



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

بعنوان:

أثر السلوك التنظيمي على ادارة الموارد البشرية

دراسة حالة - المؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي -

تحت اشراف الأستاذ:

بالي مصعب

من اعداد الطلبة:

- حفصي نور الهدى

- عمامرة أميرة

- بوروية نور الايمان

- سعدي بلال

الموسم الجامعي: 2022/م2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

الأهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد
الحمد لله الذي وفقنا لتتمة هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا
هذه ثمره الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداتى الى والدينا الكريمين حفظهما
الله وادامهما نورا لدربي ولكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من
اخوه واخواتى والى كل الاصدقاء ومن كان برفقتي وبصحبته اثناء دراستي
في الجامعة والى من لو يدخر جهدا في مساعدتي والى كل من ساهم في
تلقين ولو بحرفه في حياه الدراسية والى كل قسم اداره الاعمال وجميع دفعه
2023 جامعه الشهيد حمه لخضر بالوادى والى كل من كان لهم اثر على
حياتي.

كلمة شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن

أهدى اليكم معروفه فكافئوه فان لم تستطيع فأدعو له)

وعملا بهذا الحديث واحترافا بالجميل نحمد الله عز وجل ونشكره على ان وفقنا

لإتمام هذا العمل المتواضع

ونتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرفه بالي مصعب الذي وافقنا طيلة

هذا البحث وامدنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عز وجل ان

يسدد خطاه ويحقق منى فجزاه الله عنا كل خير

والى كل عمال ادارة مؤسسه المياه الجزائرية فرع الوادي ونخص بالذكر

عمال قسم الموارد البشرية على المساعدة والتسهيلات المقدمة لنا فجزاهم الله

عنا كل خير

واخيرا لا يفوتنا ان نعبر عن بالغى تحياتنا الى كل من ساعدنا من قريب او من

بعيد في انجاز هذا البحث المتواضع

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
—	الاهداء
—	فهرس المحتويات
—	فهرس الجداول
—	فهرس الاشكال
أ-د	المقدمة العامة
الفصل الاول :الاطار النظري للسلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية	
07	تمهيد
08	المبحث الاول : مفاهيم حول السلوك التنظيمي
08	المطلب الاول : ماهية السلوك التنظيمي
11	المطلب الثاني : خصائص السلوك التنظيمي
12	المطلب الثالث : نماذج دراسة السلوك التنظيمي
15	المطلب الرابع : محددات السلوك التنظيمي
17	المبحث الثاني : مفاهيم حول ادارة الموارد البشرية
17	المطلب الاول : مفهوم ادارة الموارد البشرية واهدافها
18	المطلب الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية
19	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية
20	المطلب الرابع : مهارات ادارة الموارد البشرية

23	المبحث الثالث : السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية
23	مطلب الاول: المظاهر والاتجاهات السلوكية الخاصة بإدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثاني : الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
26	المطلب الثالث : تكوين السلوك التنظيمي للعمل والمحافظة عليه في ظل ثقافة تسيير ادارة الموارد البشرية
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه " الوادي "	
29	تمهيد
30	المبحث الاول : تقديم عام لمكان التريص ومهامه
30	المطلب الاول : نشأة وتطور مؤسسة المياه الجزائرية وطنيا
31	المطلب الثاني : تعريف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للمياه وحدة الوادي
31	المطلب الثالث : المهام والهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائر للمياه
35	المبحث الثاني : ادوات جمع الاستبيان والاساليب الاحصائية المستخدمة
35	المطلب الاول : ادوات جمع الاستبيان
36	المطلب الثاني : الاساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل
37	المطلب الثالث : صدق وثبات الاستبيان
38	المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان
38	المطلب الاول : الدراسة الوصفية لخصائص العينة
43	المطلب الثاني : تحليل محور السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية

46	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
49	خلاصة الفصل
51	الخاتمة العامة
53	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	يوضح اختبار الصدق البنائي لاداة القياس	1-2
38	يوضح اختبار الثبات لاداة القياس	2-2
39	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	3-2
39	يوضح توزيع العينة حسب العمر	4-2
40	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	5-2
41	يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	6-2
42	يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة	7-2
44	يوضح المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لسلوك التنظيمي	8-2
45	يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإدارة الموارد البشرية	9-2
46	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	10-2
47	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	11-2
48	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	12-2

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	نموذج دراسة السلوك لتنظيمي	1-1
13	نموذج تفسير السلوك التنظيمي	2-1
14	نموذج سلوك بين فردين	3-1
15	نموذج السلوك الجماعي	4-1
22	شكل افتراضي للمهارات المطلوبة في مستويات الادارة بشكل عام	5-1
33	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي	1-2
39	الرسم بياني يمثل نسبة توزيع العينة حسب الجنس	2-2
40	رسم بياني يمثل نسبة توزيع العينة حسب العمر	3-2
41	الرسم بياني يمثل نسبة توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	4-2
42	الرسم بياني يمثل نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	5-2
43	الرسم بياني يمثل نسبة توزيع العينة حسب الوظيفة	6-2



المقدمة

الانسان كائن اجتماعي بطبعه، لا يملك إلا أن ينخرط داخل تنظيم مجتمعي يفرض عليه واجبات و يفترض له حقوقا، ومنذ وجدت المجتمعات الانسانية، وهي تبحث عن الطرق المثلى لتنظيم سلوك أفرادها بما يضمن لها الاستقرار والديمومة، ومع التقدم الهائل على كافة الأصعدة وتعقد الحياة الاجتماعية وتمايز الأنظمة الاقتصادية ظهرت الحاجة ملحة نحو فهم السلوك الإنساني داخل المنظمة و تنظيمه من أجل وصول هذه المنظمة للأهداف التي أسست من اجلها، إذ يعتبر مجال السلوك التنظيمي من أهم المجالات التي شغلت بالي الباحثين في مجال المنظمات باختلاف انواعها، سواء العامة منها أو الخاصة، فقد أثبتت الدراسات و التجارب أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة للتطوير و التحسين، والذي يعتبر اساس تطور المؤسسة أو المنظمة بشكل عام و المؤثر الأساسي لدراسة نظامها، فالمورد البشري وسلوكه يبقى اللهم و العنصر الفعال الذي يجب دراسة المسببات و المؤثرات التي تؤثر فيه و بالتالي تؤثر على المنظمة ككل، فالسلوك التنظيمي يستدعي الدراسة باعتبار أن الأفراد بحاجة لفهم بعضهم البعض، باعتبار هذا الفهم يؤثر على نواتج العمل بدرجة كبيرة، وهنا يبرز دوره فهو يساعد على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به و السيطرة عليه أن امكن، فالتعرف على سلوك الأفراد داخل بيئة المنظمة وكيفية تصرفهم بمفردهم أو داخل مجموعات يمكنه تزويد المتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة لاختيار و تدريب الموظفين و الاحتفاظ بهم، بما يحقق أقصى فائدة للمنظمة و الموظفين على السواء.

إشكالية البحث : كل منظمة تسعى بكل ما اوتيت من قوة إلى تحقيق الأهداف التي تأسست من اجلها، ولا يتأتى لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر بشري يكن لها الولاء و سعي جاهدا لأجل تحقيق أهدافها و العمل على تطويرها، ولا يكون ذلك كله الا إذا حظيت المنظمة على إدارة تسييرية ناجحة في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين و فاعليتهم، وهي بدورها تعمل على الاهتمام بهؤلاء الأفراد المستخدمين عندها، وتبرز هنا أهمية إدارة الموارد البشرية والتي تكتسي أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسة، فدراسة المنظمة لسلوك افرادها و الاهتمام بدوافعهم وحاجاتهم وحسن اختيارها لسياسات تسييرها للموارد البشرية التي تكتسبها يرفع من كفاءة أداء الأفراد بالمنظمة، وهنا تبرز إشكالية هذا البحث :

- كيف يؤثر السلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه وكالة الوادي ؟
وتتدرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية تساؤلات فرعية :

- ما المقصود بالسلوك التنظيمي ؟ وماهي دواعي الاهتمام به ؟
- اين تمكن أهمية إدارة الموارد البشرية ؟ وماهي استراتيجيتها ؟
- ماهي العلاقة بين السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وكالة الوادي

الفرضيات :

- يشير السلوك التنظيمي الي مجال الدراسة العلمية و الأفراد و الجماعات و العمليات التنظيمية لتحسين فاعلية المنظمة، وذلك بهدف تحقيق اهدافها.
- تسعى إدارة الموارد البشرية الي تقييم مستوى أداء العاملين من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف فيه، وذلك من أجل بناء و إعداد برامج لتطوير و تدريب العاملين داخل المؤسسة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة لإحصائية السلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمياه وكالة الوادي.

أسباب اختيار الموضوع :

1. اسباب الذاتية :

- الرغبة في معرفة موقع علاقات العمل داخل المؤسسة الجزائرية وما يترتب عنها من سلوكيات.
- الشعور بأهمية موضوع السلوك التنظيمي واثره على إدارة الموارد البشرية ومحاولة تقديم تحليل حوله.
- اعتبار السلوك الانساني اساس المنظمات.

2. الأسباب الموضوعية :

- قابلية الموضوع لدراسة و البحث معرفيا ومنهجيا
- محاولة دراسة و فهم السلوك الإنساني و اهم المؤثرات التي تحدد.

اهداف الدراسة واهميتها :

- اظهار مدى أهمية فهم المنظمة لسلوك الأفراد لمالها من تأثير على فعالية المنظمة .
- تغيير النظرة الي الموارد البشرية وإظهار أهميتها من خلال السياسات و البرامج التي تسطرها الإدارة المتخصصة بهدف الرفع من مستواها.
- اظهار أهمية دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات و أثره على الاداء.
- توضيح العلاقات بين إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي في المؤسسات (مؤسسة الجزائرية للمياه وكالة الوادي).

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تتمثل في مؤسسه الجزائرية للمياه بالوادي .

الحدود الزمنية: ابتداء من 19 مارس 2023 الى غايه اثنان ابريل 2023.

منهجية الدراسة : كان المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي، لكونه المناسب لمثل هكذا موضوع، وذلك من خلال وصف السلوك التنظيمي بمختلف جوانبه، وتحليل نتائج الاستبيان في الشق التطبيقي منه للوقوف على إثر السلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة: ونذكر اهم هذه الصعوبات في ما يلي

لقد كانت هناك صعوبة كبيرة في اختيار مكان اجراء التريص التطبيقي الذي يساعدنا في معالجة دراسة عناصر الموضوع واسقاط الجانب النظري على ارض الواقع.

خطة البحث : ارتأينا لمعالجة الإشكالية المطروحة تقسيم البحث الي فصلين، وتضمن الفصل الاول

الإطار النظري للسلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية، من خلال تناول مفاهيم حول السلوك التنظيمي في مبحث الاول تحدث في أربعة مطالب عن ماهية هذا السلوك وخصائصه وكذا نماذج دراسة له و محدداته، أما المبحث الثاني منه فخصصناه للحديث عن مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية من خلال مفهومها و أهدافها و ايضا وظائفها و العوامل المؤثرة فيها و كذا مهاراتها. و المبحث الثالث تكلمنا فيه عن السلوك التنظيمي و علاقته بإدارة الموارد البشرية من خلال المظاهر و الاتجاهات السلوكية الخاصة

بالموارد البشرية، الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، واخيرا تكوين السلوك التنظيمي للعمل و المحافظة عليه في ظل ثقافة تسيير إدارة الموارد البشرية.

و تضمن الفصل الثاني دراسة تطبيقية لحالة المؤسسة الجزائرية للمياه وكالة الوادي من خلال تحليل استبيان يهدف إلي التعرف عن اثر السلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة.



الفصل الاول

الاطار النظري للسلوك التنظيمي

و ادارة الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية اساس المنظمات و من اهم العناصر لديها التي لا يمكن الاستغناء عليها ، فمن خلال الموارد البشرية يمكن للمنظمة تحقيق اهدافها ، فبدون افراد فان المنظمة الا مجموعة من المباني و المعدات و الآلات فقط ، لذلك يتطلب ضرورة وجود ادارة تتكفل بهذه الموارد ، تكون مهمتها اعداد سياسات و برامج جيدة لإدارتها ، و في ضوء ذلك تطرقنا في الفصل الاول الي اهم النقاط المتعلقة بالسلوك التنظيمي من مفاهيم و خصائص و نماذج ... و ادارة الموارد البشرية من مفاهيم و وظائف و عوامل ...

المبحث الاول: مفاهيم حول السلوك التنظيمي

اصبح موضوع السلوك التنظيمي يشغل مساحة كبيرة في الادارة حيث يعد دعامة اساسية لنجاح اي منظمة و يتوقف ذلك على مدى فهم المنظمة لهذه السلوكيات و التنبؤ بها و التحكم فيها و تطويرها على اسس علمية ، و في هذا المبحث سنحاول التطرق الى العناصر التالية :

- مفهوم السلوك التنظيمي و اهميته و الهدف من دراسته
- خصائص السلوك التنظيمي
- نماذج دراسة السلوك التنظيمي
- محددات السلوك التنظيمي

المطلب الاول : ماهية السلوك التنظيمي

أولاً : مفهوم السلوك التنظيمي

هناك عدة مفاهيم لسلوك التنظيمي منها على سبيل المثال ان السلوك التنظيمي هو " تفاعل العنصر البشري مع العناصر الاخرى في المنظمة و التي تشمل التنقية المستخدمة للمنظمة و الهيكل التنظيمي و البيئة التنظيمية و البيئة الاجتماعية خارج المنظمة و من ناحية اخرى يمكن النظر اليه على انه يشمل التعرف على مسببات السلوم التنظيمي كأفراد وجماعات داخل المنظمة و علاقة ذلك برضا العاملين و زيادة انتاجيتهم بافتراض ان هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين و الاداء و اضافة الى ذلك يمكن النظر الى السلوك التنظيمي على انه تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية التفاعل العاملين في المنظمة كأفراد و جماعات داخل المنظمة و ذلك بهدف زيادة انتاجية العاملين".¹

و يشير السلوك التنظيمي الى مجال الدراسة العلمية و الافراد و الجماعات و العمليات التنظيمية لتحسين فاعلية المنظمة.²

كذلك يعتبر السلوك التنظيمي " سلوك الافراد داخل المنظمات ، و السلوك و الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه لغيره من الافراد او نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ، و

¹ د.نفيسة محمد باشدي و اخرون ، السلوك التنظيمي ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2017 ، ص3

² د.محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان لنشر و التوزيع ، ط 1 . عمان بص11

يتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي او تفكيري او سلوك لغوي او مشاعر او انفعالات او ادراك¹

ثانيا : أهمية دراسة السلوك التنظيمي

تساهم عملية دراسة محددات و عناصر وابعاد السلوك الانساني في المنظمات في تحقيق مجموعة من الاهداف سواء بالنسبة للفرد او المنظمة و ايضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة .²

1. المنظمة :

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الاتي :

- فهم و تفسير السلوك و الممارسات و المبادرات و ردود الافعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع و الادراك و القيم التي تحكم السلوك وايضا معرفة طبيعة الضغوط و المباريات و وسائل الاتصال المستخدمة و نمط القيادة المفضل .
- ادارم السلوك و توجيهه نحو تحقيق اهداف المنظمة من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب و بناء نظم الحوافظ و التدعيم الملائم ، و كذلك اختيار نمط الاتصال و اسلوب القيادة المناسب و محاولة تهيئة مناخ و ظروف العمل لتخفيف الضغوط و جعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق اهداف المنظمة .
- وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية و تطوير سلوك الافراد و الجماعات و الوحدات الفرعية لكي تكون على النحو الذي يتمشى مع متطلبات استراتيجية التنظيم و التنمية المختلفة في المنظمة و جدير بالذكر انه الانتاج و التسويق قد تبنا حول او في ضوء استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة .

