



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم النفس



## عنوان المذكرة:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسار الوظيفي  
دراسة ميدانية لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب  
الجامعي شتمة - بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- أ.د. قبوق عيسى

من إعداد الطالبان:

- دراجي عبد المؤمن

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- د. قشي إلهام
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- د. مسعودة لعجال
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- د. قبوق عيسى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

الحمد لله الذي تج بنعمته الصالحات

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيها الرحمان جل وجهه: ووصينا الإنسان بوالديه  
إحسانا، إما يبلغن عندك الكبر أحدها أو كلاهما، فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما  
قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب أرهما كهارباني صغير [   
إلى التي كان صبرها وسادة وطاعتها عبادة، وحبها وعطفها منبع صبر وإرادة إلى التي  
صبرت فنالت وأرادت فضالت إلى من بنسكها اهتديت وبدعائها وفقت وبرضوانها سألغ ما  
أردت وما ضمنت، إلى أمي الغالية

إلى الذي أفنى حياته جدا وكذا في تربيته وتعليمي، إلى من كان سدي الروحي ورافقي  
في مشواري، إلى الشجرة التي تظلني والقمر الذي يرسم لي طريقا لأهتدي إليه إلى النجم  
الذي بنوره، أبصرت وبه . وبه كنت ومازلت إلى أبي العزيز

فكل الشكر للدكتور الفاضل قبوقب عيسى الذي تفضل بالإشراف والتوجيه، فكان خير  
موجه لي في رحلة البحث، والشكر الموصل لمناخ العلم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قصب شتمة بسكرة واعضاء الهيئة التدريسية فيها عامة وإلى دكتور محمد بن خلفه خاصة  
إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

- جدول (1) يوضح مراحل المسار الوظيفي ..... 46
- جدول (2): ثبات أداة الدراسة ..... 58
- جدول (3): اختبار صلاحية نموذج الانحدار ..... 61
- جدول (4): نتائج اختبار الفرضية الأولى ..... 62
- جدول (5): اختبار وتفسير الفرضية الثانية ..... 62
- جدول (6): اختبار وتفسير الفرضية الثالثة ..... 63
- جدول رقم (7): ملخص الفرضية العامة ..... 63

## قائمة الأشكال

- نموذج الدراسة ..... 9
- شكل رقم (2) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية ..... 19
- شكل رقم (3): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية ..... 24
- شكل رقم (4): يوضح نظريات الثقافة التنظيمية ..... 29
- شكل (5): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - بسكرة ..... 54
- شكل (6): أبعاد المرونة التنظيمية المستخدمة في أداة الدراسة ..... 57
- شكل (7): ملخص الفرضية العامة ..... 64

# مقدمة

## مقدمة:

يقول عالم النفس من جامعة هارفرد هوارد غاردنز "إن غالبية المعارف في أي شكل من المنظمات هو ما نسميه معرفة أداء المهام، ويدرك ذلك الأشخاص الذين مارسوا وظائفهم في المنظمة لفترة طويلة، لكنهم قد لا يعرفون كيف يشرحون ذلك، وهذا ما يصطلح عليه بثقافة المنظمة" و"إذا كنت ترغب في تغيير الثقافة، فسيتعين عليك البدء بتغيير المنظمة" (ماري دوغلاس)، من خلال ما سبق نجد أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمة وتكسيبها سمة تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط العاملين بالمنظمة، حيث تقوم المنظمات بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتولي اهتماماً بالغاً في تنمية وتطويرها لأدائها، باتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وعنصرها هاماً في تكوين المنظمات، وفي هذا الإطار يعتقد (Denison) بأن القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة في المنظمة لها تأثير كبير على كفاءة وأداء المنظمة والفاعلين فيها، كما أن زيادة الأداء أو تناقصه هو راجع بالأساس إلى القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المنظمة.

(موسوعة: <https://web.archive.org> : 2023\02\24)

ومما لا شك أن المنظمة التي هي نسق مفتوح تتفاعل مع البيئة الاجتماعية والثقافية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها، لذلك ينظر إليها (أي المنظمة) على أنها نظام فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة، وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء العاملين بها، على افتراض أن هناك علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة وفشلها، وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها، وفي هذا يذهب العالمان "كينيكى وكريينتر" (kreinter & kinicki) إلى أن ثقافة المنظمة تخدم عدة وظائف، فهي تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة وتسهل الالتزام وتعزز الاستقرار وتشكل السلوك، فالمنظمات، وإن تشابهت خدماتها ومنتجاتها، فهي تختلف كثيراً في كيانها الاجتماعي، وفي هذا السياق، يؤكد

عالم الاجتماع "سان سوليو" (SainSaulieu) في العديد من أبحاثه أن المؤسسة هي مسألة اجتماعية، فالمورد البشري هو الأداة والقلب النابض للأداء المؤسساتي، وعملية التنظيم توجهها، في إشارة منه إلى ثقافة المنظمة، والتي يرى بأنها تلعب دور في التأثير على سلوك العاملين وأدائهم، لذلك فإن ضعفها ينعكس سلبا على أداء العاملين وتاريخهم الوظيفي، وقوتها تقلل من مشكلاتها وترفع من مستوى أدائها. ولعل أكبر مثال على ذلك أن قوة الثقافة التنظيمية تؤدي إلى أحسن النتائج هي التجربة اليابانية، من خلال غزو المؤسسة اليابانية الأسواق التجارية العالمية، بفضل العوامل السوسيو مهنية الموجودة داخلها، من يد عاملة مؤهلة، وغياب الفردانية في اتخاذ القرارات، وكذا طبيعة العامل الياباني المتشبع بالقيم الثقافية الإيجابية، التي لها أثر في تحسين أدائهم بصفة خاصة.

ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية. وفي ظل هذه الظروف اقتضت الحاجة إلى استحداث برامج تقوم إدارة الموارد البشرية لغرض استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية والتي تتحكم في باقي الموارد الأخرى، لذلك حرصت إدارة الموارد البشرية على تحليل المناصب وتصنيفها، وتوسعت في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتخطيط الموارد البشرية كخطوة مبدئية لتطوير المسار الوظيفي للموظفين، حيث يعتبر هذا الأخير من المواضيع الإدارية الحديثة، أين تشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظى بالاهتمام الكافي إلا متأخرا مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية.

وقد أصبح المسار الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الموظفين داخل كل المنظمات، وذلك بغية تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وآمالهم الوظيفية لجعل العمل هادفاً؛ أي يحقق أهداف العاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمنظمة، لأن تطوير المسار الوظيفي يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات التي تتفق مع مناصبهم، مما يترتب على ذلك ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي نتيجة تزايد الرغبة في العمل في تلك المناصب، والحديث عن تطوير المسار الوظيفي يدور حول من لديهم طموحات



وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية؛ لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية القيام بتخطيط وإدارة المسار الوظيفي ضمن برنامج تطوير المسار الوظيفي كحل يساعدها على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في الموارد البشرية وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في إطار الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

بالنظر إلى واقع المؤسسات الجزائرية، نجد أن أغلبيتها تتخبط في تناقضات ومشاكل داخلية وخارجية، حيث جاء في أبحاث دانيال مركيور (Daniel Mercure) التي أجراها على المؤسسات الجزائرية أنه يوجد فراغ وهوة واسعة بين عملية (التنظيم) و(المنظمة) و(العمال)، أي لا يوجد انسجام بين الأسس الثلاث للمؤسسة، والذي يرجع سببه إلى تراجع ثقافة تنظيمية محكمة داخل معظم المؤسسات الجزائرية توافق المسار الوظيفي، بالإضافة إلى المشكل الأكبر فيها وهو ضعف التسيير، الذي لا يتمتع بالمرونة الكافية، بحيث يتلاءم وطبيعة التغيرات الحاصلة وهذا ما يضع المؤسسة الجزائرية دائماً في حتمية البحث عن آليات وميكانيزمات جديدة لعملية التنظيم، بإمكانها أن تتخطى المشاكل التنظيمية بطريقة تصل بها إلى تحقيق أهدافها وتطلعات الموظفين على حد سواء.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسار الوظيفي والذي نسعى من خلاله الإجابة على ما يلي:

- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الجامعية؟  
تندرج تحته جملة من التساؤلات الفرعية وهي:
- هل توجد علاقة بين الثقافة القبلية وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الجامعية؟
- هل توجد علاقة بين الثقافة الإبداعية وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الجامعية؟
- هل توجد علاقة بين الثقافة الهرمية وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الجامعية؟

## أولاً- فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الجامعية؟  
تندرج تحته جملة من التساؤلات الفرعية وهي:

- توجد علاقة بين الثقافة القبلية وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الجامعية؟
- توجد علاقة بين الثقافة الإبداعية وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الجامعية؟
- توجد علاقة بين الثقافة الهرمية وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الجامعية؟

## ثانياً- أهداف الدراسة:

- معرفة علاقة الثقافة التنظيمية بتخطيط المسار الوظيفي للمورد البشري الجزائري، ولقد أدرجنا تحته، الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على القيم التنظيمية السائدة.
- التعرف على محددات المسار الوظيفي.
- التعرف على العلاقة النم السائد للثقافة التنظيمية وماهية المسار السائد لديه من الموظفين وزيادة الأداء الوظيفي.

## ثالثاً- أهمية الدراسة:

بناءً على إشكالية البحث فإن الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة تكمن في محاولة تحقيقها ما يلي:

- تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات العديد من الدراسات الاجتماعية.
- إمكانية التوصل إلى توصيات ومقترحات قد تفيد المسؤولين في المنظمة بوضع استراتيجيات وسياسات من شأنها النهوض بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية حتى تطوير تخطيط المسارات الوظيفية.

- بما أن العلم تراكمي فقد تمثل هذه الدراسة خلفية لدراسات أخرى تتناول أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى تخطيط المسار الوظيفي للمورد البشري، وذلك بفتح افاق بحثية جديدة.

**رابعاً- أسباب اختيار الموضوع:** ترجع أسباب اختيار موضوع البحث كما إلى:

تأثير موضوع الثقافة التنظيمية على المسار الوظيفي للموارد البشرية لم يكن وليد الصدفة وإنما نابع عن قناعة بالأهمية الكبرى والقيمة العلمية لمكانة النتائج المتوصل إليها في الوقوف على آليات تحديد المسار الوظيفي، لأنه بناءً على جملة من الأدبيات النظرية وتخصيص وقت لفهم المؤسسة الجزائرية بصفة عامة وفق نظرة التخصص، تبرز لنا بين لنا أن للثقافة التنظيمية أحد المشكلات التنظيمية لمعظم المؤسسات إن لم تكن العنصر المشترك بينها.

**خامساً- تحديد المفاهيم الدراسية:**

تعد عملية تحديد المفاهيم مرحلة هامة في البحث، وذلك لما لها من دور في تدعيمه حتى تسهل للقارئ الفهم وإدراك منحي وأهداف الدراسة، أما فيما يخص مفاهيم دراستنا فقد تمثلت في التالي:

### **1- الثقافة:**

- يعرف فريدريك تايلور الثقافة: بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع. (العميان، 2002، ص309)

- كما تعرف بأنها: مجموعة من المعاني والقيم والمعتقدات ذات الطابع الجماعي وتتميز بنوع من الديمومة والاستمرارية تخص جماعة من الأفراد وتوحد تعارفهم وتمثل أخلاقياتهم المشتركة في المجتمع. (شيكاوي، 2007، ص4)

### **2- التنظيم:**

- التنظيم: وهو الذي يسمح للموارد البشرية في المنظمة بالمساهمة في تحقيق أهدافها ومعالجة ما يواجهها من مشاكل، وذلك بتقسيم العمل فيما بينهم بحيث يكون لكل فرد واجبات ومهام مسؤول

عنها، كما يعتبر عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأ. (مصطفى، 2003، ص70-72)

- كما يعرف طلعت إبراهيم التنظيم: بأنه وحدة اجتماعية يتم أنشاؤها من اجل تحقيق هدف معين، كما أن هذه الأهداف والاحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات هذا التنظيم. (طلعت، 2007، ص19)

### 3- الثقافة التنظيمية:

- وهي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة، والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أيا كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن وكيف ستكون في المستقبل. (فلاح، 2006، ص100)

- كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة، وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما. (فيليب، 2011، ص34)

### التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

- وهي مجموعة من القيم والمبادئ الأساسية التي صنعها الإنسان من اجل التكيف وتسهيل التعامل بين أعضاء المنظمة، بغية تحقيق الأهداف المسطرة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات أو المنظمات الأخرى.

### تخطيط المسار الوظيفي:

- يرى ديسلر يشير للمسار الوظيفي، بأنه مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية. (ابراهيم مقصود، 2003، ص66)

- ويعرف التخطيط أو التطوير للمسار الوظيفي بأنه عبارة عن عملية نظامية أو هي الجهود النظامية التي تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى (عباس، 2003، ص33)

- يعرفه مذهب تخطيط المسار الوظيفي وتنميته بأنه التخطيط المقصود لتدرج الموظف داخل المنظمة، مستقبلاً بما يتوافق مع معارفه ومهاراته وقدراته ورغباته، وبما تتطلبه الوظائف المخطط له شغلها مستقبلاً من المعارف والقدرات بما يتوافق مع خطط المنشأة. (آل مذهب، 2007، ص43)

- يصف أبو بكر تخطيط المسار الوظيفي بأنه نشاط منظم ورسمي، تضعه المنظمة لأفرادها، لزيادة المعلومات والقدرات والمهارات، التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً، وصلها وتعميمها (أبو بكر، 2008، ص90).

- كما عرفه السالم بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف في المنظمة، وتساوئه الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة (السالم، 2009، ص23).

- ويعرفه عناية تخطيط المسار الوظيفي بأنه عبارة عن عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية، التي سيشغلها الفرد رأسياً خلال حياته الوظيفية، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها، في تحقيقها خلال حياته الوظيفية، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من معرفة ومهارات وقدرات ورغبات، وتقدم المنظمة النصح والإرشاد للأفراد فيما يخص الوظائف الملائمة لهم، بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة. (عناية، 2011، ص 45)

### التعريف الإجرائي:

- إن العريفات السابقة تقودنا إلى أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة، حيث يتم إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد، ويهتم بتحقيق التوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

- ويمكن القول إن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة الرسمية والمنظمة المشتركة بين الموظف والإدارة، لإعداد الموظف لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد، للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت، وهذا بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المنظمة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها، وهذه الوظيفة تشمل كافة المستويات الإدارية.

#### سادسا- الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع قليلة جدا بالنسبة لربط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسار الوظيفي، أما في مجال الثقافة التنظيمية والمسار الوظيفي فهناك عدة دراسات التي تربطهم بمتغيرات أخرى ومن أهم الدراسات المتعلقة بالموضوع ما يلي:

#### أ- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

1- دراسة محمد بن غالب العوفي، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السنة الجامعية 2005.

ويهدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في بيئة الرقابة والتحقيق وكذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي بيئة الرقابة والتحقيق، وأيضا الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.

2- دراسة بوبكر منصور، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية - المصالح الخارجية لدولة بولاية الوادي نموذجا- رسالة ماجستير في علم اجتماع النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2006/2007

في هذه الدراسة يسعد الباحث بمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة، وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية، أو غير واعية من جهة أخرى، وذلك من خلال تحليل

أبعاد كل من المتغيرين انطلاقاً من الافتراض بأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى القوى التي توجه سلوك العاملين نحو مسارات معينة.

### ب- الدراسات المتعلقة بالمسار الوظيفي:

3- دراسة محمد بشير حسن مهدي 2011، بخوان معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في مؤسسات غزة، قياس مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية على المسار الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أن كل من مجالات الأنظمة والقوانين الحوافز؛ وضوح مفهوم المسار الوظيفي؛ الرضا الوظيفي؛ تقييم الأداء؛ برامج التدريب والتطوير لها أثر واضح في تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

4- دراسة عبد الرحيم محمد عائض الزهراني 2003 بعنوان فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص إدارة تعليمية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية جامعة عين شمس، السعودية.

