



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

الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل: 97459776

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل
بعنوان:

دور الدعم التنظيمي في تفعيل إدارة المسار الوظيفي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة

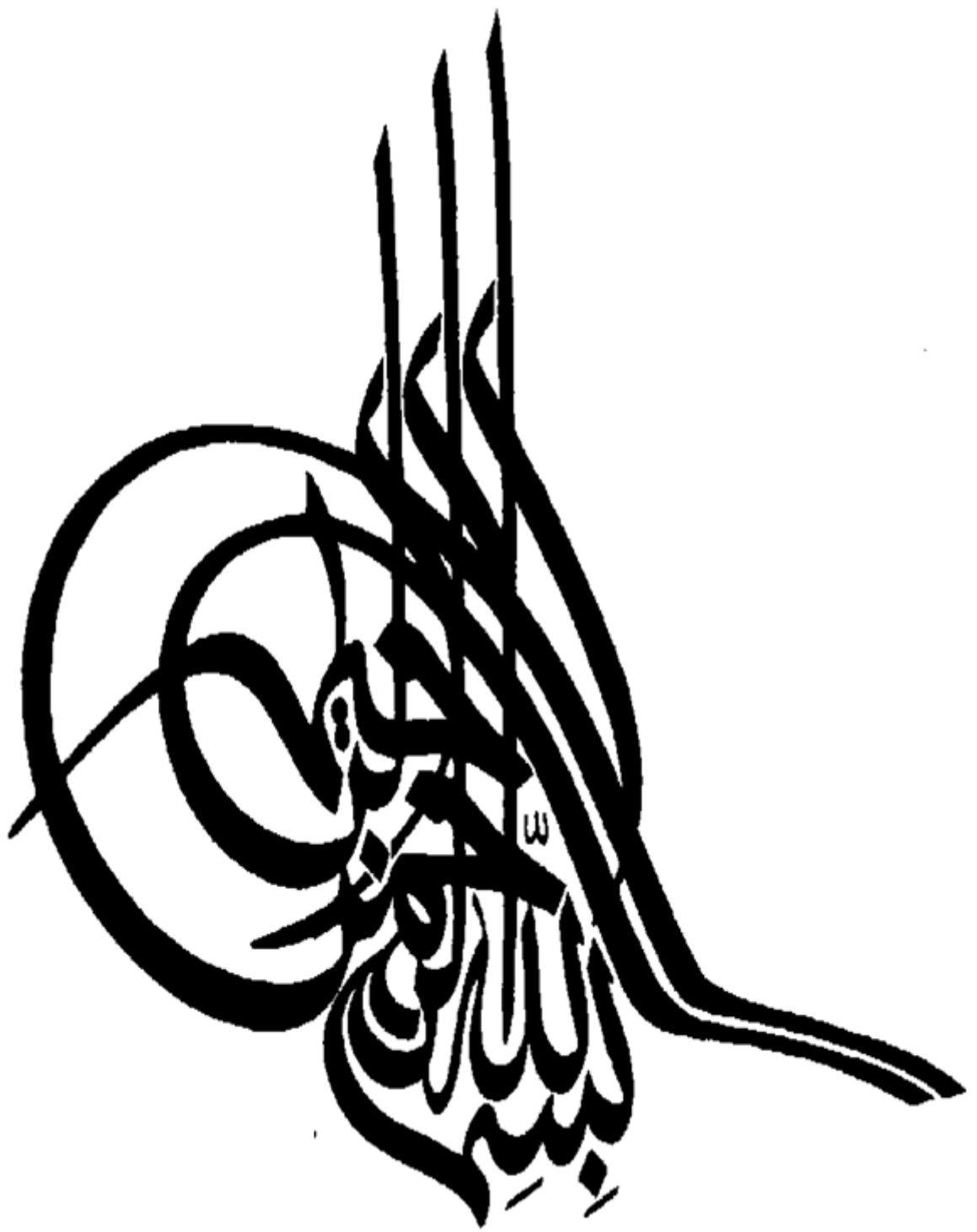
إعداد الطالبة:

فتيحة مسقم

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

د/ - كتفي ياسمينة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيسيا
د/ - سليمة عبد السلام	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د/ - بوساق هجيرة	الرتبة: أستاذ محاضر (ب)	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019



** شكر وتقدير **

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا

والقائل في محكم تنزيله: (إذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم . . .)

سورة إبراهيم 7

والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

أحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام هذه الدراسة

أقدم بخزير الشكر والعرفان إلى الأساتذة المحترمة الدكتور عبد السلام

سليمة لإشرافها على هذا العمل فلها أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما

قدمته لي من توجيهات وإرشادات وعلى ما خصتني به من جهد ووقت طوال

إشرافها على هذا العمل

كما أقدم بخزير الشكر إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

05	فهرس المحتويات
07	فهرس الأشكال والجداول
09	مقدمة

الفصل الأول: الإطار التصوري العام للدراسة

14	1- تحديد الإشكالية
14	2- الفرضيات
15	3- أسباب اختيار الموضوع
15	4- أهداف الدراسة
15	5- أهمية الدراسة
16	6- تحديد المفاهيم
20	7- الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدعم التنظيمي الأهمية والمحددات

26	تمهيد
27	أولاً : أهمية الدعم التنظيمي
27	ثانياً: محددات الدعم التنظيمي
31	ثالثاً: النظريات المفسرة لظاهرة الدعم التنظيمي.
37	خلاصة

الفصل الثالث: إدارة المسار الوظيفي

39	تمهيد
40	أولاً: أهمية المسار الوظيفي
41	ثانياً: خصائص المسار الوظيفي
42	ثالثاً: محددات إدارة المسار الوظيفي
49	رابعاً: مراحل إدارة المسار الوظيفي
51	خامساً: العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المسار الوظيفي
51	سادساً: مشكلات ومعوقات إدارة المسار الوظيفي
57	سابعاً: النظريات المفسرة للمسار الوظيفي
60	خلاصة

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

62	تمهيد
63	أولاً: منهج الدراسة
63	ثانياً: أدوات جمع البيانات
65	ثالثاً: مجالات الدراسة
65	رابعاً: العينة المدروسة وخصائصها
69	خلاصة

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها

71	1- عرض نتائج الدراسة
102	2- نتائج الدراسة
103	3- اقتراحات الدراسة
104	الخاتمة
106	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
33	هرم ماسلو للحاجات	01
46	تخطيط التعاقب الوظيفي	02
48	كيفية رسم وتنمية المسار الوظيفي	03
50	خطوات إدارة المسار الوظيفي	04
66	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
67	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	06
68	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني	07

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
66	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
66	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
67	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني	03
71	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	04
72	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	05
73	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	06
74	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)	07
75	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9)	08
76	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	09
77	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	10
78	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	11
80	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	12
81	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	13
82	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	14
83	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	15
84	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)	16
85	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)	17
87	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)	18
88	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)	19
89	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)	20
90	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)	21
91	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)	22
92	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (31)	23
93	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (33)	24

94	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (34)	25
94	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (35)	26
95	يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (36)	27
96	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4) حسب السؤال رقم (24)	28
97	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04) حسب السؤال رقم (26)	29
98	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11) حسب السؤال رقم (20)	30
99	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) حسب السؤال رقم (33)	31
100	إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12) حسب السؤال رقم (20)	32

مقدمة

مقدمة:

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أن تواجه التحديات المواقبة لهذه العوامل والمتغيرات وتتعاشي معها، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لابد وأن تعتمد على الموارد البشرية ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها ، إن العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر تنظيمياً تزايدت وتداخلت بشكل كبير خاصة في العقدين الأخيرين، كذلك تشابكت علاقة تلك العوامل والمتغيرات فيما بينها داخلياً وإن كانت تهدف جميعاً إلى تنمية وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والمجتمعية معاً حيث تتيح تلك العوامل إشباعاً لحاجات ودوافع العاملين، ومن أهمها: العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، الدعم التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الكفاءة الاجتماعية، تمكين العاملين، دعم وتأكيد الذات، تنمية درجة الاستقلالية في العمل .. وغيرها من العوامل والمتغيرات حيث يعرف الدعم التنظيمي على أنها التوزيع العادل لمكافآت العمل على العاملين مقابل الجهود المبذولة منهم لتلبية أهداف المنظمة والتي تدل على اهتمام المنظمة بمساهمات العاملين وتشمل المكافآت المادية مثل الأجور والبدلات والمزايا الاجتماعية والعاطفية مثل الاحترام ودعم المشرف بينما يعرف المسار الوظيفي بأنه مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والراسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، أو بعبارة أخرى المسار الوظيفي هو مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى الهدف المنشود.

ويعتبر المسار الوظيفي أحد القضايا المهمة في إدارة الموارد البشرية حيث أن له علاقة بعدد من المتغيرات المتصلة بسلوك العاملين في منظمات العمل، ويعتبر المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة نسبياً بالمقارنة مع مصطلحات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تم تقديمه بشكل أكثر وضوحاً في الستينات من القرن الحالي استناداً إلى أفكار قدمت في السابق عن أهمية العمل في حياة الأفراد.

ومن العلاقة التشابكية التي سبق ذكرها بين هذه المتغيرات، قامت الباحثة بتوقع وجود علاقة بين الدعم التنظيمي والمسار الوظيفي، لذلك قام باختيار موضوع الدعم التنظيمي ودراسة محدداته ودورها في

تفعيل المسار الوظيفي واندماج الفرد في المهام المكلف بها من قبل المنظمة والتي تنعكس ايجابياً على إنتاجية الفرد والمحافظة على مصالح المنظمة وبذلك تكون المنظمة حققت غاياتها من الدعم التنظيمي. كل هذا دفعنا إلى إجراء هذه الدراسة التي كانت بمثابة إطلالة وصفية على الدعم التنظيمي ودوره في تفعيل المسار الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، حيث شملت دراستنا على جانبين نظري وجانب تطبيقي، الجانب النظري احتوى على فصلين: الفصل الأول: خصص لتقديم الدراسة من حيث إشكالية الدراسة وتحديد تساؤلاتها وصياغة الفرضيات تبعا لذلك، بالإضافة إلى أهداف وأهمية دراستنا وتحديد المفاهيم الإجرائية للمتغيرات المتناولة، ثم الدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

أما الفصل الثاني: فخصص للدعم التنظيمي

في حين الفصل الثالث: فقد تناولنا فيه المسار الوظيفي

في حين أن الجانب التطبيقي قسم إلى فصلين:

الفصل الثالث: يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الرابع: فصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ويحتوي على نتائج فرضيات الدراسة بعد المعالجة الإحصائية ومناقشة هذه النتائج على ضوء الدراسات السابقة والتراث النظري.

الفصل الأول:

الإطار التصوري العام للدراسة

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: تحديد الإشكالية:

تواجه معظم المؤسسات تحديات جمة في الوصول لتفعيل المسار الوظيفي للعاملين بها ولهذه الغاية تستخدم وسائل شتى وتنفق الكثير من الأموال لتدريب وتأهيل العاملين لديها وتقديم لهم العديد من المزايا والعروض ساعياً دائماً للوصول لمستوى عالي من رضا الموظفين لديها وتستعين بكل الطرق الحديثة ونتائج الأبحاث لتطبق استراتيجيات فعالة من أجل الوصول لهذا الغرض من خلال الدعم التنظيمي للموظفين، فبينما تتجح بعض المؤسسات بتحقيق تفعيل المسار الوظيفي من خلال وسائل الدعم التنظيمي، تفشل مؤسسات أخرى تستخدم نفس الوسائل وذلك بسبب اختلاف نشاط المؤسسة والمكان والزمان التي تعمل بها، فيجب على كل مؤسسة اختيار أدوات الدعم المناسبة لها.

وفي إطار الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية لتطبيق مختلف الأساليب الحديثة للتسيير في بما ذلك إدارة وتخطيط الموارد البشرية نظراً للتغيرات والتطورات الدائمة في مختلف مجالات العمل، وفي ظل بيئة عمل متجددة تسودها المنافسة حيث يكون الاعتماد على الأساليب العلمية التي منها تفعيل المسار الوظيفي أمراً ضروريا لضمان الاستمرارية، جاءت هذه الدراسة للتعرف على وسائل الدعم التنظيمي الفعال المستخدم في تفعيل المسار الوظيفي لدى العاملين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة وتجيب عن التساؤل الرئيسي التالي:

هل للدعم التنظيمي دور في تفعيل إدارة المسار الوظيفي.

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يمكن للعدالة التنظيمية أن تساهم في النقل الوظيفي.
- 2- هل يمكن لتمكين العاملين أن يساهم في الإحلال الوظيفي.
- 3- هل يمكن للقيادة بالقيم أن تساهم في تعزيز قيمة الترقية.

ثانياً: الفرضيات:

الفرضية العامة:

للدعم التنظيمي دور في تفعيل إدارة المسار الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- 1- يمكن للعدالة التنظيمية أن تساهم في النقل الوظيفي.
- 2- يمكن لتمكين العاملين أن يساهم في الإحلال الوظيفي.
- 3- يمكن للقيادة بالقيم أن تساهم في تعزيز قيمة الترقية.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من عدة أسباب تتمثل فيما يلي:
 - يعتبر بحثاً في مجال تخصص دراستنا أي علم الاجتماع تنظيم وعمل.
 - حداثة الموضوع إذ يعتبر حديث الساعة لما له من انتشار وتأثير واضح في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.
 - إبراز أهمية الموارد البشرية في المنظمات والقيمة التي تتميز بها في المنظمات المعاصرة.
 - أهمية كل من الدعم التنظيمي والمسار الوظيفي داخل المنظمات وارتباطهما بالموارد البشري، الوظيفة والمنظمة.
 - معايشتنا الأوضاع التنظيمية الراهنة في المنظمات الجزائرية.
- رابعاً: أهداف الدراسة:

- لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ومعرفة الغموض الذي يحتاجه ويعتريه، ومن خلال منطلقاتنا للدعم التنظيمي الذي يشكل أهمية في زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية، إضافة إلى المسار الوظيفي داخل المنظمات وفي هذا السياق نبور الأهداف التالية:
- محاولة الوقوف على واقع الدعم التنظيمي داخل التنظيم محل الدراسة.
 - معرفة واقع الدعم التنظيمي داخل السياق التنظيمي محل الدراسة.
 - تقديم إطار مفاهيمي لكل من الدعم التنظيمي والمسار الوظيفي.
 - التعرف على مستوى تفعيل المسار الوظيفي للعاملين.
 - توضيح الخلفية النظرية لكل من الدعم التنظيمي والمسار الوظيفي.
 - التعرف على طبيعة دور الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة.
 - التحقق من وجود التزام تنظيمي لدى العاملين.
 - التعرف على مستوى الدعم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- خامساً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال التطرق إلى لموضوع أساسي ومهم في حياة الفرد داخل التنظيم وهو الدعم التنظيمي، ويعتبر المورد البشري أحد دعائم المنظمة، والتي يجب الاهتمام به والحفاظ عليه والسعي لتطوره من أجل الرقي به نحو الأحسن، وتحقيق أهدافه داخل التنظيم، وأن أي منظمة لا يمكن أن تزدهر وترقى بدون موردها البشري، ويجب على المؤسسة الاهتمام وتقدير جهوده واحترامه كإنسان.

كما أن لإدارة الموارد البشرية دور فعال في مواجهة الحاجة المتزايدة للمؤسسات لتحديد الكيفية التي تجنب الأفراد المؤهلين للعمل بها، وتحافظ على المهارات المرجوة بها والاستخدام الأمثل للأفراد الموهوبين والمبدعين والمبتكرين، وذلك باستخدام بعض الأساليب والممارسات المتعلقة بأنشطة المورد البشري، كما تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على مكانة المورد البشري في إحدى المؤسسات الجزائرية الخدمية في تفعيل المسار الوظيفي.

ن للتلاميذ وبالتالي عدم اللجوء إلى بدائل.

سادسا: تحديد المفاهيم:

يعد تحديد المفاهيم أمرا ضروريا وحلقة من الحلقات الهامة التي ترسم مسارات البحث وتساعد الباحث في حصر وتمحيص المعلومات التي يجب عليه جمعها، ومن المفاهيم الأساسية التي تناولناها في دراستنا ما يلي:

6-1- الدعم التنظيمي:

الدعم لغة: الشيء، يدعمه دعما، مال فأقامه¹.

التنظيم لغة: مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظما ونظاما أي جمعه فانتظم².

الدعم التنظيمي:

لقد اختلف الباحثون و الكتاب حول إعطاء مفهوم موحد ومحدد للدعم التنظيمي، و فيما يلي عرض لأهم التعاريف.

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم³.

عرفه (Eisenberger et al.1990): الدعم التنظيمي بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتثمن مجهوداته ومساهماته وتعنتي به وترعاه وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة

¹ ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، مج3، دار صادر، بيروت، 2010، ص 857.

² الفيروز أبادي، القاموس المحيط، تحقيق محمد نعيم العرقسوسي، مؤسسة الرسالة، 2005، ص 346.

³ عامر قيران مسدح الشملاني العنزي، الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2014، ص 13.

تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء¹.

وفقا لـ Eisenberger وآخرون (1986) : "الدعم التنظيمي هو تطوير معتقدات الموظفين فيما

يتعلق بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمام برفاهيتهم"²

ويمكن تعريفه كذلك " إلى أي مدى تقدر المنظمة مساهمة الموظفين، والعناية برفاهيتهم"³

وهو "تقدير منظمة لمساهمة الموظفين واهتمام برفاهيتهم ، و بالمثل هذا أن الدعم ينظر مع زيادة

الالتزام، ولاء، والأداء"⁴.

كما يعرف بأنه إدراك الفرد لتقدير المنظمة له، وبالتالي الفرد يستخدم أحكامه الخاصة بإدراكه لمدى

التنظيمي لتقدير توقعه للنتائج المترتبة على جهده، ولذلك فكلما كبر المدى الذي تهتم من خلاله المنظمة

بالموظفين وتقدر جهودهم كلما بذل العاملون جهدا أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها⁵.

يعرف بأنه: جميع الأشكال المساعدات المادية والمعنوية التي يمنحها التنظيم بشكل طوعي

للعاملين بها والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين وبزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم والذي ينعكس

بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة⁶.

¹ - محمود عبد الرحمن الشنطي، دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة الأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد 03 ، 2015ص124 .

² -Lois tetrick ،lynn mcfarlane A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support,Journal of applied psychology, Vol.76,1991.p637.

