



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
قسم الدراسات العليا

قياس القيم الشخصية وقيم عمل متخذي القرار بحسب المستويات الإدارية
- دراسة ميدانية في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق -
مخطط بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية

إعداد الطالبة
لبنى إيليا بشاره

إشراف
الدكتور طاهر شعبان حسن
مدرس في المعهد العالي للتنمية الإدارية – جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية – جامعة دمشق

٢٠١١هـ - ١٤٣١م

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
قسم الدراسات العليا

قياس القيم الشخصية وقيم عمل متخذي القرار بحسب المستويات الإدارية

- دراسة ميدانية في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق -

مخطط بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية

لجنة الحكم على الأطروحة

د. محمد عباس ديوب: رئيساً

أستاذ في كلية الاقتصاد الثانية بطرطوس – جامعة تشرين

د. أسامة الفراج: عضواً

مدرس في المعهد العالي للتنمية الإدارية – جامعة دمشق

د. طاهر حسن: عضواً ومشرفاً

مدرس في المعهد العالي للتنمية الإدارية – جامعة دمشق

سكرو تقرير

لا يسعني في نهاية هذا البحث إلا أن أتقدم بخير الشكر والامتنان إلى الدكتور طاهر شعبان حسن الذي تكرر بالإشراف على هذا البحث ومنابعته، وكان له الفضل الكبير في إنجاز البحث.

كما أتقدم بكل الشكر للدكتور أحمد الطباع عميد المعهد العالي للشمية الإدارية، والدكتور أسامة الفراج وكيل المعهد، وكافة الأساتذة، والمحاضرين، والعاملين في المعهد العالي للشمية الإدارية، لعونهم لي في هذا التحصيل العلمي.

كما أتقدم بخالص الشكر للأساذ الدكتور محمد عباس ديوب وأعضاء لجنة التحكيم على تفضلهم قبول مناقشة أطروحتي والحكم عليها.

وأشكر الدكتور محمد عماد سعدا المدرس في كلية التربية - جامعة دمشق، والدكتور طاجين علي - اختصاص علم السلوك التنظيمي - الجزائر، وكل من قدم لي العون والمساعدة، لإتمام هذا البحث.

الأهراء

أهلي وعائلي وكل من أحب

إليكم أهري حميلة عملي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	
٥-د	فهرس الجداول	١
و-ح	فهرس الأشكال	٢
ط	فهرس الملاحق	٣
ي-ك	ملخص البحث	٤
ل-م	ملخص البحث باللغة الانكليزية	٥
١	مقدمة	٦
٩٨-٤		الباب الأول
٢٥-٥	التعريف بالبحث وأهميته	الفصل الأول
٦	مقدمة البحث	١
٧	دوافع البحث	٢
٧	مشكلة البحث و أسئلته	٣
٨	أهداف البحث	٤
٩	أهمية البحث	٥
١٠	حدود البحث	٦
١١	منهج البحث	٧
١١	مجتمع وعينة البحث	٨
١١	متغيرات البحث	٩
١٢	فرضيات البحث	١٠
١٣	إجراءات البحث وأدواته	١١
١٣	مصطلحات البحث والتعريفات	١٢
١٥	الدراسات السابقة	١٣
٦٦-٢٦	الإطار المفاهيمي للقيم وقيم العمل ومحدداتها ومكوناتها وتصنيفاتها وكيفية قياسها	الفصل الثاني
٢٧	مقدمة	١
٢٨	مفهوم القيم، قيم العمل	٢
٢٨	• تعريف القيم	
٢٩	• تعريف قيم العمل	

الصفحة	الموضوع	التسلسل
٣٠	• التمييز بين القيم وقيم العمل	
٣٠	• السمات المشتركة للتعريف (خصائص القيم)	
٣٢	محددات اكتساب القيم، ومصادر قيم العمل	٣
٣٤	مكونات القيم	٤
٣٧	تصنيفات القيم، قيم العمل	٥
٤٤	وظائف القيم، ووظائف قيم العمل	٦
٤٥	أهمية القيم بالعمل ودورها في توجيه السلوك التنظيمي	٧
٥١	ضرورة دراسة تغير قيم العاملين	٨
٥٤	اختبارات قياس القيم	٩
٥٩	التعريف بمقياس القيم وقيم العمل	
٩٦-٦٥	اتخاذ القرارات والقيم	الفصل الثالث
٦٦	مقدمة	١
٦٦	اتخاذ القرار	٢
٦٦	أ. مفهوم القرار	
٦٧	ب. عملية اتخاذ القرار: تعريفها، أهميتها، خصائصها، مراحلها، الجانب السيكولوجي فيها	
٧٢	ج. أساس دراسات القرار	
٧٥	د. القيم كأحد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	
٧٨	هـ. تصنيف القرارات، والمستويات الإدارية	
٨٤	و. سمات قرارات مديري القطاع العام	
٨٥	العوامل المؤثرة على قيم متخذ القرار	٣
٨٦	أهمية قيم متخذي القرار	٤
٩٠	أثر التوافق والانسجام بين قيم متخذي القرار والقيم التنظيمية على عمل المؤسسة	٥
١٧٠-٩٧	الدراسة الميدانية	الباب الثاني
٩٨	أدوات البحث والنتائج	الفصل الرابع
٩٩	مقدمة	١
٩٩	أسئلة البحث	٢

الصفحة	الموضوع	التسلسل
١٠٠	مجتمع وعينة البحث	٣
١٠٥	متغيرات البحث	٤
١٠٦	أدوات البحث	٥
١١٠	إجراءات للتأكد من صلاحية الأدوات	٦
١١٤	الأساليب الإحصائية المستخدمة	٧
١١٤	نتائج البحث ومناقشتها	٨
١٥٨	الخاتمة العامة	٩
١٥٩	المقترحات والتوصيات	١٠
١٦٦	مراجع البحث	١١
١٨٣	ملاحق البحث	١٢

فهرس الجداول

رقم الجدول	البيان	الصفحة
(١-٢)	بروز قيم معينة وفقاً لنوع العمل	٣٦
(٢-٢)	أمثلة عن الأبعاد التي تدرج وفقها بعض القيم	٤٥
(٣-٢)	تعريف الثقافة من عدة جوانب	٥٠
(٤-٢)	مقارنة بعض القيم من خلال دراسة الثقافة المؤسسية التقليدية والحديثة	٥٢
(٥-٢)	ملخص لبعض قوائم القيم الموجودة في الأبحاث	٦٤
(١-٣)	خصائص مستويات اتخاذ القرارات	٧٠
(٢-٣)	أنواع القرارات	٨٣
(١-٤)	توزع مجتمع الدراسة بمدينة دمشق	١٠٣
(٢-٤)	توزع أفراد عينة البحث وفقاً للمستويات الإدارية	١٠٤
(٣-٤)	توزع عينة البحث وفقاً للمستويات الإدارية لقطاع الصحة- وزارة الصحة	١٠٤
(٤-٤)	توزع عينة البحث وفقاً للمستويات الإدارية لقطاع الصحة- وزارة التعليم العالي	١٠٥
(٥-٤)	توزع عينة البحث وفقاً لعدد المرؤوسين(ن)، والنسب المئوية للعينة في كل فئة	١٠٥
(٦-٤)	توزع عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة	١٠٦
(٧-٤)	توزع عينة البحث وفقاً للعمر	١٠٦
(٨-٤)	نتائج تطبيق الأداة رقم (٢)	١١١
(٩-٤)	العبارات التي تمت إعادة صياغتها من الأداة رقم (١) بعد التحكيم	١١٤
(١٠-٤)	العبارات التي تمت إعادة صياغتها من الأداة رقم (٣) بعد التحكيم	١١٤
(١١-٤)	معاملات ثبات الإعادة للأداة رقم (١)	١١٤
(١٢-٤)	معاملات ثبات الإعادة للأداة رقم (٣)	١١٥
(١٣-٤)	متوسط القيم وقيم العمل وفقاً لكل متغير على حده	١١٧
(١٤-٤)	نتائج تحليل التباين الثنائي لأفراد عينة البحث وفق علاقة التفاعل بين المستوى الإداري مع باقي المتغيرات في جميع القيم المدروسة.	١١٨
(١٥-٤)	ترتيب القيم وقيم العمل وفقاً لكل مستوى من الأكثر إلى الأقل أهمية لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق	١٢٢
(١٦-٤)	نتائج اختبار ANOVA لمتوسطات قيم متخذي القرار تعزى لمتغير المستوى الإداري	١٢٤

رقم الجدول	البيان	الصفحة
(١٧-٤)	المقارنات البعدية بين متوسطات القيم حسب المستوى الإداري	١٢٥
(١٨-٤)	نسبة تأثير كل من المستوى الإداري وعدد المرؤوسين في المتغير التابع	١٢٨
(١٩-٤)	نسبة تأثير كل من المستوى الإداري وعدد المرؤوسين في الهيئة /المعدل/	١٣٠
(٢٠-٤)	نسبة تأثير كل من المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة في المتغير التابع	١٣٢
(٢١-٤)	نسبة تأثير كل من المستوى الإداري والعمر في المتغير التابع	١٣٥
(٢٢-٤)	نسبة تأثير كل من المستوى الإداري وعدد الدورات المتبعة القصيرة في المتغير التابع	١٤٠
(٢٣-٤)	نسبة تأثير كل من المستوى الإداري وعدد الدورات المتبعة الطويلة في المتغير التابع	١٤١
(٢٤-٤)	موقع قيم المنظمة في النسق القيمي لأفراد العينة	١٤٦
(٢٥-٤)	القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، اتخاذ القرار) وفقاً للمستويات الإدارية لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق.	١٤٧
(٢٦-٤)	نتائج اختبار Kendall's W للقيم الأشد تأثيراً في القرار لجميع المستويات الإدارية وفق متغير مراحل القرار	١٥٢
(٢٧-٤)	نتائج اختبار Wilcoxon Signed Ranks للقيم الأشد تأثيراً في القرار لجميع المستويات الإدارية وفق متغير مراحل القرار	١٥٣
(٢٨-٤)	رقم (٢٨-٤) نتائج اختبار Kendall's W للقيم الأشد تأثيراً في القرار للمستوى الإداري الأعلى وفق متغير مراحل القرار	١٥٣
(٢٩-٤)	نتائج اختبار Wilcoxon Signed Ranks للقيم الأشد تأثيراً في القرار للمستوى الإداري الأعلى وفق متغير مراحل القرار	١٥٤
(٣٠-٤)	نتائج اختبار Kendall's W للقيم الأشد تأثيراً في القرار للمستوى الإداري الأوسط، والقاعدي وفق متغير مراحل القرار	١٥٤
(٣١-٤)	نتائج اختبار Wilcoxon Signed Ranks للقيم الأشد تأثيراً في القرار للمستوى الإداري الأوسط، والقاعدي وفق متغير مراحل القرار	١٥٤

فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
٣	مخطط عمل البحث	١
٣٤	محددات اكتساب القيم	(١-٢)
٣٥	العوامل التي تؤثر في تكوين القيم الشخصية	(٢-٢)
٣٧	سلم مكونات القيم	(٣-٢)
٣٩	تدرج الحاجات لماسلو	(٤-٢)
٤٩	العلاقة بين الثقافة المجتمعية والتنظيمية والقيم	(٥-٢)
٥٢	منظور القيم للموظف الأمريكي المعاصر	(٦-٢)
٥٣	منظور القيم للموظف الأمريكي المعاصر	(٧-٢)
٥٤	التعارض القيمي	(٨-٢)
٥٥	نموذج مسار التغيير	(٩-٢)
٧١	مراحل القرار	(١-٣)
٧٧	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	(٢-٣)
٧٩	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	(٣-٣)
٨٠	مستويات الإدارة	(٤-٣)
٨٢	العلاقة بين المهارات و المستويات الإدارية	(٥-٣)
٨٤	القيم كأحد العوامل غير الظاهرة في جبل جليد التغيير التنظيمي	(٦-٣)
٨٩	تأثير القيم على العمليات الإدارية	(٧-٣)
٩٠	دور القيم في بناء ثقافة المنظمة	(٨-٣)
٩١	الخيار الاستراتيجي في حدود المنطق	(٩-٣)
٩٢	العلاقة التبادلية بين القيم في المنظمة	(١٠-٣)
٩٤	أثر التوافق والانسجام بين قيم متخذي القرار وقيم المنظمة على المنظمة	(١١-٣)
٩٤	أثر التنافر بين قيم متخذي القرار وقيم المنظمة على المنظمة	(١٢-٣)
٩٦	أثر الموقع الوظيفي على القيم الشخصية.	(١٣-٣)
١٢٠	مخطط بياني يبين متوسطات القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق	(١-٤)
١٢٣	القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق حسب متغير المستوى الإداري	(٢-٤)

رقم الشكل	البيان	الصفحة
(٣-٤)	القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق وفق متغير عدد المرؤوسين	١٢٦
(٤-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد المرؤوسين في قيمة نمط الحياة	١٢٨
(٥-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري و عدد المرؤوسين في قيمة الهيبة	١٢٩
(٦-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد المرؤوسين في قيمة الهوية الثقافية	١٣٠
(٧-٤)	القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق حسب متغير عدد سنوات الخبرة	١٣١
(٨-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة في قيمة الجماليات	١٣٢
(٩-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة في قيمة التنوع	١٣٣
(١٠-٤)	القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق حسب متغير العمر	١٣٤
(١١-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري العمر في قيمة استخدام القدرة	١٣٦
(١٢-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري والعمر في قيمة السلطة	١٣٦
(١٣-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري والعمر في قيمة الإبداع	١٣٧
(١٤-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري والعمر في نمط الحياة	١٣٧
(١٥-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري والعمر في العلاقات الاجتماعية	١٣٨
(١٦-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري والعمر في الهوية الثقافية	١٣٩
(١٧-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد الدورات المتبعة القصيرة في الهيبة	١٤٠
(١٨-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد الدورات المتبعة القصيرة في المخاطرة	١٤١
(١٩-٤)	مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد الدورات المتبعة الطويلة في الاستقلال	١٤٢
(٢٠-٤)	القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق حسب متغير التبعية الإدارية للهيئات العامة للمشافي	١٤٣
(٢١-٤)	القيم الأشد تأثيراً في القرار في المراحل (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، اتخاذ القرار) ولجميع المستويات الإدارية	١٤٨

الصفحة	البيان	رقم الشكل
١٤٩	توزع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية	(٢٢-٤)
١٤٩	القيم الأشد تأثيراً في مرحلة تحديد المشكلة وفقاً لمتخذي القرار في جميع المستويات الإدارية	(٢٣-٤)
١٥٠	القيم الأشد تأثيراً في مرحلة تحديد البدائل وفقاً لمتخذي القرار في جميع المستويات الإدارية	(٢٤-٤)
١٥٠	القيم الأشد تأثيراً في مرحلة اختيار البديل الأنسب (اتخاذ القرار) وفقاً لمتخذي القرار في جميع المستويات الإدارية.	(٢٥-٤)
١٥١	مسار استخدام القيم الموازي لمراحل القرار لكل مستوى إداري	(٢٦-٤)
١٥٩	مخطط نتائج البحث	(٢٧-٤)
١٦٢	اقتراح آلية تطبيق منظومة توافق قيمي بين متخذي القرار والمنظمة	(٢٨-٤)