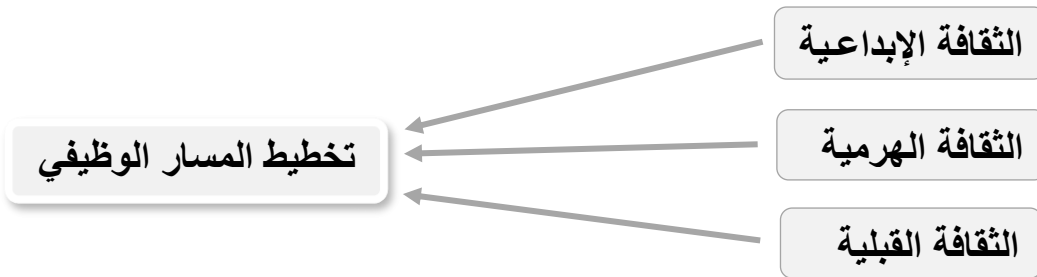
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية، وتحليل واقع إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية، وقد قام الباحث بصياغة سؤال رئيسي في الدراسة يتمثل بكيفية تطوير منظومة المسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية بما يحقق فعالية هذه الإدارة، وتمثلت عينة الدراسة في المجتمع الكلي الذي يشمل مديرية تعليم، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين أبعاد المسار الوظيفي لمديري الإدارات التعليمية وأبعاد فعالية الإدارة التعليمية، إضافة إلى أنه توجد فروق بين درجات استبيان المسار الوظيفي بين المرتفع والمنخفض، وذلك بناءً على استبيان الفعالية الإدارية للدرجة الكلية للفعالية وأبعاد الأهداف

والأسس والخصائص على الترتيب مما يشير إلى أن الأفراد الذين يرون الوضوح الأكثر في مسارهم الوظيفي تكون إداراتهم التعليمية أكثر فعالية من منخفضة وضوح الرؤية لمسارهم الوظيفي

5- دراسة فائزة بوراس 2008 بعنوان تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة ماجستير، لتخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي ومحاولة التعرف على معوقات عملية تخطيط المسار الوظيفي، وأيضا اكتشاف فائدة تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد في المؤسسة وتحقيق التكامل المطلوب بين البرامج المختلفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات، وكان مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين رؤساء ومرؤوسين في مختلف المصالح والدوائر لوحدة الإسمنت بعين النوتة في باتنة والذين بلغ عددهم في ديسمبر عاملا وعاملة وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك صعوبة في وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، إضافة إلى نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية ونقص التعيينات الجديدة ولا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملئ الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات.

سابعا- نموذج الدراسة:





الفصل الأول:

الثقافة التنظيمية

## تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات التي تفرض على مديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية، بحيث تعبر على النتائج التي اكتسبها العامل من أنماط سلوكية وطرق تفعيل وعادات وتقاليدها واتجاهات ومهارات تقنية، وذلك قبل انضمامه للمنظمة التي يعمل فيها، ونظرا لاتصاف المنظمة بنسق ثقافي خاص بها، فمن خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها تحديد هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ولاستيعاب وفهم مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم محتوياتها سنحاول في هذا الفصل التعرف على: مفهوم ومكونات وخصائص ومستويات وأنواع الثقافة التنظيمية ووظائفها وأهميتها وأهم النظريات والإسهامات المؤثرة فيها.

### أولا- مفهوم ونشأة الثقافة التنظيمية

**1- مفهوم الثقافة التنظيمية:** تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العديد من المنظرين، وذلك من خلال اهتمامهم الكبير بها، على اعتبار أن ثقافة المنظمة تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها، وذلك من خلال المفهوم والمعرفة والأفكار والقيم السائدة بها، وبالتالي من خلال طرح العديد من المفاهيم، سنتطرق إلى البعض منها لتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية كالتالي:

- مفهوم الثقافة التنظيمية حسب تعبير "Harrison": ولقد عبر عنها بأنها المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، بالإضافة إلى طريقة ممارسة السلطة ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي مثل التخطيط ومداه والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة. (ياسين، 2007، صفحة 238)

- كما عرفها محمد القريوتي: بأنها تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة بالتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائه حول الخصائص والسلوكيات المتوقعة من كل عضو فيه. (سالم، 2010)

- بالإضافة إلى التعريف السابق فقد عرفها ميشال كروزيه M.Grozier: بأنها الثقافة التي تكمن في قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وقيادية وعلاقات

غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها، بحيث يستطيعون تحقيق الأهداف المشترك من جهة، وإعادة إنتاج هذه المجموعة من جهة ثانية. (المهدي، 2005، صفحة 163)

وفيما يخص تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت للثقافة التنظيمية فهي تعبر عن الفلسفات والاستراتيجيات والقيم والمعتقدات والمسلمات والتوقعات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة ويشترك فيها كل العاملين بها. (يونس. 2005، صفحة 85)

## 2- نشأة وتطور ثقافة المنظمة:

وذكر بشير محمد (2007، صفحة 7) أن نشأت الثقافة البشرية مع ظهور الإنسان على وجه الأرض، وتطورت من عصر إلى آخر على مر التاريخ، فمن مخلفات الإنسان نجد الحفريات وهذه الأخيرة تكشف لنا تطور ثقافة المنظمة، ولعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المنظمة ج.اليوت eliotjocques سنة 1951، كما أكد "كيتش" ديس بأنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات، وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات.

هناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا سنة 1981، كما استعمل مصطلح ثقافة المنظمة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية بيزنس ويك BUSINESSWEEK، وأدرجت مجلة فورتين FORTUNE ركنا خاصا تحت عنوان كوربورات كولتير Corporate Culture إلى أن جاء الباحث ذيل كيندي سنة 1982 بكتاب تحت عنوان كوربورتكولتر، حيث وضع بذلك البنية الأولى لهذا المفهوم، ويذكر الباحث "هوفستد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات في كتابين هما: الثقافة المنظمة والبحث عن الامتياز. (قريشي، 2016\2017، صفحة 36)

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وابداعهم، وقد وظف هذا المصطلح في الجزائر سنة 1977، ثم وظف من قبل الكاتب عبد الله بن ديو مزوار بالخضر وهذا من خلال مقالاتهم التي تم نشرها في سنة 1997. (بشير. 2007، ص7)

## ثانيا - مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية:

**1- مكونات الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الأفراد ويدركونها كأعضاء عاملين بها، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتغيير الأشياء، وعليه فمكونات ثقافة المنظمة تشمل الإشارات الثقافية والموروث الثقافي والتي بدورها يندرج تحتها مجموعة من العناصر التي سيتم شرحها كالتالي:

**1-1 الإشارات الثقافية:** وتشمل الإشارات الثقافية: القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات، الرموز والطابوهات الأساطير، الطقوس الجماعية، الاحتفالات والإشاعات، وفيما يخص هذه المكونات سيتم شرحها على التسلسل التالي:

- **القيم:** وهي القواعد التي تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب والغير مرغوب فيها وبين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني، لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة. (بوشناق وبوسهمين. د.س، صفحة3)

- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية. (العميان، 2003. صفحة 312)

- **الأعراف والتوقعات:**

**الأعراف:** يقصد بها تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، كما أنها تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، وتؤثر في شخصية العامل وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه الأعراف، ويفترض أن تكون هذه الأخيرة غير مكتوبة وواجبة الإلتباع. (عكاشة، 2008، صفحة 14)

أما التوقعات التنظيمية: فيقول العميان (2003، صفحة 313) أنها تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة أو كلاهما خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، إذ تمثل التوقعات ما يظنه الأفراد حقيقي، ومن تم يؤثر على طريقة تلقيهم للأحداث والإحساس بها مثل توقعات الإدارة العليا من العاملين والعكس، وتوقعات الزملاء مع الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام، وتوفير بيئة مناسبة تدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية. (بن عودة. 2016، صفحة 26)

بالإضافة إلى ما سبق من مكونات نجد كذلك ما يلي:

- الرموز: هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى أنماط اللباس والنمط المعياري (شكل المباني وتهيئتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة).

- الطابوهات (الممنوعات): وهي ما تود المنظمة إخفاؤه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها، كإخفاقات تجارية أو مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة، وكذا الصورة الخارجية لها مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

- الأساطير: تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس، والتي يعيشون بها أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني. (قريشي، 2016\2017، صفحة 46)

- الطقوس الجماعية والاحتفالات والإشاعات:

الطقوس: هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة، مثل اللغة المستعملة وطريقة استقبال موظف جديد.

والطقوس الجماعية هي: التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة

أما الاحتفالات: فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم، حيث تقام في مناسبات معينة تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز القيم وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون، مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين فيؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي. (مختار وابتسام، 2019. صفحة 101)

- **الإشاعات:** وهي من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة، فهي التي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، كما تعتبر أيضا نوعا من الأساطير المتداولة ي وميا داخل المنظمة.

**1-2- الموروث الثقافي للمنظمة:** وفيما يخص مكونات الموروث الثقافي تتمثل في: المؤسسون، سلوك قادة المنظمة، تاريخ المنظمة، مهنة المنظمة، وفيما يلي سنقوم بعرضها كالتالي:

- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيمهم، وذلك على اعتبار أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم لكي تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين سيتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا. (سالم، 2006. صفحة 16-18)

- **تاريخ المنظمة:** وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة إذ كان له تأثير على الأشخاص، الهياكل القانونية الداخلية، التواريخ الكبرى المحيطة كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية للأداء، (قرشي، 2016\2017. صفحة 46) كما يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها ويتكون تاريخها من التجارب التي مرت بها والنجاحات المحققة.

- **الأبطال:** وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميز وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة، بالإضافة إلى الانسجام مع قواعدها وأنظمتها، كما يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة، (وهيبة، 2012. صفحة20) والأبطال هم كذلك الرموز والأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها. (خليل، 2005. صفحة44)
- **مهنة المنظمة (النشاط):** وهي مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) وتعتبر عن معرفتها في القيام بمهمتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين وخصوصية المنظمة، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين. (العميان، 2003. صفحة310)

## 2- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بكونها قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي، وذلك بتشكيل الخارطة الإدراكية للأفراد ومعارفهم كما تدمهم بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية، ويعتقد بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من الثقافة العامة، وعليه يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية كالتالي:

- **الإنسانية:** فالثقافة صفة إنسانية لأن الإنسان هو الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع في عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، وهي بذلك تشكل هويته. (منصور، 2007. صفحة31)
- **الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست فطرية بل تنتقل من فرد إلى آخر عن طريق الاكتساب والتعلم من المجتمع المحيط بالفرد فكل مجتمع له ثقافته المحددة في الزمان والمكان المعينين، والفرد يكتسب الثقافة من الوسط الاجتماعي من خلال الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التنشئة الاجتماعية من الأسرة، الروضة، المدرسة ومكان العمل، ويتم ذلك عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود. (منصور، 2000. صفحة132-133)
- **ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:** لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل أنها في تغيير مستمر، حيث انه يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة

ويمكن تفقد ملامح قديمة، وعليه تتراد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من خصائص وعناصر وطرق ونظام والتفاعل فيما بينها.

- **ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:** هي كيان مستمر تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، مما يحدث تغيير يطرأ على أحد جوانب المنظمة، وهي تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة عن طريق التعلم والمحاكاة.

- **الانتقالية:** بسبب عجز الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة يعتمد كل جيل إلى القيام بعمليات الانتقاء للعناصر الثقافية، وذلك بقدر ما يحقق إشباع حاجته التي تجعله متوافقاً مع البيئة الاجتماعية والطبيعية، فالمجتمع الإنساني له خاصية انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال. (بوراس. 2013\2014. صفحة 83)

- **القابلية للانتشار:** من خلال عملية احتكاك الأفراد والمجتمعات ببعضها البعض يتم انتقال بعض العناصر الثقافية داخل محيط الثقافة نفسها، أو من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، وتختلف عملية انتشار الثقافة من حيث السرعة والفعالية تبعاً لما هو متوقع من فائدة، كما أنها تشير إلى العناصر المادية التي تتم بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل المصالح الإدارية، كما أن انتقال الهيكل التنظيمي والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، الاتجاهات، والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي. (بن سلمان، 2001. صفحة 18)

وبالنظر إلى الثقافة التنظيمية ذكر "أوبكر منصور" (2007، صفحة 33) الخصائص التالية:

- **الالتزام بالسلوك التنظيمي:** يستخدم الأفراد في تفاعلهم في مكان العمل لغة ومصطلحات وعبارات وأشكال مشتركة ذات صلة بالاحترام المتبادل.

- **المعايير التنظيمية:** وهي التي تمثل التوجهات حول الكيفية ومقدار العمل الواجب إنجازه، بمعنى آخر المعايير الخاصة بتقسيم العمل.

- **الالتزام بالقيم التنظيمية:** وهي التي تمثل تلك القيم الخاصة بالتنظيم والمتوقعة من أفراد الالتزام بها مثل الجودة، الكفاءة، الانضباط.



- ومن خصائص الثقافة التنظيمية حسب "أوبكر منصور" (2007، صفحة 33) نجد:
- فلسفة المنظمة: وتعني أن لكل منظمة توجهها معيناً يعكس فلسفتها حول معاملة العاملين أو المتعاملين مع التنظيم، ويظهر ذلك جلياً في سلوك القيادة، أو الإشراف الذي يتبناها المسؤولون في المنظمة.
  - القواعد التنظيمية: وهي التعليمات الصارمة والملزمة للأفراد العاملين والمتوقعة من العاملين الجدد تعلمها وتنفيذها، لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.
  - المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد على الترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه وطريقة تفاعلهم.

### ثالثاً - مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من الفراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلباً أو إيجاباً، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر بمستوياتها وأنواعها وهذا ما سنتعرف عليه كالتالي:

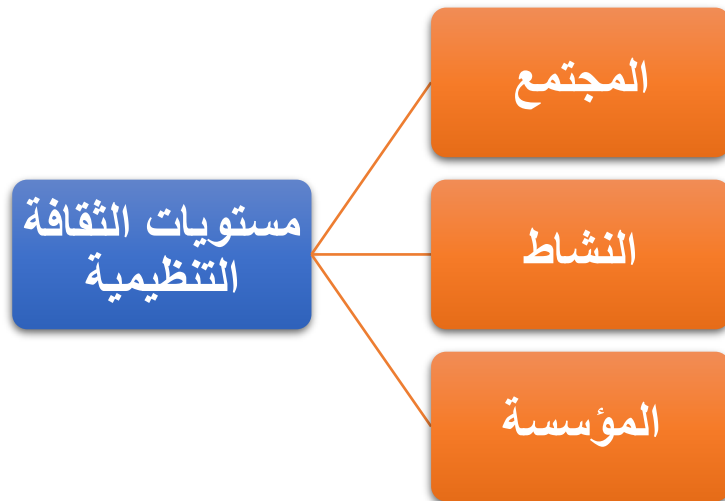
**1- مستويات الثقافة التنظيمية:** تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات وهي كالتالي:

- **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من مجتمع إلى مجتمع آخر داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها. (وهيبة، 2012، صفحة 27)

- **ثقافة النشاط (الصناعة):** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية: مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء والملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

- **ثقافة المؤسسة:** عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع وأماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات أو أقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن أفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوطات مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة. (أبو بكر، 2008. صفحة 90-91)

### شكل رقم (2) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب وفق الدراسات السابقة

## 2- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية الموقفية.

**1- الثقافة القوية:** عرّف "أبو بكر" (2000) الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سل وكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص أوردها "إلياس سالم" (2008) نذكر منها ما يلي:

- **الثقة:** وتشير إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- **الألفة والمودة:** ويمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

**2- الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. (خلوف، 2013. صفحة 266)

**3- الثقافة المثالية:** يرى كل من دراكر وأوتشيووترمان ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، فهذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة إلى العالم الأمريكي فردريك تايلور حيث اعتبر انه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء. (سالم، 2008. صفحة 21)

4-الثقافة التكيفية الموقفية: يقترح بعض الباحثين كالورى ودراكر مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة. (بوشناقة وبوسهيمين، 2005. ص 5)

بالإضافة إلى الأنواع السابقة للثقافة التنظيمية فقد قدم "محمد عكاشة" (2008) ثلاثة أنواع من الثقافات لويلاش Ellen Wallach وهي:

1- الثقافات البيروقراطية: Bureaucratic culture وهي ثقافات ذات نظام هرمي Hierachical السلطة والمسؤولية وتكون واضحة في المنظمة، بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة control والقوة power، وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

2-الثقافات الإبداعية: Innova Tiv culture ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي، ويعمل هذا على استقطاب الناس الطموحين في البيئة التي تسودها الثقافة الإبداعية وتشجع الموظفون على المخاطرة والتحدي.