³-Ren-tao miao, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China, university of science and Technology Liaoning Anshan, china 2011,p108

⁴- Linda Rhoades and Robert Eisenberger, Perceived Organizational Support: A Review of the Literature Journal of applied psychology copyright, 2002,by the American psychological association,Inc.2002,vol.87 ,No.04,P 698-699.

⁵ -علياء حسيني علاء الدين، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 09.

⁶ - أحمد ديب أحمد، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتبة غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 10.

التعريف الإجرائي لمفهوم الدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج تعريفا شاملا للدعم التنظيمي كما يلي: الدعم التنظيمي يتمثل في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين وبزيادة رفايتهم وتقديرها لهم، ويشمل جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها والذي ينعكس بدوره علي جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

6-2- المسار الوظيفي:

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة، هيكل القيم، تركيبة القوى العاملة، التغيرات التكنولوجية، إعادة الهيكلة ويعكس هذا أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية الغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق.

قد تعددت تعريف المسار الوظيفي والتي نذكر منها ما يلي:

عرفه الدكتور مصطفى محمود أبو بكر " في كتابه أنه: "مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والراسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي¹. حسب هذا التعريف فان المسار الوظيفي هو مجموعة المناصب التي يتقلدها الفرد خلال عمره الوظيفي أما عن طريق الترقية أو النقل أو التنزيل في المرتبة. وعرفه آخريين بأنه : مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى الهدف المنشود².

من خلال هذا التعريف فان المسار الوظيفي هو كل الوظائف التي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية وصولا إلى ما كان يطمح إلى تحقيقه.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية بمدخل تحقيق الميزة التنافسية. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص 196.

² محمد فتحي، مرجع سابق، ص 196

كما عرفه " نور الدين حاروش" على أنه : مجموعة المناصب المرتبطة التي تخطط مستقبلا ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية ، وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله ومشاعره¹. أي أن المسار الوظيفي " حسب نور الدين حاروش " يمتاز بخاصية التخطيط المسبق المختلف الوظائف التي يشغلها الموظف خلال فترة تواجده بالمؤسسة والتي تتأثر بميوله واتجاهاته الشخصية.

كما تم تعريف المسار الوظيفي على انه المجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه واحد أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود². حسب هذا التعريف فإن المسار الوظيفي هو كل الوظائف التي يزاولها الفرد خلال حياته الوظيفية لتحقيق أهدافه سواء في نفس المؤسسة أو عدة مؤسسات برؤى واتجاهات مختلفة.

يعرف المسار الوظيفي على أنه: "مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والراسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي³.

كما يعرف على أنه : مجموعة المناصب المرتبطة التي تخطط مستقبلا ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية ، وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله ومشاعره⁴.

من منظور حركة داخل التنظيم على انه عملية يتم من خلالها تحديد الوظائف المحتمل أن يتدرج عبرها الموظف أو ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية العملية في المنظمة وذلك منذ بداية عمله فيها إلى إحالته على التقاعد وترك العمل فيها وبذلك يمثل عمليات الترقية ونقل وظيفة من الأداء الأعلى وأفقيا عبر الهيكل التنظيمي⁵.

وباعتبار سمة مميزة للموظف حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف إدارية وخبرات متنوعة، بحيث يعرف أنه " مراكز الخبرات والمهام المرتبطة بالعمل والتي تمتد طوال حياة الفرد الوظيفية والتي تتأثر بالقيم واحتياجات ومشاعر الفرد⁶.

¹- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 191

²- محمد موسي أحمد، مرجع سابق، ص 200.

³- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية بمدخل تحقيق الميزة التنافسية. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص 196.

⁴- نور الدين حاروش، مرجع سابق الذكر، ص 191

⁵- عمر وصف عقلي، إدارة الموارد البشرية معاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2009، ص 557

⁶- سامح عبد المطلب عامر ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط2، عمان، 2011، ص 166.

التعريف الإجرائي لمفهوم المسار الوظيفي:

مما سبق نتوصل إلى التعريف الإجرائي المتمثل في أن المسار الوظيفي هو: "المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة للفرد خلال عمره الوظيفي".

6-3- تعريف إدارة المسار الوظيفي:

تعرف بأنها التركيز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من ناحية وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية¹.

وتعرف أيضا بأنها تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيء فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمؤسسة على مدى حياة الفرد الوظيفية².

من خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف إدارة المسار الوظيفي على أنها عملية تهدف لتوفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم الوظيفية بشكل أفضل وترشيدهم لاستخدام هذه المهارات والاهتمامات بفعالية أكبر لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معا.

سابعاً: الدراسات السابقة:

7-1- دراسات حول الدعم التنظيمي:

1- دراسة أحمد ديب محمد ماضي (2014): بعنوان "أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، وتحديد وسائل الدعم التنظيمي التي يقدمها المكتب الإقليمي والبحث عن معوقات استخدام الدعم التنظيمي التي يقدمها المكتب، والبحث إضافة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تطوير أسباب الدعم التنظيمي للوصول للدرجة العالية من الاستغراق الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا من الدرجة الوظيفية العاشرة إلى الدرجة الوظيفية العشرين، حيث بلغ العدد الإجمالي 327 عامل، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 270 عامل، أي نسبة 82.52% من مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 374.

² - محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 195.

لجمع البيانات، حيث تكونت من جزأين تم تخصيص الجزء الأول للمعلومات الشخصية للموظف بينما تناول الجزء الثاني محورين أولهما هو الدعم التنظيمي ويضم أربع مجالات وهي العدالة التنظيمية وسلوك القادة المساندة للمرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، دعم تأكيد الذات لدى العاملين، وثانيهما هو الاستغراق الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي وتنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا بدرجة متوسطة ومقبولة، كما بينت الدراسة وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الدائرة التي يعمل بها الموظف وإلى سنوات الخبرة فقط، وأوصى الباحث في دراسته بضرورة مراجعة وكالة الغوث لوسائل الدعم التنظيمي المتبعة حالياً في تعزيز الموظفين، من خلال مراجعة نظام الأجور والمكافآت وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر، وتنظيم وتوفير متطلبات الاستقرار الوظيفي، وزيادة رفاة الموظفين، وتدريب القادة والمدراء على تعزيز العلاقة بينهم وبين المرؤوسين¹.

2- دراسة عامر قيرات مسلح الشمالي العنزي (2014): رسالة ماجستير تخصص إدارة، بعنوان "الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض".

تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة في تشميل البيانات واشتمل مجتمع الدراسة على 168 ضابطاً، وتهدف الدراسة إلى تقييم واقع الدعم التنظيمي المدرك من قبل الضباط بإدارة مرور منطقة الرياض وكذلك قياس تأثير الدعم التنظيمي المدرك لدى ضباط إدارة مرور منطقة الرياض على إمكانية تطبيقهم لما اكتسبوه من مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة بعد العودة من التدريب.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك لدى الضباط وبين قدرتهم على نقل أثر التدريب إلى إدارة مرور منطقة الرياض وتبين أن انخفاض مستوى الدعم التنظيمي خلال المراحل المختلفة للتدريب تسبب في زيادة التأثير السلبي على نقل أثر التدريب إلى إدارة مرور منطقة الرياض².

¹ - أحمد ديب أحمد، المرجع السابق.

² - عامر قيرات مسلح الشمالي العنزي: الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض، رسالة ماجستير تخصص إدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2014.

3- دراسة أبو رمان وآخرون (2011): بعنوان "العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية"¹.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي بأشكاله الثلاثة (العاطفي، المعنوي والمستمر) لدى الكادر التمريضي في المستشفيات الأردنية الحكومية على اعتبار أن الدعم التنظيمي الذي يدركه العاملون في مهنة التمريض يمكن أن يحدث أثرا في تحديد شكل الالتزام التنظيمي المرغوب لديهم تجاه المستشفى الذي يعملون فيه، كما سعت الدراسة للكشف عن أكثر أبعاد الدعم التنظيمي تأثيرا في الالتزام التنظيمي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 275 ممرض وممرضة موزعين في جميع المستشفيات الحكومية العاملة في العاصمة عمان وعددها ثلاث مستشفيات، واستخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية من بينها الإحصاء الوصفي وكانت الاستبانة أداة لها لجمع المعلومات.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر بما نسبته 42.9% من التباين الحاصل بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية المبحوثة.
 - أن أداء العاملين، ظروف العمل، الأجور العادلة، الدعم الإشرافي كانت أكثر الأبعاد تأثيرا في الالتزام المعنوي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي.
- 7-2- دراسات حول المسار الوظيفي:

1- دراسة معاذ نجيب غريب (2014): بعنوان "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة دمشق.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية متمثلة بالتدريب والترقية والتدوير الوظيفي، والحوافز وبين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، والتعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حسب المتغيرات الديمغرافية، ولتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على توزيع استبانة على عينة الدراسة المتمثلة في 353 عاملا، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

¹ - شهلي نبيلة: الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية ممثلة بكل من التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز والولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية، وكان لتلك المتغيرات أثر إيجابي على الولاء التنظيمي، وبينت الدراسة وجود فرق جوهري فيلا إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغيرات الجنس والدورات التدريبية والمؤهل العلمي والقطاع والمسمى الوظيفي، بينما لم يظهر فروق جوهريّة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة، وتبين أيضا عدم وجود اختلافات جوهريّة بين القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بأثر المتغيرات المستقلة (التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز) على الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، مع ملاحظة أن أثر تلك المتغيرات على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص¹.

2- دراسة بوراس (2007): بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين توتة -باتنة"، رسالة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تخطيط المسار الوظيفي بمؤسسة الإسمنت بعين توتة بالإضافة إلى التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي، وإبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة، بالإضافة كذلك إلى إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات.

طرحت الدراسة عدة تساؤلات تمثلت في:

- هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار الوظيفي؟.

- ما هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتخطيط مسار وظيفي فعال؟.

- هل تخطيط المسار الوظيفي للأفراد بصمت مواكبة التغيرات والتطورات؟.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل استمارة استبيان على عينة تتكون من 50 رئيس من مختلف وحدات المؤسسة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج وهي:

- نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها.

¹- معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة دمشق، 2014.

- صعوبة وضع مقاييس دقيقة لقياس الكفاءة، فالتقارير الدورية والتي تقيم العامل على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم، وقد يشوبه التحيز أو الخطأ.
- من أهم استخدامات نتائج التقييم التكوين والتطوير المستمر لتمكين العامل من أداء مهام أخرى خلال مساره الوظيفي في الوحدة.
- لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات، أي لا ينظر إلى التطابق وصف الفرد الذي اختاره لها¹.

¹- فايذة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين توتة -باتنة"، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.

الفصل الثاني:

الدعم التنظيمي الأهمية والمحددات

تمهيد

أولاً: أهمية الدعم التنظيمي.

ثانياً: محددات الدعم التنظيمي.

ثالثاً: النظريات المفسرة لظاهرة الدعم التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

لقد شهدت السنوات الأخيرة موجة من الاهتمام والدراسات والنظريات التي تسعى إلى إيجاد التوازن والمنفعة المتبادلة بين كل من طرفي العمل (المنظمة والموظف، ومن بين أبرز المتغيرات التي أخذت الدراسات الاجتماعية تسلط الأضواء عليها ما يعرف بالدعم التنظيمي والذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام.

فالمؤسسة تسعى إلى اكتساب الدعم التنظيمي عال من خلال العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين..... الخ ، مما يدفع بها إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها

أولاً : أهمية الدعم التنظيمي.

يترتب على الدعم التنظيمي أهمية متبادلة بين العاملين والمنظمة وهي¹ 6 :

- يساعد الدعم التنظيمي في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين؛
- يزيد من دافعية الأفراد للإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة؛
- إيجاد رؤية مشتركة تجمع بين أهداف المنظمة العامة وأهداف العاملين الخاصة وكلما زاد الدعم التنظيمي زاد ارتباط الأهداف مع بعضها البعض؛
- تؤثر علاقة الفرد برئيسه وإدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين تأثيراً جوهرياً على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي.
- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سلبية بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب.
- يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تقود لتقليل معدلات التدوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العاملون ويستثنى من ذلك العاملون الذين في بداية أو نهاية عملهم.
- ينمي درجة الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت فقد أثبتت دراسة (1999danna&Michea) وجود ارتباط إيجابي بين الدعم التنظيمي والمتغيرات مثل الالتزام الوظيفي والاستغراق الوظيفي، فكلما زاد درجة الدعم الوظيفي المقدمة للعاملين زاد لديهم درجة الالتزام الوظيفي وجعلهم راضين عن المكافآت التي يتلقونها.
- يخلق موظفين ذوي قدرة على الإبداع في العمل في ظل التنافس الهائل بين المنظمات في بيئة الأعمال، فحين يشعر العامل أن المنظمة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه، فإنه يسعى للنهوض بهذه المنظمة من خلال العمل الإبداعي والابتكاري.

ثانياً: محددات الدعم التنظيمي

1- العدالة التنظيمية:

تمثل أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تركز العدالة التنظيمية على اهتمام الإدارة بمشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء، وفي ضوء ذلك يتوقع الباحث أن

¹ - أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 11 .

يسهم بتوفير المناخ الذي يتسم بالعدالة التنظيمية إيجابيا في إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة¹ وللعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد وهي:

أ- عدالة التوزيع:

يعتبر الباحثون أن أساس عدالة التوزيع يعود إلى نظرية المساواة الذي نادي بها آدم سميث (1963) إذ يعتقد آدم سميث بأن "سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في التوزيع بين الفوائد التي يحصلون عليها والتكاليف التي يقدمونها، وعليه فإن النظرية تقوم على أساس مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته المرتبطة بالوظيفة إلى مدخلاته فيها، مع معدل مخرجات زملاءه في المنظمة إلى مداخلاتهم².

وتعرف كذلك بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة³.

ب- عدالة الإجراءات:

وهي بمثابة معايير تستند عليها كل من المنظمة والموظف لتحقيق العدالة التي تعد من دعائم الدعم التنظيمي، ويوجد ارتباط وثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات، فلكي يشعر الموظف بعدالة التوزيع فلا بد وأن يشعر أولاً بأن التوزيع قد تم طبقاً لإجراءات عادلة وموثوق بها⁴.

ج- عدالة التعاملات

تعتبر عدالة التعاملات امتداد لعدالة الإجراءات وثالث مكون من مكونات العدالة التنظيمية، ويعرف على أنها معتقدات أو أفكار الفرد بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، مجلة العلمية التجارية والتمويل، كلية التجارية، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني، 2003، ص 06.

² أحمد ديب محمد ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 15

³ صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 13

⁴ مضايي محمد الشعلان، الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب بجامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن دراسة ميدانية، مجلة الدولية- التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، 2014، ص 15

عند وضع الإجراءات. كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات¹.

وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات².

2- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:

كما تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يمكن إدراكه عن طريق اجتهاد القائد في تحديد المسارات للمرؤوسين وتقديم العون لهم لإتمام المهام المختلفة وتقديم الحوافز والتأثير الإيجابي، مما ينعكس في صورة التزام لدى المرؤوس فيبادل ذلك بإنفاق الوقت وتكريس الجهد لإنجاز تعليمات القائد وتحقيق أهداف التنظيم³.

3- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة والتطور التكنولوجي ونمو قيم جماعية حديثة أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير وضرورة تطبيق مبدأ المشاركة بصفة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة، مفهوم المشاركة يعني توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات حيث يتم الأخذ بالاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، مما يمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها.

إذن فإن المشاركة في اتخاذ القرارات تعني مشاركة الموظفين للمديرين في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وهناك مشاركة في ممارسة السلطة بين أصحاب ومديري المنظمات وبين الموظفين. كما أن من نتائج التأثير الإيجابي في المشاركة باتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي تمثلت بالرضا من قبل الموظف⁴.

4- دعم وتأكيد الذات لدى العاملين:

يشير دعم وتأكيد الذات إلى اعتقاد العاملين بالمنظمة أن بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، ولقد فرق الباحثون بين دعم وتأكيد الذات لدى

1 - أحمد ديب محمد ماضي، مرجع سبق ذكره، ص. 17

2 - صابرين مراد أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص. 15

3 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص. 06

4 - علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص. 22

العاملين، ودعم وتأكيـد الذات المرتبط بمهام محددة، ذلك أن تأكيـد الذات لدى العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طول فترة تواجده داخل المنظمة، بينما يشير تأكيـد الذات المرتبط بمهام محددة بأن الذي ينتهي بمجرد الانتهاء من نشاط أو مهمة معينة أو دور محدد داخل المنظمة¹.

5- التمكين:

تعد إستراتيجية تمكين العاملين من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري، إذ برزت فلسفة إستراتيجية تمكين العاملين بشكل فعال وملحوظ مع بداية التسعينات، وبغرض تحديد مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين نقدم بعض المفاهيم بغية تحديد الملامح الأساسية لهذه الإستراتيجية، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

تعرف إستراتيجية تمكين العاملين على أنها: منح الثقة الكاملة للعاملين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي، وتفويض المزيد من الصلاحيات، مما يؤدي إلى مزيد من الحرية لهم في اتخاذ القرارات².

كما تعرف أيضا على أنها "منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها"³.

وفي تعريف آخر نجد أنها: إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تلاءم حاجات العاملين مع رؤيتها وأهدافها البعيدة⁴.

كما تعرف أيضا على أنها: شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه، وليس بصفته أجيـرا، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

² علاوة سلمي، إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 05.

³ الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 160، ص، 2001

⁴ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 16

العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعد على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابياً على أدائه في العمل¹.

- ولدى البعض ينظر إليها على أنها: تحرير العامل من القيود وتشجيعه، وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع².

من خلال ما سبق التمكين بأنه إيجاد الظروف التي تشجع العاملين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات الغير الروتينية ويحدث التمكين عندما شارك قائد التأثير والسيطرة مع أتباعه من خلال إشراك أعضاء الفريق.

ثالثاً: النظريات المفسرة لظاهرة الدعم التنظيمي.