فهرس الملاحق

رقم الملحق	البيان	الصفحة
١	كتاب المعهد لتسهيل مهمة العمل في قطاع الصحة	١٨٩
٢	موافقة السيد وزير التعليم العالي على تطبيق الدراسة	١٩٠
(١-١)	تعريف القيم العشرين التي يتضمنها المقياس بحسب (خيال، ٢٠٠٩)	١٩٢
(٢١-٤)	الهيكل التنظيمي الأساسي للهيئة العامة لمشفى الزهراوي	١٩٤
(٢-٤)	الهيكل التنظيمي التفصيلي لمعاون المدير الطبي في الهيئة العامة لمشفى الهلال الأحمر العربي السوري	١٩٥
(٣-٤)	بطاقة توصيف وظيفي لرئيس دائرة التخطيط	١٩٦
(٤-٤)	الأداة رقم (١)	١٩٧
(٥-٤)	أرقام البنود التي تقيس كل قيمة للأداة رقم (١)	٢٠١
(٦-٤)	الأداة رقم (٢)	٢٠٢
(٧-٤)	الأداة رقم (٣)	٢٠٦
(٨-٤)	أسماء المحكمين لأدوات القياس.	٢٠٩
(٩-٤)	نتائج اختبار ANOVA لقيم أفراد العينة وفقاً للمستوى الإداري	٢١٠
(١٠-٤)	المقارنات البعدية بين متوسطات القيم وفقاً للمستوى الإداري	٢١١
(١١-٤)	متوسط قيمة الهيئة وفقاً لفئات عدد المرؤوسين والمستوى الإداري	٢١٣
(١٢-٤)	نتائج اختبار ANOVA لقيم أفراد العينة وفقاً للهيئات العامة	٢١٤

ملخص البحث بالعربية

انطلاقاً من أهمية القيم وقيم العمل في المنظمات، وانعكاسها على السلوك التنظيمي، وما ينتج عنه من تأييد أو عرقلة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهمية دور المديرين وقيمهم في العملية الإدارية وخاصة القرارات، يسعى البحث إلى دراسة البعد القيمي المشكل لثقافة قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق بتحديد النسق القيمي السائد للمديرين وفقاً للمستويات الإدارية، وتحديد القيم الأكثر تأثيراً منها على مراحل القرار، واختلافه تبعاً للديموغرافيات التالية: (عدد مرؤوسي متخذي القرار، عدد سنوات خبرة متخذ القرار، عمر متخذي القرار، عدد الدورات المتبعة الطويلة والقصيرة التي اتبعها متخذو القرار، التبعية الإدارية للهيئات العامة للمشافي)، إضافة إلى تسليط الضوء على القيم المتضمنة في مبدأ عمل الإدارة للقطاع المدروس، وتوضيح الدور الذي تلعبه درجة التوافق بين قيم المديرين وقيم المنظمة على العاملين والمنظمة وفقاً للمستويات الإدارية، إذ تتمثل مشكلة البحث في السؤال الأساسي التالي:

ما نسق قيم وقيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، وهل تختلف عن القيم المتضمنة في مبادئ عمل الإدارة؟
ويحدد البحث البعد القيمي لثقافة المؤسسة بدراسته لـ:

- قيم وقيم عمل متخذي القرار، وفقاً للمستويات الإدارية.

- القيم الأكثر تأثيراً على مراحل القرار، وفقاً للمستويات الإدارية.

- قيم المؤسسة المتضمنة في مبادئ عمل الإدارة لمجتمع الدراسة.

وتمت دراسة هذه المكونات باستخدام أداة قياس فعالة طورت من قبل فرق بحث متعددة الجنسيات، وباتت تمثل المقياس العالمي للقيم، وتمت مواعمتها لتتناسب مع البيئة السورية وطبقت في قطاع الصحة الحكومي ذي الإمكانيات الضخمة والانتشار الكبير في القطر، عن طريق دراسة عينة طبقية نسبية لمتخذي القرار وفقاً للمستويات الإدارية مؤلفة من (١٣٤) مديراً.

النتائج: تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ في بعض القيم بين المستويات الإدارية لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، وفقاً لبعض المتغيرات.
٢. تتقاطع قيم متخذي القرار مع قيم المؤسسة في مجموعة من القيم هي الأكثر تأثيراً على المراحل التي يمر بها القرار وصولاً إلى اتخاذها.

٣. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥، للقيم الأكثر تأثيراً على القرار في مراحل (تحديد البدائل، اتخاذ القرار) وفق بعض المستويات الإدارية لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق.
٤. هناك العديد من القيم الهامة بالنسبة للمديرين مثل الغيرية، والتحصيل، لكنها لا تؤثر على مراحل القرار.
٥. إن ثقافة صنع القرار وفق المنظور القيمي هي جزء من ثقافة المؤسسة ككل، ونتجت عن علاقة التفاعل والتبادل بين قيم المؤسسة وقيم متخذي القرار فيها، وتم تحديد قائمة من القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار وتتسم بأنها أقل شمولية وأكثر تخصصاً من القيم التي تشكل ثقافة مجتمع الدراسة.

ABSTRACT

Starting from the importance of the values & the work values in the organizations, and its impact on the organizational behavior, and resultant support or hindrance to achieve the organization's goals, and the importance of the managers' roles and values in the administrative process especially making decisions, through which this research seeks to study the valued dimension of the culture of governmental healthcare sector in Damascus, by selecting the prevailing valued format for managers according to administrative levels and to identify the most influential values on decision steps, and how it differs according to the following demographics: (the number of subordinates., the number of the years of the experience., age, the number of long and short training courses, the administrative dependence for the public cadre to the hospitals), it highlights the embodied values in the department work principle of the studied sector, and it clarifies the role played by the degree of compatibility between the managers' values and organization's values to the employees and the organization according to administrative levels, wherefore the **research problem** is presented in the following question:

What is the format of the values and work values of the principals in charge who work in the Syrian governmental healthcare sector in Damascus, and are they different from the highlighted points of values in the work of department principle ?

The research defines the valued dimension of organizational culture by studying:

- principal's in charge values, work values according to the administrative level.
- the most effective values on decision steps at the administrative level.
- corporate values contained in the principles of department's work.

using the most effective way in relation to their application in the Syrian environment, which was developed by multi-ethnic research teams, and comes to represent global measure of values, and apply them in the governmental healthcare sector, with an enormous potency and the high prevalence in Syria, by using a relative sample of the principals in charge in the accordance with the administrative levels consisting of (134) managers, and it was tested the following **Hypotheses**:

- 1- there is no statistically significant difference between the average values and work values of the principals in charge who work in governmental healthcare sector in Damascus due to the variable administrative level.
- 2- there is no statistically significant difference between average value and work values to the principals' in charge values and work values working in the governmental healthcare sector in Damascus is due to the interaction between the administrative level and all of the

following variables (subordinates No. years of experience No., age, long and short training courses No., administrative dependence of the organization to the hospitals).

- 3- there is no statistically significant difference between the most effective values at each stage (problem identification, identification of the alternatives, decision-making) according to the administrative levels of the principals in charge who work in the governmental healthcare sector in Damascus.

results: the most important results were as following

- 1- There are statistically significant difference at the 0.05 level of significance in some of the values between the principals' in charge values and work values at the administrative levels in the governmental healthcare sector in Damascus according to some variables.
- 2- principals' in charge values intersect with the organizational ones in a most impact set of values on stages throughout the decision up to the taken action .
- 3- There are statistically significant differences at the 0.05 level of significance between the most effective values on the decision-making in stages (identification of the alternatives, decision-making) according to some administrative levels of decision-makers working in the governmental healthcare sector in Damascus.
- 4- There are many important values for managers such as altruism and education but it doesn't affect on decision's steps.
- 5- The culture of decision-making according to the perspective value system is part of the culture of organization as a whole, resulting from the relationship of interaction and commutation between the organization's values, and decision makers' values and to identify the most effective list of values on decision steps, specified that they are less comprehensive and more specialized than the study sector cultural values.

مقدمة البحث

يعتمد نجاح المنظمات على توافر عناصر عديدة، من أهمها الموارد البشرية وفي مقدمتها يأتي المديرون الذين تقع على عاتقهم مسؤولية رسم سياسة المنظمات، وتحديد وتحقيق أهدافها، من خلال اتخاذهم للقرارات بشتى أنواعها، وتعدّ دراسة مكونات شخصية هذه الفئة من ضروريات تطوير وتفعيل الإدارة الحديثة الناجحة، ومن الضروري تحديد ما يتبنونه من قيم، إذ تعدّ القيم محوراً هاماً للشخصية ومعياراً أساسياً للحكم على صحة واعتلال السلوك، كما تلعب دوراً هاماً في نجاح الأفراد والمنظمات في تحقيق الأهداف، فهي عناصر بنائية تنتج عن التفاعل الاجتماعي يبرز دورها في تحليل الأهداف والسلوك والتفاعل والبناء الاجتماعي، فتفيد في فهم مجتمع التنظيم.

وحظي موضوع القيم وعلاقته بالنظام الإداري بالاهتمام في المجتمعات الغربية لأهمية القيم في صنع القرار، وتوجيه السلوك الإداري، وبناء ثقافة المنظمة إلا أنه لم يلق الاهتمام نفسه في المجتمعات العربية، ويُعدّ هذا البحث الاستكشافي التحليلي رافداً للدراسات المتخصصة، من خلال تحديد منظومة قيم متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، وتحديد الفروقات فيها وفق عددٍ من المتغيرات، واستكشاف القيم الأشد تأثيراً منها في مراحل القرار، وإجراء دراسة مقارنة بين الهيئات العامة للمشافي الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي وتلك التابعة لوزارة الصحة، كما تم التركيز على القيم المؤسساتية المتضمنة في مبادئ عمل الإدارة الصحية الحكومية كما وردت في النظام الداخلي الخاص بالوزارة والهيئات العامة التابعة لها، للمقارنة مع ما هو سائد لدى متخذي القرار فيها، وقدم البحث اقتراحات لمتخذي القرار في مجتمع البحث لتكون بمثابة خطوط توجيهية لقرارات ذات قيم تهدف إلى دعم عملية التطوير والإبداع في القطاع المدروس، تطمح إلى المساهمة في تنمية المجتمع ككل، ولاكتساب فهم أعمق لقرارات تتعلق بقضايا في هذا الإطار.

وقد بُني البحث على أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية والفصل الرابع خُصص للدراسة الميدانية، التي تتضمن إجابة عن التساؤلات الآتية:

الفصل الأول يجيب عن السؤال الأساسي الأول وهو:

ما هي عناصر البحث العلمي للدراسة، وبماذا تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة؟

أما الفصل الثاني فيجيب عن السؤال الأساسي:

لماذا دُرست القيم وقيم العمل تحديداً؟

والفصل الثالث يجيب عن السؤال الأساسي:

ما علاقة وما أثر قيم متخذي القرار في القرار والمنظمة؟

والفصل الرابع يجيب عن السؤال الأساسي:

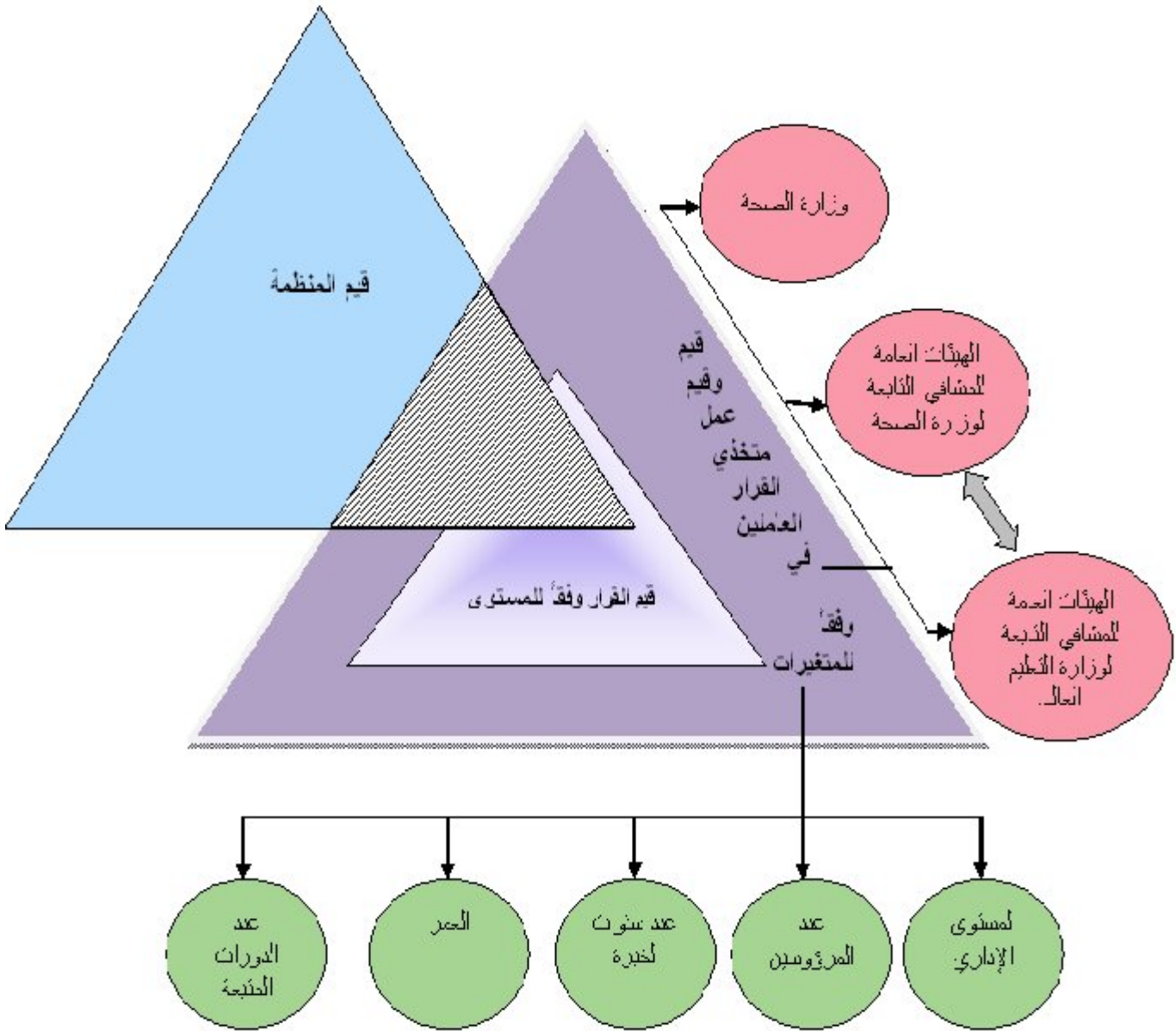
ما هي قيم المنظمة، وهل تختلف عن قيم متخذي القرار وعن القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار وفقاً للمستويات الإدارية في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟

ويقدم البحث مجموعة من المقترحات منها آلية تطبيق نموذج توافق قيمي في العمل. ولما كان موضوع القيم قد تم تناوله في مجالات البحث العلمي المختلفة التي بنيت على المراجع القديمة التي تتناول مفهوم القيم ومصادرها وعوامل تشكلها والتي أحاطت بالموضوع بشكل كامل، فإن الإضافات البحثية لم تغير المفهوم العام للقيم وإنما بحثت في علاقته بمجالات أخرى وأثره فيها.

لذا فقد تم الاستعانة بالمراجع الأصيلة القديمة ذات الصلة، في عديد من فقرات البحث فيما يخص الإطار المفاهيمي للقيم.

