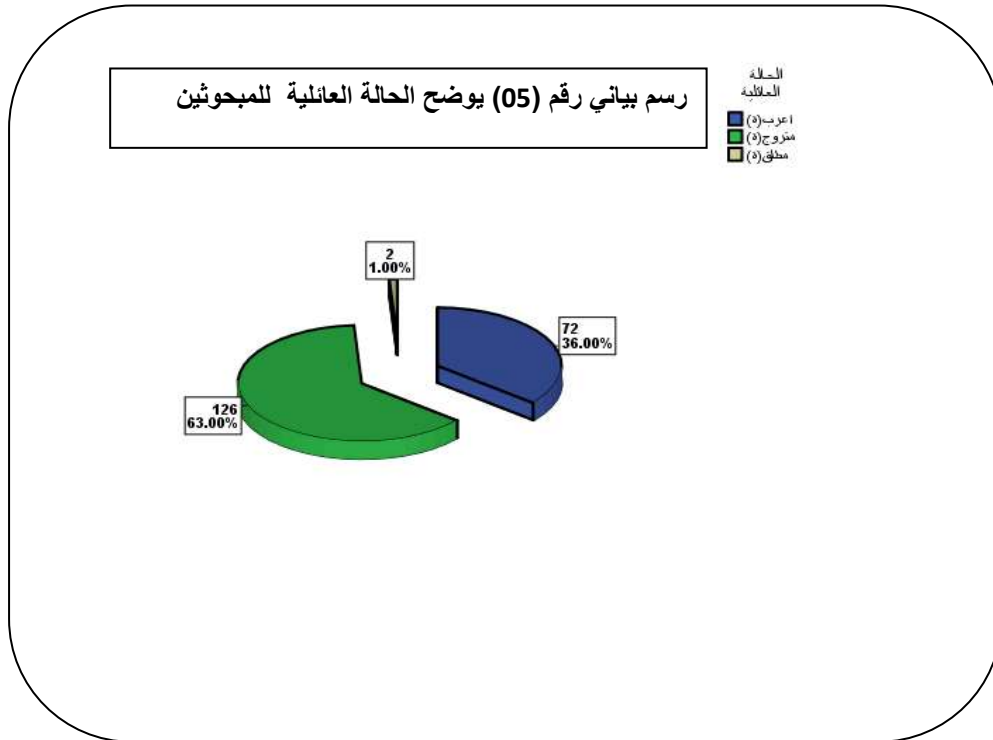
القدرة على تحمل الصعاب في هذه الشركة وهي فئة قدية للتراكمات، وهي ذو خبرة وحنكة في مجال العمل بالإضافة الى ان قيمهم من قيم المؤسسة ، حيث ان لديهم القدرة في التأثير في القيم وتطويرها استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

رسم بياني رقم (04) يوضح السن



الجدول رقم 03: الحالة العائلية				
الحالة العائلية	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
اعزب(ة)	72	%36.0	%36.0	%36.0
متزوج(ة)	126	%63.0	%63.0	%99.0
مطلق(ة)	2	%1.0	%1.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

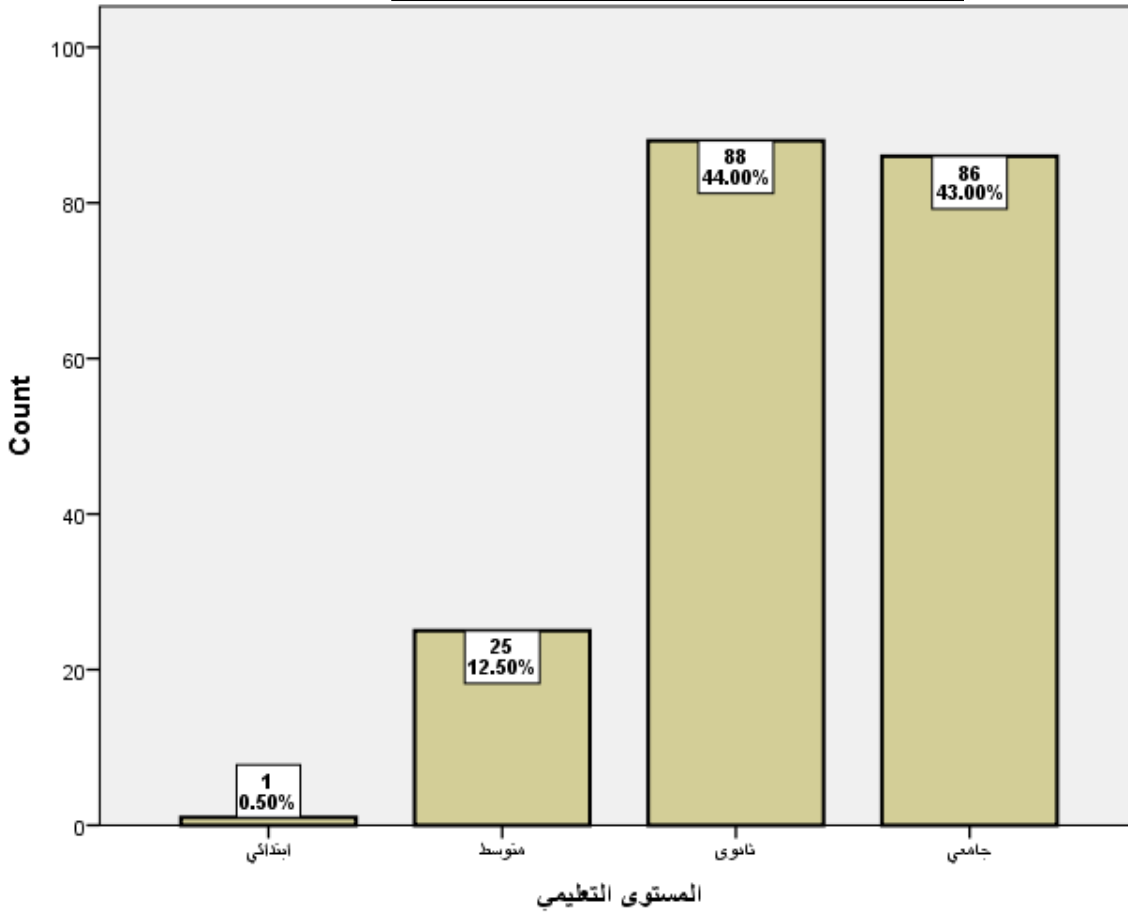
من خلال الجدول رقم(03) يتبين أن الحالة العائلية الغالبة لعينة الدراسة هي فئة المتزوجين حيث عددهم 126 بنسبة 63%، في حين عدد العزاب 72 بنسبة تقدر بـ 36%، في حين عدد المطلقين 02 بنسبة تقدر بـ 01%، ويتضح من خلال البيانات أن فئة المتزوجين هي الفئة التي بدورها تقوم بتحمل المسؤوليات وهذا ما يدفعهم الى اللجوء للبحث عن عمل، بحيث ان الفرد بمجرد استقرار وضعه المادي فانه يسعى للزواج والاستقرار الاجتماعي.



الجدول رقم 04: المستوى التعليمي				
المستوى التعليمي	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
ابتدائي	1	%0.5	%0.5	%0.5
متوسط	25	%12.5	%12.5	%13.0
ثانوي	88	%44.0	%44.0	%57.0
جامعي	86	%43.0	%43.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (04) أن عدد المستوى الثانوي هي الغالبة في المؤسسة يتمثل في 88 عامل بنسبة تقدر بـ 44%، في حين مستوى الجامعي في المرتبة الثانية بعدد 86 بنسبة تقدر بـ 43%، ثم عدد الموظفين من المستوى المتوسط 25 بنسبة تقدر بـ 12.5%، وأخيراً عامل واحد من المستوى الابتدائي بنسبة 0.5%، ومن هذا نلاحظ أن ما يقارب من ربع العاملين في الشركة من بين المستوى ثانوي والمستوى الجامعي، أي أن معظمهم من مستوى علمي، حيث ان وجود قاعدة علمية جيدة للموظف تنعكس من قيم المنظمة، وهذا ما تطلبه المؤسسة.

رسم بياني رقم (06) يوضح المستوى التعليمي



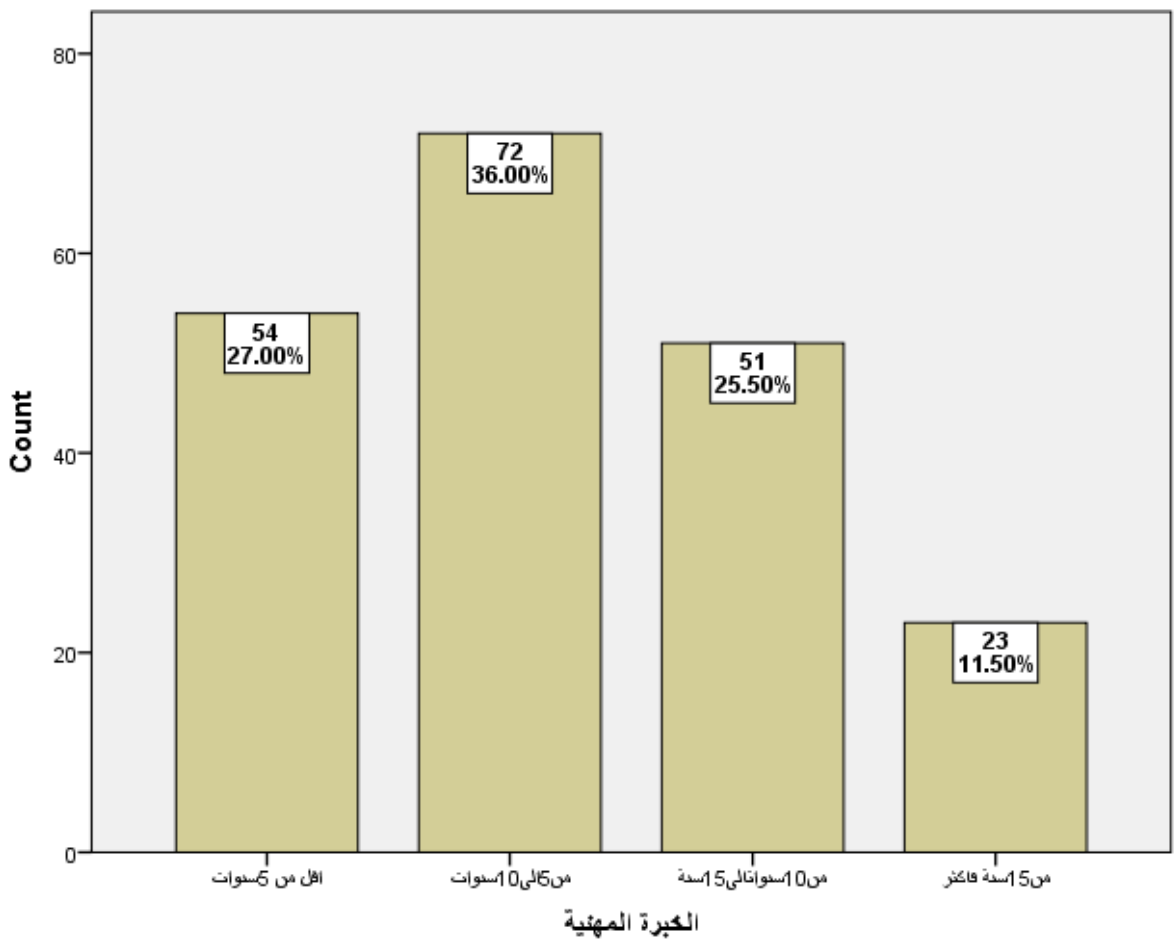
الجدول رقم 05: الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
اقل من 5 سنوات	54	27.0%	27.0%	27.0%
من 5 إلى 10 سنوات	72	36.0%	36.0%	63.0%
من 10 سنوات إلى 15 سنة	51	25.5%	25.5%	88.5%
من 15 سنة فأكثر	23	11.5%	11.5%	100.0%
المجموع	200	100.0%	100.0%	

من خلال الجدول رقم (05) أن فئة الخبرة المهنية الغالبة في المؤسسة هي من 5 إلى 10 سنوات وعددهم هو 72 من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 36%، في حين 54 من الذين عندهم أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 27%، وتليها مباشرة الفئة من 10 سنوات