3- ثقافات التعاطف الإنساني: Itraessupportivecu حيث يركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل، الإنصاف، والأمان والثقة المتبادلة. (عبد الإله، 2006. صفحة 43)

كما اقترح شارل هاندي: charleshandy أربعة أنواع من الثقافات، وذلك في محاولة لتحديد فترة الثقافة التنظيمية السائدة التي تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم وتتمثل هذه الأنواع في: (عكاشة، 2008. صفحة 22)

- ثقافة الدور deroleculture: تم تجسيد هذه الثقافة على شكل معبد يوناني وتعتبر النموذج الكلاسيكي البيروقراطي المخطط للمنظمة، حيث يمثل قصة المعبد مكان اتخاذ القرارات، بحيث تعكس أعمدات المعبد الوحدات الوظيفية للمنظمة التي يجب عليها تنفيذ القرارات بها، مما لا

يترك مجال للمبادرة والابتكار، كما ان ثقافة الدور تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي تهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية. (العدولي، 2002. صفحة40)

- **ثقافة النفوذ culture de pouvoi**: يذكر "نيجل كنج أندرسون" (ترجمة حسين، 2004، صفحة 209) أنه تتواجد هذه الثقافة غالبا في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي متسلط، حيث أن الهيكل يشبه نسيج العنكبوت ويقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، وهو ما يدل على أن المركز والطاعة والرقابة يحظى بقيمة عالية مثلما هو الحال في النوع الأول غير أن هذا النوع ليس مثل البيروقراطية الكلاسيكية ذلك أن السلطة المركزية تميل أكثر إلى العمل من خلال قرارات معدة مسبقا للتعامل مع ظروف معينة وليس من خلال فرض قواعد ولوائح ثابتة، مما يجعل هذا النوع مساعد أكثر لعملية التغيير، غير أنه قد يعرقل من عملية الابتكار نظرا للقدر المحدد من حرية التصرف التي يتم منحها للأعضاء.

-**ثقافة المهمة la culture detuche**: تتخذ هذه الثقافة على شكل مصفوفة أو شبكية، حيث نجد صلة وثيقة بين الأقسام كأداة تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات السريعة، لذلك نجد أن هذا النوع من المنظمات التي تكون أكثر ديناميكية معرضة باستمرار للتغيير، وهي عادة منظمات تولي اهتماما كبيرا بأنشطة البحوث والتطوير وتحتاج إلى فرق وظيفية مؤقتة لم واجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، (أندرسون، 2004، صفحة209) وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف. (الطوارنة، 2014، صفحة293-294)

- **ثقافة الفرد la culture depersonne**: وهي التي تأخذ شكل مجموعة أو حلقة، وتعتمد على أنه توجد استقلالية في العلاقات بين الأفراد، وتكون مصحوبة عادة بهياكل غير رسمية وعلى درجة كبيرة من اللامركزية، وتسود في المنظمات التي تحمل طابع تعاوني، كالتعاونيات المهنية (بين المحاسبين مثلا) أو تعاونيات العاملين، وهي تشجع المبادرة والابتكار والإبداع الفردي، ولأن القرارات لا تكون بشكل اجماعي في مثل هذه المنظمات فالاختلاف في الرأي يؤثر سلبا على وجود المنظمة ككل. (أندرسون، 213)

ويمكن القول أنه لا يوجد نموذج مفضل أو أمثل للثقافة التنظيمية من بين هذه الأنواع، فاختيار النموذج المناسب يتوقف على طبيعة المنظمة والمناخ الاقتصادي و الثقافي والاجتماعي الذي تنتمي إليه وتتشط فيه.

### رابعا- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

توجد العديد من وظائف الثقافة التنظيمية، بحيث قام بدراستها العديد من المنظرين، من بينهم screensene et pederson، الذي يرى أن للثقافة التنظيمية أربعة وظائف، وتتمثل فيما يلي:

1- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة تحليلية للباحثين، بحيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

2- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير، ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

3- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

4- تستخدم الثقافة كأداة للحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة من البيئة الخارجية. (وهيبة، 2011\2012، صفحة 34)

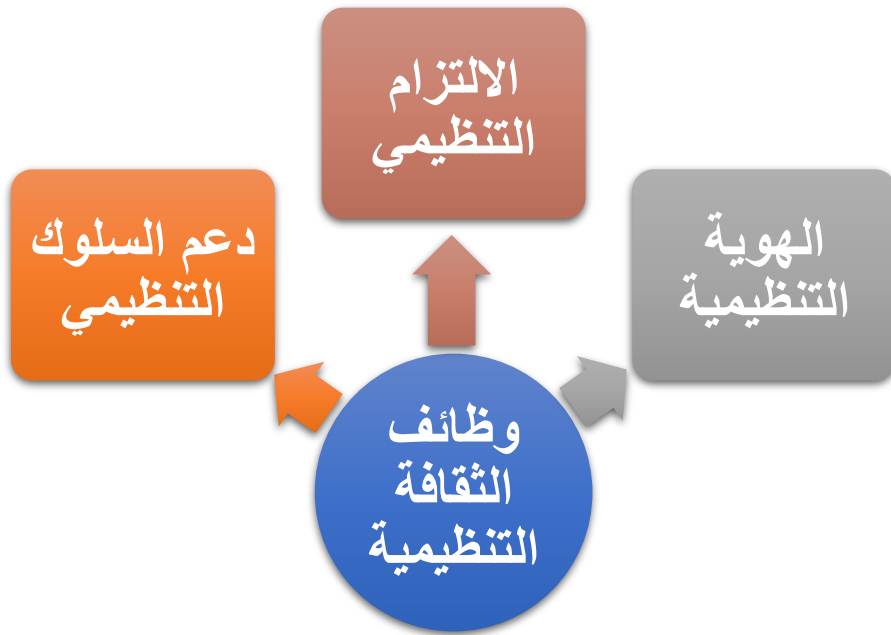
بالإضافة إلى الوظائف السابقة نجد أن الثقافة التنظيمية لها وظائف أخرى ذكرها "جيرارد وروبرت"، (2014، صفحة 630-631) تمثلت فيما يلي:

1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة، كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

2- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وذلك عندما يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

3- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة بأنها ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الأفراد في الأوقات المختلفة. (جيرارد وروبرت، 2004، صفحة631)

### شكل رقم (3): يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جيرينبرج جيرارد، بارون وروبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل باسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص630-631.

### خامسا- أهمية الثقافة التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية دور رئيسيا وهاما يمكن أن تقوم به على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم، فقد يؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، أو قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معتقدات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفعاليتها، ولبيان أهمية الثقافة التنظيمية لابد من توضيح الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية داخل المنظمة. كما تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سي واجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في

المنظمات من وضع إلى آخر، (السكرانة، 2013. صفحة 232) كما تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، (مراد، 2012، صفحة 212) وقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها.

### سادسا- إسهامات ونظريات الثقافة التنظيمية

**1- إسهامات الفكر التنظيمي في مجال الثقافة التنظيمية:** لقد اتخذت الثقافة التنظيمية العديد من الأوجه التي تسهم في تنظيم المنظمة باعتبارها عنصراً هاماً يعكس مدى فاعلية الأفراد داخل التنظيم ومنه تتمثل إسهامات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

ومن إسهامات الثقافة التنظيمية أنها لا تؤدي أعمال وسلوكيات الأفراد بشكل فردي، وإنما في إطار تنظيمي جماعي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويها من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك والوظيفة المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بين بعضهم البعض وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، بالإضافة إلى مظهرهم وملبسهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء، أما فيما يخص منهجيتهم في حل المشكلات تحددتها ثقافة المؤسسة وتدريبهم عليها وتكافئهم على إتباعها. (القيوتي، 2000. صفحة 289-290)

- تعتبر الثقافة التنظيمية مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيمة معينة مثل: الابتكار والتميز والريادة والتحسين والتطوير المستمر والمرونة... الخ، والتغلب على المنافسين.

- وتعتبر الثقافة عنصراً متجذراً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المؤسسة



أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعداداتها.

- تعتبر بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها. (بوراس، 2014. 109-110)

- كذلك ثقافة المؤسسة كأى عنصر آخر في حياة المؤسسة تحتاج إلى مجهودات واعية تقويها وتغذيها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائهم، ومن إسهامات الثقافة التنظيمية نجد ما أورده (الغالي وإدريس، 2007. صفحة 296) أيضا:

- بناء الإحساس بالتاريخ history: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء، والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

- إيجاد شعور التوحد onenes: فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

- بالإضافة إلى أنها تقوم بتطوير الإحساس بالعضوية والانتماء، وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل.

- زيادة التبادل بين الأعضاء وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

## 2- نظريات الثقافة التنظيمية:

أجرى العديد من الباحثين دراسات واسعة حول الثقافة التنظيمية مما انجر عنها مجموعة من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، والتي سنعرض منها كالاتي:

1- **نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد لأف ارد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعلهم وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية. (العاجز، 2001. صفحة 11)

2 - **نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل

المعطيات الثقافية إذ تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن الروح الثقافية تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

**3- نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل ج وهر هذه النظرية في أن أسلوب الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة. (سميح، 2010. صفحة 78-79)

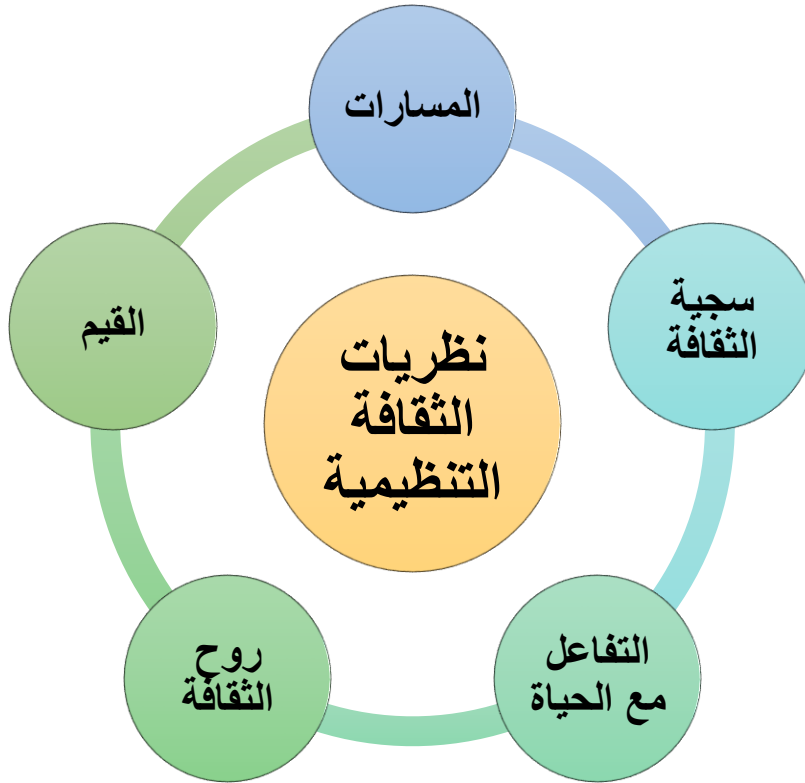
**4- نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، بحيث تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، إذ تتجه عناصر الثقافة في هذه الخب ارت إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. (الشلوي، 2005. صفحة 38-40)

**5- نظرية المسارات:** تركز على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافترضااتها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها وهي:

- مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة وكلما كان القائد متمسا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.
- مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

- مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.
- مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يهتم غالبا عن طريق القيادة. (العايشي، 2014. صفحة13)

شكل رقم (4): يوضح نظريات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب وفق الأدبيات النظرية

## خلاصة الفصل:

إن الثقافة التنظيمية تنشأ وتتطور في المؤسسات مع الوقت، وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين، كما أنها تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى أنها تخلق الهوية التنظيمية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى وتجعل العاملين يشعرون أنهم الجزء من الكل، والثقافة تسير اندماج العاملين الجدد في المؤسسة وتعزز التزامهم بقيمتها وأهدافها، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توحد كل العاملين فيها، لذا ينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها.

الفصل الثاني:

تخطيط المسار الوظيفي

تعد الموارد البشرية إحدى أم المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة، وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية تضمن لهم البقاء والاستمرار والممارسة لمواجبة التغييرات الداخلية والخارجية من أجل تطوير وتنمية المسارات الوظيفية لموظفيها، لتحقيق الرضا لديهم حيث يعتبر الأمر نسبي، ونجد البعض يكون ضمن مسار وظيفي متصاعد راضيا عنه، في المقابل أن البعض الآخرين قد يعيشون عكس هذا، لذلك يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من الموضوعات الهامة والحيوية التي يصعب قياسها، نظرا لأنها تتضمن عوامل متعددة.

### أولاً- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

تعددت التعاريف والمفاهيم التي تناولت مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، وقد عرف بأنه: "مفهوم يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقديم وترقية العاملين في المنظمة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية وتطلعات هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى (أرزقي، 2012-2013، صفحة 39) وهو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي". (بوراس، 2008، ص74-76)

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط للمسار الوظيفي أو تطوير المسار الوظيفي، فقد عرفه بعضهم بأنه مفهوم "يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقديم وترقي العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الاداء في المنشأة من ناحية، وتطلعات هؤلاء الافراد من ناحية أخرى، في حين أضاف مصطفى (2000) تعريفا لتطوير المسار الوظيفي بأنه: "العملية التي يتم خلالها مساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية، وبذلك ربط مصطفى بين تطوير المسار الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي، إذ أن عملية التطوير متصلة بعملية التخطيط للمسار الوظيفي، فهما عملية واحدة يتم فيها تحديد مسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها المدير أو الموظف أو العامل أفقيا أو راسيا بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته التي تتوافق مع تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، وحسب رأيه فإن تخطيط المسار الوظيفي يتعلق باختيار طبيعة العمل للفرد والمنظمة التي سوف يعمل بها

وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التي سوف يشغلها، أما تطوير المسار الوظيفي فيتعلق بمساعدة الفرد على تحقيق أهدافه الوظيفية، أما ديسلر يشير للمسار الوظيفي، بأنه مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية. (محمد، 2010، ص132) ويعرفه مذهب تخطيط المسار الوظيفي وتتميته بأنه التخطيط المقصود لتدرج الموظف داخل المنظمة، مستقبلا بما يتوافق مع معارفه ومهاراته وقدراته ورغباته، وبما تتطلبه الوظائف المخطط له شغلها مستقبلا من المعارف والقدرات بما يتوافق مع خطط المنشأة. (آل مذهب، 2007، ص21)

ويصف أبو بكر تخطيط المسار الوظيفي بأنه نشاط منظم ورسمي، تضعه المنظمة لأفرادها، لزيادة المعلومات والقدرات والمهارات، التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها، وصلها وتعميمها (أبو بكر، 2007، ص90)، كما عرفه السالم بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف في المنظمة، وتساعد الإدارة للوصول الى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة (السالم، 2009، ص41)، ويعرفه عناية تخطيط المسار الوظيفي بأنه عبارة عن عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية، التي سيشغلها الفرد رأسيا خلال حياته الوظيفية، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها، في تحقيقها خلال حياته الوظيفية، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من معرفة ومهارات وقدرات ورغبات، وتقدم المنظمة النصح والإرشاد للأفراد فيما يخص الوظائف الملائمة لهم، بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة. (عناية، 2011، ص24)

وعلى الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أن الباحث يلحظ التالي:

- أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة.
- إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد.
- تهتم بتحقيق التوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

لذا يرى الباحث أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة الرسمية والمنظمة المشتركة بين الموظف والإدارة، لإعداد الموظف لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة

من تعلم وتدريب وإرشاد، للتوفيق بين أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت، وهذا بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المنظمة لحاجتها لطاقت الفرد واستخدامها، وهذه الوظيفة تشمل كافة المستويات الإدارية.

## ثانياً - أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي

**1- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:** إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة

لل فرد العامل والمؤسسة، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي: (بوراس، 2008، ص76)

- **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا:** تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي إن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

- **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:** فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام التي تحددها الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذا البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

- **تشجيع تنوع الثقافات:** يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة الوظيفية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا.

- **الحد من إحباط العاملين:** إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين.

- **تجنب التقادم المهاري:** تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق



المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.

- **تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة:** إن توافر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم الوظيفي مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لهم، فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.
- **تحسين سمعة المؤسسة:** إذا أدرك الأفراد إن مؤسستهم تعني بمستقبلهم الوظيفي، فإن سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في المجتمع والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.
- **تخفيف القيود على حركة العمالة:** إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل. (غواش، 2008، ص19)
- **تقليل تكلفة العمالة:** إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في (الأجور والحوافز الأخرى) العائد والربح، وتحقيق بذلك خسارة فادحة.
- **تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة:** إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا. (ماهر، 2003، ص525)

## 2- أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

- إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم مما أوجب على المنظمة أن تغير من اتجاهاتها ومن تم تعدل استراتيجيتها لتحقيق التوافق مع التغيرات،

وعليه ومن أجل تحقيق الفعالية والنجاح في المنظمة وجب إظهار قدر من المرونة في وجود الأهداف التي تسعى لمواكبتها، وتتحقق هذه العملية من خلال التخطيط الجيد للمسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية، وذلك من أجل تحقيق رضا العاملين وكذا تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في نفس الوقت.