لكل دراسة أو موضوع بحث مجموعة من الدراسات التي تبنته من التحليل والتفصيل، وعلى الباحث أن يتبنى النظرية الأنسب وذلك في ظل مراعاة طبيعة الموضوع، ومن النظريات التي يمكن من خلالها معالجة موضوع دراستنا:

1- نظرية ماسلو تدرج الحاجات:

تتعدد نظريات الدافعية وذلك بحسب التركيز في التعرف على مسببات ونشأة الدافعية، وشرح وبيان العوامل المؤثرة على توجيه السلوك الدافعي تجاه أهداف محددة أو حوافز أو عوائد معينة ، أو تثبيت السلوك الدافعي أو تحويره ، وما سيحدث أننا سنعرض هذه النظريات تباعاً ثم نلقى بعض الضوء على الاستخدامات والتطبيقات الإدارية.

قدم إبراهيم مازلو Abraham Maslow نظريته في تدرج الحاجات. واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وتتلخص النظرية في الخطوات التالية:

- الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص66

² يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006 ، ص31

إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني¹.

- تنظيم الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية، ا، مدى إلحاح هذه الحاجات.

- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بالتدرج بدءاً بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية)، ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الإجتماعية، ثم حاجات التقدير وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

- إن الحاجات غير المشبعة لمدد طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة جمة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلاماً نفسية، ويؤدي الأمر إلى عديد من الوسائل الدافعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

- هرم الحاجات لماسلو:

كما قلنا تتدرج الحاجات، ويتم ترتيبها بشكل هرمي تبدأ بالحاجات الأساسية والفسيولوجية، وتنتقل إلى أعلى غير حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات وهو:

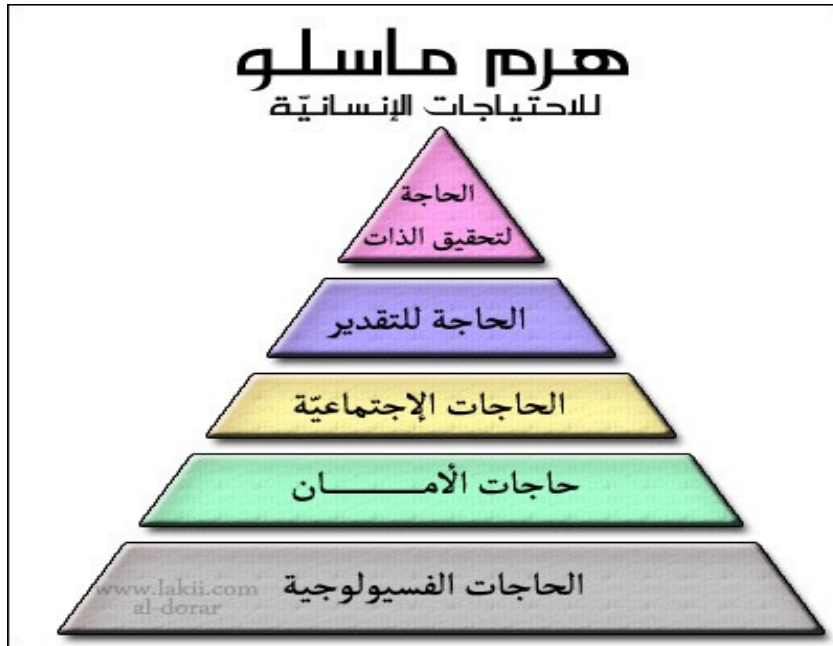
- **الحاجات الفسيولوجية: Physiological Needs** : وتعمل هذه الحاجات أساساً على الحفاظ على الفرد، والمحافظة على نوعه، وبالتالي فهي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان، ومن أمثلتها الحاجة إلى الطعام والشراب والمسكن والراحة والنوع والجنس. وإذا افترضنا صورة نظرية أن هناك شخص محروم من كل شيء في الحياة فإن ما يظهر من هذه الحاجات يكون الحاجات الفسيولوجية دون غيرها من الحاجات².

ويمكن القول أن الفرد الذي يعاني لفترات من إشباع الحاجات الفسيولوجية، يميل في المستقبل إلى إشباع الحاجات الفسيولوجية وبصورة معظمة، حتى ولو أنه وصل غلى درجات مرضية من الإشباع فإنه يصر مرة أخرى على إشباع الحاجات الفسيولوجية وبصورة عميقة، وهذه الظاهرة يمكن رؤيتها بوضوح في المجتمعات النامية مثل مصر، فالفئات الكادحة والفئات التي عانت لفترات طويلة من الحرمان، ثم ازدادت غنى بالعمل أو بأي ظروف أخرى يميل سلوكهم وبإصرار إلى إشباع الحاجات الفسيولوجية، وليست أي حاجات أخرى، ففئات الحرفيين والفنيين، قد يلاحظ أنها ازدادت غنى في الفترة

¹- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار النشر : الدار الجامعية - الإسكندرية، 2014، ص 140.

²- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 140.

الأخيرة، إلا أن إنفاقاتهم تمثل إنفاقات استهلاكية بحتة، وإنفاقات غير رشيدة وموجهة أساساً إلى المتع الحسية كالأكل والشرب والزواج والطلاق والزواج مرة أخرى والاتجاه إلى الإدمان والمكيفات¹.



الشكل رقم 01 : هرم ماسلو للحاجات

- الحاجات إلى الأمان: **Need for Safety** :

بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية بدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من أي وسائل قد تحدد حياة الفرد. وفي مجال العمل يكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة الأمن الصناعية والسلامة المهنية، وأنظمة المعاشات والرعاية الصحية والتأمينات الاجتماعية².

- الحاجات الاجتماعية: **Social Needs** :

عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، تبرز حينئذ الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني، وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك. وتتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين آخرين من أصدقاء. ورغبته في علاقات يحيطها الإعزاز والتعزيز والود. كما تمتد الحاجات الاجتماعية إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية. من خلال المركز الوظيفي الذي يحصل عليه أو من خلال الهيمنة والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها. وتتمثل جماعات العمل والأقسام والإدارات، واللجان والاجتماعات وسائل طبيعية يمكن من خلالها أن

¹ - نفسه، ص 141.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 141.

يشبع الرد حاجاته الاجتماعية، كما أن سيادة الروح المعنوية الطيبة، وأنماط القيادة والإشراف الحسنة، وأنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات والحفلات والرحلات يمكنها جميعاً أن تؤثر على إشباع الحاجات الاجتماعية.

- حاجات التقدير: **Esteem Needs** :

هنا يتم التركيز على حاجات الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، وأيضاً الشعور باحترام الآخرين له وحاجته إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة ويمكن أن تلعب الحوافز، والترقيات، والألقاب البراقة دوراً مهماً في إشباع حاجات التقدير، كذا الحال فإن الشكر في حالة إنجاز مهام خاصة، والتقدير وخطابات الثناء يمكنها أن تكون أيضاً من الحوافز المؤدية إلى إشباع الحاجة للتقدير.

- حاجات تحقيق الذات: **Self-Actualization Needs** :

هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهارته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده شخصياً. إن الناس الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يمكن أن يتصفوا بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحديّة لمهاراتهم وقدراتهم، ويستطيعون أن يستخدموا من خلالها هذه القدرات وأن يطوروا من مقدرتهم الإبداعية والابتكارية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز عالي يستطيعون من خلاله أن يحققوا ذاتهم، والإدارة الناجحة تعطي الفرد الوظيفة المناسبة التي تتناسب مع صفاته وشخصيته حتى يستطيع أن يحقق ذاته.

هذا وقد قدم الدرر (Alderfer) مؤخراً تصنيفاً لهرم يشابه بدرجة عالية هرم الحاجات "لماسلو" وإن كان يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات¹:

-حاجة البقاء: **Existence Needs** وهي تمثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو.

-حاجات الانتماء: **Relatedness Needs** وهي تمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

-الحاجة إلى النمو: **Growth Needs** وهي تمثل الجزء المتبقي من الحاجة إلى التقدير ثم حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

¹ - د.أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص 142.

2- نظرية x ونظرية y لـ ماكغريغور دوغلاس

هي نظريات حول الدوافع البشرية، تم إنشاؤها وتطويرها من قبل ماكغريغور دوغلاس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا مدرسة سلون للإدارة في الستينات من القرن المنصرم، وتستخدم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الاتصالات التنظيمية و تنمية الموارد البشرية. وهي تصف موقفين مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة. ورأى ماكغريغور أن الشركات تتبع أحد النظريات أو الأخرى. كما أعرب عن اعتقاده في أن العامل الأساسي في ربط تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة الإداريين بمروسيهم

- النظرية x:

هذه النظرية التي ثبت تأثيرها العكسي في الممارسة الحديثة، تفترض الإدارة بأن الموظفين بطبيعتهم كسالى ويتجنبون العمل إذا ما في وسعهم ذلك. ونتيجة لهذا، تعتقد الإدارة بأنه يجب أن يخضع العمال إلى نظم إشراف شاملة عن كثب باستخدام عناصر التحكم المتقدمة. وهناك حاجة إلى بنية هرمية محكمة. وفقا لهذه النظرية، فإن الموظفين سيظهرون قليل من الاندفاع فقط نحو العمل مع غياب برامج الحوافز التحريضية.

النظرية y :

في هذه النظرية، تفترض الإدارة بأن الموظفين طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس. يعتقد بأن الموظفين يتمتعون بواجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني، ولديهم القدرة على حل المشاكل الإبداعية، ولكن غالبا لا تستخدم مواهبهم في معظم المنظمات. وبإعطائهم الظروف المناسبة، فإن إداريي النظرية Y يرون بأن الموظفين سوف يتعلمون التماس وقبول المسؤولية وممارسة ضبط النفس في سبيل إنجاز الأهداف التي التزموا بها.

يعتبر ماكغروغر أن هذا النمط أو الأسلوب هو الأسلوب الأمثل لتسيير العمال لكونه يقوم على إشباع حاجات أساسية ويسمح بدمج أهداف الأفراد وأهداف التنظيم¹

ركز دوغلاس ماكغروغر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكغروغر العاملين إلى مجموعتين (X, Y) وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية.

¹ عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص ص89-90.

يمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ X, Y في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (X) والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (Y) .

3- نظرية التمكين لهيزبريغ

تؤكد نظرية هيزبريغ على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين وقامت بتصنيف فئتين من العوامل¹: الفئة الأولى هي العوامل الدافعة والفئة الثانية هي العوامل الوقائية .

أما الفئة الأولى فتشمل العوامل التالية:

- الشعور بالانجاز، إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل.
- أهمية العمل نفسه وكونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي، ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤوليته عن الآخرين.

- إمكانية التقدم في الوظيفة، التطور والنمو الشخصي.

أما الفئة الثانية وهي العوامل الوقائية وهي:

- سياسة وإدارة المؤسسة

- نمط الإشراف والعلاقات مع الرؤساء

- ظروف العمل الفيزيولوجية

- المركز الاجتماعي

- الراتب

- الأمن الوظيفي

- والتأثيرات على الحياة الشخصية.

وقد بين هيزبريغ أن العوامل الواقعية هي التي إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

¹ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، ط3، دار هومة، الجزائر، 2009، ص 49-51.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز مفهوم الدعم التنظيمي و المحددات أو العوامل المؤثرة عليه (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، الدعم وتأكيد الذات لدى العاملين.)

وما يمكن استنتاجه : أن كل مجموعة بشرية مرتبطة مع بعضها البعض هي كيان قائم بذاته ، وأن سبب نجاح كثير من المؤسسات وتفوقها راجع استعمال الأساليب البارزة من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم، وتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، هذا أن حدود الرضا هي تجعل من فرد الغير راضي عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا.

الفصل الثالث:

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة:

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خامساً: العينة وكيفية اختيارها وتحديدها.

تمهيد:

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع الأفراد، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبه الموارد البشرية، والتغيرات التكنولوجية، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة غير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها واستغلال مواردها البشرية بغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية وذلك من أجل ضمان نجاح الفرد في مهنته وإتاحة الفرص في انتمائه لعمله وللمنظمة، حيث يسعى الفرد في تحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي.

أولاً: أهمية المسار الوظيفي:

1- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.

- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤذونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتقدم أو الحرية، فإن آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم.

- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والتقدم والتحدي والمسئولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ.

2- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.²

- اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم.

¹-راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، الدر الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، صر، 2001-2002، ص:337

²- راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 237.

- تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإنه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية.
 - توافر المهارات والمواهب: ويعني توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
 - تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها¹.
 - الاستقطاب: ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.
 - توضيح الأهداف: ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.
 - تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن².
- ثانياً: خصائص المسار الوظيفي.

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقروناً بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسئولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المؤسسة لتوفيرها له لشغلها.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسئولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

¹ - راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، مرجع سابق ، ص 340.

² - أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 16.

-وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المؤسسة في تشغيل العمالة¹.

ثالثاً: محددات إدارة المسار الوظيفي:

1- تعزيز قيمة الترقية:

تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية، ونذكر منها ما يلي:

* يقصد بالترقية حركة الموظف إلى أعلى في سلم الوظائف بالمنظمة التي يعمل بها، سواء كانت هذه الحركة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، وتوفير مركز أفضل، أو بالحركة من درجة أو رتبة أو مجموعة وظيفية إلى أخرى مرتبها أفضل وامتيازاتها أكثر، وهي بذلك تضمن تغييراً إما في طبيعة العمل أو مسؤولياته وواجباته، أو في المكاسب المادية والمعنوية التي يحصل عليها العامل².

* يرى معجم العلوم الاجتماعية أن الترقية هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والرواتب³.
- أما الترقية في الفقه، فقد دارت عدة تعريفات لعلماء الإدارة والقانون وقد اختلفت هذه التعريفات من المقاصد والمحتويات بيد أنها تتفق جميعها حول الغاية من الترقية ومن بين هذه التعريفات:

*تعريف الدكتور سليمان الطماوي: تعني الترقية أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، ويترتب على الترقية زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل، وزيادة في اختصاصاته الوظيفية⁴.

يشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أعلى أو رتبها أعلى منها، إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب وتحسين مركز العامل وترقيع شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية.

¹-مصطفى محمود أبوب كر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 198-199.

²- محمد محمد إبراهيم، إدارية الموارد البشرية، دار اليازوري للطباعة والنشر، مصر، 2009، ص 658.

³- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص 332.

⁴- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القضاء الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1973، ص 503.

* تعريف فؤاد مهنا: الترقية بمعناها الصحيح يجب قصرها على الحالة التي ينتقل إليها الموظف الذي يقوم بعمل وظيفة ذات مستوى أعلى في التنظيم، بمعنى أن تحتوي الوظيفة الأعلى التي ينتقل إليها الموظف لها اختصاص رئيسي وإشراف بالنسبة للوظيفة الأولى¹.

* تعريف WHGHT على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن مع نمو في الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير في اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر².

وهناك العديد من المعايير والأسس التي تتبناها المنظمة لترقية العاملين منها:

- **الترقية على أساس الأقدمية:** ويقصد بالأدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ بالحسبان عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية، فالعامل الذي أمضى فترة أطول في العمل يمتلك خبرة وكفاءة أكبر من الذين أمضوا مدة أقل منه، ومن مزايا هذا النوع سهولته وبساطته وتشجيعه للعاملين على البقاء في المنظمة وزيادة ولائهم لها، أما عيوبه فيؤدي للتسرب أصحاب الكفاءات خارج المنظمة بسبب عدم تمييزهم عن غيرهم من أصحاب الأداء المنخفض.

- **الترقية على أساس الكفاءة والجدارة:** تتم الترقية على أساس ما يتوفر لدى العامل من مهارات وكفاءات في أداء عمله تميزه عن زملائه مثل المؤهل العلمي والتدريب والخصائص الذهنية والخبرة، بهدف ملء الشواغر بأفضل العاملين القادرين على أداء العمل بكفاءة وفعالية مما يزيد من اهتمام العاملين بالتدريب وتنمية القدرات.

- **الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا:** يقوم على الجمع بين النوعين السابقين من خلال تثقيف أو إعطاء وزن لكل منهما مقارنة بالآخر، وغالبا ما يرتبط ذلك بالمستوى الوظيفي المراد الترقية له، ففي المستويات الإدارية العليا غالبا ما تتم الترقية على أساس الكفاءة فقط، لأن هذه الوظائف تتطلب مهارات عالية قد لا تتوفر في المرشح على أساس الأقدمية، بينما في المستويات المتوسطة للإدارة يفضل الجمع بين الأقدمية والكفاءة³.

2- النقل الوظيفي:

¹ - محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1973، ص 21.

² - السعيد قارة، نظام الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية (دراسة مقارنة)، مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، قسم القانون العام، 1993، ص 23.

³ - الشمراني محمد، 2006، ص 24.

إن مفهوم النقل يختلف عن مفهوم الترقية، إذ يعد النقل حركة الفرد العامل من منصب إلى منصب آخر بنفس المستوى الوظيفي وبنفس مستوى الأجر، حيث يعرف النقل على أنه "انتقال الفرد من منصب لآخر، عادة دون تغيير في الأمر أو في الدرجة الوظيفية"¹.

وعرفه أحمد ماهر على أن الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين وتعريفهم بباقي الوظائف وسد الاحتياج في وظائف معينة، وتوفير مقدار عال 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 شرح كامل للعاملين بما يحدث وأسبابه وتأهيل الموظفين لهذه العملية².

وعرفه كذلك النقل هو تغيير الموقع الحالي لعمل الموظف إدارياً أو جغرافياً أو الاثنين معاً إلى موقع آخر بالمستوى الوظيفي نفسه ضمن المنظمة نفسها، أو إلى منظمة أخرى أي تحريك الموظف أفقياً بناء على رغبته أو حسب مقتضيات المصلحة العامة للمنظمة، أو بناء على توصية من جهة تأديبية معينة. إن تغيير الوضع التنظيمي للموظف العام أفقياً يؤدي إلى تحقيق جملة من الفوائد ليس على مستوى المنظمة فحسب، بل على مستوى الموظف نفسه أيضاً³.

وللنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي⁴:

- **النقل الإنتاجي:** يهدف هذا النقل إلى انتقال الفائض من الأفراد من قسم إلى آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلاً من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من الأفراد، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارات إذ قد تشكو من انتقال العاملين لأعمال لا صلة بها لأعمالهم الأصلية، إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال ومعرفة دقيقة بالتقارب والتشابه بين الأعمال وقد يعالج ذلك بالتدريب

- **النقل الإنتاجي أو الشخصي:** وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساساً على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة الخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، ولأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه وزملاء العمل.

¹ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المتعال محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، د س، ص 499.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 532.

³ - نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 502-503.

⁴ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 318-319.