¹ رفيقة بو خالفة ، السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بوكالة التنمية الاجتماعية بئر خادم "الجزائر" ، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2016/2015 و ص ص 32,33

² د . محمد اسماعيل بلال و السلوم التنظيمي بين النظري و التطبيقي ، دار الجامعة الجديدة ، دون طبعة ، ص - ص 20-22

2. الفرد :

تحقيق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزيا كثيرة من اهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح و تجنب العوامل التي تؤدي الى الادراك الخاطئ للموقف تشوه عملية الاتصال او التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط او عدم التفاعل و الاستجابة الغير صحصح للزملاء و الادارة .

3. البيئة :

تساهم دراسة السلوك التنظيمي لتعرف بشكل اكثر دقة و شمولاً على البيئة المحيطة مما يساعد لفي تنظيم التفاعل الايجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة ، و ايضا تساعد في تجنب الاثار الضارة سوء ان كانت مباشرة او غير مباشرة و ايضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة اهمها :

- الامام بأصول اقامة الحجج و كيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض و الادراك طبيعة و دلالات هذه الاصول و الثقافات المختلفة .
- التعرف على وظائف و ديناميت الصمت في الحوار التفاوضي .
- تجنب اساليب المخالطات و الدفاع عن الاوضاع الخاطئة او عدم الاعتراف بالخطأ اذا وقعنا فيه .
- تجنب التوقع داخل الذات و الخوف من المواجهة الايجابية مع الاخرين .
- تحديد اولويات التفاوض و الوزن النسبي لكل عنصر متغير .

ثالثا : الهدف من دراسته

تحدد اهداف دراسة السلوك التنظيمي بالعديد من الجوانب المتعلقة بالأفراد و الجماعات و التفاعل الذي يتم داخل المنظمة و لعل اهمها ما يلي¹:

- زيادة الفعالية التنظيمية ربما يكون هذا هو الهدف الاساسي او النتيجة النهائية لدراسة السلوك التنظيمي ، رغم ان هناك عناصر اخرى غير بشرية تساهم في الفعالية التنظيمية كالهياكل ، الاموال ، التكنولوجيا و البيئة و غيرها .

¹ بو غازي احمد ، اثر السلوك التنظيمي على المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني و التمهيئ "مزگران مستغانم" ،مذكرة تخرج نيل شهادة ماستر اكاديمي ، قسم العلوم الاقتصادية ، اقتصاد و تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة عبد الحميد بن بديس مستغانم ،

- الوصول الى مبادئ عامة او نظريات او تعميمات بخصوص السلوك التنظيمي الانساني في المنظمات، مما يساعد على فهم ذلك السلوك و التنبؤ به و التأثير فيه من اجل تحقيق الفعالية المنشودة .
- التعرف الى حاجات الافراد المختلفة ولا سيما حاجات النمو والتقدم والانجاز بما ينسجم مع تطلعات المنظمة واهدافها وامكانياتها .
- معرفة تأثير البيئة التنظيمية في سلوك العاملين، وتشخيص ابعاد هذا التأثير بما يقي المنظمة من الاخطار المحتملة ويحفظها لاقتناص الفرص المنتظرة .
- تحسين المناخ التنظيمي بما يؤدي بالتالي الى تحسين اداء العاملين ، ورفع مستوى الانتاجية بوجه عام .
- الاختيار السليم للأفراد للعمل في المنظمة وتوفير الوظائف والنشاطات التي تلائم قدراتهم وقابليتهم العقلية والبدنية .
- المساعدة على بناء انظمة الحوافز وبرامج التدريب وتخطيطها ، وتنمية الموارد البشرية في المنظمة

المطلب الثاني : خصائص السلوك التنظيمي

هناك العديد من الخصائص في السلوك التنظيمي و نذكر منها الخصائص التالية:¹

1. يعد السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة لتفكير او بصورة اضيق يمكن النظر اليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محدد من الموضوعات التنظيمية الاساسية .
2. يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل و على تحقيق الاهداف التنظيمية ، و لهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك و اتجاهات و اداء الفرد و الجماعات .
3. ينظر السلوك التنظيمي الى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بفهم كالأداء و كل ما يتعلق الكفاءة و الرضا و الانتاجية ، كل ما يؤدي الي تحقيق اهداف التنظيم .
4. يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع و الحوافز و القيادة و القوة و الثقة و التفاوض و الاتجاهات و الادراك و التعلم و ديناميكية المجموعات و

¹ د. بطرس حلاق ، السلوك التنظيمي ، من منشورات الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، سنة 2020 ، ص 34

ادراك النزعات و التغيير و التطور التنظيمي) بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش و الحوار يدور حول اي الموضوعات التي يتوجب ان تحظى بقدر اكبر من الاهمية .

5. يلعب التنظيم الغير الرسمي و بيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك و اداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم الغير الرسمي من ناحية البيئة و من ناحية اخرى يجب ان تكون مجال للبحث و الدراسة .

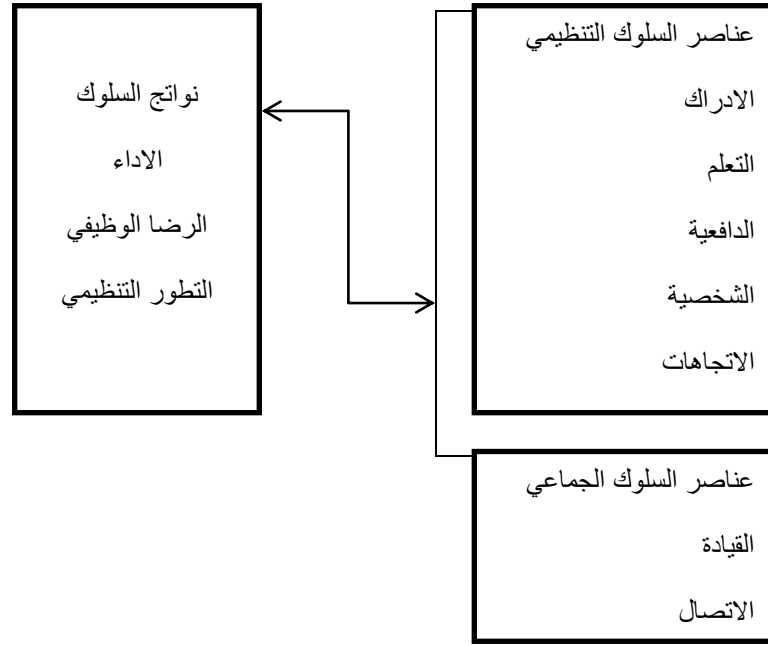
6. حتي يتم الالمام بجوانب المختلفة لسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة الي البحث في العلوم السلوكية و استخدام اساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.

المطلب الثالث : نماذج دراسة السلوك التنظيمي

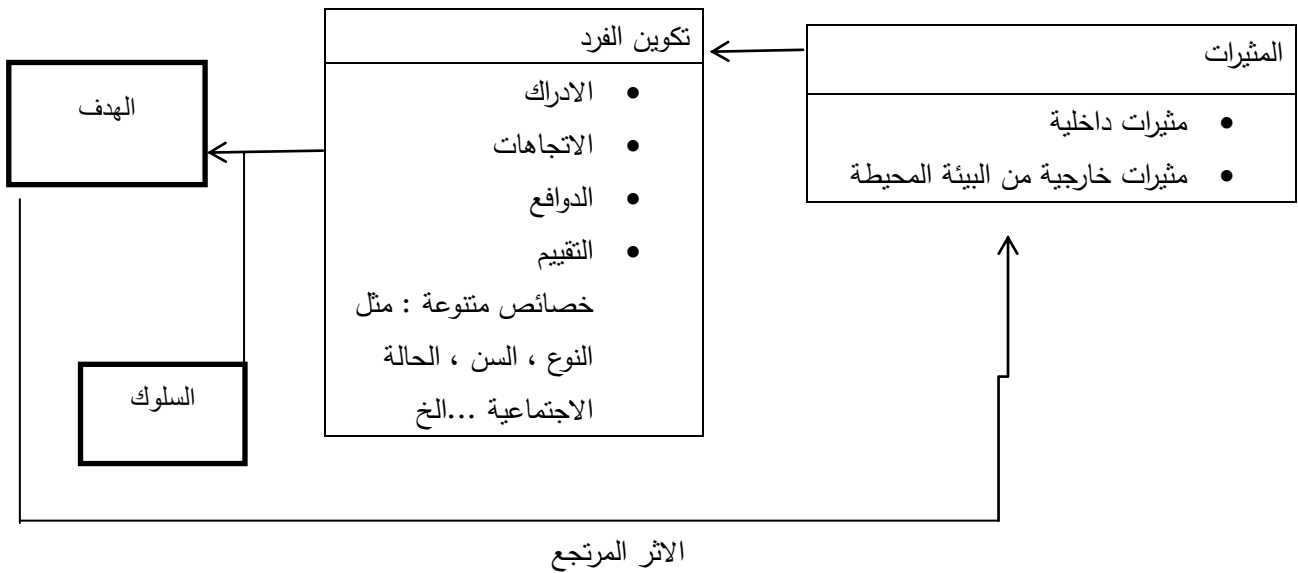
تعتمد الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي على مجموعة من المفاهيم ، و الفروض ، و العلاقات المنطقية و ذلك بغرض التوصل الى استنتاجات محددة و دقيقة و موضوعية تساعد على التنبؤ و التفسير للسلوك التنظيمي في المنظمات . و تتجدد عملية تنظيم و تنسيق هذه المفاهيم و الفروض ، و كذلك المتغيرات و العلاقات الممكنة بينها في ما يعرف ببناء النماذج . و من ناحية اخرى ، ونظرا لان السلوك التنظيمي شأنه في ذلك شان السلوك الانساني عموما ، يتسم بالتعقيد و يصعب تفسيره ككل ، فقد درج العلماء و الباحثين في هذا الميدان على دراسته من خلال نماذج محددة .¹

¹ د. جمال الدين محمد المرسي ، د. ثابت عبد الرحمن ادريس ، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، دار الجامعية ، دون طبعة ، الاسكندرية ، ص 111

الشكل (1.1): نموذج دراسة السلوك التنظيمي



المصدر : زبيدة ربيع ، دور ادارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 33
 سنحاول هنا التعرف على النماذج الاساسية المستخدمة في تفسير السلوك الانساني
 والتي تظم نموذج السلوك الفردي ، ونموذج السلوك بين فردين ، ونموذج سلوك الجماعة .
 نموذج تفسير السلوك الفردي : الشكل (2.1) : نموذج تفسير السلوك الفردي



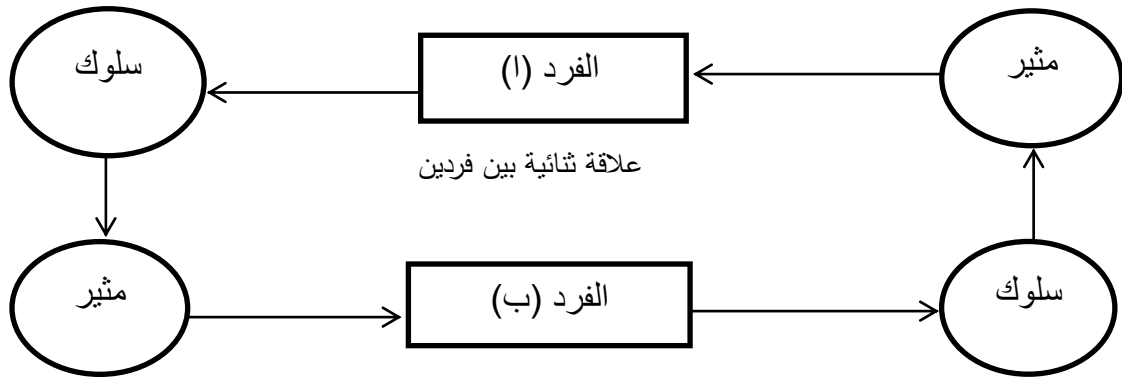
المصدر : د. جمال الالدين محمد المرسي . د. ثابت عبد الرحمان ادريس ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 123

ووفق لنموذج السلوك الفردي فان السلوك الانساني مسبب نتيجة تعرض الفرد لمثير معين والذي ربما يكون داخلي اي مصدره الفرد نفسه كنقص في احدا الحاجات الاساسية او الفسيولوجية (مثل الاكل او الشرب)

، او الحاجات النفسية والاجتماعية (مثل الحب او الاحترام او الامان او تقدير الذات) والتي يترتب عليها نوعا من التوتر او القلق .

1. نموذج السلوك بين فردين :

الشكل (3.1) : نموذج سلوك بين فردين

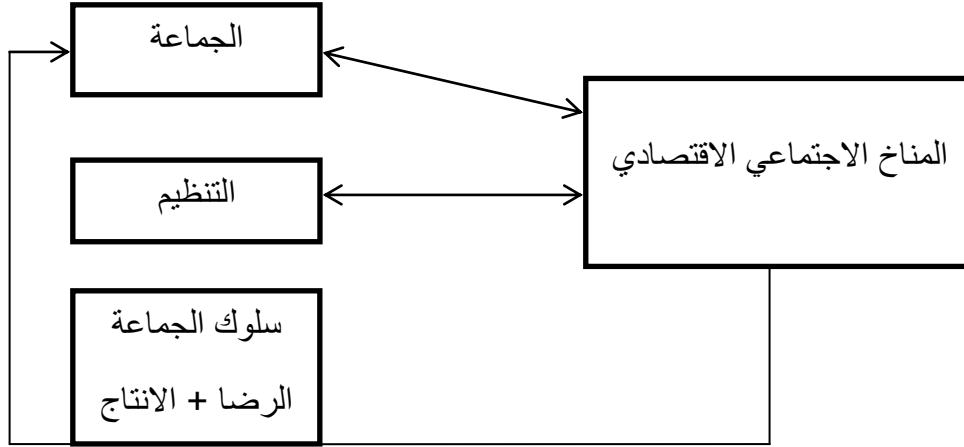


جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس السلوك التنظيمي، مرجع سابق، 142

ويلاحظ من خلال النموذج السابق العلاقة الثنائية بين فردين حيث ان ما ينتج من الفرد (ا) من سلوك او تصرف كاستجابة لمثير معين (داخلي او خارجي) قد يعتبر بمثابة مثير للفرد الثاني (ب) اي مثير خارجي ويتفاعل بطبع مع العوامل النفسية الخاصة به وخبراته ثم يستجيب لهذا المثير في صورة سلوك او تصرف ، والذي بدوره ربما يمثل ايضا مثير للفرد (ا) والذي ربما يستجيب له او يمتنع عن الاستجابة له..... وهكذا .