ويلخص الشكل رقم (1) مخطط عمل البحث:

الشكل رقم (١) مخطط عمل البحث



حيث يحدد البحث وفقاً للشكل أعلاه ما يلي:

- (١) قيم المنظمة.
- (٢) قيم وقيم عمل متخذي القرار.
- (٣) القيم الأكثر تأثيراً من (٢) على القرار.
- (٤) القيم المشتركة بين متخذي القرار والمنظمة.
- (٥) القيم المشتركة بين متخذي القرار والمنظمة والأكثر تأثيراً على القرار.

الباب الأول

الدراسة النظرية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ١- مقدمة البحث
- ٢- دوافع البحث
- ٣- مشكلة البحث وأسئلته
- ٤- أهداف البحث
- ٥- أهمية البحث
- ٦- حدود البحث
- ٧- منهج البحث وعينته
- ٨- متغيرات البحث
- ٩- فرضيات البحث
- ١٠- إجراءات البحث وأدواته
- ١١- مصطلحات البحث والتعريفات
- ١٢- الدراسات السابقة

١- مقدمة

تلعب القيم دوراً هاماً على صعيد الأفراد وعلى صعيد الجماعات والمجتمعات، وتشكل بمجموعها الثقافة العامة التي تضم ثقافات فرعية تتشكل وفقاً للعديد من الديموغرافيات، وقد نال موضوع القيم اهتماماً خاصاً في عدد من المجالات العلمية، كالاقتصاد والاجتماع والانثروبولوجيا والتربية، وعلم النفس، والإدارة، وقد أدت التحولات الهامة والمتسارعة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وانتشار العولمة، والانفتاح الكبير على العالم وحضارته والثقافات المختلفة، وزعزعة الاعتقاد بالقيم القديمة إلى تزايد الاهتمام بمسألة القيم في وقتنا الحاضر، والتمهيد لظهور قيم جديدة تلائم هذه التحولات، فالقيم ليست مطلقات خارجة عن السياق المجتمعي، وهي مرجعيات يسوّغ المدير وفقاً لها مواقف واختياراته وتفضيلاته في اتخاذ القرارات، وما هو خطأ أو صواباً، وتحدد بحصاد ظروفه، كالتعليم والعمل والمستوى الاجتماعي والاقتصادي لأسرته، والثقافة التي يعيشها من خلال تأثير المؤسسات التي ينتمي إليها، بدءاً من الأسرة والمؤسسات التعليمية، مروراً بالإعلام والمؤسسات التي يتواصل معها و يعمل بها، تلك المؤسسات التي تتميز بثقافتها الخاصة المحددة بمجموعة من القيم وقواعد السلوك وتتأثر بسياق مجتمعي، له تضاريسه التوزيعية للثروة والسلطة، وله تجليات تاريخية ومعاصرة تسهم في تكوين المرجعيات القيمية للمديرين وتنعكس على قراراتهم الإدارية، فيتحدد بذلك نسق القيم الخاص بكل متخذ قرار في المؤسسة كل على حده، وتمثل تلك الأنساق بمجموعها ثقافة متخذي القرار من منظور قيمي لمجتمع الدراسة.

٢- دوافع البحث

يُعد تحديد ودراسة القيم مستوىً أساسياً من مستويات تحليل الفضاء الأشمل المؤثر في القرار، والذي يساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة الفعلية، ففي المستويات الإدارية العليا تتأثر المنظمة ككل بقيم المستوى الإداري الموجه للمنظمة وقراراته، ويتناقص تآكل منظومة القيم الشخصية للمديرين كلما ارتفعنا بالمستوى الإداري، ولأن النسق القيمي للفرد يتطور خلال مراحل حياته، ويتأثر بعدة متغيرات مثل (الجنس، والعمر، وغيرها)، لذلك تناولت الدراسة عدة متغير (التقدم بالمستوى الإداري، وعدد مرؤوسي وعدد سنوات خبرة وعمر متخذي القرار، وعدد الدورات اتبعها متخذو القرار) لاختبار انعكاسها على النسق القيمي، ولأن مجال العمل يؤثر في تقدير أهمية القيم لذا تمت المقارنة بين الهيئات العامة للمشافي الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي والتابعة لوزارة الصحة، ورغبة في تقديم بحث أشمل ومعمق في قياس قيم متخذي القرار بحسب المستويات الإدارية وتحديد القيم الأشد تأثيراً منها على مراحل القرار، وأيضاً للتركيز على القيم التي تتضمنها مبادئ عمل الإدارة لقطاع الصحة الحكومي الذي لم يتم تناوله بالدراسة سابقاً.

٣- مشكلة البحث وأسئلته:

إن العوامل الثقافية والمتغيرات المحيطة بالفرد تؤثر في تبني مواقف معينة، تتولد عن خصائص وسمات الإنسان الموروثة، كما أن هناك خصائص تتعلق بمنظومة القيم السائدة، تحكم أساليب صنع القرار وتحدد انعكاساته، وتؤدي إلى نتائج كثيرة تنبع من الفجوة بين ما تحدده المنظمة من قيم، وبين ما هو سائد لدى متخذي القرار وما يؤثر منها في قراراتهم، أي: بين ما هو منصوص من قيم ومرغوب ومستخدم في القرار، ولأن قيم المديرين تنعكس على القرارات وتؤثر في المنظمة والعاملين فيها، فالاختلافات في هذه القيم تُؤكّد صراعات تنظيمية بين الأفراد وبين مراكز اتخاذ القرار، ومن ثمّ تُعقّد الاتصال بين المستويات الإدارية، وتؤدي إلى زيادة التوتر والإحباط في العمل وإلى ظهور التنظيمات غير الرسمية، التي تتباين في أهدافها مع أهداف المنظمة.

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الأساسي الآتي:

هل تختلف قيم المؤسسة عن القيم السائدة وعن القيم الأشد تأثيراً في القرار لدى متخذي القرار

العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

- ١- ما هي منظومة القيم السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات القيم المدروسة لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى متغير المستوى الإداري.
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات القيم المدروسة لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغير المستوى الإداري وكل من المتغيرات الآتية: (عدد المرؤوسين، عدد سنوات الخبرة، العمر، عدد الدورات المتبعة)؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات القيم المدروسة لمتخذي القرار العاملين في الهيئات العامة لمشافي قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى لمتغير التبعية الإدارية لـ (وزارة الصحة- وزارة التعليم العالي)؟
- ٥- ما هي القيم المتضمنة في النظام الداخلي لمبدأ عمل الإدارة لقطاع الصحة العام في سورية؟
- ٦- ما هي القيم المشتركة بين المنظمة و متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟ وهل تحتل هذه القيم المشتركة التقدير الأعلى للأهمية عند متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟
- ٧- ما هي القيم الأشد تأثيراً في كل مرحلة من مراحل القرار لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيم الأشد تأثيراً في كل مرحلة من مراحل القرار (تحديد المشكلة، وتحديد البدائل، واتخاذ القرار) تعزى إلى متغير المستوى الإداري، لأفراد عينة الدراسة؟
- ٨- ما هي المساحة المشتركة بين قيم المؤسسة، والقيم السائدة، والقيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟ أي بين ما هو منصوص ومرغوب ومستخدم في القرار.

٤- أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على قيم وقيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، وعلى ثقافة صنع القرار من منظور قيمي في مجتمع الدراسة، وموضع التباين وفقاً للمستويات الإدارية، لمطابقتها مع ما تتضمنه مبادئ عمل الإدارة

من قيم، بهدف تفسير الواقع، واقتراح أساليب عملية وعلمية للاستفادة من تلك النتائج، وبصورة أكثر تحديداً يهدف البحث إلى :

١. تحديد عناصر منظومة القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري في دمشق، ومعرفة ترتيب عناصرها وفقاً لأهميتها، بهدف استكشاف القيم الأكثر أهمية في بناء النسق القيمي وتفسير النتائج.
٢. تحديد أثر متغير المستوى الإداري متفاعلاً مع كل متغير من متغيرات البحث على قيم متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق.
٣. تحديد الفروق بين قيم متخذي القرار العاملين في الهيئات العامة التابعة لوزارة الصحة وتلك التابعة لوزارة التعليم العالي في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق.
٤. توضيح القيم التنظيمية المتضمنة في مبادئ عمل الإدارة ضمن النظام الداخلي لوزارة الصحة، والتوافق والاختلاف بينها وبين قيم متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، للكشف عن درجة الأهمية التي تحظى بها في النسق القيمي لعينة الدراسة.
٥. تحديد القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار وفقاً لكل مستوى إداري لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق.
٦. توفير بيانات علمية، تساهم في دعم وتطوير قاعدة بيانات مديري مجتمع الدراسة، من خلال مؤشرات يمكن صياغتها في ضوء النتائج التي تصل إليها الدراسة.

٥- أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث من الناحية العلمية من خلال النقاط الآتية:

١. أهمية دراسة القيم وقيم العمل بحد ذاتها بوصفها مسألة جوهرية لها أثرها المباشر في العمل، وهي جزء أساسي من عملية البحث عن أسس تحفيزية للسلوك التنظيمي.
٢. أهمية تعرّف وقياس قيم متخذي القرار لأنها ضرورية لفهم أساس قرارات المديرين، ولتأثيرها في المؤسسة ككل، وفي الطريقة التي يرى فيها المديرون الأفراد ومجموعات الأفراد، وهي تعبر عن الدرجة التي سيقبل بها المدير أو يقاوم الضغوط التنظيمية والأهداف.
٣. يُعدُّ البحث مستوىً أساسياً من مستويات تحليل أحد الأبعاد المؤثرة في تفضيلات اتخاذ القرار لدى المديرين.
٤. تطوير أداة القياس بما تناسب قياس القيم الأكثر استخداماً في مراحل صنع القرار جوهر عمل الفئة المستهدفة بالدراسة.

٥. إيجاد تطور مسار القيم الموازي لمراحل صنع القرار لكل مستوى إداري.

٦. تعبر عن البعد القيمي لثقافة المنظمة بدراساتها لـ:

١-٥. قيم وقيم عمل متخذي القرار.

٢-٥. القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار.

٣-٥. قيم المؤسسة المتضمنة في مبادئ عمل الإدارة لدى مجتمع الدراسة.

٧. التنبؤ بالسلوكيات المتوقعة للفرد بصورة عامة بالحياة والعمل، والتنبؤ بالسلوكيات

المتوقعة لنفس الفرد بصورة خاصة في سياق القرار، وربطها بالمستوى الإداري

(باعتبار أن القيم هي السوابق للسلوك الفعلي).

ويمكن إجمال أهمية البحث من الناحية العملية في النقاط الآتية:

١. أهمية دور الفئة المستهدفة (متخذي القرار) وهي الجماعة المؤثرة في المؤسسات

التي تقود عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة وتوجيه.

٢. أهمية قطاع الصحة الحكومي ذي الإمكانيات الضخمة والانتشار الواسع في القطر.

٣. أهمية مبادئ عمل الإدارة التي تناولها البحث ليسلط الضوء على ما ورد فيها من قيم

متضمنة.

٤. توظيف النتائج في رفد مشاريع التنمية الحكومية في هذا القطاع، وتطوير السياسات

المعنية ببناء قاعدة القيم التنظيمية للمنظمة ليتمكن المديرون من نشرها بمصادقية

أعلى في ضوء التوافق مع أولوياتهم القيمة.

٦- حدود البحث:

يقصر هذا البحث على الحدود الآتية:

• **الحدود الموضوعية:** وتتمثل في القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في

قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، والقيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار، وذلك حسب

آراء أفراد عينة الدراسة، والقيم المنصوص عليها في مبادئ عمل الإدارة المتضمنة في النظام

الداخلي لوزارة الصحة، والهيئات العامة التابعة لها، المادة رقم ٨/.

• **الحدود المكانية:** وتتمثل في مؤسسات قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق المتمثلة في (

وزارة الصحة، والهيئات العامة للمشافي الحكومية التابعة لها، والهيئات العامة للمشافي

الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي).

• **الحدود الزمانية:** ويتمثل في تطبيق الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ ٢٠١٠/٧/١ ولغاية

٢٠١٠/١٢/١.

٧- منهج البحث

على ضوء أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة قيد البحث وصفاً دقيقاً، دون التدخل أو التأثير فيها، بعد جمع البيانات اللازمة وتحليلها ومناقشتها، للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الظاهرة وتطويرها، كما يمكن أن تساهم في تعميم النتائج على الظواهر المماثلة، وركز البحث على فرعين من فروع المنهج الوصفي هما: الأول المنهج الوثائقي، بالإطلاع على أدبيات الموضوع في الكتب والمراجع والدوريات ذات العلاقة، والوثائق الرسمية لمجتمع الدراسة، لتوضيح ما نصت عليه مبادئ عمل الإدارة من قيم، والظاهرة المراد وصفها في هذا البحث هي القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار، والقيم التنظيمية المنصوص عليها في النظام الداخلي لمجتمع الدراسة، المادة رقم /٨/، الثاني منهج المسح الميداني الإحصائي من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية مع المديرين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والقاعدية، الذي يوجه الدراسة الميدانية في جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها، والتعبير عنها كميّاً بحيث توصف الظاهرة وتوضح خصائصها، أو كميّاً بالحصول على وصف رقمي يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

٨- مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من متخذي القرار في المستويات الإدارية جميعها العاملين في قطاع الصحة العام السوري (من وزارتي الصحة، والتعليم العالي) بمدينة دمشق، والذي تم توضيحه مع العينة في الدراسة الميدانية بشكل مفصل.

٩- متغيرات البحث:

- المتغير التابع: القيم وقيم العمل

- المتغيرات المستقلة:

- المستويات الإدارية لمتخذي القرار.
- عدد مرؤوسي متخذي القرار.
- عدد سنوات خبرة متخذي القرار.
- عمر متخذي القرار.
- عدد الدورات الطويلة والقصيرة التي اتبعتها متخذو القرار.
- التبعية الإدارية للهيئات.
- مراحل القرار.

١٠ - فروض البحث:

يتمحور البحث حول قياس قيم وقيم عمل متخذي القرار بحسب المستويات الإدارية، واختبار الفرضيات الآتية:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم و قيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى لمتغير المستوى الإداري.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم وقيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد المرؤوسين.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم و قيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة.
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم و قيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري والعمر.
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم و قيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة المتبعة.
- ٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم و قيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة المتبعة.
- ٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات قيم وقيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى متغير التبعية الإدارية للهيئات العامة للمشافي الحكومية.
- ٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيم الأشد تأثيراً في كل مرحلة من مراحل القرار (تحديد المشكلة، وتحديد البدائل، واتخاذ القرار) لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق وفقاً للمستوى الإداري.

١١ - إجراءات البحث وأدواته:

- تم جمع المعلومات والبيانات وفق ما يلي:
- استبانة: موجهة إلى مجموعة من متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق.
- المقابلة الشخصية مع متخذي القرار المحددين وفق عينة الدراسة.
- النظام الداخلي لوزارة الصحة والهيئات العامة للمشافي التابعة لها.
- النظام الداخلي للهيئات العامة للمشافي التابعة لوزارة التعليم العالي.
- وثائق وزارتي الصحة والتعليم العالي.

