



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية



الشعبة: علم النفس.

التخصص: علم النفس عمل و تنظيم.

الموضوع:

القيم التنظيمية و علاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية

دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب
النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال "قرقب عمار" - بسكرة -

-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم-

إشراف الأستاذة:

- إلهام قشي.

إعداد الطالبة:

- رباب زراردة.

السنة الجامعية: 2014/2013

شكر و تقدير شكر و تقدير

نشكر الله عز وجل و نحمده كثيرا على نعمه التي وهبنا

إياها وعلى إعانتة لي في إتمام هذا العمل المتواضع.

و يسعدني أن أتقدم بخالص شكري وامتناني وفائق احترامي إلى كل

من أمدني بيد العون وساعدني لإتمام هذا العمل وأخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة " إلهام قشي " حفزها الله وأطال الله في عمرها

لإشرافها على هذا البحث وعلى ملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها السديدة

وتوصياتها الدقيقة ونصائحها الطيبة.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر و العرفان إلى جميع أساتذة علم

النفس و خاصة الأستاذ "أوزليفي ناجي" ، "جوادي يوسف"، "تاويريت

نور الدين" الذين ساعدوني و لم يبخلوا علي بالمعلومات و نصائحهم

المتكررة.

كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر إلى كل عمال مكتبة العلوم الاجتماعية

و الانسانية والذين ساعدوني في اقتناء الكتب الخاصة بدراستي.

و في الاخير إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد و لو بكلمة.

الفهرس العام

الصفحة	الموضوع
أ	شكر و عرفان
ب	الفهرس العام
و	فهرس الجداول
ز	مقدمة
الفصل الأول: خلفية و مشكلة البحث	
2	تمهيد.....
3	1-1 / إشكالية الدراسة.....
5	1-2 / فرضيات الدراسة.....
6	1-3 / أهمية الدراسة.....
6	1-4 / أهداف الدراسة.....
7	1-5 / تحديد مفاهيم الدراسة.....
9	1-6 / الدراسات السابقة.....
18	خلاصة الفصل.....

19	قائمة المراجع.....
	الجانب النظري
	الفصل الثاني: القيم التنظيمية
22	تمهيد.....
23	1-2/ تعريف القيم.....
24	2-2/ تعريف القيم التنظيمية.....
25	2-3/ تطور القيم التنظيمية.....
27	2-4/ خصائص القيم التنظيمية.....
28	2-5/ أهمية القيم التنظيمية.....
29	2-6/ تكوين القيم التنظيمية.....
30	2-7/ مصادر القيم التنظيمية.....
31	2-8/ تصنيف القيم التنظيمية.....
36	2-9/ قياس القيم التنظيمية.....
38	2-10/ التفاعل بين القيم التنظيمية و القيم الفردية.....
40	خلاصة الفصل.....
41	قائمة المراجع.....
	الفصل الثالث: تخطيط المسار الوظيفي
44	تمهيد.....

45	3-1/ تعريف تخطيط المسار الوظيفي.....
46	3-2/ خطوات تخطيط المسار الوظيفي.....
48	3-3/ مراحل تخطيط المسار الوظيفي.....
50	3-4/ أهداف تخطيط المسار الوظيفي.....
52	3-5/ أهمية تخطيط المسار الوظيفي.....
53	3-6/ مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي.....
55	3-7/ استخدامات تخطيط المسار الوظيفي.....
58	3-8/ تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد.....
59	3-9/ تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة.....
60	3-10/ وسائل تخطيط المسار الوظيفي لدى المنظمة.....
63	خلاصة الفصل.....
64	قائمة المراجع.....
	<u>الجانب التطبيقي</u>
	<u>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية</u>
67	تمهيد.....
68	4-1/ حدود الدراسة.....
69	4-2/ منهج الدراسة.....
70	4-3/ عينة الدراسة و خصائصها.....

714-4 أدوات الدراسة.....
774-5 الأساليب الإحصائية.....
79خلاصة الفصل.....
80قائمة المراجع.....
	الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة
82تمهيد.....
835-1 / عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة.....
845-2 / عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....
865-3 / عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....
88خلاصة الفصل.....
90ملخص الدراسة.....
93المراجع.....
الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
70	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	01
71	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	02
72	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لإستبيان القيم التنظيمية.	03
73	يوضح نتائج معاملات الارتباط بين درجة كل بند و الدرجة الكلية لإستبيان القيم التنظيمية.	04
74	يمثل قيمة ثبات معامل ألفا كرونباخ لإستبيان القيم التنظيمية.	05
75	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لإستبيان تخطيط المسار الوظيفي.	06
76	يوضح نتائج معاملات الارتباط بين درجة كل بند و الدرجة الكلية لإستبيان تخطيط المسار الوظيفي.	07
77	يمثل قيمة ثبات معامل ألفا كرونباخ لإستبيان تخطيط المسار الوظيفي.	08
83	يوضح الارتباط بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي.	09
85	يوضح الارتباط بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي.	10
86	يوضح الارتباط بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي.	

مقدمة:

يشهد العالم حاليا تحولات عميقة و متسارعة و التي قد يكون لها بالغ الأثر في تغير المفاهيم الإنتاجية و الاقتصادية و الاجتماعية و السلوكية , تتعلق خاصة بما تحقق خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين في مجال التكنولوجيا أو ما يعرف بالثورة المعلوماتية وقد أدت هذه التحولات إلى تغير جذري في الأنظمة الاقتصادية المتعارف عليها و أنماط العمل, فأولت المنظمات اهتماما ملحوظا للسلوك الإنساني باعتباره يلعب دورا أساسيا في تحقيق المنظمات لأهدافها , إذ أن عملية النهوض و التطوير المنظمي لا يمكن أن تحصل بالأطر المادية و الفنية التي قامت عليها متطلبات التطوير إذ أن الإنسان الفرد يعتبر القاعدة الرئيسية و الأداة الفاعلة لتمكين أي منظمة إنسانية سواء على الصعيد الإنتاجي أو الخدمي من تحقيق أهدافها حيث أن الإنسان يشكل بطبيعته رأس المال الحقيقي للمنظمة , الذي يتفاعل مع الموارد الاستثمارية الأخرى لتحقيق سبل نجاح المنظمة و تحقيق متطلبات تطورها و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية , فعملت الإدارة في التنظيم على الاهتمام بالقيم التنظيمية و تهذيبها و توجيهها لتعزيز السلوك الوظيفي المرغوب به , فهي تعتبر من المعايير الهامة التي يعتمدها الأفراد في محاولاتهم تبني أنماط السلوك الإيجابي للوصول إلى أهدافهم من خلال ما يقومون به من تقييم الأشياء و تحديد للأولويات و اختيار الأنماط السلوكية الملائمة و وضع و بناء خطط لمساراتهم الوظيفية تضمن لهم التوافق و التطابق بين أهدافهم و طموحاتهم و آمالهم و أهداف المنظمة في الإنتاجية, ومن هذا تسعى الدراسة الحالية إلى تبيان العلاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية .

و سوف نعتمد في بحثنا هذا على جملة من تقنيات البحث و مناهجه حسب ما تمليه علينا طبيعة الموضوع, و منها المنهج التحليلي الوصفي و الاستمارة , وبغض الأساليب الإحصائية تماشيا مع الهدف الأساسي للدراسة المتمثل في الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية انطلاقا من التراث النظري ثم من الواقع و ما تفرزه المعطيات الميدانية و النتائج الإحصائية.

و قد تناولنا في الفصل الأول بالإضافة إلى السياق الذي طرحت فيه مشكلة البحث , فرضيات البحث, و حدوده , و بعض التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث, ضف إلى ذلك أهمية موضوع البحث و أهدافه , و ختمناه ببعض الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها , حيث كانت تصب في الإطار العام لموضوع البحث.

أما في الفصل الثاني فقد تناولنا القيم التنظيمية تعريفها و مراحل تطورها واهم خصائصها و أهميتها بالإضافة إلى تكوينها و مصادرها و أهم تصنيفاتها و أساليب قياسها و في الأخير تطرقنا إلى التفاعل بين القيم الفردية و القيم التنظيمية.

و في الفصل الثالث تطرقنا إلى متغير تخطيط المسار الوظيفي كأحد المفاهيم الرئيسية و الأساسية في البحث و كان تناوله بإسهاب.

و خصصنا الفصل الرابع إلى إجراءات الدراسة الميدانية , و فيه و صفنا عينة البحث و حددنا عدد أفرادها حيث كانت مكونة من 30 عامل من عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال, كما تم ضبط المنهج المستخدم و هو المنهج الوصفي التحليلي, إضافة إلى ذلك قمنا بوصف أداة جمع البيانات , و أخيرا الطرق الإحصائية المستخدمة.

أما الفصل الخامس و الأخير , خصصناه لعرض و تحليل المعطيات الميدانية التي تم جمعها باستعمال استمارة البحث , و أخيرا أفردنا خاتمة للبحث فيها مختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الأول:

خلفية ومشكلة الدراسة

تمهيد:

1-1. إشكالية الدراسة.

1-2. فرضيات الدراسة.

2-أهمية الدراسة.

3-أهداف الدراسة.

4-تحديد مفاهيم الدراسة.

5-الدراسات السابقة.

تمهيد

يتناول هذا الفصل إشكالية الدراسة وخلفية اختيارها ثم صياغة فرضيات الإجابة عن التسؤولات المطروحة , ثم تحديد أهداف الدراسة و أهميتها. و تحديد المفاهيم الإجرائية للبحث وفي آخر الفصل قمنا بعرض بعض الدراسات السابقة وتحديد جوانب الاستفادة منها في الدراسة وعلاقتها بالدراسة الحالية من خلال نقاط الاختلاف و الاتفاق بينهم.

1-1 / إشكالية البحث:

يعد التنظيم بمثابة وحدة اجتماعية , تقام بطريقة مقصودة تهدف إلى جمع الناس و تقسيم العمل بينهم , وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم , تربط بينهم شبكة من الاتصالات . يعملون على تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية و الشخصية, ولكل تنظيم شخصية تميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى ' هذه الشخصية هي مزيج من القيم و الاتجاهات يشترك فيها العاملون و توجه عمل المنظمات.

لذا فالقيم تشكل السلوك و تؤثر في جميع الأعمال و القرارات التي يتم تنفيذها في المنظمات, فهي ليست مجرد اعتقاد فكري للفرد , بل تأكيد لما يتسم به الفرد من أبعاد فكرية و معتقدات أساسية توجه سلوكه و لفهم هذا السلوك بوضوح أكبر لابد من التعرف على قيم الأفراد و توجهاتهم , و على هذا الأساس نجد بأن الإدارة في التنظيم أخذت و عملت على الاهتمام بالقيم التنظيمية و تهذيبها و توجيهها لتعزيز السلوك الوظيفي المرغوب به بحيث يتم الاعتماد عليهما في تغير و دراسة الأنماط السلوكية داخل بيئات الأعمال, فهي تعتبر بمثابة الموجه لسلوك الأفراد العاملين للاختيار بين السلوك الحسن و السلوك السيئ والمهم و الغير مهم.

كما أن عملية تنمية العاملين في المنظمات لم تعد تقتصر على إلحاقهم ببرامج تدريبية لاكتساب مهارات جديدة و تطوير قدراتهم في الأداء بل تتعداه إلى تنمية الحياة الوظيفية للعاملين , بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا.

ونتيجة لتضخم أعمال المنظمات و تعقيدها أصبح من الصعب على العاملين معرفة الطرق و السبل التي من خلالها يمكن لهم أن يترقوا و يصعدوا في السلم الوظيفي لشغل المناصب المرموقة , مما يحقق لهم أهدافهم التي يصبون إليها من التنمية الفردية و تحسين دخلهم و تحقيق ذاتهم, ولذا نجد المنظمات أخذت بالاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي لعمالها و اعتبارها عملية حاسمة في حياة الفرد و المنظمة , فالتخطيط الجيد يزيد من وعي

وإدراك الأفراد لميولهم المهنية و قيمهم و نقاط قوتهم و ضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية وطبيعة الوظائف و المواقع في المنظمة من أجل تحديد أهدافهم الوظيفية و الأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف, فالتخطيط للمسار الوظيفي مرتبط بدرجة كبيرة بالفرد و المنظمة على حد سواء.

وفي هذا الإطار تأتي الدراسة الحالية لتحاول الوقوف عن كثب على القيم التنظيمية و علاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي الذي يشمل إشكالية الدراسة وهو: هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية لدى عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال؟

1-2 / فرضيات البحث:

يعرف الفرض بأنه " عبارة عن قضية احتمالية تقرر مدى العلاقة بين متغيرين أو أكثر ولا يخرج عن كونه نوع من الحدس أو التخمين القائم على التفسير المؤقت أو الاحتمالي للظواهر أو الوقائع المبحوثة ولا بد من أن تتمتع تلك الفروض بخاصية قابلية الاختبار."

(بالقاسم سلاطنية و حسان جيلاني , 2004 : 129)

وبعد الإطلاع على التراث النظري و الدراسات السابقة و بناء على الإشكالية المصاغة, حاولت الباحثة و ضع فرضيات هي بمثابة حلول مؤقتة , و التي سيتم اختبارها في الجانب الميداني من الدراسة و تمت صياغة الفرضيات كتالي :

1-2-1 / الفرضية العامة:

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية لدى عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب وجراحة الأطفال.

1-2-2 / الفرضيات الجزئية:

هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي لدى عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب وجراحة الأطفال.

هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي لدى عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب وجراحة الأطفال.

1-3 / أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الإجابة عن تساؤل الدراسة و هو هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية.
- ✓ الوقوف على مدى تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفية التي يشغلها.
- ✓ التعرف على متغيرات الدراسة (القيم التنظيمية, تخطيط المسارات الوظيفية)
- ✓ تهدف الدراسة إلى معرفة درجة التداخل بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي للعامل.

1-4 / أهمية موضوع الدراسة:

- ✓ تعتبر القيم التنظيمية ركيزة أساسية لدراسة سلوكيات الأفراد داخل التنظيم.
- ✓ القيم من المعايير الهامة التي يعتمدها الأفراد في محاولاتهم تبني أنماط السلوك الإيجابي.
- ✓ تعمل القيم على تنمية وعي و التزام الموظفين و تحول أمام أي انحرافات سلوكية أو إدارية مما ينعكس إيجابيا على أدائهم في العمل.
- ✓ يؤمن تخطيط المسار الوظيفي إشباع الحاجات النفسية و العقلية و الاجتماعية لدى العاملين .
- ✓ يحقق التخطيط للمسار الوظيفي استثارة و حماسة الأفراد و زيادة رغبتهم في العمل.
- ✓ تخطيط المسار الوظيفي يساعد الموظفين على تنمية مهاراتهم و قدراتهم من أجل تحسين أدائهم و إنتاجيتهم.