2. نموذج تفسير سلوك الجماعة :

الشكل (4.1) : نموذج السلوك الجماعي



المصدر : بوغازي احمد ، اثر السلوك التنظيمي على المؤسسة ،مرجع سبق ذكره ، ص 6

المطلب الرابع : محددات السلوك التنظيمي

ان السلوك التنظيمي الفردي للعاملين في انه تنظيم يتحدد بمجموعة من العوامل تتمثل في مفاهيم الدوافع والحوافز لدى الفرد ، بمستوى تصوراته وادراكه وتصوراته للأمر التي يحسها ويراهها ويسمعها وكذلك بالاتجاهات والقيم التي اكتسبها منذ الصغر وكذا مستوى نعلمه ومدى خبرته.¹

1. **الدوافع** : وهي حركات داخلية لسلوك وهي بتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية وتشير الى المكافآت التي يتوقعها الفرد من ادائه للعمل والتي يمكن ان تكون حوافز مادية واخرى تتصل بالمنافع المادية او حوافز معنوية .

2. **الشخصية** : هي ذلك التنظيم الثابت والدائم ، الى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه والي يحدد توافقه لبيئته . وهي ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تظهر في العلاقات المختلفة للفرد عن غيره

¹ زبيدة ربيع ، دور ادارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية -جامعة مسيلة - قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، 2017 \ 2018 ، ص، ص 35,36.

3. الإدراكية : ان الإدراك هو عملية ينظم فيها الافراد انطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها لتعطي معن لبيئتهم ، وقد اتفق الفلاسفة وعلماء النفس انما يراه الفرد والطريقة التي يرى بها تصل مباشرة بما يعرفه ويؤمن على العالم وما به من الاشياء وان ما يتعلمه الانسان يؤثر في طريقة تقييمه للأمور .
4. القيم : ان القيم مقياس او معيار للانتقاء بين بدائل، ومخلفات اجتماعية امام الشخص الاجتماعي في مواقف الحياة الاجتماعية، بقصد تحقيق مصالح واهداف معينة ترتبط بالوضع الاجتماعي لهذا الشخص، نلاحظ من خلال هذا التعريف الدور الذي تلعبه القيم كمقياس للانتقاء .
5. الاجتهادات: هي احد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكيل السلوك التنظيمي للعمال والموظفين، داخل المنظمات فاء ذ لاحظنا فردين ووجدنا ان الاول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف او الموضوع، في حين الثاني يسلك سلوكا متشابهها في كل مرة يواجه فيها نفس الموقف او الموضوع، فيمكن تفسير هذا التناقض في سلوك الاول بانه دليل على وجود اتجاهات لديه بغض النظر عن كونها إجابيه او سلبية .

المبحث الثاني : مفاهيم حول ادارة الموارد البشرية

لم يعد هنالك شك في ان الموارد البشرية هي احد المقومات الاساسية لنجاح المؤسسة بل يمكننا القول انها المحدد الاول والاساسي لهذا النجاح وذلك لتوفرها على قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق اهداف المؤسسة وفي هذا المبحث سنحاول التطرق الى اهم العناصر التالية:

- مفهوم اداره الموارد البشرية واهدافها
- وظائف اداره الموارد البشرية
- العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية
- مهارات ادارة الموارد البشرية

المطلب الاول: مفهوم ادارة الموارد البشرية واهدافها

أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية

تباينت وتعددت التسميات التي اطلقت على العنصر البشري وان كان اكثرها انتشار تسمية " ادارة الافراد" وادارة الافراد هذه تعرف بانها ذلك الجزء من الوظيفة الادارية المتعلقة بالعلاقات الانسانية في المنظمة ، او انها ذلك الجزء من الادارة المتعلق بالعاملين ولعلاقتهم في المنظمة ، الذي يهدف الى رفع مستوى كفاءة العاملين والى تحقيق العدالة في ما بينهم ¹.

كما عرفة ادارة الموارد البشرية بانها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها اية منظمة لتحقيق اهدافها ، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد ، والاشراف على استخدامها ، وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق اهداف المنظمة ،وتطويرها ².

وعرفة ايضا ادارة الموارد البشرية انها تمثل جزء من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها، وهكذا فانه بمجرد ان يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة فان المرحلة الثانية تتمثل في وضع

¹ د. نادر احمد ابو شيخة ، ادارة الموارد البشرية ، دار صفاء لنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2001 ، ص 17 .

² د. سعد نانف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد) ، دار وائل لطباعة والنشر ، ط 1 ، عمان ، 2001 ، ص 17 .

اهداف الشركة وتطويرها الى خطط فعلية ، ومن غير الممكن ان يتم تحقيق الاهداف دون توفير الموارد المطلوبة ، والتي تشمل بالطبع الاشخاص .¹

ثانيا: اهداف ادارة الموارد البشرية

تتنوع الاهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من منظمة الى اخرى . ولذا فان اهداف ادارة الموارد البشرية تعد كثير ومتنوعة ، ويمكن تحديد الاهداف على النحو التالي² :

1. الحصول على الافراد الكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل الانتاج والخدمات بأحسن الطرق واقل تكاليف .
2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في انتاج السلع او الخدمات وفق للمعايير الكمية والنوعية المحددة لها .
3. تحقيق انتماء وولاء الافراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها .
4. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والادارة والبيئة .
5. ايجاد سياسات موضوعية جيدة تمكن العاملين من اداء عملهم بصورة جيدة ، وتزيد من انتاجيتهم ومكاسبهم المادية .
6. ايجاد ظروف تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية
7. ائاحة الفرصة للعاملين ان يجدوا فرص عمل جيدة وان تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك .

المطلب الثاني : وظائف ادارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة الى اخرى نظرا لان وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها ، اي انها متميزة من بين هذه الوظائف³

1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة .

¹ باري كشاوي ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفاروق لنشر والتوزيع ، ط العربية 2 ، مصر ، 2006 ، ص 10

² نداء محمد النجار ، دور ادارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة الجامعة الاسلامية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ادارة اعمال ، الجامعة الاسلامية كلية التجارة ، 2012 ، ص 16 .

³ هشام بو كفوس ، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة" ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، 2007 ، ص 60ص 61

2. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق اهدافها .
3. تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات .
4. استقطاب الافراد الذين تحتاجهم وتطلبهم المنظمة لتحقيق اهدافها
5. اختيار وتعيين افراد الشغل وظائف معينة داخل المنظمة .
6. تقديم الفرد للعمل وتدريبه .
7. تصميم وتنفيذ البرامج الادارية ز .
8. تصميم انظمة تقييم الاداء .
9. مساعدة الافراد في تنمية خطط التطور
10. تصميم وتطبيق التعويضات لكل العاملين .
11. تصميم انظمة الرقابة والانضباط والتنظيمات .
12. تصميم وتطبيق البرامج لضمان الصحة وامن الافراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على ادائهم في العمل .
13. تصميم وتنفيذ انظمة الافراد .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في ادارة الموارد البشرية

كثير ما يدور التساؤل حو مدى قدرة تأثير العوامل البيئية الموجودة في المجتمع على ادارة الموارد البشرية يمكن تقسيم البيئة المؤثرة على ادارة الموارد البشرية الى قسمين هما عوامل داخلية وخارجية وعليه فعوامل البيئة المؤثرة على ادارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:¹

1. **العوامل الاقتصادية :** ان حالة الاقتصاد الوطني تؤثر على ادارة الموارد البشرية للمؤسسات التي تتجه الى التوسع في الانشطة بإدارة الموارد البشرية في فترات الربح ، وتقلص في فترات الكساد ، ويتبين هذا خلال التأثير الشديد للممارسات الخاصة بالأفراد اثناء فترات الركود الاقتصادية منذ منتصف السبعينات وحتى اخر الثمانينات ، تغيرت الاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد داخل المؤسسات كما نجد ان ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الامريكي كان له تأثيرا كبير على ادارة الموارد البشرية وهذا من خلال المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين .

¹ميدون عباس ،دور التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية دراسة بجامعة الحاج لخضر ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير جامعة الحاج لخضر
باتنة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية والاسلامية ، 2015 ، ص80

2. العوامل القانونية : ان مختلف التشريعات والقوانين لها تأثير جوهري على ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسات من خلال العقود الثلاثة الاخيرة في الولايات المتحدة الامريكية ، فقد تدخله التشريعات والقرارات لتحديد دور المؤسسات العمالية وحقوقها الحد الادنى لأجور ، والحد الاقصى لساعات العمل ، فأثرت على كل السياسات الخاصة باستقطاب الافراد ومقابلتهم ، واختيارهم وتوكيلهم وترقيتهم .

3. العوامل التعليمية : وهي من اهم العوامل الخارجية المؤثرة على ادارة الموارد البشرية ، فالأنظمة التعليمية هي التي تمد المؤسسات وكذا سوق العمل باحتياجات من الطاقات العاملة ، سواء من ناحية تغطية الاعداد المطلوبة او كانت حسب التخصصات ، فأى خلل في الانظمة التعليمية ينعكس على اداء وكفاءة الادارة الموارد البشرية في تحقيق اهدافها وفي ممارساتها وسياساتها .

4. العوامل السوسيو ثقافية : توجد العديد من المؤثرات الاجتماعية على ادارة الموارد البشرية التي تختلف جزء من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه ، لذا وجب على ادارة الموارد البشرية ان تكون لديها القدرة على تقييم القوى والتأثيرات الاجتماعية السائدة حتى تتمكن من تقدير الاثار بشقيها القصيرة والطويلة الامد والتي تترتب على تصرفات ادارات معينة ، وفي النهاية يجب ان يقرر مدير ادارة الموارد البشرية ما اذا كان التغيير متوقعا فباي سرعة وعلى اي مستوى ان المعتقدات الاجتماعية عن ظروف العمل الجيدة ، والساعات المناسبة للعمل ، ومستويات الاجور العادلة ، واسلوب الاختيار وتعيين وترقية وتقييم الاداء لمن العوامل المؤثرة للغاية .

المطلب الرابع : مهارات ادارة الموارد البشرية

تشكل المهارات عنصر مهما في تطور اداء الموظفين في المنظمة ، تنقسم المهارات اللازمة لعمل المديرين لإدارة الموارد البشرية الى¹ :

¹ حبه وديعة، العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاجتماعية ، 2018، ص56-59

1. المهارات الفنية :

تعني المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم و الكفاء في استخدام هذه المعدة افضل استخدام في العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف وترتبط بالتعامل مع الاشياء المادية والعمليات حيث تشير المهارات الى المقدرة على استخدام الوسائل والادوات والاجراءات ، لاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل ، وعرفت كذلك بانها القدرة على انشاء نشاط او عمل معين اي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني ، وخاصة تلك الانشطة التي تتضمن استخدام عمليات او اساليب او ادوات فنيه محدده وتظهر اهمية تلك المهارات بشكل اكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الادارة حيث تتضمن:

- تحديد اهداف العمل وطبيعته ودوره.
 - تحديد حجم العمل واسلوب التخطيط والتنظيم له.
 - تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرص.
 - تحديد الاسلوب الافضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي
- ومن اهم ما يميز المهارات الفنية انها اكثر تحديدا من المهارات الاخرى اي يمكن التأكد من توفرها لدى المسير او القائد بسهولة وتتميز بكونها اسهل في اكتسابها وتثمينها.

2. المهارات الفكرية :

يطلق عليها ايضا المهارات الادراكية وهي القدرة على التفكير المجرد وبطريقه موضوعيه فالموظفون يحتاجون لامتلاك القدرة على رؤيه العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة والى فهم مدى التداخل بين هذه القوى والمتغيرات الاخرى وتشير هذه المهارات ايضا الى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر اليها ورؤيتها في منظور شمولي وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الاخر وجوانب التأثير الخاصة بتغيير اي نشاط على المنظمة ككل الى جانب مهاره تنظيم واداره الوقت ومهاره التفويض الفعال للسلطة ومهارات الاتصال ومهارات حل المشاكل وتم اضافته مجموعه مهارات اخرى الى المهارات السابقة منها مهارات التخطيط مهارات المقابلة مهارات كتابه التقارير ومهاره اداره الاجتماعات.

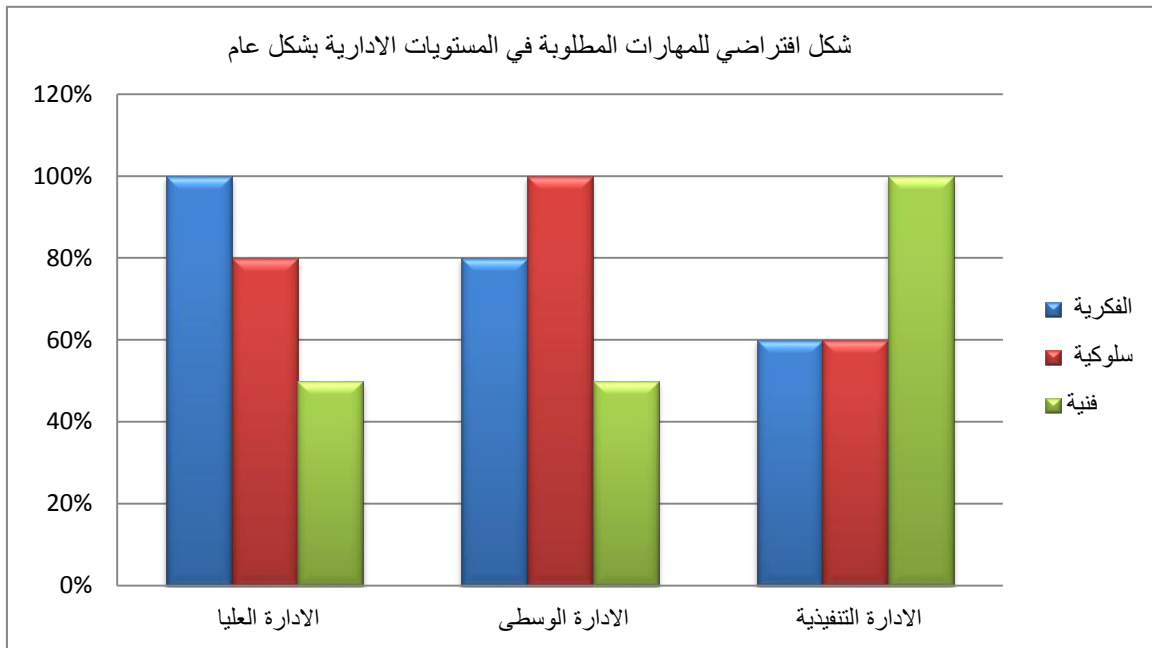
3. المهارات السلوكية :

هناك من يفصل جزء كبير من المهارات الفكرية ويجعلها قسما خاصا لوحده نسميه قسم المهارات السلوكية فتشمل مهاره الاتصال مهاره حل الصراع مهاره التفاوض مهاره تكوين العلاقات الاجتماعي وهناك من يذهب لتسميتها بالمهارات الانسانية ويعرفها على انها المهارات التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقه جيده وتتضمن هذه المهارات القدرة على تفهم مواقف الاخرين مهاره القدرة على التوصل لحلول وتنطوي هذه المهارات على كل ما يرتبط بالتعامل مع الافراد والجماعات وتعني القدرة على التعامل مع الافراد وجماعات العمل وقيادتي بالإضافة الى تحفيزهم وتشجيعهم على الانجاز الجيد وتكون هذه

المهارات السلوكية في كل المستويات الادارية وتكون متنوعه وبعضها يمكن في التوجيه والتواصل والبعض الاخر يتعلق بالعمل مع الاخرين كعضو مع ملاحظه انه لا يمكن لشخص ما ان يصبح اداريا ناجحا اذ لم يمتلك هذه المهارة فقد ينجح ويتقدم كخبير ولكن ليس كإداري وتركز هذه المهارات بالدرجة الاولى على النحو التالي:

- مهارات التعامل مع الاخرين.
- مهارات اتصال والافناع بالتوفيق بين الآراء المتعارضة.
- مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة.