١٢ - مصطلحات البحث والتعريفات:

- القيم (Values): وفقاً لـ (7: Grunig & Grunig, 1996) هي "المعتقدات حول الأهداف أو الأفكار الهامة".
- القيم الشخصية (Personal Values): يعرفها (Halstead, 1996) بأنها: "المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل والمقاييس التي تعمل مرشداً عاماً للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو لتقويم المعتقدات والأفعال". (الزهراني، ٢٠٠٩: ٧).
- قيم العمل (Work Values): هي الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها لتلبية حاجة" (Super, 1973: 190).
- النسق القيمي (Values System): عرفه (Wolman, 1975) بأنه عبارة عن الترتيب الهرمي لمجموعة القيم التي يتبناها الفرد، أو أفراد المجتمع، ويحكم سلوكه أو سلوكهم دون الوعي بذلك. (خليفة، ١٩٩٢: ٥٢).
- قياس القيم (Measurement of Values): هو مجموعة الإجراءات التي تقاس بها درجة أهمية القيم وقيم العمل، وذلك من خلال الأحكام التي تصدرها عينة البحث بدرجات معينة من التفضيل أو عدم التفضيل للقيم، بحيث يتحدد موقع الفرد في ضوء الدرجة الكلية لكل مقياس. (خيال، ٢٠٠٩: ٧).
- المستوى الإداري (Management Level): يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة.

- **القطاع العام الصحي (Public hospital sector):** هو المدى الخاضع لإدارة الحكومة في مجالات التمويل وتقديم الخدمات الصحية، ويشمل مجموعة من المنظمات أو الأنشطة المتصلة بطريقة ما، إما من حيث طبيعة النشاط (الرعاية الصحية مثلاً)، أو غرض النشاط (تقديم خدمات الرعاية الصحية مثلاً، أو طريقة سداد تكلفة الخدمة) نظام الرعاية الموجهة الإدارة أو نظام الدفع مقابل الخدمة مثلاً) (خوجة، ٢٠٠٨:).

- **القرار (Decision):** هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة للوصول إلى هدف، حل مشكل، أو انتهاز فرصة. (Jean , 1998 :175).

- **متخذ القرار (Principal in charge):** هو الشخص القانوني الذي له حق اتخاذ القرار، والمواقف المختلفة منها، والأشخاص القانونية هما شخصان: شخص طبيعي وهو الإنسان عندما يكون كامل الأهلية، وشخص معنوي، وهو المؤسسات التي تتمتع باستقلالية في إدارة شؤون الدولة، ولها ناطق باسمها هو المدير أو الرئيس الإداري الأعلى. (رابح، ٢٠٠٦: ٤٧).

- **الثقافة (Culture):** هي الأسلوب الذي يحل به البشر مشكلات التكيف مع البيئة، أو العيش مع بعضهم. (Bodley, 1994 :9).

- **ثقافة المؤسسة (Organization Culture):** عرفها (Roger Harrison, 1972) على أنها: "الإيديولوجيات والمعتقدات، والقيم المغروسة التي تسود المنظمات، كذلك العادات الراسخة للطرائق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقاً لها في تلك المنظمات. (عمر ومحمد، ٢٠٠٦: ٦١).

- **ثقافة صنع القرار:** هي أسلوب بناء القرار اعتماداً على معايير متعددة مثل (القيم، قواعد العمل، البيانات، أهداف المؤسسة،... وغيرها)، وهذه المعايير متبادلة ومتفاعلة فيما بينها، وتحدد بخصائص متخذ القرار نفسه، وبيئة العمل الداخلية والمحيط.

- **الوحدة التنظيمية:** القسم – الدائرة – الوحدة – الشعبة – المكتب في المستشفى وتتكون من الوظائف المتجانسة أو المتكاملة أو المترابطة. (النظام الداخلي، ٢٠١٠: ٦).

- **توصيف الوظائف:** مجموعة الإجراءات المترتبة على التوصيف كعملية تبدأ بجمع المعلومات عن المركز الوظيفي وتنتهي بعد تحليلها وإعادة تركيبها إلى نتيجة تتمثل في بيان (وصف تحليلي) يعرف بالوظيفة. (النظام الداخلي، ٢٠١٠: ٦).

- وصف الوظيفة: النتيجة التي تنتهي إليها و بها عملية توصيف الوظيفة، وتقدم على شكل بيان (بطاقة وصف) يعرف بالوظيفة فيبرز عوامل التقويم الداخلة في تكوينها ويظهر الطبيعة الخاصة في أداء أعمالها وواجباتها ومسئولياتها ويحدد الحد الأدنى المقبول للمؤهلات والقدرات اللازمة لشغلها، ضماناً لتنفيذ مهام المركز الوظيفي وتحقيق النتائج المتوقعة منه، للإسهام في تنفيذ الأهداف الرئيسية التي أحدثت من أجلها الهيئة العامة للمستشفى (اسم المستشفى). (النظام الداخلي، ٢٠١٠: ٦).

١٣ - الدراسات السابقة

تمت عملية مسح شامل للمكتبة الوطنية ومكتبة كلية الاقتصاد وكلية التربية في محاولة لجمع كل ما توفر فيها عن موضوع البحث، بالإضافة إلى صفحات الانترنت للمواقع العلمية والأكاديمية المهمة بهذا الجانب من الدراسات، ومراسلة عدد من الأكاديميين في الأردن والجزائر للإحاطة بمفردات ومتغيرات الدراسة وضبطها تمهيداً لتوجيه البحث في مسار جديد مختلف عما تم تناوله في هذا المجال، وتم جمع الدراسات التي توافرت والتي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، ونذكرها وفق الترتيب الآتي:

- الدراسات الأجنبية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات المحلية.

الدراسات الأجنبية:

١- بحث "جاكومينو و أكيرز و فوجيتا" (Giacomino, Akers & Fujita, 1999)

Personal Values of Japanese Business Managers

بغوان: القيم الشخصية لمديري الأعمال اليابانيين

تهدف الدراسة إلى تحديد القيم الشخصية للمديرين في المستوى الأوسط والأعلى ضمن الشركات اليابانية، بدراسة (٥٦) قيمة، وتجميع هذه القيم في عشر مجموعات، ومقارنة نتائج هذه الدراسة مع ثلاث دراسات سابقة، وإيجاد القيم المشتركة بينها، وتسلط الضوء على التغير في ترتيب أهمية القيم من دراسة لأخرى، أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (٤٥) مديراً في المستوى الأوسط والأعلى في طوكيو.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن القيم الشخصية الأكثر أهمية للمديرين اليابانيين من بين ست والخمسين قيمة كانت (الصحة، العائلة، الأمن أي تحقيق السلام للعالم)، القيم الأقل أهمية كانت (الحفاظ على الصورة العامة/ Preserving Public Image /، السلطة، الاستقلال).

وأظهرت الدراسة أن الدراسات السابقة لم تأخذ دائماً القيم نفسها لدراساتها وذلك بسبب اختلاف المقياس المستخدم، وأن ترتيب أهمية القيم متغير، ولكن هناك قيمة الولاء والصدق ظهرت على أنهما ليستا مهمتان، من بين سبع قيم مشتركة في هذه الدراسة.

٢- بحث "براون" (Brown, 2002)

Leading with values: The moderating influence of trust on values acceptance by employees

بعنوان: القيادة بالقيم: التأثير المعتدل للثقة على قبول الموظفين للقيم

تناول هذا البحث دراسة قيم القادة، قبولها ونقلها إلى المرؤوسين، منها (قيم: الإنجاز، والاهتمام بالآخرين، والابتكار، الاستكشاف، التطابق، التوافق، التوازن، والالتزام) وبين كبار المديرين أو المديرين المباشرين مع المديريين ووظائفهم (المسؤوليات الإدارية) وبين والآثار المترتبة، على القيم المشتركة مثل الصدق والتعاون والالتزام ومعدل دوران العمل.

تم جمع البيانات من الدراسة الاستقصائية لإدارة المشرفين وتقاريرها، مباشرة من شركة الرعاية الصحية المؤلفة من أكثر من ١١٠ مستشفيات، التي تعمل في أكثر من ١٥ دولة، والعينة مؤلفة من (٥٦٧) موظفاً و(٢١١) قائداً (من بين كبار المديرين التنفيذيين).

بينت نتائج الدراسة أن قيم المديرين الشخصية تختلف عن القيم التي يسعون لنقلها إلى موظفيهم، وأن الثقة هي عامل أساسي لنقل القيم وقبولها، وقد ارتبط تطابق القيم بين المستويات الإدارية بنتائج هامة مثل انخفاض الصراع، وزيادة التعاون، وتطابق القيم بين العمال وتنظيمهم، كما أشار أيضاً إلى زيادة الالتزام وانخفاض معدل دوران العاملين، ووجد أن بعض الاختلافات الديموغرافية لا تعكس الاختلافات في ترتيب القيم.

٣- بحث "لو و لين" (Lu & Lin, 2002)

Work Values and Job Adjustment of Taiwanese workers

بعنوان: قيم العمل والتكيف الوظيفي للعمال التايوانيين

قام الباحثان بدراسة قيم العمل المتوقعة (المثالية)، وقيم العمل الفعلية للعاملين التايوانيين، وقارناها، وحدداً ما ينتج عنها من آثار على الرضا الوظيفي و دوران العاملين، إذ درست عشرة قيمة عمل، لعينة مؤلفة من (٢١٩) عاملاً من العاملين التايوانيين البالغين، تراوحت أعمارهم بين (١٨-٦٥) عاماً بطريقة الاستبانة والمقابلات مع المشاركين جميعهم.

أشارت النتائج إلى أن قيم عمل العاملين التايوانيين تتميز بجوانبها المتعددة، وتبرز قيم العمل التي تعبر عن بُعد القدرات الذاتية على أنها الأكثر أهمية، وتبين الدراسة بأن النهضة الاقتصادية في تايوان منذ عشرين عاماً تزامنت مع تغير قيم العاملين، بالتحول من قيم تلبية احتياجات البقاء على قيد الحياة إلى تلبية الاحتياجات الشخصية والتعبير عن الذات، وأن العمل طريق لتحقيق أهداف الحياة والمثل العليا، كما أظهرت الدراسة أن القيم التي تعبر عن بُعد القدرات الذاتية أكثر أهمية في قيم العمل الفعلي، وأن القيم التي تعبر عن بُعد التعبير عن الذات أكثر أهمية في قيم العمل المثالي، وأن متغيرات العمر والتعليم والأقدمية والدخل وغيرها من المتغيرات الديموغرافية غير مرتبطة بشكل كبير مع قيم العمل المثالي، لكن هناك روابط قوية بين قيم العمل الفعلي والمتغيرات التنظيمية والرضا الوظيفي والرغبة بتغيير العمل.

٤- بحث "لينارتويز و جونسون" (Lenartowicz & Johnson, 2002)

Comparing managerial values in twelve Latin American countries: an exploratory study.

بعنوان: مقارنة القيم الإدارية في اثني عشر بلداً في أمريكا اللاتينية: دراسة استكشافية.

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة القيم الإدارية لمديري المتاجر في اثني عشر بلداً في أمريكا اللاتينية، من خلال دراسة قيم عينة تمثيلية من المديرين من جميع أنحاء أمريكا اللاتينية من أجل تحديد ما إذا كانت تختلف من بلد إلى آخر وإلى أي مدى، وتشير الدراسة إلى الآثار المترتبة على السلوك الإداري من خلال التشابه أو الاختلاف في القيم.

أظهرت النتائج المقارنات المتعددة ولعدة أزواج من الدول، أن القيم لا تختلف من الناحية الإحصائية، وتشير إلى وجود أوجه للتشابه الثقافي داخل المنطقة التي تبدو متجانسة لكن مع وجود اختلافات بسيطة نسبياً، فالقيم تختلف حسب البلد، بسبب اختلاف الأصول العرقية، والجغرافية والتاريخية لدول أمريكا اللاتينية، حيث تبين وجود تشابه في أهمية القيم المرتبطة بالتفاعل الاجتماعي، ولكن هناك اختلافات كبيرة في الأهمية النسبية للقيم ذات الصلة بالعمل، والتي تؤدي إلى اختلاف في السلوك الإداري.

٥- بحث "كونور و بيكر" (Connor & Becker, 2003)

Personal value systems and decision-making styles of public managers

بعنوان: أنظمة القيم الشخصية وأنماط اتخاذ القرار للمديرين الحكوميين

هدف البحث إلى دراسة نظام القيم السائد لدى مديري القطاع الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية و اختبار الفرضية الآتية:

إن نظام القيم الشخصية للمديرين العاملين في القطاع الحكومي يرتبط بطريقة ما مع نمطهم في صنع القرار، عن طريق تحديد نظام قيم مؤلف من (١٨) قيمة لصناع القرار، وتوزيعها وفق أبعاد معينة، و تحديد أربع أنماط لصناع القرار، للعيينة المؤلفة من (١٦١) مديراً حكومياً من الولايات الغربية حضروا ورشة العمل السنوية للتنمية الإدارية، بنسبة ٦١.٥ ٪ من العينة للذكور، و ٣٨.٥ ٪ للإناث، بمتوسط أعمار ٤٣.٣ سنة .

ثم تمَّ إيجاد العلاقة بين الأبعاد القيمية وأنماط صنع القرار المحددة.

بينت النتائج أن قيم المديرين العاملين توزعت وفق (٦) أبعاد، هذه الأبعاد تحوي ترتيباً نظمياً للقيم الثمانية عشرة المدروسة، وأظهرت أن أنماط صنع القرار مرتبطة بطريقة ما بالأبعاد السابقة على الشكل الآتي:

- قيم الإشباع الحالي (المباشر) والكفاءة وأمن الأسرة: تحرك نمط صنع القرار التوجيهي.
 - قيم الاحترام: تحرك نمط صنع القرار التحليلي.
 - قيم الإشباع المتقدم، و توسيع النفوذ، والأمن الاجتماعي، والتوجه الذاتي للمدير: تحرك نمط صنع القرار الإدراكي.
 - قيم الضمير، وأن يكون المدير موجهاً من الآخرين: تحرك نمط صنع القرار السلوكي.
- وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن قيم المدير تحدد سلوكه.

٦- بحث "بوكينوج وبيلينس وفونتن وفاندرين" (Bouckenoghe & Others , 2004)

Running head: values, value conflict and stress the prediction of stress by values and value conflict

بعنوان: القيم وصراع القيم وضغط العمل، التنبؤ بضغط العمل من خلال القيم وقيم العمل

هدفت إلى دراسة القيم وصراع القيم من أجل التنبؤ بضغط العمل، وطبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (٤٠٠) شخص يعملون في مجموعة واسعة من الشركات في منطقة فلاندرز.

وأظهرت النتائج أن القيم تؤثر على السلوك التنظيمي، القيم هي قيم نقص لتحقيق الاحتياجات الأساسية (مثل: الصحة والسلامة) والمرتبطة مع الإجهاد، وقيم نمو (مثل: تحقيق الذات) التي ترتبط بطريقة ايجابية مع السعي للرفاه، وبالتالي كانت النتائج كالتالي:

- الانفتاح على التغيير، والتفوق الذاتي (الابتكار، المغامرة، الاستقلال، والنمو، الإبداع في العمل) يرتبط سلباً مع الإجهاد.

- المحافظة يرتبط ايجابياً مع الإجهاد لأن ارتفاع هذه القيمة يؤدي إلى استثمار الكثير من الطاقة في التفاعل مع الآخرين. وعلى المدى الطويل قد تؤدي إلى الإجهاد العاطفي وإلغاء الشخصية.
- لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين التعزيز الذاتي (السلطة، الانجاز) والإجهاد.
- كما أظهرت فروقاً في النتائج بين الجنسين.