- تخطيط المسار الوظيفي يساهم في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم.
- تحسين وتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمة ذلك أن تصميم برامج متكاملة لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى تعديلات تواكب التطورات السريعة أو وضع سياسات جديدة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز التدريب والتقييم لضمان نجاح هذه البرامج (أرزقي 2012-2013، صفحة 55).

- يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية ورق مدخل النظم إلى تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمنظمة.
- يطمح الفرد أساساً من تخطيط مساره الوظيفي لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.

- إن سياسة تخطيط المسار الوظيفي تساهم على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي تقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المنظمة.

وبصفة عامة يحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافها التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل والرضا عنه، ومن جهة أخرى تجد المنظمة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق أهدافها. (حياة، 2021، ص 469-470)

### ثالثاً - محددات فعالية تخطيط المسار الوظيفي

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات بعضها له علاقة بالفرد، والبعض الآخر له علاقة بالمؤسسة، وذلك لغرض استخدام نتائجه لإتمام الأعمال والوظائف الأخرى في المؤسسة ويمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي: (بوراس، 2008، ص76)

- **التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية:** يعتبر غياب الخبرة العملية والمعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.
- **الدافعية والقدرة على تطويرها:** تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساساً بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.
- **مستوى النضج والتوازن الذاتي:** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة.
- **النظرة المستقبلية:** يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي.
- **سياسات ونظم العمل:** تؤدي سياسات ونظم العمل بالمؤسسات دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالموارد البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المؤسسة في مجالات التسويق، الإنتاج، وغيرها.

- **خصائص سوق العمل:** تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.
- **الموقف البيئي العام:** إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية، الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي. (مناصرة وآخرون. 2020، صفحة 71)

### 3- العوامل التي ساعدت على تطوير الاهتمام بموضوع تخطيط المسار الوظيفي:

- التغيرات الديمغرافية بمختلف أبعادها وجوانبها والتي أدت الى الاهتمام متزايد بشؤون الافراد والقوى العاملة عموما.
- التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتواصلة والتي تتطلب استجابة وتكيفا ملائما من قبل الافراد والمنظمات على حد سواء.
- التنافس وارتفاع مستوى الطموحات الانسانية على كافة المستويات الفردية والتنظيمية، حيث يتطلب ذلك مزيدا من الاهتمام بالوظائف والأداء وتخطيط القوى العاملة وتخطيط المسار الوظيفي وتطويره باستمرار.
- ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومتطلبات الكفاءة في العناصر البشرية التي تحتاجها المنظمات المختلفة وخاصة تلك التي يمتد نشاطها على المستوى العالمي، حيث تكون المنافسة الاقتصادية والفعالية الكفاءة متطلبات أساسية للنجاح والاستمرارية والنمو الفردي والتنظيمي في بيئة معقدة تتسم بالتقنية العالية والمتسارع في مختلف المجالات الادارية والتنظيمية وغيرها.
- ادراك الابعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للأفراد والمنظمات على حد سواء (العوامة، 2004، ص 46)

ويتفق الطالب مع ما سبق في أن أهمية تخطيط المسار الوظيفي في كونه يمثل مفتاح تقاطع حياة الانسان مع بنائه الاقتصادي والاجتماعي، على الرغم من أن المسار الوظيفي غير ثابت وغير مستقر إلا أنه يساهم في بناء الشخصية والهوية والمهارة والسلوك والاتجاه والأفكار

والثقافة للإنسان، حيث يصبح التعرف على مفهوم المسار الوظيفي وتخطيطه أمرا حيويا ومؤثرا على كافة المستويات في مختلف المجالات العلمية والعملية، بالإضافة الى انه تتضح اهمية تخطيط المسار الوظيفي كونه يسعى لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة، وصولا الى تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يجد الفرد الوظيفة المناسبة، وتجد المنظمة الفرد المناسب لوظائفها والتالي تتحقق القدرة والرغبة في العمل لدى الأفراد.

## رابعاً - أبعاد تخطيط المسار الوظيفي

- 1- المسار الوظيفي:** ممكن النظر إلى مفهوم المسار الوظيفي من عدة زوايا، فقد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وأماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة، وانطلاقاً من هذا فإننا نميل إلى تعريف المسار الوظيفي بأنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من المراحل وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل، ويمكن تحديد بدائل المسار الوظيفي فيما يلي:

  - **المسار الوظيفي التقليدي:** ويقصد بذلك أن أساس تقدم الموظفين وظيفياً ضمن المنظمة وفق هذه النظرة التقليدية يكون على أساس ترقيتهم ضمن سلم الوظائف المكونة لمسار وظيفي معين فقط.
  - **المسار الوظيفي المزدوج:** وهو التقدم إلى المواقع الإدارية، والتي تمكنهم من تطوير التوجه الوظيفي الأساسي بالإضافة إلى التكوين ومزاولة مهام أخرى غالباً ما تتكامل مع التوجه الأساسي وهذا يمنحهم علاوات مادية وارتفاع في السلك الوظيفي وزيادة في الخبرة.

- **تحديد شبكة مسارات وظيفية:** عند اعتماد شبكة مسارات وظيفية فإن الفرد يستطيع ان يتحرك أفقيا وعموديا عبر شبكة من المواقع المختلفة، حتى يصبح مرجعا في مجال تخصصه وهو يحقق ذلك بأن يتقدم عموديا في مجال تخصصه، ولكن أفقيا في مواقع مختلفة.

**2- إدارة المسار الوظيفي:** ويمكن تعريف إدارة المسار المهني على أنها عملية تمكين الموظفين من الإدراك والفهم الأفضل لمسارهم المهني والعمل على تطوير مهارات ذلك المسار، وكذلك اهتماماتهم واستخدام هذه المهارات والاهتمامات بشكل أكثر فعالية داخل الشركة وبعد تركهم لها، وعرفت إدارة المسار الوظيفي بأنها العملية التي تقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية برسم الأطر العامة التي على ضوئها يتحدد مستقبل الافراد الوظيفي العاملين في المنظمة وخط سير الحياة الوظيفية فيها منذ تعيينهم وحتى بلوغهم سن التقاعد، ويتمثل الغرض من ادارة المسار الوظيفي فيما يلي:

- مساعدة الموظفين لتحسين أدائهم: إن برامج ادارة المسار الوظيفي تعمل على اشتراك الموظفين في وضع اهدافهم الخاص وتمييز نقاط القوة والضعف لديهم، كما أنها تساعدهم في التعرف والتحقق من الحاجة للتدريب والوقت المناسب له هذا يتحقق بشكل رئيسي من خلال بناء نظام المعلومات المتردة ومناقشة نظم ادارة الأداء في المنظمات.
- توضيح خيارات المسار الوظيفي المتوفرة: خلال برامج ادارة المسار الوظيفي فإنه يتم اعلام الموظفين حول خيارات المسار الوظيفي المتوفرة داخل المنظمة، يتم مساعدة الموظفين من خلال التعرف على المهارات والقدرات الأخرى المطلوبة للوظائف الحالية والمستقبلية.
- الموائمة بين طموح الموظفين والأهداف المنظمة تحاول الكثير من المنظمات مساعدة موظفيها في تخطيط مسارهم الوظيفي من خلال برامج ادارة المسار الوظيفي وقد اشارت البحوث الى اهمية هذه البرامج لكي يستطيع الموظفين الموائمة بين خطط مسارهم الوظيفي مع الخطط المقدمة من قبل المنظمة التي يعملون فيها ويمكن أن يشكل المسار الوظيفي حيزا كبيرا من الكفاءة الادارية إذ تمكنت المنظمة من مقابلة أهدافها الاستراتيجية مع ما يشعر به الأفراد أنه من أجل تحفيزهم والاهتمام بهم. (حياة، 2021، ص470)

**3- مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات:** إشراك الموظفين Employee Involvement هو فلسفة إدارية تمارسها المؤسسة بواسطة منح موظفيها فرصة للمشاركة في القرارات التي تؤثر

مباشرة على وظائفهم لهذه الفلسفة منافعها الجمة في تحفيز الموظفين ورفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، والشعور بالمسؤولية، وتكوين علاقات أفضل مع زملاء العمل ومجموعات التنفيذ، وتنمية مستوى الاستعانة بالإبداع وتساهم أيضا في الاستفادة من قدرات وخبرات وجهود الموظفين في حل المشكلات واتخاذ القرارات والمؤسسات التي تحرص على إشراك الموظفين تجني فوائد عديدة منها تحسين القدرة التنظيمية لصنع القرار، وتحسين ممارسات العمل من قبل الموظفين، وتحسين جودة.

**4- مستوى الدافعية لدى الموظفين:** تعرف الدافعية بأنها تلك الظروف والعوامل التي تخلق لدى الفرد الرغبة لكي يتحرك في اتجاه معين هي تشمل التعرف على حاجات (Needs) ورغبات (Desires) واهتمامات (Interests) المرؤوس ثم محاولة إشباعها حتى يمكن تحريك وتحفيز المرؤوس لاستخدام كل طاقاته وقدراته في أداء ما هو مطلوب منه، وتكمن أهمية دافعية لدى العاملين فيما يلي:

- **الدافع يساعد على تغيير الموقف السلبي تجاه الموقف الإيجابي** دون تحفيز الموظفين يحاولون تنفيذ الحد الأدنى من الأنشطة في المنظمة. لكن الدافع يملأ الرغبة في الأداء إلى أقصى مستوى لها. جميع موارد المنظمة ليست لها فائدة ما لم وإلى أن يستخدم الموظفون هذه الموارد. يقوم الموظفون المتحمسين بأفضل استخدام للموارد. (حياة، 2021، ص471)
- **الدافع يحسن مستوى أداء الموظفين** يعمل الدافع على تحسين مستوى كفاءة الموظفين مما يعني أن يبدأ الموظفون في أداء المهمة بأفضل ما لديهم من قدرات مع الحد الأدنى من هدر الوقت والموارد لأن الموظفين المتحمسين دائما ما يستخدمون أفضل الموارد الدافع يسد الفجوة بين القدرة على العمل والاستعداد للعمل والاستعداد دائما يحسن الكفاءة.
- **يساعد في تحقيق الهدف التنظيمي:** يحاول الموظفون المتحمسين دائما تحقيق الهدف التنظيمي والمساهمة بأفضل الجهود لتحقيق الهدف التنظيمي كما يعرفون مع تحقيق الهدف التنظيمي فقط يمكنهم تحقيق هدفهم الشخصي يساهم جميع الموظفين بجهودهم في اتجاه واحد لتحقيق الهدف.
- **الدافع يخلق بيئة عمل داعمة:** في التحفيز يتم تحسين العلاقات بين المتفوقين والمرؤوسين دائما عندما يحصل الموظفون على حاجتهم بالرضا أو الحصول على التقدير والاحترام في

المنظمة، فإنهم يقدمون دائما يد داعمة للرؤساء هناك المزيد من التعاون والتنسيق في المنظمة وجميع الموظفين يعملون بروح الفريق.

- **الدافع يساعد المديرين على إدخال التغييرات:** يظهر الموظفون المتحمسين مقاومة أقل في قبول التغييرات وفقا للتغييرات في بيئة الأعمال لأنهم يعرفون ما إذا لم يتم تنفيذ التغييرات في المؤسسة، فلن تخسر المنظمة فقط من قبل هذا ولكن الموظفين سيجدون صعوبة في الحصول على احتياجاتهم استيفاء، دائما ما يكون الموظفون المتحمسون داعمين ومتعاونين في قبول التغييرات في المؤسسة.
- **انخفاض دوران الموظفين:** الدافع يخلق الثقة في الموظفين للحصول على احتياجاتهم بالارتياح في المنظمة نفسها. وهم دائما ما يختارون الخيار للبقاء في المؤسسة وزيادة أرباحهم بدلا من ترك المؤسسة وزيادة أرباحهم. مع التحفيز تكون التحويلات أقل لأن الموظفين الراضين لا يغادرون الوظيفة. (حياة، 2021، ص472)

### خامسا - مداخل تخطيط المسار الوظيفي

مارست العديد من المنظمات الكادر البشري الذي يعتبر شريان الحياة لنمو المنظمات ورفيها، فعملت على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي الذي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف والنمو من جهة أخرى، لذلك هنالك دور لكل من المنظمة والأفراد في تخطيط المسار الوظيفي وتطويره في المنظمة، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمة وطموحاته وقدراته واتجاهاته، والمنظمة تدبر هذا النشاط، ويقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين، وإعداد المسارات الوظيفية لهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولكن لابد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الافراد وطموحاتهم الوظيفية، واحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، من خلال سياسات ادارة الموارد البشرية (مرسي، 4001، ص22).

وهنا يتضح أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المؤسسة الرياضية، ويزداد الاهتمام من كل طرف الى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، ويؤكد ماهر على اهتمام كل من المنظمة والأفراد في تخطيط المسار الوظيفي وتطويره، وأن كلاهما يسعى إلى التوافق مع الطرف الاخر، وأن هذا الاهتمام



يزداد بحيث يمكن القول أن هنالك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا في تخطيط المسار الوظيفي، وذلك من خلال معرفته لقدراته وطموحاته وتحديد أهدافه الوظيفية بناء على هذه القدرات والطموحات، أما المدخل التنظيمي فهو يركز على دور المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي من خلال الأساليب الإدارية المتبعة (كالتدريب والنقل والترقية) لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك تحقيقا لأهداف المنظمة في الانتاجية، وأهداف الفرد في الرضا والسعادة في العمل. (ماهر، 2007، ص02)

### I- المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي

إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية نظرا لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد، كما أنها تتم بجهود انسانية فردية وجماعية، كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والأداء الوظيفي. (الهيبي، 4001، ص60)

ويرى ماهر أن المدخل الفردي يركز على جعل الفرد، الذي يهتم بتخطيط مساره الوظيفي وتنميته، أن يتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه الحالي، أي أن يتعرف على طموحاته وآماله، ثم يحدد قدراته وإمكاناته ومهاراته، ثم يحدد ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت هذه القدرات والإمكانات والمهارات غير كافية عليه أن يجد الحلول لتنميتها وتطويرها للتوافق مع طموحاته وآماله. (ماهر، 4002، ص21) ويركز هذا المدخل على الخطوات التي يجب أن يمر بها الفرد لكي يخطط لنفسه مسارا وظيفيا مثاليا، وعادة ما يمر هذا المدخل في تخطيط المسار الوظيفي الفردي بأربعة خطوات وهي:

- تبصر الفرد بنفسه؛
- التعرف على متطلبات الوظيفة؛
- تحديد الفجوة أو الفرق بين المرحلتين السابقتين؛
- معالجة الفروق أو تخطيط المسار الوظيفي.

**1- تبصر الفرد بنفسه:** إن نقطة البداية لتخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي تكمن في التعرف على الذات، وذلك من خلال عدة تساؤلات أهمها: أي نوع من الأفراد هو؟ ما هي المهارات التي يملكها؟ ما هي قيمه واهتماماته؟ ماذا يحب؟ ماذا يكره؟ ما هي نقاط قوته وضعفه؟ ذلك فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية، والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذلك درجة الأهمية التي يعدها لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، والأمان الوظيفي، والانتماء للآخرين والمكافآت المالية، ودرجة التأثير على الآخرين، وما هي خصائص الوظائف التي شغلها من قبل؟ وأخيرا تصوره لوظيفته القادمة (المرسي، 2003، ص227).

**2- التعرف على متطلبات الوظيفة:** وهي عبارة عن تحديد الفرص الوظيفية المتاحة، وتتضمن هذه الخطوة قيام الفرد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة والتعرف عليها سواء في داخل المنشأة التي يعمل بها حاليا أو في سوق العمل ككل، وماهي متطلبات والوظائف، من تعليم وخبرات وخصائص نفسية وشخصية للفرد والأهم هو معرفة الفرد على مدى توافر هذه المتطلبات فيه شخصيا. (عبد الباقي، 2000، ص104)

**3- تحديد الفجوة أو الفرق في المسار الوظيفي:** بناء على مقارنة الفرد لقدراته ومكانته واهتماماته وميوله، مع متطلبات المؤسسات والوظائف التي سوف يشغلها يستطيع أن يحدد الفجوة أو الفروق بينهما.