الشكل(5.1) : شكل افتراضي للمهارات المطلوبة في المستويات الادارية بشكل عام



المصدر: حبه ودبعة ،العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية

جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاجتماعية ، 2018،ص59.

المبحث الثالث : السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية .

يشمل السلوك التنظيمي على العوامل التنظيمية التي قد يكون لها تأثير على السلوك الفردي والجماعي حتى يمكن تزويد المتخصصين في ادارة الموارد البشرية بالمعلومات اللازمة لاختيار وتدريب الموظفين ، وفي هذا المبحث سنحاول التطرق الى اهم العناصر التالية:

- المظاهر والاتجاهات السلوكية الخاصة بالموارد البشرية .
- الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية .
- تكوين السلوك التنظيمي للعمل والمحافظة عليه في ظل ثقافة تسيير ادارة الموارد البشرية .

المطلب الاول :المظاهر و الاتجاهات السلوكية الخاصة بالموارد البشرية

هناك بعض المظاهر و الاتجاهات السلوكية الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة منها :¹

أولاً : رضا الموارد البشرية عن العمل داخل المنظمة و ارتفاع روحها المعنوية :

ان القيادة الناجحة في اية منظمة او شركة تعمل بشكل مستمر على واقع الروح المعنوية للموارد البشرية العاملة في المنظمة و ذلك عن طريق توفير لبيئة الداخلية المناسبة و الصالحة للعمل داخل المنظمة ...و تستطيع القيادة ان تتعرف على ارتفاع الروح المعنوية و رضا الموارد البشرية العاملة من خلال :

- السلوك العلني للموارد البشرية داخل المنظمة : و يتمثل السلوك العلني للموارد البشرية داخل المنظمة في المحافظة على الجدية في العمل ،ارتفاع معدلات مستوى الاداء ،الحافظ على مواعيد الدوام ،معدلات دوران العمل ، المحافظة على موارد المنظمة او الشركة ، التقليل من الهدر في الوقت او المواد و التقليل من الفاقد و التالف من المنتجات الى مستويات الدنيا .
- الآراء و الاتجاهات التي تبديها الموارد البشرية : و تتمثل هذه الآراء و تلك الاتجاهات في مشاعر الانتماء و الولاء التي تظهرها الموارد البشرية ،كذلك الافكار الايجابية و الابداعية التي تطرحها الموارد البشرية بما يدل على حبها و انتمائها و ولائها للمنظمة او الشركة التي تعمل فيها .

¹ ابو عبد العزيز ، المظاهر و اتجاهاتها السلوكية الخاصة بالموارد البشرية ، على موقع www.hdiscussion.com 03/03/2023

• ان رضاء الموارد البشرية عن العمل هو ناتج اصيل لتفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة او الشركة اهم هذه المتغيرات : طبيعة العمل داخل المنظمة ، و بيئة العمل الداخلية وما توفرها من ظروف ايجابية ، و شروط مناسبة ،برامج ونظم التقدم و الترقى الوظيفي داخل المنظمة ،فضلا عن برامج و انظمة الرواتب اجور و الحوافز و المزايا العينية ، طرق الرقابة و الاشراف و التوجيه المتبعة داخل المنظمة ..و غيرها من المتغيرات التي تعمل على رفع الروح المعنوية ، و ثم تحقيق رضا الموارد البشرية عن العمل داخل المنظمة او الشركة .

ثانيا: مقاومة الموارد البشرية للتغيير داخل المنظمة

من المتداول او المعروف ان الانسان عدو ما يجلهه ...و ان كان هذا في حالات ما فانه ليس طبيعيا في كل الحالات ..فتغيير امر مرغوب في حالة ما ، و مطلوب و ضروري في حالة اخرى ..فدوام الحال من المحال ..و الجمود عدو التقدم .. فالمنظمة او الشركة التي تريد البقاء و الاستمرار عليها ان تدرس وضعها الحالي ، و ان تلجا الى التخطيط الاستراتيجي لمستقبلها ، و ان تلجا الى التغيير ليس لمجرد التغيير ، و انما لتحقيق اهداف محددة و جوهرية من وراء هذا التغيير .

المطلب الثاني : الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية وحدة او تنظيم كغيرها من الوحدات او التنظيمات التي تقع على الهيكل التنظيمي في المنظمة و التي تعتبر من الوظائف الاساسية في المنظمة الى جانب وظيفة الانتاج ، و العمليات ، و التسويق ، و التمويل ، و لكنها تتميز عن التنظيمات الاخرى من حيث التخصيصات المباشرة في شؤون العاملين في المنظمة كما و نوعا من خلال الوظائف معينة منطاة فيها ،مثل: التوظيف ، التدريب ، الاختيار ، و التحفيز ، التقييم و توفير الامن و السلامة المهنية و الصحية للعاملين ،علما ان التنظيمات الاخرى لا يعني انها غير مسؤولة عن العاملين فيها ،و انما يقع عليها ايضا مسؤولية كبيرة و خاصة على المستويات الادارية العليا في التنظيم و في الوحدة الادارية من حيث القوانين و التعليمات و الاسس التي في وحدته ضمن الانظمة ادارة العاملين كلا تعمل بموجبها المنظمة ،بما يحقق العدالة بين العاملين و التعاون و القدرة في التأثير عليهم للقيام بمواجهتهم و مهامهم على اتم وجه .

و يمكن القول ان الشركة و الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يختلف من منظمة الى اخرى من حيث المسميات و المسؤوليات و الحجم و الدور الذي تلعبه و تقسماتها الوظيفية ولكن ابرز ما يميز

تنظيم ادارة الموارد البشرية عن غيرها من الوحدات هو علاقتها التفاعلية مع كافة تنظيمات المنظمة في مستوياتها الادارية دون استثناء ، اذ تعتبر حلقة الوصل الاساسية بين الوحدات الاخرى من اجل التعاون و المتابعة و الاشراف الهادف الى التطوير المشترك علما ان مسؤولياتها الاستشارية تكون بمثابة تقديم النصح و الارشاد للإدارة العليا بما فيها الوحدات الادارية و الفنية الاخرى ، و لا يمكنها ان تفرض عليهم او تلزمهم في اي قرار ، لان ذلك يعتبر من مسؤوليات و وظائف الادارة العليا في المنظمة التي تعتبر صاحبة القرار و لكن دور ادارة الموارد البشرية غالبا دورا استشاريا يمارس مهام و وظائف معينة ، كما تمارس التنظيمات الاخرى وظائفها المناطة بها.

و يتفق الكثير من اصحاب الفكر الاداري في مجال ادارة الموارد البشرية ان هيكله ادارة الموارد البشرية تختلف من منظمة الى اخرى من حيث الموقع التنظيمي و الصلاحيات ، و الادوار المناطة بها ،اي ان هناك من المنظمات ما تستخدم او تتبنا ما يسمى بمركزية التنظيم للموارد البشرية ، و البعض الاخر يستخدم او يتبنا ما يسمى بالمركزية التنظيم للموارد البشرية ،حيث ان مركزية التنظيم تعتمد فيها المنظمة على انشاء ادارة او وحدة واحدة مركزية لإدارة الموارد البشرية ،بحيث تتناط كافة النشاطات المتعلقة بالعاملين بها دون ان يكون للفروع الاخرى اي دور او سلطة او قرار في ذلك ، في حين ان الاسلوب اللامركزي لإدارة الموارد البشرية هو الاسلوب الذي تعتمد فيه ادارة المنظمة على انشاء تنظيم فرعي الى جانب المركز مع اعطاء دورا و سلطة في ممارسة نشاطات ادارة الموارد البشرية المختلفة دون الرجوع الى المركز .

الا ان تباع اي من الاسلوبين المركزي و اللامركزي يخضع لعدة عوامل مؤثرة ، و من ابرزها ما يلي

- حجم المنظمة .
- وجود الكفاءات البشرية .
- التوافق بين الاهداف .
- نظام الانتاج¹ .

¹ د. نعيمة ابو حسنة، الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ، على الموقع ، www.portal.arid.my , 03/03/2023 .

المطلب الثالث : تكوين السلوك التنظيمي للعمال و المحافظة عليه في ظل ثقافة تسيير الموارد البشرية

تعتبر ثقافة تسيير الموارد البشرية في اي مؤسسة من اهم المؤثرات للسلوك التنظيمي للعمال ما دامت تركز على اندماجهم الداخلي و تكيفهم الخارجي ،لأنه من خلال هذه الثقافة يمكن فهم مواقف الافراد و دوافعهم للعمل على تحفيزهم و توجيههم ،و يمكن ان يتجلى تأثير الثقافة التسييرية على سلوك العمال من خلال درجة قوتها ، فالثقافة التي تكون قوية و متوافقة مع قيم و اهداف المؤسسة و اهداف العمال في نفس الوقت تقود المنظمة الي النجاح ،لان هذا التوافق يجعل قيمها تنتشر بشكل كبير لما تحمله وحتويه من قيمهم الشخصية ، لذا تجدهم يتبنونها ويجعلونها قواعد اساسية لسلوكياتهم كونها قيم مرنة تسمح لثقافة تسيير الموارد البشرية التكيف مع الظروف المتغيرة والازمات الطارئة .

ومن بين السلوكيات الهامة والفعالة للمؤسسة الجزائرية والتي يجب ان تركز ثقافة تسيير الموارد البشرية بهذه المؤسسة على ترسيخها عند العمال هي السلوكيات التنظيمية المتمثلة في الانضباط والالتزام في العمل والولاء للمؤسسة ، اذ يمكن لثقافة تسيير الموارد البشرية ان تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لد العاملين ، يشير الالتزام الى الدرجة التي يكون فيها أعضاء التنظيم على استعداد لبذل جهود معتبرة و اظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق اهدافها ، اي من شان الثقافة ان تهيأ ظروف تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق اهداف المنظمة ، ويمكن ان يكون هذا من خلال ارساء القيم التنظيمية والعمل بها من طرف القيادات الأشرفية باعتبارها القدرة الاولى المؤثرة على العمال ، من خلال قيم العمل واهداف المؤسسة للأفراد باعتماد باعتماد ثقافه الاتصال القائمة على ترسيخ المبادئ الانسانية، واعتماده على ثقافة تدعيمية قائمة على العدالة والمساواة والاستمرارية من اجل حث العاملين على الالتزام بالقيام التنظيمية التي تنادي بها هذه الثقافة التسييرية¹.

¹ رقيقة بو خالفة ، السلوك التنظيمي للعمل في ظل ثقافة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص- ص 140- 141 .

خلاصة :

ان دراسة السلوك التنظيمي له اهميه كبيره وهذا من خلال ما ينجز عنه من فائدة في حسن سير المنظمة في حيث ان نتائج دراسة السلوك التنظيمي افادت كثيرا كل المهتمين بها ويجعل المنظمات ليس فقط اكثر انتاجيه بل ايضا اكثر لطفا للعمل فيها.

اما عن اداره الموارد البشرية الفعالة فهي التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المناسبة والمدربة من خلال برامج التدريب والتكوين التي تضعها اداره الموارد البشرية وتتميه قدرات هذه الموارد والتي عن طريقها تحقق الادارة اهدافها فهي عن طريق التكوين والتحفيز تسعى الى اعطاء ديناميكية لسيرورة العمل وتحقيق اهداف التنظيم .

الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة

الجزائرية للمياه " الوادي "

❖ تمهيد

بعد معالجتنا لموضوع السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية راينا ان نخصص الفصل الثاني فصل تطبيقي او دراسة حالة .

ان الجانب التطبيقي ما هو الا تجسيد لما تطرقنا اليه في الجانب النظري من دراسة و تحليل و مدى انطباقه على ارض الواقع التي راينا ان تكون في شركة الجزائرية للمياه.

و من خلاله قمنا بتقسيم هذا الفصل الي ثلاثة مباحث كالاتي :

- المبحث الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة .
- المبحث الثاني : ادوات جمع الاستبيان و الادوات المستعملة .
- المبحث الثالث : تحليل الاستبيان .

المبحث الاول: تقديم عام لمكان التبرص ومهامه

تعتبر المؤسسة الجزائرية للمياه من اهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في وهذا لكونها تدير اهم مورد يحتاج اليه المواطن بصفه يومية وهو تسيير وتوزيع المياه الصالحة للشرب عبر معظم ولايات الوطن وسنحاول في هذا المبحث التعرف اكثر عن المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وكذا دراسة هيكلها التنظيمي وكذلك سنتطرق الى مهامها التي تدير عليها.

المطلب الاول : نشأة وتطور مؤسسة الجزائرية للمياه وطنيا

اولا : نبذة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية للمياه

تم انشاء المؤسسة في 21 ابريل 2001 الموافق لمحرّم 1422 بموجب مرسوم تنفيذي رقم 10 - 101, حيث تضم الجزائرية للمياه 800 عامل و 15 منطقة 48 وحده فان تسيير قطاع المياه هو من صلاحيات المؤسسة تحت وصاية وزاره الموارد المائية والبيئة وتتكلف بالتقويم المستمر كما وكيف للموارد المائية عبر كافة التراب الوطني.