1-6 / تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

1-6-1 / القيم: هي عبارة عن معايير و مقاييس تحكم تصرفات الأفراد و اتجاهاتهم نحو الأشياء و المواضيع و المواقف التي يمرون بها و تختلف درجة تقديرها من فرد إلى آخر و هي الوسيلة الفعالة في تحديد ما هو مرغوب فيه و ما هو غير مرغوب فيه. (إبراهيم ناصر, 2001 : 14)

1-6-2 / التنظيم: هو الشكل الذي فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك , و يبدو هذا الشكل في المؤسسة (أي كيفية تنظيمها) في تحديد أوجه العمل المختلفة و توزيعها على العناصر الإنسانية فيها ليقوم كل واحد منهم بالالتزامات المطلوبة منه , مع تحديد واضح للعلاقات و التنسيق بينهما عموديا و أفقيا. (د. علي غربي و آخرون, 2002: 170)

1-6-3 / القيم التنظيمية: عرفها محمود سلمان العميان " اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب و غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة" (محمود سلمان العميان, 2002 : 312)

1-6-4 / التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية: هي مجموعة من الأفكار و المعتقدات المتعلقة بمجال العمل و التي تحدد سلوك الأفراد و توجهاتهم نحو تحقيق أهدافهم الوظيفية و الطريقة المناسبة لتحقيقها عبر مساراتهم الوظيفية.

1-6-5 / التخطيط: يعرف بيتر التخطيط بأنه " عملية مستمرة تجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل و تنظيم الجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات و قياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات و ذلك من خلال رجوع صدى منظم و منتظم." (عبيدة صبطيني, كلثوم مسعودي, 2010 : 105)

1-6-6/ المسار الوظيفي: يشير مصطلح المسار الوظيفي إلى تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز وظيفي إلى آخر . و هذا يستتبع أن يكون هناك توافق و انسجاما بين إمكانات الموظف و متطلبات الوظيفة في كل مرة يتم فيها إقرار ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى. (محفوظ أحمد جودة, 2010: 291)

1-6-7/ تخطيط المسار الوظيفي: هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية و الطريقة الملائمة لتحقيقها. أو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم و مساراتهم الوظيفية. (فيصل حسونة, إدارة الموارد البشرية, ص17)

1-6-8/ التعريف الإجرائي لتخطيط المسار الوظيفي: الدور الذي يلعبه كل من الفرد و المنظمة في عملية تخطيط المسار الوظيفي و الأساس الذي يعتمدان عليه في العملية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بينهما.

1-7 / بعض الدراسات السابقة:

1-7-1 / الدراسة الأولى:

العنوان: " القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء "

وهي رسالة ماجستير مقدمة من خالد بن عبد الله الحنيطة سنة 2003م, أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية بمدينة الرياض و هي دراسة وصفية هدفت إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟

و تمت صياغة تساؤلات فرعية كالتالي:

✓ ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية؟

✓ ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية؟

✓ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية

و كفاءة الأداء و بين المتغيرات الشخصية؟

و اتبع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي و الذي اعتبره الأنسب لهذه الدراسة, و بالنسبة لأداة البحث فقد استخدم الاستبيان كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في الخدمات الطبية و لقياس مستوى كفاءة الأداء اعتمد الباحث في وضع بدائل الإجابة على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس بنود الاستبيان و هي : منخفض جدا, منخفض, متوسط, مرتفع, مرتفع جدا.

وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقة , حيث بلغ عدد أفرادها 385 فرد , 210 منهم عسكريين و 175 مدنيين.

و المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة هي : القيم , القيم التنظيمية, الكفاءة, الأداء , كفاءة الأداء. وتضمنت الدراسة خمسة فصول : تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة و أهميتها و أهدافها و حدودها ثم تحديد المفاهيم , وتضمن الفصل الثاني الإطار النظري حول القيم التنظيمية و كفاءة الأداء , واهتم الفصل الثالث بالإطار المنهجي للدراسة (المنهج , عينة, أداة...) و خصص الفصل الرابع لتحليل الوصفي لبيانات الدراسة و أخيرا الفصل الخامس و الذي ضم عرض و تحليل نتائج الدراسة و أهم هذه النتائج :

- ✓ أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.
- ✓ اتضح أن هناك علاقة ايجابية بين القيم التنظيمية و المتغيرات الشخصية و الوظيفية.
- ✓ اتضح أن هناك علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية و بين كفاءة الأداء و هي القانون و النظام , التنافس و القوة, الدفاع , الكفاءة.

1-7-2 / الدراسة الثانية:

العنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة الكوابل الكهربائية ENICAB بسكرة.

وهي مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2006-2007. مقدمة من طرف نجات قريشي وهي دراسة ميدانية وصفية تبحث عن إجابة للتساؤلات التالية:

✓ ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة و المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة, إدارة المهام, إدارة العلاقات و إدارة البيئة؟

✓ ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم؟

و هدفت هذه الدراسة إلى:

✓ التعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة, إدارة المهام, إدارة العلاقات و إدارة البيئة في المنظمة مجال الدراسة.

✓ معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات , معتمدة على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس بنود الاستبيان و هي منخفض, منخفض جدا, متوسط , مرتفع , مرتفع جدا.

وبعد تطبيق أداة جمع البيانات على مجتمع الدراسة و تحليل البيانات المتحصل عليها و مناقشتها توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

✓ وجود اتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة و التي جاءت مرتبة حسب أوساطها الحسابية كما يلي : إدارة المهام, إدارة العلاقات, إدارة البيئة, إدارة الإدارة.

1-7-3/ الدراسة الثالثة:

العنوان: " واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة"

و هي رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال , إدارة الموارد البشرية , مقدمة من طرف الباحث منير زكريا أحمد عدوان, سنة 2011 . هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ما واقع سياسات الاختيار و التعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة و أثره على المسار الوظيفي ؟
و تمت صياغة فرضيات الدراسة كالتالي :

✓ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظيفة و بين المسار الوظيفي للموظف .

✓ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة و بين المسار الوظيفي للموظف.

✓ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهنية إجراءات الاختيار و التعيين و بين المسار الوظيفي للموظف.

✓ توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار و التعيين و بين المسار الوظيفي للموظف.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة)

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي, حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ(900) موظف, و بلغ حجم العينة (187) موظفا , و استخدم الباحث الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة . و استعان أيضا ببرنامج spss للتحليل الإحصائي.

و بعد تطبيق أداة جمع البيانات على مجتمع الدراسة و تحليل البيانات المتحصل عليها و مناقشتها توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ✓ عملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة) تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعا ما و تحتاج إلى تحسين.
- ✓ و جود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

1-7-4 / الدراسة الرابعة:

العنوان: تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة باتنة

وهي مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية, مقدمة من طرف الباحثة فائزة بوراس سنة 2008/2007 , أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الإسمنت عين التوتة - باتنة . و هدفت إلى الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية:

- ✓ هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار الوظيفي ؟
- ✓ ما هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتخطيط مسار وظيفي فعال؟
- ✓ هل تخطيط المسار الوظيفي للأفراد يضمن مواكبة التغيرات و التطورات ؟

و اعتمدت الباحثة في دراستها على الفرضيات التالية:

- ✓ التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف بتخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل في إطارها.
- ✓ تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية صعوبات في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للتسيير عامة و أسلوب تخطيط المسار الوظيفي للموظفين خاصة و غالبا ما يكون نتيجة لنقص الخبرة و الكفاءة الضرورية.

و اتبع الباحث للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة و الذي اعتبرهما الأنسب لهذه الدراسة و بالنسبة لأداة البحث فقد استخدمت الاستبيان , و تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول يناقش الفصل الأول بعض النواحي الأساسية لوظيفة التخطيط أما الفصل الثاني فيضم دراسة الإطار العام للمسار الوظيفي أما الفصل الثالث فهو خاص بالدراسة التطبيقية لشركة الإسمنت التابعة لعين التوتة- باتنة-

و في نهاية الدراسة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- ✓ المستوى العام للموارد البشرية حتى الإطارات العليا حاليا للوحدة في مجملها بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي , ربما لاعتبارها غير مجدية علميا.
- ✓ محاولة استخدام أسلوب تخطيط المسار الوظيفي مستقبلا , من خلال التكوينات المخطط لها التي ستقدم لتوعية المسؤولين عن مدى أهميته في تنمية الأفراد و منه للتنمية الشاملة على مستوى الوحدة.
- ✓ تعيين أفراد جدد في الوظائف التقنية لحساسية هذه المهام خاصة و أن الوحدة تسعى لمواكبة التطور المتزايد في المجال التكنولوجي.

1-7-5/ الدراسة الخامسة:

العنوان: "محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية "

وهي مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس , تخصص العمل و التنظيم السنة الجامعية 2009/2008. مقدمة من طرف قشي إلهام و هي دراسة ميدانية وصفية تبحث عن الإجابة عن التساؤلات التالية:

✓ ما نوعية المحددات التي تقوم عليها عملية تخطيط المسارات الوظيفية

؟

✓ ما هي تصورات موظفي إدارة الموارد البشرية عن تخطيط المسارات

الوظيفية في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المحددات الفردية

و التنظيمية و بين تخطيط المسارات الوظيفية في المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر
موظفي إدارة الموارد البشرية؟

و اتبعت الباحثة للإجابة على هذه التساؤلات المنهج الوصفي التحليلي و الذي
اعتبرته الباحثة الأنسب لهذه الدراسة, أما بالنسبة لأداة البحث فقد استخدمت الاستبيان كأداة
لجمع البيانات اللازمة , و قد اعتمدت الباحثة في وضع بدائل الإجابة عن مقياس ليكرت
المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس بنود الاستبيان و هي : منخفض جدا, منخفض, متوسط ,
مرتفع , مرتفع جدا.

أما بالنسبة لمجتمع البحث فهو يتكون من مجموع إطارات و موظفي مديرية الموارد
البشرية و الوسائل العامة بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة- حيث بلغ عددهم (130) فردا
من بينهم (17) إطارا, و قد استخدمت منها (35) موظف حيث كان نشاطهم يمس إدارة
الموارد البشرية أما المتبقين يمس نشاطهم بالدرجة الأولى الوسائل العامة و العينة
المستخدمة هي عينة قصدية (عمدية) , و تضمنت الدراسة خمسة فصول: تناول الفصل
الأول خلفية و مشكلة البحث, و تضمن الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية
, أما الفصل الثالث و الرابع تناولوا التخطيط و تخطيط المسار الوظيفي , و اهتم الفصل
الخامس بالإطار المنهجي للدراسة (المنهج , العينة, الأداة...) و خصص الفصل السادس
لعرض و تفسير نتائج الدراسة و أهم هذه النتائج هي:

- ✓ هناك علاقة إرتباطية بين وضوح مفهوم المسار و تخطيط المسارات الوظيفية من وجهة نظر موظفي الموارد البشرية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- ✓ ليس هناك علاقة بين حرية اختيار الوظيفة و تخطيط المسارات الوظيفية في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- ✓ للدوافع و العلاقات الشخصية علاقة بتخطيط المسارات الوظيفية حسب وجهة نظر موظفي إدارة الموارد البشرية.

جوانب الاستفادة: تمثلت جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي

- ✓ في بناء الجانب النظري للدراسة.
- ✓ اختيار المنهج المناسب لدراسة الموضوع.
- ✓ أفادت في طريقة تصميم استبيان الدراسة.
- ✓ الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تحليل بيانات الدراسة و مقارنة هذه النتائج بنتائج الدراسة.
- ✓ الاستفادة من نتائجها في عملية التحليل.

علاقتها بالدراسة: عرض علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة يتم من خلال نقاط الاختلاف و الاتفاق بينهما كما يلي:

نقاط الاتفاق:

- ✓ تتفق هذه الدراسة و الدراسة الأولى و الثانية في تناول نفس المتغير "القيم التنظيمية"
- ✓ كما تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الثالثة و الرابعة و الخامسة في دراسة متغير تخطيط المسار الوظيفي.

✓ و تتفق هذه الدراسة و الدراسات السابقة في المنهج المتبع في الدراسة الميدانية و هو المنهج الوصفي التحليلي, و استخدام نفس أسلوب جمع البيانات.

نقاط الاختلاف: من حيث الهدف

هدفت الدراسة الأولى إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقة بين القيم التنظيمية و كفاءة الأداء لدى العاملين بالخدمات الطبية.

أما الدراسة الثانية هدفت إلى معرفة هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية و فعالية التنظيم.

وهدفت الدراسة الثالثة فهتفت إلى معرفة واقع سياسات الاختيار و التعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة و أثرها على المسار الوظيفي.

أما الدراسة الرابعة هدفت إلى معرفة هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار الوظيفي.

و هدفت الدراسة الأخيرة إلى التعرف على محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية.

من حيث المجال: شملت الدراسات السابقة مجالات مختلفة تمثلت في:

- ✓ مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية enicab بسكرة.
- ✓ الخدمات الطبية بوزارة الدفاع و الطيران (الرياض)
- ✓ المصارف العامة في قطاع غزة.
- ✓ مؤسسة الاسمنت عين التوتة (باتنة).

خلاصة الفصل:

بحث الدراسات السابقة جوانب عديدة تناولت القيم التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء بالإضافة إلى علاقتها بفعالية التنظيم , كما تناول بعضها واقع سياسة الاختيار و التعيين و أثرها على المسار الوظيفي للعاملين , كما تطرق بعضها إلى محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية المحددات الفردية و التنظيمية.

ومن خلال هذا يتبين قلة الدراسات التي عالجت موضوع الدراسات من جانبه الفردي و التنظيمي , خاصة البحوث و الدراسات العربية , و لذلك أصبحت ضرورة ملحة لإجراء هذا البحث لما يبنى عليه من أهمية من ناحية الأصالة و الخدمة المقدمة للمؤسسات العمومية في بلدنا.

قائمة مراجع الفصل:

- (1). إبراهيم ناصر (2001): "فلسفة التربية" , ط1, دار وائل لنشر والتوزيع, عمان , الأردن.
- (2). محمود سلمان العميان(2002): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال", ط1, دار وائل لنشر و التوزيع, عمان, الأردن.
- (3).علي الغربي و آخرون(2002): "الموارد البشرية" , دار الهدى للنشر و التوزيع, عين مليلة , الجزائر.
- (4).عبيدة الصبطي, كلثوم مسعودي(2010): "مدخل إلى العلاقات العامة" , ط1, دار الخلدونية للنشر و التوزيع, الجزائر.
- (5). فيصل حسونة(2008): "إدارة الموارد البشرية" , ط1, دار أسامة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن.
- (6). محفوظ أحمد جودة(2010): "إدارة الموارد البشرية" , ط2, دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , الأردن.
- (7). بالقاسم سلاطنية و حسان جيلاني(2004): "مهنجية العلوم الاجتماعية" , دار الهدى عين مليلة , الجزائر.



الفصل الثاني: القيم التنظيمية

تمهيد.

- 1-2 / تعريف القيم.
- 2-2 / تعريف القيم التنظيمية.
- 3-2 / تطور القيم التنظيمية.
- 4-2 / خصائص القيم التنظيمية.
- 5-2 / أهمية القيم التنظيمية.
- 6-2 / تكوين القيم التنظيمية .
- 7-2 / مصادر القيم التنظيمية.
- 8-2 / تصنيف القيم التنظيمية .
- 9-2 / قياس القيم التنظيمية.
- 10-2 / التفاعل بين القيم التنظيمية
و القيم الفردية.
خلاصة الفصل.

