

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: 2022/.....

رقم التسجيل: 171735086341

171735086102

القيم التنظيمية و علاقتها بتخطيط المسارات

الوظيفية

دراسة ميدانية في متوسطة أبو كامل شجاع بن أسلم - بوسعادة

مذكرة مكملة لنيل شهادة **الماستر** في:

تخصص: علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

شعبة: علم النفس

إشراف الدكتور:

عبد الوهاب مغار

إعداد الطالبتين:

- سعدون سهيلة

- طواهرية حفيظة

السنة الجامعية: 2022/2021

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية لدى أساتذة متوسطة أبو كامل الشجاع بن أسلم ببوسعادة، و قد حددت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي و ثلاث تساؤلات فرعية تتمحور حول البحث عن العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، و لأجل ذلك تم وضع مخطط فرضي للدراسة يعبر عن فرضيات، و قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، و للتحقق من فرضيات البحث تم تبني الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ضم 3 محاور و وزع على عينة بلغت 30 فردا على أساس أسلوب الحصر الشامل، ليتم التحليل الوصفي باستخدام التكرارات و النسب المئوية، كما تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية: معامل الارتباط بيرسون، و برنامج **spss** ، معادلة ألفا كرونباخ، صدق الاتساق الداخلي.

توصلت الدراسة إلى إثبات التساؤل الرئيسي الذي بنيت عليه الدراسة لتثبت وجود علاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، تخطيط المسارات الوظيفية، المسار الوظيفي

Study summary:

This study aimed to reveal the relationship between organizational values and career planning in the middle School Abu Kamel Al-Shujaa bin Aslam in Bousaada, and identified the problem of the study in a major question and three sub-questions centered on the search for the relationship between the variables of the study, For this, a hypothetical plan was developed for the study that expresses hypotheses, and this study relied on the descriptive approach in order to answer the study questions, and to verify the research hypotheses the questionnaire was adopted as a tool for collecting data, comprising 3 axes and distributed to a sample of 30 individuals based on the comprehensive inventory method, The descriptive analysis is done using repetitions and percentages, and depends on a number of statistical methods: Pearson link coefficient, spss programs, alpha kronbach equation, honesty of internal consistency. The study found evidence of the main question on which the study was based to establish a relationship between organizational values and career planning.

Keywords: organizational values, career planning, career path.

شكر و تقدير

نتبرع بالشكر و الحمد الأول و الآخر لله عز و جل على نعمة العلم و توفيقه لنا في انجاز
هذا العمل .

و صلاة الله على حبيبه المصطفى و نسال الله أن يجمعنا به في جنة الفردوس إن شاء
الله

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المحترم " عبد الوهاب مغار " الذي أشرف
على هذا العمل

كما نتوجه بجزيل الشكر لجميع أساتذتنا دون استثناء

إلى أصدقائنا و زملائنا

إلى كل من قدم يد العون من قريب و بعيد .

الفهارس

- فهرس المحتويات

- فهرس الجداول

- فهرس الأشكال

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	ملخص الدراسة
	شكر و عرفان
أ	فهرس المحتويات
ب	فهرس الجداول
د	فهرس الأشكال
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3	1. تحديد الإشكالية
5	2. تحديد الفرضيات
5	3. أهداف الدراسة
5	4. أهمية الدراسة
6	5. تحديد المفاهيم إجرائيا
6	6. الدارسات السابقة
10	7. الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة
10	1-7 القيم التنظيمية
16	2-7 تخطيط المسارات الوظيفية
الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	
26	1. منهج الدراسة
26	2. الدراسة الاستطلاعية
27	3. أدوات جمع البيانات
31	4. عينة الدراسة و خصائصها
33	5. الأساليب الإحصائية المستعملة

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها	
35	تمهيد
35	1. عرض النتائج
51	2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
51	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
55	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
59	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة
62	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة
63	3. مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة
65	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	معامل الارتباط بين كل بند و الدرجة الكلية لاستبيان القيم التنظيمية	28
2	قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ لاستبيان القيم التنظيمية	29
3	معاملات الارتباط بين درجة كل بند و الدرجة الكلية	30
4	قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ لاستبيان تخطيط المسارات الوظيفية	31
5	أفراد العينة حسب متغير السن	31
6	أفراد العينة حسب متغير الجنس	32
7	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة (عبارة كفاءة)	35
8	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة	36
9	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة	37
10	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة (الكفاءة)	38

39	استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة (الفعالية)	11
39	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات الإنسانية	12
40	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات الإنسانية	13
41	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات الإنسانية	14
42	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات الإنسانية	15
43	استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات الإنسانية	16
43	استجابة المبحوثين لقيم إدارة البيئة	17
44	استجابة أفراد العينة للعبارة رقم (21)	18
45	استجابة أفراد العينة للعبارة (22)	19
46	استجابة المبحوثين للعبارة (23)	20
46	استجابة أفراد العينة للعبارة رقم 24	21
47	استجابة أفراد العينة للعبارة رقم 25	22
48	استجابة أفراد العينة للعبارة رقم 27	23
48	استجابة أفراد العينة للعبارة رقم 28	24
49	استجابة أفراد العينة للعبارة رقم 29	25
50	استجابة أفراد العينة للعبارة رقم 30	26
51	نتائج الفرضية الجزئية الأولى لقيم إدارة المهمة دور في تخطيط المسارات الوظيفية	27
54	دور قيم إدارة المهمة في تخطيط المسارات الوظيفية	28
55	نتائج الفرضية الجزئية الثانية لقيم إدارة العلاقات الإنسانية دور في تخطيط المسارات الوظيفية	29
58	دور إدارة العلاقات الإنسانية في تخطيط المسارات الوظيفية	30
59	نتائج الفرضية الثالثة لقيم إدارة البيئة دور في تخطيط المسارات الوظيفية	31
61	دور إدارة البيئة في تخطيط المسارات الوظيفية	32
62	العلاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية	33

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	منحنى بياني يمثل أفراد العينة حسب متغير السن	32
2	توزيع أفراد العينة حسب السن	33

المقدمة العامة

مقدمة:

ينظر إلى المنظمات الإدارية في عالمنا اليوم على أنها ذلك الكيان العضوي الذي يتمحور حول الإنسان، و يمثل فيه هذا الأخير العنصر الأول و بذلك يعكس تفاعلها و حيويتها نظرا لأنها تعمل على ممارسة أنشطتها المختلفة في ظل العلاقات المترابطة بين أفراد التنظيم في سبيل تحقيق مجموعة المصالح المتباينة، حيث يتوقف الوصول إلى هذه الأهداف بدرجة كبيرة على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة و ما تركز عليه هذه الأخيرة من مبادئ و اتجاهات و قواعد و قيم.

و إن عملية التطوير و النهوض التنظيمي لا يمكن أن يحصل بالأطر المادية و الفنية، إذ أن الإنسان الفرد يعتبر الأداة الفاعلة لتمكين أي منظمة إنسانية من تحقيق أهدافها، حيث أن الإنسان بطبيعته يشكل رأس المال الحقيقي للمنظمة، فعملت المنظمة على الاهتمام بالقيم التنظيمية و تهذيبها لتعزيز السلوك الوظيفي المرغوب فيه، فهي تعتبر من المعايير الهامة التي يعتمدها الأفراد في محاولاتهم تبني أنماط السلوك الإيجابي للوصول إلى أهدافهم و تحديد أولوياتهم و وضع خطط لمساراتهم الوظيفية تضمن لهم التوافق مع أهدافهم و أهداف المنظمة في الإنتاجية.

حاولنا من خلال بحثنا هذا العمل على إظهار العلاقة بين القيم الوظيفية و تخطيط المسارات الوظيفية، من خلال الدراسة الميدانية على عينة من الأساتذة بمتوسطة أبو كامل شجاع بن أسلم ببوسعادة.

سوف نعتمد في بحثنا على جملة من تقنيات البحث و مناهجه، و قد تناولنا ثلاث فصول: الفصل الأول كان تحديد الإشكالية و الفرضيات و أهداف و أهمية الدراسة و تحديد المفاهيم إجرائيا و الدراسات السابقة و الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، أما الفصل الثاني فتناول منهج الدراسة و الدراسة الاستطلاعية و أدوات الدراسة و عينة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستعملة، الفصل الثالث يتضمن عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1 - تحديد الإشكالية
- 2 - تحديد الفرضيات
- 3 - أهداف الدراسة
- 4 - أهمية الدراسة
- 5 - تحديد المفاهيم الإجرائية
- 6 - الدراسات السابقة
- 7 - الخلفية النظرية للدراسة

1 - تحديد الإشكالية:

زاد الحديث في السنوات الأخيرة عن التنظيم هذا المصطلح الذي يعود وجوده إلى سنوات عديدة ماضية ، فهو يعبر عن تلك الوحدات الاجتماعية التي ينشئها مجموعة من الأفراد بطريقة قصدية بغية الوصول إلى أهداف محددة ، إلا أنه ومع مرور الزمن ومع مختلف التطورات الحاصلة تطورات مكونات هذا الأخير وتعقدت أكثر ، لهذا استوجب تطويره استجابة للحاجيات والتطورات الجديدة التي مست مختلف جوانب الحياة الإنسانية ، وبحكم أن الأساليب التي كانت تحكم التنظيمات قديما لم تعد ملائمة لتمارس وتحكم هذه الأخيرة ، نظرا للمبادئ العديدة التي تحكمها كمبدأ تقسيم العمل ، وتصنيف الأدوار حسب القدرات والرغبات ... إلخ ، مجسدة بذلك ما يعرف بالهيكل التنظيمي ، هذه المبادئ تربط في ما بينهم شبكة من العلاقات تبلورها مجموعة العادات والتقاليد والقيم ، كل هذه المكونات كانت سبب في تعايش الأفراد في ما بينهم على وجه العموم والعاملون على وجه الخصوص ، فقد كان لها دور كبير في توجيه عمل المنظمات الإنسانية.

و لأن عنصر القيم من أبرز العناصر التي تقود إلى نجاح المنظمات باعتبارها المحرك الذي يدفع للإنجاز والقيام بالأعمال بكفاءة ، هذا السبب جعل من العلماء يتطرقون إلى قضية القيم التنظيمية كمحاولة منهم لفهمها ، من أجل تفسير السلوك الإنساني باعتبارها من العناصر التي تبنى وتشكل السلوك ولها تأثير في جميع الأعمال والقرارات التي يتم تنفيذها في المنظمات ، فهي ليست كما يُعتقد بأنها مجرد اعتقاد فكري ليس له أي دور ، بل هي انعكاس لتلك الأبعاد الفكرية والمعتقدات الأساسية التي يحملها الفرد وتعمل على توجيه سلوكه وضبطه ، ومن هذا المنطلق وجب التعرف على قيم الأفراد داخل المنظمات بغية توجيه وتعزيز السلوك المرغوب به ، حيث يتم الاعتماد عليها في دراسة وتغيير الأنماط السلوكية داخل بيئات الأعمال والفصل بين السلوك الحسن والمهم والسلوك السيئ والغير مرغوب فيه .

كما أن عملية تنمية العاملين في المنظمات لم تعد تقتصر على إلحاقهم ببرامج تدريبية لاكتساب مهارات جديدة وتطوير قدراتهم في الأداء بل تتعداه إلى تنمية الحياة الوظيفية للعاملين ، بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا ، ونتيجة لتضخم أعمال المنظمات وتعقيدها أصبح من الصعب على العاملين معرفة الطرق والسبل التي من خلالها يمكن لهم أن يترقوا ويصعدوا في السلم الوظيفي لشغل المناصب المرموقة ، مما يحقق لهم أهدافهم التي يصبون إليها من التنمية الفردية وتحسين دخلهم وتحقيق ذاتهم ، ولذا نجد المنظمات أخذت بالاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي لعاملها واعتبارها عملية حاسمة في حياة الفرد والمنظمة ، فالتخطيط الجيد يزيد من وعي وإدراك الأفراد لميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية وطبيعة الوظائف والمواقع في المنظمة من أجل تحديد أهدافهم الوظيفية والأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ، فالتخطيط للمسار الوظيفي مرتبط بدرجة كبيرة بالفرد والمنظمة على حد سواء .