كما انها تتابع سياسته تسيير المياه وتفتوحها وتنفيذها تشارك مع قطاع البحث العلمي في الملتقيات والندوات التي تهتم قطاع المياه كما تسهر على السير الحسن للهياكل التابعة لها وتطوير الموارد البشرية الموجهة لقطاع من خلال التكوين واعاده القيام بهيكله العنصر البشري .

ثانيا : تعريف المؤسسة الجزائرية للمياه

تعتبر المؤسسة الجزائرية للمياه التي يقع مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية لوادي السمار بالجزائر العاصمة من اهم المؤسسات العمومية الجزائري كونها توفر العنصر الاساسي والضروري للإنسان المتمثل في الماء وتصنف من بين المؤسسات العمومية الصناعية التجارية وتتمتع بالشخصية المعنوية والقانونية والاستقلال المالي والاقتصادي وتوضع المؤسسة الجزائرية تحتوي صائه الموارد المائية والتحسيس حيث تكلف المؤسسة سالفه الذكر في اطار السياسة الوطنية لتوزيع المياه الصالحة للشرب عبر كامل التراب الوطني كما انها تقوم بتقييم ومراقبه نوعيه المياه الموزعة بكل انواعها وهذا من اجل ضمان اقتصاد المياه عن طريق تحسين فعالية شبكه التحويل والتوزيع بإدخال التقنيات للمحافظة على المياه وعلى عدم تبذير

المياه بتطوير عمليات التكوين والتربية باتجاه المستهلكين وتسطير برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية لنشر ثقافته اقتصاد المياه كما تقوم بتخطيط لبرامج الاستثمارات السنوية والمتعددة وتنفيذها بشكل اقتصادي فعال مما يعود على المؤسسة في الايجاب وتكون لديه الجودة التنافسية التي تمكنا من البقاء الى اجال طويله كما اصبحت تحل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات والهيئات العمومية الوطنية الجهوية والمحلية التي كانت تحت الولاية والبلدية في ممارسه خدمه عموميه الانتاج وتوزيع المياه الصالحة للشرب.

المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للمياه وحدة الوادي :

1. التعريف بالمؤسسة ونشاتها :

تأسست المؤسسة العمومية لتوزيع المياه الصناعية والتطهير EPDEMIا بالوادي بموجب مرسوم الوزاري رقم 2093 بتاريخ 23/1987 لكن البداية الفعلية للنشاط كانت 01 /04 /1990 وتم تحويلها الى الجزائرية للمياه بناء على الاتفاقية بتاريخ 10 /06 /2006 والمتمثلة في تحويل المؤسسة العمومية لتوزيع المياه بالوادي الى الجزائرية للمياه ADE ابتداء من 01 جويليا 2006.

المطلب الثالث : المهام والهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه

(1) مهامها:

تكلف المؤسسة في اطار السياسة الوطنية للتنمية بضمن تنفيذ السياسة الوطنية للمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات انتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزويد بها وكذلك تجديد الهياكل القاعدية تابعه لها وتنميتها وتكلف المؤسسة بهذه الصفة, عن طريق التفويض بالمهام الأتية:

أ- التقييس ومراقبة نوعية المياه الموزعة .

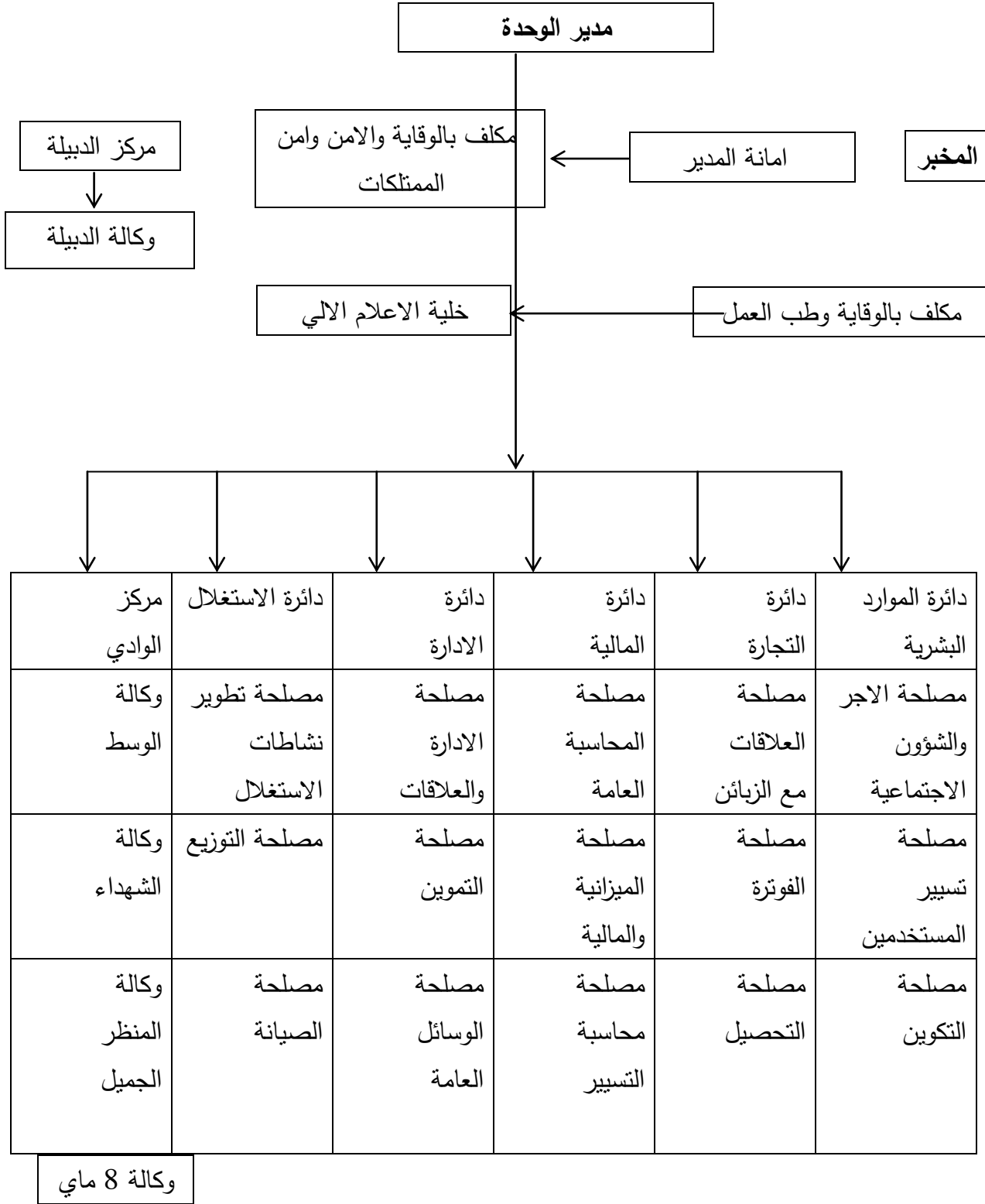
ب- المبادرة بكل عمل يهدف الى اقتصاد المياه لاسيما عن طريق:

- تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع.
- ادخال كل تقنيات للمحافظة على المياه.
- مكافحه تبذير المياه في تطوير عمليات الاعلام والتكوين والتربية والتحسس باتجاه المستعملين

- تصوير برامج دراسية مع المصالح العمومية التربوية للنشر ثقافه اقتصاد المياه
- ت- التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية والمتعددة السنوات وتنفيذهم
- تحل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات والهيئات العمومية الوطنية الجهوية والمحلية في ممارسه مهمه الخدمة العمومية الانتاج المياه الصالحة للشرب وتوزيعها لاسيما
- الوكالة الوطنية لمياه الشرب والمياه الصناعية والتطهير
- المؤسسة العمومية الوطنية ذات الاختصاص الجهوي في تسير مياه الشرب
- مؤسسه توزيع المياه المنزلية والصناعية وتطهير في الولاية
- الوكالات والمصالح البلدية لتسيير وتوزيع المياه

(2) : الهيكل التنظيمي :

الشكل رقم (1.2) يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه " الوادي "



وفي ما يلي شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي :

مدير الوحدة :المسير الاول للمؤسسة الجزائرية للمياه وحده

مخبر الوحدة: المسؤول الاول عن المراقبة النوعية للمياه على مستوى الشبكات

دائرة الموارد البشرية: مهمتها تسيير الموظفين من خلال متابعه تكوين العمال ,التريصات ,الايام

الدراسية ,متابعه حوادث العمل , متابعه الوثائق الادارية وحفظ القرارات في ملفات العمال

دائرة المحاسبة المالية: تقوم هذه الدائرة بكتابه المحاسبية ومتابعه الصرف وانجاز الحصيلة المتوقعة

لكل سنة ماليه جديده كما تصدر الحصيلة لكل سنة ماليه

دائرة الوسائل العامة: تقوم هذه الدائرة بصيانه ومتابعه العتاد عمليه التموين

دائرة الاستغلال: تقوم هذه الدائرة بإنتاج وتوزيع المياه صالحه للشرب وصيانه الشبكات وبالنشاط التجاري

مصلحه الاجر والشؤون الاجتماعية : هي مصلحه تابعه لدائرة الموارد البشرية مهمتها متابعه الصرف

وانجاز الحصيلة المتوقعة لكل سنة ماليه جديد

مصلحه تسيير المستخدمين : هي مصلحه تابعه لدائرة الموارد البشرية مهمتها تسيير الموظفين وكذا

حوادث العمل والوثائق الادارية وحفظ القرارات في ملفات العمال

مصلحه التكوين: هي مصلحه تابعه لدائرة الموارد البشرية مهمتها تكوين العمال تريصات الايام الدراسية

مركز الوادي : المسؤول عن تقنيات شبكات المياه مع عمليه التحصيل وهذا عن طريق الوكالات التابعة

له

مركز الدبيلة : المسؤول عن تقنيات الشبكة ببلديه الدبيلة ومع عمليه التحصيل وهذا عن طريق الوكالة

التابعة له

المبحث الثاني : ادوات جمع الاستبيان والاساليب الاحصائية المستخدمة

سوف نتناول في هذا المبحث على ادوات جمع البيانات والوسائل الاحصائية المستعملة لدراستنا

الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا

المطلب الاول : أدوات جمع البيانات

تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وتم بالإعتماد على مجموعة من الدراسات، صيغت في شكل أسئلة مباشرة وتضمنت (19) سؤالاً، كما كانت الأسئلة لها إجابات مغلقة حسب مقياس (ليكرت الخماسي) لتحقيق أكبر إستجابة وقسم الإستبيان على النحو التالي :

بدأنا بالمعلومات الأولية للمبحوثين ويضم خمسة عبارات (الجنس ، العمر ، الخبرة المهنية ، المستوى التعليمي، الوظيفة)

- القسم الأول: يضم مجموعة من الفقرات فيما يتعلق بالمعلومات الشخصية
 - القسم الثاني: يضم مجموعة من المحاور المتعلقة بالسلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية
- إستند الباحثان في سلم ليكرت الخماسي على مايلي:

- غير موافق بشدة (1)
- غير موافق (2)
- محايد (3)
- موافق (4)
- موافق بشدة (5)

وعلى هذا الأساس ذلك فإنه سيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية على النحو التالي:

- تم إحتساب قيمة المدى العام الذي يعبر عن الفرق بين أعلى درجة في المقياس وأقل درجة أي
 $1-5=4$.

- حساب طول كل فئة من خلال تقسيم المدى العام على عدد الفئات $3/4=1,33$

- إضافة القيمة 1,33 في كل مرة بدأ من الدرجة الأولى للمقياس ومنه فإنه تفسير المتوسط

الحسابي يكون كالتالي:

- من 1 إلى 2,33 يمثل درجة الموافقة المنخفضة .
- من 2,34 إلى 3,67 يمثل درجة الموافقة المتوسطة .
- من 3,68 إلى 5,01 يمثل درجة الموافقة المرتفعة .

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

وذلك من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة والتحليل الوصفي للبيانات وإختبار الفرضيات وهذه

الأساليب هي:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من صدق أداة الدراسة ،
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لإختبار ثبات أداة القياس ،
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ،
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) من أجل معرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة و تشتتها ،
- الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث : صدق وثبات الإستبيان

اولا : إختبار صدق أداة القياس: والنتائج ملخصة في الجدول التالي

الجدول (1.2) : يوضح اختبار الصدق البنائي لأداة القياس

مستوى الدلالة	معامل ارتباط (Pearson)	علاقة الإرتباط
*0.000	0,539	الإستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (SPSS V26)

*دال إحصائيا عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن قيم معاملات الإرتباط كانت (0.539) وهي قيمة موجبة

ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على صدق الإستبيان .

ثانيا : اختبار ثبات أداة القياس: تم التحقق منه من خلال الجذر التربيعي لمعامل "ألفا كرونباخ" لقياس

مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل العبارات الموجودة في المقياس وكانت النتائج كما في

الجدول التالي:

الجدول (2.2) : يوضح اختبار الثبات لأداة القياس

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات
الإستبيان ككل	23	0.741	0.860

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج (SPSS V26)

الثبات*: الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ .

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن قيمة معامل الثبات بلغت (0.860)، مما يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وعلى ذلك فإن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ومن ثم يمكن الإعتماد عليه واستخدامه في البحث العلمي .

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

خصصنا هذا المبحث لتحليل الاستبيان ويتكون مجتمع البحث من اطارات وباقي العمال حيث تم توزيع 21 استمارة استقصاء داخل المؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي.