تمهيد:

اعتبر العديد من الباحثين و العلماء أن فهم و معرفة القيم التنظيمية أمر ضروري و هام جدا من أجل إدارة الموارد البشرية للمنظمة بنجاح لما لها من دور كبير في تشكيل و توجيه سلوك الأفراد العاملين، كما أنها بمثابة الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم، و بناءا عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من حيث تعريفها و عرض مراحل تطورها و أهم خصائصها و أهميتها للفرد و المنظمة و مصادرها.

2-1/ تعريف القيم:

يعد مفهوم القيم من المفاهيم التي عنى بها الكثير من الباحثين في مجالات مختلفة كالفلسفة و الاقتصاد و التربية و علم الاجتماع و غيرها من التخصصات العلمية الأخرى, ترتب عن هذا التداخل في الاختصاصات نوع من الخلط و الغموض في تأويل و استخدام مفهوم القيم من تخصص لآخر بل تعدى ذلك لأن يكون له استخدامات متعددة داخل التخصص الواحد, و بذلك تعددت و اختلفت تعريفات الباحثين للقيمة فعرفت :

لغة: من الناحية اللغوية فيبدو أن أول من استخدم لفظ القيمة بالمعنى الفلسفي وعمل على نشره هو اللاهوتي ريتشل Ritschl وعابنه أن يقى الدين من هجمات العلم بأن يعين لكل منهما مجالا خاصا ومن ثم جعل العلم يختص بالجوهر والقوانين والدين يختص بالقيم (فايزة أبو شكري, 2009: 22).

وقد وردت بمعاني متعددة في اشتقاقاتها اللغوية .

- الديمومة والثبات: وهو ما يشير إليه أصل الفعل " قوم " لأنه يدل على القيام مقام الشيء يقال "ماله قيمة" إذا لم يدم على الشيء ولم يثبت عليه . (ماجد زكي الجلال, 2005: 19)

- القصد والقوم: قصد وتقاوموا في الحرب أي قام بعضهم لبعض .

- المسؤولية: ويقال فلان ذو قومية على ماله وأمره وتقول هذا الأمر لا قومية له أي لا يقوم له .

حسن القامة: ورجل قويم وقوام حسن القامة وجمعها قوام أو قوام الرجل قامته وحسن طوله . (سعاد جبر سعيد, 2008: 07)

أما اصطلاحاً:

يعتبر مفهوم القيم هي مجموعة من المعايير التي يحكم بها على الأشياء بالحسن أو القبح - وأنها حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات ترتبط بالفرد. (صفاء مسلماني, 2008: 132)

حيث يعرف بيل « القيمة أنها شيء يدل على الخير والشر » وكذلك يعرفها أنها الاهتمام وكل شيء موضع اهتمام يعتبر قيمة .

والقيم حسب رأي ثوراندريك « هي التفضيلات » أما بارسونز « إنها تصورات توضيحية لتوجيه السلوك وتحدد أحكام القبول أو الرفض » . (عبد الرحمان عوض أبو الهيجان, 2008: 39)

ويمكن تعريف القيم أيضا على أنها « المرغوب فيه من الفرد أو الجماعة الاجتماعية، وموضوع الرغبة قد يكون ماديا أو معنويا » . (محمد أحمد بيومي, 2006: 78)

2-2/ تعريف القيم التنظيمية:

عرفت القيم التنظيمية على أنها:

" عبارة عن الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة و التي يدركها أعضائها و يتعايشون معها و يعبرون عنها"

كما عرفها lammont بأنها " نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد بمعنى أنها عقلية ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختبارات تسمى عادة نظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة ."

فالقيم تحتوي عنصرا حكيما كما يعتقد الفرد من أفكار حول ما هو صحيح و مرغوب فيه و جيد , و القيم هي تلك القواعد و المعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين ما هو صحيح و ما هو خطأ و بين ما هو مرغوب و ما هو غير مرغوب , و بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون.

(خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون, 2009: 165)

كما عرفها محمود سلمان العميان بأنها " اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل, بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة و من هذه القيم المساواة بين العاملين , الاهتمام بإدارة الوقت , الاهتمام بالأداء , احترام الآخرين...الخ"

(محمود سلمان العميان, 2002: 312)

2-3 / تطور القيم التنظيمية:

لم تكن القيم التنظيمية ثابتة منذ القدم , بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية . فقد حدثت تغيرات أثرت في تشكيل هذه القيم التنظيمية و كان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية و المفاهيم و القيم الإدارية و قد مر هذا التطور بسبع مراحل على النحو التالي:

2-3-1 / المرحلة الأولى:

و في هذه المرحلة اعتبر الإنسان آلة يتم تحفيزه بواسطة المادة, و كان فريديريك تايلر هو صاحب هذا المفهوم, حيث اعتبر أن مفاهيم السلطة و التدرج الهرمي و الإجراءات الرسمية هي الوسائل التي يتم تصميمها لتأدية مهام معقدة روتينية و متكررة , و قد كانت القيم السائدة في هذه المرحلة هي التي تفترض أن الرجال و النساء العاملين هم مصادر يتم تحفيزها بواسطة النقود إلا أن هذه القيم كان لا بد من تغييرها نظرا لأن العاملين لم يكونوا على ما يرام باعتبارهم آلات يمكن تحفيزهم بواسطة النقود فقط , فتطورت القيم إلى المرحلة الثانية من خلال نتائج دراسة مصنع هورثورن المعروفة.

2-3-2 / المرحلة الثانية: المرحلة العاطفية

بدأت هذه المرحلة بناء على دراسات هورثورن و التي حملت قيما تؤكد أن الإنسان ليس مجرد آلة يحفز ماديا , وإنما له مشاعر و أحاسيس و قوة و إرادة تؤثر على إنتاجيته في المنظمة.

و قد أفرزت هذه المرحلة قيما جديدة تهتم بالموارد البشري و تركز على مبدأ العلاقات الإنسانية و بهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية .

2-3-3/ المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة

ظهرت هذه المرحلة مع تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية و ليس من قبل الإدارة , فقد اكتسبت النقابات العمالية قوة بسبب الخاسرات الكبيرة في المنظمات الناتجة عن الفوضى و التعطيل فكان لابد للإدارة من إتباع أساليب أخرى غير أساليب العراك للتواصل إلى حل المشكلات التي تواجهها فظهرت قيم الحرية في بيئات الأعمال.

(خيضر كاظم حمود الفريحات و آخرون, مرجع سابق: 173)

2-3-4/ المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع في الرأي

وظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل , حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين و ظهرت نظرية دوجلاس ماكريجور و التي أظهرت أهمية القيم الإدارية من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى فرضيات X و Y حيث تضمنت فرضية X أن الفرد عامل كسول و لا يحب العمل و يحفز ماديا بينما أظهرت فرضية Y مفاهيم و قيم مختلفة فأظهرت أن الإنسان كائن إيجابي يحب العمل و هو جدير بالثقة .

2-3-5/ المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف

تقوم على أساس المسؤولية المشتركة بين المدراء و العاملين , أي أن العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة و اتخاذ القرارات , هي عملية مشتركة بين الرئيس و المرؤسين في كل وحدات الإدارة و أقسامها و دوائرها, و أن متطلبات فلسفة أسلوب الإدارة بالأهداف تتبلور في تحديد الأهداف في ضوء الإمكانيات المتوفرة و من ثم تنفيذها.

2-3-6/ المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي

تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار و المعلومات الإدارية و التي من خلالها تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار و المعلومات الإدارية و التي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال ووضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل , و قد صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي والتي تركز على المعالجين السيكلوجيين , و يهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد , كما كان الاهتمام كما المتزايد منصب على نوعية ظروف العمل كجزء مهم من المرحلة السادسة من تطور الفكر الإداري عندما بدأ الإداريون الاهتمام بتحليل الجوانب غير الإنسانية و المسببة للضغوط في بيئة العمل من أجل العمل على تحسينها.

2-3-7/ المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية

في هذه المرحلة يعتبر تطور القيم مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة فبعد عقود من الاندفاع أدرك المديرون أنهم يتحملون مهمة صعبة فيما يتعلق بالقيادة و الضبط و مع التنافس العالمي , فإن هناك مزيد من التهديدات و بالتالي فإن البقاء لن يكون إلا للأصلح , لقد ظهرت هذه المرحلة في بداية السبعينات و كانت رد فعل المراحل السابقة أكثر من كونها مرحلة تقدمية , و لقد انتشرت بعض القيم مثل (لاشيء مجاناً) (العمل الجاد يؤدي إلى النجاح) (المسؤولية الذاتية)

(خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون, مرجع سابق:173)

2-4/ خصائص القيم التنظيمية:

- هناك عدة خصائص تميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة نذكر منها:
- ✓ نسبية تختلف من فرد لآخر حسب حاجاته و رغباته و ظروفه و كذلك تختلف من منظمة إلى منظمة و من زمن إلى آخر و من ثقافة إلى أخرى.
 - ✓ صعوبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها.
 - ✓ تأثر القيم في الاتجاهات و الآراء و الأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.

- ✓ معروفة و مرغوبة لدى أغلبية أفراد المنظمة لأنها تشبع حاجاتهم.
- ✓ القيم ملزمة و آمرة لأنها تعاقب و تثيب. (محمد سلمان العميان , مرجع سابق:312)
- ✓ من الصعب إقناع الفرد بتغيير قيمه و اتجاهاته.
- ✓ يحاول الفرد دائما الوصول إلى درجة من التوافق بين قيمه و قيم الجماعة. (خيضر كاظم حمود الفريحات و آخرون , مرجع سابق:164)
- ✓ القيم ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.
- ✓ تختلف القيم باختلاف الأدوار و المراكز الوظيفية, كما تختلف باختلاف الجنس و العمر و المعطيات الدينية و الأخلاقية. (جابر نصر الدين, 2005: 121/120)
- ✓ تتميز القيم بالانتشار داخل التنظيم (زكريا عبد العزيز محمد, 2002: 39)

2-5 / أهمية القيم التنظيمية:

تتمتع القيم التنظيمية بأهمية كبيرة في حياة الأفراد و المنظمات , فهي تعتبر من المعايير الهامة

التي يعتمد عليها في دراسة السلوك التنظيمي و يرجع السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساس

لفهم السلوك الإنساني و سنعرض أهميتها بالنسبة للمنظمة و الفرد :

✓ اعتبار القيم كمحركات أساسية للسلوك و كموجهات توجه السلوك حسب مقتضيتها.

✓ اعتبار القيم بمثابة المحدد و الإطار الرئيس الذي يتم وضع الأهداف و السياسات على ضوءه , حيث لا يجوز التعارض مع القيم أو الاختلاف معها و هي بذلك تساعد على تحقيق وضوح العلاقات و المسارات الحركية اللازمة لإنجاز هذه الأهداف.

- ✓ إن توحيد القيم داخل الجماعات و المنظمات يؤدي إلى تفويض أسباب التنافس غير الشريف أو الصراع المدمر , و يعزز توحيد المنظمات و تماسكها .
- ✓ تنمية وعي الموظفين و التزامهم و تعزيز انتمائهم , مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم و يحول دون أي انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة.
- ✓ تدعيم فرص العدالة و الحيادية الإدارية داخل المنظمة و في علاقات المنظمة مع الجمهور , و بالخاصة بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لتفشي فيها مظاهر المحسوبية و الفساد الإداري. (عبد المعطي محمد عساف, 1999 :133/ 135)
- ✓ تكوين إطار مرجعي للاستعانة به و استخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, 1999 :24)

2-6/ تكوين القيم التنظيمية:

إن القيم لازمت خلق الإنسان و تكوينه إذ جعلت جزءا من ذاته, بحيث أن القيم تشكل جوهر

الإنسان الحقيقي إذ تعد قيم الأفراد مزيج من دافعين الأول غريزي و الثاني مكتسب و قيم الأفراد

متصلة بحاجاتهم و كيفية إشباع هذه الحاجات , أما بالنسبة للقيم التنظيمية فهي متصلة بالأهداف و كيفية تحقيق هذه الأهداف و غالبا ما يبدأ تشكل القيم داخل المنظمة من المؤسسين أو القادة الكبار, بحيث تكون لديهم رؤية واضحة و إستراتيجية معينة, و بعد مدة معينة من الزمن تستقر مجموعة من القيم و السلوكات و تصبح هي الأساس و في هذه الحالة الموظفون الجدد يتعلمون قيم و طرق تفكير المجموعة الأقدم و تظهر الحكايات و الأساطير التي تقال و تكرر مرارا و تعمل على تذكير كل شخص بالقيم و السلوك المطلوب

, و بالتالي يتعلم الأفراد الجدد القيم و التقاليد التي استقرت بحيث يتم مكافأة من يعمل بها , و يعاقب كل من يخالفها.(محمد شفيق, 1999: 209 / 210)

2-7 / مصادر القيم التنظيمية:

تم تحديد مصادر القيم التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي بأنواع مختلفة , باعتبارها أبعاد داخلية تعتمد على الفرد و خبراته الذاتية, و قد حدد العلماء و المفكرين أهم مصادر للقيم التنظيمية فيما يلي:

2-7-1 / المصدر الاجتماعي:

نظر لكون الفرد جزء من المكونات الاجتماعية للمجتمع الذي يحيا فيه و لذا فإن قيم الفرد ما في مجتمع معين تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف و لذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الشرقي من كونه لا يزال بالتجاذب و التقارب الأسري و العائلي و الاجتماعي و يتسم بالتماسك الاجتماعي , أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة.(خيضر كاظم حمود, 2002: 86)

2-7-2 / الخبرات السابقة:

تلعب الخبرات السابقة و التجارب التي مر بها الأفراد خلال حياتهم دورا بارزا في تشكيل مجموعة من القيم و يظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها , و كذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته, فالشخص الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه بموجبها قيم يحتفظ بها الفرد في عقلة الباطن و يقوم باستخدامها لإصدار أحكامه و اجتهاداته فالشخص الذي عانى من الجوع و الحرمان يشكل له توفر الطعام له قيما على درجة كبيرة من الأهمية.(خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون, مرجع سابق: 163)

2-7-3 / جماعة العمل:

بالرغم من وجود علاقة بين المصدر الاجتماعي للقيم و مصدر جماعات العمل إلا أن ذلك المصدر للقيم يتقرر اعتياديا من قبل جماعة أو فريق العمل و التي تتعلق بالعمل ذاته و ظروفه و ليس بالأخلاقيات الاجتماعية العامة , حيث أن جماعة العمل يتكون لديها بمرور الزمن تقاليد و عادات و قيم خاصة بها و تفرضها أعضائها . فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل مثل العزلة أو عدم التعامل معه و عدم دعوته لجلساتهم ... الخ مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل لذا فإن جماعة العمل تعد أحد المصادر الأساسية لترسيخ القيم لدى الأفراد.