٧- دراسة "مونتغومري" (Montgomery , 2006)

Chinese urban micro-business owner manger values & perspectives on international development

بعنوان: قيم المديرين مالكي مشاريع الأعمال المدنية الصينية الصغيرة ومنظورهم عن التنمية الدولية.

درس البحث القيم الاجتماعية للمديرين المالكين المحليين للمشاريع الصغيرة، ويُن منظورهم عن التنمية ودور أعمالهم في مسار التنمية دولياً، لتحليل الترابط بين هذه المشاريع في الدول النامية والمتطورة في تمثيل القيم، وبحثت الدراسة في أولويات القيم الفردية لدى نوعين من المديرين بعينة مؤلفة من (١٩٧) مديراً، موزعة بين (١٠٨) من ملاكي المحلات الاعتيادية، و(٨٩) من مقاولي المشاريع التابعة للحكومة، مع التركيز على بعض القيم الفردية المتعلقة جزئياً باقتصاد السوق الاشتراكي الناشئ الصيني، إذ عدتها الباحثة محركات للتنمية ومكوناً متوافقاً ومتزامن النمو مع القيم الاجتماعية والفردية للإنسان العامل، تم تحليل مقابلات المديرين المالكين، واستخدمت الدراسة أسلوب شوراتز للقيم لتخرج بنتائج تؤكد أن تحول موظفين صينيين كبار يؤثر في الترتيب القيمي، وأن القيمة المقدره كأهم القيم حالياً هي الأمن، الالتزام، الإنجاز، التوجيه الذاتي، ويليها الكرم وبعد ذلك العالمية والقوة واللذة والتقاليد. وتتراوح هذه التقديرات لأولويات القيم من مستوى إداري لآخر، فتوضح النتائج أن هناك قطاعات من المجتمع الصيني تتنافس على الأولويات الفردية وتفضل تحقيق الاستقرار كقيمة فردية ثم تلتفت إلى النشاط التنموي كقيمة اجتماعية.

٨- دراسة "سيموفا واودزيمسيزك" (Simova & Odziemczyk, 2007)

Personal and Business values in SMEs: What General Value Concepts Do Managers And Business Owner Of SMEs Appreciate Most?

بعنوان: قيم الأعمال والشخصية في المشاريع المتوسطة والصغيرة: ما هو مفهوم القيم العام الأكثر أهمية لمديري و مالكي المشاريع المتوسطة والصغيرة ؟

هدفت الدراسة إلى اكتشاف إدراك ومواقف مديري المشاريع المتوسطة والصغيرة للقيم الأخلاقية، وأهميتها في عمليات ونشاطات صنع قرارات الأعمال وهي دراسة استكشافية لمعرفة كيف تنسجم قيمهم الشخصية مع قيم العمل، العينة مكونة من (٢٠٠) مدير من العاملين في مجال الصناعة، والتجارة، والخدمات، والجهات العامة، والمؤسسات الخدمية، والتعليم. بينت نتائج البحث أن القيم الشخصية الأكثر أهمية هي: الصحة، والعائلة، والصدق، والثقة، والمسؤولية، والنجاح المالي، وبعيداً عنها كانت قيم العمل الأكثر أهمية هي: الاحتراف، والجودة، والعلاقات، والتعاون، وفرق العمل، والتركيز على النجاح، والربح، والازدهار. وأشارت الدراسة إلى أن التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل لا يعني بالضرورة أن القيم الأخلاقية يتم تنفيذها أثناء ممارسة النشاط، وأن أكثر من نصف أفراد العينة أجابوا أنه من الصعب التعامل حسب قيمهم الشخصية، لأنه لا يمكن تحقيق توقعات العديد من الأشخاص في العمل، كما أن شروط السوق لا تدعم الأفعال الأخلاقية والشركة ستخسر مزاياها التنافسية (موقعها في السوق)، وبشكل عام لا يوجد مبادئ أخلاقية أو أنظمة خصوصاً للشركات الصغيرة (حتى ٥٠ موظفاً)، كما أظهرت الدراسة أنه على الأغلب ثلاثة أرباع أفراد العينة سينسبون قيمهم الشخصية لحماية شركاتهم من الإفلاس.

٩- بحث "ماتيك" (Matić, 2008)

Cultural differences in employee work values and their implications for management

بعضوان: الاختلافات الثقافية في قيم عمل الموظفين وتأثيرها على الإدارة

درس الباحث قيم العمل المفضلة للكروات والأمريكان، وقارن بينها، وبرهن أن قيم العمل هي جزء هام لفهم تقاطع الثقافات ولها أثر قوي في الإدارة، بدءاً من دوافع الموظفين إلى الاتصالات التنظيمية، كما أن دراسة قيم العمل وسيلة ناجحة لممارسة الإدارة في ثقافات مختلفة، وللتعرف الأولي على الحاجات الشخصية والقيم والسلوك، وعندها تهيئ لممارسة الإدارة قبل التنفيذ، فقيم العمل تدل على الثقافة، والثقافة تؤثر في مضمون نظريات الإدارة وتطبيقاتها. قام الباحث بدراسة عشر قيم للعمل من خلال عينة أولى مؤلفة من (٢٩) رجلاً، و(٣٠) امرأة من الكروات، وعينة ثانية مؤلفة من (٢٥) رجلاً، و(٢٣) امرأة من أمريكا. وكان من أهم نتائج البحث أن قيمة فرصة الترقية هي الأكثر أهمية للكروات مقابل قيمة العمل في شركة تهتم بموظفيها للأمريكان.

وقيم العمل الأربعة الآتية (العمل المفيد والانجاز، العمل مع أشخاص متعاونين، فرصة الترقية، العمل في شركة تهتم بموظفيها) هي الأهم لكلا العينتين، والقيمة الأقل أهمية لكليهما هي ضغط العمل.

وجاءت النتائج حسب الجنس: - للرجال: الشركة التي تهتم بموظفيها، ووجود علاقات جيدة مع صاحب العمل هما الأهم للأمريكان. وحرية الانجاز للكروات.

- للنساء: الأهم وجود علاقات جيدة مع صاحب العمل لكلا العينتين.

والنتيجة أن الاختلافات في درجات قيم العمل الخاصة يمكنها التأثير في مجالات متعددة في الإدارة بحسب تأثير قيم عمل الموظفين.

١٠- بحث "فاكيل" (Vakil, 2009)

Changing Public Service Values

بغنوان: تغيير قيم الخدمة العامة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف قيم العمل المعاصرة تحت مظلة الخدمة العامة، من منطلق أن هذه الدراسة حالة خاصة لإدارة التغيير، وركزت أسئلة البحث على القيم التي يملكها حالياً موظفو القطاع العام، والتي تعكس قيم عمل الخدمة العامة المعاصرة التي روجت لها حكومة كولومبيا، وحول استراتيجيات الإصلاح والتغيير الحكومي وإدارة العمليات والتكتيكات، وقد درس الباحث قائمة مؤلفة من (٣٤) قيمة للخدمة العامة، باستخدام الاستبانات والمقابلة الشخصية والتسجيلات لمقابلات سابقة لعينة مؤلفة من (٣٣٠٠) وزير ونائب وزير ومدير سابق وحالي، وركز الباحث في دراسته على متغيرات الجنس والعمر و الأقدمية في العمل والمستوى الإداري ومجال العمل. وأهم النتائج الرئيسية لهذه الدراسة هي أن كبار موظفي الخدمة العامة في كولومبيا ، حملوا قاعدة قيم وستمنستر (Westminster-based values) الجادة والتقليدية، القائمة على التعهد بالتزام خدمة الصالح العام، واحترام الحكومة، والتصرف بمسؤولية، والاستعداد للمساءلة، والفخر بالنزاهة في العمل في الخدمة العامة، وهذه هي القيم التقليدية المسيطرة نسبياً على عكس القيم المعاصرة التي تغيرت حالياً نتيجة تغير الظروف التاريخية والسياسية وظهور موجة إصلاح القطاع العام والمعروفة باسم الإدارة العامة الجديدة، و تم العثور على الاختلافات في قيم عمل المديرين بحسب المتغيرات المدروسة.

الدراسات العربية:

١- دراسة (محمد، ١٩٩٧) **بغنوان:**

القيم الشخصية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات - دراسة مقارنة لقيم المديرين في الجهاز الحكومي والخاص السياحي / أسيوط.

هدفت الدراسة إلى معرفة القيم الشخصية للمديرين في القطاع الخاص السياحي بمصر ومعرفة هل تؤثر على عملية اتخاذ القرار في كل قطاع، وكذلك معرفة القيم الشخصية لمديري القطاع الحكومي من مديري القطاع الخاص السياحي. وقد أجرت الدراسة استقصاءً ميدانياً على عينة مكونة من (٣٦٠) مديراً بالإدارة العليا من القطاع الحكومي و(١٨٠) مديراً من القطاع الخاص السياحي.

أسفرت الدراسة عن نتائج تفيد بأن القيم الدينية هي القيم السائدة لدى مديري الإدارة العليا في القطاع الحكومي، وأن القيم الجمالية هي القيم السائدة لدى مديري القطاع الخاص، وأن القيم الشخصية لمديري القطاع الحكومي تؤثر في اتخاذهم للقرارات، بينما لا تؤثر تلك القيم لمديري القطاع الخاص على اتخاذهم للقرارات، وأن التعليم فقط يؤثر على القيم الشخصية لمديري القطاع الحكومي، بينما يؤثر نوع الوظيفة على القيم الشخصية لمديري القطاع الخاص السياحي. وأن هناك اختلافاً جوهرياً بين نظم القيم الشخصية لمديري القطاعين كليهما.

٢- بحث "غاردينير و سيداني" (Gardner & Sidani, 2000)

بعنوان: قيم العمل بين العاملين اللبنانيين

Work Values Among Lebanese Workers

تناول هذا البحث: أربع فرضيات لتحديد مدى ملاءمة قيم العمل في المجتمعات العربية للعاملين في المنظمات اللبنانية، فقد درس الباحث العلاقات الآتية:

١. العلاقة بين قيمة الدين أي (تدئين العمال) مع النظرة إلى عمل المرأة.
 ٢. العلاقة بين قيمة السلطة (أي أن يشغل العامل منصباً أو أن يكون قريباً من موقع سلطة داخلي في المنظمة) وأثره على الرضا الوظيفي.
 ٣. العلاقة بين الرضا الوظيفي والتصميم التنظيمي للمنظمة.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إذا تعارضت القيم الدينية للعاملين مع سياسة المنظمة سيكون لها تأثير سلبي في الرضا الوظيفي، وبيّن الباحث أنه لم يكن هناك تأييد للفرضيات الآتية:
١. أن يرتبط عكسياً تدئين العمال مع الاتجاه الإيجابي لمشاركة المرأة في العمل.
 ٢. يرتبط رضا الموظفين مع التصميم التنظيمي التقني للمنظمة.
 ٣. أن العاملين المقربين لأصحاب السلطة داخل المنظمة يشعرون برضا وظيفي أعلى.
- والخلاصة: يبدو أن العمال اللبنانيين لا يتقاسمون قيماً مشتركة لتظهر كسمة خاصة بهم.

٣- دراسة (الياسين ، ٢٠١٠) بعنوان:

تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة - دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية -

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر القيم الإدارية شيوعاً عند المديرين الصينيين العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة، وعلى أكثر الأنماط القيادية السائدة لديهم، ومعرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين في تحديد قيمهم، وسعت أيضاً إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين القيم الإدارية للمديرين والأنماط القيادية التي يمارسوها في موقع العمل، تكونت عينة الدراسة من (٧٦) مديراً و (١٥٢) عاملاً يعملون في (٣٨) مشروعاً صناعياً صغيراً في مدينة كوانجو في الصين.

وأهم نتائج الدراسة بينت أن ترتيب القيم الإدارية للمديرين الصينيين كانت كالآتي : القيم الإنسانية، تليها القيم التنظيمية، ثم القيم الأخلاقية، فقيم المشاركة وأخيراً قيم الراحة والفرغ، وقدمت نتائج تتعلق بالأنماط القيادية للمديرين الصينيين، و أظهرت الدراسة بأن القيم الإدارية لدى المديرين الصينيين تختلف في تأثيرها في سلوكهم القيادي، وأن الأنماط القيادية للمديرين تختلف بحسب تباين الخصائص الشخصية والوظيفية للمرؤوسين من وجهة نظرهم.

الدراسات المحلية:

١- دراسة (خيال، ٢٠٠٩) بعنوان:

قياس القيم لدى العاملين في التعليم الثانوي (مدير - موجه - معلم) العام دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية.

قام الباحث في هذه الدراسة بقياس القيم لدى العاملين في التعليم الثانوي العام من خلال دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية حسب متغيرات الجنس ونوع العمل وعدد سنوات الخبرة. تكونت العينة من (٩٧٠) مديراً ومدرساً ومرشداً وموجهاً إدارياً) من العاملين في التعليم الثانوي العام، واختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية، وأهم نتائج الدراسة أنها حددت القيم التي حظيت بالتقدير الأعلى والأدنى لدى عينة الدراسة، مسوغاً إياها بعلاقتها بالمجال التربوي الذي تعمل فيه العينة، وأظهرت أيضاً فروق القيم بين الذكور والإناث في المخاطرة والاقتصاديات، وأن هناك اختلافات ترتبط أحياناً بالموقع الذي يحتله الفرد، والدور الذي يقوم به، حيث تختلف قيم السلطة والإبداع والانتفاع والتحصيل وفقاً لاختلاف فئات العمل، أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فقد ظهر اختلاف في القيم معظمها، وكشفت هذه الدراسة عن الفروق في القيم وقيم العمل بين كل فئة من فئات العاملين (المديرين - المدرسين - المرشدين - الموجهين الإداريين) وفقاً لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة.

■ تعقيب على الدراسات السابقة :

من العرض السابق لبعض الدراسات العلمية السابقة المتعلقة بالقيم، نلاحظ من التسلسل الزمني لإنجازها أنها كانت مستقلة الواحدة عن الأخرى ولم تُبنَ لتطوير سابقتها، إنما **اختلفت** من حيث الهدف، فمنها ما تناولت القيم كمتغير تابع لـ (الجنس، الجنسية، عدد المرؤوسين، المدينة، طبيعة العمل...)، ومنها ما تناولت القيم كمتغير مستقل لدراسة أثره في متغيرات مثل (الصراع، الالتزام، عمل المرأة، الإجهاد، النمط القيادي...)، كما اختلفت الدراسات في طبيعة القيم فتم اعتماد (القيم الشخصية، والقيم الفعلية والمثالية، وقيم العمل....)، واختلفت الدراسات السابقة أيضاً بأدوات قياس القيم المستخدمة فيها، فقد استُخدمت أدوات قياس جاهزة أو معدة من الباحثين بحسب أهداف الدراسات، **لكن يتضح أنها تتفق جميعها** على أهمية قيم العاملين، وقيم متخذي القرار بشكل أكبر في تشكيل ثقافة المنظمة، وتحسين بيئة العمل للراقي بأداء العاملين، وعلى أثر وظيفة القيم كعامل تغيير وتأثير على السلوك الإنساني بصورة عامة، والسلوك التنظيمي بصورة خاصة.

أما بالنسبة للدراسة الحالية فهي **تتفق** مع الدراسات السابقة على أهمية القيم وأثرها في المنظمة، وقد تم الاستفادة منها سواءً من خلال المنهجية المتبعة، أو الأدوات المستخدمة، أو الأهداف، أو غير ذلك...، والتي أغنت الجانب النظري، وتمت مقارنة نتائج الدراسة معها في الجانب العملي لبيان أوجه التشابه والاختلاف.