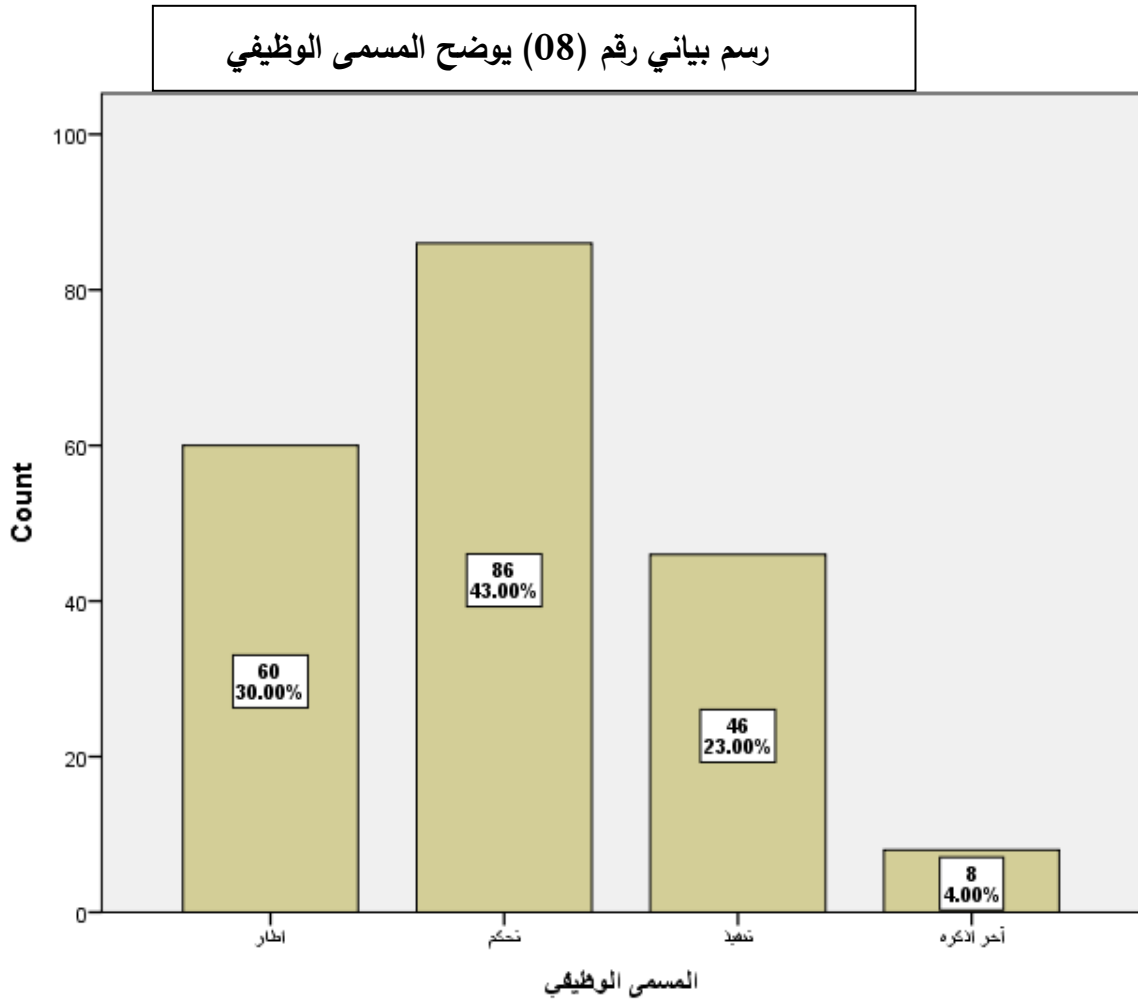
إلى 15 سنة تمثل عددهم بـ 51 عامل بنسبة تقدر بـ 25.5%، في حين الفئة من 15 سنة فأكثر يتمثل عددهم في 23 عامل بنسبة تقدر بـ 11.5%، نلاحظ ان النسبة الغالبة هي 36% وهذا يدل على الخبرة الطويلة التي يتمتع بها العاملين في الشركة والتي تتسجم مع قيم المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تكون لديه تصورات مستقبلية مسطرة تكون عليها ثقافة المؤسسة وتكون مرتبطة بتنمية الموارد البشرية.

رسم بياني رقم (07) يوضح الخبرة المهنية



الجدول رقم 06: المسمى الوظيفي				
المسمى الوظيفي	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
اطار	60	%30.0	%30.0	%30.0
تحكم	86	%43.0	%43.0	%73.0
تنفيذ	46	%23.0	%23.0	%96.0
آخر اذكره	8	%4.0	%4.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (06) يتبين أن النسبة الغالبة في المؤسسة هي وظيفة تحكم يتمثل عددهم 86 بنسبة تقدر بـ 43%، ثم تليها وظيفة اطار بعدد 60 بنسبة تقدر بـ 30%، ثم تأتي وظيفة تنفيذ متمثل عددهم بـ 46 بنسبة تقدر بـ 23%، وأخيرا مجموعة متمثلة في وظائف غير مذكورة ويتمثل عددهم بـ 8 عمال بنسبة تقدر بـ 4% مثل كهربائي التوزيع وعون تسيير، نرى ان خدمة المؤسسة تتطلب المستوى التعليمي الجيد لذوي التحكم والاطارات وهذا ما يتبين في المعطيات.



2- عرض الجداول البسيطة:

الجدول رقم 07: حرية للموظفين في عملية تقديم الافكار الجديدة.				
محتوى الإجابة	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
نعم	154	%77.0	%77.0	%77.0
لا	46	%23.0	%23.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (07) ان عدد الموظفين الذين اجابوا بـ(نعم) هو 154 بنسبة تقدر بـ77%، في حين الذين اجابوا بـ(لا) عددهم هو 46 بنسبة تقدر بـ 23%، ومن هذا نجد ان هناك تواجد لحرية الموظفين في عملية تقديم الافكار والذي تسعى المؤسسة لعلية تشاور العاملين واعطائهم الفرصة لتطوير المؤسسة والوصول الى كوادر من خلال تنمية جيدة للموارد البشرية.

الجدول رقم 08: قيم تنظيمية في المؤسسة.				
محتوى الإجابة	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
نعم	167	%83.5	%83.5	%83.5
لا	33	%16.5	%16.5	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (08) يتبين أن عدد الذين وافقوا على وجود قيم تنظيمية بلغ عددهم 167 بنسبة تقدر بـ 83.5%، والذين لم يوافقوا على وجودها هو 33 بنسبة تقدر بـ 16.5%، نلاحظ من المعطيات انها توجد قيم تنظيمية في المؤسسة وهذا لوجود افكار واعتقادات يشترك فيها اعضاء المؤسسة والتي تعمل على توجيه سلوكياتهم.

الجدول رقم 09: العلاقة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم.				
محتوى الإجابة	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
على العدل والمساواة	122	%61.0	%61.0	%61.0
على المصالح المشتركة	72	%36.0	%36.0	%97.0
اخرى اذكرها	6	%3.0	%3.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (09) يتبين أن العلاقة بين العاملين تبني على العدل والمساواة متمثل عددهم على 122 بنسبة تقدر بـ 61%، ثم تليها فئة العاملين الذين علاقتهم تبني على المصالح المشتركة ، وأخيراً فئة العلاقة على اخرى منها تنظيم الشركة (الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي) وكذلك الاحترام المتبادل، ومن هذا نجد ان المؤسسة تحقق سبيل العدل والمساواة في المؤسسة ومنه وجود قواعد وقوانين في الادارة تراعي الى علاقات انسانية لتحقيق الانسجام في الشركة.

الجدول رقم 10: انتشار قيم تنظيمية على العدل والمساواة .				
محتوى الإجابة	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
نعم	163	%81.5	%81.5	%81.5
لا	37	%18.5	%18.5	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (10) يتبين أن الذين اجابوا ب(نعم) عددهم 163 بنسبة تقدر بـ 81.5%، والذين اجابوا ب(لا) عددهم 37 بنسبة تقدر بـ 18.5%، ومن هذا نلاحظ ان هناك انتشار للقيم التنظيمية التي تبني على العدل والمساواة بين العاملين وهذا راجع لتطبيق نظام عادل على الموظفين والذي يؤدي الى بناء الثقة والولاء لدى الموظفين.

الجدول رقم 11: اذا كانت الاجابة نعم هل؟				
من يهتم يكسب	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
من يهتم يكسب	82	%41.0	%49.4	%49.4
العمل معا بانسجام	77	%38.5	%46.4	%95.8
اخرى اذكرها	7	%3.5	%4.2	%100.0
المجموع	166	%83.0	%100.0	
System	34	%17.0		
بيانات مفقودة				
المجموع	200	%100.0		

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) ان الذين كانت إجابتهم ب(نعم) توضح انتشار القيم التنظيمية وان من قال ان من يهتم يكسب عددهم 82 بنسبة تقدر بـ 41%، في حين الذين قالو العمل معا بانسجام عددهم 77 بنسبة تقدر بـ 38.5% وان من قال اخرى منها الايمان بمبدأ الاستحقاق وتبادل الافكار والخبرات، ومن هذا تفسر البيانات ان المؤسسة تعمل من يهتم ويعمل ويبتكر افكار جديدة يكسب مع ان افكار العمل معا بانسجام تحقق اداء جيد وافاق مستقبلية جديدة.

الجدول رقم 12: عمل المنظمة لعقد دورات في مجال قيم العمل.				
نسبة مئوية تراكمية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية	التكرار	
%69.0	%69.0	%69.0	138	نعم
%100.0	%31.0	%31.0	62	لا
	%100.0	%100.0	200	المجموع

من الجدول رقم (12) يتبين أن عدد الذين أجابوا بـ(نعم) هو 138 بنسبة تقدر بـ 69%، في حين عدد الذين اجابوا بـ(لا) هو 62 بنسبة تقدر بـ 31%، ومن هذا نرى ان المنظمة تعمل على عقد دورات منتظمة لتنمية العاملين في مجال قيم العمل وهذا لارتباط المؤسسة بشؤون العاملين وكذلك لتحسين الاداء وتطوير المؤسسة على تحسين الانتاج.

الجدول رقم 13: سياسات تعزز وتدعم الممارسات الاخلاقية وسلوك العاملين.				
نسبة مئوية تراكمية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية	التكرار	محتوى الاجابة
%72.5	%72.5	%72.5	145	نعم
%100.0	%27.5	%27.5	55	لا
	%100.0	%100.0	200	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) يتبين أن عدد الذين اجابوا بـ(نعم) هي العينة الغالبة في الدراسة وعددهم 145 بنسبة تقدر بـ 72.5%، في حين الذين اجابوا بـ(لا) عددهم 55 بنسبة تقدر بـ 27.5%، ومن هذه البيانات نجد أن المؤسسة تتبع الادارة سياسات تعزز وتدعم الممارسات الاخلاقية وسلوك العاملين أي انها تراعي للعلاقات الانسانية وشؤون العاملين وبهذا تحظى المؤسسة في اداء جيد من طرف العمال وحرصهم.

الجدول رقم 14: هل تعمل المؤسسة على مكافأة العاملين المميزين؟				
نسبة مئوية تراكمية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية	التكرار	محتوى الإجابة
%76.5	%76.5	%76.5	153	نعم
%100.0	%23.5	%23.5	47	لا
	%100.0	%100.0	200	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) يتبين أن 153 هي الفئة الغالبة في المؤسسة من عينة الدراسة نسبة تقدر بـ 76.5% وهم الذين اجابوا بـ(نعم)، ثم تليها فئة الذين اجابوا بـ(لا) وهم 47 بنسبة تقدر بـ 23.5%، ومن هذا نلاحظ ان المؤسسة تعمل على مكافأة العاملين المميزين أي ان معظم العاملين تحصلوا على مكافأة او جلهم وهذا يفسر من خلال الاجابات أي ان المؤسسة تنتهج عدة وسائل لمكافأة العمال.

الجدول رقم 15: وسائل المكافأة.				
نسبة مئوية تراكمية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية	التكرار	محتوى الإجابة
%57.5	%57.5	%44.0	88	بالترقية
%85.0	%27.5	%21.0	42	بالاستحقاق
%100.0	%15.0	%11.5	23	اخرى اذكرها
	%100.0	%76.5	153	المجموع
		23.5	47	بيانات مفقودة
		100.0	200	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن اغلب العمال ينادون بمكافأة العمال بالترقية والذين يمثل عددهم 88 بنسبة تقدر بـ 44%، تليها فئة العمال الذين ينادون بالمكافأة بالاستحقاق يمثل عددهم 42 بنسبة تقدر بـ 21%، وفي الاخير تأتي فئة اخرى بنسبة تقدر بـ 11.5% منها النقطة القصوى للمردودية أو منح خاصة، ومنه نلاحظ ان المؤسسة تركز على المكافأة بالترقية والاستحقاق فالترقية تحظى بالأقدمية والتحفيز المادي، اما بالنسبة للمكافأة بالاستحقاق فهي فرصة للذين قاموا بأداء جيد او ابدعوا في شيء جديد.

الجدول رقم 16: احترام خصوصية الموظفين.				
محتوى الإجابة	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
نعم	174	%87.0	%87.0	%87.0
لا	26	%13.0	%13.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (16) يتبين أن الإدارة تقوم باحترام خصوصية الموظفين وهذا ما تفسره النتائج المعطاة في الجدول حيث ان عدد الذين وافقوا 174 بنسبة تقدر بـ 87% ، في حين عدد الراضين 26 بنسبة تقدر بـ 13%، وهذا دلالة على ان الإدارة تقوم على معاملة موظفيها بلباقة وتخدم مصالحهم وتراعي الى مستحقاتهم.