و في هذا الإطار تأتي الدراسة الحالية لتحاول الوقوف عن كثب على القيم التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي الذي يشمل إشكالية الدراسة و هو: هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية وتخطيط المسارات الوظيفية لدى المتوسطة ؟ وتدرج تحت هذا التساؤل ثلاث تساؤلات فرعية هي :

- هل لقيم إدارة المهمة دور في تخطيط المسارات الوظيفية ؟
- هل لقيم إدارة العلاقات الإنسانية دور في تخطيط المسارات المهنية ؟
- هل لقيم إدارة البيئة التنظيمية دور في تخطيط المسارات المهنية ؟

2 - تحديد الفرضيات:

و انطلاقا من الإشكالية المطروحة حول موضوع الدراسة و للإجابة على التساؤلات تم صياغة الفرضية العامة التالية:

- هناك علاقة بين القيم التنظيمية وتخطيط المسارات الوظيفية في المتوسطة

الفرضيات الجزئية:

- لقيم إدارة المهمة دور في تخطيط المسارات الوظيفية .
- لقيم إدارة العلاقات الإنسانية دور في تخطيط المسارات الوظيفية .
- لقيم إدارة البيئة التنظيمية دور في تخطيط المسارات الوظيفية

3 - أهداف الدراسة :

إن البحث الاجتماعي لا يتحد قيمته العلمية إلا من خلال الأهداف والنتائج التي يسعى إلى تحقيقها وعليه فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة قيم إدارة المنظمة ودورها في تخطيط المسارات الوظيفية.
- معرفة قيم إدارة المهمة و دورها في تخطيط المسارات الوظيفية .
- معرفة إدارة العلاقات الإنسانية ودورها في تخطيط المسارات الوظيفية .
- معرفة إدارة البيئة التنظيمية ودورها في تخطيط المسارات الوظيفية .

4 - أهمية الدراسة :

تتمتع القيم التنظيمية بأهمية كبيرة في حياة الأفراد و المنظمات فهي تعتبر من المعايير الهامة التي يعتمد عليها في دراسة السلوك التنظيمي و يرجع السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساس لفهم السلوك الإنساني، كما تعتبر القيم التنظيمية ركيزة أساسية لدراسة سلوكيات الأفراد داخل التنظيم.

كما تعمل القيم على تنمية وعي و التزام الأساتذة و تحول أمام أي انحرافات سلوكية أو إدارية مما ينعكس إيجابا على أداءه في العمل

و يعد تخطيط المسار الوظيفي أمرا هاما لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة التي شهدت متغيرات متعددة اقتصادية وسياسية وتشريعية وتكنولوجية

و يساعد تخطيط المسار الوظيفي الأساتذة على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من اجل تحسين أداءهم و إنتاجيتهم

كما تساهم دراستنا إضافة للمكتبة العلمية

5 - تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة :

التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية:

هو مجموعة القيم المتمثلة في ادارة المهمة والعلاقات الانسانية وادارة البيئة التنظيمية (لدى أساتذة متوسطة أبو كامل شجاع) و التي تقاس من خلال نتائج الاستبيان.

التعريف الإجرائي لتخطيط المسار الوظيفي: التوافق بين الفرد والمنصب الذي يشغله وذلك بغرض تحقيق اهداف المنظمة لتحسين الاداء واهداف الفرد لتحقيق الرضا عن العمل .

6 - الدراسات السابقة:

تساهم الدراسات السابقة مساهمة قيمة في انجاز دراسة او البحث ، حيث تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي اذ يحقق الباحث من خلال هذه المرحلة فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع دراسته او بحثه ، والتعرف على المناهج و الأدوات المستخدمة .

الدراسة الأولى:

- العنوان : القيم التنظيمية والولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية ، جيجل ، من اعداد الطالبتين سهيلة بودهان وسارة صامر ، المنجزة في 2014 .

هي مذكرة مكملة لشهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم .

و تمت صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي :

هل توجد علاقة بين التزام ادارة المؤسسة بالقيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الموظفين؟

و تمت صياغة فرضيات الدراسة على النحو الاتي :

هناك علاقة بين التزام إدارة المؤسسة بالقيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الموظفين.

أما عن منهج الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

و نظرا لصغر حجم مجتمع البحث في مديرية الخدمات الجامعية قاموا بمسح شامل لكل الوحدات في مجتمع البحث، وقاموا باستخدام الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة .

الدراسة الثانية:

- العنوان : دور تخطيط المسار الوظيفي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الرياضية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالجلفة ، من إعداد الطالب لهزيل زكرياء ، 2014 . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر .

تم صياغة مشكلة الدراسة على النحو الآتي :

هل لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية
بالمؤسسة الرياضية ؟

و تم صياغة الفرضية على النحو الآتي:

لتخطيط المسار الوظيفي دور في تحقيق بعض عناصر الفعالية التنظيمية بالمؤسسة
الرياضية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي

عينة الدراسة : نظرا الى حجم مجتمع الدراسة ونظرا الى القاعدة العلمية في
اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قام
باستخدام اسلوب المسح الشامل من خلال دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة البالغ
حجمه 39 موظف .

و تم اعتماد اداة الاستبيان لجمع المعلومات وتم استخدام برنامج spss للتحليل
الاحصائي.

الدراسة الثالثة:

• العنوان : واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في
المصارف العاملة في قطاع غزة ، من اعداد الطالب منير زكرياء احمد عدوان ،
المنجزة في 2011 .

هي رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة
الاعمال، ادارة الموارد البشرية .

و تمت صياغة مشكلة الدراسة التساؤل التالي:

7 ما واقع سياسات الاختيار والتعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة و
اثره على المسار الوظيفي ؟

وتمت صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي
للموظف .

أما عن منهج الدراسة استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،
حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة .

و استخدم الباحث الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة ، واستخدم برنامج spss
للتحليل الاحصائي.

الدراسة الرابعة:

• العنوان : القيم التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في جامعة
العلوم والتكنولوجيا اليمنية من اعداد الدكتور عبد العزيز العامري جامعة حجة
الجمهورية اليمنية ، 2020 .

و تمت صياغة مشكلة الدراسة بالتساولين التاليين :

1 ما ابرز القيم التنظيمية السائدة لدى القيادات الاكاديمية والادارية في جامعة العلوم
والتكنولوجيا اليمنية ؟

2 ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية ؟

و تمت صياغة فرضية رئيسة كالتالي :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.5 بين القيم التنظيمية
و تحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية .

أما عن منهج الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، يمثل مجتمع الدراسة جميع اعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم المتفرغين كليا في كليات جامعة العلوم و التكنولوجيا والبالغ عددهم 339.

و تم الاعتماد على اداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

7 -الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة

7-1 القيم التنظيمية:

تمهيد:

- يعد مفهوم القيمة من المفاهيم التي عنى بها الكثير من الباحثين في مجالات مختلفة كالإقتصاد وعلم الاجتماع والفلسفة وغيرها من التخصصات الأخرى.

7 1 1 مفهوم القيم:

يعتبر مفهوم القيمة مفهوما حديثا بمفهومه الفلسفي بحسب ما ذكرته فوزية ذياب في كتابها " القيم والعادات الاجتماعية " حيث بدأ الفلاسفة الألمان استخدامها في العقد الاول من القرن العشرين ثم ذاع استخدام كلمة القيمة بين المثقفين " ، فاحتلت المكانة الاولى في ألمانيا حوالي سنة 1900 ،وفي انجلترا وامريكا حوالي 1910 .

ثم قام علماء العلوم الإنسانية والاجتماعية بصياغة تعريفات مختلفة لمفهوم القيمة تتلاءم مع تخصصاتهم المعرفية ، فالقيمة معتقد ظاهر وخفي لأمر مرغوبة والتي تؤثر على اختيار ذات السلوك مع توفر عدة بدائل ، هذا المعتقد او المفهوم يميز الفرد او المجموعة.

يعتبر مفهوم القيم مجموعة من المعايير التي يحكم بها الاشياء، وانها حاجات و دوافع ومعتقدات واهتمامات ترتبط بالفرد ، كذلك عرفت بأنها مجموعة من المعتقدات التي توجه الأفراد نحو الصحيح والمقبول من السلوكيات و الأهداف و الأفكار.

7 1 2 التنظيم:

هو الشكل الذي فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك ، ويبدو هذا الشكل في المؤسسة (أي كيفية تنظيمها) في تحديد أوجه العمل المختلفة وتوزيعها على العناصر الإنسانية فيها ليقوم كل واحد منهم بالالتزامات المطلوبة منه ، مع تحديد واضح للعلاقات والتنسيق بينهما عموديا وأفقيا .(د.علي غربي وآخرون ، 2002،ص170)

7 1 3 القيم التنظيمية:

أورد المدهون و الجزراوي في تعريفهما للقيم التنظيمية بأنها " القيم التي تعكس وتمثل القيم في مكان وبيئة العمل اذ تحمل هذه القيم في توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة (صالح تركي صالح ، 2001 : 10)

اما النعموني فينظر الى القيم على انها تعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وتحركاتها المعتادة والتي تكون في اغلب الاحيان معلومة لو جزئيا من طرف اعضائها (بكوش ليلي، محجر ياسين (بكوش ليلي محجر ياسين 2017 : 560)

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

كما يعرفها توماس " المعتقدات والافكار حول انواع الاهداف التي يجب على أعضاء المنظمة تحقيقها ، وكذلك الافكار حول انواع ومعايير السلوك المناسبة التي يجب على أعضاء المنظمة اتباعها لتحقيق هذه الأهداف بينما يعرفها السكارنة 2009 بأنها المعتقدات الاساسية للفرد تحدد له ما يجب ان يفعله او لا يفعله ، وما هو صحيح او خطأ ، حق او باطل ، فهي موجه اخلاقي للسلوك في التعامل مع الآخرين من حولنا والاشياء " .

في حين عرفها ديسكيني وجوستوتاس بأنها مجموعة المبادئ التوجيهية التي يتبعها الافراد في المنظمة في المواقف المختلفة لتوجيه سلوكهم وتصرفاتهم لبلوغ الغايات، و الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (Nawal, athmen2013)

7 1 4 خصائص القيم التنظيمية :

بالرغم من تعدد القيم وتنوعها ، واختلاف المعاني المقدمة لتفسير مضمونها ، الا انها الباحثين و العلماء أوردو عددا من السمات والخصائص التي تميز القيم عن غيرها ومن ابرز تلك الخصائص :

- ذاتية القيم: اي انها تتعلق بالطبيعة الانسانية والاجتماعية للفرد ، فالقيم تتضمن معاني كثيرة مثل الاهتمام والاعتقاد والرغبة وكل تلك المعاني تعبر عن عناصر شخصية ذاتية
- نسبية القيم: اي انها تختلف باختلاف الزمان والمكان فهي تختلف من شخص لأخر ومن ثقافة لأخرى ، كما انها قد تختلف وتتباين عبر الزمن في المجتمع الواحد او لدى الشخص الواحد .
- تتصف القيم بالديناميكية: أي القابلية للتغير الاجتماعي وقد يكون التغير سريعا كما في الدول الصناعية المتقدمة التي تعتبر الرغبة في التغيير قيمة هامة اجتماعيا، وقد يكون بطيئا كما في المجتمعات المتخلفة.
- القيم ظاهرة اجتماعية : تؤدي الى تحقيق وظائف معينة في المجتمع (عبد الكافي 2005 ص 22- 27)

7 1 5 أبعاد القيم التنظيمية :

تتباين آراء علماء الإدارة و السلوك التنظيمي في تصنيفهم لأبعاد القيم التنظيمية ، ورغم ذلك التباين فإنهم يتفقون من حيث المضمون ، و اكثر التصنيفات شيوعا للقيم التنظيمية هو تصنيف فرانسيس و ودكوك في كتابهما Unblocking organization values

حيث صنف الباحثان القيم التنظيمية الى اربعة ابعاد رئيسية، وكل بعد يشتمل على قيم تنظيمية فرعية وذلك على النحو التالي:

1 قيم ادارة المنظمة: وتعني بأنه يجب على المنظمة ان تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ ودور الادارة ويشتمل هذا البعد ثلاث قيم فرعية تتمثل بالاتي :

أ -القوة (المديرون يجب ان يديروا) وهي التي يمتلكها المديرون من امتلاكهم للمعلومات ، وسلطة المركز الوظيفي ، واتخاذ القرارات ، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة (nawal , othman ,2013).