**4- وضع خطة المسار الوظيفي:** ومن ثم معالجة الفروق بناء على تحديد الفجوة أو الفروق بين اهتماماته وميوله ومتطلبات الوظائف، بتحديد الأهداف القصيرة وطويلة الأمد لمساره الوظيفي ووضع الخطط المستقبلية التي يمكن أن تساعده في تحقيق تلك الأهداف، ويجب أن تشمل تلك الخطط على البرامج الضرورية لمعالجة الفجوة التي تم تحديدها، من خلال حصوله على المزيد من التعليم والتدريب وغيرها من البرامج اللازمة لتحقيق أهدافه (السالم، 2009، ص224)

## II- المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر

وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته وإلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا (عبد الباقي، 2000، ص40)

لذلك اعتبر حسن "أن المنظمة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، حيث أن قدرة المنظمة على إدارة الموارد البشرية بفعالية تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية. (حسن، 2003، ص11).

يرى ماهر أن المدخل التنظيمي يركز على الانشطة التي تقوم بها المنظمة، من أجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وهي تتكون تقريبا من كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويبدأ ذلك بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين، والبحث عنهم في المصادر السليمة، وجذبهم إلى الالتحاق بالوظيفة، واختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكنا، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ونقلهم وترقيتهم ورسم المسارات الوظيفية السليمة، والاستغناء عن العاملين غير المناسبين، وتأهيل العاملين لترك الخدمة والتقاعد، وغير ذلك من الممارسات التنظيمية المرتبطة بالمسار الوظيفي. (ماهر، 2007، ص49)

وتستعين إدارة الموارد البشرية ببعض الوسائل في اكتشاف ما إذا هنالك توافق بين الفرد من جهة والوظيفة من جهة أخرى، ومن هذه الوسائل تقييم الأداء، ومختبرات المسار الوظيفي، ومركز التقييم، بحوث الرضا، وكل هذه الوسائل تساعد في تحديد ما إذا كان الفرد صالحا لوظيفته، أم لا. (ماهر، 4007، ص143).

وقدم نموذجا يضم أنظمة العمل والبرامج التي يمكن أن تستخدمها أية منظمة في تخطيط المسار الوظيفي وتنميته، ويعرض هذا النموذج تصنيفا لأنظمة العمل بحسب المراحل التي يمر بها الفرد وحياته داخل العمل، بدءا من دخوله إلى المنظمة، وانتقالا عبر حياته ووظائفه داخل المنظمة، وانتهاء بخروجه من هذه المؤسسة، كما ويشير أنه يوجد أربع أنواع من أنظمة المسار الوظيفي وممارسته لتخطيطه وتنميته، وهي في المراحل التالية:

## 1- الالتحاق بالمنظمة؛

- 2- مراجعة مدى التوافق بين الفرد ووظيفته؛
- 3- علاج عدم التوافق بين الفرد ووظيفته؛
- 4- الخروج من المنظمة والتقاعد. (ماهر، 2009، ص51)

ويضيف مايكل أرمسترونج بأن التطوير الوظيفي على مستوى المنظمة عبارة عن عملية نظامية تهدف إلى التنظيم لدى الموظفين الأكفاء الذي يحتاجه لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويهتم بتحسين أداء الموظفين الحاليين، ومنحهم الفرص للنمو والتطوير، وضمان توفير التعاقب الإداري داخل المنظمة بقدر الامكان، ومن هنا تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها أن تستخدم العديد من الوسائل (مهدي، 2011، ص23).

إن أهم جزء لعملية تخطيط الموارد البشرية يتطلب تنبؤ طويل الأجل وقصير الأجل لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، خلال هذه العملية فإن التغيرات التنظيمية مثل (النمو، الانكماش، إعادة التنظيم، التكنولوجيا الجديدة) يجب أن يتنبأ بها حتى تعزز من قوة العمالة المنظمة، إن التخطيط للموارد البشرية يجب أن يكون مرناً بصورة كافية حتى يسيطر على مثل هذه التوقعات أو الاحتمالات مثل سرعة نمو المنظمة أو انحدارها.

إن صناع القرار يجب أن يطوروا خططهم الإدارية حتى يتماشوا مع الاحتياجات التنظيمية المستقبلية ويعززوا من أداء الافراد والموظفين ويعملوا على تكافؤ الفرص، ودور المنظمة لا ينفصل عن دور الموظف في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وحدد عبد الباقي في كتابه بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة لتحديد وتطوير المسار الوظيفي:

- توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة؛
- توفير العديد من ال برامج التدريبية لتأهيل وإعداد الفرد؛
- التقييم الدوري المستمر للفرد لإحداث للتعرف على مدى امكانية قدرته على النمو والتطور؛
- التأييد والدعم المستمر للفرد لإحداث للتعرف على مدى امكانية قدرته على النمو والتطور؛
- تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي.

وأكد أن أهم عنصر أو عامل في تلك المسؤولية أكبر تفتح له الطريق للتقدم الى الامام وظيفيا (عبد الباقي، 2000، ص92).

كما تم توضيح دور كل من المنظمة والفرد في جدول يبين المسؤولية والمصلحة المشتركة بينهما والدور اللازم لكل منهما لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالموظف يتعين عليه أن يكون متحسبا مبادرا متوقعا للمشكلات والفرص المستقبلية وذلك في تقييم أهدافه وتقييم ذاته وتحديد قدراته وكفاءاته واتجاهاته بالنسبة للمسار الوظيفي، إما دور المنظمة فيعتمد على ضوء خطتها الاستراتيجية، فهي تخطط لم واردها البشرية من خلال اعداد معلومات محدثة عن كل موظف لتحديد القدرات ونقاط القوة والضعف عنده، وتعمل على تصميم برامج تدريبية تنسجم مع المسار الوظيفي له، ويتطلب من الإدارة إعداد الفرد لمحطة وظيفية أخرى تمهيدا لترقيته وأيضا إعلام الموظفين بالوظائف المتاحة.

ويعتقد الباحث من استعراض دور الموظف في تخطيط المسار الوظيفي أن دور المؤسسة يكون رئيسيا وأكبر من دور الفرد، حيث أن المؤسسة توفر الامكانيات اللازمة التي تسمح للفرد بأن يقوم على تطوير مساره الوظيفي، وهنا يأتي دور الفرد بوجود النزعة الفطرية والإدراك والإرادة القوية للسعي نحو الأفضل في عمله، إذ يتطلع دائما نحو المكانة الاعلى من مكانته الحالية، ويحدث التفاعل بين المقومات الشخصية والمؤهلات والمهارات والخبرات الموجودة لدى الفرد مع الامكانيات والتسهيلات والامتيازات للمؤسسة للوصول إلى الاعلى في مساره الوظيفي، وهذا سيؤدي إلى تطوير المسار الوظيفي للفرد.

بعد التعرف على أهم مدخلين لتفسير وتحليل استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي، وسعيا للإحاطة الكافية بالتصور النظري لمتغير المسار الوظيفي سنأتي على ذكر أهم الأساسيات من خلال ثلاث مطالب كما يلي:

## سادسا - مراحل المسار الوظيفي

يقصد بمراحل المسار الوظيفي هي الحلقات المتسلسلة والمترابطة من بداية المسار وحتى نهايته في أي مجال من المجالات العملية وتعتبر هذه الحلقات رغم ترابطها ببعضها البعض إلا إنها متميزة ولكل منها ما يساعد في تجاوزها بفعالية وانتقالها من حلقة لأخرى كما ويجب أن يلبي في حلقاته مجموعة متكاملة من الحاجات والرغبات، (مهدي، 2011، ص10) ويبدأ معظم الأفراد في التفكير في مستقبلهم الوظيفي منذ مراحل دراستهم الإعدادية والثانوية، وحتى سن التقاعد ويمكن تحديد خمس مراحل محددة يسلكها معظم الناس في تخطيط مساراتهم الوظيفية، الاستكشاف، بداية المسار، منتصف المسار، المسار المتأخر، نهاية المسار.

**1- مرحلة الاستكشاف:** وهذه الفترة تبدأ قبل انضمام الفرد لقوة العمل، وهنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله وقدراته، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته أو جعلها أكثر تحديداً، ويضعها في اتجاه محدد، وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف العشرينات وينقلون من الدراسة إلى العمل.

**2- مرحلة بداية المسار:** تبدأ بالاتصال بمنظمة أو منظمات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واختيار الوظيفة الممكنة أو المناسبة لشغلها ويتلقى التدريب ويسعى لأن يكون مقبولاً بين أقرانه وزملائه.

**3- مرحلة منتصف المسار:** لا يصدم معظم العاملين بالتحديات في المسار الوظيفي حتى يصلوا لمرحلة منتصف المسار وهي مرحلة تشهد إما تحسن أو استقرار أو تدهور أداء الفرد، حيث في هذه المرحلة تكون العقوبة أكبر في حالة الخطأ من مرحلة التأسيس، أما الذين ينجحون في بلوغ هذه المرحلة فيعهد إليهم بمسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، وأما الذين يتعثرون فإن هذه المرحلة تهيء لهم فرصة لإعادة تقييم الذات أو تغيير الوظيفة أو العمل. (العوالمة، 2004، ص42).

**4- نهاية المسار المتأخر:** تمثل هذه المرحلة وقتاً سعيداً لهؤلاء الذين يستمرون في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار، حيث تتمحور قيمتهم لدى المنظمة في خبرتهم وقدراتهم على الحكم التي تطورت عبر سنوات عديدة من الخبرات العلمية المتنوعة وقدرتهم على نقل معارفهم للآخرين، أما الذين تدهور مستوى أدائهم خلال المرحلة السابقة (منتصف المسار)، فإن مرحلة

المسار المتأخرة تجسد حقيقة أنه لن يكون لهم نصيبا في تغيير مجري في حياتهم العملية أو البيئية المحيطة كما فكروا يوما.

5- نهاية المسار: هذه هي المرحلة الاخيرة في المسار الوظيفي، وهي صعبة على كل فرد، وقد تكون أصعب على الإنجاز، أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيرا أو ضعيفا فقد يسعدون بنهاية مسار، إذ أن مشاعر الفشل والإحباط قد ولت ولن تعود. (مصطفى، 2000، ص309).

أما (علاقي، 2007) فأوضح مراحل تكوين المسار الوظيفي بصورة أكثر تفصيلا من حيث العمل والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الاساسية التي يسعى الموظف إلى إشباعها كما في الجدول التالي:

**الجدول (1) يوضح مراحل المسار الوظيفي**

مرحلة الانسحاب السن (55)	مرحلة حفظ المكاسب السن (40-45)	مرحلة التقدم السن (25-39)	مرحلة التأسيس السن (22-24)	المراحل الخصائص
يشارك الآخرين تجاربه وخبراته.	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين والمرؤوسين.	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات والمهارات.	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل وقبول التوجيه.	النشاطات الوظيفية
لعب أدوار خارج العمل.	يعتمد على الآخرين في إشباع الاحتياجات.	يعتمد على الذات في الحصول على المكاسب.	يعتمد على الآخرين في الحصول على المنافع.	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات.	احترام النفس والذات	الإنجاز	الأمّن الوظيفي والاستقرار.	أهم الاحتياجات

المصدر: (علاقي، 2007، ص104)

من الجدول السابق يتضح أن هذه المراحل لا تتساوى في السنوات كما أنه لا يوجد تشابه في جميع الوظائف أو الأشخاص ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد نوعية الوظائف والأفراد في المنشآت.

## سابعا - مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على عاتق أطراف عدة كل له مسؤوليته فالمسؤولية عن تخطيط المسار الوظيفي والتطوير الوظيفي الناجح تتطلب عمل وتكاتف ثلاث جهات معا، الفرد نفسه، المدير المباشر للفرد، المؤسسة. (حسن، 2000، ص202) وفيما يلي توضيح مسؤولية كل طرف من الاطراف السابقة:

**1- مسؤولية الفرد:** إن الفرد لا يمكن له الاعتماد على الاخرين لتنمية خطته الوظيفية، بل يجب عليه أن يقوم بنفسه للإعداد لهذه الخطة وبنائها فهو وحده الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من الوظيفة وهو الذي يعرف قدراته وإمكاناته وهذه بالطبع تختلف من الشخص لآخر لذلك فهي المسؤولية الاولى في عملية تنمية التخطيط الوظيفي والتي تقع على الفرد فهي تتطلب منه العمل المستمر والجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية، وتواجه الفرد مشكلة تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لعمل مثل هذه الخطة الوظيفية، فلهذا المنظمة تجد نفسها مطلوبة للمساعدة في بناء هذه الخطة، من خلال توفير شخص مدرب ومتخصص يقدم النصح والإرشاد للفرد، ويمكن للمؤسسة فعل ذلك من خلال توفير الوقت اللازم لمثل هذا النوع من التخطيط، وعلى الرغم من مسؤولية الفرد الكبيرة في عمل خطته الوظيفية، إلا أنه إذا صادف عدم اهتمام أو تشجيع وتوجيه من المسؤولين، فإن هذه الخطة لن تلاقي النجاح المطلوب (حسن، 4000، ص45)

**2- مسؤولية المدير أو المشرف:** للمشرف دور هام ورئيسي يلعبه في مساعدة العاملين في تخطيط حياتهم المهنية فهم بدورهم يقدمون النصح والإرشاد لهم، وقد ينظر بعض المشرفين إلى توفير النصح والإرشاد للعاملين لا تتدخل ضمن اختصاصهم، أو أنهم لم يوجهوا من الادارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات، لذلك لجأت المنظمات إلى إعلام المشرفين بدورهم في توجيه ومساعدة العاملين في تخطيط حياتهم المهنية والوظيفية فتقوم بتدريبهم لإكسابهم المهارات اللازمة التي يحتاجونها وتلزمهم في مساعدة الاشخاص الذين يشرفون عليهم في تخطيط الحياة المهنية لهم، ونذكر هنا بعض المهام التي يستطيع المشرفون أدائها لمساعدة العاملين في تخطيط مسار حياتهم العملية وهي حسب (نصر الله، 2002، ص41)



### ➤ الإرشاد:

- المساعدة في تحديد الاهتمامات والمهارات والأهداف؛
- المساعدة في تحديد الخيارات والبدائل؛
- المساعدة في تقييم الخيارات واختيار الخيار الأفضل؛
- المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي وإستراتيجية لتحقيقها.

### ➤ التقييم:

- تحديد العناصر الحرجة في العمل.
- مناقشة مجموعة الاهداف مع العاملين.
- تقييم أداء العاملين.
- مناقشة الأداء مع العاملين ومتطلبات خطة المسار الوظيفي.
- مراجعة دورية لمدى تقديم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

### ➤ التوجيه:

- تدريب العاملين على المهارات الفنية.
- دعم الأداء الفاعل.
- اقتراح السلوك والتحسينات المطلوبة.
- توضيح خطط وأهداف مجموعة العمل وتلك الخاصة بالمنظمة.

### ➤ التنسيق:

- المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين مما يساعدهم في المضي في تنفيذ مساراتهم الوظيفية.
- المساعدة في إيجاد مراكز تدريبية مناسبة للعاملين أو في إيجاد فرص عمل أفضل.
- المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموظف.

**3- مسؤولية المنظمة:** تأتي المسؤولية الثالثة من مسؤوليات التطوير والتخطيط المهني والوظيفي على عاتق المؤسسة فهي التي يقع عليها مسؤولية الاختيارات المهنية أو الوظيفية وتعريفها، أو إيصالها للعاملين في المنظمة، فالمؤسسة تقوم بإرشاد وتوجيه الفرد بشكل جيد، فكما نعلم

أن للمسارات الوظيفية مجموعة متتالية من طرف الوظائف، فإهتمام المؤسسة يمكن من خلاله للفرد الوصول إلى تحقيق أهدافه الوظيفية، ويعتبر قسم وإدارة الموارد البشرية هم المسؤول عن ضمان تحديث المعلومات عن الوظائف الجديدة الشاغرة أو المتاحة في المنظمة، أو الوظائف التي تم إلغائها، لذا يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية مع الأفراد ومديرهم أو مشرفهم المباشر حتى تكون المعلومات دقيقة وواضحة، ويكون التداخل بين المسارات الوظيفية للفرد، فإنها يجب عليها تحديد الشروط، وخلق البيئة التي تسهل تنمية الفرد لخطته الوظيفية.

ويتضح لنا هنا أن التخطيط الوظيفي الناجح ينتج من الجهود المتضافرة من جانب الفرد، ومديره المباشر والمنظمة، فالفرد يقوم بالتخطيط والمدير المباشر يقوم بالإرشاد والتشجيع، أما المنظمة فتقوم بتوفير الموارد والهيكل. (حسن، 2000، ص111)

### ثامنا - معيقات ونصائح تخطيط المسار الوظيفي

**معيقات تخطيط المسار الوظيفي:** ساهمت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم العوامل هي (العوامة، 2004، ص46).

- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموماً؛
- عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمديرين؛
- اعتقاد بعض المديرين بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية؛
- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطوره وغير ذلك من الجوانب؛
- نقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعالمين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية؛
- عدم رصد الميزانيات الكافية من قبل أغلب المؤسسات لإجراء البحوث والدراسات حول سبل تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية لموظفيها؛
- قلة الدراسات العملية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي عموماً.

- 1- التغلب على الصعوبات تخطيط المسار الوظيفي: قدم كلا من مصطفى (2008) وعقيلي (2009) نصائح للتغلب على الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي وهي:
- يجب أن تكون المسارات الوظيفية مرنة؛
  - ضرورة توفر المرونة في برامج التدريب والتنمية، وجعلها مستمرة لإكساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة، وتهيئتها للتكيف معها؛
  - إذا لم تتوفر الدرجات الوظيفية، وكذلك المخصصات المالية للترقية لمنصب قيادية عليا، يمكن تهيئة مسميات ومراكز وظيفية أعلى دون تخصيص مزايا مالية؛
  - ممكن أن يتم زيادة راتب المرشح للترقية دون انتقاله للوظيفية الأعلى كتعويض له؛
  - تخفيض الدرجة الوظيفية للموظفين غير الأكفاء، ونقلهم لوظيفية أدنى؛
  - تخفيض سن التقاعد من أجل فتح مسارات باستمرار أمام الأفراد؛
  - الاستغناء عن الأفراد الذين تتخفف كفاءتهم باستمرار، وكذلك الذين لم يعد أداءهم بالمستوى المطلوب، ومن غير المتوقع أن يتم رفع هذا المستوى؛
  - ضرورة أن يتم إعادة النظر في التخطيط المسارات الوظيفية بشكل مستمر وتعديلها في ضوء ما توضحه نتائج تقييم الأداء. (عناية، 2011، ص74)

## خلاصة الفصل:

تعتبر عملية تخطيط المسار الوظيفي من وظائف إدارة الموارد البشرية والذي يعبر عن مجموعة الوظائف التي يمكن ان يتدرج فيه الموظفون عبر حياتهم الوظيفية التي من خلالها يحدد كل فرد طموحاته الوظيفية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته، وهذا في إطار ما تضعه المؤسسة من مسارات وظيفية تنظيمية عبر هيكلها التنظيمي، كما يعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم التوافق المطلوب، وفي يبدأ الفرد بالبحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى أمثل وقد يؤدي عدم التوافق أحيانا إلى أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن ان تكون أفضل ما تملكه، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد إلى جانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذا إعادة النظر بالمسار الوظيفي، وهذا ما يوضح ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط ونمو المسار الوظيفي بما يحقق التكامل بين الأهداف، في الأخير لا بد من التنويه إلى أنه على المنظمة والفرد خلق نوع من التوافق والتكامل بين أهدافها من تخطيط المسار الوظيفي، فطموحات الفرد واحتياجاته لا بد لها أن تخدم المنظمة والعكس للوصول إلى الأهداف المسطرة من كلا الطرفين.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

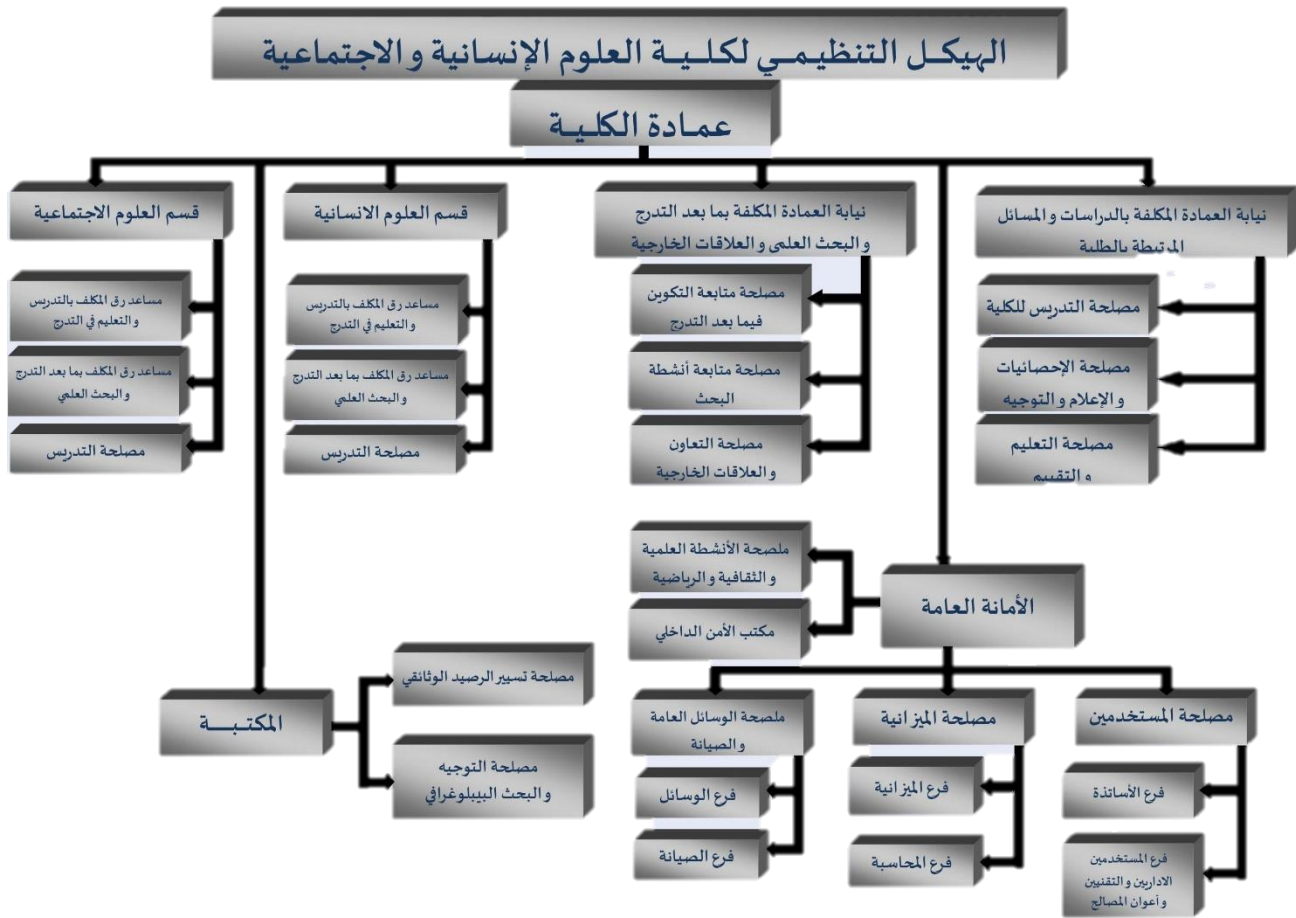
أولاً- مجالات الدراسة: تم تقسيم هذه المجالات إلى ثلاث أقسام تمثلت في:

**1-المجال المكاني:** من أجل الوقوف أكثر على ما تم عرضه في الجزء النظري كمنطلق لدراستنا هذه والتي توخينا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا، ارتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي شتمة -بسكرة.

**كلية العلوم الانسانية والاجتماعية -بسكرة:** الكلية تتكون من 64 قاعة دراسة وتتضمن ايضا مكتبة بطاقة استيعاب 600 طالب مع وجود 72 مكتب للأساتذة مخصص الاستقبال الطلبة

انشئت كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ 21 صفر 1430 الموافق الى 17 فبراير 2009 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ 13 ربيع الأول 1419 الموافق لـ 7 يوليو سنة 1998 المتضمن انشاء جامعة بسكرة مقرها القطب الجامعي شتمة بسكرة والتي تتضمن ثلاث أقسام وهي: قسم العلوم الاجتماعية وقسم العلوم الانسانية وقسم التربية البدنية والرياضية

شكل (5): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -بسكرة



المصدر: الموقع الرسمي لجامعة محمد خيضر بسكرة 2023.

المجال البشري (مجتمع الدراسة): تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين على مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية القطب الجامعي شتمة بسكرة والتي نسعى لتعميم النتائج عليها.

عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية التي كانت على الطريقة العشوائية في اختيار العينة.

3-المجال الزمني: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2023\04\15 إلى

2023\06\01

- حيث كانت الفترة الأولى من 2023\04\15: تم فيها التحقيق الميداني وبناء أداة الدراسة.

- أما الفترة من 2023\06\21 تم خلالها تفرغ الجداول والتعليق عليها وإعطاء الاستفسارات الخاصة بكل جدول.

**ثانياً- المنهج المستخدم:** اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول الى أغراض محددة لوضع اجتماعية أو مشكلة اجتماعية، والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميًا أو كميًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

**ثالثاً- أدوات جمع البيانات:** اعتمدت الدراسة الحالية على جملة من التقنيات تمثلت في:

**الملاحظة:** هي عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك الظاهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها وعلاقتها واتجاهاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة اغراض الانسان وتلبية احتياجاته. **الاستبيان:** إن أداة الدراسة متضمنة لمقياسين تم بناؤهما مسبقاً من طرف أساتذة جامعيين، حيث نلجأ إلى تكييفه والبيئة التنظيمية للجامعة الجزائرية:

**مقياس الثقافة التنظيمية:** طورت هذه الاداة عن طريق سلسلة من الدراسات

(Quinn & Rohrbaugh, 1981) ثم (Quinn & Kimberly, 1984) ثم (Ettington & Cameron, 1988) ثم (Cameron & Freeman, 1991) وتعتمد جذورها الفكرية على نموذج القيم التنافسية (The Competing Values (CVF) Framework) للفاعلية التنظيمية الذي طور بشكل تطبيقي من قبل Quinn and Rohrbaugh (1891). وقد اثنى العديد من الباحثين على نموذج القيم التنافسية (CVF) كطريقة نافعة ومفيدة للتبصر في دراسة الثقافة التنظيمية (e.g., Cameron & Freeman, 1991; Quinn & Spreitzer, 1991; Chin-Denison & Spreitzer, 1991; Zammuto & Krakower, 1991). وقد أكد (Loy and Mujtaba (2007: 15) بأن إطار القيم التنافسية معروف بشكل شائع للباحثين



والدارسين كأداة فعالة لقياس ومقارنة ثقافة ما مع ثقافة أخرى، ووفقاً لـ Cameron and Freeman (1991) فإن الأساس النظري لـ (CVF) اشتق من النماذج الأصلية لعلم النفس الذي طور من قبل (Jung (1923). وهذا الإطار (CVF) لم يقتصر على الفاعلية التنظيمية (Quinn & Rohrbaugh, 1983)، فوقاً (3: 1991) Denison and Spreitzer فإن هذا الإطار تم توسيعه لنموذج الأشكال التنظيمية لـ (Quinn & Hall, 1983)، ودورات الحياة التنظيمية لـ (Quinn & Cameron, 1983) ونموذج الأدوار القيادية لـ (Quinn, 1984) ثم تم تكيف الأداء على البيئة الأكاديمية من طرف الأستاذين عامر علي العطوي وإلهام ناظم الشيباني سنة 2010 جامعة كربلاء العراق وهذا ما يزيد احتمال توافق المقياس وعينة الدراسة.

وأداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) هي أداة مختبرة وذات مصداقية عالية لتشخيص الثقافة التنظيمية التي صممت من قبل الباحثان الأمريكيان Kim S. Cameron and Robert E. Quinn كإطار نظري وتطبيقي لفهم الثقافة التنظيمية (Cameron & Quinn, 1999). وتقيس هذه الاداة ست جوانب للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهيمنة (dominant characteristic)، والقيادة التنظيمية (Organizational Leadership)، وإدارة العاملين (management of employees)، التماسك المنظمي (organizational glue)، والتركيز الاستراتيجي (strategic emphases) ومعايير النجاح (criteria of success). وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من أربع أنواع للثقافة التنظيمية (ثقافة القبيلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق والثقافة الهرمية). والمقياس الأصلي يستعمل مقياس من 0 إلى 100 حيث تم استبداله بمقياس من 0 إلى 10 حيث يجب أن يجيب المبحوث على الجوانب الست التي تم ذكرها. ويقوم إطار قيم التنافس على العمل على تشخيص القيم المختلفة للثقافة التنظيمية بالاعتماد على محورين أساسيين:

في ضوء هذه المؤشرات الأساسية للمنظمات الفاعلة، تعكس هذه المحاور التوتر والتضارب الموجود في أي نظام مبني على المورد البشري، ووفقاً لـ (Cameron and Quinn (1999) فإن المحور العمودي يعكس المدى الذي يكون فيه هيكل المنظمة مركز على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والسيطرة (التنافس بين التغيير والاستقرار)، أما المحور الأفقي فيشير إلى المدى الذي تركز فيه المنظمة على التوجه الداخلي والتكامل أو التوجه الخارجي والتكيف (الصراع بين

البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية)، وفي ضوء التقاطع الحاصل بين هذين المحورين ينتج أربع أنواع من الثقافات التنظيمية:

- **A** ثقافة القبيلة Clan Culture (ممثل بالسؤال الأول من كل بُعد)
- **B** ثقافة الابداع Adhocracy Culture (ممثل بالسؤال الثاني من كل بُعد)
- **C** ثقافة السوق Market Culture (تم استبعاد هذا البعد نظرا لعدم توافقه وطبيعة المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في جامعة محمد خيضر بسكرة)
- **D** الثقافة الهرمية Hierarchy Culture (ممثل بالسؤال الرابع من كل بُعد)

يمكن توضيحها من خلال الآتي:

**شكل (6):** أبعاد المرونة التنظيمية المستخدمة في أداة الدراسة



المصدر: (العطوي والشيباني، 2010، ص 47)

كما تم الاستعانة بمؤشر قياس تخطيط المسار الوظيفي المعد من طرف الدكتورة إيمان مصطفى كفاقي جامعة الأزهر سنة (2017) على عينة كبيرة من أساتذة وموظفين بنفس الجامعة، وهذا ما يتناسب والدراسة الحالية، إلا أنه تم وضع تغيير طفيف حيث قمنا باستبدال البدائل نعم - إلى حد ما - لا بسلم القياس البسيط 0-10 لتحقيق تكامل أفضل بين محوري الاستبانة وتجنبنا

لشعور المبحوث بالإرباك والخطأ أو الملل وهذا ما قد يؤدي لتغيير في معاملات تكييف الأداة (الثبات والصدق).

#### رابعاً- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

**1- الثبات:** درجات الاختبارات مدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس، أي مدى قياس الاختبار للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة إذا كان الاختبار يقيس سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدي إلى أخطاء القياس. (الدليمي وصالح، 2014، ص 34) تم الإستعانة بمعامل ألفا كرونباخ Alpha Cranbach بواسطة برنامج حزمة التحليل الإحصائي SPSS وكانت قيمة المعامل:

#### جدول (2): ثبات أداة الدراسة

الثبات Reliability Statistics	
عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
37	0,965
العبارات	معامل ألفا بحذفت العبارة
تهتم بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة	0,967
تمتاز بالابتكار وتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة	0,964
رسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد	0,965
تركز على الإنتاج، فهي تتوجه نحو انجاز العمل	0,965
ناصحة وميسرة (أبوية)	0,964
ريادية إبداعية وتأخذ بالمخاطرة	0,964
انتاجية وتنافسية وتدير الصعاب	0,963
منسقة ومنظمة وذات كفاءة	0,964
بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة	0,964
بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز	0,964

0,964	بمراقبة الأداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنبؤ
0,964	بالإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف
0,964	الثقة المتبادلة والالتزام العالي
0,963	الابتكار والتطوير لتحقيق التميز
0,964	المحافظة على القواعد والقوانين الرسمية
0,963	الإنتاج وتحقيق الأهداف
0,964	تطوير المورد البشري (ثقة، انفتاح، مشاركة)
0,964	البحث عن الفرص القيمة ومواجهة التحديات
0,965	الأداء والكفاءة والاستقرار
0,964	التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف
0,964	تطوير الموارد البشرية والاهتمام بالجوانب الإنسانية
0,963	امتلاك الخدمات المتميزة (خدمات تعليمية إبداعية)
0,964	المنافسة
0,964	الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج
0,964	أحدد أهدافي الوظيفية
0,965	أقيم ذاتي (نقاط القوة والضعف)
0,965	أحرص على تعزيز نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف
0,965	أخطط لأهدافي الوظيفية
0,965	أراجع خطتي الوظيفية
0,965	أستعين بالرئيس لتخطيط مسار وظيفتي
0,966	أداوم على حضور المؤتمرات والنقاشات والاجتماعات
0,965	أحرص على الاستفادة من آراء الخبراء
0,965	لدي علاقات مهنية مفيدة

0,965	أسعى لفرص التطوير والتدريب
0,964	توفر الجامعة معلومات حول المهنة وتطويرها
0,964	تعقد الجامعة ندوات وورشات نقاش حول المهنة
0,966	توجد هيئة مساعد لتطوير مساري الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات SPSS v28

وهذه القيمة مقبولة إحصائياً وتدل على أن فقرات الإختبار تحقق نتائج متقاربة وخلو الفقرات من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس، حيث لم يفرض البرنامج حذف عبارات ترفع من مستوى ثبات الاستبيان، فالإختبار يقيس المقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها.