إذ **تتقاطع** الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Giacomino et al., 1999) و (Lenartowicz & Johnson, 2002) و (Simova & Odziemczyk, 2007) و (خيال، ٢٠٠٩) في عينة الدراسة المؤلفة من المديرين، والمنهج الوصفي التحليلي السائد في معظمها.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بإدراج بعض متغيرات الدراسة الجديدة مثل (عدد المرؤوسين، وعدد الدورات المتبعة، ومراحل القرار)، والقطاع المدروس هو قطاع خدمي صحي حكومي، وبتميزها للمؤسسات التابعة لهذا القطاع بين صحية، و صحية تعليمية، والمقارنة بينهما.

وتنفرد:

بتوضيح القيم التنظيمية المحددة في النظام الداخلي في مبادئ عمل الإدارة لقطاع الصحة، وإبراز القيم المشتركة بين متخذي القرار والمنظمة.

وتنفرد:

بتحديد القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار.

كما أن اقتراح آلية تطبيق منظومة توافق قيمي بين قيم متخذي القرار والقيم التنظيمية المحددة في النظام الداخلي لقطاع العمل لم يذكر في الدراسات العلمية السابقة.

حيث يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة بتعدد الأهداف التي يعمل على تحقيقها.

إذ تسعى الدراسة الحالية إلى إبراز وتوضيح ما سبق من خلال الخطوات الآتية:

- دراسة وتحديد منظومة القيم السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق والمؤثرة في القطاع ككل.
- دراسة التغير الذي يطرأ على منظومة القيم المدروسة مع التقدم في المستويات الإدارية.
- مقارنة الاختلاف في منظومة القيم المدروسة بين الهيئات العامة للمشافي العامة التابعة لوزارة التعليم العالي وتلك التابعة لوزارة الصحة.
- إبراز قيم مبادئ عمل الإدارة للقطاع المدروس.
- تحديد التقاطع بين القيم السائدة لدى متخذي القرار مع القيم المتضمنة في مبادئ عمل الإدارة في مجتمع الدراسة، وتحديد الأهمية التي تحظى بها القيم المشتركة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق.
- تحديد القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار وفقاً لكل مستوى إداري.
- تحديد التقاطع بين المنصوص (قيم المؤسسة)، والمرغوب (قيم متخذي القرار)، والمستخدم في القرار (قيم متخذي القرار).

أما نتائج الدراسات السابقة فهي تختلف بحسب القيم المتضمنة في أدوات القياس في كل دراسة، والهدف منها، وبحسب بعض المتغيرات التي تناولها، وهي تختلف عن الدراسة الحالية في عددٍ من النتائج، التي ستظهر في الفصل الرابع للبحث.

الفصل الثاني:

إطار مفهوم القيم وقيم العمل محدداتها.. مكوناتها.. تصنيفاتها وكيفية قياسها

- ١ - مقدمة الفصل الثاني
- ٢ - مفهوم القيم ، قيم العمل
 - ١-٢ - تعريف القيم
 - ٢-٢ - تعريف قيم العمل
 - ٢-٣ - التمييز بين القيم وقيم العمل
 - ٢-٤ - السمات المشتركة للتعريف (خصائص القيم)
- ٣ - محددات اكتساب القيم، ومصادر قيم العمل
- ٤ - مكونات القيم
- ٥ - تصنيفات القيم، تصنيفات قيم العمل
- ٦ - وظائف القيم
- ٧ - أهمية القيم في العمل ودورها في توجيه السلوك التنظيمي
- ٨ - ضرورة دراسة تغير قيم العاملين
- ٩ - اختبارات قياس القيم

أولاً: مقدمة

القيم هي انعكاس للأسلوب الذي يفكر به الأشخاص في ثقافة معينة، وفي فترة زمنية معينة، وتُعد من المؤشرات الهامة لنوعية الحياة، ومستوى الرقي، أو التحضر في أي مجتمع من المجتمعات، وهي وليدُ التفاعل المستمر مع بيئة الإنسان الخارجية وهي المجتمع، وبيئة الإنسان الداخلية وهي حياته، وتنعكس الاختلافات في تقدير القيم على الاختلافات في السلوك الإداري، لأن الأفراد يقيّمون الأحداث ويتخذون الإجراءات باستخدام القيم والمعايير الخاصة بهم.

فتحديد وقياس قيم متخذي القرار يفيد في فهم أساس قرارات المديرين، ويشير إلى الطريقة التي ينظر بها المدير إلى غيره من الأفراد ومجموعات الأفراد، وإلى أي مدى سوف يقبل أو يقاوم ضغوط وأهداف المنظمة، وبصورة أعمق فإن دراسة وتحديد القيم في سلاسل زمنية مختلفة تشير إلى تغيرها المترافق مع تغير الفكر الإداري.

لذا سيتناول هذا الفصل عرضَ الإطار المفاهيمي للقيم ولقيم العمل، ومحددات كل منها ومكوناتها وتصنيفاتها وأهميتها، وبعض الاختبارات لقياسها، كمدخل لفهم قيم العاملين، وعلاقتها باتخاذ القرار والتي سيتم تناولها في الفصل الثالث.

ولا بد من الإشارة إلى استخدام مفردة (منظمة) في القسم النظري، لكن عند الإشارة إلى مجتمع الدراسة بشكل خاص استخدمت مفردة (مؤسسة)، وذلك نظراً لشيوع استخدامها في القطاع الحكومي في القطر العربي السوري.

ثانياً: مفهوم القيم:

٢-١- يصعب على الباحثين في مجال القيم جميعهم إيجاد تعريف مقبول عموماً للقيم، وإيجاد تمييز واضح بين القيم والمبادئ والفضائل، ومنهم الفلاسفة (مثل: أرسطو، كانط، كيركيغارد، شيلر، هيلمان، فرونديز، ماكنتاير)، وعلماء الاجتماع (بارسونز، ويليامز)، وعلماء النفس روكيتش، علماء الأنثروبولوجيا (كلاكهورن)، الذين استفاد منهم علم الإدارة في مجال دراسة السلوك التنظيمي، إذ يعرف (Kluckhorn, 1951:395) القيم بأنها "تصور، صريح أو ضمني، خاص بالفرد أو بالجماعة، يؤثر على الاختيار من بين نماذج من الأفعال أو الوسائل أو الغايات".

وعلى الرغم من أن القيم تعتبر من أكثر المفاهيم غموضاً لارتباطها بعدد من العلوم، إلا أن من أهم تعريفاتها ما قدمه بارسونز (Parsons, 1959)، بأنها: "ظاهرة اجتماعية ثقافية، ومعياري للانتقاء من بين بدائل الاتجاه في المواقف الاجتماعية" (خوالدة وموسى، ٢٠٠٧: ١٩١)، وعرف فرانكل (Fraenkel, 1977) القيمة بأنها: "فكرة أو مفهوم عن ما يعتقد الإنسان أنه مهم في الحياة" (جرادق، ٢٠٠١: ٢٦٦)، أما روكيتش (Rokeach, 1973: 5) فقد عرف القيمة بأنها: "معتقد ثابت نسبياً، يتضمن تفضيلاً شخصياً أو اجتماعياً لشكل من أشكال السلوك أو غاية من غايات الوجود"، ويرى (cooper, 1982: 52) أنها "معتقدات تحدد كيف يجب أن نتصرف، وأهمية أهدافنا".

أما (الفيقي، ٢٠٠٦: ٢١) فيعرف القيمة بأنها: "نموذج نسبي ذهني من المعتقدات والتصورات الإيجابية أو السلبية، المنسوجة حول شيء أو معنى أو نمط سلوكي، يتحكم في نفوس الناس وطرائق تفكيرهم وأحكامهم واختياراتهم ومواقفهم وتصرفاتهم، وذلك بصفة مستمرة نسبياً، وتترتب عليه نظرة المجتمع الإيجابية أو السلبية إلى أفرادها، ومن ثم فإنه يسهم في تنظيم شبكة العلاقات الحيوية، التي تحدد هوية الإنسان، ومعنى وجوده وغاياته، فيما بينه وبين نفسه، ثم بينه وبين الآخرين، والمؤسسات والواقع العام، زماناً ومكاناً".

و يعرف (Halstead, 1996) القيم الشخصية بأنها "المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل والمقاييس التي تعمل مرشداً عاماً للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو لتقويم المعتقدات والأفعال". (الزهراني، ٢٠٠٩: ٧)، ويوجز (Stackman, et al, 2000) بأن "معظم تعاريف القيم تجمع على أن القيم الشخصية هي المعتقدات العامة التي تتجاوز جميع الحالات أو المواقف وتأثيرها يركز على الناس أو الأشياء أو الأحداث"، كما أورده (Brown, 2002: 24).

٢-٢- أما قيم العمل: إبان القرن التاسع عشر ظهرت قيم العمل بمفهومها المختلف عن القيم المرتبطة بالعمل التقليدي نتيجة للثورة الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، والتطور الصناعي المستمر، وتشبعت بها المجتمعات، لتكون متنسقة مع الاتجاه الرأسمالي السائد، ومع ظهور ثورة التنظيمات الرسمية، وقد استخدم (Pryor, 1982) عبارة تفضيلات ليصف القيم لأنه رأى أن قيم العمل معنية بما يفضله الأفراد أو يحبوه في عملهم، عوضاً عما يعتقدون أنه جيد أو يجب تنفيذه. (Smith, 2002:12)، وعرفها (Mottaz,1986:360) بأنها تشير إلى "الأهمية النسبية للعائدات والمكاسب الضمنية والصريحة التي يجنيها الفرد من خلال ممارسته العمل، ومن خلال رؤيته الذاتية لهذا العمل"، أو بأنها "تلك الصفات التي يرغبها الناس من عملهم" (Ben-Shem & Avi-Itzhak,1991:369-379)، والتي تعكس التطابق بين الحاجة والرضا (Abboushi, 1990:53-68)، وعرفها (Sverko & Vidovik, 1995:3) بأنها: "تنظيم مجموعة من المعتقدات العامة، والآراء، والاتجاهات حول ما هو مفضلٌ وحقيقي وببساطة جيد للحياة"، وبحسب (Dose, 1997:219-240) فإن قيم العمل هي معايير تقييمية تتعلق بالعمل أو ببيئة العمل والتي يناقش بها الأفراد ما هو صحيح، أو لتقييم أهمية التفضيلات، وأيضاً تقسم قيم العمل بين بعدين هما: (١) قيم فيها عنصر أخلاقي، (٢) قيم تحدد درجة التوافق بين ما هو مهم وما هو مرغوب.

ويجب التفريق بين قيم العمل التي يرغبها الناس من عملهم – التي تحدثنا عنها-، وبين قيم العمل التي تضعها المنظمات – القيم التنظيمية -، التي تمثل مجموعة القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتقوم على تأكيدها وتحرص المنظمة عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي، والتي قد تحيد عن رغبات العامل وتتجاوز ميوله وأهدافه، فهي بحسب إنز (Enz,1988:284-304) "المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات، والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة، وإنجاز الأعمال، والاختيار بين البدائل وتحقيق أهداف المنظمة"، أو يطلق عليها القيم الإدارية التي عرفها (Felix & Loyd , 1984) بأنها: "مجموعة المبادئ المدونة أو غير المدونة والتي تأمر الفرد (الموظف) بالامتناع عن سلوكيات معينة تحت ظروف أو مواقف معينة"، (الياسين، ٢٠١٠: ٣٥)، ويذهب (مكروم، ٢٠٠٢) إلى اتجاه مختلف ليحدد القيم العلمية بأنها: "مجموعة من تصورات العقل/وجدانية/ التي تحدد موقف الإنسان من قضايا العلم البنائية والوظيفية، والتي تيسر للإنسان فهم علاقاته بمكونات البيئة والقدرة على تفسيرها"، كما أوردها (النوح، ٢٠٠٧: ٦)، وهي تتكون بحسب (Farell, 2005:312-313) من: (الأمانة

العلمية، الحيادية، اليقينية، تقبل النقد، السماحة الفكرية، العقلانية، التخطيط، المغامرة الفكرية، الصداقة، الحلم، الإخلاص، تحمل المسؤولية، الأصالة، تجاوز اللحظة الأخيرة).

من خلال استعراض مجموعة التعاريف للقيم وقيم العمل، نلاحظ أن تعاريف القيم السابقة عامة تشمل كافة أدوار الحياة، وتعاريف قيم العمل اقتصر على التركيز على بيئة العمل وتلبية حاجة أو تحقيق رضا مهني فقط ضمن المنظمة التي ينتمي إليها العامل، دون ربطها بقاعدة القيم الحياتية المؤثرة في العمل، ونظراً لصعوبة الفصل على مستوى الأفعال والممارسات بين ما يتصل بقيم المدير الشخصية، وما يرتبط بالمؤسسات والخبرات والعلاقات التي يعيشها ويختبرها من قيمه في العمل، ونظراً لأهمية تحديد التوقعات السلوكية في العمل من السلوكيات المتوقعة لنفس أفراد العينة خارج نطاق العمل أعد هذا البحث ليدرس قيم العمل، وقيم الشخص الحياتية باستخدام اختبار سوبر (LRI-VS) الذي يُعدّ وفقاً لـ (Almeida & Pinto, 2002:28-34) كحكاية لملء الفراغ بين قوائم قيم العمل و قوائم القيم العامة من خلال خلق قائمة قيم يمكن استخدامها بوصفها أداة مساعدة لاتخاذ القرار عند الأشخاص الذين يناقشون قرارات تتعلق بالعمل والتعليم، والعلاقات، ووقت الفراغ، وهو قبل كل شيء محاولة لتشجيع التفكير لاتخاذ قرار شامل، وفي عملية صنع القرار حول ما هو مرغوب في العمل.

٢-٣- التمييز بين القيم وقيم العمل: يذكر (Sverko, 1989:28-39) أنه من الصعب الفصل بشكل تام بينهما، لكن قيم العمل أكثر تحديداً من قيم الحياة، فمثلاً قيم العمل تؤثر في أهمية العمل في حياة الفرد، ويضيف (حمادات، ٢٠٠٣: ١٤) بأن قيم العمل تختلف بطبيعتها، ووظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم، سواء كانت دينية أم سياسية أم فكرية أم غيرها، رغم أنها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص، فقيم العمل تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها يكون أضيق من مجال عمل باقي القيم، وإن كانت باقي القيم تمثل القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية أو القيم الوظيفية، فهي أكثر شمولية منها وأقل تخصصاً، وتتسم القيم بشكل عام بخصائص مشتركة تتحدد بما يأتي:

٢-٤- خصائص القيم:

يُعد مفهوم القيم من المفاهيم المتشعبة، التي تدخل ضمن العديد من التخصصات المختلفة ونورد فيما يلي آراء مجموعة من الباحثين التي تحدد بعض الصفات والسمات المشتركة للقيم التي أوجزها (Schwartz & Bilsky, 1987) في خمس سمات مشتركة بين معظم تعاريف القيم

وهي كما أوردها (Hitlin & Piliavin, 2004:362):

- ١) مفاهيم واعتقادات.
- ٢) سلوك نهائي مرغوب.
- ٣) تجاوز حالات أو مواقف مرغوبة.
- ٤) دليل اختيار أو تقييم للسلوك والأحداث.
- ٥) تخضع للأهمية النسبية.