(خيضر كاظم حمود, مرجع سابق:87)

2-7-4 / القيم الدينية:

يعتبر المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية و ثباتا في هذا الخصوص يستمد منها الأفراد و المنظمات قيمهم فمن أمثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي حديث الرسول صلى الله عليه و سلم حول إتقان العمل " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " و هذا ما يؤكد على أهمية قيم الجودة و الفعالية في المنظمات و يجب على العاملين الالتزام بها وفقها لأنها قيم إسلامية تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفقها لمعطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء و كذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله " من غشنا فليس منا". (أسماء بن تركي, 2008: 6)

2-8 / تصنيف القيم التنظيمية:

2-8-1 / حسب تصنيف الباحثان " البورت وفرنان": حيث قسما القيم إلى (6) قيم

أساسية و هي:

- القيم الاقتصادية: و يقصد بها النفعية و النظرة المادية و هنا تكون علاقات الأفراد هدفها المصلحة للحصول على المادة , و بقدر ما يحقق المنفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم .
- القيم السياسية: و أساس هذه القيم هي القوة فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة و التحكم في الأمور بحيث يكون قادرا على قيادتهم و توجيههم حسب معتقداته.
- القيم الاجتماعية: و يعني التفاعل الاجتماعي و المقدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الأفراد و مشاركة الآخرين في مسؤولياتهم و مناسبتهم .
- القيم الدينية: تعد من أرفع القيم و أعلاها و تتمثل في تطبيق تعليمات ديانة الفرد و إتباع و أوامرها و تجنب نواهيها.
- القيم الفكرية: و تشير هذه القيم إلى المقدرة على التحليل و الاستفسار و الرغبة في معرفة الأسرار و السعي لاكتشاف الحقيقة.
- القيم الجمالية: و تعني الحسن و الذوق الجمالي و القدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب راقى و معقول و مقبول (محمد شفيق, مرجع سابق: 210)

2-8-2/ كما يوجد تصنيف على أساس المقصد:

- بقيم وسائلية: أي التي تعتبر وسائل لغايات أبعد مثل الإخلاص في العمل .
- قيم غائية: أي تعتبر غاية في حد ذاتها مثل الإخلاص.

2-8-3/ وهناك تصنيف آخر على أساس الشدة:

- قيم ملزمة: تحدد ما ينبغي أن يكون مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الجنسين.
- قيم تفضيلية: و تحدد ما يفضل أن يكون مثل إكرام الضيف.
- قيم مثالية: و تحدد ما يرجى أن يكون مثل القيم التي تتطلب من الفرد أن يعمل لدنياه كأن يعيش أبدا و لأخرته كأن يموت غدا.(سهير كامل أحمد: ص192)

2-8-4/ حسب تصنيف الباحثان: "ديف فرانسيس و مايك وودكوك

يصنف الباحثان القيم حسب أربعة أبعاد ويشمل كل بعد مجموعة من القيم وهي :

✓ أسلوب الإدارة :

وهو من الأبعاد الرئيسية المؤثرة على الثقافة التنظيمية، فهذا يعني أن تكون الإدارة قادرة على التعامل مع الأمور الرئيسية المتعلقة بمراكز القوة، من خلال أسلوب الإدارة الجيد المعتمد على القيام بوظائف الإدارة بصورة فعالة أو نتيجة لأهمية أسلوب الإدارة والقضايا التي يتناولها، فقد تم البحث في القضايا التي يتناولها وهي القوة، النخبة، المكافأة .

■ القوة : هو مجموع النشاطات التي يؤثر فيها الفرد أو المجموعة، ويمكن أن يشمل نطاق سلطة المدير على المرؤوسين، توزيع الأعمال أو الوظائف، حضور الدورات التدريبية والترقيات والتقييم والتنقلات، وإن يمكن للمدير ترقية مرؤوسين أو فصلهم من الخدمة .
(خضير كاظم حمود الفريحات و آخرون , مرجع سابق: 175/174)

■ النخبة : إن التركيز على النخبة المتميزة داخل منظمات الأعمال يعتبر من أهم القيم لنجاح المنظمات، فنوعية الأفراد العاملين من الضروريات الواجب مراعاتها لتوفير قوة عمل ونخبة متميزة، فالمنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل العاملين، حيث عرف Oxford النخبة بأنها " مجموعة من المتفوقين والموهوبين، فخصائص الذكاء والشخصية والأداء الجيد والمهارات العالية هي من الأمور الواجب مراعاتها عند عملية اختيار العاملين ."

■ المكافأة : تعتبر شكل من أشكال الحوافز التي تساعد على دفع الأفراد للعمل، فتوقع الحصول على الحوافز، يعتبر حافزا قويا لإثارة السلوك الوظيفي لدى الأفراد، بشكل يؤدي إلى تبني منهج سلوكي فعال في أداء الأعمال، والحافز كما يقول العدلي هو " الإمكانيات التي توفرها البيئة التنظيمية لتحريك دوافع العاملين نحو السلوك مرغوب فيه يساعد على زيادة الأداء"، وتقسم الحوافز إلى حوافز معنوية وحوافز مادية، فالحوافز المعنوية تأخذ

أشكال عدة منها، المشاركة في صنع القرارات والحرية وإبداء الرأي، والترقيات وتقدير جهود العاملين، بينما الحوافز المادية تأخذ شكل الرواتب، المكافآت المادية. (خيضر كاظم حمود الفريحات و آخرون , مرجع سابق: 176/175)

✓ إدارة المهمة :

ويشير المفهوم إلى ضرورة تأدية الأعمال بإتقان مع ضرورة التركيز على الأهداف وتوفير كل متطلبات العمل، وهنا لابد من الإشارة إلى مفهوم الفعالية والكفاية، فالفعالية تشير إلى قدرة المؤسسة كنظام اجتماعي على تحقيق أهدافها .

- الفعالية تعرف بأنها " المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الموقع الوظيفي الذي يشغله " ، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة فتعطي العلاقة التالية :

الأهداف المحققة

_____ = الفعالية

الأهداف المحددة

(نجاة قريش, 2006 :49)

- أما مفهوم الكفاية فيرتبط ارتباط وثيقا بمفهوم الفعالية، حيث يشير مفهوم الكفاية إلى ضرورة الأهداف وممارسة النشاطات بطرق صحيحة، للوصول لأهداف العامة، أي تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية باستخدام أقل قدر ممكن من المصادر المتوفرة. (خيضر كاظم حمود الفريحات و آخرون, مرجع سابق:177)

- الاقتصاد : تعني كلمة اقتصاد التدبير الحسن للمنزل، وبالتوسع في المفهوم يشير إلى فن الإمام الجيد بمختلف أجزاء كل ما لأجل غاية محددة مسبقا .

لذا فعلى المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال لا ضرورة لها فكثيرا ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف و الهدر المالي كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغا ماليا، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة حقيقية اقتصادية .(نجاحة قریش, مرجع سابق: 50)

✓ إدارة العلاقات الإنسانية

تمثلت هذه المرحلة بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية على يد إلتون مايو، والذي ركز على اهتمامه بظروف العمل الاجتماعية والنفسية، واعتبر الإنسان مخلوق له كيان وليس أداة إنتاج، وعلى الإدارة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والروح المعنوية لما لها من أثر على الإنتاجية، حيث أشار مايو إلى أن علاقة الفرد بزملائه في العمل لها أثر كبير على سلوكياته وإنتاجية، لذلك اعتبرت هذه المرحلة أن البناء الداخلي للتنظيم هو عبارة عن مجتمع يتفاعل الفرد به مع زملائه في العمل ويعمل على إشباع حاجاته من خلال تبني دورا سلوكيا يتضمن مجموعة من القيم تؤثر على أدائه، هذه القيم تتمثل في :

■ قيم العدالة : حيث تقوم هذه القيمة على أساس أن الأفراد العاملين يقارنون جهودهم في العمل بما يحصلون عليه، إضافة إلى مقارنة أنفسهم مع زملائهم من حيث الجهد والعائد وكذلك الحوافز، حيث يندفع الفرد للعمل ضمن هذه القيمة بمقدار إدراكه لمفهوم العدالة، خصوصا عدالة الثواب والعقاب الأمر الذي يترتب عليه إيجاد مبدأ الالتزام اتجاه المنظمة وزيادة الثقة بها، يؤدي ذلك إلى خلق الأمن والاستقرار في بيئات العمل .

■ قيم فرق العمل : تركز منظمات الأعمال في عالم اليوم على خلق العمل الجماعي، فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة وفعالية إيمانا منها بأن النجاح في إدارة فرق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأهداف، حيث ينظر إلى فرق العمل كجماعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد بحيث يتحمل كل فرد منهم مسؤوليات

ومهام معينة في العمل . (خيضر كاظم حمود الفريجات و آخرون , مرجع سابق:178/179)

▪ القانون والنظام : تشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة تعمل على توجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المطلوبة تحقيقها، والهدف الأساسي من وضع القوانين والأنظمة هو تنظيم العلاقات التالية ، المؤسسة والعاملون، العاملين والجمهور الخارجي، العاملين مع البعض .

✓ إدارة البيئة

وتضم مجموعة من القيم تتمثل في: التنافس، الدفاع، استغلال الفرص .

▪ التنافس : يوجد التنافس في الجماعات على نطاق واسع، وإذا كان التعاون يعني أن يعمل أعضاء الجماعة معا من أجل أهداف عامة مشتركة، فإن التنافس داخل الجماعة يعني أن يعمل كل عضو من أعضاء الجماعة منفردا، وفي مواجهة كل عضو آخر من أجل تحقيق أهدافه الخاصة، وغالبا ما يكون ذلك على حساب الأعضاء الآخرين أما سبب انتشار ظاهرة التنافس، فيعود الى سعي كل عضو إلى التقدم والفوز . (رولاند ريجو، 1999: 373)

▪ الدفاع : ويشير الدفاع إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية ، إدراك ومعرفة وتحديد الخطر والتهديد ، العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية ، وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ و الأزمات.

▪ استغلال الفرص : إن المنظمات لا يمكن أن تتجاهل الظروف الفجائية التي تطرأ عليها، فالمنظمة الناجحة هي التي تبحث عن فرص من الخارج لاستغلال أفضلها، وهذا الأمل يتطلب أن يحل الهيكل التنظيمي المرن مقابل المركزية في اتخاذ القرار . (نجاة قريش، مرجع سابق:52/53)

2-9- قياس القيم التنظيمية:

تقاس القيم التنظيمية بعدة تقنيات و سوف نقوم بعرض بعض من هذه التقنيات

✓ مقياس سوبر لقيم العمل:

يهتم هذا المقياس بدراسة قيم الأفراد في العمل و يتضمن مجموعة من العبارات تقيس خمسة عشر جانبا من جوانب العمل (قيم اعمل) و التي يختلف الأفراد بشأن أهميتها و هذه الجوانب هي: الإبداع , الإنجاز , محيط العمل, علاقات الإشراف, نمط الحياة, الأمن, الإشراف على الآخرين, الجمال, المكانة, الاستقلالية, التنوع, العوائد الاقتصادية, المساعدة, الاستنارة الفكرية, الإدارة .

و تتم الإجابة على هذه العبارات من خلال البدائل التالية:

مهمة جدا, مهمة, متوسطة الأهمية, قليلة الأهمية , غير مهمة تماما, ثم يتم حساب حاصل جمع العبارات المكونة لكل جانب من جوانب العمل حيث نجد أن مجموع كل قيمة يتراوح بين 5 و 15 درجة فإذا كانت أي قيمة من القيم أكثر من عشرة فهذا يعني أن هناك اهتمام كبير بها , أما إذا كانت تتراوح بين 5 و 9 فهذا يدل على أن هناك اهتمام معتدلا بها, أما إذا أقل من 5 درجات فهذا يعني عدم الاهتمام بها. (مقدم عبد الحفيظ, 2003: 288)

✓ مقياس روكتش:

من بين أشهر مقاييس القيم مقياس روكتش 1973 و هو مقياس متكون من مجموعتين من القيم أولى مرتبطة بالغايات المرغوب تحقيقها و مجموعة ثانية من القيم مرتبطة بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الغايات , على أن تكون المجموعة الأولى من القيم تعكس ما يكافح الفرد من أجل إنجازه في النهاية بينما تعكس الثانية أساليب و كيفية تحقيق الفرد لهذه الغايات.(نجاة قريش, مرجع سابق: 22)

✓ مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثان " ديف فرانسيس و مايك و وكوك "

هذا المقياس عبارة استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي تميز المنظمات الناجحة و التي توصل إليها الباحثان من خلال إجراءهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل السويد, المكسيك, إسبانيا, الهند, نيوزيلندا , الولايات المتحدة الأمريكية, و لقد اتضح لهما

وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات و يمكن أن تطبق الاستبانة على شخص واحد كما يمكن استخدامها كمسح للوحدات لوجهات نظر عدد من الأفراد داخل المنظمة , ومما تجدر الإشارة إليه هو أن استبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين و المشرفين و المسؤولين و تشمل هذه الاستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربعة (القضايا الجوهرية) و كل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم (القضايا الفرعية) و هذه الأبعاد هي:

- إدارة الإدارة: و تشمل قيم القوة, الصفوة, المكافأة.
 - إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة , الفعالية, الإقتصاد.
 - إدارة العلاقات: تشمل قيم العدل, فرق العمل, القانون و النظام.
 - إدارة البيئة: تشمل قيم التنافس, الدفاع , استغلال الفرص.
- و تضم الاستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي :
- صحيحة كلياً(4 نقاط)
 - صحيحة إلى حد كبير(3 نقاط)
 - ليست صحيحة و ليست خاطئة(2 نقطتان)
 - غير صحيحة إلى حد كبير(1 نقطة واحدة)
 - غير صحيحة كلياً(0 صفر) (أسماء بن تركي , مرجع سابق:27)

2-10/ التفاعل بين القيم التنظيمية و القيم الفردية:

إن للفرد و التنظيم أبعاد قيمية متوازية , فكما للفرد قيماً غائية و وسائلية فكذلك يكون للتنظيم, و دراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين الفرد و التنظيم , فعند حدوث اللقاء بينهما فإن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر و هذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية و التي يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم و معايره أو من شخصانية التنظيم personalization أي محاولة التأثير في قيم التنظيم و تعديلها حتى

تتوافق مع قيم الفرد و أهدافه , ويطلق على هذه العملية " عملية الالتحام" التي تعمل على ربط قيم الفرد بقيم التنظيم و بناءا على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد و المنظمة هي علاقة تبادلية تسمى ب " العقد النفسي " contract psychological" حيث ينشئ الطرفان (الفرد و المنظمة) توقعات مشتركة بين بعضها البعض و التي تواجه علاقتهما.

و هناك تصور نظري للعلاقة التفاعلية بين الفرد و المنظمة مفاده أن المنظمة إذا استطاعت أن توظف أفرادا تتوافق حاجاتهم و قيمهم مع توقعاتها, فإن هذا يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع بينهما و يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة و أهداف أفرادها فكلما ازداد التفاعل بين قيم الفرد و القيم التنظيم ارتفع مستوى الرضا بين الأفراد و ازدادت دوافعهم و التزاماتهم بتحقيق أهداف المنظمة لكن عندما تتناقض قيم الفرد و قيم المنظمة حينها يضطر الطرفان إلى الإعلان عنها و اتخاذ قرارات بشأنها و عموما فإن كل طرف يراقب الآخر في مجال يتكون من عدة قيم و إدراك الطرفين لأي تغير في الطرف الآخر ينجم عنه سلوك معين بناءا على تفسيره لما يدركه , فإن كان إيجابيا ينجم عنه سلوك إيجابي و إن كان ما يدركه سلبيا ينتج عنه سلوك سلبى .