- **النقل التناوبي:** والمناوبة معناها امتداد العمل لأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات، والنقل التناوبي معناه الانتقال من نوبة إلى أخرى إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الانتقال، وطلب الأفراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية، مما يتطلب من الإدارة أن تعير هذه الناحية الإنسانية اهتمامها.

- **النقل التدريبي:** وهو الانتقال من عمل لآخر قصد زيادة مداركه وربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة أو بصورة دورية ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين.

3- الإحلال الوظيفي (التعاقب الوظيفي):

هو عملية ملء الشواغر الإدارية في المنظمة بأشخاص تم تحديدهم وإعدادهم مسبقاً، والإحلال الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي يقومان على فكرة عامة مفادها تجهيز بعض الأفراد لملء الشواغر قبل حدوثها، وهذا التجهيز يعني إعدادهم نفسياً وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة ليكونوا مؤهلين لشغل الوظيفة الجديدة. ويكون الهدف من تخطيط التعاقب ما يلي:

- تحديد إمكانية التبدلات الطارئة على الوظائف الهامة.

- تجهيز الكفاءات لملء هذه الشواغر.¹

¹ - معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014، ص 65-66.

وفيما يلي شكل يبين خطوات التعاقب الوظيفي.

الشكل رقم 02: تخطيط التعاقب الوظيفي



يمكن توضيح فعالية برامج تخطيط المسار الوظيفي كالتالي:

- 1- التوازن بين الخبرة العلمية والمعرفة النظرية: يعتبر غياب الخبرة العلمية أو المعرفة 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 جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة¹.
- 2- 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 الإنجازات².
- 3- 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.

¹ - مصطفى أبو بكر، المرجع السابق، ص 244.

² - المرجع نفسه، ص 244.

4- **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 الوظيفي¹.

5- **سياسات ونظم العمل:** تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين وترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق والإنتاج وغيرها.

6- **خصائص سوق العمل:** تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في تحديد توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدم توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

7- **الموقف البيئي العام:** إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثير واضح على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ويقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.

2- تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي:

تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار الوظيفي والشكل التالي يوضح ذلك.

¹ - مصطفى أبو بكر، المرجع السابق، ص 245.

الشكل رقم (03): كيفية رسم وتنمية المسار الوظيفي.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 256.

رابعاً: مراحل إدارة المسار الوظيفي.

تمر عملية إدارة المسار الوظيفي بعدد من المراحل وهي كالتالي:

- 1- **مرحلة تقييم الذات:** بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم، التدريب والخبرة) والشخصية (القيادية، العمل الجماعي، الابتكار والتعاون)، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها¹.
- 2- **تصميم المسارات الوظيفية:** في هذه المرحلة يتم دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد، مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وتحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار، متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال².
- 3- **توصيف وتحديد نطاق المسار الوظيفي:** يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة في المنظمة مع التركيز على أن تكون هذه الوظائف مرتبطة.
- 4- **تحديد الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية في المنظمة في توفير المعلومات اللازمة عن الوظائف المتنوعة، من حيث الأجور والمواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة، وكذلك الإبلاغ عن الوظائف الشاغر على المسارات الوظيفية من خلال مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية³.
- 5- **تحديد إستراتيجية المسار الوظيفي:** استناداً على تحليل نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة تظهر أمام العامل عدة استراتيجيات لمساره الوظيفي، ومن أهمها: إستراتيجية النمو، التخفيض، المجموعة.
- 6- **تقييم بدائل المسارات التي يستطيع العامل الاختيار بينها:** وذلك بما يتناسب مع صفاته الشخصية ومؤهلاته العلمية والخبرات والمهارات التي يتمتع بها العامل من خلال مساعدة رئيسه في العمل أو الزملاء أو أي جهة أخرى تقدم له النصيحة وتساعد في عملية اختيار المسار الوظيفي المناسب له.

¹ - مصطفى أبو بكر، المرجع السابق، ص 219.

² - جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 388.

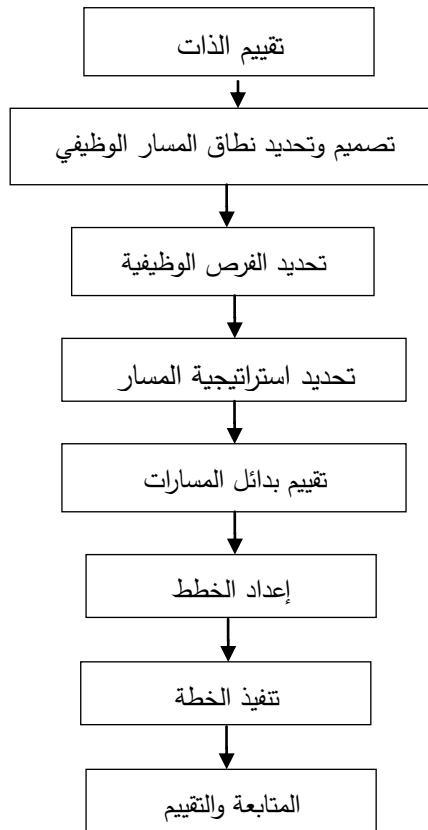
³ - بوراس فائزة، المرجع السابق، ص 156.

7- إعداد الخطط أو برامج العمل: هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية.

8- تنفيذ الخطة: وهذه الخطوة مهمة جدا، حيث تعمل الإدارة على مساعدة العاملين على تنفيذ خطط مساراتهم الوظيفية، مثل توفير التدريب اللازم، الترقية وظروف العمل المناسبة وتوفير مستلزمات العمل وتوضيح مقاييس الأداء ومعايير العاملين حتى يستطيع العامل التلاؤم مع بيئته الوظيفية واستخدامها لتحقيق أهداف خطط مساره الوظيفي¹.

9- متابعة وتقييم تنفيذ خطط المسار الوظيفي: يتم تقييم البرنامج المتفق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الموظفين، وتشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

الشكل رقم (04): خطوات إدارة المسار الوظيفي.



المصدر: إعداد الطالبة.

¹ - جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 389.

خامسا: العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المسار الوظيفي.

1- الحوار: ويعبر عن العلاقة بين العامل والمنظمة، وقد تكون بين العامل ومديره المباشر أو الأقسام الأخرى في المنظمة، ومتخصص تطوير وإدارة المسار الوظيفي، الأمر الذي يسهل الحوار ويعزز الثقة بين العامل والمنظمة.

2- التوجيه: تزويد المنظمة العاملين بالمعلومات عن بيئة العمل، من خلال اللقاءات الدورية أو التدريب.

3- المدى الذي تفسحه أنظمة إدارة الموارد البشرية: لتشجيع العاملين على ممارسة أنشطة إدارة مساراتهم الوظيفية، من خلال تشجيع العاملين على التفكير بتطوير مساراتهم الوظيفية من خلال سياسات الموارد البشرية وتطوير البرامج اللازمة لذلك والتنسيق بين أنشطة إدارة المسارات الوظيفية مثل التدريب والترقية والنقل والتحفيز.

4- قدرة العامل على تحمل المهام والمسؤوليات والمخاطرة.

5- التدريب والتطوير المستمر لمواجهة حالات تغير الوظيفة لاكتساب معلومات ومهارات جديدة.

6- الإثراء الوظيفي الذي يزيد مرونة العمل والتنظيم ويفسح مجالا للحرية أمام العامل واكتسابه مزيدا من الخبرات.

7- وجود استراتيجية واضحة مكتوبة ومعلنة للمسارات الوظيفية.

8- تعزيز علاقات العمل وشبكتها بين العاملين والتي تكسب العامل مهارات وخبرات جديدة تمثل نوعا من الدعاية له داخل وخارج المنظمة.

9- معالجة مشكلة تأخر الترقية لعدم وجود شاغر¹.

سادسا: مشكلات ومعوقات إدارة المسار الوظيفي.

أ- مشكلات إدارة المسار الوظيفي:

تواجه إدارة المسار الوظيفي للعاملين العديد من المشكلات والمعوقات التي قد ترتبط بالعامل نفسه

أو بيئة العمل، ومن أهم هذه المعوقات:

1- تعامل إدارة المسار مع متغيرات مستقبلية حيث تسعى للتنبؤ بإمكانات العامل وقدراته وكيف ستكون في المستقبل، ومن الطبيعي أن هذا التنبؤ قد يصدق أو لا يصدق وذلك لأن الإنسان كائن حي قابل للتغير باستمرار في شخصيته ومهاراته.

¹ - معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص 125.

2- اضطراب المنظمة لإعادة هيكلة وظائفها استجابة للتغيرات في البيئة، التي قد تتطلب تنويع المنتجات وتقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا متطورة أو الاندماج مع منظمة أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف أو استبدالها بوظائف ذات محتوى مختلف، وبالتالي يؤثر هذا التغير في عدد ونوعية الوظائف على إدارة المسارات الوظيفية.

3- التصورات السلبية حول المهنة أو العمل: إن أخذ الانطباع السيء والمشاعر السليمة حول وظيفة الفرد، قد يؤدي إلى اتخاذ قرار غير صحيح حول تركها والتوجه لمهنة أخرى والبداية في مسار جديد، لأن هذه التصورات قد لا يكون لها أي أساس من الصحة.

- العوامل المرتبطة ببداية المسار الوظيفي¹.

I- الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التحضير والتجهيز:

هناك عدة اعتبارات تحدد فعالية التخطيط في هذه المرحلة منها:

1- برامج التدريب والتنمية: تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية أو دورات التأهيل لإكساب الأفراد معارف أو مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف على المسار الوظيفي، ويستلزم ذلك تخطيط العملية التدريبية بما يتفق واحتياجات الوظائف من معارف وقدرات ومهارات.

2- قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة: تتميز هذه المرحلة بحدوث عديد من التغيرات التي تواجه الفرد والتي عادة ما تكون لها انعكاسات على دوافع واتجاهات وأداء الفرد، والتي تتطلب استعدادات وتصرفات معينة من الفرد للتعامل الفعال مع هذه المتغيرات، ومن أهم هذه المتغيرات مثلاً:

- التغيرات في تطلعات وأهداف الفرد.

- التغيرات في قدرات ومهارات الفرد نتيجة التفاعل بين تراكم الخبرات العملية من ناحية والتطورات الفنية في أدوات ونظم العمل من ناحية أخرى.

- التغيرات في علاقات الفرد مع المحيط الأسري والعائلي والوظيفي والبيئي وانعكاس ذلك على ارتباطاته ومسؤولياته، وكذلك على تقديرته للوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفي ومدى ملاءمتها لتلك العلاقات الجديدة².

¹ - عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 564.

² - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 258.

3- استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف: ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من ضغوط وصراعات العمل المرتبطة بالوظيفة، ومن ثم تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل وضبط مشاعر الغضب وتنمية الاستعداد للتضحية ويتطلب ذلك اهتمام كل من الفرد والمؤسسة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرات ومهارات الفرد لمواجهة التحديات والتعامل الفعال مع تلك المواقف.

4- درجة الاعتمادية: يؤكد الواقع العملي أن كثيرا من الأفراد رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بدايات المسارات الوظيفية يفقدون فرص الترقى أو شغل الوظائف المتقدمة على هذه المسارات الوظيفية نتيجة غياب فعالية الاتصالات والتفاعل مع الوظائف الأخرى، وذلك لأن درجة اعتماد الفرد على هذه الوظائف كلما ارتفعت كلما أظهرت حاجة الفرد إلى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصالات والتفاعل مع الآخرين¹.

II- إدارة عملية الجمود الوظيفي:

هناك ثلاثة تصرفات من الممكن أن تساعد في إدارة عملية الجمود الوظيفي وهي:

1- منع حدوث المشكلة: أي منع تحول الجمود الوظيفي إلى جمود غير فعال وذلك من خلال مساعدة الأفراد الجامدين أو الثابتين وظيفيا على تكيف أنفسهم لأن يكونوا في مجموعة الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال ومساعدتهم على إدراك أنهم غير فاشلين، حيث توجد طرق فرعية أو بديلة أخرى متاحة أمامهم للنمو والتطور.

2- تحسين المتابعة والإشراف: حيث يمكن اكتشاف المشكلة عند ظهورها، أي تكامل أنظمة المعلومات ذات الصلة بالحياة الوظيفية للفرد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال نظام تقييم الأداء فهذا النظام يشجع الاتصال المفتوح والصريح بين الفرد والمدير الذي يقيم أداءه.

3- علاج المشكلة بمجرد ظهورها: أي التعامل مع الأفراد أو المديرين ذوي الجمود الوظيفي أو الذين يشعرون بالإحباط بطريقة فعالة².

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 260.

² - راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 343.

III- الاعتبارات التي تحدد فعالية نهاية المسار الوظيفي:

تفترض هذه المرحلة ضرورة التحضير لها مع الاقتراب إلى نهاية المسارات الوظيفية من خلال مجموعة من الدورات أو البرامج أو اللقاءات التي تؤهل الفرد معنويا وفنيا التعامل الفعال مع هذه المرحلة بما يعود بالنفس عليه وعلى المؤسسة.

وتشير بعض الممارسات الحالية إلى اهتمام بعض المجتمعات بعملية التأهيل المرتبطة بهذه المرحلة، حيث انتشرت التنظيمات التي تتعاقد مع الأفراد الذين يقربون من نهاية المسار الوظيفي بغرض توظيف ما لديهم من خبرات من خلال الترويج لهذه الخبرات لدى المؤسسات التي يمكن أن نستفيد منها في تخطيط وتنفيذ وتقييم أعمالها¹.

ب- معوقات إدارة المسار الوظيفي:

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك بحسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الوظيفي والحياتي للفرد.

1- معوقات مرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها:

- زيادة الطموح وعدم واقعيته: في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال².

- انعدام أهمية الوظيفة الأولى: يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبني آمالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالآ إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الإمكانيات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 258.

² - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 38.

- عدم النضج الشخصي: يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.

- انخفاض الجانب العملي: يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

- عدم تبليغ الفرد بتقييم أدائه: يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والإنجاز، وما كان أدائه جيدا أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتوجيه إضافي.

- الرئيس المباشر سيء: وتتعدد مشاكل الرئيس المباشر فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له وإهماله في إعطائه التعليمات اللازمة، وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

- مشاكل مع الزملاء: يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يشرده إلى الطريق السليم.

2- معوقات مرتبطة بمنتصف المسار الوظيفي:

تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، فهي وإن كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيرا ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية، مثل¹:

- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.

- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.

- حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.

- حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.

- تزايد الشعور بالتقادم.

¹- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 41.

- كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها، والتي تساهم في تقاوم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي¹:
- عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد الذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هوم حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا.
 - الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد؟، تصبح الحاجة للنجاح قوية جدا.
 - تزايد الاعتمادية، فنظرا لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.
 - يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب.
 - نظر تقدير المجتمع للشباب فإن النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم العمر
- 3- معوقات مرتبطة بنهاية المسار (التقاعد):

- في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزء من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فإن التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محيطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا، إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها:
- إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وأن يسهم في المجتمع أو أن يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها.
 - يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.
 - يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

¹ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 42.

- إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح. ولعل أهم ما يصوره أهمية العمل في حياة الفرد هو أن يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات وأن العمل هو أداة للبقاء¹.

سابعاً: النظريات المفسرة للمسار الوظيفي.

تتميز النظريات بصفة عامة بقدرتها في شرح عناصر وسلوك الظاهرة محل الدراسة، وبالتالي فإن نظريات إدارة المسار الوظيفي تشرح عناصر المستقبل الوظيفي وكيف يختار المهنة أو الوظيفة الملائمة له، والعناصر المؤثرة في تحديد المستقبل الوظيفي والعلاقة بين كل هذه العناصر، وفيما يلي أهم نظريات إدارة المسار الوظيفي²:

1- نظرية الشخصية واختيار المهنة:

قام هولاند 1997 بنظريته في اختيار المهنة والوظيفة مفترضاً بأنها تعبر عن شخصية الفرد، أي أن هناك تناغم بين طبيعة الشخصية ومكونات الوظيفة وعلى سبيل المثال: البائع مقنع، التاجر عملي، المحامي عدواني.

ويرى هولاند أن هناك ستة أنواع من الشخصية هي: العملي، المدقق، الفنان، الاجتماعي، التنظيمي والتقليدي وهي كالاتي:

-**العملي**: مثل الميكانيكي، المزارع، الحرفي، وهو يفضل الأنشطة ذات المجهود اليدوي والعضلي أو التي تستخدم أدوات تحتاج إلى ذلك المجهود.

- **المدقق**: مثل الكيميائي، الصيدلي والبيولوجي، وهو يفضل التفكير العلمي وجمع المعلومات والبحث واستخراج النتائج وحل المشكلات.

- **الفنان**: مثل الموسيقي، الرسام والممثل، وهو يحب الأعمال الحرة وغير المخططة والتي تحتاج إلى مهام وإبداع في مجالات الفن والتمثيل والكتابة.

- **الاجتماعي**: مثل المدرس، الأخصائي النفسي والاجتماعي، المدرب، وهو يفضل الأعمال ذات الاتصال في ظروف يستطيع فيها أن يساعد الناس.

¹- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 43-44.

²- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، دت، ص 38-39.

2- نظرية التعلم الاجتماعي في الاختيار المهني:

ترى نظرية التعلم بصفة عامة أن الفرد يتعود على أن هناك أنماط سلوك تسبب له الإشباع وهو يميل إلى تكرارها أو أدائها، والعكس حيث يبتعد عن أنماط السلوك التي تسبب له عدم الارتياح وسواء كان التعلم ناجح عن التجربة أو الخطأ أو المشاهدة أو بحصوله على عوائد سارة أو ضارة فإن الفرد يميل إلى اختيار الوظائف التي تسبب له النجاح وهو يصل إلى ذلك من خلال العديد من التجارب الحياتية والتعلم المؤدية إلى مشاعر السعادة والنجاح والعكس ومن أهم العوامل المؤثرة في الفرد ما يلي:

- التجارب السابقة: وهي التي تمس التجارب الخاصة بالمراحل التعليمية والعلاقة بالمدرسين والأصدقاء والوظائف الأولى، والعلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء.

- المهارات والأداء: وهي تجارب الفرد في تطوير معارفه ومهاراته وقيمه الوظيفية وعلاقة كل ذلك بالنجاح والكفاءة أو الفشل في الأداء الوظيفي.