وتوسع عددٌ من الباحثين في شرح خصائص وسمات القيم، وفي إيجاد معنى علاقتها بالمفاهيم الأخرى والعوامل المحيطة، فهي بحسب (الهاشمي، ١٩٨٤ : ١٤٢-١٤٣):

- ١- أساس في حياة كل إنسان سويّ، فهي مرشدة وموجهة لكثير من النشاط الحر الإرادي.
- ٢- تصطبغ القيم بالصبغة الاجتماعية، أي أنها تنطلق من إطار اجتماعي.
- ٣- القيم مكتسبة، إذ يتعلمها الفرد عن طريق التربية الاجتماعية والتنشئة في نطاق الجماعة.
- ٤- القيم ذاتية اجتماعية، ولها أثر بارز في السلوك العام والخاص لدى الفرد والجماعة، وفي تحديد كثير من العلاقات مع بعض أفراد الجماعات الأخرى.
- ٥- القيم ذات ثبات واستقرار نفسي واجتماعي نسبي، لكن هذا الثبات يسمح بالتغيير والتبديل إذا أراد الفرد ذلك بعزيمة صادقة.
- ٦- يتميز بعض الأفراد بقيم فردية خاصة هيمنت على جل وقتهم ونشاطاتهم، ودوافعهم وسلوكهم، وقد كان من هؤلاء الأفراد نوابغ العلماء، والمفكرون والمخترعون، والفنانون، والقادة العسكريون، الذين استفادت منهم المجتمعات الإنسانية في شتى المجالات.

ويضيف (المعاينة، ٢٠٠٠ : ١٨٨-١٨٩) أن:

- ٧- القيم هرمية: أي أن قيم كل فرد تكون مرتبة تنازلياً طبقاً لأهميتها له، من الأهم إلى المهم، حيث تسود لدى كل فرد القيم الأشد أهمية بالنسبة له.
- ٨- القيم عمومية: فهي تشكل طابعاً قومياً عاماً مشتركاً بين جميع طبقات المجتمع الواحد.
- ٩- تتضمن القيم نوعاً من الرأي والحكم على شخص معين أو شيء أو معنى معين.

ويضيف (وحيد، ٢٠٠١ : ٦٠) أنها:

- ١٠- أكثر ثباتاً من الميول والاتجاهات، وتقاوم التغيير.
- ١١- تكون القيم إما صريحة تتضح من خلال التلفظ بها، أو ضمنية تتضح من خلال سلوك الفرد وأنشطته المختلفة.

ويتفق (الزيود، ٢٠٠٦ : ٢٣-٢٤) بما حدده من خصائص للقيم مع العديد مما ذكر أعلاه.

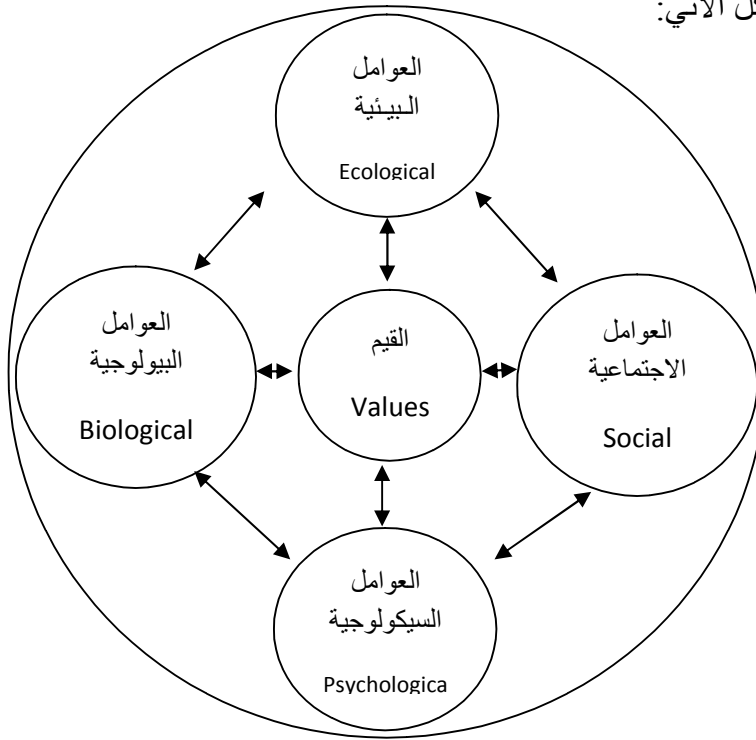
كما يمكن إضافة العديد من الخصائص التي تشترك بها القيم مثل مصادر اكتسابها، ومكوناتها، وتصنيفاتها، وانعكاساتها وهو ما سيتوضح في الفقرات الآتية:

ثالثاً: محددات اكتساب القيم:

يقسم موريس (Moriss, 1956) هذه المحددات إلى ثلاث فئات أساسية:

- الفئة الأولى والثانية: تندمج المحددات البيئية والاجتماعية معاً، حيث يمكن تفسير أوجه التشابه والاختلاف بين الأفراد في ضوء اختلاف المؤثرات البيئية والاجتماعية.
- الفئة الثالثة: المحددات السيكلوجية، وتتضمن جوانب متعددة، كسمات الشخصية ودورها في تحديد التوجهات القيمية للأفراد.
- الفئة الرابعة: المحددات البيولوجية، وتشتمل على الملامح أو الصفات الجسمية (كالطول والوزن)، والتغيرات في هذه الملامح وما يصاحبها من تغيرات في القيم.

ما يوضحه الشكل الآتي:

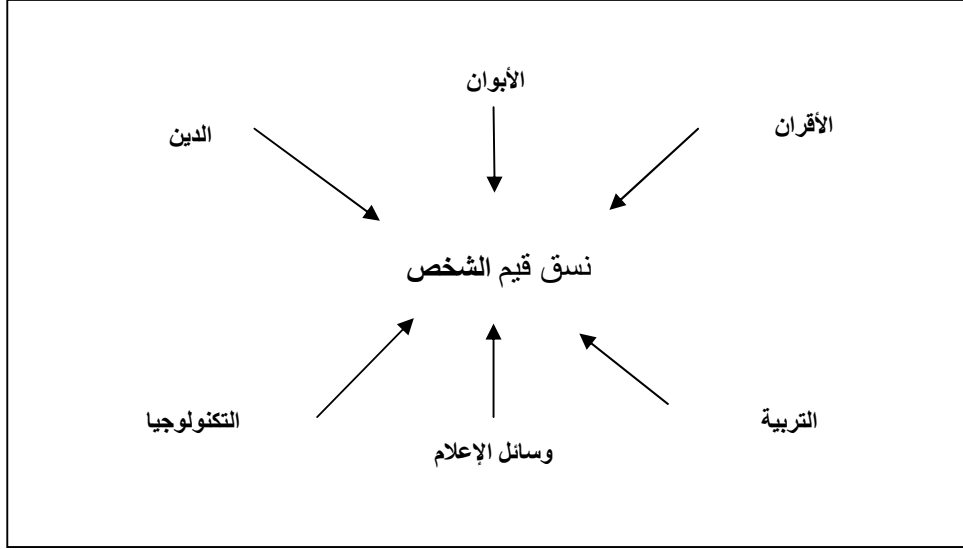


الشكل رقم (١-٢) محددات اكتساب القيم

المصدر: (خليفة ، ١٩٩٢ : ٧٤)

حيث يبين الشكل العلاقة التفاعلية بين القيم وكل من العوامل البيئية والاجتماعية والسيكلوجية والبيولوجية للفرد، ولم يقتصر الأمر على هذه الأبعاد، وإنما أضاف إليها باحثون آخرون محددات أخرى، ومنهم ماسي (Massey, 1979) الذي أكد على أن قيم الشخص تعكس مساهمات عدد من العوامل مثل: العائلة، والأقران، والنظام التربوي، والدين، ووسائل الإعلام،

العلم والتكنولوجيا، الجغرافيا، والأحداث الجارية، كما أن قيم الشخص قد تتغير عبر مراحل الحياة، كما توصل الباحثون إلى وجود اختلاف في القيم بين الجماعات وذلك بسبب اختلاف الظروف الاجتماعية والثقافية التي عاشوا في ظلها. ويلخص الشكل رقم (٢-٢) أهم العوامل التي تؤثر في تكوين نسق قيم الشخص. (الغراري، ٢٠٠٩).



الشكل رقم (٢-٢) العوامل التي تؤثر في تكوين القيم الشخصية

المصدر: (الغراري، ٢٠٠٩)

ونشير إلى أن النمو والتطور الهائلين في علوم الاتصال في السنوات الأخيرة أدى إلى مضاعفة تأثير وسائل الإعلام في صياغة ثقافة الشعوب، فقد أفضى التطور التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال إلى إحداث تغيرات عميقة في عملية التنشئة الاجتماعية بحيث أضعف هذا التطور من تأثير عمليات الاتصال الشخصي، في الوقت الذي تضاعفت فيه قدرة وسائل الإعلام على تشكيل القيم والاتجاهات الخاصة على المدى البعيد (حمدان، ٢٠٠٨: ٢٢٥).

وترى الباحثة أنه مهما اختلفت التصنيفات والتسميات للعوامل المؤثرة في تكوين القيم، لا يمكن حصرها، فهي تشمل جميع العناصر المحيطة بالفرد متفاعلة مع خصائص الفرد ذاته، في مراحل حياته جميعها، وبتأثير متفاوت.

تكوين قيم العمل وأهم مصادرها :

إن المصادر التي تشكل القيم الشخصية، تساهم أيضاً في تشكيل قيم العمل، وقد حدد (الطجم و السواط، ٢٠٠٣: www.kau.edu.sa) مصادر تكوين قيم العمل من خلال:

أ- التجارب الشخصية.

ب- البيئة الخارجية (الظروف وفقاً للوسط الاجتماعي والثقافي والحقبة الزمنية).

ت- التفاعل مع العمال الآخرين.

ث- التفاعل مع أفراد المجتمع.

ج- البيئة الثقافية العامة التنظيمية للمؤسسة، (بما فيها من قيم تنظيمية).

ويمكن أن يعزى تشكيل قيم العمل لعدة متغيرات (على سبيل المثال : التجارب التاريخية والفلسفية والدينية لمجموعة معينة من الناس) (Gardner & Sidani, 2004)، أو نوع العمل الذي يفرض أحياناً قيماً معينة على العاملين، ما يوضحه الجدول رقم (١-٢) الآتي:

التنوع (Variety)	الإبداع (Creativity)	الهيبة / المكانة الاجتماعية (Prestige)
مهندس تعدين Mining Engineer	منتج تلفزيوني TV Producer	علماء في الطب الشرعي – التصوير Forensic Scientist - Imaging
عمدة Mayor	مخطط النقل Transportation Planner	رئيس وحدة مختص Specialist, Unit Head
المذيع Radio Broadcaster		أستاذ جامعي / البيولوجي University Professor/Biological
رئيس حرس Senior Zookeeper		باحث العلوم Sciences Researcher
مدير إنتاج Production Manager		

الجدول رقم (١-٢) بروز قيم معينة وفقاً لنوع العمل

(kuder, 2009: 1-2)

من الجدول أعلاه نجد أن تقرير (kuder, 2009)، يدرس مجموعة من الأشخاص في مهن مختلفة، حيث تبرز قيم معينة وفق كل مهنة، وأيضاً تؤكد على عدم إمكانية حصر جميع العوامل المؤثرة في تشكيل قيم العمل، إنما يمكن الإشارة إلى العوامل الأشد تأثيراً والأوسع انتشاراً.

رابعاً: مكونات القيم:

إن الرأي الأكثر شيوعاً بالنسبة لمكونات القيمة، أنها تتكون من أبعاد ثلاثة بحسب (مرعي وبلقيس، ١٩٨٤ : ٦٥)، وترتبط بها ثلاثة معايير تتحكم بمناهج القيم وعملياتها موضحة كالآتي:

- ١- البعد المعرفي: ويقصد به ما يعرفه الفرد من خبرات، وما لديه من معلومات كوئها حول موضوع معين، ويشمل المدركات والمفاهيم والحقائق والمعارف، ومعياره (الاختيار).
- ٢- البعد الوجداني: ويقصد به الشحنة الانفعالية التي يصطبغ بها سلوك الفرد، وميله في الموقف الذي تنشط فيه القيم نحو توجه معين، وهذه الشحنة مختلفة عمقاً وشدةً وكماً، تبعاً لقوة رسوخ القيم أو ضعفها، ومعياره (التقدير).

٣- البعد السلوكي: ويتمثل في الكيفية والطريقة التي يجب أن يسلكها الفرد تجاه موقف معين، ومعياره (الممارسة والعمل).

وبحسب (Schwartz,1992: 1-65)، يمكن ترتيب قيم الفرد في تسلسل هرمي وفقاً للاحتياجات والرغبات والأهداف، وأورد (الزدجالي، ١٩٩٩: ٥) تمثيلاً للمكونات السابقة الذكر والعلاقات التي تربط بينها وفقاً لـ Simon من خلال وضعها في سلم مكونات القيم الموضح بالشكل رقم (٣-٢)

٧- بناء نظام قيمي					
	٦- ترجمة القيمة إلى ممارسة				
	٥- إعلان التمسك بالقيمة على الملأ	المستوى الثالث: ممارسة القيمة المكون الثالث			
	٤- الشعور بالسعادة لاكتشاف القيمة	المستوى الثاني: تقدير القيمة والاعتزاز بها			
	٣- الاختيار الحر	المكون الثاني			
	٢- النظر في عواقب كل بديل	المستوى الأول: التعرف والاختيار المكون الأول			
	١- تعرف القيمة واستكشاف البدائل الممكنة				
	الشكل رقم (٣-٢)	سلم مكونات القيم			

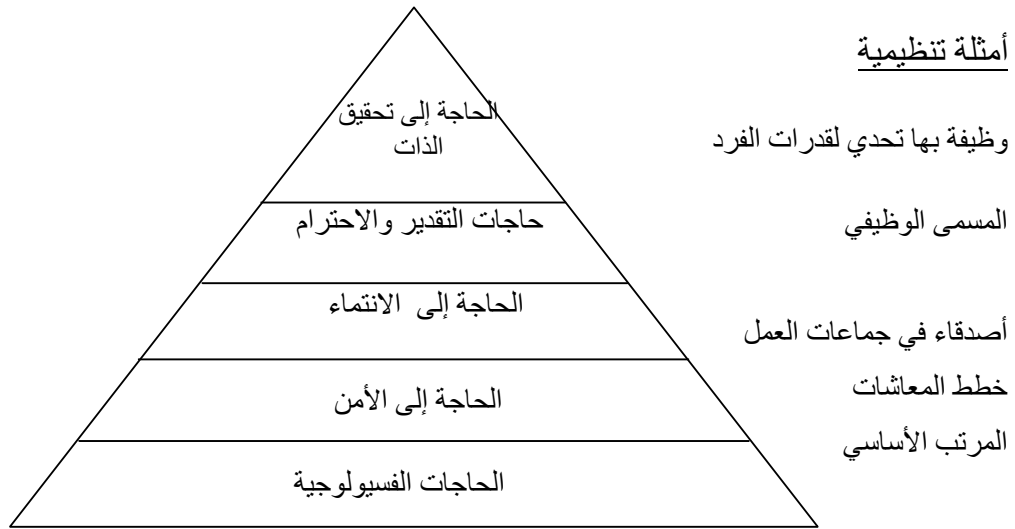
المصدر: (الزدجالي، ١٩٩٩: ٥)

فالشكل رقم (٣-٢) يظهر بأن الفرد يبدأ بمرحلة تعرف واختيار القيم، ثم يفكرها ويشعر بالسعادة بامتلاكها، ويترجم هذه القيم إلى الواقع عن طريق ممارستها، إذ يتم تكوين نسق قيمي منسجم لدى الفرد.