ب - الصفوة (النخبة دائما في القمة): المنظمة الناجحة تدرك اهمية الحصول على افضل المرشحين للأعمال الادارية وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم .

ت - المكافأة (الاداء ملك): تعد المكافأة شكلا من اشكال الحوافز التي تعمل على دفع الافراد بجد ونشاط وكفاءة .

2 قيم ادارة المهمة: وتعني انه يجب على المنظمة ان تعمل على قضايا ذات صلة بأداء العمل ، والعمل بإتقان ودقة ، وهذا يتطلب التركيز على اهداف واضحة والعمل بكفاءة ويشمل هذا البعد ثلاث قيم فرعية تتمثل في الاتي :

أ -الفعالية (عمل الاشياء الصحيحة): وهي تعبر عن مدى النتائج التي تصل اليها المنظمة من خلال نشاطها ، وترتبط بالأداء و الإنتاجية والجودة والتنمية والقدرة على التكيف والوصول الى نقطة النهاية التي تحقق فيها المنظمة المتطلبات المتوقعة .

ب - الكفاءة (عمل الاشياء بطريقة صحيحة): ويرتبط مفهوم الكفاءة هذا ارتباطا وثيقا بالفاعلية وهي تعني استغلال الموارد ودمج عناصر الإنتاج لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن بتكلفة وجهد.

ت - الاقتصاد (لا شيء مجانا): ينبغي على المنظمة بناء نظام فعال لرقابة التكاليف ، وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيرا ما تفشل الاعمال الادارية نتيجة الإسراف و الهدر المالية.

3 قيم ادارة العلاقات الانسانية: وتعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على افضل اسهام من موظفيها حيث ان العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين ، ويشمل هذا البعد ثلاث قيم فرعية تتمثل بالاتي :

أ -العدالة (من يهتم يكسب): وتتمثل العدالة في تحديد الاجور والحوافز والمكافأة وتوزيع أعباء العمل ، اضافة الى الفرص المتكافئة في الترقية والتنمية المهنية.

ب - فرق العمل (العمل معا بانسجام): فريق العمل هو عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد الذي ينتج عن جهودهم الفردية مجتمعة اداء اكبر من حاصل جميع المدخلات الفردية.

ت - القانون و النظام (العدل لا بد أن يسود): ويشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها.

4 قيم ادارة البيئة: من اجل ان تستمر المنظمة وتنجح في بيئتها يجب عليها ان تصوغ استراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها ، وان تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسا قويا ، وتستثمر الفرص ويشمل هذا البعد ثلاث قيم فرعية ، تتمثل في الاتي :

أ -الدفاع (اعرف منافسك): تقوم المنظمة الناجحة بدراسة المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية ، والعمل على وضع خطط واستراتيجيات دفاعية لمواجهة الطوارئ والتهديدات والازمات ، لكي تحافظ على بقائها واستمرارها ونموها .(hajaj, 2015)

ب - التنافس (البقاء للأصلح): تتخذ المنظمة الناجحة الخطوات الضرورية لتكون تنافسية من باب البقاء للأصلح .

ت - استثمار الفرص (من يجرأ يكسب): المنظمة لا يمكنها ان تتجاهل الامور الفجائية ، وعليها ان تبحث عن فرص من الخارج ، ويجب انتهازها بسرعة ، ولا تعطي للآخرين مجالا لينتزعوا منها افضل الفرص وعليها ان تلزم نفسها باستثمارها.

7 1 6 قياس القيم التنظيمية:

هناك عدة من الوسائل هناك عدة الوسائل والتقنيات لقياس القيم التنظيمية التي ذكرت في أدبيات هذا الموضوع ويمكن حصر هذه التقنيات في اختبارين الذين اعدهما رواد هذا الموضوع وهما :

اختبار جوردين البورت وفيليب فرنون الذي يقيم سنة انماط من القيم وهي :

- القيم النظرية (الفكرية)

- القيم الجمالية

- القيم السياسية

- القيم الاقتصادية

- القيم الاجتماعية

- القيم الدينية .

(عادل يوسف خوجة 2012: 41)

و يهدف اختبار القيم الى بيان الى اي مدى يميل الشخص الى قيمة او اكثر من هذه القيم فالأفراد يختلفون في درجة انجذابهم الى احدى هذه القيم ويعتبر هذا الاختبار اداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر على سلوك الانسان مثل القيم الاقتصادية ، والسياسية والجمالية والدينية والاجتماعية ويفيد هذا الاختبار في الارشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني .

7 1 7 التفاعل بين القيم التنظيمية و القيم الفردية:

إن للفرد و التنظيم أبعاد قيمية متوازية فكما للفرد قيما غائبة و وسائلية فكذاك يكون للتنظيم ، ودراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين الفرد والتنظيم ، فعند اللقاء بينهما فإن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر وهذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية والتي يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم ومعايره أو من شخصية

التنظيم أي محاولة التأثير في قيم التنظيم وتعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد و أهدافه، و يطلق على هذه العملية عملية الالتحام التي تعمل على ربط قيم الفرد بقيم التنظيم وبناءا على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية تسمى " العقد النفسي " حيث ينشئ الطرفان توقعات مشتركة بين بعضهما البعض والتي تواجه علاقتهما.

و هناك تصور نظري للعلاقة التفاعلية بين الفرد والمنظمة مفاده ان المنظمة اذا استطاعت ان توظف افرادا تتوافق حاجاتهم وقيمهم مع توقعاتها . فإن هذا يؤدي الى تخفيض حدة الصراع بينهما ويكون هناك تطابق بين اهداف المنظمة واهداف افرادها فكلما ازداد تفاعل بين قيم الفرد وقيم التنظيم ارتفع مستوى الرضا بين الافراد وازدادت دوافعهم والتزاماتهم بتحقيق اهداف المنظمة ولكن عندما تتناقض قيم الفرد مع قيم المنظمة حينها يضطر الطرفان الى الاعلان عنها واتخاذ قرارات بشأنها وعموما فإن كل طرف يراقب الاخر في مجال يتكون من عدة قيم وادراك الطرفين لاي تغير في الطرف الاخر ينجم عنه سلوك ايجابي وان كان ما يدركه سلبيا ينتج عنه سلوك سلبي .

و مما سبق يتضح ان قيم الافراد وقيم التنظيم يجب ان تتوافق مع بعضها البعض لكي يتم تجنب الصراعات مما يسهم في تحقيق الاهداف التنظيمية (نجاه قريشي 2006: 33)

7-2 تخطيط المسارات الوظيفية:

تمهيد:

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي ، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد. (صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، 1999/2000 ، ص 259)

و لفهم هذه العملية أكثر سنحاول تحديد ماهية المسار الوظيفي وذلك من خلال تعريفه وتحديد أهم خطواته وأهدافه والتعرض لمداخل تخطيط المسار الوظيفي منها في المدخل الفردي والتنظيمي

- تعريف التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه " عملية جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على بلوغها على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة فيها ".(عمر سعيد ،ابراهيم علي عبد الله ،2003،ص 55)

- تعريف المسار الوظيفي:

هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي ،أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد ،وتجارب العمل المرتبط خلال حياته العملية .(الهيبي ، 2004 ، ص 34)

7 2 1 تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

اختلفت وتعددت التعاريف التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي ، حيث عرف بأنه: "ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسئولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، و يتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية ، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة ، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة".(صلاح عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ،ص 286)

و يعرف التخطيط المسار الوظيفي 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،ص 43)

و رغم اختلاف التعاريف إلا أن هناك اتفاق على تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوافق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت ، بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه ، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا ، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية ، وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل ، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل .

7 2 2 خطوات تخطيط المسار الوظيفي:

في ظل متطلبات العصر والتغير المستمر في طبيعة الأعمال والمهارات أصبح لزماً على كل فرد أن يطور من ذاته وينمي من مهاراته حتى يتميز في عمله ويتمكن من تحقيق تقدم في وظيفته ويصل إلى المناصب الأعلى ، ولكي يحقق ذلك عليه أن يضع خطوات محددة لما يرغب في تحقيقه وإنجازه ، أي أن يقوم بتخطيط المسار الوظيفي الذي سيتدرج فيه خلال عمله .

و قد تختلف أنظمة تخطيط المسار تبعاً لتعقدها أو تركيزها على مكونات محددة ، ومع ذلك تشمل جميع أنظمة تخطيط المسار المكونات التالية (Antoniu, 2010,p18)،(Pasaribu,2014,p38)

أ-تقييم الذات:

يساعد تقييم الذات الفرد على تحديد الأهداف والقيم والمهارات والاتجاهات السلوكية، وهنا تستخدم اختبارات سيكولوجية لمساعدة الأفراد على تحديد الأهداف الوظيفية والمهنية.

ب- فحص الحقائق :

و هنا يعرف الفرد كيفية تقييم المؤسسة لمهاراته و معرفته، ومكانه في خطط المؤسسة، وعادة تقدم هذه المعلومات عن طريق المدير المباشر في عملية تقييم الأداء.

ج- وضع الأهداف:

يضع الموظف أهدافاً وظيفية قصيرة الأجل وطويلة الأجل ترتبط بالمنصب الوظيفية ومستوى المهارة المطلوبة، ويضع خطوات لتعلم مهارات جديدة.

د- أنشطة التخطيط:

في هذه المرحلة يحدد الموظف كيف يحقق أهدافه الوظيفية قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وربما يشمل هذا التخطيط تدريبات وحضور محاضرات أو حلقات نقاشوغير ذلك .

إن عملية التخطيط تتم وفق مجموعة من الخطوات التالية:(ماهر، 2014، ص 36-

(53)

الخطوة الأولى: التبصر بالآمال المستقبلية:

على الفرد أن يحدد طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله، ويحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف التي يأمل القيام بها أو شغلها، وبذلك يستطيع أن يحدد الإمكانيات المادية المطلوبة ودرجات التعليم والخبرة ، والمهارات الوظيفية والشخصية وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية .

الخطوة الثانية: تحديد القدرات و المهارات الحالية:

و في هذه الخطوة يحدد الإمكانيات والقدرات و المهارات الوظيفية والشخصية المتوفرة حالياً لديه، أي يقوم بتحديد درجات التعليم والمهارات الوظيفية والمهارات الشخصية الحالية ، و أي قدرات أو مهارات أخرى ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

الخطوة الثالثة: تحديد الفرق بين الخطوتين الأولى و الثانية:

أي يحدد الفرد الفرق بين الإمكانيات والمهارات المطلوبة لتحقيق آماله الوظيفية، والمهارات المتوفرة لديه بالفعل.

الخطوة الرابعة: معالجة الفروق ومعرفة الحلول:

فيقوم الفرد بعد التعرف على المهارات و القدرات المطلوبة وغير المتوفرة لديه، أن ينمي هذه المهارات والقدرات.

7 2 3 أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

يمكن إجمال أهداف و غايات تطوير المسار الوظيفي فيما يلي: (المدهون، 2005، ص 22)

- مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم و خططهم.
- مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات و بالسرعة المطلوبة.
- مساعدة المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات ..إلخ
- وقد أضاف (وادي، وماضي، 2007) أهداف أخرى لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي:
- زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي.
- المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة، وجذب الكفاءات من الخارج.
- إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.

7 2 4 تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفردي:

يعرف تخطيط المسار الوظيفي الفردي بأنه كل ما يقوم به الفرد من تقييم ذاتي واكتشاف للفرص وتحديد الأهداف لمساعدته على إجراء تغييرات في مساره الوظيفي، حيث أن على الفرد يقيم معارفه ومهارته واهتماماته ونقاط ضعفه ، كما عليه أن يتعرف على الفرص المتاحة داخل المنظمة وخارجها، وأن يضع أهدافاً قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل ، كما عليه أن ينظم بين مهاراته وما يريد أن يحققه ، فإذا كان الفرد غير مدرك لذاته يكون تخطيط المسار الوظيفي مستحيلاً.

فهو عملية معقدة تتطلب تفكيراً نظامياً في صياغة أهداف قصيرة وطويلة الأجل، مبني على تقييم مهارات الفرد واهتماماته و دوافعه، كما على المؤسسة أن تقدم إرشادا مهنيًا وأن تقدم برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات العاملين و مهاراتهم.