الجدول رقم 17: تقدير جهود الموظفين				
محتوى الإجابة	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
نعم	144	%72.0	%72.0	%72.0
لا	56	%28.0	%28.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (17) يتبين أن هناك تقدير لجهود الموظفين حيث عددهم هو 144 وتمثل نسبة تقدر بـ (نعم) 72%، ثم بعد ذلك نسبة المجيبين بـ (لا) وعددهم 56 بنسبة تقدر بـ 28%، وهذا ما تفسره البيانات الموضحة ان هناك تقدير للجهود ولا ينسب العمل الا لمن قام به اذ ان ادارة المؤسسة تقوم بتحفيز الموظفين على حسب ما يستحق كل عامل وهذا بتطبيق العدل والقوانين التي تنتهجها المؤسسة.

الجدول رقم 18: هل يحرص المسؤولون على ان يكونوا قدوة للعاملين؟				
محتوى الإجابة	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
نعم	155	%77.5	%77.5	%77.5
لا	45	%22.5	%22.5	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (18) يتبين أن المسؤولون محروسون على ان يكونوا قدوة للعاملين هذا ما يتضح من البيانات حيث ان عدد الذين وافقوا 155 بنسبة تقدر بـ 77.5 %، في حين عدد الذين رفضوا 45 بنسبة تقدر بـ 22.5 %، ومنه نرى ان المسؤولون يحرصون على ان يكونوا قدوة للعاملين وهذا لاتباع قوانين المؤسسة بعدل ومساواة والتعامل الجيد لرفع مستوى اداء المؤسسة واعطاء صورة جيدة عليه من ناحية العمل والزيون .

الجدول رقم 19 : محافظة العمال على اسرار و ممتلكات المنظمة				
محتوى الإجابة	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
نعم	161	%80.5	%80.5	%80.5
لا	39	%19.5	%19.5	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (19) يتبين أن جل العاملون يحافظون على اسرار المؤسسة وهذا ما يتضح من البيانات بحيث عددهم 161 بنسبة تقدر بـ 80.5 %، اما الذين لا يحافظون فعددهم 39 بنسبة تقدر بـ 19.5 %، اذن ان العمال يحافظون على اسرار وممتلكات المنظمة لأنها شأن من شؤونهم ولكي لا تشوه صورة المؤسسة خاصة اذا كان امرا يتعلق بالخسارة (الافلاس) وذلك سر من اسرار المهنة.

الجدول رقم 20: عمل الموظفون في المؤسسة ضمن فرق عمل .				
محتوى الإجابة	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
نعم	166	%83.0	%83.0	%83.0
لا	34	%17.0	%17.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم(20) يتبين أن العمال يعملون في فرق عمل وهذا من ما هو معطى، اذ ان عدد المجيبين ب(نعم)هو 166 بنسبة تقدر ب 83% وعدد المجيبين ب(لا) هو 34 بنسبة تقدر ب 17%، وهذا يفسر تعاون العمال في مجال العمل لتقسيمهم على حسب كل فريق وعمله أي كل عامل يأخذ حصته وهذا لسيرورة العمل وتقادي الاخطاء وتبادل الافكار والخبرات.

الجدول رقم 21: الثقة بين الادارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم؟				
محتوى الإجابة	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
نعم	145	%72.5	%72.5	%72.5
لا	55	%27.5	%27.5	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم(21) يتبين أن هناك ثقة بين الادارة والموظفين وهذا ما تفسره النتائج حيث ان معظم العمال وافقوا بوجود ثقة وعددهم 145 بنسبة تقدر ب 72.5% في حين الراضين عددهم هو 55 بنسبة تقدر ب 27.05%، ومنه نلاحظ ان هناك ثقة بين الادارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم البعض وهذا يظهر من التعامل فيما بينهم وعدم التشويش لا من طرف الادارة او من الموظفين .

الجدول رقم 22: التزام الموظفين بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري المعتمد.				
محتوى الإجابة	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
نعم	159	%79.5	%79.5	%79.5
لا	41	%20.5	%20.5	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (22) يتبين أن جل الموظفين يلتزمون بمواعيد العمل بنسبة تقدر بـ 79.5%، في حين نجد من لا يلتزم بالوقت بنسبة تقدر بـ 20.5%، ومن البيانات نرى ان العمال يلتزمون وهذا للالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة للحفاظ على مناصبهم وزيادة في تحسين المكانة.

الجدول رقم 23: الدفاع حقوق العاملين.				
محتوى الإجابة	التكرار	نسبة مئوية	نسبة مئوية صحيحة	نسبة مئوية تراكمية
نعم	151	%75.5	%75.5	%75.5
لا	49	%24.5	%24.5	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (23) يتبين أن المسؤولون يدافعون عن حقوق العاملين وهذا يتضح من البيانات المعطاة حيث ان نسبة المجيبين بـ(نعم) عددهم 151 بنسبة تقدر بـ 75.5%، في حين نسبة المجيبين بـ(لا) وعددهم بنسبة تقدر بـ 24.5%، ومنه نرى أن المسؤولون يدافعون عن حقوق العاملين وبهذا يقومون بإخضاعهم لقوانين رسمية إذ توجد نقابات رسمية تدافع عن حقوقهم.

الجدول رقم 24:تنفيذ تعليمات رؤساء بما يخدم المصلحة العامة.				
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	محتوى الاجابة
%91.0	%91.0	%91.0	182	نعم
%100.0	%9.0	%9.0	18	لا
	%100.0	%100.0	200	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) يتبين أن أغلب المرؤوسين يلتزمون بتنفيذ تعليمات رؤسائهم بما يخدم المصلحة العامة وعددهم هو 182 بنسبة تقدر بـ 91%، وتليها نسبة الذين لا يلتزمون بتنفيذ تعليمات رؤسائهم بما يخدم المصلحة العامة و عددهم 18 بنسبة تقدر بـ 9%، وهذا يعني أن القليل من العمال الذين لا يلتزمون بتنفيذ تعليمات الرؤساء، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديها اتصال ناجح إلى حد ما بين الموظفين.

الجدول رقم 25:هل تسعى المؤسسة على مكافحة كافة السلوكيات غير الاخلاقية في العمل؟				
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	محتوى الإجابة
%83.0	%83.0	%83.0	166	نعم
%100.0	%17.0	%17.0	34	لا
	%100.0	%100.0	200	المجموع

من

الجدول رقم (25) يتبين أن جل المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تسعى لمكافحة كافة السلوكيات الغير أخلاقية في العمل حيث عددهم هو 166 بنسبة تقدر بـ 83% أما باقي العمال الذين يرون أ المؤسسة لا تسعى لمكافحة كافة السلوكيات غير الأخلاقية وعددهم هو 34 بنسبة تقدر بـ 17%، وهذا ما يفسر وجود سلوكيات الأخلاقية في المؤسسة وتسمى لترقيتها.

الجدول رقم 26: قيم الاعتذار عند الخطأ لدى المسؤولين بالمؤسسة.				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	149	%74.5	%74.5	%74.5
لا	51	%25.5	%25.5	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (26) يتبين أن معظم العمال أجابوا بوجود قيم الاعتذار عند الخطأ لدى المسؤولين بالمؤسسة عددهم 149 بنسبة تقدر بـ 75.50 %، بينما أجاب البعض بأنه لا وجود لقيم الاعتذار عند الخطأ لدى المسؤولين بالمؤسسة عددهم 51 بنسبة تقدر بـ 25.50 % وهذا يبين أن هناك احترام ما بين الموظفين مما يدعو إلى حماس العمال ببذل جهودهم.

الجدول رقم 27: بذل جهد ادارة المؤسسة تطوير قدرات الموظفين بالمؤسسة.				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	151	%75.5	%75.5	%75.5
لا	49	%24.5	%24.5	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (27) يتبين أن أغلب العمال أشارت إجاباتهم إلى أن إدارة المؤسسة تبذل جهداً في تطوير قدرات الموظفين بالمؤسسة عددهم 151 بنسبة تقدر بـ 75.50 %، في حين بلغت نسبة الذين لا يرون أن المؤسسة تبذل جهداً في تطوير قدرات الموظفين بالمؤسسة وعددهم 49 بنسبة تقدر بـ 24.50 %، ومن خلال المعطيات نستنتج أن المؤسسة تبذل جهداً في تطوير العمال من أجل تحقيق أهداف الفرد كالترقية وأهداف المؤسسة، أما بخصوص الفئة التي أقرت بعدم بذل المؤسسة جهداً لتطوير قدرات الموظفين راجع إلى نوعية العمل الذي يؤديه كالتسيان أو الحراسة.

الجدول رقم 28:تخطيط المورد البشري.				
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	محتوى الإجابة
%70.5	%70.5	%70.5	141	نعم
%100.0	%29.5	%29.5	59	لا
	%100.0	%100.0	200	المجموع

من خلال الجدول رقم (28) يتبين أن عدد 141 هم الاغلبية بنسبة تقدر بـ 75.50% من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تقوم بتخطيط المورد البشري، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تركز على عناصر التوظيف الأساسية كالتخطيط والتعيين والتدريب من أجل تحقيق السير الجيد للمؤسسة بينما نسبة الموظفين الذين أقرؤا بعدم قيام المؤسسة بتخطيط الموارد عددهم 59 من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 29.50% وهذا ما يثبت خلل في كيفية تم توظيف هذه الفئة.

الجدول رقم 29:مراعاة الادارة عند التخطيط للنقاط التالية.				
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	محتوى الإجابة
%65.5	%65.5	%65.5	131	دراسة اهداف المنظمة للسنوات القادمة
%96.5	%31.0	%31.0	62	التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل
%100.0	%3.5	%3.5	7	آخر اذكره
	%100.0	%100.0	200	المجموع

من خلال الجدول رقم (29) أن معظم العمال الذين رأوا أن إدارة المؤسسة تراعي التخطيط و عددهم 131 بنسبة تقدر بـ 65.50%، بمعنى وضع تخطيط جيد من أجل تلبية وجميع الاحتياجات المؤسسة دراسة أهداف المنظمة للسنوات القادمة وهذه الفئة هي الغالبة بالنسبة للموظفين في المؤسسة بينما بلغت نسبة الذين أجابوا بأن الإدارة تقوم بالتخطيط من أجل التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل وعددهم 62 من

عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 31 %، حيث يمكن تفسيرها بالمجهودات التي تقوم بها إدارة المؤسسة للموارد البشرية عن طريق التخطيط الجيد له والنظرة المستقبلية نحو تسمية المعارف و الخبرات، في حين كانت نسبة الإجابة من أجل مصالح أخرى عددهم 07 بنسبة تقدر بـ 3.50%.

الجدول رقم 30: وصف تحليلي للوظائف التي تحدد للعمال المسؤوليات والواجبات.				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	168	%84.0	%84.0	%84.0
لا	32	%16.0	%16.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم(30) يتبين أن جل المبحوثين كانت لديهم الإجابة بأنه يوجد وصف تحليلي للوظائف التي تحدد للعمال المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالأداء وكان عددهم 168 من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 84% وهذا ما يعني أن لكل موظف مهامه الخاصة يقوم بها في حين كان العدد 32 من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 16% من العمال الذين أجابوا بأنه ليس لديهم وصف تحليلي للوظائف التي تحدد للعمال المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالأداء، وهذا ربما يدل على أن ليس لديه شهادة تثبت خبرته وكفاءته في مهام معينة، كعمال اعوان الأمن أو الحارس.

الجدول رقم 31:المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة.				
محتوى الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	152	%76.0	%76.0	%76.0
لا	48	%24.0	%24.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم(31) يتبين أن أغلب العمال أجابوا بأن إدارة المؤسسة تقوم بالمقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة وعددهم 152 من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 76%، وهذا ما يفسر أن المؤسسة عند القيام باختبار التوظيف تراعي جميع الصفات

المطلوبة كالشهادة ومكان الإقامة و الجنس والسن وطموحه ،بينما تمثلت نسبة العمال الذين لا يرون أن المؤسسة تقوم بالمقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة عددهم 48 بنسبة تقدر بـ 24 %.

الجدول رقم 32: استقطاب العناصر الكفاء والمؤهلة.				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
الاستقطاب الداخلي	127	%63.5	%63.5	%63.5
الاستقطاب الخارجي	43	%21.5	%21.5	%85.0
اخرى اذكرها	30	%15.0	%15.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم(32) يتبين أن إدارة المؤسسة تقوم بالاستقطاب(الداخلي للعناصر الكفاء والمؤهلة وكان عددهم 127 بنسبة تقدر بـ 63.50% أي يتم اختيار الموظفين من المؤسسة من أجل ترفيتهم في الدرجة، بينما كان عددهم 43 من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 21.50% من الذين يقرون بأن المؤسسة تقوم بالاستقطاب الخارجي أي اختيار موظفين جدد من خارج المؤسسة تكون لديه الموصفات والمتطلبات اللائقة بمنصبه، وتليها اخرى وعددها بنسبة تقدر بـ 15.50% تمثل هذه الفئة نسبة العمال الذين يقرون بأن الإدارة لا تقوم باستقطاب العناصر الكفاء والمؤهلة سواء داخلياً أو خارجياً.