و مما سبق يتضح أن قيم الأفراد و قيم التنظيم يجب أن تتوافق مع بعضها البعض لكي يتم تجنب الصراعات مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.(نجاه قريشي, مرجع سابق:33)

خلاصة الفصل:

في آخر الفصل يمكن القول أن القيم التنظيمية جزء لا يتجزأ من التنظيم يدركها أفرادها و تظهر في تفاعلاتهم , مر تطورها بسبع مراحل , كما أن لها جملة من الخصائص التي تميزها , ولها أهمية كبيرة داخل التنظيم لدورها الهام الذي تلعبه في تكوين سلوك الفرد و الجماعة على السواء , و توجيه أدائهم لوظائفهم.

قائمة المراجع:

1. خيضر كاظم حمود الفريحات و آخرون (2009): "السلوك التنظيمي" (مفاهيم معاصرة) , ط1, إثراء للنشر و التوزيع, الأردن.
2. خيضر كاظم حمود(2002): "السلوك التنظيمي" , ط1, دار صفاء للنشر و التوزيع, الأردن.
3. مقدم عبد الحفيظ(2003): "الإحصاء و القياس النفسي و التربوي مع نماذج من المقاييس و الاختبارات" , ط2, ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر.
4. محمد شفيق(1999): "العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي و الشخصية ومهارات التعامل و الإدارة", المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية.
5. زكريا عبد العزيز محمد(2002): "التلفزيون و القيم الاجتماعية للشباب و المراهقين", الاسكندرية.
6. سهير كامل أحمد: "علم النفس الاجتماعي بين النظرية و التطبيق" مركز الإسكندرية للكتاب, الإسكندرية.
7. عبد المعطي محمد عساف(1999): "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة", دار زهران, عمان.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(1999): "الإدارة الإستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الحادي و العشرين" , مجموعة النيل العربية, القاهرة.
9. فايزة أنور شكري(2009): "القيم الأخلاقية" , دار المعرفة الجامعية, مصر.
10. ماجد زكي الجلاد(2005): "تعلم القيم و تعليمها" , ط1, دار الميسرة , الأردن.
11. سعاد جبر سعيد(2008): "القيم العالمية و أثرها في السلوك الإنساني", ط1, علم الكتب الحديثة , الأردن.

12. صفاء مسلماني (2009): "علم الاجتماع التربوي نظرة معاصرة", دار المعرفة الجامعية, مصر.
13. عبد الرحمان عوض أبو الهيجان (2008): "القيم الجمالية و التربية", دار يافا العلمية , الأردن.
14. محمد أحمد بيومي (2006): "القيم و موجّهات السلوك الاجتماعي", دار المعرفة الجامعية, مصر.
15. رولاند ريجو (1999): "مدخل إلى علم النفس الصناعي التنظيمي", ترجمة ، فارس حلمي ، دار الشروق ، عمان.
16. نجاته قريش (2006): "القيم التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية" ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
17. أسماء بن تركي (2008): "القيم التنظيمية و علاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية", مذكرة ماجستير. في علم الاجتماع , تخصص تربية , جامعة محمد خيضر , بسكرة.
18. جابر نصر الدين : محاضرات في علم النفس الاجتماعي , جامعة بسكرة, قسم علم النفس, 2005.

الفصل الثالث:

تخطيط المسار الوظيفي

تمهيد:

- 1-3 / تعريف تخطيط المسار الوظيفي .
 - 2-3 / خطوات تخطيط المسار الوظيفي.
 - 3-3 / مراحل تخطيط المسار الوظيفي.
 - 4-3 / أهداف تخطيط المسار الوظيفي.
 - 5-3 / أهمية تخطيط المسار الوظيفي.
 - 6-3 / مسئولية تخطيط المسار الوظيفي.
 - 7-3 / استخدامات تخطيط المسار الوظيفي.
 - 8-3 / تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد.
 - 9-3 / تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة.
 - 10-3 / وسائل تخطيط المسار الوظيفي لدى المنظمة.
- خلاصة الفصل.
- قائمة المراجع.

تمهيد:

يحتل موضوع تخطيط المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين و المنظمات , فالأفراد هم أصحاب المصلحة المباشرة في المهن التي يؤدونها في المنظمة , فهم أول من يتأثر بفوائد و مكافأة نجاحهم , و هم أول م يتأثر بنتائج فشلهم في أدائها , و ما من شك فيه أن إدراك الفرد لمدى نجاحه أو فشله سيؤثر على تقديره الذاتي لقابليته و طموحاته فهو عندما يكون على دراية جيدة بطبيعة عمله سيكون أكثر قدرة على تفهم ذلك النجاح أو الفشل , أي سيكون أكثر قدرة على تحديد لماذا تمت ترقية أو تنزيل رتبته , و سيكون أيضا أكثر قدرة على تقييم المجالات المستقبلية لترقية و احتمالاتها , و تلعب المنظمة و الأفراد دورا مهما في تخطيط المسار الوظيفي و كلاهما يستفيد أو يتضرر عندما تتم عملية التخطيط بشكل جيد أو سيئ و بناءا عليه يهدف هذا الفصل إلى التعرض إلى تخطيط المسار الوظيفي.

3-1/ تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

إن تخطيط المسار الوظيفي يهتم بالمنظمة بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حده , و كلاهما يهتم في سعيه و سلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة , و يزداد الاهتمام بكل منها إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي و مدخلا تنظيميا لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي .

يركز المدخل الفردي على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم و مستقبلهم الوظيفي, و معرفة إمكانياتهم و قدراتهم , و تعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف , و عليه يتضمن ذلك تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد و تنمية لمهاراتهم و إمكانياتهم و توجيهها بالشكل الذي يحقق أهدافهم المنشودة و رضاهم عن عملهم.

و يركز المدخل التنظيمي على إتباع أساليب إدارية (كالتدريب و النقل و الترقية) لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب , و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية و أهداف الفرد في الرضا و السعادة عن العمل (أحمد ماهر 2004: 374 / 375)

و يقصد بتخطيط المسار الوظيفي التحديد المسبق للوظائف و المستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي يشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقيا أو رأسيا بما يتفق مع قدراته و خصائصه الشخصية و طموحاته, و كذا مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة. (أحمد سيد مصطفى, 2004: 285)

كما عرف على أنه "عملية تحديد المهني لأهدافه الشخصية في مجال تخصصه المهني و تحديد النشاطات التي يحتاجها لتحقيق هذه الأهداف" (ساعد نائف برنوطي, 2004 : 423).

وهو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية و الطريقة الملائمة لتحقيقها. فهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم و مساراتهم الوظيفية. (محمود عبد الفتاح رضوان, 2012: 39)

2-3 / خطوات تخطيط المسار الوظيفي:

من أهم التي لابد من إتباعها أثناء عملية التخطيط للمسار الوظيفي نجد:

1-2-3 / تقييم الذات:

إن نقطة البداية لتخطيط المسار الوظيفي تكمن في التعرف على الذات و ذلك من خلال عدة تساؤلات , أي نوع من الأفراد هو؟ ما هي المهارات التي يملكها؟ ما هي قيمه و اهتماماته؟ ماذا يحب؟ ماذا يكره؟ ما هي نقاط قوته؟ ما هي حدوده؟... الخ و من التدريبات التي تساعد في تحليل الذات أن يقوم الفرد بتحديد نقاط قوته و ضعفه فيما يتعلق بالنواحي الفنية و العلاقات الشخصية و الاتصالات و المهارات الشخصية و القدرات الإدارية و كذا درجة الأهمية درجة الأهمية التي يضعها لبعض الخصائص الوظيفية مثل درجة الاستقلالية و الأمان الوظيفي و الانتماء للآخرين و المكافأة المادية و درجة التأثير على الآخرين و ما هي خصائص الوظائف التي شغلها من قبل؟ و أخيرا تصوره لوظيفته القادمة , و من الوسائل الأخرى للحصول على المزيد من المعلومات عن الفرد اختبارات الاهتمامات المهنية و الاتجاهات التي تجرى بواسطة معاهد البحوث.

2-2-3 / تحديد الفرص الوظيفية:

و ذلك من خلال دراسة الظروف الاقتصادية و الخصائص الديموغرافية للسكان و المستوى السائد للتكنولوجيا , و كذا السياسة العامة باعتبارها العوامل التي تؤثر على توافر فرص التوظيف المستقبلية , كما يمكن تحديد هذه الفرص من خلال الجمعيات المهنية المتخصصة مصدرا هاما للحصول على معلومات عن المهن في المجالات التخصصية

المختلفة , و تساهم إدارة الأفراد بالمنظمات أيضا على توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث المستوى الأجر و الإدارة التابعة لها و موقعها و الموصفات المطلوبة لكل وظيفة و الوظائف التي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمنظمة.(جمال الدين محمد المرسي, 2003: 386 / 388)

2-3-3/ وضع الأهداف:

يحدد العاملون أهدافهم المهنية قصيرة و طويلة الأجل هذه الأهداف لا بد أن ترتبط بما يلي :

- المواقع الوظيفية المرغوبة من قبل الأفراد , مثلا أستاذ المساعد يصبح أستاذ التعليم العالي خلال 10 سنوات .
 - المهارات الممتلكة و المستخدمة , مثلا أن المواقع الإدارية تتطلب مهارات تحليلية عند صناعة القرار الإداري .
 - اكتساب المهارات , ترتبط الأهداف بإمكانية الأفراد في اكتساب المهارات و فق الفرص التدريبية و التطويرية المتاحة لهم في المنظمة أو فرص التطوير الذاتي .
- (نوري منير , 2010: 304/305)

2-3-4/ إعداد الخطة:

و تشمل الخطوات التي يسلكها الفرد و صولا إلى الأهداف المرجوة , و هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه و المسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية , و يجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها من الأجل القصير أثناء العمل و الأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول و الأكبر , و يؤخذ في الاعتبار عند القيام

بالتخطيط الحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات و الخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة. (جمال الدين محمد المرسي , مرجع سابق : 389)

2-3-5/ تنفيذ الخطة:

لتنفيذ خطط الفرد من المرغوب أن يتسم التنظيم بالمناخ التدعيمي و يعني ذلك أنه يجب على الإدارة العليا العمل على تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة مرؤوسهم في تطوير مساراتهم الوظيفية , ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط من توفير الوسائل و المصادر المساعدة في التخطيط و هذه الموارد تتعلق بالورشات المهنية مثل الحلقات الدراسية و برامج التدريب و أنظمة المعلومات التي تهئ معلومات حول الوظائف الشاغرة و تتبع المسارات الوظيفية أي التخطيط للتتابع الوظيفي و تحديد المهارات المطلوبة للتقدم في الوظيفية و في العمل أو عند تغير المسارات المهنية عند الانتقال من الوظائف الفنية إلى الوظائف الإدارية . (نوري منير, مرجع سابق : 305)

3-3/ مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

يمر الموظف خلال حياته العملية بمراحل معينة نستطيع حصرها في الآتي:

3-3-1/ مرحلة الاستكشاف:

في هذه المرحلة يحاول الأفراد تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم و رغباتهم و طموحاتهم و بتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية , القيم الذاتية, تفضيلات العمل و يبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف و المهن و نوعيات العمل من الزملاء و الأصدقاء و أعضاء الأسرة و ربما و سائل الإعلام , و بعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم , فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة أو المهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف . (جمال الدين محمد المرسي, مرجع سابق: 382)

3-3-2/ مرحلة الحداثة:

يقصد بهذه المرحلة بداية العمل في المنظمة التي تتطلب من الموظف حديث التعيين التعرف على بيئة العمل و طبيعته و أبعاده و المسؤوليات و المهام المسندة إليه و تمتد هذه المرحلة من ستة أشهر إلى اثني عشر شهرا , و قد يخضع الموظف خلال هذه المرحلة إلى برامج تهيئة لتعريفه بأساليب العمل و الإجراءات و التعليمات التي يلتزم بها و قد يخصص مرشد له لتدريبه على رأس العمل و وضع خط سير لتقدمه الوظيفي. (يوسف حجيم الطائي، 2006: ص 484)

3-3-3/ مرحلة التأسيس:

في هذه المرحلة يثبت الأفراد أقدامهم في الوظائف و تصبح مساهماتهم متطورة و يتحملون قدرا كبيرا من المسؤولية , و يهتم الأفراد في هذه المرحلة بالنظر إليهم باعتبارهم مساهمين في نجاح المنظمة , كما أنهم يتعرفون على وجهة النظر الرسمية و غير الرسمية في مستويات أدائهم و بالنسبة للعاملين في هذه المرحلة فإن المنظمة تحتاج لوضع سياسات تساعد الأفراد في تحقيق الموازنة بين الأدوار الوظيفية و الاجتماعية , كذلك فإن العاملين في هذه المرحلة يحتاجون إلى أن قدرا أكبر من الإيجابية فيما يتعلق بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي.

3-3-4/ مرحلة الحفاظ الوظيفي:

و يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته و معلوماته الوظيفية و الحفاظ على إدراك الآخرين لقدرته على الإنجاز و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة و يمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيد كبير من الخبرة و المعرفة و الإلمام الوظيفي , كما يمكن استخدامهم كمدرين للعاملين الجدد و تزداد مشاركتهم في مراجعة أو تصميم سياسات المنظمة و أهدافها , و يمكن التمييز بين مرحلتين فرعيتين لهذه المرحلة الرئيسية و هما:

- مرحلة منتصف العمر الوظيفي: حيث يسند للفرد وظائف أكثر أهمية و تزداد قيمته التنظيمية و ترتفع إنتاجيته من خلال شعوره بالنضج و الأمان في أداءه لمهامه الوظيفية.

- مرحلة آخر العمر الوظيفي: و فيها يتم تركيز الاستفادة على النواحي الفكرية و كيفية التصدي لمشكلات العمل و المشاركة في التدريب , و يلاحظ أن الفرد في هذه المرحلة قد يشعر بنوع من التهديد من موظفي المستويات الأدنى و الأقل سنا. (جمال الدين محمد المرسي, مرجع سابق: 383)

3-3-5/ مرحلة الانسحاب:

و هي مرحلة الاستعداد للتقاعد و اعتماد الفرد على نفسه , قد تكون هذه المرحلة إيجابية جدا (أو مركبة جدا) في حياته , و لقد أخذت إدارة الموارد البشرية مؤخرا تهتم جدا بهذه المرحلة حيث تقدم التدريب و الدعم للأفراد (المغادرين) لممارسة بعض الأنشطة التي لم يكونوا قادرين على ممارستها في مساهمهم الوظيفي مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية أو الالتحاق ببعض النوادي الاجتماعية أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية كالنجارة , و العناية بالحديقة...) (عادل حرحوش صالح, 2006: 215)

3-4/ أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة أهداف فردية و تنظيمية لعملية تخطيط المسار الوظيفي أهمها:

- ✓ تحسين فعالية العمال و المنظمة.
- ✓ تأمين احتياجات المنظمة لشغل المناصب الشاغرة.
- ✓ رفع حماس العمال إلى مناصب أكثر فأكثر إستراتيجية .
- ✓ توفير عمال أكفاء (حمداوي وسيلة, 2004: 114)

✓ مقابلة الاحتياجات المباشرة و المستقبلية من الموارد البشرية و فق
الجدول الزمني لحاجات العمال.

✓ إطلاع المنظمة و العاملين على الفرص الوظيفية للعاملين.