كما أن النظرية لم تغفل أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر الأخرى مثل:

- الجينات والعوامل الوراثية: ومن أهمها النوع (ذكر، أنثى)، المخ، الأعصاب، الهرمونات، الخصائص الطبيعية كالطول والوزن والملامح.

- البيئة الخارجية: مثل قوانين التوظيف، والعرض والطلب على الوظائف، وممارسات التوظيف في المنظمات وكذا العادات والتقاليد المختلفة وثقافة المجتمع فيما يمس الوظائف والمهن¹.

3- نظرية التوقع:

لقد طور هذه النظرية فكتور فروم Victor vrom عام 1964، وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره والتي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء، بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة مقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه.

وتهتم هذه النظرية بدافع الفرد والمنظمة على حد سواء، وانطلاقاً من هذه النظرية فإن الأفراد يصدرن أحكامهم على أساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم والنتائج المتوقعة،

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 40-41.

وبالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة والعائد فإن كانت متساوية فإن الأفراد يسعون إلى بذل جهد أكبر ويكونون راضين¹.

تعتمد هذه النظرية على توقعات الفرد، حيث:

- التوقع الأول: أن الجهد المبذول سوف يؤدي إلى أداء معين.
- التوقع الثاني: أن الأداء سوف يؤدي إلى نتيجة معينة وإلى قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النظرية.
- التوقع الثالث: أن المكافأة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المراد إنجازها².

¹- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 145.

²- ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، المجلد 17، العدد 57، العراق، 2011، ص 67.

خلاصة الفصل:

تعد إدارة المسار الوظيفي من أهم الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية نظرا للاستثمار الفعال لقدرات وطاقات المورد البشري، وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، من خلال تحقيق التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنصب من جهة أخرى، وبالتالي تحقيق أهداف كل من المنظمة والأفراد معا، وهذا من خلال تحديد الأهداف للأفراد بناء على قدراتهم وطموحاتهم واستعداداتهم للتطور الوظيفي أن يمكن لمنظمة أن تحقق عن طريق عمليات بالنتفع على المنظمة والفرد معا، ويسمح لما بالاستمرار في حياتهما الوظيفية.

الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: العينة المدروسة وخصائصها

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم المراحل التي تمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات من الواقع كما هي على طبيعتها، كما أن الجانب الميداني يطلعنا على أهم النتائج المتحصل عليها وبالتالي يمكننا التحقق من فرضيات البحث.

وهذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال هذا الفصل والذي سنتناول فيه إجراءات الدراسة الميدانية من خلال الحديث عن منهج الدراسة وذكر أهم الأدوات التي اعتمد عليها في جمع المادة العلمية من الميدان، والمتمثلة في الاستمارة، وتليها بعد ذلك مجالات الدراسة، لننتقل بعدها للتطرق إلى العينة والتي عملنا على أن تكون تحمل صفات وخصائص مجتمع البحث، وفي الأخير نتعرض إلى الأساليب الإحصائية التي تمت على أساسها عملية تحليل ومناقشة النتائج.

أولاً: منهج الدراسة.

يعتبر المنهج ضروري في أي بحث علمي ولا سيما في الميادين الاجتماعية والتربوية والنفسية، ويقصد بالمنهج تلك الطرق والأساليب التي تستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة*.

وتتعدد مناهج البحث باختلاف ظاهرة الدراسة، فلكل ظاهرة أو مشكلة خصائص تفرض على الباحث منهجا معيناً لدراستها، ويمكن للباحث أن يستخدم عدة مناهج وطرق معينة في تحقيق هدفه العلمي[†].

ولهذا اعتمدنا في دراستنا هذه منهجا يتلاءم مع طبيعة الموضوع المتناول وهو المنهج الوصفي والذي يركز على الوصف التفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد وبهدف فهم مضمونه، بمعنى أنه يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع.

وبما أننا بصدد دراسة دور الدعم التنظيمي في تفعيل إدارة المسار الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ارتأينا استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وهذا بوصف وتشخيص مساهمة الدعم التنظيمي في تفعيل إدارة المسار الوظيفي، وهذا من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تدخل في إطار الدور الذي نبحت عنه، مع تفسيرها وصولاً إلى استخلاص النتائج. ويمكن تعريف هذا المنهج بأنه أسلوب مكن أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة[‡]. بمعنى أن المنهج الوصفي لا يقف عند وصف الظاهرة فقط، بل يحلل ويفسر ويقارن ويقوم بقصد الوصول إلى تقييمات.

ثانياً: أدوات جمع البيانات.

تعتبر الأداة المستخدمة في جمع البيانات الوسيلة المنهجية التي تمكن الباحث من الإلمام بجوانب الظاهرة موضوع الدراسة، ولكي ينجح البحث العلمي يجب أن يحقق أهدافه وذلك يتوقف على الاختيار الأنسب للأداة.

*- عبد الهادي الجوهري، معجم علم الاجتماع، مكتبة الشرق، القاهرة، 1982، ص 182.

†- عبد الباسط محسن حسن، أول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، 1979، ص 255.

‡- عبد الرحمان النقيب، منهجية البحث في التربية رؤية إسلامية، دار الفكر، القاهرة، 1988، ص 20.

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة منهجية تم اختيارها بناء على طبيعة الموضوع المتمثل في وصف دور الدعم التنظيمي في تفعيل إدارة المسار الوظيفي، إضافة إلى ملاءمتها للمنهج الوصفي الذي تم اختياره لهذه الدراسة، وتتمثل هذه الأداة في:

- استمارة الاستبيان:

والتي تعتبر الوسيلة الأساسية في جمع بيانات الدراسة الحالية حيث تساعدنا على التعمق في دراسة الموضوع، وفي الحصول على أكبر قدر من المعلومات وللإجابة على أسئلته ولتحقق فرضياته. ومعلوم أن الاستمارة تتكون من عدد من الفقرات تمثل جميع محاورها، ويقابل كل فقرة أو عبارة سلم إجابة له عدة مستويات، ليقوم كل فرد من أفراد العينة باختيار الإجابة الملائمة لرأيه.

- صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر والتي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح الفقرات والمفردات من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

وقمنا بإتباع عدة طرق لقياس صدق الاستبانة وهي كالآتي:

من أجل التأكد من صدق الاستمارة ومدى صلاحيتها للإجابة على التساؤلات المطروحة في دراستنا الحالية، قمنا في البداية بمحاولة إعدادها وقبل تصميمها النهائي تم عرضها على المشرفة كمحاولة أولى والتي تفضلت بتصحيحها، حيث قدمت لنا بعض النصائح والتوجيهات، ليتم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من جامعة المسيلة، وبعد جمع ملاحظاتهم والقيام ببعض التعديلات فيما يخص تغيير صيغة بعض العبارات تحت إشراف الأساتذة المشرفة، ليتم تطبيقها على عينة تجريبية خارج عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها (07)، وذلك حتى نرى الغموض في الأسئلة وعدم وضوح بعض الصياغات.

- تصميم أداة الدراسة:

وبناء على فرضيات الدراسة تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور جاءت على النحو الآتي:

أ- المحور الأول: والذي يتضمن البيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية لأفراد العينة وهي: الجنس، السن، الحالة العائلية، الوضع المهني، الخبرة المهنية.

ب- المحور الثاني: والذي خصص للجانب المتعلق بالدعم التنظيمي، ويضم ثلاثة أبعاد هي (بيانات حول العدالة التنظيمية، بيانات حول تمكين العاملين، وبيانات حول القيادة بالقيم)، حيث ضم هذا المحور

21 عبارة.

ج- المحور الثالث: خصص للجانب المتعلق بتفعيل إدارة المسار الوظيفي ويضم 26 عبارة، حيث تدرج تحتها الأبعاد التالية: بيانات حول الإحلال الوظيفي، النقل الوظيفي، تعزيز قيمة الترقية.

ثالثاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

طبقت هذه الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة، كونها الجامعة التي أدرس بها، وهي بذلك تسهل عملية توزيع الاستمارات على المبحوثين.

2- المجال الزمني:

بعد تطبيق الاستمارة التجريبية لقياس صدق الاستمارة على عينة من الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وبعد التأكد من صدقها، وموافقة المشرفة على ذلك تم توزيعها بابتداء من شهر جوان 2020 إلى غاية شهر أوت من نفس السنة، حيث استغرقت منا وقتاً طويلاً وهذا بسبب الوضع الصحي الذي تمر به البلاد المتمثل في جائحة كوفيد 19، حيث تم استرجاعها كلها ونقيغها بدءاً من يوم تاريخ استلامها.

3- المجال البشري:

عمدنا في دراستنا إلى تطبيق الدراسة على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة والبالغ تعدادهم 60 موظف، لكن نظراً للأوضاع الصحية التي يعيشها العالم عامة والجزائر خاصة بسبب تفشي فيروس كورونا فقد صعب علينا الاتصال بكافة الموظفين.

رابعاً: العينة المدروسة وخصائصها.

أي بحث ميداني يستلزم مجتمع بحث، نختار منه جزءاً معيناً من أجل الوصول إلى أهداف البحث، ومنه تعرف العينة بأنها "جزء من المجتمع أو هي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي، وبهذه الطريقة فإنه يمكن دراسة الكل عن طريقة دراسة الجزء شرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه".*

ومنه فقد اخترنا عينة عشوائية بسيطة في بحثنا، تمثلت في 33 فرداً؛ أي ما يعادل نسبة 55% من حجم العينة الكلي، وتم استخدامنا لهذا النموذج من العينات لتتناسبه مع موضوع دراستنا.

وفيما يلي سنوضح الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة:

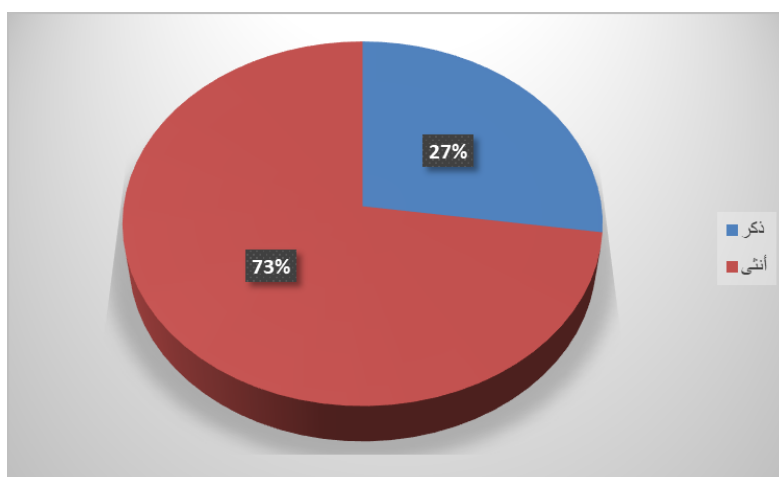
*- عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية، دار النمير للنشر والتوزيع، سوريا، 2006، ص 255.

1-الجنس:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
27,3%	9	ذكر
72,7%	24	أنثى
100%	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 33 فرداً، نلاحظ أن 09 أفراد يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 27.3%، أما حجم الإناث فقد بلغ 24 أنثى بنسبة قدرت بـ 72.7%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:



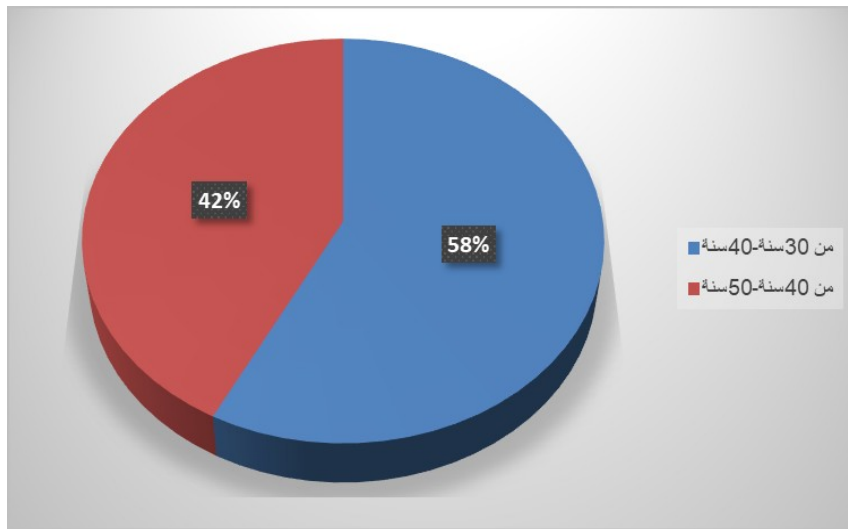
الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

2- السن:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
57,6%	19	من 30-40
42,4%	14	من 40-50
100%	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 33 فرداً، نلاحظ أن 19 أفراد يمثلون فئة السن (من 30-40 سنة) بنسبة بلغت 57.6%، في حين قدر عدد فئة السن (من 40-50) بـ (14) فرد بنسبة قدرت بـ 42.4%، ويمكن إرجاع هذه النتيجة كون المؤسسة محل الدراسة تعتمد سياسة التوظيف باستمرار بالإضافة إلى توظيف الطاقات الشابة لما تمتلكه هذه الفئة من مزايا وقدرتها على العطاء، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

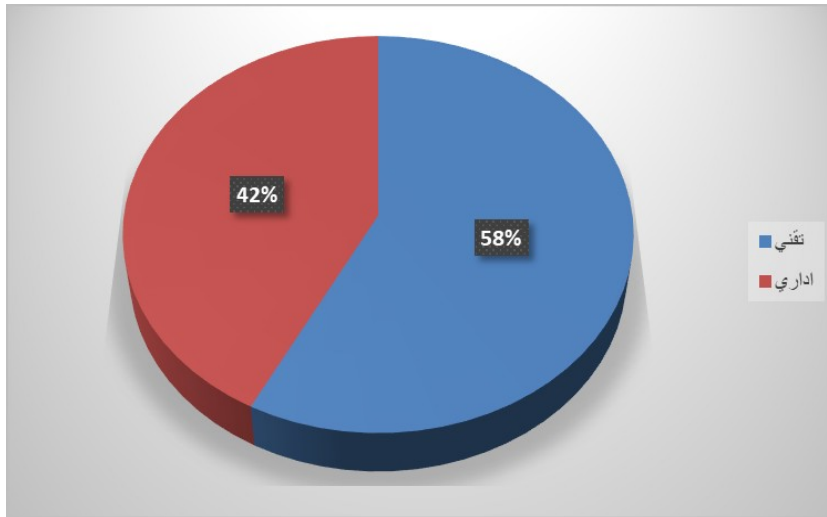


الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
3- الوضع المهني:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني

الوضع المهني	التكرارات	النسبة المئوية
تقني	19	57,6 %
اداري	14	42,4 %
الإجمالي	33	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 33 فرداً، نلاحظ أن 19 فرد يمثلون (التقنيين) بنسبة بلغت 57.6%، في حين بلغ عدد (الإداريين) فقد بلغ 14 بنسبة قدرت بـ 42.5%، وهذا يدل أن الكلية تتمتع بسياسة جديدة في تسيير الكلية بشكل خاصة والجامعة بشكل عام والمتمثلة في رقمنة الجامعة لذا فعدد التقنيين أكثر منهم من عدد الموظفين الإداريين لحاجة الكلية لهم في تسيير الرقمنة. والشكل الموالي يوضح ما يلي:



الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضع المهني.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحليلها فقد تم الاعتماد في معالجة البيانات على نظام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS قد استخدمنا في البحث الحالي التقنية الإحصائية التي تتطلبها الدراسة الميدانية وهي:

- التكرارات والنسب المئوية
- معامل كاي² (كاي تربيع) لجودة التطابق.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الخطوات المنهجية التي اعتمدناها في دراستنا هذه من خلال التطرق إلى المنهج المتبع وإلى مجتمع وعينة الدراسة ولمواصفاتها وخصائصها، وتطرقنا لأدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية، حيث استخدمنا الاستبيان كتقنية لجمع المعطيات، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها السيكومترية، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة، وفي الفصل الموالي سيكون عرض للنتائج المتحصل عليها وتفسيرها وتحليلها

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها

1- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

2- نتائج الدراسة

3- اقتراحات الدراسة

1- عرض نتائج الدراسة:

1-1- بيانات متعلقة حول الدعم التنظيمي:

-بيانات حول العدالة التنظيمية:

س4- هل تتناسب ساعات العمل مع ظروفك الخاصة؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل

إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل تتناسب ساعات العمل مع

ظروفك الخاصة؟

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
غير دال عند مستوى 0.01	0,009	6,818 ^a	1	7,5	16,5	%72,7	24	نعم
				-7,5	16,5	%27,3	9	لا
				//////////		%100	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة مئوية بلغت %72.7، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (09) بنسبة مئوية قدرت بـ %27.3، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 6,818^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (04) أن أغليتهم يؤكدون بأن ساعات العمل تتناسب مع ظروفهم الخاصة.

ويمكن تأكيد النتيجة المتوصل إليها من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه من خلال الجداول الخاصة بتوزيع العينة حسب الجنس وكذا حسب العمر، حيث وجدنا أن أغلبية أفراد العينة إناث

وهذا ما يبرر أن ساعات العمل تتناسب مع ظروفهم الخاصة نظرا لكون الإناث أكثر استقرار في العمل من الذكور الذين تربطهم مشاغل كثيرة وارتباطات متعددة قد تعوق ساعات العمل من قيامهم بها. كما يمكن أن نرجع هذه النتيجة إلى كون المؤسسة تراعي ظروف العاملين وتقدم تسهيلات لهم هذا ما يتناسب وظروفهم الخاصة.

س5- هل تطبق كل القوانين الإدارية على كل أعضاء المؤسسة بدون استثناء؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل تطبق كل القوانين الإدارية على كل أعضاء المؤسسة بدون استثناء؟

بدائل الإجابة على السؤال	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	27	% 81,8	16,5	10,5	1	13,364 ^a	0.00	غير دال عند مستوى 0.05
لا	6	% 18,2	16,5	-10,5				
الإجمالي	33	%100	//////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (33) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (27) فردا بنسبة مئوية بلغت 81.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (6) بنسبة مئوية قدرت بـ 18.2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 13,364^a وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (05) أن أغليبتهم يؤكدون بأن كل القوانين الإدارية تطبق على كل أعضاء المؤسسة بدون استثناء. وهذا راجع إلى صرامة المؤسسة

محل الدراسة على تطبيق القوانين بشكل صارم وعلى كافة العاملين بها، كون المؤسسة تعمل على إتباع مبدأ العدالة والمساواة بين كافة الموظفين وهذا للمحافظة على السير الحسن للمؤسسة.