**2- الصدق الذاتي:** وهو عبارة عن صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية، يقول محمد نصر الدين رضوان كما أشار إليه عثمانى عبد القادر أن الصدق الذاتي يقصد به الصدق الداخلي للاختبار، وهو عبارة عن الدرجات التجريبية للاختبار منسوبة للدرجات الحقيقية الخالية من أخطاء القياس، ويقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الأداة. (عثمانى عبد القادر, 2013, ص 151) ومنه فإن معامل الصدق الذاتي يكون كالتالي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \text{معامل الثبات} \sqrt{\text{أي}} \quad 0.823 = \sqrt{0.678}$$

وذكرنا في هذه المرحلة المعطيات المنهجية للدراسة التي تم استعمالها للوصول إلى عرض النتائج المتوصل إليها في نهاية عرض وتحليل لبيانات الدراسة وباستخدام هذه الأدوات توصلنا إلى مجموعة من التكرارات والنسب والتي ستترجم كحقيقة علمية نستخلص منها نتائج الدراسة ليتم عرضها ومناقشتها والوصول إلى اقتراحات وتوصيات.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل النتائج

## أولاً- الأسلوب الإحصائي المناسب للتحقق من فرضيات الدراسة:

إن اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب من أهم مراحل البحث الميداني، ولذلك تم العمل على تحديد الطريقة المثلى لتحليل البيانات، حيث تم الاعتماد على حزمة التحليل الإحصائي SPSS v28، والتي توفر مجال اختيار واسع من الأساليب كما تساعد في تحديد الأنسب منها وفق عدة اعتبارات وهي:

نوع البيانات، نوع العينة، الهدف من الاختبار، صياغة الفرضيات، مستوى القياس، وبعد الإحاطة بكل ما تم ذكره تبين أن الانحدار الخطي المتعدد أنسب طريقة للتحقق من فرضيات الدراسة وعددها سبعة (03) فرضيات فرعية، حيث تنتبأ النماذج الخطية بمتغير تابع (هدف) وفق بيانات مستمرة بناءً على العلاقات الخطية بين المتغير المستهدف (التابع) وواحد أو أكثر من المتغيرات المتنبئة به يتميز هذا الأسلوب بـ :

- إن النماذج الخطية بسيطة نسبياً وتعطي صيغة رياضية سهلة التفسير.
- خصائص هذه النماذج مفهومة جيداً ويمكن بناؤها عادةً بسرعة كبيرة مقارنةً بأنواع النماذج الأخرى (مثل الشبكات العصبية أو أشجار القرار) لنفس مجموعة البيانات.
- يمكن إدخال المعلومات والحصول على الفور على النتائج المتوقعة مثل التكلفة "المتوقعة".

**ثانياً- المتطلبات العملية للاختبار الإحصائي المتبع:** شروط تطبيق الانحدار الخطي تتمثل في استقلال تباين الأخطاء والتوزيع الاعتدالي لبيانات الدراسة، وسيتم التحقق من ذلك وفق اختبار صلاحية النموذج للفرضية العامة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مقال من الموقع الرسمي للشركة العالمية لتكنولوجيا الآلات IBM: [www.ibm.com/spss-statistics/28.0.0/linear\\_models](http://www.ibm.com/spss-statistics/28.0.0/linear_models)، تم الاطلاع يوم: 2023\05\29.

جدول (3): اختبار صلاحية نموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	القيمة الاحتمالية لـ F
الانحدار	24,354	1	24,354	13,048	0,002
الخطأ	33,598	18	1,867		
المجموع	57,951	19			
معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.420			معامل الارتباط (R): 0.648		

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات SPSS v28

نلاحظ من خلال النتائج الواردة أعلاه ثبات صلاحية نموذج الانحدار لقياس الأثر بين المتغيرات واختبار الفرضيات، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (13.048) بقيمة احتمالية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,01)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.420) أي أن (42%) من التغيرات في تخطيط المسار الوظيفي تفسرها الثقافة التنظيمية للجامعة، وبناءً على ذلك يمكن اختبار فرضيات الدراسة الفرعية.

ثالثاً - نتائج الفرضية الأولى:

جدول (4): نتائج اختبار الفرضية الأولى

مصدر التباين	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	F المحسوبة	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.89	0.407	7.162	2.676	< 0.001
معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.285			معامل الارتباط (R): 0.534		

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات SPSS v28



يبين الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) للثقافة التنظيمية على تخطيط المسار الوظيفي بالجامعة، وهذا ما تدعمه قيمة (F) المحسوبة البالغة (7.162) والتي تعني قيمتها الكبيرة أن التغيرات في المسار الوظيفي لا يكون بالصدفة، وقيمة (T) المحسوبة التي بلغت (9.926) بمستوى دلالة ( $<0.001$ ) وهي أقل من (0.01) وبالتالي فإن قيمة (F) و (T) دالتان عند (0.01)، إضافة إلى أن الارتباط متوسط بين المتغيرين حيث بلغ (0.534) بمعامل تحديد (0.285) أي أن (28.5%) من التغيرات التي تحدث في تخطيط المسار الوظيفي تعزى للثقافة التنظيمية للجامعة.

رابعاً- نتائج الفرضية الثانية:

جدول (5): اختبار وتفسير الفرضية الثانية

مصدر التباين	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	F المحسوبة	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.511	0.516	17.772	4.216	$< 0.001$
معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.430			معامل الارتباط (R): 0.656		

المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات SPSS v28

يبين الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) للثقافة التنظيمية على تخطيط المسار الوظيفي بالجامعة وهذا ما تدعمه القيمة (F) المحسوبة البالغة (17.772) والتي تعني قيمتها الكبيرة أن التغيرات في المسار الوظيفي لا يكون بالصدفة، وقيمة (T) المحسوبة التي بلغت (4.216) بمستوى دلالة (0.001) وهي أقل من (0.01) وبالتالي فإن قيمة (F) و (T) دالتان عند (0.01) إضافة إلى أن الارتباط متوسط بين المتغيرين حيث بلغ (0.656) بمعامل تحديد (0.430) أي أن (43%) من المتغيرات تحدث في تخطيط المسار الوظيفي تعزى للثقافة التنظيمية بالجامعة.

خامسا- نتائج الفرضية الثالثة:

جدول (6): اختبار وتفسير الفرضية الثالثة

مصدر التباين	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	F المحسوبة	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.897	0.6	17.772	4.216	< 0.001
معامل التحديد ( $R^2$ ): 0.497			معامل الارتباط (R): 0.705		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الحزمة الإحصائية SPSS v28

يبين الجدول اعلاه وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01) للثقافة التنظيمية على تخطيط المسار الوظيفي بالجامعة وهذا ما تدعمه القيمة F المحسوبة البالغة (17.772) والتي تعني قيمتها الكبيرة ان التغيرات في المسار الوظيفي لا يكون بالصدفة ، وقيمة T المحسوبة التي بلغت (4.216) بمستوى دلالة (0.001) وهي اقل من (0.01) وبالتالي فان قيمة ( F ) ( T ) دالتان عند(0.01) ضافة الى ان الارتباط متوسط بين المتغيرين حيث بلغ .(0.705) بمعامل تحديد (0.497) اي ان (49.7%) من المتغيرات تحدث في تخطيط المسار الوظيفي تعزى للثقافة التنظيمية بالجامعة

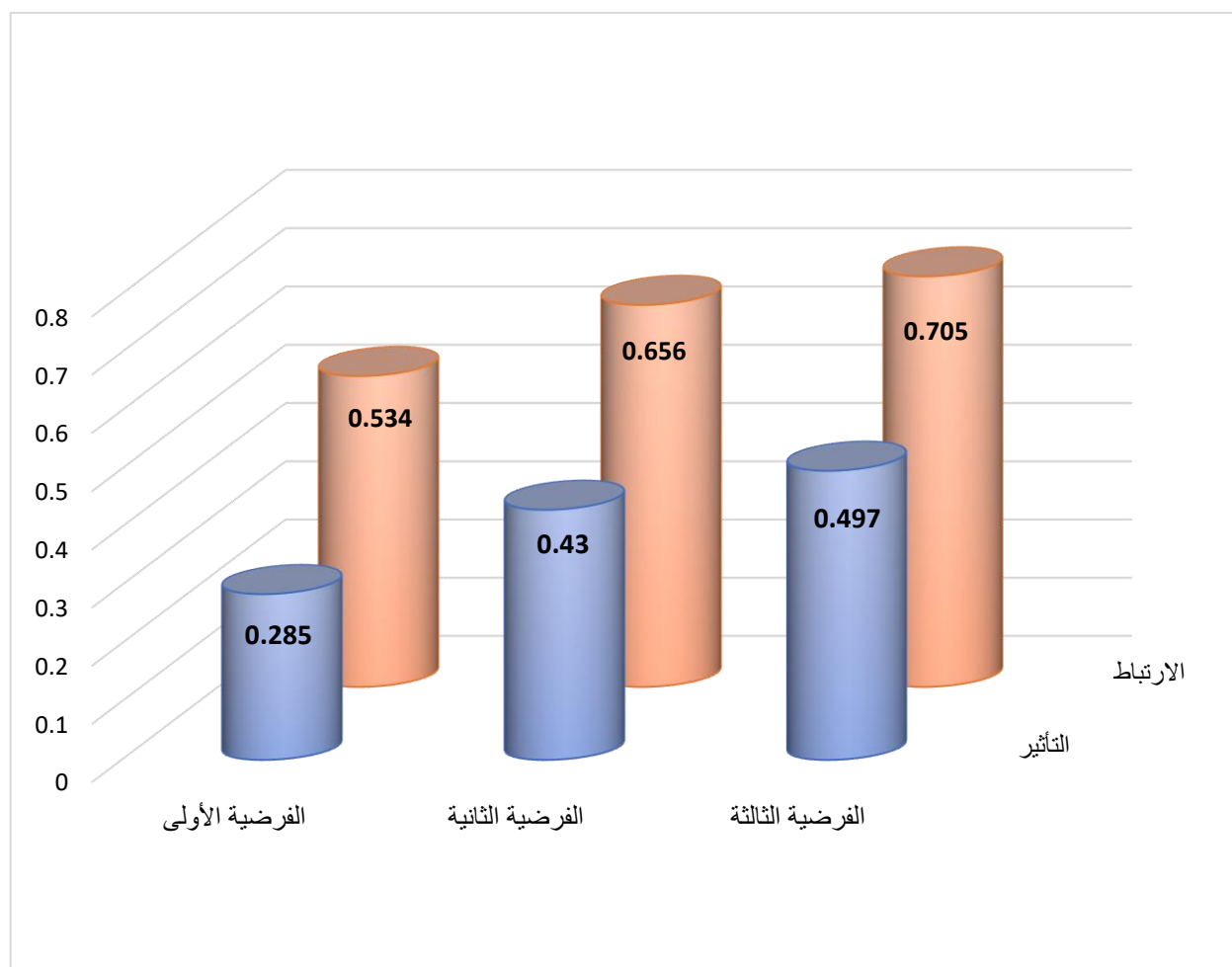
جدول رقم (7): معامل الارتباط ودرجة التأثير للفرضية العامة

المؤشر	الفرضيات	
0.534	معامل الارتباط	الفرضية الأولى
0.285	التأثير	
0.656	معامل الارتباط	الفرضية الثانية
0.430	التأثير	
0.705	معامل الارتباط	الفرضية الثالثة
0.497	التأثير	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الحزمة الإحصائية SPSS v28

نلاحظ من خلال الشكل أن الفرضية الأولى رغم دلال التأثير إلا أن العلاقة الارتباطية والتأثير ضعيف بالنسبة للثقافة القبلية على تخطيط المسار الوظيفي لدى موظفي الجامعة حيث حقق معامل الارتباط (0.534) بمعامل تأثير (0.285)، أما الفرضية الثانية فحققت ارتباط أعلى من الأولى بمعامل ارتباط (0.656) وبتأثير الفرضية الثانية (0.430) أي أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بدرجة متوسطة وتأثير متوسط للثقافة الإبداعية بتخطيط المسار الوظيفي لدى عمال جامعة محمد خيضر، وفي الأخير حققت الفرضية الثالثة معامل ارتباط الأعلى بين الفرضيات بمعامل (0.705) ودرجة تأثير (0.497) أي أن الثقافة الهرمية لها أثر عالي قدره 50% على تخطيط المسار الوظيفي لدى عمال وموظفي الجامعة.

شكل (7): ملخص الفرضية العامة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحزمة الإحصائية SPSS v28

## الخاتمة:

بعد الانتهاء من الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي والتي كانت بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسار الوظيفي" وقد إختارنا كلية العلوم الانسانية والاجتماعية القطب الجامعي شتمة بسكرة كنموذج لدراستنا، فقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي والمتمثل في البحث عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث.

ومن خلال ضبطنا لعنوان الدراسة تم تحديد المنهج المناسب والوسائل والأدوات اللازمة لجمع المعلومات، وبذلك تحدد المسار الصحيح للبحث.

واعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها انطلاقا من أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، وانتهت في الأخير باعتماد عبارة وزعت على محورين، وقد تم التأكد من صدقها عن طريق صدق المحكمين أما ثباتها عن طريق معاملات الثبات وقد أثبتت النتائج صدقها وثباتها، كما تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية من نسب مئوية ومتوسط حسابي، الانحراف المعياري، معاملات الانحدار

وقد حاولنا من خلال دراستنا معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين (الثقافة القبلية، الثقافة الابداعية، الثقافة الهرمية) وتخطيط المسار الوظيفي، وقد تبين من الفرضية الأولى أنه توجد علاقة بين الثقافة القبلية وتخطيط المسار الوظيفي، وذلك مما استنتجناه من معطيات بحثنا الميداني أن الثقافة القبلية الموجودة داخل محيط الكلية الإداري ساعدت الموظفين على الاستعانة بالأفكار السابقة وخبرات الموظفين السابقين في أداء مهامهم، أما بخصوص الفرضية الثانية قد تحققت أيضا وذلك من خلال ما استنتجناه من معطيات بحثنا الميداني أن لثقافة الابداعية سائد داخل الكلية وبين موظفيها حيث انها انعكست على عمل الموظفين بالطابع الايجابي مما حسن من وتيرة سير العمل اسرع وبجودة احسن، في حين تحققت الفرضية الثالثة أنه توجد علاقة بين الثقافة الهرمية وتخطيط المسار الوظيفي وذلك كون الثقافة الهرمية تسير وفق قوانين ومناهج واضحة حيث أن هرمية العمل داخل الكلية وبين موظفيها ساعد على زيادة التعاون بين العاملين فيها.

أما فيما يخص التوصيات فتأسيسا على ما سبق التوصل إليه من خلال هذه الدراسة وعلى ضوء نتائج الدراسات السابقة، نضع بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة والمساهمة في علاج نقاط الضعف والقصور، وذلك كما يلي:

- الاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحقيق التفوق والنجاح.
- التشجيع الدائم من قبل إدارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قطب جامعي -شتمة بأهمية مشاركة العاملين فيها في اتخاذ القرارات وكذلك تشجيع أفكارهم واقتراحاتهم خاصة ما يتعلق منها بمجال العمل.
- ضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين ونقلهم من موقع وظيفي إلى آخر من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والمهارات، فضلا عن مساعدتهم وإفساح المجال أمامهم للتنمية الذاتية وإتاحة فرص أكبر لتطويرهم داخل العمل وخارج.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على علاقة تطوير المسار الوظيفي بالرضا الوظيفي.
- اهتمام الشركة بالناحية التنظيمية اهتمام متوسط ويعتبر غير كافي؛
- اهتمام الشركة بتخطيط المسار الوظيفي اهتمام متوسط وغير كافي.