و يهدف هذا المدخل إلى:

1. أن يدرك الفرد اهتماماته وقيمة ونقاط القوة ومواطن الضعف.
2. أن يحدد الفرد أهدافه في الحياة وأهدافه الوظيفية.
3. وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف الوظيفية.
4. الحصول على معلومات عن الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة.
5. الاستفادة من الفرص الوظيفية المستقبلية.
6. الحصول على أفضل وظيفة متاحة.
7. تعزيز الأداء الحالي.

(مجلة الإدارة التربوية، د.إيمان مصطفى كفاي، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر -دراسة تحليلية)

7 2 5 تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

و يعرفه بأنه تصميم وتطبيق عمليات تنظيمية ، تساعد على إدارة وتخطيط المسارات الوظيفية بطريقة توائم بين احتياجات المنظمة ورغبات وإمكانيات الأفراد , Yohaya , Siti Othman)

(p75 ,2004

و يهدف هذا المدخل إلى:

1. تحديد احتياجات الموارد البشرية.
 2. تحسين جودة الموارد البشرية لزيادة الإنتاجية.
 3. التعرف على المسارات الوظيفية.
 4. التجانس بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الوظيفية.
 5. الإرشاد الوظيفي لتحقيق جودة العمل و الحياة.
 6. مراجعة وضبط التخطيط و نظام تقييم المسارات الوظيفية.
- ## 7 2 6 وسائل تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

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

1- التأهيل:

يعد اختيار الموظف الجديد ، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، وذلك من خلال تأهيله علميا واجتماعيا ونفسيا ، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي ، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل لمعلومات عن تاريخ الشركة وتطورها وتنظيمها وهياكل الإدارة فيها ، وأنظمة العمل والمنتجات والخدمات التي تقدمها، و أنظمة

الأجور ومزايا وخدمات العاملين ، وحقوق وواجبات الموظف، وممارسات الحضور و الغياب والسلوك داخل العمل كما يحتوي برنامج التدريب على الوظيفة ذاتها ، ويلعب التأهيل دور مهم في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته الجديدة .

2-التدوير:

و يعني تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة ، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى ، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ، ويساعد ذلك لاحقا في أداء العمل من الجهات المختلفة حيث سيعرف الموظف مع من يتصل ، وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها ، وربما من أي مكان يحصل عليها ، والقاعدة هنا هي توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفهم .

3- النقل:

الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين ، وتعريفهم بباقي الوظائف وسد الاحتياج في وظائف معينة ، وتوفير مقدار عالي من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين ، ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية ، وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة ، كما يجب أن يواكب حركة النقل بشرح كامل للعاملين بما يحدث وأسبابه وتأهيل الموظفين لهذه العلمية .

4- الترقية:

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دورا هاما لكل من الفرد والمنظمة. فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي ، وتحقق المنظمة رغباتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة ، ونحصل على أداء ورضا عالي ، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق ، و على أساس علم وشرح كامل للعاملين وعلى أساس تأهيل وتدريب العاملين للترقية ، ويسود الاعتقاد بين الممارسين أن الترقية يجب أن تتم على

أساس معيار الكفاءة و الأقدمية، والواقع أن كلا المتغيرين ينظران إلى الماضي ، بينما الترقية في المستقبل ترى أن معيار التوافق بين الفرد (في قدرته ومهاراته و استعداداته) و بين الوظيفة (في مكوناتها وما تحتاجه من مواصفات فردية) هو المعيار الأساسي للترقية، وعليه نصل إلى أن الكفاءة و الأقدمية قد يعتبران شرطين ولكنهما ليس بكافيين، و أن الشرط ذا الوزن الأكبر هو التوافق بين الفرد والوظيفة. (احمد ماهر، 385/383).

الفصل الثاني:

الإطار المنهجي للدراسة

- 1 - منهج الدراسة
- 2 - الدراسة الاستطلاعية
- 3 - أدوات الدراسة
- 4 - عينة الدراسة الاستطلاعية وخصائصها
- 5 - الأساليب الإحصائية المستعملة

1 منهج الدراسة:

بما أن الهدف الأساسي من دراستنا هو التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسار الوظيفي، فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي، و يهتم هذا المنهج بوصف وتحليل الظاهرة عن طريق التعبير عنها، ويعتمد في ذلك على تحليل المعطيات والنتائج المتوصل إليها في فحص الفرضيات بأسلوب علمي، و إذا يعرف بأنه دراسة الظاهرة أو الواقع كما هو موجود دون تدخل معتمد فيها فهو موجود عن طريق وصف الظاهرة وصفا كيفيا و كميا، كما يرتبط بدراسة أحداث و مواقف وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج هذه الاستنتاجات. (عمار بوحوش و محمد ذنبيات، 2001:139)

2 الدراسة الاستطلاعية:

إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة ، حيث تعتبر القاعدة التي يبني عليها الباحث تصوراتهِ الأولية حول دراسته وميدان تطبيقها ، وعن طريقها أيضا نقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة من الممارسة الميدانية ، وقد تم القيام بدراسة استطلاعية من خلال القيام بمقابلة مع عينة من أفراد مجتمع البحث قدرها (30) أستاذ وتوزيع استمارة استبيان على هذه العينة من أجل التأكد من مدى مطابقة مجتمع الدراسة للدراسة التي سنقوم بها .

و تهدف الدراسة الاستطلاعية بالأساس إلى وضع خطة شاملة للعمل تتضمن تحديد الإجراءات والخطوات التي سوف تتبع ، وتجهيز جميع أدوات القياس واكتشاف ميدان الدراسة الأساسية بصورة عامة والحصول على تراخيص دخول وضبط البرنامج الزمني للعمل ، وذلك بالتنسيق مع مدير المؤسسة التعليمية .

3 أدوات جمع البيانات:

إن أدوات جمع البيانات التي تستخدم في البحث العلمي متنوعة ومتعددة ومن هنا يواجه الباحث صعوبة في تحديد الأدوات التي تناسبه أكثر في بحثه وتساعد على جمع المعلومات، و عليه فقد استخدمنا في دراستنا الاستبيان

بناء الاستبيان:

قمنا بتصميم الاستبيان وبناءه انطلاقاً من موضوع البحث، وطبيعة البيانات والمعلومات التي يتطلب البحث الحصول عليها، كما استفدنا من آراء الأساتذة المختصين فيما يتعلق بتعديل بعض البنود.

المحور الأول: يتناول البيانات الشخصية عن أفراد العينة.

المحور الثاني: يتناول القيم التنظيمية.

المحور الثالث: و يتناول تخطيط المسارات الوظيفية

• صدق و ثبات الاستبيان :

الصدق :

يشير الصدق إلى مدى دقة طريقة ما في قياس ما تهدف إلى قياسه. إذا كان البحث عالي الصدق، فهذا يعني أنه ينتج مخرجات تتوافق مع الخصائص والسمات والتغيرات الحقيقية في العالم المادي أو الاجتماعي.

و لحساب صدق الاستبيان اعتمدنا على طريقة هي:

صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند من استبيان القيم التنظيمية و الدرجة الكلية للاستبيان، ولمعرفة مدى ارتباط البنود بالدرجة الكلية للاستبيان بهدف التحقق من مدى صدق الاستبيان ويتضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) يوضح معامل الارتباط بين كل بند و الدرجة الكلية لاستبيان القيم التنظيمية

رقم البند	معامل الارتباط بين البند والدرجة الكلية	رقم البند	معامل الارتباط بين البند والدرجة الكلية
1	0.68	11	0.49
2	0.51	12	0.52
3	0.62	13	0.57
4	0.61	14	0.75
5	0.44	15	0.61
6	0.53	16	0.52
7	0.62	17	0.067
8	0.49	18	0.47
9	0.008	19	0.52
10	0.34	20	0.49

- يتضح من خلال الجدول (1) أن الاستبيان يتمتع باتساق داخلي حيث بلغت درجات ارتباط البنود بين (0.75/ 0.008) و أغلبها دالة عند $a=0.05$ و $a=0.01$

الثبات:

يشير الثبات إلى مدى اتساق طريقة ما في قياس شيء ما. إذا كان من الممكن تحقيق نفس النتيجة باستمرار باستخدام نفس الطرق في ظل نفس الظروف، يعتبر القياس موثوقاً به أي أنه ثابت.

و لحساب ثبات استبيان القيم التنظيمية اعتمدنا على طريقة:
حساب الثبات باستخدام معادلة الفا كرونباخ.

و بالاستعانة بنظام ال spss وجدنا معامل الثبات الفا كرونباخ كالتالي:

الجدول رقم (2) يمثل قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ لاستبيان القيم التنظيمية

عدد البنود	الفا كرونباخ
20	0.780

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيمة الثبات الكلية للاستبيان تساوي 0.780 وهي كبيرة من الثبات .

الصدق:

لحساب صدق استبيان تخطيط المسارات الوظيفية اعتمدنا على طريقة هي:

صدق الاتساق الداخلي

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

جدول رقم (3) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل بند و الدرجة الكلية لاستبيان تخطيط المسار الوظيفي.

معامل الارتباط بين البند والدرجة الكلية	رقم البند	معامل الارتباط بين البند والدرجة الكلية	رقم البند
0.35	31	0.58	21
0.70	32	0.49	22
-0.285	33	0.53	23
0.088	34	0.39	24
0.45	35	0.67	25
0.47	36	0.47	26
0.63	37	0.55	27
0.67	38	0.44	28
0.5	39	0.51	29
0.57	40	0.66	30

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بند الكلية

لاستبيان تخطيط المسارات الوظيفية أغلبيتها موجبة، وان أغلبها دال عند مستوى 0.01 و 0.05 . ومعنى ذلك بأن المقياس يتمتع باتساق داخلي .

الاثبات :

لحساب ثبات استبيان تخطيط المسارات الوظيفية اعتمدنا على الطريقة :

حساب الثبات باستخدام معادلة الفا كرونباخ :

وذلك بالاستعانة بنظام spss وجدنا معامل الثبات كالتالي :

الجدول رقم (4) يمثل قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ لاستبيان تخطيط المسارات الوظيفية

عدد البنود	الفا كرونباخ
20	0.710

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ ان القيمة الكلية للاستبيان تساوي 0.71 هي قيمة كبيرة من الثبات

4 عينة الدراسة و خصائصها :

عينة الدراسة :

إن العينة هي أساس عمل الباحث، و تعتبر العينة مجموعة من الأفراد يبنى الباحث عمله عليها مأخوذة من المجتمع الأصلي ممثلة له تمثيلاً صادقاً.

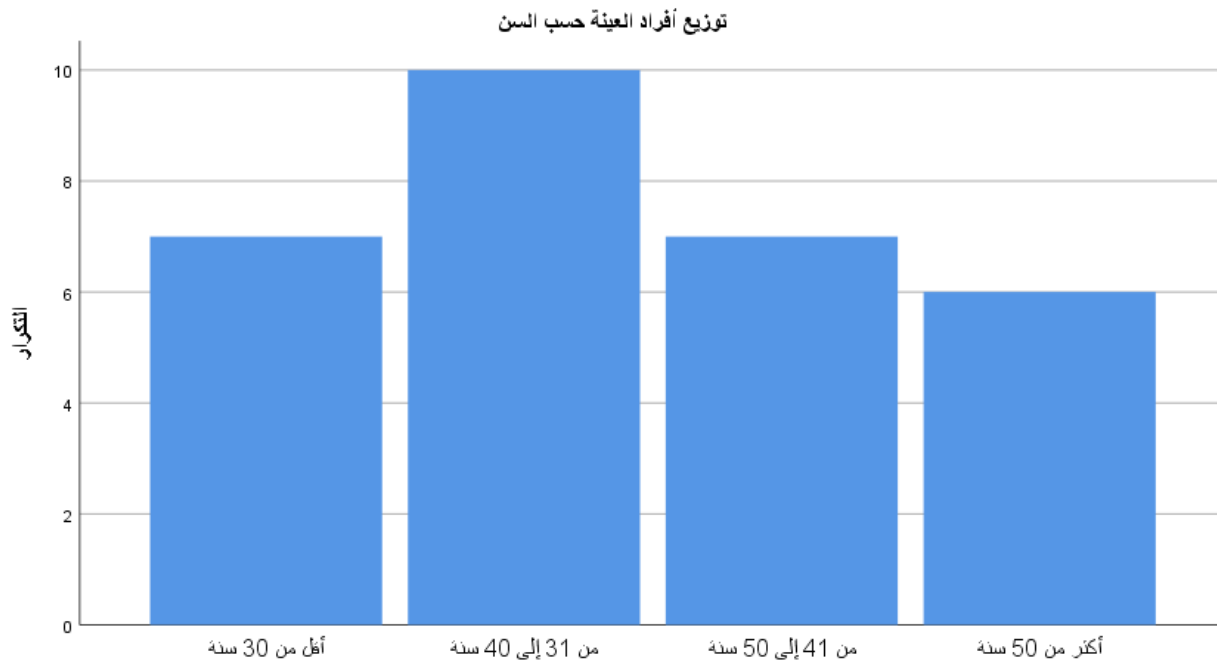
و قد أجريت الدراسة على عينة من عمال متوسطة أبو كامل شجاع بن اسلم بلغ عددها 30 فرداً تم اختيارها بطريقة عشوائية.