س6- هل يبدي المدير اهتماما بانشغالات العاملين؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

بدائل الإجابة على السؤال	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	الفرق بين التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	33	%100	16,5	16,5	1	33,000 ^a	0.00	غير دال عند مستوى 0.05
لا	00	%00	-16,5	16,5				
الإجمالي	33	%100	//////	//////				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (33) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 33,000^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (06) أن كلهم يؤكدون بأن المدير يبدي اهتماماً بانشغالات العاملين. حيث أن مسؤولية المدير معرفة كيفية الاستفادة من إمكانيات الموظف وتطويرها. كما أن الموظفين الجيدين يرغبون في سماع تقييم رؤسائهم وإذا كانوا لا يحصلون على ذلك، فإنهم يملون بسرعة ويشعرون بالاستياء، أي أن اهتمام المدير بانشغالات العاملين يزيد من ولائهم للمؤسسة ويرفع من مردود أدائهم، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى على الاهتمام بالعاملين فيها وتهتم بانشغالاتهم. فالإنسان بطبيعته يحتاج إلى يحتاج إلى التعامل الجيد

حتى يستطيع الإنجاز وبلوغ الآفاق التي يطمح إليها. ومن ضمن المجالات الهامة التي يتوجب فيها مراعاة هذا الجانب الإنساني الهام مجالات العمل المختلفة؛ فالموظف إنسان بحاجة إلى الإعلاء من قيمته ومن شأنه، وبخاصة أيضاً إلى أن تتوفر له كافة احتياجاته والأساسيات المختلفة التي يعتاش بها وكلما ازدادت هذه الاحتياجات استطاع الإنسان إنتاج ما هو أفضل، فراحة الإنسان في عمله من أهم العناصر التي تساعد على تطوير الإنتاج، والارتقاء بالعمل نفسه، والوصول إلى أكثر النتائج روعة.

7- ما هي أساليب الاهتمام ؟

أجمع أغلب أفراد العينة المدروسة في إجاباتهم على السؤال المفتوح على أن من أسباب اهتمام المدير بانشغالات العاملين هو العلاقة الجيدة بينهم وبين المدير، بالإضافة إلى إجماعهم على التكوين الجيد للمدير وإلمامه بمبادئ إدارة الموظفين أو إدارة الموارد البشرية، حيث يعمل المدير على أن يكون قدوة للعاملين، حيث أنه يجب على المدير في المؤسسة أن يفهم موقعه ودوره ومسؤولياته في إدارة شؤون الموظفين وأن يكون علاقات عمل طيبة مع الموظفين وأن يفتح الباب لمساهمات وتشجيع روح العمل كل هذا لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية في العمل.

8- هل تقبل الإدارة اقتراحات العمال؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل تقبل الإدارة اقتراحات

العمال؟

بدائل الإجابة على السؤال	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	27	81,8 %	16,5	10,5	1	13,364 ^a	0.00	دال عند مستوى 0.01
لا	6	18,2 %	16,5	-10,5				
الإجمالي	33	100 %						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 81.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (06) بنسبة مئوية قدرت بـ

18.2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 13,364^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (08) أن جلمهم يؤكدون بأن تقبل الإدارة اقتراحات العمال. ويرجع سبب هذه النتيجة كون الإدارة تتبع أسلوب القيادة الديمقراطية حيث تعمل الإدارة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وهذا من خلال تقديمهم لاقتراحاتهم وتقبل آرائهم وأخذها بعين الاعتبار، فالإدارة الحكيمة الواعية هي التي تستطيع استخراج أفضل ما في الموظف من إمكانيات وقدرات، معتمدة في ذلك على قدرتها على التعامل الحكيم الواعي معه، ومن هنا يمكننا أن نؤكد حقيقة أن أسلوب تعامل الإدارة مع موظفيه من أهم العوامل المؤثرة في تطور العمل وسيره قديماً نحو الأمام. ويعد الأخذ باقتراحات وآراء العاملين من أهم هذه الأساليب والتي تعود بالإيجاب على كل من المؤسسة والموظف على حد سواء وتزيد من إحساس العامل بقيمته ويعطيه دفعا لتقديم الأفضل دوماً.

9- إذا كانت الإجابة بنعم كيف تقدم هذه الاقتراحات عن طريق؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال إذا كانت الإجابة بنعم كيف

تقدم هذه الاقتراحات عن طريق؟

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 9
1	81,8%	27	المشرفين
//	00%	00	لجنة المشاركة
//	00%	00	أخرى تذكر
//	100%	27	الإجمالي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة الذين أكدوا بأن الإدارة تقبل اقتراحات العمال أنه يتم من خلال المشرفين بمجموع تكرار قدر بـ (28) وبنسبة مئوية قدرت بـ 81,8%، وترجع

هذه النتيجة المتوصل إليها إلى أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يستعملون السلم الوظيفي في طرح انشغالاتهم واقتراحاتهم في العمل، حيث يكون المشرف على العامل أولى المحطات لطرح الاقتراحات. ثانيا: بيانات حول تمكين العاملين :

10- هل العامل له الاستقلالية التامة في أداء مهامه؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل العامل له الاستقلالية التامة في أداء مهامه؟

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
غير دال عند مستوى 0.05	0.00	8,758 ^a	1	8,5	16,5	% 75,8	25	نعم
				-8,5	16,5	% 24,2	8	لا
				////////////////		%100	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 75.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 24.2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8,758^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (10) أن أغليتهم يؤكدون بأن العامل له الاستقلالية التامة في أداء مهامه. وهذا ما يدل على المؤسسة محل الدراسة تقوم بإتباع مبدأ تمكين العاملين، فهناك في الحقيقة عدة أسباب تدفع المؤسسة إلى التفكير بشكل جاد في إمكانية منح الحرية والاستقلالية للموظفين قدر الإمكان، لأن ذلك يصب في مصلحتها إذا عرفت كيف تقوم بذلك

وتمكنت بالفعل من إيجاد علاقة شراكة مميزة بينها وبين العاملين، وقتها تستطيع الاستفادة من طاقاتهم لتحقيق المزيد من الإنجازات والأعمال. فعندما يجد الموظف نفسه أنه حر، وله استقلاليتته يشعر بأنه قادر تلقائياً أو على الأقل لديه الفرصة للمشاركة في القرارات وطريقة تنفيذ المشاريع، حيث الاستقلالية في عمل الموظف تشجعه على تكريس فكرة العمل ضمن فريق، والعامل الحر يمكن أن يسعفه عقله لوضع مسار مميز وابتكاري لتنفيذ مشروع من المشاريع بناء على قدراته الفردية ومميزاته الخاصة، وهذا قد يقود في الكثير من الأحيان إلى تشكل تعاون بين أعضاء من عدة فرق، تعمل معاً على تنفيذ وإنجاز المشاريع ضمن الألوان المناسب، وفي بعض الأحيان قد يكون مضرب مثل وفرصة تلهم الكثيرين لإعادة القيام بذلك.

11- هل الإدارة تهتم بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل الإدارة تهتم بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها؟

بدائل الإجابة على السؤال	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	18	54,5 %	18	16,5	1	0,273 ^a	0,602	غير دال عند مستوى 0.05
لا	15	45,5 %	15	16,5				
الإجمالي	33	100 %	33	//////////				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (18) فرداً بنسبة مئوية بلغت 54.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 45.5%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0,273^a وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين. وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (11) أنهم انقسموا إلى

مجموعتين مجموعة أولى يؤكدون بأن الإدارة تهتم بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها وهي مجموعة الأغلبية ومجموعة ثانية يؤكدون بأن الإدارة لا تهتم بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر.

ويعود السبب في اختلاف أفراد العينة في إجاباتهم بين مؤيد ومخالف إلى الاختلاف في مناصب العمل، حيث أن هناك مناصب عمل تتطلب من الإدارة أن تقوم بإكساب العاملين فيها مهارات جديدة نظرا للتطور الحاصل في هذه الوظائف، بينما هناك وظائف لا يحصل بها تطورا أو تغييرا يستلزم من الإدارة العمل على تطوير العاملين بها، حيث أن الإدارة تسعى إلى تطوير أداؤها من خلال تطوير العاملين بإكسابهم المهارات الجديدة ومواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة بها، وهذا يكون عن طريق أساليب وطرق مختلفة كالتدريب مثلا.

12- هل يستفيد العاملون من دورات تدريبية ؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل يستفيد العاملون من دورات تدريبية ؟

بدائل الإجابة على السؤال	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	29	% 87,9	16,5	12,5	1	18,939 ^a	0.00	دال عند مستوى 0.01
لا	4	% 12,1	16,5	-12,5				
الإجمالي	33	%100	///	///				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (33) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (29) فردا بنسبة مئوية بلغت 87.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (04) بنسبة مئوية قدرت بـ 12.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 18,939^a وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين

لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (12) أن أغليبتهم يؤكدون بأن العاملين يستفيدون من دورات تدريبية.

فعملية التدريب هي إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى كون هذه العملية عبارة إجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى رداءة أو بطء في الأداء، ويتم إجراؤها من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة، وتقع المسؤولية على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين، فإدارة المنظمة يجب تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري.

13- كيف تقيم عملية تفويض السلطة بمؤسستكم ؟

يرى أفراد العينة المدروسة من خلال إجاباتهم أن تفويض السلطة من أهم الأساليب التي تلجأ إليها المنظمات الإدارية، من أجل توزيع السلطة بما يضمن تحصيل العملية الإدارية وتخليصها من أية تعقيدات أو عوائق (بيروقراطية) قد تعترض سبيلها، وبذلك فإنه ينظر إلى التفويض على أنه الأسلوب الذي يجعل التنظيم بشكل تام، والعملية الإدارية بشكل عام أمراً ممكناً، حيث يرون أن المؤسسة تقوم باستخدام هذا الأسلوب إلا أنه هناك عوائق تحول دون الاستخدام الجيد لهذا الأسلوب تمثلت فيما يلي:

- عدم توافر حوافز فعالة بعد إنهاء عملية التفويض تعمل على دعم السلوك الناجح الذي قام به المرؤوس، ونتيجة لذلك فإن المرؤوسين يهاجمون من قبول عملية التفويض
- عدم توافر أنظمة معلومات كاملة تشجع على إنجاز عملية التفويض.
- عدم توافر الخبرة الكافية في الشخص المفوض إليه من حيث القدرات والمهارات وكذلك الاختصاصات.
- عدم الثقة واطمئنان المرؤوسين للرئيس حول ردود فعله في حالة ارتكاب بعض الأخطاء نتيجة للقيام بعملية التفويض.

- ضعف الثقة بالنفس لأسباب صحية أو اجتماعية، والشخص المفوض إليه الذي لا يثق بنفسه لا يثق بقدرته على إنجاز ما فوض إليه، ويظل مترددة ومتشككا في معظم أعماله مما يترتب عليه إعاقة العملية.

بيانات حول القيادة بالقيم :

14- هل المشرف يتعامل مع العمال باحترام و تقدير؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل المشرف يتعامل مع العمال باحترام و تقدير؟

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
دال عند مستوى 0.05	0.00	8,758 ^a	1	8,5	16,5	% 75,8	25	نعم
				-8,5	16,5	% 24,2	8	لا
				////////////////		%100	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة مئوية بلغت 75.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (08) بنسبة مئوية قدرت بـ 24.2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 8,758^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (14) أن أغليبتهم يؤكدون بأن المشرف يتعامل مع العمال باحترام و تقدير.

ويمكن إرجاع هذه النتيجة كون أفراد العينة يرون أن الشعور بالاحترام في العمل يثبت صحة سلوكيات المؤسسة ، مما يساعد الموظفين على الانتقال من التفكير "هذا غريب" إلى الاعتقاد "ربما هذا أنا حقاً" وتعزيز نمو الشخصية. حيث يعتبر آلية ردود فعل هامة ومحفز للنمو. حيث يصف البحث الذي أجرته هيرمينيا إيبارا من كلية إدارة الأعمال بلندن كيف يجرب الموظفون الجدد السلوكيات الجديدة وغير المريحة في كثير من الأحيان، و يدمجونها تدريجياً في "ذواتهم الحقيقية". كما يوفر مكان العمل المحترم

فوائد هائلة للمنظمات. خاصة وأن الموظفين الذين يقولون إنهم يشعرون بالاحترام هم أكثر ارتياحًا لوظائفهم وأكثر امتنانًا لشركاتهم - وموالين لها، وهم أكثر مرونة، ويتعاونون بشكل أكبر مع الآخرين، ويؤدّون أداءً أفضل وأكثر إبداعًا، ومن الأرجح أن يحصلوا التوجيه من قادتهم بشكل رحب.

وعلى النقيض، يمكن أن يؤدي عدم الاحترام إلى إلحاق ضرر حقيقي. نقلًا عن كتاب "المحادثات الحاسمة" الأكثر مبيعًا، "الاحترام مثل الهواء. طالما أنه موجود، لا أحد يفكر فيه. ولكن إذا منعته، سيكون هو كل ما يفكر فيه الناس. "

وتدعم الأبحاث هذا التأكيد، حيث وجدت أن 80% من الموظفين الذين يعاملون بشكل غير محترم يقضون وقتًا كبيرًا في العمل يفكرون في السلوك السيئ، و 48% يعتمدون تقليل جهدهم في العمل. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما ينتشر السلوك غير المحترم بين زملاء العمل وينتقل إلى العملاء.

15- هل القائد له القدرة على التأثير في الآخرين من ناحية:

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل القائد له القدرة على

التأثير في الآخرين من ناحية:

السؤال 15	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
قيمي	13	39,4%	1
انحيازي	2	6,1%	4
إبداعي	13	39,4%	2
مثابرة	5	15,2%	3
الإجمالي	33	100%	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن القائد له القدرة على التأثير في

الآخرين من خلال :

1- (الجانبين القيمي والإبداعي) بمجموع تكرار قدر ب (13) لكل منهما جاء في المرتبة الأولى.

2- ثم يليها (المثابرة) بمجموع تكرار قدر ب (05)

3- ثم يليها (انحيازي) بمجموع تكرار قدر ب (02).

19- هل للقائد القدرة في إقناع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل للقائد القدرة في إقناع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة؟

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
غير دال عند مستوى 0.05	0.00	33,000 ^a	1	16,5	16,5	%100	33	نعم
				-16,5	16,5	%00	00	لا
				//////////		%100	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (33) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت ب00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب 33,000^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (19) أن كلهم يؤكدون بأن للقائد القدرة في إقناع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة. وما يدعم هذه النتيجة هو إجابة الباحثين على السؤال الخاص باهتمام المدير بانشغالات العمال، هذا ما يولد شعوراً بالاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال، حيث يرى فريدريك تايلور: إن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقدموا بعمله ثم رؤيتك (أي ملاحظتك ومباشرتك) إياهم وهم يعملون بأفضل الطرق وأرخصها ثمناً، ولهذا فإن القائد المتميز والناجح هو القادر على إقناع العاملين بأهداف المؤسسة والتأثير فيهم لتحقيقها.

ثالثاً : بيانات حول تفعيل إدارة المسار الوظيفي

1- بيانات حول الإحلال الوظيفي أو التعاقد الوظيفي :

20- هل المؤسسة هي التي تحدد المهارات التي يحتاجها الموظفين ؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل المؤسسة هي التي تحدد المهارات التي يحتاجها الموظفين ؟

بدائل الإجابة على السؤال	التكرار المشاهد	النسبة المئوية%	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	28	84,8 %	16,5	11,5	1	16,030 ^a	0.00	دال عند مستوى 0.01
لا	5	15,2 %	16,5	-11,5				
الإجمالي	33	100%	///	///				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 84.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 15.2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 16,030^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (20) أن أغليبتهم يؤكدون بأن المؤسسة هي التي تحدد المهارات التي يحتاجها الموظفين. وهذا دليل واضح على أن المؤسسة تقوم بمتابعة موظفيها وتسهر على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، لذا تقوم المؤسسة محل الدراسة بتقييم الوظائف والمهارات الواجب توفرها لشغل هذه الوظائف، أي أن المؤسسة تسهر على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب سعياً منها على السير الحسن للأعمال.

21- هل الوظائف القيادية الشاغرة تملئ من داخل المؤسسة حسب خطة التعاقب الوظيفي ؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل الوظائف القيادية الشاغرة تملئ من داخل المؤسسة حسب خطة التعاقب الوظيفي؟

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
دال عند مستوى 0.01	0.00	33,000 ^a	1	16,5	16,5	%100	33	نعم
				-16,5	16,5	%00	00	لا
				////////////////		%100	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (33) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 33,000^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (21) أن كلهم يؤكدون بأن الوظائف القيادية الشاغرة تملئ من داخل المؤسسة حسب خطة التعاقب الوظيفي. أي أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى عملية تخطيط التعاقب الوظيفي للمؤسسة حيث تسعى إلى الحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي للمستقبل وتميته بالتزامن مع تطوير الموظفين واستبقائهم، وكذلك حماية المؤسسة من القصور في الأداء عندما يترك أحد قادة المؤسسة وظيفة حرجة فجأة، كما تساعد على استبقاء المواهب الواعدة والمميزة وضمان تنميتها والحفاظ عليها لشغل المناصب الهامة التي تناسبها في المستقبل، وكذلك تحديد الوظائف الحرجة في المؤسسة والاستثمار فيها. ولا يتم وذلك إلا بإشراك القيادات العليا للمؤسسة

وتحملهم المسؤولية تجاه عملية التعاقب الوظيفي. كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تدفع وبقوة دورة تخطيط التعاقب الوظيفي وتبلغ الموظفين بوقت بدايتها والتواريخ الأساسية التي تشكل جزءاً من العملية، ومن الضروري أن تتسق وتتابع خطط التعاقب الوظيفي وتعمل كوسيط بين المديرين أثناء عملية تحديد الوظائف الحرجة وأثناء ترشيح الموظفين المؤهلين للتعاقب الوظيفي، كما تقوم بتقييم الخطط وفعاليتها والعائد منها .