الجدول رقم 33: شروط تنمية وتطوير كفاءة العمال.				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	164	%82.0	%82.0	%82.0
لا	36	%18.0	%18.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم(33) يتبين أن أغلب الموظفين يقرون بأن إدارة يرون أن إدارة المؤسسة تقدم شروط من أجل تنمية وتطوير كفاءة العمال حيث عددهم هو 164 بنسبة

تقدر بـ 82 %، وهذا ما يعني أن المؤسسة تعطي قيمة بالغة لتنمية الموارد البشرية، في حين العدد 36 من عينة الدراسة بنسبة تقدر بـ 18% من الذين أجابوا بأن الإدارة لا تقدم شروط من أجل تنمية وتطوير كفاءة العمال، وقد يكون السبب هو سوء الاتصال بين الأداء والأفراد .

الجدول رقم 34:إهتمام ادارة المؤسسة بتدريب العمال				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	173	%86.5	%86.5	%86.5
لا	27	%13.5	%13.5	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول(34) يتبين أن جل العمال أجابوا بأن إدارة المؤسسة تهتم بتدريب العمال و عددهم 173 بنسبة تقدر بـ 85.50% وهذا ما يفسر بأهمية التدريب للعامل وبصفة دورية طوال مدة العمل في المؤسسة خاصة وأن المؤسسة ذات طابع كهربائي خطير، بينما كانت العدد 27 وبنسبة تقدر بـ 13.5% الذين يقرون بأن إدارة المؤسسة لا تهتم بتدريب العامل وهذا ربما راجع إلى طبيعة المهمة التي يقوم بها الموظف.

الجدول رقم 35: تلقيت تدريباً.				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	183	%91.5	%91.5	%91.5
لا	17	%8.5	%8.5	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (35) يتبين أن جل العمال تلقوا التدريب حيث عددهم 183 بنسبة تقدر بـ 91.50% وهذه الفئة تمثل نسبة عالية من عمال المؤسسة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بنسبة كبيرة على تدريب العمال وبصفة دورية أما العمال الذين لم يتلقوا التدريب وعددهم 17 بنسبة تقدر بـ 8.50% وهي نسبة ضعيفة وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يؤديه كأعوان الأمن والحارس.

الجدول رقم 36: اذا كانت الاجابة نعم هل تلقيته؟				
محتوى الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
داخل المؤسسة	108	%54.0	%58.7	%58.7
خارج المؤسسة	48	%24.0	%26.1	%84.8
هما معا	28	%14.0	%15.2	%100.0
المجموع	184	%92.0	%100.0	
بيانات مفقودة	16	%8.0		
المجموع	200	%100.0		

من خلال الجدول رقم(36) يتبين أن أغلب المبحوثين تلقوا التدريب داخل المؤسسة أي دون الخروج من ولاية أدرار وذلك بسبب اعتبارات شخصية أو مهنية وعددهم 108 بنسبة تقدر بـ %54.00، وتليها نسبة العمال الذين تلقوا التدريب خارج المؤسسة أي خارج ولاية أدرار وعددهم 48 بنسبة تقدر بـ %24، في حين كانت نسبة العمال الذين تلقوا التدريب داخل وخارج الولاية وعددهم 28 بنسبة تقدر بـ %14 وهذا التدريب يتلقونه الموظفون المكلفين بالمهن المعقدة لكي يكون هناك محاكاة من أجل التعرف على متطلبات الوظيفة أما البيانات المفقودة تمثلت في % 8.00.

الجدول رقم 37: طبيعة التدريب تناسب مع الوظيفة الحالية.				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	174	%87.0	%87.0	%87.0
لا	26	%13.0	%13.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (37) نلاحظ أن هناك نسبة عالي من العمال الذي اجابوا بتناسب التدريب مع الوظيفة الحالية التي لديهم حسب اختصاصهم وحسب احتياجات الوظيفة وكان عددهم 174 بنسبة تقدر بـ %87، أما الذين اجابوا بعدم تناسب طبيعة التدريب مع الوظيفة وذلك لعدم القيام بالتدريب لأن العمل لا يستحقه وعددهم هو 26 بسبة تقدر بـ % 13.

الجدول رقم 38:الحصول على معارف جديدة اثناء التدريب.				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	184	%92.0	%92.0	%92.0
لا	16	%8.0	%8.0	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم (38) يتبين أن معظم العمال أجابوا بأنهم تحصلوا على معارف جديدة أثناء التدريب وعددهم هو 184 بنسبة تقدر بـ 92%، وهذا ما يفسر أن التدريب يحقق أهداف للمؤسسة كالزيادة في الإنتاجية وبالنسبة تتمثل في اكتساب معارف ومهارات جديدة، بينما قدرة نسبة الذين أجابوا بأنهم لم يتحصلوا على معارف جديدة أثناء التدريب عددهم 16 بنسبة تقدر بـ 8% وهي نسبة قليلة، وهذا ما يدل على عدم اهتمام هذه الفئة بالتدريب أثناء الحصة.

الجدول رقم 39: الاستفادة من الفترة التدريبية .				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	187	%93.5	%93.5	%93.5
لا	13	%6.5	%6.5	%100.0
المجموع	200	%100.0	%100.0	

من خلال الجدول رقم(39) يتبين أن جل العمال أجابوا بأنهم تحصلوا على معارف جديدة أثناء التدريب وعددهم 187 بنسبة تقدر بـ 93.50%، وهذا ما يفسر أن التدريب يحقق أهداف للمؤسسة كالزيادة في الإنتاجية وبالنسبة تتمثل في اكتساب معارف ومهارات جديدة، بينما قدرة نسبة الذين أجابوا بأنهم لم يتحصلوا على معارف جديدة أثناء التدريب وعددهم 13 بنسبة تقدر بـ 6.50% وهي نسبة قليلة، وهذا ما يدل على عدم اهتمام هذه الفئة بالتدريب أثناء الحصة.

الجدول رقم 40: في رأيك هل تقوم ادارة المؤسسة بالتدريب؟				
النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	محتوى الإجابة
%36.5	%36.5	%36.5	73	من أجل الترقية
%37.5	%74.0	%37.5	75	دوران العمل
%23.0	%97.0	%23.0	46	تطوير وسائل الانتاج
%3.0	%100.0	%3.0	6	اخرى اذكرها
%100.0		%100.0	200	المجموع

من خلال الجدول رقم (40) يتبين أن أغلبية إجابة العمال الذين يرون أن إدارة المؤسسة تقوم بالتدريب من أجل الترقية وعددهم 75 بنسبة تقدر بـ 36.50%، بينما الذين يقرون بأن التدريب يقوم من أجل دوران العمل وعددهم 73 بنسبة تقدر بـ 37.50%، وهذا ما يفسر بحفاظ العامل عن منصبه، أما الذين يرون أن التدريب يقوم من أجل تطوير وسائل الإنتاج من أجل التعرف على الوسائل والآلات التي يعملون بها وعليها، وتليها نسبة المجيبين على تطوير وسائل الانتاج وعددهم 46 بنسبة تقدر بـ 23%، واخيرا نسبة المجيبين على اخرى بنسبة متمثلة في 3%.

الجدول رقم 41: مواكبة التطورات الحديثة من وسائل وادوات تكنولوجيا حديثة.				
النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	محتوى الإجابة
%90.0	%90.0	%90.0	180	نعم
%10.0	%100.0	%10.0	20	لا
%100.0		%100.0	200	المجموع

من خلال الجدول رقم (41) يتبين أن جل العمال أجابوا بأن عملهم يواكب التطورات الحديثة من وسائل وأدوات تكنولوجيا حديثة وكان عددهم 180 بنسبة تقدر بـ 90%، وهذا من أجل ضمان استمرارية العمل وتلبية رغبات الزبائن، بينما تمثلت إجابات الذين لا يرون أن عملهم يواكب التطورات الحديثة من وسائل وأدوات تكنولوجيا حديثة عددهم 20 بنسبة تقدر بـ 10%، وهذا راجع إلى نوعية العمل الذي يقومون به.

الجدول رقم 42: الاجابة بنعم اذا تلقيت عليها تدريباً.				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	170	%85.0	%94.4	%94.4
لا	10	%5.0	%5.6	%100.0
المجموع	180	%90.0	%100.0	
بيانات مفقودة	20	%10.0		
المجموع	200	%100.0		

من خلال الجدول رقم (42) يتبين أن معظم العمال تلقوا تدريب على عملهم وعددهم 170 بنسبة تقدر بـ 85% وهذا ما يدل على أن أغلبية الموظفين سواء منهم الإطارات والمتحكمين والتنفيذيين تلقوا تدريب على عملهم، في حين العدد 10 و بنسبة تقدر بـ 5% وهي فئة قليلة التي لم يتلقوا تدريباً على عملهم، بينما كانت نسبة البيانات المفقودة 10%.

الجدول رقم 43:مكان تلقي التدريب.				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
داخل المؤسسة	127	%63.5	%74.7	%74.7
خارج المؤسسة	30	%15.0	%17.6	%92.4
هما معا	13	%6.5	%7.6	%100.0
المجموع	170	%85.0	%100.0	
بيانات مفقودة	30	%15.0		
المجموع	200	%100.0		

من خلال الجدول رقم (43) يتبين أن معظم العمال تلقوا التدريب داخل المؤسسة أي دون الخروج من ولاية أدرار وذلك بسبب اعتبارات شخصية أو مهنية وعددهم 127 بنسبة تقدر بـ 63.50%، وتليها نسبة العمال الذين تلقوا التدريب خارج المؤسسة أي خارج ولاية أدرار وعددهم 30 بنسبة تقدر بـ 15%، في حين كانت نسبة العمال الذين تلقوا

التدريب داخل وخارج الولاية بنسبة تقدر بـ 6.50% ، أما البيانات المفقودة تمثلت في 15% وهم الذين اجابوا بـ لا.

الجدول رقم 44: توفير المؤسسة قواعد السلامة المهنية.				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	169	84.5%	84.5%	84.5%
لا	31	15.5%	15.5%	100.0%
المجموع	200	100.0%	100.0%	

من خلال الجدول رقم (44) يتبين أن معظم العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة توفر لهم السلامة المهنية وعددهم 169 بنسبة تقدر بـ 84.50% كتوفير وسائل العمل للعمال منها القفازات والحذاء والبدلة الواقية إضافة إلى إقامة تدريبات دورية للعامل حسب وظيفته وإقامة ندوات ومحاضرات للعمال من أجل ضمان السلامة المهنية، أما بالنسبة للمؤسسة وجود قارورات أوكسجين مثلاً، في حين كانت نسبة الذين أجابوا بلا وعددهم 31 بنسبة تقدر بـ 15.50% وهي نسبة ضئيلة وربما عملهم لا يستدعي لباس واقى .

الجدول رقم 45: دور التدريب في خفض معدلات حوادث العمل.				
محتوى الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية التراكمية
نعم	183	91.5%	91.5%	91.5%
لا	17	8.5%	8.5%	100.0%
المجموع	200	100.0%	100.0%	

من خلال الجدول رقم (45) يتبين أن أغلبية العمال كانت إجابتهم بنعم أي يرون أن للتدريب دور في خفض معدلات حوادث العمل وعددهم هو 183 بنسبة تقدر بـ 91.50%، وهذا ما يفسر أن أغلبية العمال متدربون ومتعرفون على وسائل وأدوات عملهم في حين كانت إجابة بعض العمال أنهم يرون أن التدريب لا يخفض من معدلات حوادث العمل وعددهم هو 17 بنسبة تقدر بـ 8.50%، وهذا ما يدل على أنهم لا يعطون أهمية للتدريب.

الجدول رقم 46: مراعاة نقاط الضعف والقوة لدى العمال.				
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	
%76.0	%76.0	%76.0	152	نعم
%100.0	%24.0	%24.0	48	لا
	%100.0	%100.0	200	المجموع

من خلال الجدول رقم (46) يتبين أن معظم العمال أجابوا بأن إدارة المؤسسة تقوم بمراعاة نقاط الضعف والقوى لدى العامل حيث عددهم 152 بنسبة تقدر بـ 76 % ، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تهتم اهتماماً بالغاً بعنصر التدريب والتكوين لدى العمال من أجل معرفة النقائص لدى العمال ومحاولة تغطيتها بالمعارف والمهارات اللازمة لمنصبه أما بخصوص القوة فهي تقوم بمكافأة وترقية العمال من أجل جهودهم التي يبذلونها ، بينما كانت إجابات الذين لا يرون أن المؤسسة لا تهتم بمراعاة نقاط الضعف والقوة لدى العمال وعددهم 48 بنسبة تقدر بـ 24% وذلك بسبب عملهم الذي يؤدونه.

الجدول رقم 47: اهداف المؤسسة معلنة وواضحة لديكم.				
النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصحيحة	النسبة المئوية	التكرار	
%69.0	%69.0	%69.0	138	نعم
%100.0	%31.0	%31.0	62	لا
	%100.0	%100.0	200	المجموع

من خلال الجدول رقم (47) يتبين أن نسبة العمال الذين كانت لديهم أهداف واضحة ومعلنة وكان عددهم 138 بنسبة تقدر بـ 69% لأنه عند التعيين والتتصيب يتم تعرفك على جميع أهداف المؤسسة وذلك في كتيب فيه بنود يوقع عليها الموظف أما الذين لا يرون أن أهداف المؤسسة ليس معلنة وواضحة وعددهم 62 بنسبة تقدر بـ 31%، وذلك راجع إلى عدم أهمية هذه المعلومات.