المطلب الاول: الدراسة الوصفية لخصائص العينة

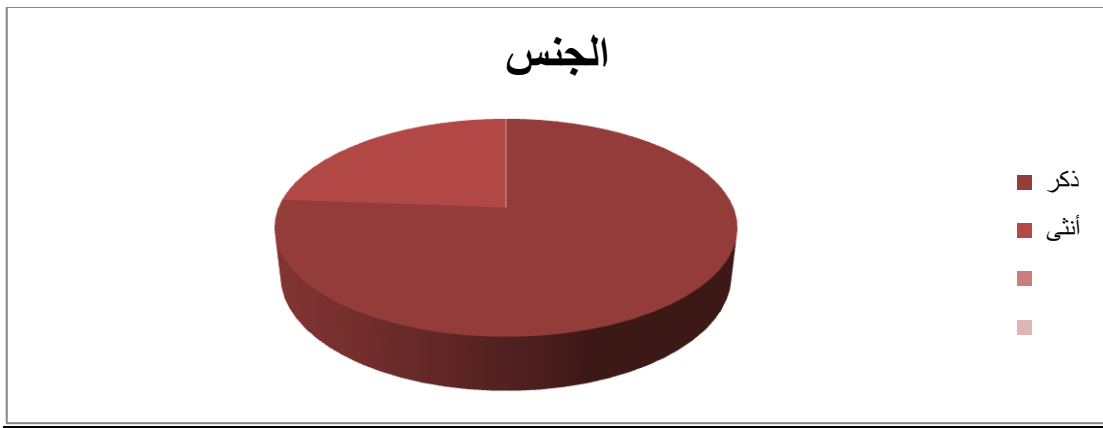
البيانات الشخصية

الجنس:

الجدول (3.2) : يوضح توزيع العينة حسب الجنس

المتغير	البعد	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	76,19
	أنثى	05	23,80

الشكل(2.2) : يوضح توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (SPSS V26) و مخرجات Excel 2007

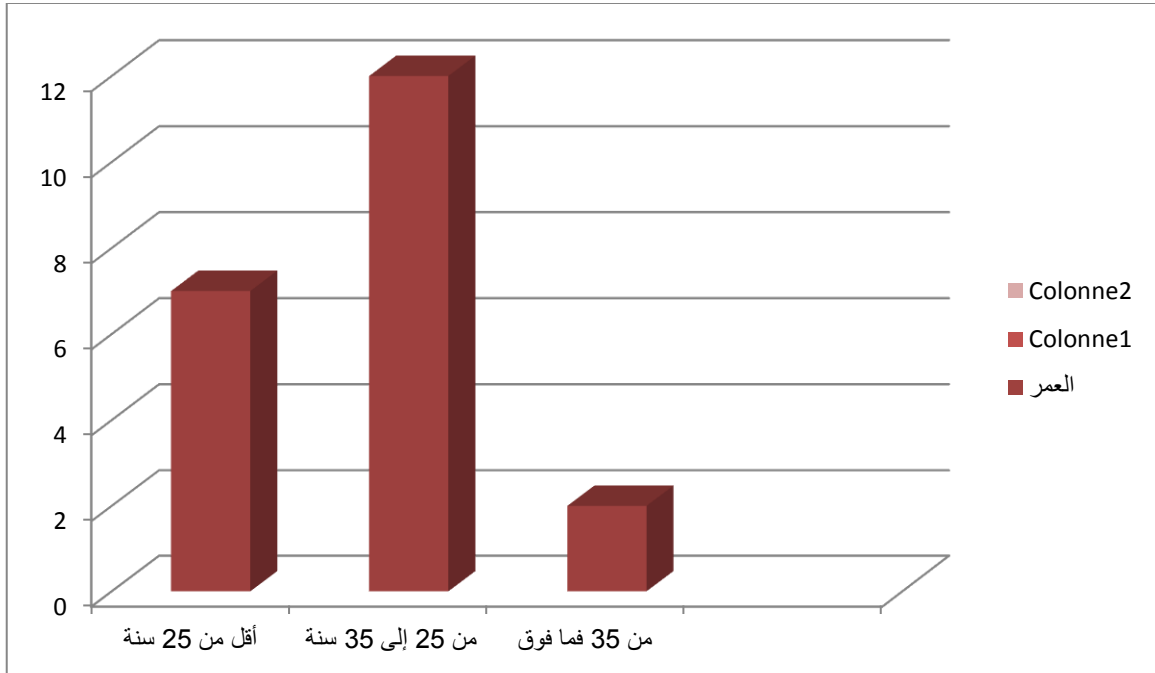
نلاحظ من البيانات أعلاه أن أغلب أفراد العينة ذكور تتراوح بنسبة 76,19 % ، ثم الإناث بنسبة % 23,80.

العمر:

الجدول(4.2) : يوضح توزيع العينة حسب العمر

المتغير	البعد	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	07	33,33
	من 25 على 35 سنة	12	57,14
	من 35 فما فوق	02	9,52

الشكل (3.2) : يمثل نسبة توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (SPSS V26) و مخرجات Excel 2007

نلاحظ من البيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يتراوح عمرهم من 25 إلى 35 سنة بنسبة %

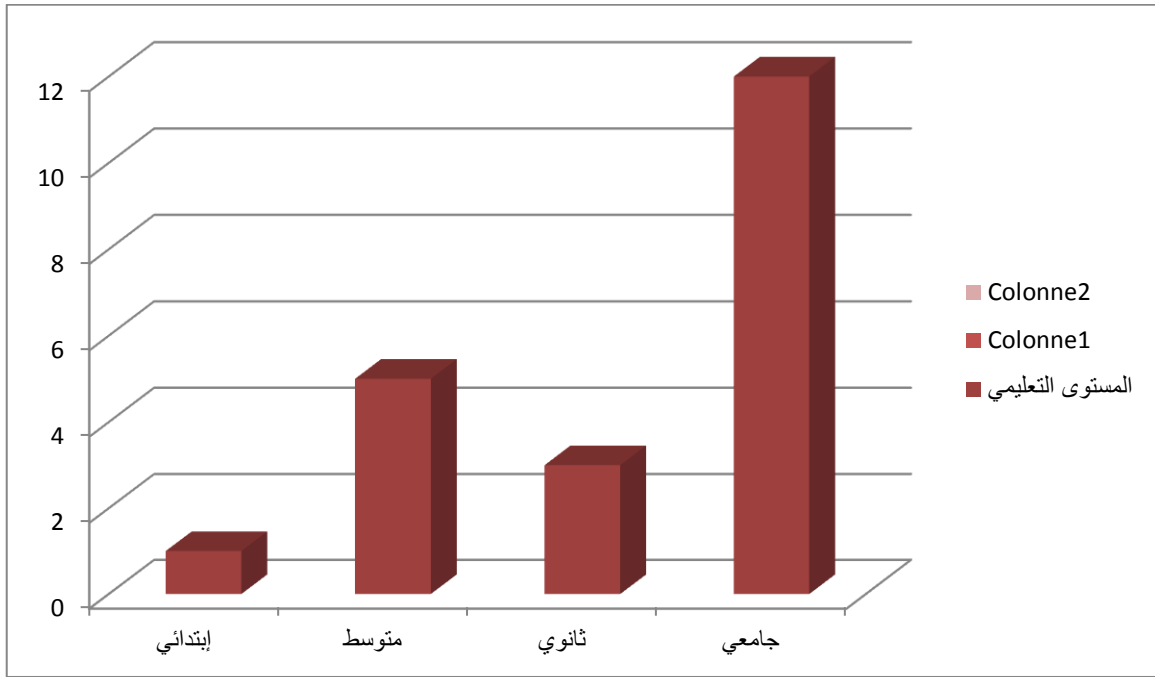
57,14، بعدها أقل من 25 سنة بنسبة % 33,33 ، و من 35 فما فوق بنسبة % 9,52 .

المستوى التعليمي :

الجدول (5.2) : يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

المتغير	العدد	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	إبتدائي	01	4,76
	متوسط	05	23,80
	ثانوي	03	14,28
	جامعي	12	57,14

الشكل (4.2) : يمثل نسبة توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (SPSS V26) و مخرجات Excel 2007

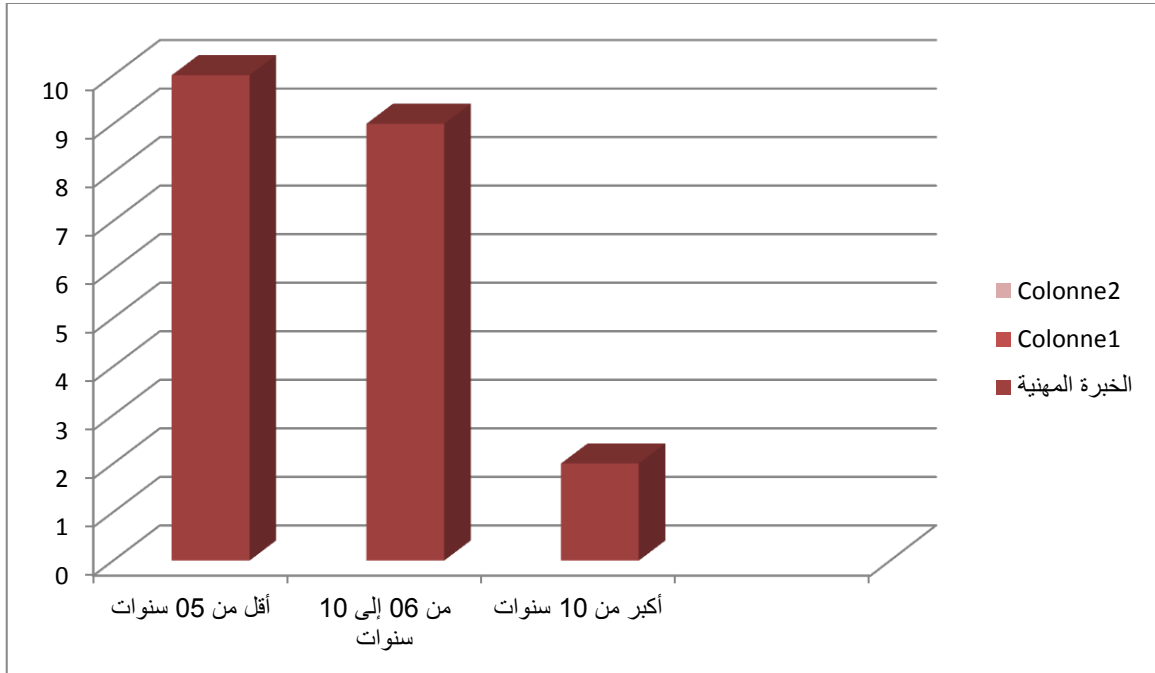
نلاحظ من البيانات أعلاه أن جميع أفراد العينة مستواهم العلمي جامعي بنسبة % 57,14 ، ثم متوسط بنسبة % 23,80 ، و أخيرا ثانوي و إبتدائي بنسبة % 14,28 و 4,76

الخبرة المهنية:

الجدول (6.2) : يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	البعد	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	10	47,61
	من 06 على 10 سنة	09	42,85
	أكبر من 10 سنوات	02	9,52

الشكل (5.2) : يمثل نسبة توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



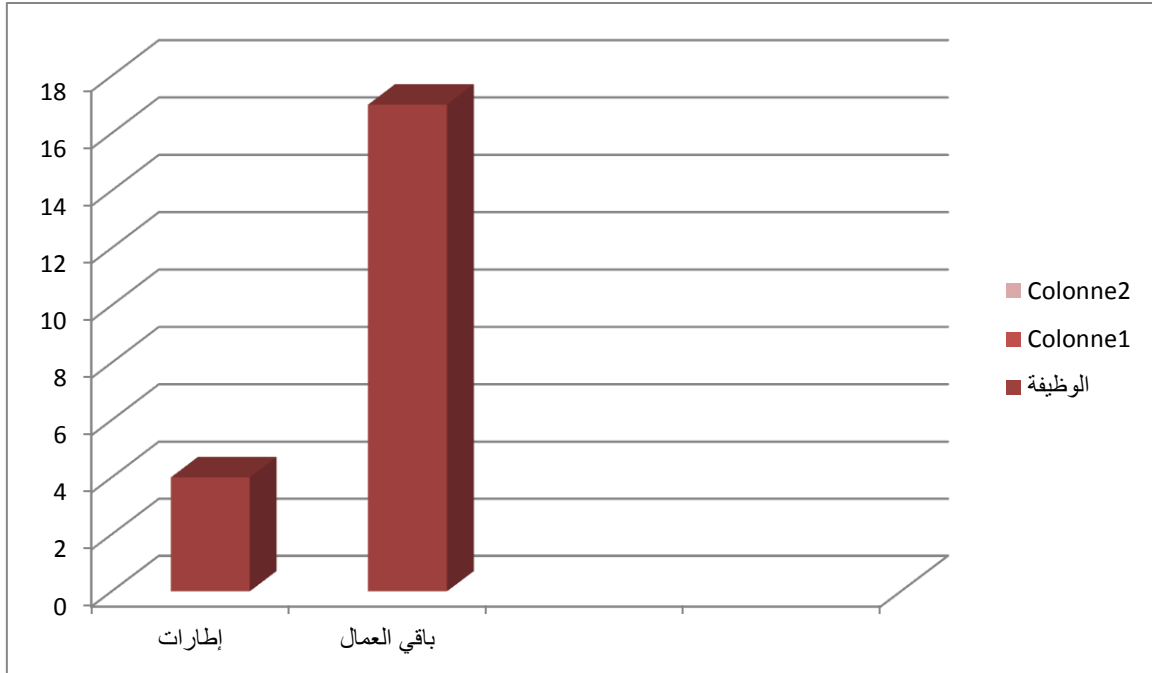
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (SPSS V26) و مخرجات Excel 2007
 نلاحظ من البيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة %
 47,61، بعدها أكبر من 06 إلى 10 سنوات بنسبة % 42,85 ، ثم أكبر 10 سنوات بنسبة % 9,52 .

الوظيفة:

الجدول (7.2): يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

المتغير	العدد	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	إطارات	04	19,04
	باقي العمال	17	80,95

الشكل (6.1) : يمثل نسبة توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (SPSS V26) و مخرجات Excel 2007

نلاحظ من البيانات أعلاه أن أغلب أفراد العينة عمال تتراوح بنسبة 80,95 % ، ثم الإطارات

بنسبة % 19,04.

المطلب الثاني : تحليل محور السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية

أولاً: السلوك التنظيمي

الجدول (8.2): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
1	هل يساعدك الشعور بالإستقرار الوظيفي على الأداء الجيد	6443,3	8661,2	5	متوسط
2	هل تحرص المؤسسة على العمل بروح الفريق	41553,	51331,2	7	متوسط
3	هل تسعى إلى التعاون والتكامل مع زملائك	56993,	992771,	1	مرتفع
4	هل تحرص على الإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية داخل المؤسسة	02193,	652191,	6	متوسط
5	هل تتشارك قيمك والقيم السائدة في المؤسسة	78423,	432871,	3	متوسط
6	هل تحرص على عدم التأخر في العمل	65493,	769311,	4	متوسط
7	هل تعتبر نفسك عضو فعال في المؤسسة	98123,	327681,	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (SPSS V26)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن السلوك التنظيمي متوفر بدرجة مرتفعة من وجهة نظر

المستجوبين في عبارتين " هل تسعى إلى التعاون والتكامل مع زملائك " و " هل تعتبر نفسك عضو فعال

في المؤسسة " كما سجل الإنحراف المعياري الإجمالي 1,47765، وهو أكبر من 0 بكثير وهذا ما يشير إلى انخفاض التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة .

ثانيا : إدارة الموارد البشرية

الجدول (9.2) : يوضح المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	هل تقوم المؤسسة بوضع معايير الإنتقاء الوظيفي	68723,	88861,	2	مرتفع
2	هل تعتقد أن التخطيط القوى العاملة يساعد على الإنتقاء الجيد للموارد البشرية	10963,	512131,	3	متوسط
3	هل تقوم المؤسسة ببرامج تكوينية للعمل	69323,	996291,	1	مرتفع
4	هل تعتقد أن وظيفة تكوين الموارد البشرية وظيفة مهمة لك	12763,	983261,	4	متوسط
5	هل ترفع برامج التكوين من مستوى الروح المعنوية	76593,	216641,	6	متوسط
6	هل يعكس الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة ما تبذل من جهد	21763,	321781,	7	متوسط
7	هل تقدم لك المؤسسة مكافآت من أجل تحسين الأداء	21783,	432871,	5	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج (SPSS V26)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مدى توفر إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المستجوبين في العبارات التالية " هل تقوم المؤسسة ببرامج تكوينية للعمل " و " هل تقوم المؤسسة بوضع معايير الإنتقاء الوظيفي "، كما تراوح الإنحراف المعياري 1.42265- 1.12165 ، وهو أكبر من 0 بكثير وهذا ما يشير إلى إنخفاض التباين في إجابات أفراد عينة الدراسة .