✓ تحقيق الإفادة القصوى من البرامج التي تضعها إدارة الموارد البشرية
من خلال التنسيق الفاعل للنشاطات الخاصة بالاختيار و التدريب و تنمية
العاملين. (يوسف حجيم الطائي ، مرجع سابق: 483)

✓ تعميق خبرات الأفراد و تنويع مهاراتهم و معلوماتهم .

✓ تقليل معدلات دوران العمل والغياب و التأخر. (فيصل حسونة ,

2008: 18)

✓ يهدف الفرد أساسا من تخطيط مساره تحقيق التوازن الصحيح بين
الوظيفة و المؤسسة و العائلة و الأصدقاء و الاستمتاع بالحياة و أيضا تحقيق
الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من أعمال تخرج عن نطاق
وظيفته.

✓ يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد و مهاراتهم,
وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا
المجال, إلا أن هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز و عدم
الموضوعية , جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم
الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

و خلاصة القول و بصفة عامة يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي وضع
الفرد المناسب في المكان المناسب , ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به و يحقق أهدافه
التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل و الرضا عنه من جهة , و تجد المؤسسة الفرد
المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية و الربح. (قشي إلهام, 2008: 182)

3-5/ أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

يعد تخطيط المسار الوظيفي أمراً هاماً لا سيما في بيئة الأعمال المعاصرة التي شهدت متغيرات متعددة اقتصادية و سياسية و تشريعية و تكنولوجية و يمكن عرض أهمية تخطيط المسار الوظيفي من خلال النقاط التالية:

✓ إن تخطيط المسار الوظيفي يمكن أن يفيد بعض العاملين الذين يفقدون وظائفهم بسبب اتجاه الإدارة في بعض المنظمات إلى إعادة هيكلة المنظمة و خفض عدد العاملين أو بسبب بيع المنظمة أو دمجها في منظمة أخرى , حيث تميل الإدارة الجديدة للاستغناء عن بعض العاملين , و قد طورت إدارات الموارد البشرية في بعض المنظمات برامج لمساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع هذه المشكلات و موجهتها فضلا عن ما يكون من تخطيط العاملين أنفسهم لمواجهة ذلك. (أحمد سيد مصطفى, مرجع سابق: 288)

✓ تقليل الحواجز عن طاقات الأفراد و مؤهلاتهم بحيث يصبح كل من الأفراد و العاملين , و أقسام الأفراد مدركين لقابليات كل فرد في المنظمة بشكل واضح.

✓ إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للأفراد ذوي المؤهلات و الكفاءات للتطوير مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم العليا كالحاجة إلى الإنجاز و التفوق. (طاهر محمود الكلاله, 2013: 218)

✓ تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية و الحصول على مستويات وظيفية أفضل.

✓ تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المنظمة على اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية و المهنية و الإدارية الرفيعة و من ثم توجيههم إلى

برامج التدريب و التنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب .(عادل حرحوش, مؤيد سعيد السالم, 2006: 212)

✓ تشجيع تنوع الثقافات , تتكون قاعدة القوى العاملة في عام 2000 و ما بعدها في العديد من الشركات من مزيج متنوع الجنسية و اللون و النوع و القيم نتيجة لسيطرة ظاهرة العولمة و الشركات عابرة القارات , و يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بآتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العاملين , و عليه فإن تواجد الفرص المهنية الممتدة يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا و واقعا ملموسا.

✓ تحسين سمعة المنظمة إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتنى بمستقبلهم الوظيفي , فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات و الأماكن التي قد يتواجدون فيها , الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

✓ توفير فرص تطور وظيفي عادلة للأقليات و النساء تحت تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم على توفير فرص عمل متكافئة للأقليات و النساء بالإضافة إلى توفير برامج للنمو الداخلي و تحمل قدر أكبر من المسؤوليات و وجود مثل هذه البرامج يعضد من الانطباعات الايجابية عن المنظمة و يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل , و ينمي الولاء و الانتماء لكافة فئات العاملين (جمال الدين محمد مرسي , مرجع سابق: 379/380)

3-6/ مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة أطراف ضليعة في عملية التخطيط للمسار الوظيفي , فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله و قدراته و الربط بينهما و معرفة الطريق المناسب لتحقيق هذه الآمال , أما المنظمة فهي مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد و الوظيفة , و يتم ذلك

من خلال ممارسات يتم التخطيط لها و تنفيذها , أما المدير التنفيذي فله دور مهم يتمثل في ملاحظة أي إختلالات في التوافق بين الفرد و الوظيفة.(أحمد ماهر , مرجع سابق: 378)

أولاً: مسؤولية الفرد

لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية بل يجب أن يقوم هو نفسه ببناء هذه الخطة , فالفرد وحده هو الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من وظيفته و هذه الرغبات تختلف بالطبع من شخص لآخر, لذلك تقع المسؤولية الأولى على الفرد في بناء خطته الوظيفية و تتطلب الخطة الوظيفية من الفرد العمل المستمر و الجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية , و مشكلة الفرد تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لعمل مثل هذه الخطة الوظيفية.(راوية حسن, 2002: 238)

فالفرد ترجع إليه فقط مهمة تحديد مستويات المعرفة و المهارات و القدرات و الاهتمامات و نوعيات القيم , و محاولة البحث عن المعلومات و عن فرص التقدم الوظيفي و تحديد أهدافه المستقبلية.(جمال الدين محمد مرسي, مرجع سابق: 395)

ثانياً: مسؤولية المدير

تتمثل المشكلة الأساسية للخطط الوظيفية في طريقة تفكير أو في موقف الرئيس المباشر تجاه الفرد فبالرغم من عدم اعتبار المدير المباشر متخصص في إبداء النصح و الإرشاد, فيما يتعلق بالخطط الوظيفية إلا أن المدير يمكنه بل يجب عليه أن يلعب دوراً في تسهيل تخطيط الفرد لمستقبله الوظيفي فيجب عليه توضيح كيفية بناء مثل هذه الخطط للفرد , و كيف يمكن للفرد تقييم النتائج و الاستنتاجات و لسوء الحظ فإن كثير من المديرين لا يعتبرون الإرشادات و النصائح المهنية جزء من عملهم كمديرين و للتغلب على هذه المشكلة و المشاكل الأخرى المشابهة , فإن الكثير من المنظمات في الدول المتقدمة تقوم

بعمل برامج تدريبية للمديرين لمساعدتهم على تنمية المهارات الأساسية في هذا المجال. (راوية حسن, مرجع سابق: 239)

ثالثا: مسؤولية المنظمة

و تتعدد أبعاد الدور الذي تلعبه المنظمة أو بالأحرى إدارتها في تخطيط المسار الوظيفي فهي -على ضوء خطتها الإستراتيجية - تخطط لموردها البشرية فتحدد احتياجاتها المستقبلية من العمالة من حيث الخصائص و الأعداد, كما تقوم الإدارة بتحديد أهدافها من تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بها, و من خلال إعداد معلومات محدثة عن كل موظف فهي تحلله و مهمة التحليل هذه تتضمن تحديد القدرات و نقاط القوة و الضعف و استشراف الميول كأساس لرسم المسارات الوظيفية للعاملين بما ينسجم مع ما تم إعداده و يتم تحديثه من تخطيط الموارد البشرية . فهي تهئ الوظائف الممكن شغلها , كفرص ضمن المسار الوظيفي للعاملين . و تؤلف بينها و بين تطلعات الموظف في مساره الوظيفي , و تهئ فرص عمل متكافئة , و يتطلب إعداد الفرد لمحطته الوظيفية القادمة - في حالة الترقية- تطويرا للقدرات أو استحداثا و إضافة لقدرات جديدة. كما يتطلب إعداد الفرد لمحطة وظيفية أخرى بذات المستوى (نقل و ليس ترقية) تدريبا تحويليا يجعله قادرا على الوفاء بمهام الوظيفة الجديدة كما يتضمن. كما يتضمن دور الإدارة إعلام الموظفين بالوظائف المتاحة و تلك المتوقع أن تخلو و تهيئة النصح و الإرشاد اللازمين للموظفين بشأن محطاتهم الوظيفية القادمة و سبل الاستعداد للانتقال إليها. (أحمد سيد مصطفى , مرجع سابق: 292)

3-7/ استخدامات تخطيط المسار الوظيفي:

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية

في مجال إعداد القيادات الإدارية:

يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة و تدريبها و تتميتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية و بشكل لا يؤثر على استمرارية و استقرار الأداء بالمؤسسة.

في مجال الترقية و النقل:

في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية و النقل و الحركة أفقيا و رأسيا مبنية على أساس علمي و على احتياجات واضحة و محددة سلفا و ليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.

في مجال الإحلال الوظيفي:

يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج للإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة و التي سوف تحل محل الكوادر غير الكفوة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة , و ذلك أن بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة و استقرارها.

في مجال وظيفة التدريب:

تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها و احتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته و أيضا معارفه و اتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي يشغلها.

في مجال تقدير التكاليف:

يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلا للتدريب و الأجر و الحوافز و المكافآت مثلا , و استعداد المؤسسة لها مسبقا.

مواجهة التغيرات و التكيف معها:

تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية و الأسواق و التكنولوجيا ... مثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف و المتطلبات المهنية, و هو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة, و ذلك للحد من حالات المخاطرة .

رفع مستوى الرضا و تحقيق طموحات العاملين:

أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم اشباعا كثيرة و تقابل طموحاتهم بصدق و تسعى إلى إرضائهم, و قيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.

يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية:

لإعداد و تنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد و التحضير للمعاشات و التأمينات , وأيضا تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج و التسويق و ذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين و الآخر بسبب المناصب الشاغرة و عدم وجود الإيراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام , و هذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة.

تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب:

حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة و هذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي. (قشي إلهام,مرجع سابق: 189/188)

3-8/ تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي:

إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور و نجاح الموظف عبر حياته الوظيفية , و المرونة تعني الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل عدة وظائف بديلة , و عملية التخطيط هذه مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية :

- تقويم الفرد لذاته, بحيث يتعرف على طموحاته و آماله ثم يتعرف على قدراته و إمكانياته و مهاراته ثم يقارن إذا كانت القدرات و الإمكانيات و مهاراته كافية لتحقيق طموحاته و آماله , وإذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حاليا و التي يمكن حصرها من خلال ما تنشره ن معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة , المسارات الوظيفية , فرص الترقية و النقل في المستقبل, أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.

- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة و المتوسطة و طويلة الأجل , و يجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات و المعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات , كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدرات و إمكانيات الفرد.

- إعداد الخطط المستقبلية إذ بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف و يمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل و كذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.

3-9/ تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي , حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية و احتياجاتها , و يتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر, وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل و مسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا, كما يتم التوافق بين الطرفين استنادا إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل:

- المهارات و الخبرة المختلفة.
- الإدراك الذاتي.
- النمط السلوكي.

وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل:

- طبيعة الإشراف.
- خصائص و متطلبات العمل.
- تمكين الأفراد.
- نظام المرتبات و المكافأة .

و يعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم التوافق المطلوب, و في حالة عدم تحقيقه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى أمثل و قد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المؤسسة جزءا من الكفاءات المتوفرة و العاملة لديها و التي يمكن أن تكون أفضل ما تملكه , لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف و فرص عمل

أفضل مهنيا للأفراد إلى جانب مساعدتهم على امتلاك و اكتساب الخبرات و القدرات اللازمة و الملائمة لهذه الوظائف و الفرص من خلال العديد من برامج التدريب و التنمية و كذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي.

كما يرى جورج شتاين أن تخطيط المسار الوظيفي يركز على خطوات التخطيط الإستراتيجي و هي:

- تقييم و تحديد الوضع الحالي للأفراد و المنظمة.
- تحليل الفرص المتاحة و البيئة المحيطة بها.
- تحديد الأهداف طويلة الأمد.
- تطوير و اختيار الإستراتيجيات الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة.
- تحديد النشاطات و المهمات و الخطوات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات.
- البرمجة أي وضع جدول زمني و موضوعي يربط بين النشاطات و الإمكانيات و الأفراد للوصول إلى الأهداف المرسومة . (قشي إلهام , مرجع سابق:192/193)

3-10/ وسائل تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها أن تستخدم العديد من الوسائل نذكر منها:

3-10-1/ التأهيل:

يعد اختيار الموظف الجديد , يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة , و ذلك من خلال تأهيله علميا و اجتماعيا و نفسيا , و يتم ذلك من خلال برنامج منظم و رسمي , ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل لمعلومات عن تاريخ الشركة و تطورها و تنظيمها , و هياكل الإدارة فيها , و أنظمة العمل و المنتجات و الخدمات التي تقدمها ,

و أنظمة الأجور, و مزايا و خدمات العاملين , و حقوق و واجبات الموظف, و ممارسات الحضور و الغياب و السلوك داخل العمل كما يحتوي برنامج التدريب على الوظيفة ذاتها , و يلعب التأهيل دور مهم في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة.

3-10-2/ التدوير:

و يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة , وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى, و يساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين و أنشطتهم و بيئة العمل العملي و الإجتماعي, و يساعد ذلك لاحقا في أداء العمل من الجهات المختلفة حيث سيعرف الموظف مع من يتصل , و بأي طريقة و أي معلومة يأخذها , وربما من أي مكان يحصل عليها, و القاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم.

3-10-3/ النقل:

الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين , و تعريفهم بباقي الوظائف و سد الاحتياج في وظائف معينة , و توفير مقدار عالي من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين , ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية , و إنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد و الوظيفة , كما يجب أن يواكب حركة النقل بشرح كامل للعاملين بما يحدث و أسبابه و تأهيل الموظفين لهذه العملية.

3-10-4/ الترقية:

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي دورا هام لكل من الفرد و المنظمة . فالفرد يحقق رغبته في النمو و الترقى , و تحقق المنظمة رغباتها في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة , و نحصل على أداء و رضا عالي , و المهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق, وعلى أساس علم و شرح كامل للعاملين و على أساس تأهيل و تدريب

العاملين للترقية. و يسود الاعتقاد بين الممارسين أن الترقية يجب أن تتم على أساس معيار الكفاءة و الأقدمية , و الواقع أن كلا المتغيرين ينظران إلى الماضي , بينما الترقية في المستقبل ترى أن معيار التوافق بين الفرد (في قدراته و مهاراته و استعداداته) و بين الوظيفة (في مكوناتها و ما تحتاجه من مواصفات فردية) هو المعيار الأساسي للترقية , و عليه نصل إلى أن الكفاءة و الأقدمية قد يعتبران شرطين و لكنهما ليسا بكافيين و أن الشرط ذا الوزن الأكبر هو التوافق بين الفرد و الوظيفة. (أحمد ماهر, مرجع سابق: 383/385)

خلاصة الفصل:

المسار الوظيفي كما سبق الإشارة إليه هو سلسلة الوظائف التي يتولها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موعد تقاعده و لديه أنواع عديدة, و هي تتفاوت تتفاوت كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن و الكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني , لذا على الفرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع المميزات الشخصية كمستوى المعرفة و المهارة و الخبرة و فهم واسع لأهداف المؤسسة و أولويتها, لأن في غياب ذلك الفرد قد يخطط لاتجاهات نمو وظيفي لا تتناسق مع الأهداف التنظيمية الأمر قد يرتب عليه الفشل و الإحباط .

قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر (2004): "إدارة الموارد البشرية", الدار الجامعية, الإسكندرية.
2. أحمد سيد مصطفى (2004): "إدارة الموارد البشرية", القاهرة.
3. جمال الدين محمد المرسي (2003): "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية", الدار الجامعية.
4. ساعد نائف برنوطي (2004): "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد", ط2, دار وائل, عمان.
5. نوري منير (2010): "تسيير الموارد البشرية", ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر.
6. راوية حسن (2002): "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" الدر الجامعية.
7. فيصل حسونة (2008): "إدارة الموارد البشرية", دار أسامة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن.
8. عادل حرحوش صالح, مؤيد سعيد السالم, (2006): "إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)", ط2, عالم الكتب الحديث, الأردن.
9. محمود عبد الفتاح رضوان (2012): "تخطيط المسار الوظيفي", ط1, المجموعة العربية للتدريب و النشر, القاهرة, مصر.
10. وسيلة حمداوي (2004): "إدارة الموارد البشرية", ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر.
11. طاهر محمود كلاكده (2013): "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية", ط1, دار اليازوري, الأردن.
12. يوسف حجيم طائي و آخرون (2006): "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل", ط1, دار الوراق, عمان.

الجانِب

التطْبِيقِي

الفصل الرابع:

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

1-4 / حدود الدراسة.

2-4 / منهج الدراسة.

3-4 / عينة الدراسة و خصائصها.

4-4 / أدوات الدراسة.

5-4 / الأساليب الإحصائية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر منهجية البحث و إجراءاته محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من البحث, و عن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي لتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات البحث و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث , و بالتالي يحقق البحث الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

و يتناول هذا الفصل أيضا لمنهج البحث , و تفصيلا لمحدداته الموضوعية و البشرية و الزمانية والمكانية , بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث ووصفا لعينة البحث و طريقة اختيارها و الأداة التي تم استخدامها لجمع بيانات البحث, ثم إيجازا لإجراءات تطبيق الجانب الميداني منها , و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

4-1 / حدود الدراسة:

4-1-1 / الحدود المكانية:

جرت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال أصبحت مستقلة في 1 جانفي 2008 بعد أن انفصلت عن مستشفى بشير بن ناصر و أخذت تسمية المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال " قرقب عمار "

تحتوي على مصلحتين :

-مصلحة أمراض النساء و التوليد: و تنقسم إلى أربعة وحدات

1- وحدة طب أمراض النساء.

2- وحدة الخطر.

3- قبل الوضع و بعد الوضع.

4- الفحص, الكشف و الاستجالات.

-مصلحة حديثي الولادة: و تنقسم إلى 3 وحدات

1- العلاج العام .

2- العلاج المكثف.

3- الإنعاش.

الأسرة:

مصلحة أمراض النساء : 74 سرير

مصلحة الولادة : 24 سرير

و هذا حسب القانون الوزاري.

تحتوي المؤسسة على غرفة العمليات و مخبر و صيدلية , مصلحة أشعة, مصلحة متابعة الحمل ذات الخطورة العليا, مصلحة الأخصائية النفسانية و الاجتماعية.

الإدارة: تحتوي على 3 أقسام

-المديرية الفرعية للنشاطات الصحية.

-المديرية الفرعية للإدارة و الوسائل.

-المديرية الفرعية المقتصدية و المصالح الاقتصادية.

تحتوي كذلك على مكتب الدخول.

مكتب تنظيم و ترقيم النشاطات الصحية.

مكتب التوجيه و الاستقبال و النشاطات الاجتماعية.

مكتب المصالح الاقتصادية .

تحتوي كذلك على مكتب: التسيير و المنازعات.

4-1-2/ الحدود الزمنية:

ترتبط الحدود الزمانية للدراسة بالعام الجامعي 2014/2013، و الدراسة الميدانية كانت إبتداءا من 2014/04/20 إلى غاية 2014/05/05.

4-2/ منهج الدراسة:

بما أن الهدف الأساسي من دراستنا هو التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية، فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي بأسلوبه الإرتباطي، ويهتم هذا المنهج بوصف و تحليل الظاهرة عن طريق التعبير عنها، و يعتمد في ذلك على تحليل المعطيات و النتائج المتوصل إليها في فحص الفرضيات بأسلوب علمي، و إذا يعرف

بأنه دراسة الظاهرة أو الواقع كما هو موجود دون تدخل معتمد فيها فهو موجود عن طريق وصف الظاهرة وصفا كفييا و كمييا، كما يرتبط بدراسة أحداث و مواقف و تفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج هذه الاستنتاجات. (عمار بوحوش و محمد ذنبيات، 2001: 139)

3-4 / عينة الدراسة و خصائصها:

1-3-4 / عينة الدراسة:

تعد العينة ضرورية في انجاز البحوث الميدانية لتمثل المجتمع الأصلي قدر الإمكان، و قد أجريت الدراسة الحالية على عينة من عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال ، حيث بلغ عددها 30 فردا تم اختيارها بطريقة قصدية،

2-3-4 / خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	العدد	السن
3,33%	01	30 سنة
83,33%	25	أقل من 30 سنة
13,33%	04	أكبر من 30 سنة
100%	30	المجموع

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	العدد	الجنس
26,66%	08	ذكور
73,33%	22	إناث

4-4 / أدوات الدراسة:

من الواضح أن في كل دراسة علمية يلجأ الباحث إلى استعمال عدد من الأدوات و الوسائل التي تساعده في الحصول على البيانات التي تخص موضوعه , و نظرا للطبيعة الوصفية للبحث قامت الطالبة الباحثة بإعداد أداة البحث (استبيان) لجمع البيانات اللازمة , و الذي يعرف بأنه " سلسلة من الأسئلة أو الموافقات التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الاجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية" (محمود عبد الحلم منسي ,سهير كامل أحمد,2002: 93) و تم إخضاع الأداة للأسس العلمية في البناء و اختبارات الصدق و الثبات و ذلك وفق ما يلي :

4-4-1 / بناء الاستبيان:

قامت الطالبة الباحثة بتصميم الاستبيان و بناءه انطلاقا من موضوع البحث و أهدافه و تساؤلاته, و طبيعة البيانات و المعلومات التي يتطلب البحث الحصول عليها , من خلال القراءة المتأنية لما أمكن الحصول عليه من كتب و بحوث علمية ذات علاقة بموضوع البحث, كما استفادة الطالبة الباحثة من آراء الأساتذة المختصين فيما يتعلق بحذف و تعديل بعض بنوده .

✓ الاستبيان الأول: ويتناول القيم التنظيمية , و ينقسم إلى قسمين:

-القسم الأول: يتناول معلومات شخصية عن أفراد العينة.

-القسم الثاني: يتضمن 38 بند للقيم التنظيمية .

✓ الاستبيان الثاني: و يتناول تخطيط المسار الوظيفي, ويتكون

من محورين , على النحو الآتي:

-المحور الأول: يتضمن الأبعاد الفردية لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

-المحور الثاني: يتضمن الأبعاد التنظيمية لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

4-4-2/ صدق و ثبات الاستبيان:

❖ الصدق:

ويقصد بصدق استمارة الاستبيان " أن تقيس ما وضعت أصلاً لقياسه أي أن تكون

أسئلتها وثيقة الصلة بموضوع البحث " (فوزي غرابيية و آخرون, 2002: 71)

و لحساب صدق استبيان القيم التنظيمية اعتمدت الباحثة على طريقتين هما:

أولاً: الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية).

- و النتائج المحصل عليها ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يمثل نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان القيم

التنظيمية.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	العينة الدنيا ن=06		العينة العليا ن=06	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
دال عند α =	10	8,44	6,36	53,16	8,45	89,66
0,01						

تبين من جدول رق (03) وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً بين الدرجات العليا

والدرجات الدنيا لمقياس مصادر الضغط النفسي.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي.

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند من استبيان القيم التنظيمية و الدرجة الكلية للاستبيان, و ذلك لمعرفة مدى ارتباط البنود بالدرجة الكلية للاستبيان , بهدف التحقق من مدى صدق الاستبيان , و يتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

❖ جدول رقم(04) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند و الدرجة

الكلية لاستبيان القيم التنظيمية

رقم البند	معامل الارتباط بين البند و الدرجة الكلية	رقم البند	معامل الارتباط بين البند و الدرجة الكلية	رقم البند	معامل الارتباط بين البند و الدرجة الكلية
01	** 0,73	14	0,11	27	**0,60
02	*0,42	15	**0,72	28	**0,73
03	*0,4	16	*0,42	29	**0,55
04	**0,55	17	0,12	30	*0,49
05	**0,81	18	*0,42	31	**0,55
06	**0,69	19	**0,68	32	0,32
07	**0,73	20	*0,48	33	**0,57
08	**0,65	21	**0,70	34	0,16
09	0,008	22	**0,65	35	**0,57
10	**0,74	23	**0,69	36	**0,76
11	**0,75	24	**0,51	37	*0,42
12	0,003	25	0,31	38	*0,48
13	**0,58	26	**0,43		

** عند مستوى دلالة 0,01 * عند مستوى دلالة 0,05

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن الاستبيان يتمتع باتساق داخلي حيث بلغت درجات ارتباط البنود بين { 0,008 إلى 0,81 } و هي كلها موجبة و أغلبها دالة عند $\alpha=0,05$ و $\alpha=0,01$

الثبات:

و يقصد بالثبات استمارة الاستبيان " مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة" (عبد الله عبد الرحمان, 2002: 362)

لحساب ثبات استبيان القيم التنظيمية اعتمدت الباحثة على طريقتين:

أولاً: حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ .

- و بالاستعانة بنظام ال spss وجدنا معامل الثبات ألفا كرونباخ

كالتالي:

❖ الجدول رقم (05) يمثل قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان القيم

التنظيمية

ألفا كرونباخ	عدد البنود
0,92	38

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيمة الثبات الكلية لاستبيان تساوي 0,92 و هي قيمة كبيرة من الثبات .

ثانياً: حساب الثبات باستخدام التجزئة النصفية.

تعتمد طريقة التجزئة النصفية في حساب ثبات الأداة على تجزئتها إلى جزئين متكافئين ثم حساب معامل الارتباط بينهما، ومن خلال المعالجة الإحصائية باستخدام نظام " spss " في هذا المقياس قدرت قيمة (ر) المحسوبة ب (0,79) و تم تعديلها بمعادلة سبيرمان

بروان وعليه قدرت قيمة الثبات لاستبيان القيم التنظيمية ب(0,88) ومن خلال هذه النتيجة يمكن الحكم على هذا الاستبيان بأنه ذو ثبات عالٍ.

❖ الصدق:

لحساب صدق استبيان تخطيط المسار الوظيفي اعتمدت الباحثة على طريقتين هما:

أولاً: الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية).

بعد ترتيب درجات استبيان تخطيط المسار الوظيفي و اختيار 27% من الدرجات العليا و 27% من الدرجات الدنيا، و بالاستعانة ببرنامج SPSS تحصلنا على النتائج الممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يمثل نتائج صدق المقارنة الطرفية لاستبيان تخطيط المسار

الوظيفي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	العينة الدنيا ن=06		العينة العليا ن=06	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
دال عند $\alpha =$ 0,01	10	7,93	7,08	55,16	4,95	83,16

تبين من جدول رقم (06) وجود فروق جوهرية دالة إحصائياً بين الدرجات العليا والدرجات الدنيا تخطيط المسار الوظيفي، وهذا يعني أن الاستبيان، يميز بين الأفراد ذوي الدرجات العليا والأفراد ذوي الدرجات الدنيا بالنسبة لاستبيان تخطيط المسار الوظيفي، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي.

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند من استبيان تخطيط المسار الوظيفي والدرجة الكلية للاستبيان، وذلك لمعرفة مدى ارتباط البنود بالدرجة الكلية للاستبيان، بهدف التحقق من مدى صدق الاستبان، ويتضح ذلك من خلال جدول التالي:

جدول رقم (07) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند و الدرجة الكلية

لاستبيان تخطيط المسار الوظيفي

رقم البند	معامل الارتباط بين البند و الدرجة الكلية	رقم البند	معامل الارتباط بين البند و الدرجة الكلية	رقم البند	معامل الارتباط بين البند و الدرجة الكلية
01	0,49*	13	0,29	25	0,14
02	0,53**	14	0,37	26	0,36
03	0,53**	15	0,67**	27	0,26
04	0,2	16	0,67**	28	0,21
05	0,37	17	0,54**	29	0,52**
06	0,11	18	0,47*	30	0,45*
07	0,59**	19	0,59**	31	0,67**
08	0,41*	20	0,30	32	0,25
09	0,14	21	0,51**	33	0,47**
10	0,73**	22	0,45*	34	0,49*
11	0,53**	23	0,47*	35	0,15
12	0,40*	24	0,22	36	0,66**

** عند مستوى دلالة 0,01 * عند مستوى دلالة 0,05

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن كل معاملات الارتباط بين درجة كل بند و الدرجة الكلية لاستبيان تخطيط المسار الوظيفي موجبة، و أن أغلبها دال عند مستوى دلالة (0,01) و (0,05) ، و معنى ذلك أن المقياس يتمتع باتساق داخلي .

❖ الثبات

لحساب ثبات استبيان تخطيط المسار الوظيفي اعتمدت الباحثة على طريقتين:

أولاً: حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ .

وهي طريقة مناسبة لهذه الأداة نظرا لاستخدامها عندما تكون احتمالات الإجابة ثلاثية فأكثر ، و ذلك بالاستعانة بنظام ال spss وجدنا معامل الثبات كالتالي:

الجدول رقم (08) يمثل قيمة معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس القلق من المستقبل

عدد البنود	ألفا كرونباخ
36	0,83

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة الثبات الكلية للاستبيان تساوي 0,83 و هي قيمة كبيرة من الثبات .

ثانياً: حساب الثبات باستخدام التجزئة النصفية.

تعتمد طريقة التجزئة النصفية في حساب ثبات الأداة على تجزئتها إلى جزأين متكافئين ثم حساب معامل الارتباط بينهما، ومن خلال المعالجة الإحصائية باستخدام نظام " spss " في مقياس القلق من المستقبل قدرت قيمة (ر) المحسوبة ب (0,47) و تم تعديلها بمعادلة سبيرمان بروان وعليه قدرت قيمة الثبات لمقياس مصادر الضغط النفسي ب (0,64) ومن خلال هذه النتيجة يمكن الحكم على هذا الاستبيان بأنه ذو ثبات عال.