3- تحليل وتفسير الجداول المركبة وربطها بالتراث النظري:

الجدول رقم 48: الجنس و القيم تنظيمية في المؤسسة					
المجموع	قيم تنظيمية في المؤسسة		الجنس		
	لا	نعم	قيم تنظيمية		
150	30	120	Count	ذكر	الجنس
75.0%	15.0%	60.0%	المجموع		
50	3	47	Count	أنثى	
25.0%	1.5%	23.5%	المجموع		
200	33	167	Count	المجموع	
100.0%	16.5%	83.5%	المجموع		

من خلال الجدول رقم (48): يتبين أن عدد المبحوثين الذين يرون أنه توجد قيم تنظيمية في المؤسسة منهم 120 ذكور بسبة تقدر بـ 71.9%، بينما كان عدد الإناث 47 موظفة وبلغت نسبتهم 28.1%، في حين كان عدد المبحوثين الذين يرون لوجود للقيم التنظيمية في المؤسسة منهم 30 موظف وبنسبة 90.9%، أما عدد الإناث 03 وقدرت نسبتهم 9.1%، ومن خلال هذه المعطيات نلاحظ أن أغلبية الموظفين المبحوثين وخاصة الذكور يقرون بوجود قيم في الإدارة والمؤسسة تعمل على احترامها والسير وفقها.

الجدول رقم 49: الجنس * هل تلقيت تدريباً؟					
المجموع	تلقىت تدريب		التدريب		
	لا	نعم	الجنس		
150	15	135	Count	ذكر	الجنس
75.0%	7.5%	67.5%	% of Total		
50	2	48	Count	أنثى	
25.0%	1.0%	24.0%	% of Total		
200	17	183	Count	المجموع	
100.0%	8.5%	91.5%	% of Total		

من خلال الجدول رقم (49) يتبين أن عدد المبحوثين الذين تلقوا التدريب من الذكور 135 وبنسبة تقدر بـ 67.5%، في حين نجد أن عدد الذكور الذين لم يتلقوا التدريب بلغ وبنسبة تقدر بـ 7.50%، كما نجد أن عدد الإناث اللواتي تلقين التدريب 48 موظفة وبنسبة تقدر بـ 24%، بينما كان عدد الموظفين الذكور الذين لم يتلقوا التدريب 15 موظف وبنسبة تقدر بـ 7.5%، أما عدد الموظفات اللواتي لم يتلقين التدريب 02 فقط بنسبة تقدر بـ 1%.

ومن خلال هذه المعطيات نلاحظ أن الموظفين الذكور هم الفئة المستفيدة أكثر من الإناث وذلك راجع إلى نوعية العمل الذي يقومون به وما يمتاز به من صعوبة وهو ما يستدعي وجوب إجراء التدريب.

الجدول رقم 50: الخبرة المهنية * هل تلقيت تدريباً؟					
المجموع	هل تلقيت تدريباً؟		الخبرة المهنية		
	لا	نعم	تلقيت تدريب		
54	8	46	Count	سنوات 5 من اقل	الخبرة المهنية
27.0%	4.0%	23.0%	% of Total		
72	4	68	Count	سنوات 10 الى 5 من	
36.0%	2.0%	34.0%	% of Total		
51	4	47	Count	سنوات 10 من سنة 15 الى	
25.5%	2.0%	23.5%	% of Total		
23	1	22	Count	فاكثر سنة 15 من	
11.5%	0.5%	11.0%	% of Total		
200	17	183	Count	المجموع	
100.0%	8.5%	91.5%	% of Total		

من خلال الجدول رقم (50): نلاحظ أن الدراسة موزعة على أربع فئات حيث نجد أن عدد الذين تتراوح خبرتهم أقل من 05 سنوات 54 موظف منهم 46 تلقوا التدريب وكانت بنسبة تقدر بـ 23% و 08 لم يتلقوا أي تدريب وقد قدر ذلك بنسبة تقدر بـ 4%، وهذا بسبب نوعية العمل الذي يكلف به الموظف، بينما كان عدد الذين تراوحت خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات 72 موظف منهم 68 تلقوا التدريب وبلغت بنسبة تقدر بـ 34% و 04 لم يسبق لهم وأن تلقوا التدريب وكانت نسبتهم 2%، في حين كان عدد الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة 51 موظف ومنهم 47 تلقوا التدريب وقدرة بنسبة تقدر بـ 23.5%، بينما 04 لم يتلقوا التدريب وبلغت نسبتهم 2%، أما الذين كانت خبرتهم من 15 فأكثر وصل عددهم 23 موظف وكانت منهم 22 تلقوا التدريب بنسبة تقدر بـ 11%، في حين 01 منهم لم يتلقى التدريب بنسبة تقدر بـ 0.5% .

ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن معظم العمال تقريباً خضعوا للتدريب لأنه يعتبر من أهم العناصر الأساسية للتنمية الموارد البشرية، كما أن الإدارة تعتبره من

أولوية استمرار العمل وضروري بصفة دورية خلال مدة العمل بالنسبة للموظفين
الإطارات والتحكم والتنفيذيين خاصة.

الجدول رقم 51: المسمى الوظيفي * تقوم ادارة المؤسسة بتخطيط المورد البشري.					
المجموع	هل تقوم ادارة المؤسسة بتخطيط المورد البشري؟		المسمى الوظيفي		
	لا	نعم	تقوم الادارة بالتخطيط		
60	18	42	Count	اطار	المسمى الوظيفي
30.0%	9.0%	21.0%	المجموع		
86	28	58	Count	تحكم	
43.0%	14.0%	29.0%	المجموع		
46	12	34	Count	تنفيذ	
23.0%	6.0%	17.0%	المجموع		
8	1	7	Count	اذكره آخر	
4.0%	0.5%	3.5%	المجموع		
200	59	141	Count	المجموع	
100.0%	29.5%	70.5%	المجموع		

من خلال الجدول رقم (51): يتبين أن فئة المبحوثين الكوادر أو الإطارات بلغ 42 موظف اقرؤا بأن إدارة المؤسسة تقوم بتخطيط المورد البشري حيث بلغت بنسبة تقدر بـ 21%، بينما الذين لم يرون أن المؤسسة لا تقوم بتخطيط الموارد البشرية كان عددهم 18 بنسبة تقدر بـ 9%، أما فئة التحكم بلغ 58 موظف منهم أجابوا بأن المؤسسة تقوم بتخطيط المورد البشري بنسبة تقدر بـ 29%، في حين 28 منهم لم يروا أن المؤسسة تقوم بتخطيط المورد البشري و ذلك بنسبة تقدر بـ 14%، بينما العمل التنفيذيين منهم 34 وهم الذين يقرون بأن المؤسسة تقوم بتخطيط الموارد البشرية بنسبة تقدر بـ 17%، أما الذين لا يرون أن المؤسسة تقوم بتخطيط المورد البشري 12 موظف وبنسبة تقدر بـ 6%، حينما كان عدد الذين بعض التخصصات الأخرى التي تعرفنا عليها بعد اطلاعنا على الاستثمارات المملوءة من طرف المبحوثين ككهربائي التوزيع وعون التسيير أن الإدارة

تقوم بتنمية الموارد البشرية منهم 07 وبنسبة قدرة ب 3.5% أما الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تقوم بتنمية الموارد البشرية 01 وبنسبة تقدر ب 0.5%.

فمن خلال هذه المعطيات نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بتخطيط الموارد البشرية وذلك من أجل معرفة القدرات والمعارف حول مهامه التي توكل إليه بكل دقة وبدون أخطاء سوء من ناحية الفرد أو المؤسسة.

التحليل الإحصائية:

معامل الارتباط:

الجدول رقم 52: العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية.				
		هل توجد قيم تنظيمية في المؤسسة؟	هل تقوم ادارة المؤسسة بتخطيط المورد البشري؟	
Spearman's rho	هل توجد قيم تنظيمية في المؤسسة؟	Correlation Coefficient	1.000	.362**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	200	200
	هل تقوم ادارة المؤسسة بتخطيط المورد البشري؟	Correlation Coefficient	.362**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	200	200
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (52) يتبين ان العلاقة الارتباطية تساوي 0.36 ، بقيمة دلالة 0.00 وهي اصغر من 0.01 وقد ميز بعلامة** للدلالة على انها دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 كما تم كتابة ذلك اسفل الجدول، ومنه وجود علاقة موجبة ضعيفة، ومنه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة بين متغيرين.

الجدول رقم (53): العلاقة الارتباطية بين السن والخبرة المهنية وسياسات تعزيز الممارسات الاخلاقية.					
		السن	الخبرة المهنية	هل تتبع الادارة سياسات تعزز وتدعم الممارسات الاخلاقية وسلوك العاملين؟	
Spearman's rho	السن	Correlation Coefficient	1.000	.744**	.134
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.058
		N	200	200	200
	المهنية الخبرة	Correlation Coefficient	.744**	1.000	.044
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.536
		N	200	200	200
	الادارة تتبع هل وتدعم تعزز سياسات الاخلاقية الممارسات العاملين؟ وسلوك	Correlation Coefficient	.134	.044	1.000
		Sig. (2-tailed)	.058	.536	.
		N	200	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (53) يتبين أن معامل الارتباط للسن والخبرة المهنية والممارسات الاخلاقية على التوالي تساوي 0.74 و 0.13، بقيمة دلالة احصائية تساوي 0.00 و 0.05، ومنه فانه توجد علاقة موجبة متوسطة بين متغيرين.

الجدول رقم 54: العلاقة الارتباطية بين التدريب والمستوى التعليمي.				
		المستوى التعليمي		هل تلقيت تدريباً؟
Spearman's rho	المستوى التعليمي	Correlation Coefficient	1.000	.122
		Sig. (2-tailed)	.	.084
		N	200	200
	هل تلقيت تدريباً؟	Correlation Coefficient	.122	1.000
		Sig. (2-tailed)	.084	.
		N	200	200

من خلال الجدول رقم(54) يتبين أن معامل الارتباط يساوي 0.12 وأن الارتباط ضعيف جدا وموجب، اما قيمة sig=0.08 وهي تجاوزت مستوى الخطأ في العلوم الاجتماعية.

الجدول رقم 55: العلاقة الارتباطية بين مكافأة العاملين وقيم العدل والمساواة				
		هل تنتشر قيم تنظيمية على العدل والمساواة بين العاملين؟	هل تعمل المؤسسة على مكافأة العاملين المميزين؟	
Spearman's rho	على تنظيمية قيم تنتشر هل العاملين؟ بين والمساواة العدل	Correlation Coefficient	1.000	.343**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	200	200
	على المؤسسة تعمل هل المميزين؟ العاملين مكافأة	Correlation Coefficient	.343**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نلاحظ من خلال الجدول ان معامل الارتباط يساوي 0.3 وهو يبين ان الارتباط ضعيف وموجب، وقيمة sig=0.00 وهذا دال احصائيا .

تحليل دليل المقابلة:

في نهار يوم 09 جوان 2020 أجرينا مقابلة مع مختصين في قسم تسيير الموارد البشرية. بطرحنا بعض الاسئلة وهي كالآتي:

1- ماهي الرسالة التي تقدمها ادارة المؤسسة لعمالها وزبائنها؟.

الرسالة التي تسعى إليها المؤسسة والتي تقدمها لعمالها وزبائنها تتمثل في توزيع الكهرباء والغاز من الدرجة الاولى، طبيعة نشاطها تجاري وله أهمية بالغة وعلى هذا الاساس تعمل المؤسسة، تقوم بالشراء والتوزيع وبه تأتي شركات الكهرباء ذات توتر منخفض (PT) وتوتر متوسط (NT)؛ تأتي الكهرباء يستهلكها الشعب أو المؤسسات، قسم تقنيات الكهرباء يستقبل الكهرباء على الانتاج وهي تقوم بتوزيع الشبكات، و يعمل قسم تقنيات الغاز نفس العمل وتوسع تنفيذ الاشغال، قسم الموارد البشرية يقوم بالبحث عن العمال على أساس النقصان في الشركة لتكون في الوضع الرفيع ذات الطابع التجاري، نقوم بديرية توزيع وهران ثم الجزائر وعلى هذا الاساس الشركة تقدر العمل.

2- ما مدى معرفة الموظفين والفئات المستهدفة برسالة الشركة؟

لمعرفة الموظفين التي استهدفت برسالة الشركة يأتوا بالقائمة ويقومون باختبار 3 أو 5 أشخاص ونجري لهم اختبار شفهي وهذا بالذهاب الى مديرية التشغيل وسحب اسماء الذين تم اختيارهم من القائمة، تقوم الشركة بتكوين لعمال الكهرباء والغاز، عندما ينهي التكوين يقومون بشروحات خاصة بورقة العمل فيها شروط، امتيازات، عقوبات، وعند قراءتها والموافقة عليها يذهب الى المدير ويعطيه نسخة وللعامل نسخة يحتفظ بها، ثم يأتي النظام الداخلي للشركة تابع للشركة بالجزائر الام؛

كل الذين يتقدمون الى الشركة يوافقون بكل شروطها ونظمها إلا من كانت

ظروفه صعبة جدا.