## قائمة المصادر والمراجع:

### الكتب:

- 1- ابراهيم مقصود، (2003) مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة عني الشمس، ط1، القاهرة.
- 2- أبو بكر مصطفى محمود، (2000) التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 3- أبو بكر مصطفى محمود، (2003) التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، د ط.
- 4- أبو بكر علي، (2009)، إدارة تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة.
- 5- أحمد بوشناقة وأحمد بوسهمين، (2005) أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير في المؤسسات الاقتصادية مداخله ضمن الملتقى الدولي كلية علوم الاقتصادية والتسيير جامعة المسيلة.
- 6- السامل مؤيد، (2009) إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 7- بشير محمد، (2007)، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر.
- 8- بلال خلف السكارنة، (2013)، التطوير التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن.
- 9- جير ينبرج جيرارد، بارون وروبرت، (2004)، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل باسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 10- حسين أحمد الطوارنة، (2012)، أحمد يوسف عريفات، توفيق صالح عبد الهادي، شهادة العرموطي، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن.
- 11- الدليمي عصام حسن وصالح علي عبد الرحيم، (2014)، أدوات البحث العلمي أسسها ومناهج. ط1، دار الرضوان، عمان -الأردن.
- 12- سعد غالب ياسين، (2007)، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 13- طارق شريف يونس، (2005)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والأنترنيت، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 14- طاهر محسن منصور الغالي، (2007)، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور التكامل، دار وائل للنشر.
- 15- طلعت إبراهيم لطفي، (2007) علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة.
- 16- فلاح حسن عداي الحسيني، (2006)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 17- فيليب انكنسون، (2011) إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- 18- محمد أكرم العدلوني، (2002)، العمل المؤسسي، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع، لبنان.
- 19- محمد قاسم القريوتي، (2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، ط1.
- 20- محمود سلمان العميان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21- مرسي خليل، (2005)، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت.
- 22- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 23- نيجل كنج أندرسون، (2004)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة محمد حسن حسين، دار المريخ للنشر.

### الأطروحة:

- 24- بن عيسى محمد المهدي، (2005)، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، دراسة حالة بايب غاز pipe gaze غرداية، أطروحة دكتوراه، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر.
- 25- زايد مراد، (2012)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، مدخل تسيير المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

26- مصطفى بن عودة، (2016)، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة المدية.

### الرسائل والمذكرات:

27- أبو بكر منصور، (2007)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل.

28- إلياس سالم، (2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم algal وحدة eara بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة -الجزائر.

29- إيهاب فاروق مصباح العاجز، (2001)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.

30- الزهرة قريشي، (2017)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع المنظمات والمناجمت، جامعة الوادي.

31- زيد صالح حسن سميع، (2010)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر.

32- سالم العياشي، (2014)، الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة، دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة.

33- سعد احمد محمد عكاشة، (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.



34- سمير يوسف محمد عبد الاله، (2006)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستو التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

35- شيكاوي سهام، (2007)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلو التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.

36- عيساوي وهيبة، (2012)، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

37- عناية نجمال، (2011)، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الأزهر، غزة.

38- عيساوي وهيبة، (2012)، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة الأفراد شبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في حوكت الشركات، قسم إدارة الأفراد وحوكت الشركات، جامعة تلمسان.

39- الفالح نايف بن سلمان، (2001)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

40- محمد بن فرحان الشلوي، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

41- نور الدين بوارس، (2013\2014)، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركز المنجمي للفوسفات جبل العتق بئر العاتر تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل.

## المقالات والمقتنيات:

- 42- آل مذهب معدي بن محمد، (2007)، برامج تخطيط المسار الوظيفي الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلة دورية، مجلد 47، عدد4.
- 43- إيمان مصطفى كفاي، (مارس 2017)، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر - دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثاني عشر، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر مصر.
- 44- رشيد مناصرية وخالد رجم وحدة أسعيد، (15\09\2020)، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 45- زهرة خلوف، (2013)، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9 جامعة خميس مليانة، الجزائر.
- 46- عبد الله بن عبد الكريم بن احمد بن سالم، (2010)، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 47- علي عامر العطوي وإلهام ناظم الشيباني، (2010)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، كربلاء العراق.
- 48- يونس مختار وعاشوري ابتسام، (05\06\2016)، الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية -جامعة الأغواط، الجزائر.

# قائمة المحتويات

شكر و عرفان

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

## الإطار العام للدراسة

- 1..... مقدمة
- 3..... إشكالية الدراسة
- 4..... أولا- فرضيات الدراسة
- 4..... ثانيا- أهداف الدراسة
- 4..... ثالثا- أهمية الدراسة
- 5..... رابعا- أسباب اختبار الموضوع
- 5..... خامسا- تحديد مفاهيم الدراسة
- 8..... سادسا- الدراسات السابقة
- 10..... سابعا- نموذج الدراسة

## الفصل الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

- 11..... أولا- مفهوم ونشأة الثقافة التنظيمية
- 13..... ثانيا- مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية
- 18..... ثالثا- مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية
- 23..... رابعا- الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
- 24..... خامسا- أهمية الثقافة التنظيمية
- 25..... سادسا- إسهامات ونظريات الثقافة التنظيمية
- 29..... خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: ماهية تخطيط المسار الوظيفي

- 32..... أولا- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي
- 34..... ثانيا- أهمية وأهداف تخطيط المسار الوظيفي
- 37..... ثالثا- محددات فعالية تخطيط المسار الوظيفي

39.....	رابعاً- أبعاد تخطيط المسار الوظيفي
42.....	خامساً- مداخل تخطيط المسار الوظيفي
48.....	سادساً- مراحل المسار الوظيفي
50.....	سابعاً- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي
52.....	ثامناً- معيقات ونصائح تخطيط المسار الوظيفي
54.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

56.....	أولاً- مجالات الدراسة
58.....	ثانياً- المنهج المستخدم
59.....	ثالثاً- أدوات جمع البيانات
61.....	رابعاً- الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة

### الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج

65.....	أولاً- الأسلوب الإحصائي المناسب للتحقق من فرضيات الدراسة
65.....	ثانياً- المتطلبات العملية للاختبار الإحصائي المتبع
66.....	ثالثاً- نتائج الفرضية الأولى
67.....	رابعاً- نتائج الفرضية الثانية
68.....	خامساً- نتائج الفرضية الثالثة
70.....	الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة المحتويات

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

# قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة



قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

موضوع المذكرة:

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسار الوظيفي دراسة ميدانية بجامعة بسكرة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- أ.د. قبوق عيسى

إعداد الطالب:

- دراجي عبد المؤمن

سيادتكم الفاضلة السلام عليكم وبعد:

استكمالا لإعداد مذكرة التخرج - ماستر علم النفس التنظيم والعمل - جامعة بسكرة، تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسار الوظيفي" دراسة حالة بجامعة بسكرة، قمنا ببناء هذا الاستبيان لهدف إلقاء الضوء على الموضوع الموضح أعلاه، كما أن معلوماتكم ستحاط بالسرية التامة واستعمالها فيما يخدم البحث العلمي فقط.

شكرا على تعاونكم تقبلوا كل الاحترام والتقدير

ضع أمام كل عبارة مدى صدقها حسب سلم من 0 إلى 10، حسب ما تراه مناسب.

الموسم الجامعي: 2022 / 2023

المحور الأول: الثقافة التنظيمية بالجامعة

10-0	العِبارة	
	تهتم بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة	جامعتي ....
	تمتاز بالابتكار وتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة	
	رسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد	
	تركز على الإنتاج، فهي تتوجه نحو انجاز العمل	
	ناصحة وميسرة (أبوية)	القيادات التعليمية بالجامعة تهتم بأن تكون ....
	ريادية إبداعية وتأخذ بالمخاطرة	
	انتاجية وتنافسية وتدير الصعاب	
	منسقة ومنظمة وذات كفاءة	
	بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة	النمط الإداري في جامعتي يمتاز ....
	بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز	
	بمراقبة الأداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنبؤ	
	بالإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف	
	الثقة المتبادلة والالتزام العالي	التركيز غالبا على ....
	الابتكار والتطوير لتحقيق التميز	
	المحافظة على القواعد والقوانين الرسمية	
	الإنتاج وتحقيق الأهداف	
	تطوير المورد البشري (ثقة، انفتاح، مشاركة)	ترى جامعتي النجاح على أساس ....
	البحث عن الفرص القيمة ومواجهة التحديات	
	الأداء والكفاءة والاستقرار	
	التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف	
	تطوير الموارد البشرية والاهتمام بالجوانب الإنسانية	ترى جامعتي النجاح على أساس ....
	امتلاك الخدمات المتميزة (خدمات تعليمية إبداعية)	
	المنافسة	
	الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج	



تخطيط المسار الوظيفي	
10-0	العبارة
	- أحدد أهدافي الوظيفية
	- أقيم ذاتي (نقاط القوة والضعف)
	- أحرص على تعزيز نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف
	- أخطط لأهدافي الوظيفية
	- أراجع خطتي الوظيفية
	- أستعين بالرئيس لتخطيط مسار وظيفتي
	- أداوم على حضور المؤتمرات والنقاشات والاجتماعات
	- أحرص على الاستفادة من آراء الخبراء
	- لدي علاقات مهنية مفيدة
	- أسعى لفرص التطوير والتدريب
	- توفر الجامعة معلومات حول المهنة وتطويرها
	- تعقد الجامعة ندوات وورشات نقاش حول المهنة
	- توجد هيئة مساعد لتطوير مساري الوظيفي

## ملحق (2): مخرجات SPSS v28 (الخصائص السيكومترية)

### Reliability 1

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,965	37

العبارات	معامل ألفا إذا حذفت العبارة
تهتم بالجوانب الشخصية للفرد، فهي بمثابة عائلة كبيرة	,967
تمتاز بالابتكار وتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة	,964
رسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد	,965
تركز على الإنتاج، فهي تتوجه نحو انجاز العمل	,965
ناصحة وميسرة (أبوية)	,964
ريادية إبداعية وتأخذ بالمخاطرة	,964
انتاجية وتنافسية وتدير الصعاب	,963
منسقة ومنظمة وذات كفاءة	,964
بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة	,964
بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز	,964
بمراقبة الأداء وأقدمية المنصب وإمكانية التنبؤ	,964
بالإنجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الأهداف	,964
الثقة المتبادلة والالتزام العالي	,964
الابتكار والتطوير لتحقيق التميز	,963
المحافظة على القواعد والقوانين الرسمية	,964
الإنتاج وتحقيق الأهداف	,963
تطوير المورد البشري (ثقة، انفتاح، مشاركة)	,964
البحث عن الفرص القيمة ومواجهة التحديات	,964
الأداء والكفاءة والاستقرار	,965
التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف	,964
تطوير الموارد البشرية والاهتمام بالجوانب الإنسانية	,964
امتلاك الخدمات المتميزة (خدمات تعليمية إبداعية)	,963
المنافسة	,964
الكفاءة وتخفيض تكاليف الإنتاج	,964

## ملحق (2): مخرجات SPSS v28 (الخصائص السيكومترية)

,964	أحدد أهدافي الوظيفية
,965	أقيم ذاتي (نقاط القوة والضعف)
,965	أحرص على تعزيز نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف
,965	أخطط لأهدافي الوظيفية
,965	أراجع خطتي الوظيفية
,965	أستعين بالرئيس لتخطيط مسار وظيفتي
,966	أداوم على حضور المؤتمرات والنقاشات والاجتماعات
,965	أحرص على الاستفادة من آراء الخبراء
,965	لدي علاقات مهنية مفيدة
,965	أسعى لفرص التطوير والتدريب
,964	توفر الجامعة معلومات حول المهنة وتطويرها
,964	تعقد الجامعة ندوات وورشات نقاش حول المهنة
,966	توجد هيئة مساعد لتطوير مساري الوظيفي

### Reliability 2

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Lambda	1	,939
	2	,969
	3	,965
	4	,900
	5	,952
	6	.
N of Items		37

## ملحق (2): مخرجات SPSS v28 (صلاحية النموذج)

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المتغير_المستقل <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: تخطيط\_المسار\_الوظيفي

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,648 <sup>a</sup>	,420	,388	1,36621

a. Predictors: (Constant), المتغير\_المستقل

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,354	1	24,354	13,048	,002 <sup>b</sup>
	Residual	33,598	18	1,867		
	Total	57,951	19			

a. Dependent Variable: تخطيط\_المسار\_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المتغير\_المستقل

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,303	,792		4,171	<,001
	المتغير_المستقل	,534	,148	,648	3,612	,002

a. Dependent Variable: تخطيط\_المسار\_الوظيفي

## ملحق (2): مخرجات SPSS v28 (اختبار فرضيات الدراسة)

### Regression 1

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	الثقافة القبليّة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: تخطيط\_المسار\_الوظيفي

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,534 <sup>a</sup>	,285	,245	1,51760

a. Predictors: (Constant), الثقافة\_القبليّة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,495	1	16,495	7,162	,015 <sup>b</sup>
	Residual	41,456	18	2,303		
	Total	57,951	19			

a. Dependent Variable: تخطيط\_المسار\_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الثقافة\_القبليّة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,890	,839		4,639	<,001
	الثقافة_القبليّة	,407	,152	,534	2,676	,015

a. Dependent Variable: تخطيط\_المسار\_الوظيفي

## ملحق (2): مخرجات SPSS v28 (اختبار فرضيات الدراسة)

### Regression 2

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	الثقافة_الإبداعية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: تخطيط\_المسار\_الوظيفي

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,656 <sup>a</sup>	,430	,399	1,35421

a. Predictors: (Constant), الثقافة\_الإبداعية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,941	1	24,941	13,600	,002 <sup>b</sup>
	Residual	33,010	18	1,834		
	Total	57,951	19			

a. Dependent Variable: تخطيط\_المسار\_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الثقافة\_الإبداعية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,511	,726		4,838	<,001
	الثقافة_الإبداعية	,516	,140	,656	3,688	,002

a. Dependent Variable: تخطيط\_المسار\_الوظيفي

## ملحق (2): مخرجات SPSS v28 (اختبار فرضيات الدراسة)

### Regression 3

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables		Method
	Entered	Removed	
1	الثقافة_الهرمية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: تخطيط\_المسار\_الوظيفي

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,705 <sup>a</sup>	,497	,469	1,27279

a. Predictors: (Constant), الثقافة\_الهرمية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,791	1	28,791	17,772	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	29,160	18	1,620		
	Total	57,951	19			

a. Dependent Variable: تخطيط\_المسار\_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الثقافة\_الهرمية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,897	,776		3,732	,002
	الثقافة_الهرمية	,600	,142	,705	4,216	<,001

a. Dependent Variable: تخطيط\_المسار\_الوظيفي

## ملخص الدراسة

كانت الدراسة الموسومة بـ 'الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسار الوظيفي دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة' والتي تهدف لمعرفة علاقة الثقافة التنظيمية بتخطيط المسار الوظيفي للمورد البشري الجزائري والتعرف على القيم التنظيمية السائدة ومحددات المسار الوظيفي والعلاقة السائد للثقافة التنظيمية وماهية المسار السائد لديه من الموظفين وزيادة الأداء الوظيفي، حيث خلصت لوجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بالمؤسسة الجامعية مرتبة تنازليا حسب قوة التأثير والعلاقة إلى بُعد الثقافة القبلية ثم الثقافة الابداعية ثم الثقافة الهرمية، وهذا ما يدعو للاهتمام بالثقافة التنظيمية كأحد المقومات الأساسية لتحسين تخطيط الإدارة لمسار الموظفين المهني، والتشجيع الدائم على مشاركة العاملين فيها في اتخاذ القرارات وطرح الأفكار والاقتراعات الإبداعية، وضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين ونقلهم من موقع وظيفي إلى آخر من أجل إكسابهم المزيد من المعارف والمهارات، فضلا عن مساعدتهم وإفساح المجال أمامهم للتنمية الذاتية وإتاحة فرص أكبر لتطورهم داخل العمل وخارج.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط المسار الوظيفي - الثقافة التنظيمية - الثقافة القبلية - الثقافة الإبداعية - الثقافة الهرمية.

### SUMMARY:

*The study was marked by 'organizational culture and its relationship to planning the career path a field study at the Faculty of Humanities and Social Sciences, the university pole is insulting Biskra', which aims to know the relationship of the organizational culture with planning the career path of the Algerian human resource and to identify the prevailing organizational values and the determinants of the career path and the prevailing relationship of the organizational culture and what the prevailing path is From employees and increased job performance, as it concluded a relationship between organizational culture and planning the functional path of employees at the university institution is descended according to the strength of influence and the relationship to the distance of tribal culture, then creative culture and then hierarchical culture, and this calls for interest in organizational culture as one of the basic ingredients to improve management planning for the employee path Professional, constant encouragement to the participation of its workers in making decisions and presenting creative ideas and suggestions, the need to increase interest in planning the career path for workers and transferring them from a job site to another in order to provide them with more knowledge and skills, as well as help them and make way for them to develop self - development and provide greater opportunities to develop them within.*

**Key words:** career path planning - organizational culture - tribal culture - creative culture - hierarchical culture.