خصائصها:

جدول رقم (5) يمثل أفراد العينة حسب متغير السن

السن	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	23.3%
من 31 إلى 40 سنة	10	33.3%
من 41 إلى 50 سنة	7	23.3%
أكثر من 50 سنة	6	20%
المجموع	30	100%

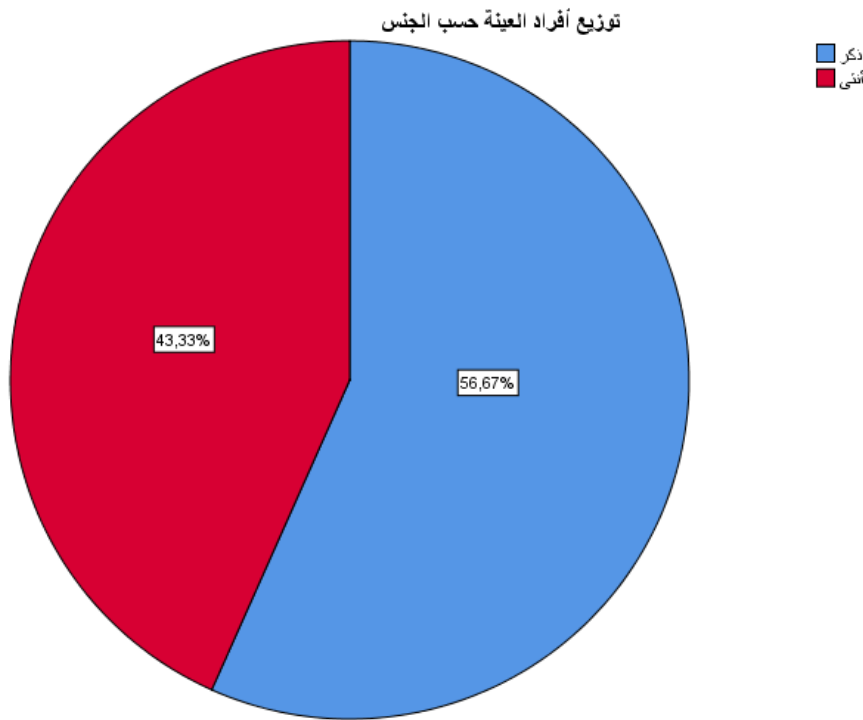
منحنى بياني يمثل أفراد العينة حسب متغير السن



الجدول رقم (6) يمثل افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	17	56.7
اناث	13	43.3
المجموع	30	%100

توزيع أفراد العينة حسب الجنس



5 الأساليب الإحصائية المستعملة:

إن استخدام الأساليب الإحصائية في البحوث العلمية له أهمية كبيرة في إتمام الكثير من الأمور ومنها إعداد التجارب والتحليل و قراءة البيانات ومن ثم توضيحها وتفسيرها، بالإضافة إلى المساهمة في اتخاذ القرارات الملائمة على ضوء ما يتم التوصل إليه من النتائج.

و لقد اعتمدنا في بحثنا على استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss و على:

- التكرارات والنسب المئوية لدراسة خصائص العينة
- الفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة
- معامل الارتباط بيرسون

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها

1 - عرض نتائج الدراسة

2 - مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد :

بعد التطرق في الفصل السابق إلى مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة سنقوم في هذا الفصل بعرض و تحليل المعطيات و مناقشة النتائج انطلاقا من عرض و تحليل البيانات و المعطيات التي تم جمعها في الدراسة الميدانية ليتم بعدها مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات التي انطلقنا منها في الجانب النظري ثم إبراز علاقة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.

1 عرض نتائج الدراسة و مناقشتها :

عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

- لقيم إدارة المهمة دور في تخطيط المسارات الوظيفية

المحور الثاني: القيم التنظيمية (قيم إدارة المهمة، قسم إدارة العلاقات الإنسانية، قيم البيئة)

- تعمل إدارة المؤسسة على تقييم أداء أي موظف.

الجدول رقم (7) يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة (عبارة كفاءة)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
23.4%	7	موافق جدا
43.3%	13	موافق
23.3%	7	محايد
10%	3	غير موافق
0	0	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

يمثل الجدول استجابة أفراد العينة لقيم إدارة المهمة حيث تشير نتائج الجدول إلى أن نسبة 43% من مفردات العينة موافقون على أن إدارة المؤسسة تعمل على تقييم أداء أي

موظف إلى حد كبير تليها نسبة 23.4 موافقون جدا، في مقابل هناك 23.3% اختارت أن تكون محايدة.

و تأتي أخيرا نسبة 10% كنسبة ممثلة للبديل غير موافق.

و يمكن القول من خلال ارتفاع النظرة الايجابية لهذا البند أن إدارة المؤسسة تعمل على تقييم أداء أي موظف من عملهم و قراراتهم المتخذة أثناء أداء أعمالهم بالاعتماد على الصلاحيات المكتسبة.

إن الإدارة الناجحة هي إتباع كافة الطرق لتوحيد و ربط بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة، حيث يجب على قائد المؤسسة إتباع عدد من المقومات لكي يدير المؤسسة بشكل حتى يحقق الأهداف المنشودة، يجب أن يراعي المدير التركيز في الأعمال الرئيسية و التي تحقق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

- يحصل جميع الموظفين على فرص متساوية للترقية في المؤسسة

الجدول رقم 8 يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
16.66%	5	موافق جدا
50%	15	موافق
16.66%	5	محايد
10%	3	غير موافق
6.7%	2	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول 8 أن نسبة 50% لكل من أفراد عينة البحث اختاروا موافق في حين نجد أن نفس نسبة موافق جدا و محايد 16.66 أما غير موافق فقد بلغت نسبة 10% لنجد 6.7 تعبر عن أفراد الذين اختاروا غير موافق تماما.

أغلبية الموظفين موافقين على أن جميع الموظفين يحصلون على فرص متساوية للترقية في المؤسسة، يرجع ذلك إلى وجود ثقة كبيرة بما قدموه في المجالات المتعلقة بوظائفهم و أعمالهم.

• احرص على التقيد بالتعليمات

الجدول رقم 9 يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
46.7%	14	موافق جدا
36.7%	11	موافق
3.33%	1	محايد
10%	3	غير موافق
3.33%	1	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

حسب معطيات الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة 46.7 من أفراد العينة موافق جدا بأنه يحرص على التقيد بالتعليمات ، تقابلها نسبة 36.7 % موافقون على حرصهم بالتقيد بالتعليمات في حين نجد ان نسبة 10% غير موافقون ،وبالمقابل يوجد نسبة ضعيفة جدا 3.33 % في المحايد وغير موافق تماما ،ويمكن ملاحظة صحة هذا الامر من خلال سعي افراد هذه المنظمة لإيجاد طرق فعالة وتغير واضح في القواعد والقوانين داخل منظمتهم .

• احرص على تنفيذ مهامك بصفة دائمة

الجدول رقم 10 يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة (الكفاءة)

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
43.33%	13	موافق جدا
36.67%	11	موافق
6.67	2	محايد
10%	3	غير موافق
3.34%	1	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

يمثل الجدول رقم 10 استجابة الافراد الى قضية جوهرية من القضايا التي تضمها ادارة المهمة حيث نلاحظ من معطيات الجدول ان نسبة 43.33% من افراد العينة موافقون جدا على حرصهم على تنفيذ مهامهم بصفة دائمة ، لتأتي بعدها نسبة لا بأس بها تمثل 36.67% افراد العينة موافقون على هذا الطرح ، في حين نجد ان 10% غير موافقون على هذا الطرح في حين ان نسبة 6.67% محايدون .

لا يمكن تجاهل ان عمل كل شيء بطريقة متقنة يعد حافزا جيدا وبذلك يبحث العامل بشكل دائم عن افضل الطرق لعمل الاشياء

• احترم ملاحظات المسؤولين :

الجدول رقم 11 يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة المهمة (الفعالية)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
23.33%	7	موافق جدا
43.34%	13	موافق
20%	6	محايد
10%	3	غير موافق
3.33	1	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

تشير نسب الجدول رقم 11 الى ان اعلى نسبة 43% هي موافقة الاساتذة على انهم يحترمون ملاحظات المسؤولين وان نسبة 23.33 كانت آراءهم موافق جدا في هذا الخصوص لنجد ان نسبة 20 % كانت آراءهم محايدة بهذا الخصوص .

و من هنا نستنتج ان هاته المنظمة هناك توجه صحيح في تقسيم جهود الافراد على الوظائف والادوار الممنوعة داخلها حيث تسعى كل هذه الجهود وتصب في مجرى تحقيق جل اهداف التي بنيت على اساسها المنظمة .

- تربطني علاقات أخوية جيدة مع زملائي في العمل

الجدول رقم 12 يمثل استجابة المبحوثين لقيم ادارة العلاقات الإنسانية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
33.33%	10	موافق جدا
53.33%	16	موافق
3.33%	1	محايد
6.66%	2	غير موافق
3.33%	1	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم 12 إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة كانت تربطهم علاقات اخوية جيدة مع زملائهم في العمل وذلك بنسبة 53.33% موافق ،تأتي بعدها نسبة 33.33% كنسبة معبرة لموافق جدا ، تليها نسبة 6.66% غير موافق، و أخيرا نسبة 3.33% كنسبة معبرة عن محايد و غير موافق تماما.

فمن خلال اتجاه النسبة الكبيرة من أفراد موافق بخصوص هذا البعد يمكن القول بأن معظمهم كان في موقع جعله يختبر صحة هذا البند و هذا دليل على أن العمال تربطهم علاقات أخوية جيدة مع بعضهم البعض.

- تشركني الإدارة في اتخاذ بعض القرارات

الجدول رقم 13 يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات الإنسانية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
13.33%	4	موافق جدا
23.33%	7	موافق
20%	6	محايد
30%	9	غير موافق
13.33%	4	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 30% من مفردات العينة غير موافق على أن الإدارة تشاركهم في اتخاذ بعض القرارات في هاته المنظمة ، في حين أن نسبة موافق بلغت 23.33% لتأتي بعدها نسبة 20% كنسبة معبرة عن محايد ، لتظهر نسبة 13.33% كنسبة معبرة عن رأي الأفراد موافق جدا لهذا الطرح ، تقابلها نسبة 13.33% كنسبة معبرة عن رأي الأفراد الذين غير موافق تماما صحة هذا الطرح، و من هنا يمكن القول بأن هاته القرارات مستمدة من النظام والقانون العام وتم تبنيها من الاتفاقيات الجماعية بحيث حازت على موافقة الأغلبية ولاقت استحسانهم.

- احظى بتقدير المسؤولين كغيري من الزملاء

الجدول رقم 14 يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات الإنسانية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
43.3%	13	موافق جدا
40%	12	موافق
10%	3	محايد
3.33%	1	غير موافق
3.33%	1	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

من خلال الجدول (14) يتضح أن نسبة 43.3% من افراد العينة موافق جدا على مسألة منظمتهم تبذل عناية لتأكد من أن كل فرد داخل المنظمة يحظى بتقدير جيد كغيره من زملائه ، تضاف إليها نسبة موافق 40%، في حين مثلت نسبة المحايدين 10%، لتقابلها نسبة 3.33% من افراد العينة غير موافق وغير موافق تماما .

وهذا يرجع إلى الغالب بشعور أفراد هاته المنظمة بالانتماء وتلاشي الفروق التي تصنعها الرتب الوظيفية في ما بينهم ، كما انها دليل على أن أعمال هذه المنظمة تتسم بالاتساق والانسجام ، فهو يوفر فرصة للاستفادة من كافة المهارات والخبرات التي يتمتع بها أفراد المنظمة .