3- كيف تستطيع المنظمة او المؤسسة ان تميز نفسها من خلال صياغتها للرسالة؟

تستطيع الشركة ان تميز نفسها من خلال صياغتها للرسالة بالنقاط التالية:

- توفير الطاقة لتمثيل المؤسسة احسن تمثيل.
- تقديم أفضل الخدمات للزبون.
- الانضباط والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين .
- الحفاظ على سمعة المؤسسة .
- الحرص على خدمة المواطن للطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي .
- القيام بحملات تحسيسية وإعلامية للتقليل من الإفراط في استغلال للكهرباء والغاز.

- توفر للزبون الضرورة لتسديد الفواتير.

4- ما هي طبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة؟

طبيعة القيم التنظيمية السائدة في الشركة هو ان أي مؤسسة تكون فيها

بعض القيم وهذه القيم هي:

- قيم قانونية: والتي يجب على المرؤوسين احترام الرئيس والعكس صحيح والاحترام فيما بينهم.

- قيم مبدأ الجدارة أو الاستحقاق: وهذا يتمثل في أي ترقية أو تحويل فخدمة الاشخاص متفاوتة وهذا يدفع بالاختيار لمن يستحق لرفع الدرجة.

- قيم مبدأ المطالبة بحقوق العمال: وهذا متعلق بالرؤساء للدفاع عن مرؤوسيهم، نقابة ممثل المستخدمين طريقة لحل المشاكل، تجنب إقامة العلاقات مع المقاولين،

5- هل يتم اشراك الموظفين في الشركة بمختلف مستوياتهم الادارية في تنمية الموارد البشرية؟

- لا يتم اشترك كافة العمال بل فقط ذو الخبرة و الكفاءة والعمال الذين لديهم احتكاك مع ذو الخبرة.

- من لا توجد عنده كفاءة لا يستفاد منه

6- برأيك ماهي أهم المرتكزات التي يتم أخذها بعين الاعتبار عند تنمية الموارد البشرية؟

المرتكزات التي يتم أخذها بعين الاعتبار عند تنمية الموارد البشرية هي:

- التكوين على المستوى الوطني: يكزن بطريقة دورية على مدى توظيفه في المؤسسة.
 - التكوين القاعدي: وهذا التكوين متعلق بالمنصب الذي يعمل فيه وتكون قبل الخدمة او عند البدء أي في وسطها.
 - التكوين التكميلي: ويكون عندما تكون تطورات في العمل او الاجهزة او عند ظهر خدمة جديدة.
 - توفر الوسائل والاجهزة والامكانيات (توفير الانارة-عدم الضجيج....الخ).
- 7- إلى أي مدى تعكس رسالة الشركة توقع الزبائن وهل يتم تطويرها بالاستناد الى تلك التوقعات؟
- التطوير يتم بالاستناد الى توقعات الزبائن وهذا بتوفير التوقعات من اجل الزبون على اساس النقائص توضع التوقعات في كل منصب ذات اجتماعات دورية على مدار سنة تضمن توقعات الشركة للتنبؤ بالطاقة المستقبلية.
- 8- ما مدى التقييم والمتابعة للتأكد من تحقيق رسالة الشركة؟.
- مدى التقييم والمتابعة للتأكد من تحقيق رسالة الشركة وهذا متعلق برؤساء الاقسام ثم رؤساء المصالح، وكل مصلحة تقيم على النتيجة التي تأتي من التيار، وهذا لمتابعة التكوين بدون أخطاء وحسب طبيعة ونشاط المؤسسة.
- أسماء الذين تمت مقابلتهم**

الاسم	اللقب	الوظيفة
لحسن	الطبيبي	إطار دراسات في قسم الموارد البشرية مصلحة تطوير الموارد البشرية.
عبد المجيد	كبير	مكلف بإطار دراسات.
يوسف	بوعلاوي	عون رئيسي لتسيير المستخدمين.

النتائج العامة:

نتائج الدراسة العامة:

بعد تحليل البيانات وتفسيرها توصلنا الى النتائج التالية:

- يتبين ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يتواجد فيها الذكور اكثر من الاناث وهذا راجع الى ما تطلبه وتعتمد عليه المؤسسة من نشاط لليد العاملة الذكورية.
- توصلنا الى نتيجة انهم يستقربون عمال ذوي الاعمار ما بين 30 الى 40 سنة لان عندهم قوة تحمل العمل والصعود الى اعمدة كهربائية، ويتبين كذلك انهم من الذين يتحملون مسؤولية الزواج .
- يتبين انهم يحبذون العاملين ذوي المستويات العلمية وهذا لا يعني انهم لا يراعون الى ذوي المستوى المنخفض بالعكس بل انهم مسعفون لهم ولديهم ذرة المساواة في العمل.
- يتبين ان مسؤولو المؤسسة لديهم قوانين مضبوطة ذو قيم عادلة تعمل على تكوين وتطوير العمال من خلال اعطاء ذو وظيفة التحكم للذين محتاجين لها ولديهم القدرة على تحملها لان فيها عمل داخل وخارج العمل.
- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تنتهج عملية اعطاء الفرصة للعاملين لإعطاء فكرة جديدة وهذا ما يجعلها تضبط قيم المؤسسة ووجودها بليوننة، وهذا لانهم يعملون على انهم ش واحد، واحد مكمل للآخر وهذا جعل علاقة وطيدة فيما بينهم.
- تعم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قيم تنظيمية تبنى على العدل والمساواة وهذا ما يفسر تقسم العمل بشكل متساوي على الكسب لمن يهتم، وهذا لأنها تعتمد على عقد دورات منتظمة لتنمية العاملين في مجال قيم العمل.
- توصلنا بنتائج الى ان المؤسسة تعمل مكافأة العاملين بعدة وسائل منها بالترقية اي على حسب الاقدمية او بالاستحقاق انه ممن يستحق تلك المكافأة وهي ان تصل نقطة الى 16/16.
- يتبين من المعطيات ان المسؤولين يدافعون عن حقوق العاملين المسؤولين عليهم وهذا يتضح من وجود نقابة تساعد على الدفاع او تحمل مسؤوليتهم وهذا لكي لا يحس العامل ان ادارة المؤسسة لا تأخذ بمشاكله.

- يتبين ان المؤسسة تعمل لمكافحة السلوك الخطأ غير السوي وهذا بوجود مسؤولين يعتذرون عند الخطأ ومنه أنهم يبذلون جهداً لتطوير قدرات الموظفين
- يبين ان اداة المؤسسة تراعي خطوات التخطيط لدراسة اهداف المؤسسة وهذا يدفع بها لتحسين اداء المؤسسة بالاطلاع على الوصف التحليلي للوظائف لكي لا يصعب على الموظف العمل ولكي يعرف كل ما يدور حولها.
- تنتهج المؤسسة عملية الاستقطاب الداخلي والخارجي للاتصال بالعاملين و اختيارهم بطريقة صحيحة وهذا بوضع شروط تعطى لأجل تنمية وتطوير كفاءة العمال.
- تهتم ادارة المؤسسة بتدريب العمال سنويا بصفة دورية لان اغلب العمال يتحصلون على افادات كثيرة اثناء التدريب وهذا من اجل دوران العمل والترقية للعمال المستحقين.
- يتبين ان المؤسسة تجلب وسائل وادوات تكنولوجية جديدة تعمل بها وتقوم بدورها بتدريب العاملين عليها وهذا من اجل تنمية جيدة واعطاء جودة عالية لخدمة الشعب والمؤسسة.
- تعمل المؤسسة على تدريب عمالها للخفض من حوادث العمل وذلك بتوفير ادوات استعمال السلامة المهنية، ومن هذا نرى انها تراعي نقاط الضعف والقوة لدى العاملين للزيادة في استعمال الامور السوية كالعدل والمساواة بين العاملين.
- لدى المؤسسة معطيات تبين ان الذكور يعطون اهمية للقيم التنظيمية فيما بينهم وهذا يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة.
- يتبين ان هناك علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وتنمية الموارد البشرية من خلال قيم $sig=0.00$ وهي دالة احصائيا في معظم المعاملات وهي تمثل على انها دالة معنوية.
- يتبين أن للسنة والخبرة المهنية سياسات تعزيز سلوك العاملين علاقة ارتباطية متوسطة بقيمة 0.7.

*** توصيات:**

- في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة نقدم التوصيات الآتية:
- اعداد برامج مستمرة لتنمية وتدريب المورد البشري للوصول الى فعالية الادارة.
 - اهتمام المؤسسة بعقد مؤتمرات تعرض فيها الانجازات التي تم التوصل وعرض النتائج الموصل اليها .
 - العمل على تعميم رسالة المؤسسة على كافة الموظفين ليتسنى اليهم معرفة الاهداف المحققة.
 - مشاركة الموظفين في قرار التنمية والعمل على دعمهم.
 - العمل على معرفة نقاط القوة لتعزيزها وتحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها من خلال التقييم المستمر .
 - العمل على عقد ندوات تثقيفية للرؤساء والمرؤوسين من اجل ترسيخ القيم المرغوب فيها في المؤسسة، والتي تتناسب مع العصر .
 - العمل على ترسيخ القيم التنظيمية المدروسة مع ما يتوافق ببيئتنا.
 - الاهتمام بدراسة القيم التنظيمية، فالدراسات حول هذا الموضوع تكاد تكون معدومة حسب مجال اطلاقنا.



خاتمة:

لقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة المتواضعة أن تطبيق تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بادرار هو ضروري في ظل الاعتقادات الراهنة في الإدارة، فتنمية الموارد البشرية تعتبر احد اهم الممارسات الادارية المعاصرة التي تم تطبيقها في شركة سونلغاز، اذ يعد عنصر اساسي لتدريب وتكوين الكفاءات لأجل التطوير التنظيمي والذي يركز على ازدهار قاعدة من الثقافة والمعتقدات التي تشكل قيم تنظيمية فاعلة، كما تستنتج ان تنمية الموارد البشرية وادارتها بشكل جيد يرتبط بصفة شاملة وعامة لتهيئة القيم التنظيمية من جميع تصنيفاتها لتكون متوافقة وذات علاقة لنجاح ادارة وتنمية موارد بشرية مما يستدعي الى تكوين القيم التنظيمية وقياسها بشكل لائق يتماشى مع تنمية الموارد البشرية، بحيث تنسجم القيم التنظيمية مع تنمية الموارد البشرية.

استهدفت الدراسة لتليط الضوء للتعرف على العلاقة التي تدور بين القيم التنظيمية وتنمية الموارد البشرية من خلال الدراسة الميدانية بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بادرار، حيث اعتمدا على التصنيف للباحثان "ديف فرانسيس و مايك وود كوك"، في حين قدمت الأداة لعينة من المبحوثين بالشركة بدون استثناء للموظفين، كما تم استخدام اداة الاستمارة والمقابلة للوصول الى المعرفة الجيدة عن الموضوع.

وللتمكن من الحصول على النتائج ذات دلالة اعتمدنا الاسلوب الاحصائي من خلال جملة من الادوات الاحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

-توصلنا بنتائج الى ان المؤسسة تعمل مكافأة العاملين بعدة وسائل منها بالترقية اي على حسب الاقدمية او بالاستحقاق انه ممن يستحق تلك المكافأة وهي ان تصل نقطة الى 16/16.

- يتبين من المعطيات ان المسؤولين يدافعون عن حقوق العاملين المسؤولين عليهم وهذا يتضح من وجود نقابة تساعد على الدفاع او تحمل مسؤوليتهم وهذا لكي لا يحس العامل ان ادارة المؤسسة لا تأخذ بمشاكله.

- يتبين ان هناك علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وتنمية الموارد البشرية من خلال قيم $sig=0.00$ وهي انها دالة احصائيا في معظم المعاملات وهي تمثل على انها دالة معنوية.

وبناء على هذه النتائج يمكن تقديم اقتراحين نود ان تعمل بها لمؤسسة لتضمن انتاج جيد وهي كالآتي:

- نشر الوعي بأهمية القيم التي تساعد في اساء قيم تنظيمية ذات اتجاه جيد وصائب.

- الاعتماد على كوادر قيادية فاعلة في العمل الاداري مستخدمة اساليب حديثة الاتصال واقامة علاقات انساني تشجع على العمل .

فَلْيَسِّرْ لِلْمَسْكِينِ وَالْمَرْحَمِ

قائمة المصادر والمراجع:

المصادر:

* القرآن الكريم (رواية ورش عن الإمام نافع).

* الحديث النبوي الشريف.