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يشير السلوك التنظيمي إلى مجال الدراسة العلمية والأفراد والجماعات والعمليات

التنظيمية لتحسين فاعلية المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهدافها

الجدول (10.2) : يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط

					/
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الإنحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	يشير السلوك التنظيمي إلى مجال الدراسة العلمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية لتحسين فاعلية المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهدافها
0.002 *	81.984	13.640	0.350	0.512	

• دال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.512، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة ، كما بلغ معامل التحديد 0.350 ، أما قيمة معامل الإنحدار فقد

بلغت 13.640 ، كما أكدت قيمة مستوى الدلالة 0.002 معنوية هذا الأثر ، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 81.984 وهي أكبر من F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة

الفرضية الثانية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تقييم مستوى الأداء العاملين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف فيه وذلك من أجل بناء وإعداد برامج لتطوير وتدريب العاملين داخل المؤسسة

الجدول (11.2) : يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط

					/
مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الإنحدار	معامل التحديد	معامل الإرتباط	تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تقييم مستوى الأداء العاملين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف فيه وذلك من أجل بناء وإعداد برامج لتطوير وتدريب العاملين داخل المؤسسة
* 0.000	126.493	13.346	0.228	0.239	

• دال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط (R) بلغت 0.239، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة ، كما بلغ معامل التحديد 0.228 ، أما قيمة معامل الإنحدار فقد بلغت 13.346 ، كما أكدت قيمة مستوى الدلالة 0.000 معنوية هذا الأثر ، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة

فقد سجلت 126.493 وهي أكبر من F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية في

المؤسسة الجزائرية للمياه وكالة الوادي

الجدول (12.2) : يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط

					/
مستوى	قيمة F	معامل	معامل	معامل	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للمياه وكالة الوادي
الدلالة		الإنحدار	التحديد	الإرتباط	
* 0.000	21.659	22,346	0.562	0.129	

• دال عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط (R) بلغت 0.129، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة ، كما بلغ معامل التحديد 0.562 ، أما قيمة معامل الإنحدار فقد بلغت 22.346 ، كما أكدت قيمة مستوى الدلالة 0.000 معنوية هذا الأثر ، وبالنسبة لقيمة F المحسوبة فقد سجلت 21.659 وهي أكبر من F الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية وقبول الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل اساسي حول اثر السلوك التنظيمي على اداره الموارد البشرية داخل المؤسسة الجزائرية للمياه بالوادي وهذا من خلال معرفه اتجاهات واره كافه عمال المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين ان سلوك الموارد البشرية له اهميه كبيره في المنظمة حيث تسعى لتوظيف وتحديد قدراتها الانسانية الراغبة في التطوير والتجديد كما كشف هذا الفصل على التعريف بعده جوانب تتعلق بميدان الدراسة كنشأتها والتعريف بها ومهامها وهيكلها التنظيمي .

خاتمة

- أن التحدي الذي يواجهه العالم بصفة عامة و العالم العربي بصفة خاصة اليوم يفرض على الدولة تطوير مؤسساتها لتكون قادرة بالدرجة الأولى على الارتقاء بأدائها العام.
- إن هذا الاهتمام الذي تعطيه المنظمات من خلال أدائها المميز على مستوى الإدارة هي أن كفاءة أداء المنظمات لمواجهة التطور يتوقف على كفاءة الموارد البشرية في موقعها التنظيمي.
- إن الاهتمام بالموارد البشري راجع الي أهمية العنصر البشري في تحديد كفاءة الأداء التنظيمي و الى أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية وتطوير دورها واساليبها، إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي ينبغي على المؤسسة مراجعة عناصرها وأساليبها وإنجازاتها للحكم على مدى كفاءتها بإمكانياتها في تطوير و تحسين المورد البشري، و بواسطة الاستخدام الأمثل لها يوضح الرجل المناسب في المكان المناسب.
- انتظار الموارد البشرية على وعي تام بأهمية للمورد البشري، لذا اعتمدت سياسة تنموية قائمة على التوظيف الموضوعي وعلى تعزيز دور البرامج التكوينية و التحفيزية.
- بالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال تام للمعرفة إلا أنه غير معترف باستقلاليته وليس له مجال معرفي خاص به.
- دراسة السلوك التنظيمي تقودنا إلى دراسة المناخ التنظيمي فلا بد من ضرورة التوسع في موضوع السلوك التنظيمي باعتباره سلوكا إنسانيا بالدرجة الأولى و الطبيعة الإنسانية ليست ثابتة و بالتالي فالتحكم في السلوك يرتبط بعدة متغيرات تجعل منه سلوكا يؤثر و يتأثر بالجو العام بالمؤسسة؛ حيث يظهر الفرد أنماط مختلفة من السلوك في حالة تفاعلاته مع الآخرين.
- ومن خلال الدراسة التطبيقية وجدنا أن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، فقد أظهرت هذه الدراسة اهتمام المنظمة الكبير بمواردها من خلال مجموعة من الأنشطة ، كالتكوين و التدريب و التحفيز ، و توفير مناخ تنظيمي مناسب من أجل تحسين الاداء و توجيه سلوكه ليخدم أهداف التنظيم ؛ لأن فهم سلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع المورد البشري بشكل صحيح.
- العامل في المؤسسة يبحث عن أشياء اهم من الحاجات الفيزيولوجية فهو يبحث عن تحقيق ذاته في الاستقرار و التقدم و ازدهار شخصيته ، ولا يتحقق ذلك إلا إذا توفر الجو الملائم للتعلم لأجل توسيع مداركه و مواهبه ، غير أن هذا العمل يظل رهن علاقات عمل تضمن لصاحب العمل التقدم و المردودية و للأجير الكرامة و التطوير ، و بما أن المصالح متعارضة و الغايات متباعدة و الاهداف كلما تلتقي ،

هذا الأمر يجعل العاملين في المؤسسة يفكرون في الاسلوب الناجح لبلوغ المثالية المهنية عن طريق الربط بين ما هو رسمي و غير سمي للوصول إلي الهدف العام للمنظمة و الفرد ، فكلما كانت الثقة متبادلة بين العاملين فيما بينهم و بين رؤسائهم زاد انتمائهم للمنظمة التي يشتغلون فيها و بهذا يتحسن الأداء و يصل الكل الي مبتغاه.

✓ التوصيات :

- تشجيع المورد البشري بأسلوب متجدد و متطور.
 - تكثيف البرامج التكوينية بالمؤسسة و توجيه العملية التكوينية لبناء قدرات و مهارات فكرية نحو الأداء الفعال.
 - مواكبة المنظومة التحفيزية للتغيرات الحديثة و لرغبات المورد البشري.
 - توفير مناخ تنظيمي و بيئة عمل مشجعة للابتكار و الابداع مما يعزز الثقافة الداعمة للأداء الفعال و تشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة.
 - ضرورة بناء برامج التوظيف على أسس علمية و موضوعية تراعي مصلحة المؤسسة
 - الاستعانة بالخبرات الداخلية و الخارجية للنهوض بالمؤسسة.
 - ضرورة اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، و وضع القواعد والاسس العلمية الصحيحة التي تنظم الحياة الوظيفية للعنصر البشري ، وكيفية التعامل معه و الاستفادة منه.
- ✓ **افاق الدراسة :** أن مجال إدارة الموارد البشرية ميدان خصب يستوجب البحث و الدراسة لكونه يتعلق بأهم عنصر في المنظمة و المؤسسة ، و لذلك يستوجب الاهتمام أكاديميا بالسلوك التنظيمي واثره من خلال دراسات جادة تربط ما هو نظري بواقع المؤسسات ، للنهوض بالبلاد.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

1. ابو عبد العزيز, المظاهر والاتجاهات السلوكية الخاصة بالموارد البشرية ,على الموقع www.hdiscnssion.com, 03/03/2023 .
2. باري كشاوي, اداره الموارد البشرية, دار الفاروق للنشر والتوزيع , مصر , 2006.
3. بوغازي احمد ,اثر السلوك التنظيمي على المؤسسة, دراسة حاله مؤسسه ,التكوين المهني والتمهين مزعران, مستغانم, مذكره تخرج لناش شهاده المستر.
4. حبه وديعة, العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية, جامعه محمد خيبر, بسكره ,كلية العلوم الاجتماعية, 2018.
5. د. بطرس حلاق ,السلوك التنظيمي, من منشورات الافتراضية السورية ,الجمهورية العربية السورية 2020,
6. د. جمال الدين محمد المرسي د. ثابت عبد الرحمن ادريس, السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة , دار الجامعة في النشر والتوزيع ,الاسكندرية.
7. د. سعاد نائف برنوطي ,اداره الموارد البشرية , دار وائل للطباعة والنشر, ط1 , عمان , 2001.
8. د. محمد اسماعيل بلال, السلوك التنظيمي بين النظر والتطبيقي ,دار الجامعة الجديدة للنشر, د.ط .
9. د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ,السلوك التنظيمي, دار الجنان للنشر والتوزيع, ط1 ,عمان.
10. د. نادر احمد ابو شيخه ,اداره الموارد البشرية , دار صفاء للنشر والتوزيع ,ط1 , عمان , 2001.
11. د. نعيمه ابو حسنه ,الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ,على الموقع www.portal.arid.my, 03/03/2023 .
12. د. نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي , جامعه القاهرة كلية التجارة , 2017.
13. رفيقه بوخالفة , السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافه تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية, دراسة ميدانية بوكالة التنمية الاجتماعية بئر خادم الجزائر, اطروحة مكمله لنيل شهاده الدكتوراه في علم الاجتماع, كلية العلوم الانسانية والاجتماعية , جامعه الجزائر, 2015 2016.

14. زبيدة ربيع , دور اداره الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة , دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية ,جامعة المسيلة , قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل, 2017 – 2018.
15. ميدون عباس , دور التكنولوجيا في اداره الموارد البشرية دراسة بجامعة الحاج لخضر, مذكره لنيل شهادة الماجستير, جامعه الحاج لخضر, باتنة , كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية والاسلامية, 2015.
16. ندى محمد النجار, دور اداره الموارد البشري في صناعه المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حاله الجامعة الاسلاميه ,رساله لنيل شهاده الماجستير ,اداره اعمال, الجامعة الاسلاميه ,كلية التجارة, 2012.
17. هشام بو كفوس, اساليب تنميه الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية, شهاده الماجستير , جامعه الاخوة منتوري, قسنطينة ,كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية , 2007.

الملاحق

استبيان

اولا : بيانات متعلقة بالمعلومات الشخصية

1. الجنس : ذكر () ، انثى ()

2. ما هو سنك :

3. المستوى التعليمي :

ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي

4. ماهي مدة الخدمة في المؤسسة ؟

5. الوظيفة: اطارات () . باقي العمال ()

ثانيا : السلوك التنظيمي

احيانا	لا	نعم	الأسئلة
			1.هل يساعدك الشعور بالاستقرار الوظيفي على الاداء الجيد ؟
			2.هل تحرص المؤسسة على العمل بروح الفريق ؟
			3.هل تسعى إلى التعاون والتكامل مع زملائك ؟
			4.هل تحرص على الالتزام بالقواعد و اللوائح الرسمية داخل المؤسسة ؟
			5.هل تتشارك قيمك و القيم السائدة في المؤسسة ؟
			6.هل تحرص على عدم التأخر في العمل ؟
			7.هل تعتبر نفسك عضو فعال في المؤسسة ؟

ثالثا : إدارة الموارد البشرية

احيانا	لا	نعم	الأسئلة
			1.هل تقوم المؤسسة بوضع معايير الانتقاء الوظيفي ؟
			2.هل تعتقد أن التخطيط القوى العاملة يساعد على الانتقاء الجيد للموارد البشرية ؟
			3.هل تقوم المؤسسة ببرامج تكوينية للعمل ؟
			4.هل تعتقد أن وظيفة تكوين الموارد البشرية وظيفة مهمة لك ؟
			5.هل ترفع برامج التكوين من مستوى الروح المعنوية ؟
			6.هل يعكس الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة ما تبذل من جهد ؟
			7.هل تقدم لك المؤسسة مكافئات من أجل تحسين الأداء ؟

Corrélations

		الإستبان ككل	
السلوك التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,539**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	21	21
الإستبيان ككل	Corrélacion de Pearson	,539**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	21	21

(bilatéral).5**. La corrélation est significative au niveau 0.0

ثبات الإستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	21

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ذكر	16	76,19	76,19	23,80
	أنثى	05	23,80	23,80	100,0
Total		21	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	أقل من 25 سنة	07	33,33	33,33	57,14
	من 25 على 35 سنة	12	57,14	57,14	9,52
	من 35 فما فوق	02	9,52	9,52	100,0
Total		21	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إبتدائي	01	4,76	4,76	23,80
	متوسط	05	23,80	23,80	14,28
	ثانوي	03	14,28	14,28	57,14
	جامعي	12	57,14	57,14	100,0
Total		21	100,0	100,0	