22- هل المؤسسة تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته ومهاراته؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل المؤسسة تعمل على وضع

الشخص المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته ومهاراته؟

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية%	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
غير دال عند مستوى 0.05	0.00	33,000 ^a	1	16,5	16,5	%100	33	نعم
				-16,5	16,5	%00	00	لا
				//////////		%100	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (33) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 33,000^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (22) أن كلهم يؤكدون بأن المؤسسة تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته ومهاراته. وهذا دليل واضح على أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث يختلف الأشخاص

فيما بينهم من ناحية المؤهلات والقوى العقلية والبدنية و كيفية وأسلوب الأداء ، لأن الأعمال بطبيعتها الحال مختلفة من حيث السهولة والتعقيد، ومتفاوتة فيما تحتاج إليه من قدرات وإمكانيات ومواهب، وإن عملية أداء الأعمال والوظائف بالشكل المنطقي والمناسب والعملية تتطلب أن يكون المؤدي لها يملك القدرة التي تناسب وتلائم هذه الأعمال، بالإضافة إلى امتلاكه مهارة التأثير بالآخرين؛ من أجل العمل على تحقيق أهداف المؤسسة أو المكان الموجود فيه. ولقد أثبتت التجارب الكثيرة في الحكومات والمنظمات والمؤسسات،... أن العديد من الانتكاسات والخسارات والمشاكل في العمل كان سببها سوء إدارة العمل، وضعف القرار المتخذ وعدم الخبرة في التعامل مع الآخرين مهما كانت صفاتهم، وهذا الأمر لا يعود إلى وجود مشكلة أو خلل في الوظيفة أو العمل نفسه فحسب، بل لأن هناك خلل في عدم قدرة وكفاءة من يديرها، وتحمل مسؤوليتها بالشكل الصحيح، وبالتالي فإن تقدم المؤسسات وتطورها مرهون بالاختيار السليم لكوادرها وقياداتها أي تبني مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ما وجدناه مطبقا في المؤسسة موضوع الدراسة.

23- كيف يتم الإحلال الوظيفي داخل مؤسستكم؟

أجمع أفراد عينة الدراسة على أن عملية الإحلال الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة تتم عبر عدة خطوات لخصها المبحوثون فيما يلي:

- 1- تقوم دائرة الموارد البشرية بتحديد المناصب / الوظائف الرئيسية والموظفين الرئيسيين في المؤسسة
- 2- يتم تصميم استبيان ونموذج تقييم للمرشحين وتوزيعه على المدراء لتعبئته من طرف المرشحين يتضمن هذا الاستبيان عدة معلومات خاصة بالموظف أو الوظيفة المراد الإحلال فيها.
- 3- رفع خطة الإحلال للمدير العام ومن بعدها لمجلس الإدارة لاعتمادها وإقرارها.
- 4- بعد اعتماد خطة الإحلال من مجلس الإدارة يتم إعداد خطة تدريبية للمرشحين لتأهيلهم ليكونوا على استعداد لتسلم مهامهم. حيث يتم إطلاع المرشحين على كافة الأعمال التي يقوم بها المدير ويتم إطلاعهم على أسرار العمل ونقاط الخطر.

- بيانات حول النقل الوظيفي :

24- هل توجد إستراتيجية واضحة للنقل الوظيفي في المؤسسة؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل

إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل توجد إستراتيجية واضحة للنقل الوظيفي في المؤسسة؟

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقوع والمشاهد	التكرار المتوقوع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
غير دال عند مستوى 0.05	0,223	1,485 ^a	1	3,5	16,5	% 60,6	20	نعم
				-3,5	16,5	% 39,4	13	لا
				////////////////		%100	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (24) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 60.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 39.4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1,485^a وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (24) أن أفراد العينة انقسموا إلى مجموعتين مجموعة يؤكدون بأنه توجد إستراتيجية واضحة للنقل الوظيفي في المؤسسة وهي مجموعة الأغلبية ومجموعة ثانية يؤكدون بأنه لا توجد إستراتيجية واضحة للنقل الوظيفي في المؤسسة. حيث يعد التدوير الوظيفي أحد الأساليب الرائدة والحديثة في إعداد اليد العاملة وتأهيلها خاصة وأنه يوفر العديد من المزايا التي تساعد العاملين على التوفيق بين تنمية كفاءاتهم المهنية وتأدية مهام وظائفهم بشكل عادي وعلى أكمل وجه وهذا من شأنه تمكين العاملين من أداء أعمالهم في أحسن صورة ممكنة، كما أن التدوير الوظيفي يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها باعتبار أن العامل مورد بشري

يشكل ركيزة أساسية لتحقيق المؤسسة أهدافها والنهوض بها خاصة أن التدوير الوظيفي يعتبر آلية جديدة في تمكين العاملين وهذا ما تتبناه المؤسسة محل الدراسة من أجل تحقيق أهدافها.

25- هل تراعي الإدارة اهتمامات العاملين في تدويرهم بين الوظائف ؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل تراعي الإدارة اهتمامات العاملين في تدويرهم بين الوظائف ؟

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
دال عند مستوى 0.01	0.00	16,030 ^a	1	11,5	16,5	% 84,8	28	نعم
				-11,5	16,5	% 15,2	5	لا
				////////////////		%100	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (25) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (28) فرداً بنسبة مئوية بلغت 84.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (05) بنسبة مئوية قدرت بـ 15.2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 16,030^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (25) أن أغليتهم يؤكدون بأن الإدارة تراعي اهتمامات العاملين في تدويرهم بين الوظائف. حيث أن المؤسسة في تبنيها لعملية التدوير الوظيفي تسعى للأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين وتطلعاتهم المستقبلية لتحقيق أهدافهم في العمل وأهداف المؤسسة، وهذا من خلال تمكينهم في العمل لهذا يوصي المؤسسة بهذا النوع من أساليب

إعداد اليد العاملة وتأهيلها من أجل إعداد قوة عمالة ذات كفاءة عالية، ولا يتم ذلك إلا بمراعاة الإدارة لنقطة أساسية وهي اهتمامات العاملين بعملية التدوير .

26- هل يعتبر النقل عقوبة؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل يعتبر النقل عقوبة؟

بدائل الإجابة على السؤال	التكرار المشاهد	النسبة المئوية %	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	6	%18,2	16,5	-10,5	1	13,364 ^a	0.00	دال عند مستوى 0.05
لا	27	% 81,8	16,5	10,5				
الإجمالي	33	%100	//////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (26) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (06) فرداً بنسبة مئوية بلغت 18.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (27) بنسبة مئوية قدرت بـ 81.8%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 13,364^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية (لا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (26) أن أغليتهم يؤكدون بأن النقل لا يعتبر عقوبة. حيث يرون أن النقل الوظيفي من أبرز مظاهر السلطة التي تتمتع بها الإدارة في سبيل تحقيق المصلحة العامة، والمحافظة على حسن سير المرافق العامة بانتظام واضطراد. وحيث أن تشريعات الوظيفة العامة نصت صراحة على النقل كإجراء إداري تنظيمي والنقل كعقوبة تأديبية، فإن الإدارة قد تستخدم إجراء النقل بحجة رغبتها في تنظيم العمل بحكم إدارتها للمرفق العام، في حين أنها تستهدف في واقع الأمر توقيع عقوبة على الموظف دون إتباع الإجراءات والضمانات التأديبية، فتتخذ من

قرار النقل غطاء لإخفاء غرضها الأصلي. والحقيقة أن إجراء النقل التأديبي وإجراء النقل التلقائي جد مختلفان من حيث النظام القانوني الذي يحكم الحالتين، على الرغم من أنهما يؤديان إلى النتيجة نفسها. فسلطة الإدارة في اتخاذ إجراء النقل بوصفه عقوبة تأديبية مقيدة بضوابط معينة ويتمتع الموظف في مواجهتها بضمانات كثيرة وفعالة، أما سلطة الإدارة في اتخاذ إجراء النقل بوصفه تدبير إداري داخلي سلطة تقديرية واسعة وضمانات الموظفين في مواجهتها محدودة، الأمر الذي يدفع الإدارة عندما تواجه مسألة تأديبية تقتضي النقل الإجمالي، باللجوء إلى وسيلة أكثر يسرا وأقل تعقيدا هي النقل التلقائي المقرر لضرورة المصلحة وذلك للتخلص من قيود التأديب وضماناته. إن مثل هذا التصرف يجعل قرار الإدارة يتسم بعدم المشروعية نظرا لفرضه عقوبة تأديبية مقنعة مما يستوجب إلغاءه.

27- هل تواجدت بنفس مكان العمل منذ توظيفك؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل تواجدت بنفس مكان العمل منذ توظيفك؟

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية%	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
غير دال عند مستوى 0.05	0,223	1,485 ^a	1	-3,5	16,5	% 39,4	13	نعم
				3,5	16,5	% 60,6	20	لا
				////////////////		%100	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (33) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (27) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (13) فردا بنسبة مئوية بلغت 39.4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا" والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 60.6%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1,485^a وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (27) أن أفراد العينة انقسموا إلى مجموعتين مجموعة يؤكدون بأنهم تواجدوا بنفس مكان العمل منذ توظيفهم وهي مجموعة الأقلية ومجموعة ثانية يؤكدون بأنهم لم يتواجدوا بنفس مكان العمل منذ توظيفهم. ويمكن إرجاع هذا التباين في الإجابات إلى أن البعض من المبحوثين قد شغل عدة وظائف مختلفة بسبب إجراءات التدوير الوظيفي أو النقل الوظيفي أو حتى الترقية، في حين البعض الآخر ما زال يمارس نفس الوظيفة.

28- هل يتم نقل العامل من أجل؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل يتم نقل العامل من أجل؟

السؤال 28	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
التدريب	12	36,4%	1
العلاوة	10	30,3%	3
من أجل تحسين مستوى الإنتاج للمؤسسة	11	33,3%	2
الإجمالي	33	100%	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن نقل العامل يتم من أجل:

1- جاء في المرتبة الأولى (التدريب) بمجموع تكرار قدر بـ (12)

2- ثم يليها (من أجل تحسين مستوى الإنتاج للمؤسسة) بمجموع تكرار قدر بـ (11)

3- ثم يليها (العلاوة) بمجموع تكرار قدر بـ (10).

29- ما هو تقييمك للنقل الوظيفي بمؤسستكم؟

من خلال نتائج إجابات المبحوثين حول هذا السؤال المفتوح، تبين أن السلطة التقديرية الممنوحة للإدارة في نقلها موظفيها من المراكز التي يشغلونها إلى مراكز أخرى تقتضيها ظروف العمل وحسن سير المرفق العام وانتظامه، تبقى التدابير المتخذة متسمة بالطابع الإداري المحض، إلا أن الأمر يختلف عندما تتخذ الإدارة هذه القرارات بنية زجرية أو عندما تنطوي على عقوبة تأديبية مقنعة لأن إجراء النقل في هذه الحالة سينصب على جانب تأديبي خفي مما يجعل تصرف الإدارة غير مشروع حقيقاً بالإلغاء.

بيانات حول تعزيز قيمة الترقية:

30- على أي أساس تتم الترقية ؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال على أي أساس تتم الترقية ؟

الترتيب	النسبة المئوية	التكرارات	السؤال 31
1	30,3%	10	نظام الجدارة والاستحقاق
1	30,3%	10	على أساس المؤهلات
1	30,3%	10	على أساس الأقدمية
4	9,1%	3	على أساس الأداء
	100%	33	الإجمالي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان الترقية تتم على أساس

1- جاء في المرتبة الأولى (نظام الجدارة والاستحقاق/ على أساس المؤهلات/ على أساس الأقدمية)

بمجموع تكرار قدر ب (10) لكل من هذه الأسس الثلاث.

2- ثم يليها (على أساس الأداء) بمجموع تكرار قدر ب (03) .

ومن خلال هذه النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه يتبين أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى

جميع أنواع الترقيات سواء على أساس الأداء أو الأقدمية أو على أساس المؤهلات أو نظام الجدارة

والاستحقاق، أي أن المؤسسة تحرص على تطبيق نقطتين هامتين هما:

- وجود تغييرات قانونية وعدم فهم النصوص في بعض الحالات من قبل موظفين غير مؤهلين لإجراء

عملية الترقية، وذلك لأن نظام الترقية في حقيقته تم إدخال عليه تعديلات وإصلاحات عديدة تتماشى مع

تطور المؤسسة وقوانين الترقية.

- إن الامتيازات المخولة للموظف يجب أن لا تنحصر في الجانب المالي فحسب بل امتد مجالها إلى

الجانب الاجتماعي وكذلك الحماية القانونية وذلك لكسب رضا الموظف وبالتالي تحقق الإدارة رغبتها في

تحسين إنتاجها.

31- هل استفدت من فرص التدريب؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل استفدت من فرص التدريب؟

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
غير دال عند مستوى 0.05	0.00	22,091 ^a	1	13,5	16,5	% 90,9	30	نعم
				-13,5	16,5	% 9,1	3	لا
				//////////		%100	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (33) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (03) بنسبة مئوية قدرت بـ 9.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 22,091^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الأولى (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (33) أن أغليبتهم يؤكدون بأنهم استفادوا من فرص التدريب. وهذا لكون أن أي منشأة أو شركة تستطيع تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه، وحتى يمكن للعاملين القيام بذلك فهم في حاجة إلى تدريب جيد. قد يحتاج الأمر إلى تدخل العديد من الأشخاص في عملية التدريب لتحديد احتياجات المنشأة وأيضاً احتياجات الفرد واختيار أو تصميم التدريب المناسب لتحقيق هذه الاحتياجات بجانب نقل وتقييم فاعلية هذا التدريب. لهذا تتبنى المؤسسة محل الدراسة القيام بدورات تدريبية للعاملين للرفع من كفاءتهم وتحسين أدائهم سعياً منها لتحقيق الأهداف المرجوة.

34- ما هو نوع المكافأة التي استندت منها؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع الإجابات على السؤال ما هو نوع المكافأة التي استندت منها؟

السؤال 34	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
مادية	33	%100	1
معنوية	00	%00	//
أخرى	00	%00	//
الإجمالي	33	%100	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن نوع المكافأة التي

استفادوا منها هي: (معنوية) بمجموع تكرار قدر ب (33).

حيث تترك الحوافز المادية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من أثارا اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز المادية من اجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل . أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات الاقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.

35- كيف أصبحت المؤسسة تقيم مجهوداتك في أداء العمل ؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال كيف أصبحت المؤسسة تقيم

مجهوداتك في أداء العمل ؟

السؤال 35	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
بالتنقيط	33	%100	1
مردود مكافآت فردية	00	%00	//
مردود مكافآت جماعية	00	%00	//
أخرى تذكر	00	%00	//
الإجمالي	33	%100	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن المؤسسة أصبحت تقييم مجهوداتهم في أداء العمل من خلال (التنقيط) بمجموع تكرار قدر ب (33)

حيث تمثل عملية تقييم أداء وسلوك وصفات الموظف العمومي حجر الزاوية ومؤشر يعتمد عليه في اتخاذ كافة القرارات الوظيفية ويقوم نظام تقييم الموظف في الجزائر منذ الأمر 66-133 إلى غاية الأمر 06-03 على التنقيط السنوي بناء على معايير معينة، مع ضمان حقه في الاطلاع على تنقيطه والتظلم منه وهذا ما تتبناه المؤسسة محل الدراسة، إلا أنّ تطبيقات هذه العملية أثبتت عدة نقائص حالت دون الوصول إلى تقييم موضوعي وفعال لأداء الموظف، الأمر الذي أدى بالمشرّع إلى مراجعة طريقة التقييم باعتماده على نظام الإدارة بالأهداف والتسيير بالمشاركة للموظف في مساره المهني، حيث اعتمد مقابلة تقييم الأداء بين الموظف ومسؤوله المباشر، بالنظر إلى الأهداف المسطرة ونتائج المهنية، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 مايو سنة 2019 المحدد لكيفيات تقييم الموظف.

36- هل حدثت صراعات بين العمال لترقيات فئات دون الأخرى؟

وللإجابة على السؤال تم استخدام اختبار كا مربع لجودة التطابق وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال هل حدثت صراعات بين العمال لترقيات فئات دون الأخرى؟

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقوع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال
دال عند مستوى 0.01	0.00	33,000 ^a	1	16,5	16,5	%00	00	نعم
				-16,5	16,5	%100	33	لا
				////////////////		%100	33	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (33) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (36) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (00) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (00) بنسبة مئوية قدرت ب 00%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب 33,000^a وهي قيمة دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين لصالح المجموعة الثانية (لا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال (36) أن جهم يؤكدون بأنه لم تحدث صراعات بين العمال لترقيات فئات دون الأخرى.

-اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى :

1- يمكن للعدالة التنظيمية أن تساهم في النقل الوظيفي. واختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار (كا مربع) للكشف عن العلاقة بين عبارات المتغيرين:

1-1- العلاقة بين العبارة رقم (4) من محور (العدالة التنظيمية) مع العبارة رقم (24) من محور (النقل الوظيفي):

الجدول رقم (28) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4) حسب السؤال رقم (24)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	24		السؤال رقم (04) تبعا للسؤال رقم (24)	
					لا	نعم	نعم	لا
دال	0,050	0,342	1	24	7	17	نعم	04
				9	6	3	لا	
				33	13	20	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 04 والمتعلق بـ «هل تتناسب ساعات العمل مع ظروفك الخاصة؟» حسب السؤال رقم (24) والمتعلق بـ: "هل توجد إستراتيجية واضحة للنقل الوظيفي في المؤسسة؟" حيث نلاحظ أن التفاوت الواضح في عدد التكرارات بالنسبة لبدائل الإجابة لصالح الاتجاه الإيجابي (البديل نعم) حيث نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 0,342 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 04 تبعا للسؤال رقم (24)، أي توجد فروق بين البديلين (نعم) و (لا) لصالح البديل (نعم) وهذا معناه أنه توجد علاقة بين تناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة ووجود إستراتيجية واضحة للنقل الوظيفي في المؤسسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

1-2- العلاقة بين العبارة رقم (4) من محور (العدالة التنظيمية) مع العبارة رقم (26) من محور (النقل الوظيفي):

الجدول رقم (29) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04) حسب السؤال رقم (26)

القرار	مستوى الدلالة	Chi- Square	درجة الحرية	المجموع	26		السؤال رقم (04) تبعا للسؤال رقم (26)	
					لا	نعم	نعم	لا
دال	0,017	5,738 ^a	1	24	2	22	نعم	04
				9	4	5	لا	
				33	6	27	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 04 والمتعلق بـ: هل تتناسب ساعات العمل مع ظروفك الخاصة؟ حسب السؤال رقم (26) والمتعلق بـ: " هل يعتبر النقل عقوبة؟ حيث نلاحظ أن التفاوت الواضح في عدد التكرارات بالنسبة لبدائل الإجابة لصالح الاتجاه الإيجابي (البديل نعم) حيث نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 5,738^a أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 04 تبعا للسؤال رقم (26)، أي توجد فروق بين البديلين (نعم) و (لا) لصالح البديل (نعم) وهذا معناه أنه توجد علاقة بين تناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة و اعتبار النقل ليس كعقوبة. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. (التحليل الكيفي)

وعليه نستنتج تحقق الفرضية الجزئية الأولى والتي نصت على يمكن للعدالة التنظيمية أن تساهم في النقل الوظيفي.