المراجع:

الكتب:

- 1) - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية معاصرة ، دار النشر ، ط 2، (د ب)، 2008.
- 2) - أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، ط 1، تنيس سابقاً، 2003-2004.
- 3) - ثروات مشهور، استراتيجيات التطور الإداري، دار أسامة، ط 1، الأردن - عمان، 2010.
- 4) - خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد ، ط 1، اليمن، 2000.
- 5) - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة ، ط 4، عمان، 2011م - 1432هـ.
- 6) - خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، سنة 2010.
- 7) - زيد منير عبودي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية، ط 1، عمان، 2008.
- 8) - زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي للنشر، ط 1، القاهرة، 2005م.
- 9) - عبد اللطيف محمد خليفة، دراسات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثاني، دار قباء للنشر، ط 1، مصر، 2000.

- 10) - سامر بطراس، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دارأسامة، ط 1، الأردن-عمان، 2009.
- 11) - سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، جامعة قناة السويس، 2009.
- 12) - صالح مهدي-محسن العامري-طاهر محسن و منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2008.
- 13) - صبحي محمود، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط 2، بيروت، ص 199.
- 14) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، ط 1، تنيس سابقاً، 2004.
- 15) - عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط 1، عمان، 2008.
- 16) - عبد الرحمان عيسوي، الإسلام والتنمية البشرية، دار النهضة العربية للنشر، ط 1، بيروت، 1988.
- 17) - عبد العزيز بدر الندوي، عولمة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2009م-1430هـ.
- 18) - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للمورد البشري تمييز بلا حدود، المكتبة العصرية، ط 1، مصر، 2009.
- 19) - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، 2007.
- 20) - عبد الفتاح أبو خمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر، ط 1، عين مليلة-الجزائر، 2011.
- 21) - عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، ط 1، عمان، 2009.
- 22) - عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، سنة 2008.

- (23) - علي غربي ، إسماعيل قيرة ، و بلقاسم سلاطنية ، تنمية الموارد البشرية ، دارالهدى، ط 1 ، عين مليلة، 2002.
- (24) - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002.
- (25) - فيصل موسى حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، ط 1، عمان، 2011.
- (26) - كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، الوراق للنشر، ط 1، عمان، 2003.
- (27) - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2010.
- (28) - كامل محمد، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، ط 4، عمان، 2010م-1431هـ.
- (29) - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، عمان.
- (30) - محمد الصرفي، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية، دار الكتاب القانوني، ط 1، (د ب)، (د س).
- (31) - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، ط 1، الإسكندرية، 2003.
- (32) - محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ، ط 1، عمان، 2005.
- (33) - محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة ، ط 1، عمان، 2009م -1426هـ.
- (34) - محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، ط 1، عمان، 2009م-1429هـ.
- (35) محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لأعداد البحوث المنهجية، المكتب الجامعي الحديث، 2001،
- (36) - محمد عبد الفتاح الصيرفي، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات اجتماعية نماذج تطبيقية بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية

- (37) - محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 1999.
- (38) - محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة، ط2، عمان، 2011م-1432هـ.
- (39) - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، سنة 2005.
- (40) - مدحت أبو النصر، تنمية الموارد البشرية مناهج وممارسات، الروابط العالمية للنشر، ط 1، جامعة حلوان، 2009.
- (41) - مدحت محمد محمود أبو النصر، تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات، الروابط العالمية، ط 1، مصر -
- (42) - مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري، دارالجامعة، ط 1، الإسكندرية، 2000.
- (43) - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2002.
- (44) - موسى اللوزي، التنمية الإدارية المفاهيم الأسس والتطبيقات، دار وائل، ط1، الأردن، 2000.
- (45) - مهدي محمد القصاص، مبادئ الاحصاء والقياس الاجتماعي، كلية الاداب، جامعة المنصورة، سنة 2007.
- (46) - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر، ط 1، عمان، 2010م-1431هـ.

* الرسائل الجامعية والدوريات:

- (47) - المملكة المغربية ، "إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري"، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في تطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، ب ط، طنجة. 2010.
- (48) - المملكة العربية السعودية "المحور الثاني التوجيهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات"، معهد الإدارة العامة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز

- في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، 13-16 ذو القعدة 1430-1-4 نوفمبر 2009.
- (49)-إليني محمد و بوجين ناصر، "دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات - دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم اقتصادية، جامعة الجبلاني بونعامة بخميس مليانة، 2018/20117.
- (50)-أياد محمد أحمد مصبح، "نظام الحوافز وعلاقته بفاعلية الاداء الامني بجهاز الشرطة الفلسطينية"، اطروحة ماجستير، منشورة، جامعة الاقصى، غزة، 2016.
- (51)-نجاه قريشي، "القيم التنظيمية من المنظور الغربي والمنظور الإسلامي دراسة مقارنة"، أطروحة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، منشورة.
- (52)-نهاد عبد الرحمن الشنطي، "واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية وعلاقته بأحلاقيات العمل دراسة تطبيقية على وزارة الاشغال العامة والاسكان"، اطروحة ماجستير، منشورة، جامعة الاقصى، غزة، 2016.
- القاموس:
- (53)-قاموس الطالب ، عربي عربي، دار الشمال.
- (54)-عامر الكبيسي، "الفكر التنظيمي"، سلسلة الرضا للمعلومات، 2004.



الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجامعة الافريقية أحمد دراية

قسم العلوم الاجتماعية

حفظه الله

الدكتور/

الموضوع: طلب تحكيم استبانة(الاستمارة)

تقوم الطالبتان: قاسمي فاطمة الزهراء و قاسمي فوزية في برنامج الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل بتنفيذ الجزء العملي من الدراسة والمتمثلة بتصميم الاستبانة الخاصة بالماستر والتي جاءت تحت عنوان:

(القيم التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بادرار)

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة والتعليق عليها، لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لنا.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبتان:

*قاسمي فاطمة الزهراء .

*قاسمي فوزية.

المرفقات:

- مشكلة الدراسة والفرضيات ونموذج الدراسة.

- الاستبانة(الاستمارة)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة أحمد دراية أدرار.

قسم العلوم الاجتماعية .

استمارة بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن هذه الاستمارة المتعلقة بالموضوع أعلاه، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية لعمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية، ونظراً لأهميتها البالغة للمروسين في شركة سونلغاز فإننا نطمح أن تسهم هذه الدراسة في تحديد القيم التنظيمية للمورد البشري .

ويرجى من الأعضاء المشاركين وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المختارة بكل صدق وموضوعية ونحيطكم علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم إلا لأغراض علمية.

إشراف الأستاذ:

د. مولودي محمد

من اعداد الطالبتين:

- قاسمي فاطمة الزهراء.
- قاسمي فوزية.

الموسم الجامعي 2020/2019م

1441/1440 هـ

الملحق رقم 02

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

من 20 إلى 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

3. الحالة العائلية:

أعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4. المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 سنة إلى 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

6. المسمى الوظيفي:

إطار تحكم تنفيذ آخر أذكره.....

المحور الاول:: معلومات متعلقة بالقيم التنظيمية.

7. هل توجد حرية للموظفين في عملية تقديم الافكار الجديدة التي تسعى لتطوير إجراءات العمل ونظمه؟ نعم لا

8. هل توجد قيم (ثقافة) تنظيمية في المؤسسة؟ نعم لا

9. هل تبنى العلاقة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم؟

على العدل والمساواة.

على المصالح المشتركة.

اخرى اذكرها.....

10- هل تنتشر قيم تنظيمية على العدل والمساواة بين العاملين؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة نعم هل:

من يهتم يكسب.

العمل معا بانسجام.

اخرى اذكرها.....

11- هل تعمل المنظمة على عقد دورات منتظمة لتنمية العاملين في مجال قيم العمل؟

نعم لا

12- هل تتبع الادارة سياسات تعزز وتدعم الممارسات الاخلاقية وسلوك العاملين؟

نعم لا

13- هل تعمل المؤسسة على مكافأة العاملين المميزين؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة نعم تكافئ:

*بالترقية

*بالاستحقاق

*اخرى اذكرها.....

14- هل تقوم الادارة باحترام خصوصية الموظفين؟

نعم لا

15- هل يتم تقدير جهود الموظفين ولا ينسب العمل إلا لمن قام به؟

نعم لا

16- هل يحرص المسؤولون على أن يكونوا قدوة للعاملين؟

نعم لا

17- هل يحافظ العاملون على أسرار وممتلكات المنظمة؟

نعم لا

18- هل يعمل الموظفون في المؤسسة ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم؟

نعم لا

19- هل توجد ثقة متبادلة بين الادارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم؟

نعم لا

20- هل يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الاداري المعتمد؟

نعم لا

21- هل يدافع المسؤولون عن حقوق العاملين؟

نعم لا

22- هل يلتزم المرؤوسون بتنفيذ تعليمات رؤسائهم بما يخدم المصلحة العامة؟.

نعم لا

23- هل تسعى المؤسسة على مكافحة كافة السلوكيات غير الاخلاقية في العمل؟.

نعم لا

24- هل توجد قيم (ثقافة) الاعتذار عند الخطأ لدى المسؤولين بالمؤسسة؟.

نعم لا

25- هل تبذل إدارة المؤسسة جهدا في تطوير قدرات الموظفين بالمؤسسة؟.

نعم لا

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

26- هل تقوم ادارة المؤسسة بتخطيط المورد البشري؟.

نعم لا

27- هل تراعي الإدارة عند التخطيط للنقاط التالية؟ .

- أ- دراسة اهداف المنظمة للسنوات القادمة
 ب- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في المستقبل
 ت- آخر اذكره.....

28- هل يوجد لديكم وصف تحليلي للوظائف التي تحدد للعمال المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالأداء؟.

نعم لا

29- هل تقوم الادارة بالمقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة؟.

نعم لا

30- كيف تقوم ادارة المؤسسة باستقطاب العناصر الكفاء والمؤهلة؟.

الاستقطاب الداخلي.

الاستقطاب الخارجي.

اخرى.....

31- هل تقدم ادارة المؤسسة شروط من اجل تنمية وتطوير كفاءة العمال؟.

نعم لا

32- هل تهتم ادارة المؤسسة بتدريب العمال؟.

نعم لا

33- هل تلقيت تدريباً؟ نعم
 إذا كانت الإجابة نعم هل تلقيته:
 *داخل المؤسسة
 *خارج المؤسسة

34- هل طبيعة التدريب تناسب مع الوظيفة الحالية؟
 نعم لا

35- هل تحصلت على معارف جديدة اثناء التدريب؟
 نعم لا

36- هل استفدت مما تعلمته في الفترة التدريبية في عملك؟
 نعم لا

37- في رأيك هل تقوم ادارة المؤسسة بالتدريب؟

*من اجل الترقية

*دورن العمل

*تطوير وسائل الانتاج

*أخرى اذكرها.....

38- هل عملك يواكب التطورات الحديثة من وسائل وادوات تكنولوجية حديثة؟
 نعم لا

39- اذا كانت الإجابة نعم هل تلقيت عليها تدريباً؟

نعم لا

اذا كانت الإجابة نعم هل تلقيته:

*داخل المؤسسة

*خارج المؤسسة

40- هل توفر المؤسسة قواعد السلامة المهنية؟

نعم لا

41- في رأيك هل للتدريب دور في خفض معدلات حوادث العمل؟

نعم لا

42- هل تقوم ادارة المؤسسة بمراعاة نقاط الضعف والقوة لدى العمال؟

نعم لا

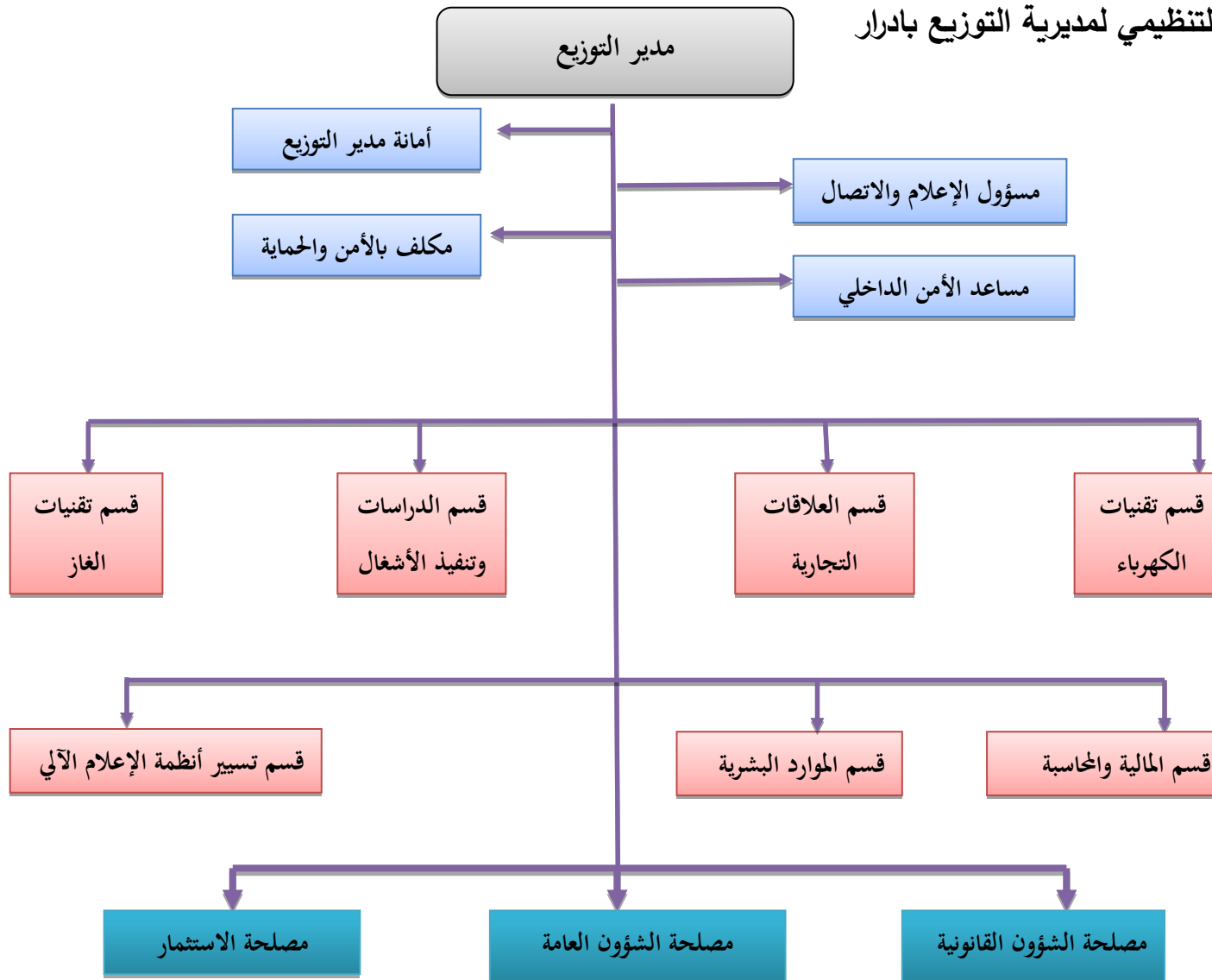
43- هل اهداف المؤسسة معلنة وواضحة لديكم؟