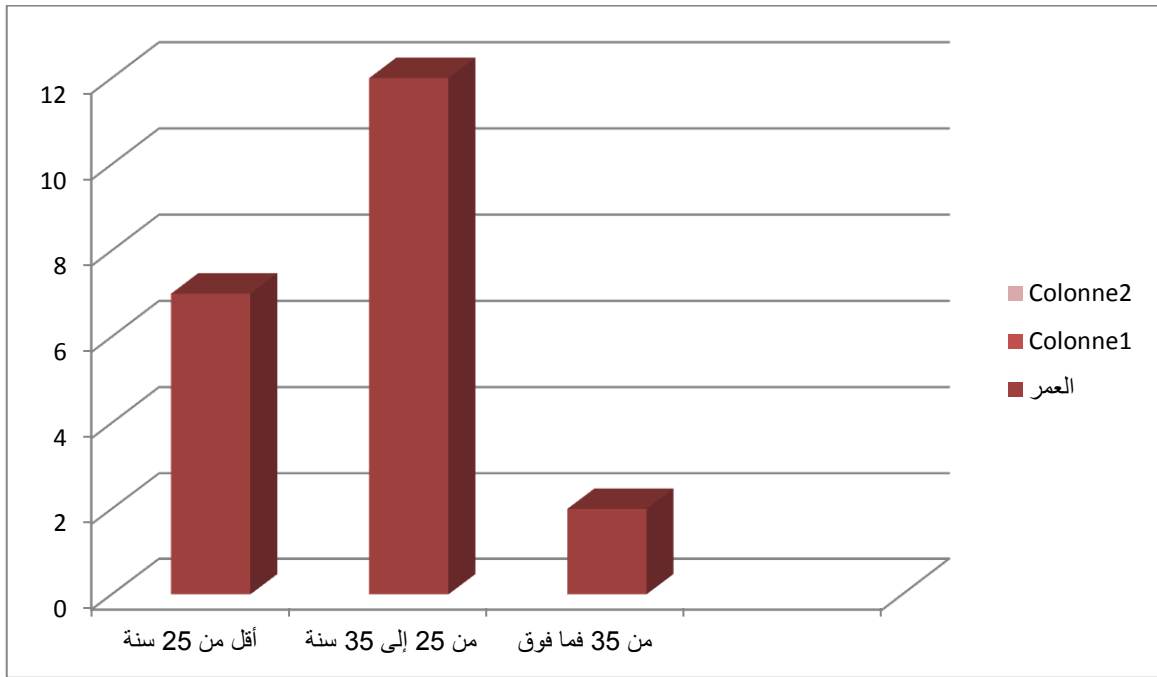
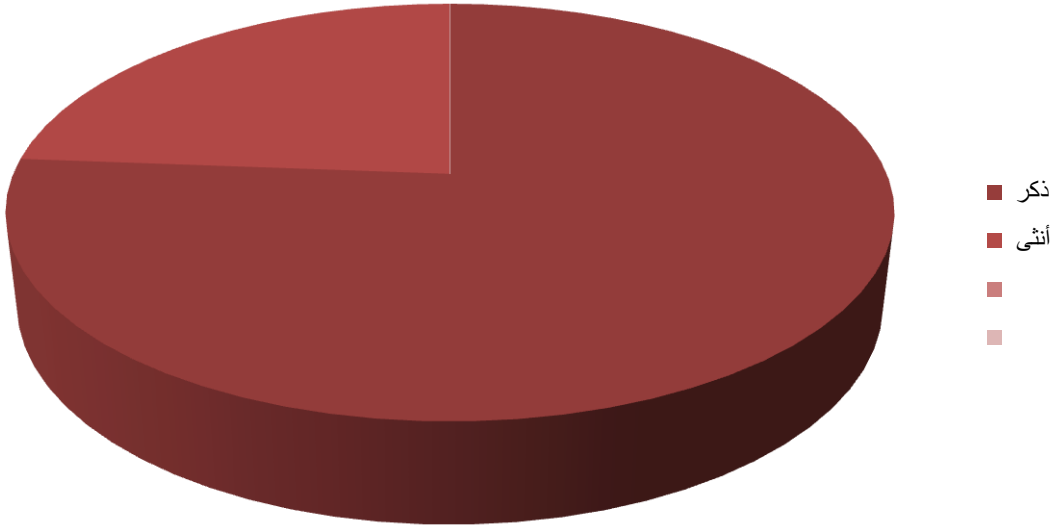
الخبرة المهنية

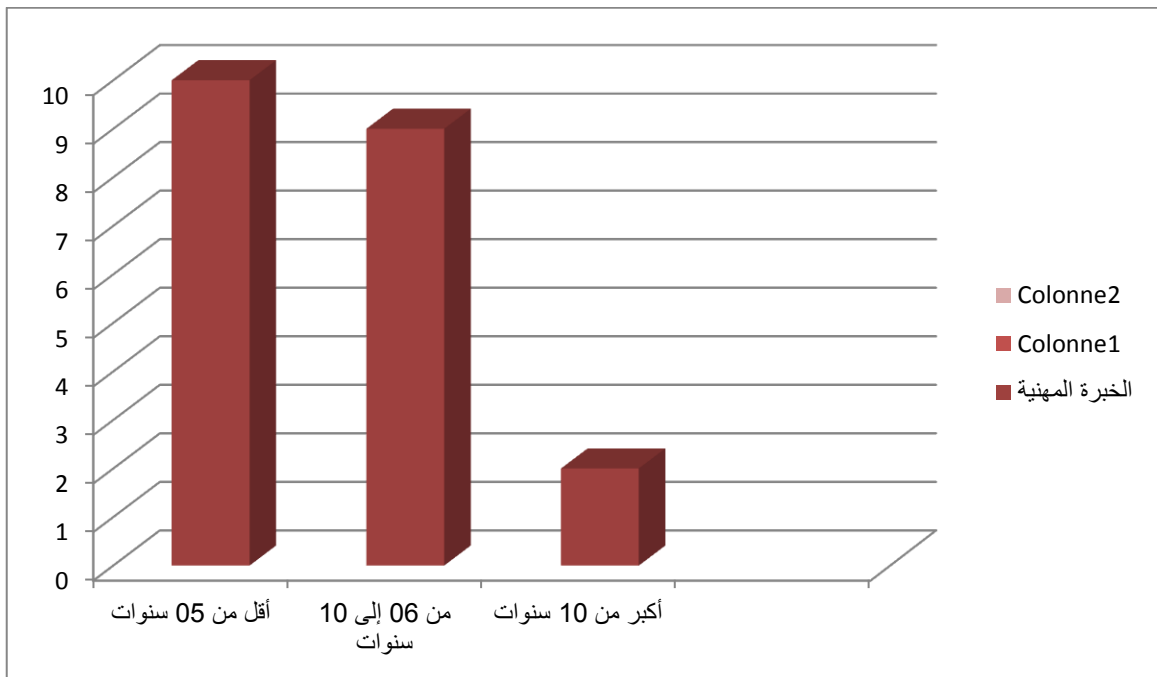
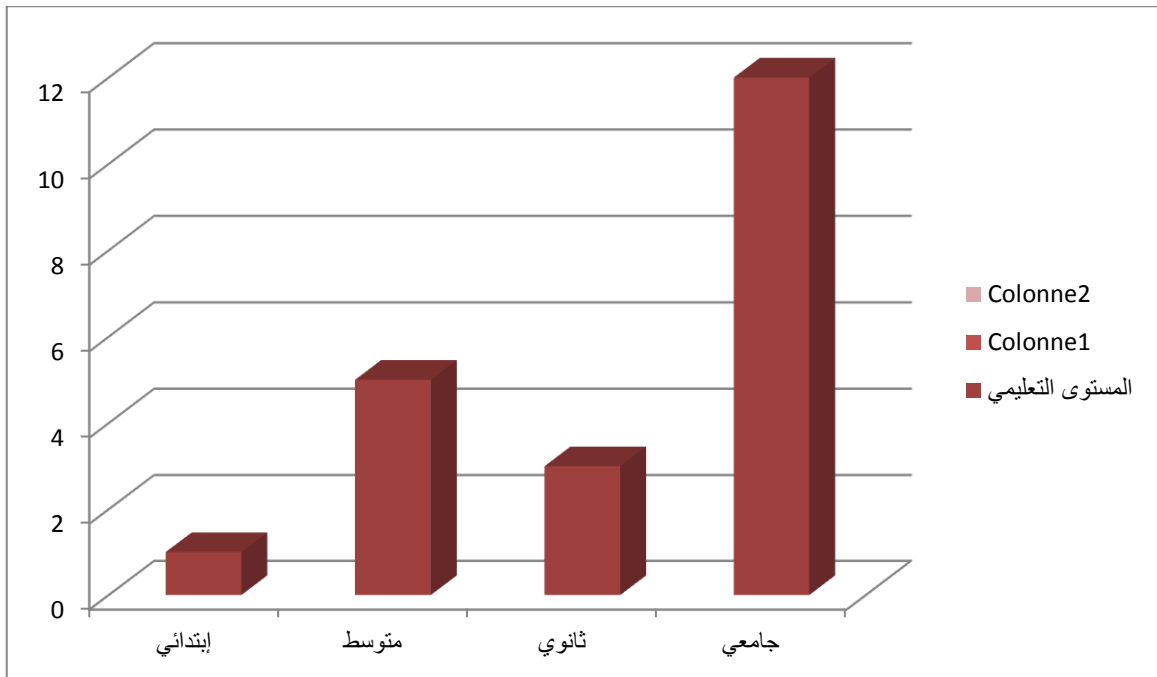
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	10	47,61	47,61	42,85
	من 06 إلى 10 سنة	09	42,85	42,85	9,52
	أكبر من 10 سنوات	02	9,52	9,52	100,0
Total		21	100,0	100,0	

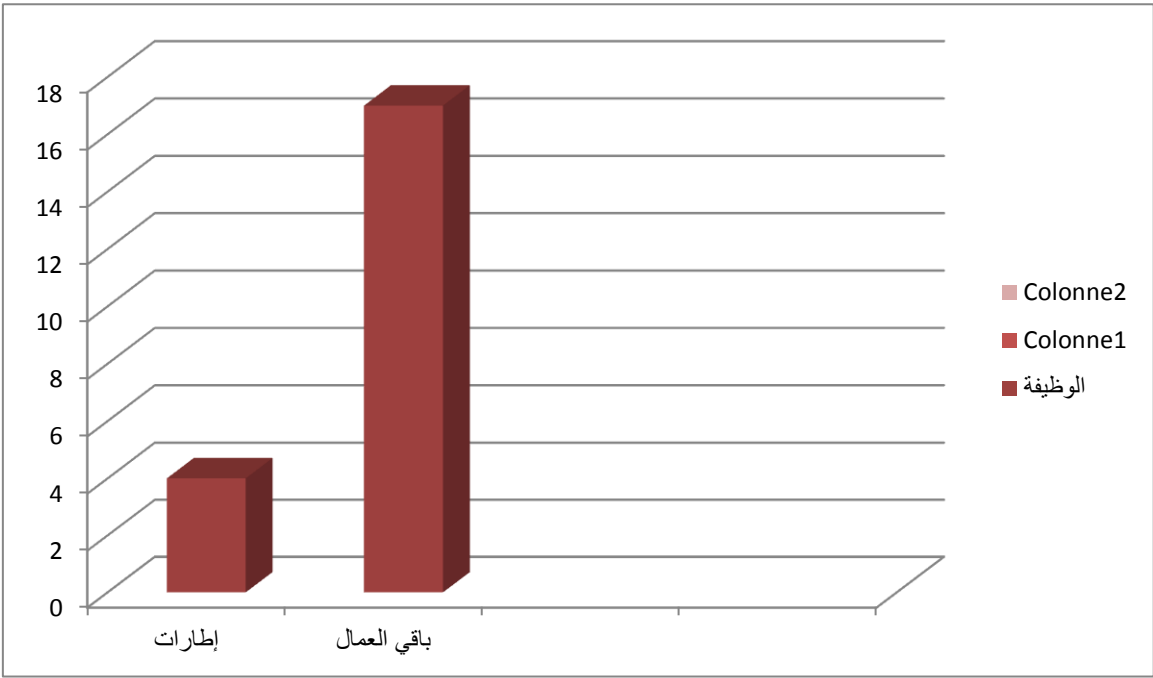
الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	إطارات	04	19,04	19,04	80,95
e	باقي العمال	17	80,95	80,95	100,0
Total		21	100,0	100,0	

الجنس







ثانيا: السلوك التنظيمي

	N	Moyenne	Ecart type
هل يساعدك الشعور بالاستقرار الوظيفي على الأداء الجيد	21	6443,3	8661,2
هل تحرص المؤسسة على العمل بروح الفريق	21	41553,	331,2 51
هل تسعى إلى التعاون والتكامل مع زملائك	21	56993,	2771, 99
هل تحرص على الإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية داخل المؤسسة	21	02193,	2191, 65
هل تتشارك قيمك والقيم السائدة في المؤسسة	21	78423,	1, 43287
هل تحرص على عدم التأخر في العمل	21	65493,	1, 76931
هل تعتبر نفسك عضو فعال في المؤسسة	21	98123,	1, 32768
N valide (liste)	21		

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية

	N	Moyenne	Ecart type
هل تقوم المؤسسة بوضع معايير الانتقاء الوظيفي	21	68723,	88861,
هل تعتقد أن التخطيط القوى العاملة يساعد على الإنتقاء الجيد للموارد البشرية	21	10963,	2131, 51
هل تقوم المؤسسة ببرامج تكوينية للعمل	21	69323,	6291, 99
هل تعتقد أن وظيفة تكوين الموارد البشرية وظيفة مهمة لك	21	12763,	1, 98326
هل ترفع برامج التكوين من مستوى الروح المعنوية	21	76593,	1, 21664
هل يعكس الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة ما تبذل من جهد	21	21763,	1, 32178
هل تقدم لك المؤسسة مكافئات من أجل تحسين الأداء	21	21783,	1, 43287
N valide (liste)	21		

الفرضيات

الفرضية الأولى: يشير السلوك التنظيمي إلى مجال الدراسة العلمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية لتحسين فاعلية المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهدافها

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	2 ^a 1,5	,350	,174	2,00706

a. Prédicteurs : (Constantes)
 يشير السلوك التنظيمي إلى مجال الدراسة العلمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية لتحسين فاعلية المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهدافها

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	D	Sig.
1 Régression	1,819415	10	1541,819	1,9848	^b 0.02
de Student	1,980228	30	4,0281		
Total	4363,798	40			

a. Variable dépendante :
 العمليات التنظيمية لتحسين فاعلية المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهدافها

b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
1 (Constante)	3,6401	,7833		4,649	,000
	542,	,174	592,	2,611	20,0

a. Variable dépendante :

يشير السلوك التنظيمي إلى مجال الدراسة العلمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية لتحسين فاعلية المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهدافها

الفرضية الثانية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تقييم مستوى الأداء العاملين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف فيه وذلك من أجل بناء وإعداد برامج لتطوير وتدريب العاملين داخل المؤسسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,239 ^a	,228	,429	2,22833

a. Prédicteurs : (Constante)
تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تقييم مستوى الأداء العاملين من خلال تحديد نقاط القوة والضعف فيه وذلك من أجل بناء وإعداد برامج لتطوير وتدريب العاملين داخل المؤسسة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	D	Sig.
1 Régression	3114,716	10	3114,716	126,493	,000 ^b
de Student	1226,739	30	31,509		
Total	4341,456	40			

a. Variable dépendante
نقاط القوة والضعف فيه وذلك من أجل بناء وإعداد برامج لتطوير وتدريب العاملين داخل المؤسسة
b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	A	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	13,346	3,402		8,314	,000
	3,164	,210	,239	10,784	,000

a. Variable dépendante
والضعف فيه وذلك من أجل بناء وإعداد برامج لتطوير وتدريب العاملين داخل المؤسسة

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للمياه وكالة الوادي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	9 ^a 12,	562,	,429	2,22833

a. Prédicteurs : (Constante) التنظيمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية للمياه وكالة الوادي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	D	Sig.
1 Régression	3114,716	10	3114,716	659,21	,000 ^b
de Student	1226,739	30	31,509		
Total	4341,456	40			

a. Variable dépendante المؤسسة الجزائرية للمياه وكالة الوادي
b. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	A	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	,34622	3,402		8,314	,000
	,1641	,210	129,	10,784	,000

a. Variable dépendante المؤسسة الجزائرية للمياه وكالة الوادي