- احاول تطوير عملي من خلال دعم الاخرين لي

الجدول رقم 15 يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات الإنسانية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
20%	6	موافق جدا
33.33%	10	موافق
16.66%	5	محايد
13.33%	4	غير موافق
33.33%	5	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

يعرض الجدول (15) استجابة أفراد العينة ، حيث نلاحظ من معطيات الجدول أن نسبة موافق تمثلت 33.33% هم يحاولون تطوير عملهم من خلال دعم الآخرين لهم ، لتأتي بعدها نسبة لبأس بها تمثل أفراد العينة موافق جدا 20%، في حين نجد أن المحايدون وغير موافق تماما نسبتهم متساوية 16.33%، وأخيرا نسبة 13.33% تمثلت في استجابة افراد العينة غير موافق.

و من هنا يمكن القول أن العمال المنظمة يملكون فكر استراتيجي يحاولون من خلاله تحقيق أهداف غاية في الأهمية امثل بالنسبة لهم رسالة المنظمة التي وجدت من اجلها.

- اعتمد على مساندة زملائي في رفع المعنويات

الجدول رقم 16 يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة العلاقات الإنسانية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
10%	3	موافق جدا
56.66	17	موافق
10%	3	محايد
16.66%	5	غير موافق
6.66%	2	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (16) أعلاه أن نسبة 56.66% من أفراد العينة البحث موافق على اعتماد على مساندة زملائهم في رفع المعنويات، في حين أن نسبة 16.66% غير موافق، أما نسبة 10% وجهة نظرهم موافق جدا، و نسبة 10% محايد، في مقابل 6.66% ممن كانت آرائهم غير موافق تماما على هذا البند.

نلاحظ ان نسبة كبيرة توافق على الاعتماد على مساندة زملائهم في رفع المعنويات

- ظروف العمل في قاعات التدريس جيدة

الجدول رقم 17 يمثل استجابة المبحوثين لقيم إدارة البيئة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
33.33%	10	موافق جدا
36.67%	11	موافق
13.33%	4	محايد
10%	3	غير موافق
6.66%	2	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 ان نسبة 36.67% من افراد العينة موافقون على ان ظروف العمل في قاعات التدريس جيدة ، ونسبة 33.33% من افراد العينة موافقون جدا بهذا الخصوص ، وان نسبة 13.33 % اختاروا ان يكونوا محايدين، تليها نسبة 10% غير موافقون على ان ظروف العمل في قاعات التدريس جيدة وتليها نسبة ضعيفة 6.66% غير موافقون .

هذا يدل على ان اغلبية الاساتذة في المتوسطة راضيين عن ظروف قاعات التدريس و مناسبة للتعليم.

المحور الثالث: تخطيط المسارات الوظيفية

- لدي إدراك واضح لمفهوم المسار الوظيفي

الجدول رقم 18 يمثل استجابة أفراد العينة للعبارة رقم (21)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
20%	6	موافق جدا
33.33%	10	موافق
6.66%	2	محايد
26.67%	8	غير موافق
13.33%	4	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول استجابة افراد العينة لهذه العبارة 33.33% كانت ايجابية ثلث عدد الموظفين موافقين على ان لديهم ادراك واضح لمفهوم المسار الوظيفي، ونسبة 26.67% غير موافق، اما نسبة 20% موافق جدا على هذا الخصوص، في حين 6.67 هم اطراف محايدين، وتليها نسبة ضعيفة 13.33% غير موافق تماما.

حيث هذه النسب ان اغلبية العمال لديهم ادراك واضح لمفهوم المسار الوظيفي

- اختياري لوظيفتي الحالية كان عن حرية وقناعة

الجدول رقم 19 يمثل استجابة افراد العينة للعبارة (22)

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
23.33%	7	موافق جدا
36.67%	11	موافق
16.66%	5	محايد
13.33%	4	غير موافق
10%	3	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم 19 الى ان نسبة 36.67% من افراد العينة موافقون على ان اختيارهم لوظيفتهم الحالية كان عن حرية وقناعة ، تليها نسبة 23.33% موافق جدا ، ونسبة من الافراد محايدبن نسبة تبلغ 16.66 ، تليها نسبة 13.33% غير موافق على الخصوص لتبقى اقل نسبة كنسبة معبرة عن الذين كانوا أطراف غير موافق تماما بنسبة 10%

حيث يشير ارتفاع نسبة الموافقين انهم اختاروا وظيفتهم عن حرية وقناعة اي ان لكل شخص له حياته الخاصة في الدنيا وله حرية الاختيار .

- لدى رؤية واضحة لمستقبلي الوظيفي

الجدول رقم 20 يمثل استجابة المبحوثين للعبارة (23)

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
23.33%	7	موافق جدا
43.3%	13	موافق
16.66%	5	محايد
10%	3	غير موافق
6.66%	2	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم 20 اراء عينة البحث بخصوص الرؤية الواضحة لمستقبلهم الوظيفي حيث نلاحظ ان نسبة 43.3% موافقون على هذا الخصوص ، تليها نسبة 23.33% ممن اختاروا موافق جدا ، في حين نجد نسبة 16.66% من عدد افراد العينة كانت آراءهم محايدة ، لنجد في الاخير كل من غير موافق بنسبة 10% وتليها نسبة ضعيفة جدا غير موافق تماما.

- اقيم مساري الوظيفي باستمرار

الجدول رقم 21 يمثل استجابة افراد العينة للعبارة رقم 24

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
23.33%	7	موافق جدا
33.33%	10	موافق
20%	6	محايد
13.33%	4	غير موافق
10%	3	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

توضح النسب المعروضة في الجدول ان نسبة 33.33% من افراد عينة البحث موافقون بأنهم يقيمون مسارهم الوظيفي باستمرار ، في حين موافق جدا بلغت نسبتهم 23.33% ، تليها نسبة 20% محايدون ، لتوزع لعددها نسبة 13.33% على البديل غير موافق ثم نسبة 10% غير موافق تماما

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية يقيمون مسارهم الوظيفي باستمرار

- احدد أهدافي الوظيفية باستمرار

الجدول رقم 22 يمثل استجابة أفراد العينة للعبارة رقم 25

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
30%	9	موافق جدا
23.33%	7	موافق
13.33%	4	محايد
20%	6	غير موافق
13.33%	4	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

حسب ما هو موضح في الجدول رقم 22 نلاحظ أن نسبة 30% موافق وان نسبة 23.33% اختاروا موافق جدا، ونسبة 20% غير موافقون بخصوص تحديد أهدافهم الوظيفية باستمرار، تليها نسبة 13.33% محايدون، وبعدها نسبة غير موافق تماما بنسبة 13.33% .

- احرص على تنمية مهاراتي الوظيفية باستمرار

الجدول رقم 23 يمثل استجابة افراد العينة للعبارة رقم 27

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
30%	9	موافق جدا
56.67%	17	موافق
0	0	محايد
10%	3	غير موافق
3.33%	1	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن معظم الموظفين موافقين بنسبة 56.67% على أنهم يحرصون على تنمية مهاراتهم الوظيفية باستمرار، تليها نسبة موافق جدا 30%، يقابلها نسبة غير موافق 10%، وأخيرا نسبة غير موافق تماما كنسبة ضعيفة 3.33%. يمكن اكتساب مهارات وتنميتها خلال فترات عمرية مختلفة وفق لاحتياجات الفرد ومدى نضجه عاداتا

- أداوم على حضور المؤتمرات حلقات المناقشة .

الجدول رقم 24 يمثل استجابة أفراد العينة للعبارة رقم 28

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
30%	9	موافق جدا
43.3%	13	موافق
26.67%	4	محايد
26.67%	4	غير موافق
0	0	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

يعرض الجدول رقم 24 استجابة العينة المبحوثة للمداومة على حضور المؤتمرات وحلقات المناقشة حيث نلاحظ أن نسبة 43.3% موافق، و ان نسبة 30% موافق جدا على هذا الخصوص، حيث نلاحظ أن هناك نسب متساوية بين كل من البدائل المحايد و غير موافق تبلغ 26.67% لكل منهما.

- احرص على تحديد سيرتي الذاتية باستمرار

الجدول رقم 25 استجابة أفراد العينة للعبارة رقم 29

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
23.33%	7	موافق جدا
53.33%	16	موافق
20%	6	محايد
0	0	غير موافق
3.33	1	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة نحو تحديد سيرتهم الذاتية باستمرار حيث لاقى هذا الطرح استحسان من كثير من الموظفين و هذا ما تظهره نسبة 53.33% تضاف إلى كفتها نسبة 23.33 % موافق جدا لتأتي بعدها نسبة 20% محايدين، ثم تليها نسبة ضعيفة جدا 3.33% ممن اختاروا غير موافق تماما.

- ابحث عن فرص التدريب و أشارك فيها

الجدول رقم 26 يمثل استجابة افراد العينة للعبارة رقم 30

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
30%	9	موافق جدا
36.67%	11	موافق
10%	3	محايد
16.66%	5	غير موافق
6.66%	2	غير موافق تماما
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن أعلى نسبة 36.67% يمثلون موافق و نسبة 30% موافق جدا، في المقابل نجد أن نسبة 16.66 % تمثل الأفراد اللذين اختاروا غير موافق، و نسبة 10% تمثل نسبة محايد، و تليها نسبة ضعيفة 6.66% للبدل غير موافق تماما.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلبية الأساتذة يبحثون عن فرص التدريب و يشاركون فيها.

2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى

الجدول رقم 27 يمثل نتائج الفرضية الجزئية الأولى لقيم إدارة المهمة دور في تخطيط المسارات الوظيفية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة التقدير	الانحراف المعياري
1	تعمل ادارة المؤسسة على تقييم اداء اي موظف	2.4	متوسط	0.88
2	يحصل جميع الموظفين على فرص للترقية في المؤسسة	2.8	مرتفع	0.96
3	احرص على التقيد بالتعليمات	2.03	متوسط	0.92
4	احرص على تنفيذ مهامك بصفة دائمة	2.63	مرتفع	0.8
5	احترم ملاحظات المسؤولين	2.03		0.92
6	لدي ادراك واضح لمفهوم المسار الوظيفي	2.13	متوسط	0.77
7	اختياري لوظيفتي الحالية كان عن حرية وقناعة	2.33	متوسط	0.92
8	لدي رؤية واضحة لمستقبلي الوظيفي	1.76	متوسط	0.97
9	اقم مساري الوظيفي باستمرار	1.90	متوسط	0.80
10	احدد اهدافي الوظيفية	2.61	مرتفع	0.53
11	اخطط لكيفية تنفيذ اهدافي الوظيفية	2.16	متوسط	0.64
12	احرص على تنمية مهاراتي الوظيفية باستمرار	2.36	متوسط	0.66

13	أداوم على حضور المؤتمرات و حلقات المناقشة	1.5	متوسط	0.22
14	أحرص على تحديث سيرتي الذاتية باستمرار	2.64	مرتفع	0.66
15	أبحث عن فرص التدريب وأشارك فيها	1.56	متوسط	0.93
16	ليس لدي الوقت الكافي لتخطيط مساري الوظيفي	1.23	متوسط	0.89
17	لدي شبكة علاقات شخصية ومهنية مفيدة	2.16	متوسط	0.59
18	ضعف القدرة والمهارة في التخطيط للمستقبل الوظيفي	2.03	متوسط	0.92
19	المناخ التنظيمي لا يساعد على تخطيط المسار الوظيفي	1.13	منخفض	0.59
20	قلة التعاون داخل القسم	1.43	متوسط	0.81
21	أحرص على الاستفادة من آراء الآخرين بشأن أدائي الوظيفي	2.06	متوسط	0.44
22	أحدد المهارات المطلوبة للوصول لمستقبلي الوظيفي الذي أراغب في تحقيقه	2.13	متوسط	0.78
23	أقيم ذاتي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف	2.03	متوسط	0.57
24	أدرك متطلبات ومراحل الترقى في وظيفتي الحالية	2.36	متوسط	0.71
25	أقدم المؤسسة معلومات على موقعها الإلكتروني تفيد على	2.56	مرتفع	0.61

			تخطيط مسارها الوظيفي	
--	--	--	----------------------	--

من خلال معطيات الجدول رقم 27 المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى التي تتمحور حول دور قيم إدارة المهمة في تخطيط المسارات الوظيفية، تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل قيمة و عبارة، و بناء على ما ورد في هذا الجدول فان القيمة السائدة أولا هي الكفاءة بمتوسط حسابي تتراوح بين (2.8 - 2.63) و هو يشير إلى درجة مرتفعة و انحراف معياري انحصر بين (0.80 - 0.96) و هذا يدل على أن اتجاه الإداريين داخل هاته المؤسسة نحو العبارات التي تتضمن بعد إدارات المهمة هي اتجاهات ايجابية على وجود دور تلعبه قيم إدارة المهمة الثلاثة (الفعالية، الكفاءة و الاقتصاد) في تخطيط المسارات الوظيفية، أما قيمة الفعالية فقد جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.4 - 2.8) أي بدرجة متوسطة و انحراف معياري ينحصر بين (0.88-0.96) و ما يفسر وجود تخطيط ناجح للإدارة الذي يظهر من خلال فاعلية قراراتها و اشتهار المنظمة بإنجازاتها و خدماتها ذات جودة عالية، أما تخطيط المسارات الوظيفية فقد انحصرت متوسطاته الحسابية بين (1.13-2.63) أي بدرجات تكون مرتفعة متوسطة منخفضة و من خلال استعراضنا لنتائج الجدول رقم 27 يمكننا القول أن المتوسط الحسابي العام لهذه الفرضية قد قدر ب 2.07 أي بدرجة متوسطة.