نعم لا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
 وَاللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ
 وَآلِهِ الطَّيِّبِينَ الطَّاهِرِينَ

الملحق رقم (03)

الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بادرار



المصدر: أرشيف مديرية توزيع الكهرباء والغاز بادرار

الملحق رقم (04)

نموذج المقابلة

- ماهي الرسالة التي تقدمها ادارة المؤسسة لعمالها وزبائننها؟.
- ما مدى معرفة الموظفين والفئات المستهدفة برسالة الشركة؟
- كيف تستطيع المنظمة او المؤسسة ان تميز نفسها من خلال صياغتها للرسالة؟
- ما هي طبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة؟
- هل يتم اشراك الموظفين في الشركة بمختلف مستوياتهم الادارية في تنمية الموارد البشرية؟
- برأيك ماهي أهم المرتكزات التي يتم أخذها بعين الاعتبار عند تنمية الموارد البشرية؟
- إلى أي مدى تعكس رسالة الشركة توقع الزبائن وهل يتم تطويرها بالاستناد الى تلك التوقعات؟
- ما مدى التقييم والمتابعة للتأكد من تحقيق رسالة الشركة؟.

الملحق رقم (05):

المتغيرات	المجموع	
	المتوسط	الانحراف المعياري
الجنس	1.25	0.43
السن	2.12	0.84
الحالة العائلية	1.65	0.50
المستوى التعليمي	3.30	0.70
الخبرة المهنية	2.22	0.97
المسمى الوظيفي	2.01	0.83
هل توجد حرية للموظفين في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى لتطوير اجراءات العمل ونظمه؟	1.23	0.42
هل توجد قيم تنظيمية في المؤسسة؟	1.17	0.37
هل تبنى العلاقة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم؟	1.42	0.55
هل تنتشر قيم تنظيمية على العدل والمساواة بين العاملين؟	1.19	0.39
اذا كانت الاجابة نعم هل؟	1.55	0.58
هل تعمل المنظمة على عقد دورات منتظمة لتنمية العاملين في مجال قيم العمل؟	1.31	0.46
هل تتبع الادارة سياسات تعزز وتدعم الممارسات الاخلاقية وسلوك العاملين؟	1.28	0.45
هل تعمل المؤسسة على مكافأة العاملين المميزين؟	1.24	0.43
اذا كانت الاجابة نعم تكافى؟	1.58	0.74
هل تقوم الادارة باحترام خصوصية الموظفين؟	1.13	0.34
هل يتم تقدير جهود الموظفين ولا ينسب العمل الا لمن قام به	1.28	0.45
هل يحرص المسؤولون على ان يكونوا قدوة للعاملين؟	1.23	0.42
هل يحافظ العاملون على اسرار وممتلكات المنظمة؟	1.20	0.40
هل يعمل الموظفون في المؤسسة ضمن فرق عمل متخصصة لتأدية أعمالهم؟	1.17	0.38
هل توجد ثقة متبادلة بين الادارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم؟	1.28	0.45
هل يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الاداري المعتمد؟	1.21	0.40
هل يدافع المسؤولون عن حقوق العاملين؟	1.25	0.43

هل يلتزم المروسون بتنفيذ تعليمات رؤسائهم بما يخدم المصلحة العامة؟	1.09	0.29
هل تسعى المؤسسة على مكافحة كافة السلوكيات غير الاخلاقية في العمل؟	1.17	0.38
هل توجد قيم الاعتذار عند الخطأ لدى المسؤولين بالمؤسسة؟	1.26	0.44
هل تبذل ادارة المؤسسة جهدا في تطوير قدرات الموظفين بالمؤسسة؟	1.25	0.43
هل تقوم ادارة المؤسسة بتخطيط المورد البشري؟	1.30	0.46
هل تراعي الادارة عند التخطيط للنقاط التالية؟	1.38	0.55
هل يوجد لديكم وصف تحليلي للوظائف التي تحدد للعمال المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالاداء؟	1.16	0.37
هل تقوم الادارة بالمقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة؟	1.24	0.43
كيف تقوم ادارة المؤسسة باستقطاب العناصر الكفاء والمؤهلة؟	1.52	0.74
هل تقدم ادارة المؤسسة شروط من اجل تنمية وتطوير كفاءة العمال؟	1.18	0.39
هل تهتم ادارة المؤسسة بتدريب العمال؟	1.14	0.34
هل تلقيت تدريبا؟	1.09	0.28
اذا كانت الاجابة نعم هل تلقيته؟	1.57	0.74
هل طبيعة التدريب تناسب مع الوظيفة الحالية؟	1.13	0.34
هل تحصلت على معارف جديدة اثناء التدريب؟	1.08	0.27
هل استفدت مما تعلمته في الفترة التدريبية في عملك؟	1.07	0.25
في رايك هل تقوم ادارة المؤسسة بالتدريب؟	1.93	0.84
هل عملك يواكب التطورات الحديثة من وسائل وادوات تكنولوجيا حديثة؟	1.10	0.30
اذا كانت الاجابة نعم هل تلقيت عليها تدريبا؟	1.06	0.23
اذا كانت الاجابة نعم هل تلقيته؟	1.33	0.61
هل توفر المؤسسة قواعد السلامة المهنية؟	1.16	0.36
في رايك هل للتدريب دور في خفض معدلات حوادث العمل؟	1.09	0.28
هل تقوم ادارة المؤسسة بمراعاة نقاط الضعف والقوة لدى العمال؟	1.24	0.43
هل اهداف المؤسسة معلنة وواضحة لديكم؟	1.31	0.46

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وتنمية الموارد البشرية واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يفسر الظاهرة المدروسة، بحيث أخذنا عينة من مجتمع الدراسة والتي تتمثل بنسبة 50% ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- يتبين انهم يحبذون العاملين ذوي المستويات العلمية وهذا لا يعني انهم لا يراعون الى ذوي المستوى المنخفض بالعكس بل انهم مسعفون لهم ولديهم ذرة المساواة في العمل.
- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تنتهج عملية اعطاء الفرصة للعاملين لإعطاء فكرة جديدة وهذا ما يجعلها تضبط قيم المؤسسة ووجودها بليوننة، وهذا لانهم يعملون على انهم ش واحد، واحد مكمل للآخر وهذا جعل علاقة وطيدة فيما بينهم.
- تعم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز قيم تنظيمية تبنى على العدل والمساواة وهذا ما يفسر تقسم العمل بشكل متساوي على الكسب لمن يهتم، وهذا لأنها تعتمد على عقد دورات منتظمة لتنمية العاملين في مجال قيم العمل.
- توصلنا بنتائج الى ان المؤسسة تعمل مكافأة العاملين بعدة وسائل منها بالترقية اي على حسب الاقدمية او بالاستحقاق انه ممن يستحق تلك المكافأة وهي ان تصل نقطة الى 16/16.
- يتبين ان هناك علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وتنمية الموارد البشرية من خلال قيم $sig=0.00$ وهي انها دالة احصائيا في معظم المعاملات وهي تمثل على انها دالة معنوية.

ومن التوصيات:

- العمل على عقد ندوات تثقيفية للرؤساء والمرؤوسين من اجل ترسيخ القيم المرغوب فيها في المؤسسة، والتي تتناسب مع العصر.
- العمل على ترسيخ القيم التنظيمية المدروسة مع ما يتوافق ببيئتنا.
- الاهتمام بدراسة القيم التنظيمية، فالدراسات حول هذا الموضوع تكاد تكون معدومة حسب مجال اطلاعا.

الترجمة بالفرنسية:

Résumé de l'étude:

L'étude visait à connaître la relation entre les valeurs organisationnelles et le développement des ressources humaines et s'est appuyée sur l'approche descriptive analytique qui explique le phénomène étudié, nous avons donc prélevé un échantillon de la population étudiée, qui est de 50%. Parmi les résultats les plus importants qu'elle a atteints:

- Il s'avère qu'ils préfèrent les travailleurs avec des niveaux d'éducation, et cela ne veut pas dire qu'ils ne prennent pas en compte ceux de bas niveau, au contraire, ils sont paramédicaux pour eux et ont un iota d'égalité au travail.
- La Corporation de distribution d'électricité et de gaz poursuit un processus de donner aux travailleurs l'opportunité de donner une nouvelle idée et c'est ce qui lui fait ajuster les valeurs de l'organisation et son existence avec flexibilité, et c'est parce qu'ils fonctionnent comme l'un, l'un complémentaire à l'autre, et cela a créé une relation étroite entre eux.
- La Corporation de distribution d'électricité et de gaz imprègne des valeurs organisationnelles fondées sur l'équité et l'égalité, ce qui explique la répartition égale du travail sur les gains pour ceux qui s'en soucient, et cela parce qu'elle s'appuie sur la tenue de cours réguliers pour développer les travailleurs dans le domaine des valeurs du travail.
- Nous sommes parvenus à des résultats selon lesquels l'organisation travaille à récompenser les employés de plusieurs manières, dont l'une est par promotion, c'est-à-dire selon l'ancienneté ou le mérite, et qu'il a droit à cette récompense, c'est-à-dire qu'un point atteint 16/16.

Il s'avère qu'il existe une corrélation entre les valeurs organisationnelles et le développement des ressources humaines par le biais de valeurs sig = 0,00, qui est une fonction statistiquement significative dans la plupart des transactions, et elle est représentée comme une fonction significative.

Parmi les recommandations:

-Travailler à organiser des séminaires de formation pour les présidents et subordonnés afin d'établir les valeurs souhaitées dans l'institution, qui sont à la mesure de l'époque.

-Travailler à consolider les valeurs organisationnelles étudiées en accord avec notre environnement.

Intérêt pour l'étude des valeurs organisationnelles Les études sur ce sujet sont quasi inexistantes selon notre domaine de connaissance.

Study summary

الترجمة بالإنجليزية:

The study aimed to know the relationship between organizational values and the development of human resources and relied on the analytical descriptive approach that explains the phenomenon studied, so we took a sample from the study population, which is 50%. Among the most important results that it reached:

-It turns out that they prefer workers with educational levels, and this does not mean that they do not take into account the low-level ones, on the contrary, they are paramedics for them and have an iota of equality at work.

-The Electricity and Gas Distribution Corporation pursues a process of giving workers the opportunity to give a new idea and this is what makes it adjust the values of the organization and its existence with flexibility, and this is because they work as one, one complementary to the other, and this made a close relationship between them.

-The Electricity and Gas Distribution Corporation pervades organizational values based on fairness and equality, and this explains the equal division of work on earnings for those who care, and this is because it relies on holding regular courses to develop workers in the field of work values.

-We reached results that the organization works to reward employees in a number of ways, one of which is by promotion, that is, according to seniority or by merit, and that he is entitled to that reward, which is that a point reaches 16/16.

It turns out that there is a correlation between organizational values and human resource development through sig values = 0.00, which is a statistically significant function in most of the transactions, and it is represented as a significant function.

Among the recommendations:

-Working to hold educational seminars for presidents and subordinates in order to establish the desired values in the institution, which are commensurate with the times.

-Work to consolidate the organizational values studied in accordance with our environment.

Interest in studying organizational values. Studies on this subject are almost non-existent according to our field of knowledge.