4-5/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ان طبيعة الموضوع و الهدف منه يفرض أساليب إحصائية خاصة ،تساعد الباحث على الوصول إلى نتائج و معطيات، يفسر و يحلل من خلالها الظاهرة أي موضوع الدراسة و لقد اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة تصميم الدراسة وهي كالتالي:

- 1- معامل الارتباط بيرسون : و الذي يستخدم للكشف عن دلالة العلاقات و الارتباط ، و قد تمت الاستعانة بهذا الأسلوب في حساب معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية لأدوات الدراسة الحالية ، و كذلك في التأكد من صحة فرضيات الدراسة.
- 2- معامل سبيرمان- براون : و قد أستخدم في تصحيح معامل الارتباط من أثر التجزئة النصفية ، حين حساب معامل الثبات.
- 3- إختبار ت T test : و الذي استخدم لحساب معامل صدق أدوات الدراسة ،حيث اعتمد في حساب صدق المقارنة الطرفية.
- 4- برنامج SPSS (20): أي حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

خلاصة الفصل:

إن ما تقدم في هذا الفصل يتضمن منهجية سير العمل الميداني و خصائص العينة و كذلك من خلال تأكيدنا من الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات و ذلك بحساب الصدق و الثبات بطريقتين مختلفتين و بالاستعانة ببرنامج spss مما سمح لنا بتطبيقها في الدراسة الأساسية.

قائمة المراجع:

- (01). محمود عبد الحلم منسي, سهير كامل أحمد (2002): "أسس البحث العلمي في المجالات النفسية و الاجتماعية و التربوية", مركز الإسكندرية للكتاب, مصر.
- (2). عمار بحوش و محمد ذنبيات (2001): "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث", ط1, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر.
- (3). عبد الله عبد الرحمان و محمد علي البدوي (2002): "مناهج و طرق البحث الاجتماعي", دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية.
- (4). فوزي غرابية وآخرون (2002): "أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية", ط3, دار وائل , عمان.

الفصل الخامس:

عرض نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض و تحليل و مناقشة نتيجة
الفرضية العامة.

2- عرض و تحليل و مناقشة نتيجة
الفرضية الجزئية الأولى.

3- عرض و تحليل و مناقشة نتيجة
الفرضية الجزئية الثانية.

خلاصة الفصل.

مراجع الفصل .

تمهيد:

بعد التأكد من صدق و ثبات أدوات الدراسة مثل ما هو موضح في الفصل الرابع، تم تطبيق أدوات جمع البيانات المتمثلة في استبيان القيم التنظيمية و استبيان تخطيط المسار الوظيفي على عينة الدراسة الأساسية أمكننا ذلك من الحصول على نتائج تم معالجتها عن طريق استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة لها ، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى عرض و تحليل و النتائج.

1- عرض و تحليل و مناقشة نتيجة الفرضية العامة:

*نص الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال.

و لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson بين الدرجة الكلية لاستبيان القيم التنظيمية و الدرجة الكلية لاستبيان تخطيط المسار الوظيفي، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح الارتباط بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي عند أفراد العينة ن=30.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط "بيرسون"	العينة	
دال عند $0,01 = \alpha$	*0,69	30	القيم التنظيمية
			تخطيط المسار الوظيفي

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط = 0,5 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) . ومنه الفرضية العامة محققة . وبالتالي توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال.

يمكن تفسير نتيجة الفرضية العامة التي دلت على وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي بأن الأفراد يتحملون المسؤولية عن مبادرات و إدارة خطط مساراتهم الوظيفية أو المهنية ,كما ترجع إليهم فقط مهمة تحديد مستويات المعرفة و المهارات و القدرات و الاهتمامات و نوعيات القيم , إلا أن هذا غير كافي فالمسؤولية الأكبر تقع على عاتق المنظمة أو بالأحرى هي التي تتولى زمام الأمور أثناء عملية تخطيط المسارات الوظيفية لأفرادها , فمدى نجاح برامج المسارات الوظيفية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدعم و التأييد الذي تقدمه المنظمة, من خلال الجهد الذي يبذله كبار المديرين التنفيذيين و كبار المسؤولين في إدارات الموارد البشرية عند تصميم وتنفيذ برامج تخطيط المسارات الوظيفية , بشكل يعكس أهداف و ثقافة المنظمة و فلسفة إدارة الموارد البشرية بحيث يمكنها تزويد العاملين بمجموعة واضحة من التوقعات و التوجهات بشأن مساراتهم الوظيفية.

2- عرض و تحليل نتيجة الفرضية الجزئية الأولى:

*نص الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية على المستوى الفردي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال.

و لاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون Pearson بين الدرجة الكلية لبعدها الفردي و الدرجة الكلية لاستبيان القيم التنظيمية، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح الارتباط بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي عند أفراد العينة ن=30.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط "بيرسون"	العينة	
غير دالة إحصائياً	0,19	30	القيم التنظيمية المستوى الفردي

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط = 0,19 وهي غير دالة إحصائياً. ومنه الفرضية الجزئية الثانية غير محققة. وبالتالي لا توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي لدى عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال.

من خلال نتيجة هذه الفرضية التي لم تتحقق، اتضح لنا أن القيم التنظيمية لا ترتبط بتخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي لدى عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال، و هذا قد يرجع إلى عجز العمال على تحديد و معرفة أهدافهم و مستقبلهم الوظيفي ، و معرفة إمكانياتهم و قدراتهم و التعرف على الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، و البحث عن طرق لتنمية مهاراتهم و إمكانياتهم و توجيهها بالشكل الذي يضمن تحقيق أهدافهم ، كما أن الخطط الوظيفية تتطلب من الفرد العمل المستمر و الجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية ، و مشكلة الفرد تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لعمل مثل هذه الخطة الوظيفية، بالإضافة إلى أن العمال لا يأخذون بعين الاعتبار مرحلة تقويم المسار الوظيفي و فحص ردود الآخرين كالأسرة والأصدقاء و زملاء المهنة ، و كذلك جمع المعلومات من البيئة الداخلية لعمله و لاسيما نتائج تقويم الأداء و ملاحظات المشرفين و المدراء و الزملاء في محيط العمل أو العاملين في إدارة

الموارد البشرية , كما أن العمال لا يتلقون الدعم الكافي و التشجيع و الاهتمام و التوجيه من طرف المسؤولين المعنيين بتقديم النصح و الإرشاد و تسهيل عملية تخطيط الفرد لمستقبله الوظيفي , و توضيح كيفية بناء مثل هذه الخطط للفرد و كيفية تقييم النتائج و الاستنتاجات .

2- عرض و تحليل ونتيجة الفرضية الجزئية الثانية:

*نص الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي لدى عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال.

و لإختبار صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson بين الدرجة الكلية لبعدها المستوى الفردي و الدرجة الكلية لاستبيان القيم التنظيمية، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح الارتباط بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي عند أفراد العينة ن=30.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط "بيرسون"	العينة	
دال عند $0,01 = \alpha$	*0,86	30	القيم التنظيمية
			المستوى التنظيمي

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط = 0,86* وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) . ومنه الفرضية الجزئية الثانية محققة . وبالتالي توجد

علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي لدى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال.

من أجل الوصول إلى تفسير موضوعي لنتيجة تحقق هذه الفرضية و التأكد من وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي لدى عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال ، نرجع إلى الجانب النظري حيث تعتبر المنظمة أحد أهم المسؤولين عن عملية تخطيط المسارات الوظيفية لعمالها, من خلال عملها على تنمية الاختيارات المهنية أو الوظيفية و تعريفها , وتوصيلها للأفراد في المنظمة , و إرشاد و توجيه العمال , كما نجد بأن قسم أو إدارة الموارد البشرية , هو المسئول عن ضمان تحديث المعلومات عن الوظائف الشاغرة أو المتاحة في المنظمة , أو الوظائف التي تم إلغائها , بالإضافة إلى وضع نظام لتخطيط و تنمية المسار الوظيفي للعمال , و تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد و الوظيفة , كما نجد بأن المؤسسة تعمل على مساعدة العمال على التبصر بذاتهم و التخطيط لمساراتهم الوظيفية , و تعمل على توفير فرص لتقدم الوظيفي و تطوير القدرات من خلال الدورات التدريبية التي توفرها لعمالها, فعملية التخطيط تعتمد على نتائج التدريب العملي للأفراد , كما نجد بأن من وجهة نظر العمال بأن لدى إدارة المؤسسة إيمان بأهمية برنامج المسار الوظيفي فهي تعمل على توفير المناخ الملائم للاستقرار و الأمان الوظيفي لعمالها , كما تستخدم العديد من الوسائل لعملية تخطيط المسار الوظيفي منها الترقية و النقل و التأهيل.

خلاصة الفصل:

و بعد عرض و تحليل الفرضية العامة للدراسة و الفرضيات الجزئية توصلنا إلى وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي لدى عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال, بينما لا توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال, بينما تحققت الفرضية الجزئية الثانية و بتالي وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي لدى عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال , في الدراسة الحالية.

مُلخَص

الدراسة

ملخص الدراسة:

ركزت الدراسة الحالية على القيم التنظيمية و علاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية لدى عمال المؤسسة و الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال, و طرحت الدراسة تساؤل رئيسي و تساولين فرعيين يتعلقان بالقيم التنظيمية و علاقتها بتخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي و التنظيمي, و قد تضمنت الدراسة مراجعة الإطار النظري للقيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي , كما عرجنا على بعض الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة , و تستدعي كل دراسة ميدانية التعريف بمنهجية الدراسة و التي تمحورت حول المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب مثل هذه الدراسات و تم بعدها و صف عينة الدراسة و التي كان عددها 30 عامل من عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال و كانت عينة قصدية تخدم غرض الدراسة.

و اعتمدت الدراسة على استبيانين تم تصميمهما انطلاقا من أدبيات الموضوع و الدراسات السابقة , تناول الاستبيان الأول القيم التنظيمية و الثاني تخطيط المسار الوظيفي و قد تم التأكد من صدقهما باعتماد على طريقتين هما الصدق التمييزي و صدق الاتساق الداخلي أما الثبات فقد اعتمدنا على طريقتين هما معادلة ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية و تم إثبات صدقهما و ثباتهما , كما تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية : معامل الارتباط بيرسون , معامل سبيرمان - براون - و اختبار t-test و برامج spss(20).

و تلخصت النتائج في :

✓ هناك علاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال.

✓ لا توجد علاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية على المستوى الفردي لدى عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال.

✓ توجد علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية على المستوى التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء و التوليد و طب و جراحة الأطفال.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم ناصر (2001): "فلسفة التربية" , ط1, دار وائل لنشر والتوزيع, عمان , الأردن.
2. أحمد سيد مصطفى (2004): "إدارة الموارد البشرية", القاهرة.
3. أحمد ماهر (2004): "إدارة الموارد البشرية", الدار الجامعية, الإسكندرية.
4. بالقاسم سلاطنية و حسان جيلاني (2004): "مهنجية العلوم الاجتماعية", دار الهدى عين مليلة , الجزائر.
5. جمال الدين محمد المرسي (2003): "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية", الدار الجامعية.
6. خيضر كاظم حمود (2002): "السلوك التنظيمي", ط1, دار صفاء للنشر و التوزيع, الأردن.
7. خيضر كاظم حمود الفريحات و آخرون (2009): "السلوك التنظيمي" (مفاهيم معاصرة), ط1, إثراء للنشر و التوزيع, الأردن.
8. راوية حسن (2002): "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" الدر الجامعية.
9. رولاند ريجو (1999): "مدخل إلى علم النفس الصناعي التنظيمي", ترجمة ، فارس حلمي ، دار الشروق ، عمان.
10. زكريا عبد العزيز محمد (2002): "التلفزيون و القيم الاجتماعية للشباب و المراهقين", الاسكندرية.
11. ساعد نائف برنوطي (2004): "إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد", ط2, دار وائل, عمان.

12. سعاد جبر سعيد(2008):"القيم العالمية و أثرها فى السلوك الإنسانى", ط1, علم الكتب الحديثة , الأردن.
13. سهير كامل أحمد:"علم النفس الاجتماعى بين النظرية و التطبيق" مركز الإسكندرية للكتاب,الإسكندرية.
14. صفاء مسلماني(2009):"علم الاجتماع التربوي نظرة معاصرة", دار المعرفة الجامعية, مصر.
15. طاهر محمود كلاكده(2013): الإتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية. ط1، دار اليازوري، الأردن.
16. عادل حرحوش صالح, مؤيد سعيد السالم,(2006):"إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجى)" ,ط2, عالم الكتب الحديث, الأردن.
17. عبد الرحمان عوض أبو الهيجان(2008):"القيم الجمالية و التربية", دار يافا العلمية , الأردن.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(1999):"الإدارة الإستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الحادي و العشرين , مجموعة النيل العربية, القاهرة.
19. عبد الله عبد الرحمان و محمد علي البدوي(2002):"مناهج و طرق البحث الاجتماعى", دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية.
20. عبد المعطي محمد عساف(1999):"السلوك الإداري التنظيمى فى المنظمات المعاصرة, دار زهران, عمان.
21. عبيدة الصبطي, كلثوم مسعودي(2010): "مدخل إلى العلاقات العامة" , ط1, دار الخلدونية للنشر و التوزيع, الجزائر.
22. علي الغربي و آخرون(2002): "الموارد البشرية" , دار الهدى للنشر و التوزيع, عين مليلة , الجزائر.

23. عمار بحوش و محمد ذنبيات (2001): "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث", ط1, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر.
24. فايزة أنور شكري (2009): "القيم الأخلاقية", دار المعرفة الجامعية, مصر.
25. فيصل حسونة (2008): "إدارة الموارد البشرية", ط1, دار أسامة للنشر و التوزيع, عمان, الأردن.
26. فوزي غرابية وآخرون (2002): "أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية", ط3, دار وائل, عمان.
27. ماجد زكي الجلاذ (2005): "تعلم القيم و تعليمها", ط1, دار الميسرة, الأردن.
28. محفوظ أحمد جودة (2010): "إدارة الموارد البشرية", ط2, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, الأردن.
29. محمد أحمد بيومي (2006): "القيم و موجهات السلوك الاجتماعي", دار المعرفة الجامعية, مصر.
30. محمد شفيق (1999): "العلوم السلوكية تطبيقات السلوك الاجتماعي و الشخصية ومهارات التعامل و الإدارة", المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية.
31. محمود سلمان العميان (2002): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال", ط1, دار وائل لنشر و التوزيع, عمان, الأردن.
32. محمود عبد الحلم منسي, سهير كامل أحمد (2002): "أسس البحث العلمي في المجالات النفسية و الاجتماعية و التربوية", مركز الإسكندرية للكتاب, مصر.
33. محمود عبد الفتاح رضوان (2012): "تخطيط المسار الوظيفي", ط1, المجموعة العربية للتدريب و النشر, القاهرة, مصر.
34. مقدم عبد الحفيظ (2003): "الإحصاء و القياس النفسي و التربوي مع نماذج من المقاييس و الاختبارات", ط2, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر.

35. نوري منير(2010):"تسيير الموارد البشرية" ,ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر.
36. وسيلة حمداوي (2004): إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
37. يوسف حجيم الطائي(2006): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، دار الوراق، عمان.

ثانيا: الرسائل الجامعية.

1. أسماء بن تركي (2008): "القيم التنظيمية و علاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية"، مذكرة ماجستير.في علم الاجتماع ، تخصص تربية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
2. إلهام قشي(2009): محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علم النفس تخصص عمل و تنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة.
3. نجاه قريش (2006): "القيم التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية" ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.

ثالثا: المحاضرات.

4. جابر نصر الدين : محاضرات في علم النفس الاجتماعي ، جامعة بسكرة، قسم علم النفس، 2005.

ملاحق