الجدول رقم 28 يوضح دور قيم إدارة المهمة في تخطيط المسارات الوظيفية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط "بيرسون"	العينة	القيم التنظيمية
0.01	0.31	30	تخطيط المسارات الوظيفية

و بالرجوع إلى الجدول رقم 28 قمنا بقياس درجة الارتباط والعلاقة الموجودة بين قيم إدارة المهمة بتخطيط المسارات الوظيفية ، وذلك بإجراء اختبار بيرسون والتي جاءت نتائجه على النحو المبين أعلاه، حيث تشير نتيجة الارتباط "بيرسون " إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة عند مستوى الدلالة (0.01) بين قيم ادارة المهمة وتخطيط المسارات الوظيفية لدى الأساتذة.

حيث بلغت قيمة الارتباط (0.31) وهذا يعني ان لقيم ادارة المهمة ليس لها علاقة في تخطيط المسارات الوظيفية لدى اساتذة، حيث ان النتائج التي جاءت في الجدول رقم 28 والتي اثبتت ان العلاقة بينهما ضعيفة ، فالقيم ادارة المهمة ليس لها دور في تخطيط المسار الوظيفي للأساتذة .

و عليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الاولى التي تتمحور حول وجود علاقة بين قيم ادارة المهمة وتخطيط المسارات الوظيفية غير محققة.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

الجدول رقم 29 يمثل نتائج الفرضية الجزئية الثانية لقيم إدارة العلاقات الإنسانية دور في تخطيط المسارات الوظيفية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة التقدير	الانحراف المعياري
1	تربطني علاقات اخوية جيدة مع زملائي في العمل	2.03	متوسط	0.8
2	تشاركني الادارة في اتخاذ بعض القرارات	1.5	متوسط	0.10
3	احظى بتقدير المسؤولين كغيري من الزملاء	2.6	مرتفع	0.49
4	احاول تطوير عملي من خلال دعم الآخرين	2.03	متوسط	0.92
5	اعتمد على مساندة زملائي في رفع المعنويات	2.20	متوسط	0.92
6	لدي ادراك واضح لمفهوم المسار الوظيفي	2.13	متوسط	0.77
7	اختياري لوظيفتي الحالية كان عن حرية وقناعة	2.33	متوسط	0.92
8	لدي رؤية واضحة لمستقبلي الوظيفي	1.76	متوسط	0.97
9	اقيم مساري الوظيفي باستمرار	1.90	متوسط	0.80
10	احدد اهدافي الوظيفية	2.61	مرتفع	0.53
11	اخطط لكيفية تنفيذ اهدافي الوظيفية	2.16	متوسط	0.64
12	احرص على تنمية مهاراتي	2.36	متوسط	0.66

			الوظيفية باستمرار	
13	ادوم على حضور المؤتمرات وحلقات المناقشة	1.5	متوسط	0.22
14	احرص على تحديث سيرتي الذاتية باستمرار	2.64	مرتفع	0.66
15	ابحث عن فرص التدريب وشارك فيها	1.56	متوسط	0.93
16	ليس لدي الوقت الكافي لتخطيط مساري الوظيفي	1.23	متوسط	0.89
17	لدي شبكة علاقات شخصية ومهنية مفيدة	2.16	متوسط	0.59
18	ضعف القدرة والمهارة في التخطيط للمستقبل الوظيفي	2.03	متوسط	0.92
19	المناخ التنظيمي لا يساعد على تخطيط المسار الوظيفي	1.13	منخفض	0.59
20	قلة التعاون داخل القسم	1.43	متوسط	0.81
21	احرص على الاستفادة من اراء الاخرين بشأن ادائي الوظيفي	2.06	متوسط	0.44
22	احدد المهارات المطلوبة للوصول لمستقبلي الوظيفي الذي ارجب في تحقيقه	2.13	متوسط	0.78
23	اقم ذاتي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف	2.03	متوسط	0.57
24	ادرك متطلبات ومراحل الترقى في وظيفتي الحالية	2.36	متوسط	0.71
25	تقديم المؤسسة معلومات على	2.56	مرتفع	0.61

			موقعها الالكتروني تفيد على تخطيط مسارها الوظيفي
--	--	--	--

من خلال معطيات الجدول رقم (29) المتعلق بالفرضية الجزئية الثانية التي تتمحور حول لقيم العلاقات الإنسانية دور في تخطيط المسارات الوظيفية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل قيمة وعبرة ، وبناء ما ورد في هذا الجدول فإن القيمة السائدة أولا هي قيمة العدالة بمتوسط حسابي تتراوح بين (2.60 ، 2.20) أي بدرجة مرتفعة، و انحراف معياري انحصر بين (0.49 ، 0.92) و هذا يشير إلى أن لهاته القيم دور كبير في تخطيط المسارات الوظيفية داخل المؤسسة، و تساهم في خلق القيم التنظيمية الجيدة.

أما في المرتبة الثانية فقد جاءت قيمة فرق العمل بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.03 ، 2.03) أي بدرجات متوسطة، وانحراف معياري ينحصر ما بين (0.80 ، 0.92) و هذا ما يشير إلى أن توجد قيمة فرق العمل بمؤسستهم بدرجة كبيرة فالإدارة تبذل عناية كبيرة لتأكد من أن كل فرد داخل المنظمة يشعر بأنه جزء من فريق العمل لتضمن بذلك الحفاظ على خط سير عملها وفق التعليمات والأوامر المحددة .

و في المرتبة الأخيرة جاءت قيمة القانون والنظام بمتوسط حسابي (1.50) أي بدرجة منخفضة، و انحراف معياري (0.10) و هذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تطبيق القوانين بشكل صارم و العمل بمبدأ القانون فوق الجميع.

أما تخطيط المسارات الوظيفية فقد انحصرت متوسطاته الحسابية (2.02) أي بدرجة متوسطة.

الجدول رقم 30 يمثل دور إدارة العلاقات الإنسانية في تخطيط المسارات الوظيفية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط "بيرسون"	العينة	
0.01	0.48	30	القيم التنظيمية
			تخطيط المسارات الوظيفية

بالرجوع إلى الجدول رقم 30 قمنا بقياس درجة الارتباط والعلاقة الموجودة بين قيم ادارة العلاقات الانسانية وتخطيط المسارات الوظيفية ، وذلك بإجراء اختبار "بيرسون " والتي جاءت نتائجها على النحو المبين اعلاه ، حيث تشير نتيجة الارتباط " بيرسون " الى وجود علاقة طردية موجبة عند مستوى الدلالة (0.01) بين قيم ادارة العلاقات الانسانية وتخطيط المسارات الوظيفية ، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.48) وهي قيمة تدل على علاقة متوسطة وهذا يعني انه كلما زاد اهتمام بقيم ادارة العلاقات الانسانية كلما زاد تخطيط المسارات الوظيفية لدى اساتذة.

و عليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية التي تتمحور حول وجود علاقة بين قيم ادارة العلاقات الانسانية وتخطيط المسارات الوظيفية محققة .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة

الجدول رقم 31 يمثل نتائج الفرضية الأولى لقيم إدارة البيئة دور في تخطيط المسارات الوظيفية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	درجة التقدير	الانحراف المعياري
1	ظروف العمل في قاعات التدريس جيدة	2.66	مرتفعة	0.92
2	لدي إدراك واضح لمفهوم المسار الوظيفي	2.13	متوسط	0.77
3	اختياري لوظيفتي الحالية كان عن حرية وقناعة	2.33	متوسط	0.92
4	لدي رؤية واضحة لمستقبلي الوظيفي	1.76	متوسط	0.97
5	اقم مساري الوظيفي باستمرار	1.90	متوسط	0.80
6	احدد اهدافي الوظيفية	2.61	مرتفع	0.53
7	اخطط لكيفية تنفيذ اهدافي الوظيفية	2.16	متوسط	0.64
8	احرص على تنمية مهاراتي الوظيفية باستمرار	2.36	متوسط	0.66
9	ادوم على حضور المؤتمرات وحلقات المناقشة	1.5	متوسط	0.22
10	احرص على تحديث سيرتي الذاتية باستمرار	2.64	مرتفع	0.66
11	ابحث عن فرص التدريب واشارك فيها	1.56	متوسط	0.93
12	ليس لدي الوقت الكافي لتخطيط	1.23	متوسط	0.89

	مساري الوظيفي			
13	لدي شبكة علاقات شخصية ومهنية مفيدة	2.16	متوسط	0.59
14	ضعف القدرة والمهارة في التخطيط المستقبلي الوظيفي	2.03	متوسط	0.92
15	المناخ التنظيمي لا يساعد على تخطيط المسار الوظيفي	1.13	منخفض	0.59
16	قلة التعاون داخل القسم	1.43	متوسط	0.81
17	احرص على الاستفادة من اراء الاخرين بشأن ادائي الوظيفي	2.06	متوسط	0.44
18	احدد المهارات المطلوبة للوصول لمستقبلي الوظيفي الذي ارغب في تحقيقه	2.13	متوسط	0.78
19	اقيم ذاتي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف	2.03	متوسط	0.57
20	ادرك متطلبات ومراحل الترقى في وظيفتي الحالية	2.36	متوسط	0.71
21	تقديم المؤسسة معلومات على موقعها الالكتروني تفيد على تخطيط مسارها الوظيفي	2.56	مرتفع	0.61

من خلال معطيات الجدول رقم 31 المتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة التي تتمحور حول دور قيم ادارة البيئة في تخطيط المسارات الوظيفية ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة البيئة ، وبناءا على ما ورد في هذا الجدول ان قيمة المتوسط الحسابي 2.66 وانحراف معياري 0.92 ، وهذا يدل على ان الادارة تتخذ كل الخطوات

الضرورية لتكون منافسا قويا ، وانها تتحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المنوطة بها على اكمل وجه ، اما بالنسبة للعبارات التي تقيس تخطيط المسارات الوظيفية فقد انحصرت متوسطاته الحسابية بين (1.13-2.63) اي بدرجات تكون مرتفعة متوسطة منخفضة ومن خلال استعراضنا لنتائج الجدول رقم 29 يمكننا القول ان المتوسط الحسابي العام لهذه الفرضية قد قدر 2.03 بدرجة متوسطة .

الجدول رقم 32 يمثل دور إدارة البيئة في تخطيط المسارات الوظيفية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط "بيرسون"	العينة	
0.01	0.51	30	القيم التنظيمية
			تخطيط المسارات الوظيفية

قمنا بحساب درجة الارتباط والعلاقة بين قيم ادارة البيئة وتخطيط المسارات الوظيفية وذلك بأجراء اختبار بيرسون حيث تثير نتيجة بيرسون الى وجود علاقة طردية موجبة بين قيم ادارة البيئة وتخطيط المسارات الوظيفية حيث بلغت قيمته 0.51 عند مستوى الدلالة 0.01 ، وذلك يعني انها كلما زادت قيم ادارة البيئة زاد التخطيط للمسارات الوظيفية

و يمكن القول ان الفرضية الجزئية الثالثة التي تتمحور حول دور قيم ادارة البيئة بتخطيط المسارات الوظيفية محققة .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة

• نص الفرضية العامة:

هناك علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية لدى أساتذة متوسطة أبو كامل شجاع بن اسلم.

قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson بين الدرجة الكلية لاستبيان القيم التنظيمية والدرجة الكلية لاستبيان تخطيط المسار الوظيفي ولتأكد من صحة الفرضية.

الجدول رقم 33 يبين العلاقة بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط "بيرسون"	العينة	
0.01	0.56	30	القيم التنظيمية
			تخطيط المسارات الوظيفية

من خلال الجدول 33 ان قيمة معامل الارتباط 0.56 وهي طردية موجبة عند مستوى الدلالة 0.01 ، ومنه الفرضية العامة محققة .

و بالتالي توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين القيم التنظيمية وتخطيط المسارات الوظيفية لدى اساتذة متوسطة ابو كامل شجاع بن اسلم ، وهذا ما اكده نتيجة اختبار بيرسون والتي جاءت نتائجه كما هو مبين في الجدول رقم 33

3. مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة:

إن النتائج التي توصلنا إليها من خلال مناقشتنا لفرضيات هذه الدراسة و هو وجود نقاط اتفاق و أيضا نقاط اختلاف بين نتائج دراستنا الحالية و نتائج الدراسات السابقة، حيث اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة " بدرهان و صامر " حول وجود علاقة ايجابية بين التزام إدارة المؤسسة بالقيم التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى الموظفين، و هو ما توصلنا إليه عن وجود علاقة موجبة بين القيم التنظيمية بتخطيط المسارات الوظيفية لدى أساتذة المؤسسة، كما تشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستنا في القيم التنظيمية السائدة و هي القوة، الكفاءة، القانون و النظام، و اختلفت مع نتائج دراستنا في القيمتين التاليتين السائدتين بالمتوسطة: فرق العمل و العدالة.

كذلك اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع نتائج دراسة "لهزيل" حول وجود علاقة طردية موجبة في دور تخطيط المسار الوظيفي في مشاركة الموظفين في صناعة القرار بالمؤسسات الرياضية، و هو ما توصلت إليه دراستنا.

كما اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة منير زكرياء احمد عدوان بقطاع غزة حول وجود علاقة دالة إحصائيا بين تحليل الوظيفية و بين تحليل المسار الوظيفي للموظف، و هو ما توصلت إليه نتائج دراستنا عن وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية.

أيضا اتفقت دراستنا مع نتائج دراسة عبد العزيز العامري دراسة ميدانية في جامعة العلوم و التكنولوجيا اليمنية التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية بين بعد قيم إدارة المنظمة و الميزة التنافسية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، و هو ما توصلت إليه نتائجنا.

الخاتمة

خاتمة:

و في الأخير يمكن القول بأن هذا البحث يعتبر محاولة لتسليط الضوء على الأهمية البالغة موضوع القيم التنظيمية و تخطيط المسارات الوظيفية داخل المنظمات لكونهما يرتبطان ارتباط مباشر بالموارد البشري، فالقيم التنظيمية لها تأثير مباشر على السلوك و أداء الأفراد في المنظمة، و تخطيط المسار الوظيفي عملية التي يقوم بها الفرد في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة في تحقيقها.

و من هذا المنطلق يمكن القول بأن للقيم التنظيمية علاقة في تخطيط المسارات الوظيفية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. أحمد ماهر (2004)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. أحمد ماهر (2004)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية.
3. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان. الأردن.
4. بكوش ليلي، محجر ياسين (2007)، مدخل مفاهيمي، القيم التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع30، سبتمبر.
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي (2001)، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية.
6. صلاح عبد الباقي (1999-2000)، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة.
7. عبد الكافي اسماعيل عبد الفتاح (2005)، موسوعة القيم و الاخلاق الاسلامية، مركز الاسكندرية، للكتاب الاسكندرية، مصر.
8. عمر سعيد، إبراهيم علي عبد الله (2003)، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان.
9. عادل يوسف خوجة (2012)، القيم التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيم و العمل .
10. محمد ثائر سعدون (2016)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية و الابحاث، عمان.

11. نجاه قريش (2006)، القيم التنظيمية و علاقتها بالفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

ثانياً : الرسائل الجامعية

1. المدهون، أماني (2005)، واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث و تشغيل اللاجئين الفلسطينيين من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة و المكتب الاقليمي بغزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الاسلامية، غزة.
2. محمد صالح تركي (2010)، واقع القيم التنظيمية في مستشفيات الحكومي و الاهلي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الرياض.

ثالثاً : معاجم و قواميس

1. محمد مصطفى زيدان (1979)، معجم المصطلحات النفسية و التربوية، ط2 ، دار الشروق، جدة.

رابعاً : المجالات

1. آل مذهب، معدي بن محمد (2007)، برامج تخطيط المسار الوظيفي للممارسات و الصعوبات في منظمات الأعمال، مجلة الإدارة العامة، مجلة دورية، السعودية، ع 4
2. إيمان مصطفى كفاقي (2017)، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية، مجلة الإدارة التربوية، جامعة الأزهر، ع 12.
3. بكوش ليلي، محجر ياسين (2017)، مدخل مفاهيمي: القيم التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع 30 ، سبتمبر.
4. ماضي كامل، ووادي رشدي (2007)، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية وجهة نظر ذاتية " مجلة الجامعية الاسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية " ، غزة، المجلد 15، ع 2

خامساً : المؤتمرات

1. مشاعر بنت ذياب العتيبي (2009)، الإدارة بالقيم و تحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، جامعة أم القرى، الرياض، 1-4 نوفمبر

سادساً : مراجع أجنبية:

- 1- Antoniu Eliza (2010). career Planning Process and its role in Human Resource Development. Economics, 10(2), 13-22
- 2- Hajaj ,A (2015) , organizational values ant their relationship to job stability : afiela study on a sample snowy nivesity a administrators in laghouat (unpublished master dissertation) mohamed khidar university Biskra , algeria .
- 3- Journal of Management science and Business Research, Vol, 3(12) , 35-47
- 4- Nawal , athman,A , Anwar ,H (2013) , Impact of organizational values on job Performance an empical study of the views of a sample of midde mangers departments in a number of government hospitals in nineveh tlkrlt journal of administration and conomics 9 (29) .
- 5- Pasaritu , F, (2014) , the effect of Organizational Culture on Career Planning and Its Impacts to work Motivation and Employee Performance International.

6- Yohaya ,K , Siti, Y , Othman Z ,(2004), Relationship Between
Organizational careen Management and Individual performance ,I
J M S , Vol , 11(2), 73–90

قائمة الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس تخصص التنظيم و العمل حول موضوع الدراسة الحامل للعنوان القيم التنظيمية و علاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية وإلتزام البحث والتوصل إلى نتائج علمية و تحليلها و تفسيرها نرجو من سيادتكم الإجابة على هذا الاستبيان بوضع (×) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بصدق و موضوعية. علما بأن الغاية من إجراء هذه الدراسة، غاية علمية بحثية و أن المعلومات ستحظى بالسرية التامة و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. و في الأخير نتقدم إليكم بخالص الشكر و التقدير على تعاونكم معنا.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن: أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐
من 41 إلى 50 ☐ أكثر من 50 سنة ☐
3. الخبرة المهنية (الأقدمية): أقل من 5 سنوات ☐
من 5 إلى 10 سنوات ☐
فوق 10 سنوات ☐

المحور الثاني : القيم التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعمل ادارة المؤسسة على تقييم اداء اي موظف					
2	يحصل جميع الموظفين على فرص متساوية للترقية في المؤسسة					
3	اهتم بتطبيق قوانين المؤسسة					
4	يسود المؤسسة جو من الانضباط يساعد على العمل بجدية					
5	ظروف العمل في قاعات التدريس جيدة					
6	تربطني علاقات اخوية جيدة مع زملائي في العمل					
7	احرص على التقيد بالتعليمات					
8	اقدم تبريرات عند غيابي عن العمل					
9	احترم توقيت العمل					
10	تشركني الادارة في اتخاذ بعض القرارات					
11	احرص على تنفيذ مهامتي بصفة دائمة					
12	احترم ملاحظات المسؤولين					
13	احظى بتقدير المسؤولين كغيري من الزملاء					
14	احاول تطوير عملي من خلال دعم الآخرين لي					
15	اعتمد على مساندة زملائي في رفع المعنويات					
16	تكافئ ادارة المؤسسة الموظفين على اساس العمل المقدم					
17	يلتزم المسؤولون في المؤسسة بالمهام الموكلة لهم					
18	تحرص الادارة على توظيف افضل المرشحين					
19	يتحصل الموظفون ذوي الكفاءة العالية على مناصب تتناسب مع قدراتهم					
20	يتميز المسؤولون في المؤسسة بسرعة اتخاذ القرارات في حال واجهتهم مشكلة ما					

محور الثالث : تخطيط المسارات الوظيفية

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
21	لدي إدراك واضح لمفهوم المسار الوظيفي					
22	أختياري لوظيفتي الحالية كان عن حرية و قناعة					
23	لدي رؤية واضحة لمستقبلي الوظيفي					
24	أقيم مساري الوظيفي باستمرار					
25	أحدد أهدافي الوظيفية					
26	أخطط لكيفية تنفيذ أهدافي الوظيفية					
27	أحرص على تنمية مهاراتي الوظيفية باستمرار					
28	أداوم على حضور المؤتمرات وحلقات المناقشة					
29	أحرص على تحديث سيرتي الذاتية باستمرار					
30	أبحث عن فرص التدريب و أشارك فيها					
31	ليس لدي الوقت الكافي لتخطيط مساري الوظيفي					
32	لدي شبكة علاقات شخصية و مهنية مفيدة					
33	ضعف القدرة والمهارة في تخطيط المستقبل الوظيفي					
34	المناخ التنظيمي في المؤسسة لا يساعد على تخطيط المسار الوظيفي					
35	قلة التعاون داخل القسم					
36	أحرص على الاستفادة من آراء الآخرين بشأن ادائي الوظيفي					
37	أحدد المهارات المطلوبة للوصول لمستقبلي الوظيفي الذي أراغب في تحقيقه					
38	أقيم ذاتي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف					
39	أدرك متطلبات ومراحل الترقى في وظيفتي الحالية					
40	تقديم المؤسسة معلومات على موقعها الالكتروني تفيد على تخطيط مسارها الوظيفي					

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

القيم التخطيضية وعلاقتها بتخطيط المسارات
الوقفية

إعداد الطلبة:

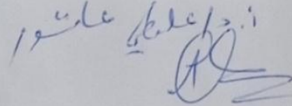
1- سعد ولد سعيدي رقم التسجيل: ٨٧١٧٣٥٠٨٦٣١٨

2- لواء حبيطة رقم التسجيل: ٨٧١٧٣٥٠٨٦٤٠٩

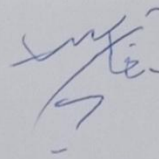
القسم: علم النفس الشعبي، علم النفس التخصصي، تقديم وعمل
إشراف: صفا رشيد الوهاب الرتبة: محاضر - أ

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص


رئيس القسم

موافقة وإمضاء المشرف(ة):



تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

انجز من طرف
المكون: خليل لبوحي

السيد(ة): اسلام سميحة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11999 10 2 2 00 4 14 000 3

الصادرة بتاريخ: 27.02.2017 عن دائرة: يوسعادة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس العملي والتطبيقي تحت رقم التسجيل: 171735086341

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: القلق التنظيبي والاقتضائية لدى طلبة المسارات

الوظيفية

08 جوان 2022

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء المعني(ة):

08 جوان 2022

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

تصريح شرعي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيد(ة): طوامرية صفيقة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200339383

الصادرة بتاريخ: 2016.04.24 عن دائرة: يوسعادة

المسجل بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: علم النفس (المصطلح) تحت رقم التسجيل: 1717 3508 6108

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها:

القيم الشخصية وعلاقتها بخطط المسارات
الوظيفية

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في: 09 جوان 2022

امضاء المعني(ة):

09 جوان 2022
عن رئيس المجلس العلمي: تيملي
و: عبد الحليم
المستحق الرئيسي: عبد الحليم
امضاء: رئيسي صبا نسح

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.