-الفرضية الفرعية الثانية :

2- يمكن لتمكين العاملين أن يساهم في الإحلال الوظيفي. ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام

اختبار (فاي) للكشف عن العلاقة بين عبارات المتغيرين:

2-1-العلاقة بين العبارة رقم (11) من محور (تمكين العاملين) مع العبارة رقم (20) من محور (الإحلال الوظيفي).

الجدول رقم (30) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11) حسب السؤال رقم (20)

القرار	مستوى الدلالة	Chi- Square	درجة الحرية	المجموع	20		السؤال رقم (11) تبعا للسؤال رقم (20)	
					لا	نعم	نعم	لا
دال	0,008	7,071 ^a	1	18	0	18	نعم	11
				15	5	10	لا	
				33	5	28	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 11 والمتعلق بـ هل الإدارة تهتم بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها؟ حسب السؤال رقم (20) والمتعلق بـ: " هل المؤسسة هي التي تحدد المهارات التي يحتاجها الموظفين؟ نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 7,071^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 11 تبعا للسؤال رقم (20)، أي توجد علاقة بين بين الإجابتين لصالح البديل (نعم) أي أن الإدارة هي تهتم بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها كما أنها تحدد المهارات التي يحتاجها الموظفين ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%

2-2- العلاقة بين العبارة رقم (12) من محور (تمكين العاملين) مع العبارة رقم (20) من محور (الإخلال الوظيفي)

الجدول رقم (31) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12) حسب السؤال رقم (20)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	20		السؤال رقم (12) تبعا للسؤال رقم (20)	
					لا	نعم	نعم	لا
دال	0,038	4,300 ^a	1	29	3	26	نعم	12
				4	2	2	لا	
				33	5	28	الاجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 12 والمتعلق بـ هل يستفيد العاملون من دورات تدريبية؟ حسب السؤال رقم (20) والمتعلق بـ: "هل المؤسسة هي التي تحدد المهارات التي يحتاجها الموظفين؟ نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 4,300^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.01)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 12 تبعا للسؤال رقم (20)، أي توجد علاقة بين الإجابتين لصالح البديل (نعم) أي أن استفادة العاملين من دورات تدريبية له علاقة بالمهارات التي يحتاجها الموظفين والتي تحددها المؤسسة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وفي الأخير نستنتج أنه يمكن لتمكين العاملين أن يساهم في الإخلال الوظيفي أي أن الفرضية الثانية تحققت.

الفرضية الفرعية الثالثة:

3- يمكن للقيادة بالقيم أن تساهم في تعزيز قيمة الترقية. ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار (كا مربع) للكشف عن العلاقة بين عبارات المتغيرين:
3-1- العلاقة بين العبارة رقم (14) من محور (القيادة بالقيم) مع العبارة رقم (33) من محور (تعزيز قيمة الترقية):

الجدول رقم (32) إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) حسب السؤال رقم (33)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	33		السؤال رقم (14) تبعا للسؤال رقم (13)	
					لا	نعم	نعم	لا
دال	0,001	10,312 ^a	1	25	0	25	نعم	14
				8	3	5	لا	
				33	3	30	الإجمالي	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14 والمتعلق بـ - هل المشرف يتعامل مع العمال باحترام و تقدير؟ حسب السؤال رقم (33) والمتعلق بـ: " هل استفدت من فرص التدريب؟ نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 10,312^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14 تبعا للسؤال رقم (33)، أي توجد فروق بين البديلين (نعم) و (لا) لصالح البديل (نعم) وهذا معناه أنه توجد علاقة بين تعامل المشرف مع العمال باحترام و تقدير والاستفادة من فرص التدريب ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج تحقق الفرضية الجزئية الثالثة والتي نصت على يمكن للقيادة بالقيم أن تساهم في تعزيز قيمة الترقية.

الفرضية العامة: التي تنص: للدعم التنظيمي دور في تفعيل المسار الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

من خلال المعالجة النظرية والإمبيريقية لموضوع دراستنا الذي يتمحور حول الدعم التنظيمي ودوره في تفعيل المسار الوظيفي في المؤسسة. اتجهت دراستنا للكشف عن واقع العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين، كما هدفت لمعرفة العوامل الدافعة لتحقيق تفعيل المسار الوظيفي، وكذا الكشف عن فوائد التي يمكن أن يحققها الدعم التنظيمي من خلال تحقيق تفعيل المسار الوظيفي، وانطلاقاً من تفسير الفرضيات الفرعية التي أكدت صحتها وإتباع مجموعة من المعايير، تبين أن فرضية الرئيسية للدراسة القائلة " للدعم التنظيمي دور في تفعيل المسار الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية" محققة بنسبة عالية، هذا ما أثبت أن للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة دور في تحقيق الرضا وتفعيل الالتزام هذا بدوره يؤدي إلى تحقيق فعالية تنظيمية تقوم على الثقة والشعور بالانتماء والتي ترجع بالإيجاب على المؤسسة والعاملين على حد سواء. إذن طبيعة العلاقة بين متغير الدعم التنظيمي وتفعيل المسار الوظيفي هي: عالقة سببية فالعامل إذا شعر باهتمام في عمله ثبت واستقر فيه وبذل جهداً في أداء المهام الموكلة إليه مما يزيد من درجة رضاه والتزامه في المؤسسة وبالتالي يحقق أداءً وتميزاً ويحقق مساراً وظيفياً فعالاً.

2- نتائج الدراسة:

بعد تفسير وتحليل البيانات وبعد مجموعة من العمليات الإحصائية والتحليلية توصلت الدراسة إلى

النتائج التالية:

- توجد علاقة بين تناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة ووجود إستراتيجية واضحة للنقل الوظيفي في المؤسسة

- توجد علاقة بين تناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة و اعتبار النقل ليس كعقوبة.

- يمكن للعدالة التنظيمية أن تساهم في النقل الوظيفي.

- تهتم الإدارة بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها كما أنها تحدد المهارات التي يحتاجها الموظفين

- استفادة العاملين من دورات تدريبية له علاقة بالمهارات التي يحتاجها الموظفين والتي تحددها المؤسسة

- يمكن لتمكين العاملين أن يساهم في الإحلال الوظيفي

- توجد علاقة بين تعامل المشرف مع العمال باحترام و تقدير والاستفادة من فرص التدريب

- يمكن للقيادة بالقيم أن تساهم في تعزيز قيمة الترقية.

- للدعم التنظيمي دور في تفعيل المسار الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

3- اقتراحات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة ورؤية الباحث للموضوع، تقدم الباحثة مجموعات من التوصيات قد تفيد في تطوير وسائل الدعم التنظيمي لتفعيل المسار الوظيفي نذكر منها:
- 1- وضع نظام للمكافآت والحوافز يلبي تطلعات وطموحات الموظفين يكون مبني على أسس علمية واضحة ومعلن للجميع ويراعي الفروق الفردية بين الموظفين.
 - 2- العمل على رفع رواتب الموظفين في ظل تآكل القيمة الشرائية وارتفاع أسعار السلع والخدمات
 - 3- مشاركة العاملين بشكل أكبر وأوسع في اتخاذ القرارات بما يتيح لهم التعبير عن آرائهم وخلق توازن بين متطلبات العمل ومتطلبات العاملين الشخصية.
 - 4- توفير برامج الرفاهة الاجتماعية مثل التعاقد مع الشركات لتأمين شقق سكنية أو سيارات بنظام التقسيط الميسر، والتعاقد مع المحلات التجارية للحصول على عروض وتخفيضات تناسب العاملين وتخفف عن كاهلهم الأعباء الحياتية، وتوفير مواصلات للعاملين
 - 5- وضع برامج وخطط لتنمية العاملين مهنيًا مثل البعثات الدراسية كما تقوم به الكثير من الجامعات العربية والمحلية والاستفادة من خبرات العاملين بعد قدومه من البعثة.
 - 6- تخفيف الأعباء الوظيفية عن العاملين الذين تجاوزت أعمارهم 40 عاماً وذلك أقل مكافأة يمكن أن تقدمها المنظمة للعامل مقابل سنوات خدمته الطويلة.
 - 7- منح العاملين صلاحيات كافية تتلاءم مع المؤهلات الحاصل عليها والذي يؤدي إلى شعور العامل بأهمية الدور الذي يقوم به داخل المؤسسة.
 - 8- الاعتراف بالشهادات الذي يحصل عليها الموظف أثناء خدمته في وظيفة معينة، وذلك بمنحه مكافأة أو ترقية أسوة بالنظام المعمول به في المؤسسات الحكومية.

خاتمة

خاتمة:

تعرضنا في مختلف أقسام دراستنا الراهنة المعنونة ب:الدعم التنظيمي ودوره في تفعيل المسار الوظيفي. إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمسألة الدعم التنظيمي بباقي متغيرات البناء التنظيمي، فمن خلال هذه العلاقات الترابطية بين هذه المتغيرات قمنا بتقصي علاقة محددة كانت محل دراستنا هي الدعم التنظيمي والمسار الوظيفي، ولتحقق هذا الهدف وظفت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية في ثنايا دراستنا حيث تعرضنا إلى تحديد الأهداف، والمفاهيم ومختلف التطورات النظرية التي زودتنا بتصور محدد عالجنا في ضوءه متغيرات الدراسة كما تعرضنا لمختلف الأبحاث الإمبريقية التي سمحت لنا بتحديد الجوانب المختلفة للدعم التنظيمي بكل أبعاده، وتجسيد المسار الوظيفي بكل أبعاده، من هذا المنطلق سعت دراستنا الراهنة إلى تقصي واقعهما في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبالضبط بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ثم وظفت الدراسة لمجموعة من الأدوات المنهجية تتماشى مع أهداف الدراسة الميدانية هذا بغية التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة وجزأت إلى ثلاث فرضيات فرعية، الشيء الذي قادنا للتوصل إلى جملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة إلى جانب هذا طرحت الدراسة الراهنة جملة من القضايا المتعلقة بالعدالة التنظيمية، وتمكين العاملين بالإضافة إلى القيادة بالقيم كمحددات للدعم التنظيمي، كما تم التطرق إلى الإحلال الوظيفي والنقل الوظيفي وتعزيز قيمة الترقية كمحددات للمسار الوظيفي، ومن خلال المعطيات النظرية الإمبريقية التي تم جمعها اتضح لنا جليا أن هناك علاقة بين الدعم التنظيمي وتفعيل المسار الوظيفي وقد بينت أن للدعم التنظيمي دور في تفعيل المسار الوظيفي.



قائمة

المصادر والمراجع

- المصادر:

- القرآن الكريم، سورة إبراهيم، الآية 07، رواية ورش.

I- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- 1) ابن منظور جمال الدين، لسان العرب، مج3، دار صادر، بيروت، 2010.
- 2) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
- 3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.
- 4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 5) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار النشر: الدار الجامعية - الإسكندرية، 2014.
- 6) أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- 7) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المتعال محمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض، د س.
- 8) جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 9) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، ط3، دار هومة، الجزائر، 2009.
- 10) راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدر الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، صر، 2001-2002
- 11) الساعدي مؤيد نعمة، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001
- 12) سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، ط2، عمان، 2011.
- 13) سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القضاء الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 1973.
- 14) عبد الباسط محسن حسن، أول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، 1979.
- 15) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

قائمة المصادر والمراجع

- 16) عبد الرحمان النقيب، منهجية البحث في التربية رؤية إسلامية، دار الفكر، القاهرة، 1988.
- 17) عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.
- 18) عبد الهادي الجوهري، معجم علم الاجتماع، مكتبة الشرق، القاهرة، 1982.
- 19) عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية، دار النمير للنشر والتوزيع، سوريا، 2006.
- 20) عمر وصف عقلي، إدارة الموارد البشرية معاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2009
- 21) الفيروز أبادي، القاموس المحيط، تحقيق محمد نعيم العرقسوسي، مؤسسة الرسالة، 2005.
- 22) محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية مصر، 1973.
- 23) محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للطباعة والنشر، مصر، 2009.
- 24) محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008.
- 25) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 26) مصطفى محمود أبوب كر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 27) نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- 28) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 29) يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006
- 3- الأطروحات والمذكرات:
- 30) أحمد ديب أحمد، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتبة غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
- 31) أحمد ديب محمد ماضي، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال جامعة الإسلامية، غزة، 2014.

- (32) السعيد قارة، نظام الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية (دراسة مقارنة)، مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، قسم القانون العام، 1993.
- (33) شهلي نبيلة: الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017.
- (34) صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- (35) عامر قيرات مسلح الشمالي العنزي: الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض، رسالة ماجستير تخصص إدارة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، 2014.
- (36) عامر قيران مسدح الشمالي العنزي، الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014.
- (37) علاوة سلمي، إرساء نظام اليقظة التكنولوجية كوسيلة تسييرية حديثة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- (38) علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية"دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- (39) علياء حسيني علاء الدين، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنين التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- (40) فايذة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين توتة -باتنة"، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
- (41) مضايي محمد الشعلان، الدعم التنظيمي المدرك لدوافع العمل لدى الموظفين الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن دراسة ميدانية، مجلة الدولية- التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، 2014.

42) معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة مقارنة"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة دمشق، 2014.

43) معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014.

4- الدوريات والمجلات:

44) ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل المجلد 17، العدد 57، العراق، 2011.

45) محمود عبد الرحمن الشنطي، دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد 03، 2015.

46) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، مجلة العلمية التجارية والتمويل، كلية التجارية، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني، 2003.

II- المراجع بالأجنبية:

* -Lois tetrick ،lynn mcfarlane A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support,Journal of applied psychology, Vol.76,1991.

*-Ren-tao miao, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China, university of science and Technology Liaoning Anshan, china 2011

* - Linda Rhoades and Robert Eisenberger, Perceived Organizational Support: A Review of the Literature Journal of applied psychology copyright, 2002,by the American psychological association,Inc.2002,vol.87 ,No.04.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

استمارة استبيان

دور الدعم التنظيمي في تفعيل المسار الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

د. سليمة عبد السلام

إعداد الطالبة:

فتيحة مسقم

ملاحظة : هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2020/2019

أولاً : بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : 20-30 30-40 40-50
- 3- الوضع المهني : تقني إداري

ثانياً : بيانات متعلقة حول الدعم التنظيمي

بيانات حول العدالة التنظيمية :

- 4- هل تناسب ساعات العمل مع ظروفك الخاصة ؟ نعم لا
- 5- هل تطبق كل القوانين الإدارية على كل أعضاء المؤسسة بدون استثناء ؟ نعم لا
- 6- هل يبدي المدير اهتماماً بانشغالات العاملين ؟ نعم لا
- 7- ما هي أساليب الاهتمام ؟
- 8- هل تقبل الإدارة اقتراحات العمال ؟ نعم لا
- 9- إذا كانت الإجابة بنعم كيف تقدم هذه الاقتراحات عن طريق :

- المشرفين
- لجنة المشاركة
- أخرى تذكر

بيانات حول تمكين العاملين :

- 10- هل العامل له الاستقلالية التامة في أداء مهامه ؟ نعم لا
- 11- هل الإدارة تهتم بإكساب العاملين المهارات الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها ؟ نعم لا
- 12- هل يستفيد العاملون من دورات تدريبية ؟ نعم لا
- 13- كيف تقيم عملية تفويض السلطة بمؤسستكم ؟

بيانات حول القيادة بالقيم :

- 14- هل المشرف يتعامل مع العمال باحترام و تقدير ؟ نعم لا

15- هل القائد له القدرة على التأثير في الآخرين من ناحية :

- قيمي
 انحيازي
 إبداعي
 مثابرة

19- هل للقائد القدرة في إقناع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة ؟ نعم لا

ثالثا : بيانات حول تفعيل إدارة المسار الوظيفي

بيانات حول الإحلال الوظيفي أو التعاقب الوظيفي :

20- هل المؤسسة هي التي تحدد المهارات التي يحتاجها الموظفون ؟ نعم لا

21- هل الوظائف القيادية الشاغرة تملئ من داخل المؤسسة حسب خطة التعاقب الوظيفي ؟

نعم لا

22- هل المؤسسة تحمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته ومهاراته ؟

نعم لا

23- كيف يتم الإحلال الوظيفي داخل مؤسستكم ؟

بيانات حول النقل الوظيفي :

24- هل توجد استراتيجية واضحة للنقل الوظيفي في المؤسسة ؟ نعم لا

- اذا كانت الإجابة بنعم كيف تتم ؟

25- هل تراعي الإدارة اهتمامات العاملين في تدويرهم بين الوظائف ؟ نعم لا

26- هل يعتبر النقل عقوبة ؟ نعم لا

27- هل تواجدت بنفس مكان العمل منذ توظيفك ؟ نعم لا

28- هل يتم نقل العامل من اجل ؟

- التدريب
 العلاوة
 من اجل تحسين مستوى الإنتاج للمؤسسة

29- ما هو تقييمك للنقل الوظيفي بمؤسستكم ؟

بيانات حول تعزيز قيمة الترقية :

30- كم مرة استفدت من الترقية في حياتك المهنية ؟

31- ما هي أهم المحطات التي ميزت مسارك الوظيفي ؟

32 على أي أساس تتم الترقية ؟

نظام الجدارة و الاستحقاق

على أساس المؤهلات

على أساس الأقدمية

على أساس الأداء

33- هل استفدت من فرص التدريب ؟ نعم لا

- في حالة الاستفادة ماهي مجالاتها ؟

- في حالة عدم الاستفادة لماذا ؟

34- ما هو نوع المكافأة التي استفدت منها ؟

مادية

معنوية

أخرى تذكر

35- كيف أصبحت المؤسسة تقيم مجهوداتك في أداء العمل ؟

بالتنقيط

مردود مكافآت فردية

مردود مكافآت جماعية

أخرى تذكر

36- هل حدثت صراعات بين العمال لترقيات فئات دون الأخرى ؟ نعم لا

37- ما هو تقييم لمنظومة الترقية في مؤسستكم ؟

38- ما هو تقييمك لمسارك الوظيفي ؟

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