ومصطلح "قيم العمل" يستخدم لتحديد تنظيم هرمي للحاجات، والرغبات، والأهداف المستقرة نسبياً المطبقة في عالم العمل، حيث ميّز سوبر (Super, 1995:55-61) بين بعض المصطلحات التي قد تستخدم أحياناً بمعنى واحد وتتصل بالمتغيرات الوجدانية (أو اللاعقلية) فعرف **الحاجات (Needs)** بأنها "المتطلبات أو المقتضيات (Wants)"، وتعبّر عن مظاهر الظروف الفيزيولوجية مثل الجوع، والمتعلقة بالبقاء"، وعرف **القيم** أنها "نتيجة تنقية أو تصفية لاحقة (Further refinement)"، تتم خلال عملية التفاعل مع البيئة، بما في ذلك النواحي الطبيعية والإنسانية، و**كنتيجة للتنشئة الاجتماعية**"، -هذا التعريف يتناقض مع استخدام مصطلح "الحاجات" التي يقصد بها "القيم" في نظرية التكيف الوظيفي، (Dawis &

(Lofquist, 1984) -، وعرف الميول (أو الاهتمامات): بأنها الفعاليات التي يتوقع الناس من خلالها بلوغ القيم وإرضاء الحاجات.

كما أن الترتيب الهرمي للقيم يتوافق مع نظرية ماسلو للشخصية التي تناولت تحقيق الذات، فقد بنى ماسلو نظريته على مجموعة من الحاجات (Needs) التي تحرك سلوك الإنسان الفرد على شكل هرم، وبالتالي فإن الفرد لا يستطيع أن يشبع مستوى من هذه الحاجات ما لم يشبع المستوى الأدنى منه، الشكل رقم (٢-٤)، ويحاول ماسلو أن يعمم هذا المفهوم على مظاهر الابتكار والإبداع لدى أغلب الأفراد، وهو يطبق تحقيق الذات على ما يظهر في إبداع الحياة اليومية للناس العاديين أثناء ممارستهم لأعمالهم العادية، بوضعه مجموعة طرائق لتحقيق الذات منها: (التركيز في العمل من خلال الاستغراق، أو النمو الشخصي باستخدام قدرة الفرد وتطويرها والتقدم بها، أو خيارات النمو وتفضيل العمل بين المخاطرة أو الأمن، وبين التقدم أو التأخر ولكل منها إيجابياته وسلبياته....)، وهذه الأمثلة تضم بعض القيم التي سنتناولها الدراسة.



الشكل رقم (٢-٤) تدرج الحاجات لماسلو

المصدر: (حسن، ١٩٩٩: ١١٢)

وقد توصلت نظرية ماسلو إلى النتائج التالية التي وضحتها (Fulmer, 1984: 282) بالآتي:

- ١- إن الحاجة للإنجاز والاحترام تزداد مع مرور السنين بالنسبة للمديرين جميعهم.
- ٢- يمكن مكافأة المديرين الذين يحصلون على معايير عالية في الأداء، بالترقية وزيادة الرواتب.

٣- يحصل المديرون الناجحون على تعامل جيد من الإدارة ومن الممكن تحميلهم مسؤولية إدارية متزايدة.

٤- زيادة أهمية المديرين الناجحين، وبشكل خاص عند تحقيقهم رضاً واحتراماً أكبر للذات.

٥- من المحتمل مع زيادة استخدامات ومتطلبات الأعمال أن يكون المديرون الناجحون في التعيينات المستقبلية.

خامساً: تصنيفات القيم :

هناك عدد من الطرق المتباينة يمكن تصنيف القيم من خلالها، تتبع للفكر المنبثقة عنه، حيث يركز كل منحنى تصنيفي على إبراز خصائص هامة وتدرج وفق أبعاد معينة مثل بعد: المحتوى - المقصد - الشدة - العمومية - الوضوح - الدوام.

١- بعد المحتوى Dimension Content:

صنف المفكر "Spranger" القيم استناداً إلى بعد المحتوى، في كتابه أنماط الرجال Type Of men، وتنتظر باختصار إلى هذه الأنماط:

- أ- القيم النظرية: وهي القيم التي يعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة واتخاذ الاتجاهات المعرفية ويهتم أصحابها بكل ما يهم العلماء والمفكرين.
- ب- القيم السياسية: وهي القيم التي يعبر عنها اهتمام وميل وتوجه الفرد للحصول على القوة والسيطرة على الآخرين والبيئة من حوله، إضافة للاهتمام بالنشاط والعمل السياسي.
- ج- القيم الاقتصادية: وهي القيم التي يعبر عنها اهتمام الفرد وميله نحو ما هو مهم ونافع ومفيد، واتخاذ الأساليب المختلفة للحصول على الثروة وزيادتها، ويتميز الأشخاص الذين تسود لديهم هذه القيمة بنظرة عملية.
- د- القيم الاجتماعية: ويعبر عنها اهتمام الفرد وميله إلى الناس، وتعاونه ومحبته لهم، وإظهار الإيثار في سلوكه مع الناس.
- هـ- القيم الجمالية: ويعبر عنها الاهتمام بالأمر الجمالية، وملاحظة ما في العالم من انسجام، والحكم على الأشياء من خلال تناسقها.
- و- القيم الدينية: ويعبر عنها بما في الكون من دلائل العناية الإلهية والكشف عنها ومعرفة ما وراء الطبيعة ومعرفة أصل ومصير الإنسان (الداودي، ٢٠٠٤: ٣٢٣).

ويعدّ مقياس ألبورت وفرنون ولندزي نموذجاً للتصنيف وفقاً لبعدها المحتوى.

٢- بعد المقصد Dimension of intent:

بناءً على عمل (روكينش، ١٩٧٣) تم تقسيم القيم الشخصية الشائعة إلى نوعين بناءً على مقصد القيم:

أ- قيم غائية أو مطلقة.

ب- قيم وسيلية.

القيم الغائية هي حالة نهائية للوجود التي يبذل الإنسان كل جهده ليحققها، بينما القيم الوسييلية هي القيم التي توجه وتدل على الوصول إلى القيم الغائية.

فهناك علاقة وظيفية لا يمكن تجاهلها بين القيم الغائية والقيم الوسييلية، وقد أوضح روكيتش أن هناك نوعين من القيم الغائية هما:

أ- القيم الذاتية الشخصية Intrapersonal Self - Centered Values.

ب- القيم الاجتماعية التبادلية Intrapersonal Society-Centered Values.

وتصنف القيم الوسييلية إلى فئتين هما: أ - القيم الأخلاقية - ب- قيم الكفاءة والاعتدال.
(Gilliland & others, 2003:153).

٣- بعد الشدة Dimension of Intensity:

يتم تصنيف القيم تبعاً لدرجة الإلزام التي تفرضها على الأفراد ونوع الجزاء الذي تقرره وتوقعه على من يخالفها، وبحسب (دياب، ١٩٨٠: ٧٩) فإن شدة القيم تتناسب طردياً مع درجة الإلزام ونوع الجزاء الذي يرتبط بها
وهنا نجد ثلاثة مستويات تصنيفية للقيم:

أ- القيم الملزمة: وهي التي تمس كيان المصلحة العامة، وتسهم في تحقيق الأنماط المرغوب فيها اجتماعياً وخلقياً وعقائدياً، ومن ثم تعد وسيلة فعالة للعمل على اندماج الفرد في مجتمعه، ومثالها القيم التي ترتبط بتنظيم العلاقة بين الجنسين، أو بمسؤولية الأب نحو أسرته، أو بتحديد حقوق الفرد.....الخ.

ب- القيم التفضيلية: أي القيم التي يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها، ولكنه لا يلزمهم مراعاتها إلزاماً يتطلب العقاب الصارم لمن يخالفها، مثل صلة الرحم، ورعاية الجار، وإكرام الضيف.....الخ . وبشكل أكثر تحديداً يتمثل الفارق بين

القيم الملزمة والقيم التفضيلية في درجة الإلزام والقهر الاجتماعي المرتبطة بكل منهما.

ت-القيم المثالية: وهي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها بصورة كاملة، وعلى الرغم من ذلك فإنها كثيراً ما تؤثر تأثيراً بالغ القوة في توجيه سلوك الأفراد، مثل القيمة التي تدعو لمقابلة الإساءة بالإحسان، فقد يعجز الفرد في واقع الأمر عن الالتزام بها، ولكنه مع ذلك إذا تبناها فإنه يعدل كثيراً من سلوكه حيال من يعتدون عليه أو يسيئون إليه.

والواقع أن مستويات الشدة والإلزام كما يشير نجيب اسكندر وآخرون، ليست منفصلة أو مستقلة الحدود، فالحدود التي تحدد نهاية كل مستوى منها وبداية مستوى آخر تتداخل تداخلاً كبيراً (اسكندر وآخرون، ١٩٦٢: ١٩-٢٠).

٤- بعد العمومية أو الشيووع Dimension of Generality:

يمكن تصنيف القيم وفقاً لبعده العمومية إلى الفئتين الآتيتين:

- أ- قيم عامة: وهي التي يعم انتشارها في المجتمع كله بغض النظر عن ريفه وحضره، وطبقاته وفئاته المختلفة.
- ب- قيم خاصة: وهي المتعلقة بمواقف أو جماعات أو طبقة أو سن معين.

وبالتالي فإن لكل مجتمع إطاره القيمي السائد، لا بمعنى أن أبناء المجتمع الواحد صور متكررة في أطرهم القيمية، ولكن بمعنى أن هناك من التقارب في القيم المشتركة بين أفراد المجتمع الواحد ما يسمح بالتعامل الإيجابي بينهم ويشعرهم بالانتماء لإطار قيمي واحد رغم أن لكل فرد منهم إطاره القيمي المتميز نوعاً ما عن الآخرين. وليس مصدر هذا التميز في الأطر القيمية إلا الاختلاف في مراكز الأهمية التي تحتلها القيم في تلك الأطر أو الأنساق القيمية المتعددة، وبمعنى آخر فإن القيم الشائعة في المجتمع تمثل قاسماً مشتركاً من ناحية وجودها في وجدان الإنسان أو الأطر القيمية للأفراد. ولكنها تختلف من شخص لآخر تبعاً لدرجة أهميتها وترتيب وضعها في إطاره القيمي (كاظم، ١٩٧٠: ٧) ويؤكد صفوت فرج على أن البيئة الاجتماعية الواحدة بالمعنى الحضاري المتسع لمفهوم البيئة الاجتماعية، تسهم في إرساء أنساق قيمية عامة تتجاوز الفروق بين الجنسين بحيث لا نجد اختلافات ذات دلالة بين ما هو مقبول لدى جنس عما هو مقبول لدى الجنس الآخر، غير أن هذه الأنساق المشتركة تقتصر على الإطار العام ويتميز كل جنس بسلم خاص يحدد من خلاله أولويات القيم داخل النسق القيمي (حسن، ١٩٩٨: ١٥١).

٥ - بعد الوضوح Dimension of Explicitness

تصنف القيم تبعاً لخاصية الوضوح في فئتين أساسيتين هما:

أ- قيم ظاهرة أو صريحة Extrinsic Values: وهي القيم التي يعبر عنها لفظياً وتعد نتيجة ومحصلة نهائية للنشاط ومن أمثلة هذه القيم التقدم والمكافأة الاقتصادية.

ب- قيم ضمنية Intrinsic Values: وهي القيم التي تتكرر في سلوك الأفراد بصفة نمطية منتظمة لا بصفة عشوائية، وهذه القيم تلازم النشاط نفسه وتعد متضمنة فيه، فإذا لاحظنا في سلوك شخص ما اتجاهاً أو اختياراً معيناً يتكرر بصفة نمطية، يمكننا أن نأخذ هذا الاتجاه أو ذلك الاختيار دليلاً على تمسك الشخص بقيمة معينة، ومن أمثلة القيم المتضمنة استخدام القدرة، الجماليات والإبداع (مخائيل، ٢٠٠٦).

ويرى لابيير (Lapier) أن القيم الضمنية هي القيم الحقيقية، لأنها هي القيم التي يحملها الإنسان مندمجة في سلوكه، أما القيم الصريحة المعلنة، فليست دائماً القيم الحقيقية، بل كثيراً ما تكون زائفة. فكثيراً ما يعبر شخص ما أو جماعة عن قيم معينة، ولكن ما يبدو عملياً في سلوك هذا الشخص أو تلك الجماعة يتنافى مع هذه القيم (حسن، ١٩٩٨: ١٥٢).

٦ - بعد الدوام أو الاستمرار Dimension Of Permanency

تتفاوت القيم من حيث دوامها أو استمراريتها، فهناك قيم عابرة وأخرى دائمة. ووفقاً لهذا البعد يمكن النظر للقيم باعتبارها تعبيراً عن واقع اجتماعي واقتصادي في مرحلة تاريخية معينة كما أنها تتشكل وتتطور تدريجياً من خلال عمليات التغيير الاجتماعي والاقتصادي، وهي محصلة العلاقات التفاعلية بين الأفراد ومختلف النظم الاجتماعية القائمة، كما أنها تعكس مصالح اجتماعية في مرحلة معينة، وتفقد أهميتها وانتشارها وشدها وعمقها بتغيير هذه المصالح وتبدلها (عودة، ١٩٧٩: ٦٤)، ويشير (خيال، ٢٠٠٩: ٣٧)، إلا أن القيم ليست ماهيات ثابتة، مما يستتبع بالضرورة النظر إليها باعتبارها مكونات ذات نمط متفاوت من الثبات والاستقرار، وهذا التفاوت راجع بالطبع في جانب منه إلى الظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وفي جانب آخر للفروق الفردية بين الأفراد والجماعات، وقد أوضح (Rokeach) تسويغاً لهذا المنطق التصنيفي للقيم بأنه لو كانت القيم مستقرة تماماً لغدا التغيير الفردي - الاجتماعي مستحيلاً، ولو كانت القيم غير ثابتة لأصبح من المستحيل أن تتحقق استمرارية الشخصية الإنسانية، بل والمجتمع،

وأى تصور للقيم الإنسانية تكمن خصوصيته في تأكيده على الطابع المستقر لتلك القيم، إلى جانب تأكيده على قابليتها للتغير (حسن، ١٩٩٨ : ١٤٧).

مما سبق يلاحظ الاختلاف في طرق تصنيف القيم، ولعل هذا الاختلاف يعود لكون القيم مرتبطة بجوانب الحياة المختلفة، فتصنف بما يرتبط بالجانب الاجتماعي، أو الأخلاقي، أو الشخصي، أو الجمالي... ، ويعود اختيار التصنيف المناسب للدراسات فقط لما يراه الباحث أكثر تعبيراً عن أهداف البحث وتمثيلاً للواقع في مجال بحثه، مع العلم أنه لا يمكن النظر للقيم بشكل مستقل أو منفصل عن البيئة الاجتماعية للموقف، أو الجماعة، أو المجتمع الذي تعيشه، ولا يمكن عزلها تماماً عن خصائص الفرد وخبراته وتفضيلاته، بل الأصح النظر إليها بشكل عمومي.

تصنيف قيم العمل :

يمكن إسقاط التصنيفات السابقة للقيم على قيم العمل، ذلك لأن قيم العمل وفقاً لـ (& others, 1993:70-80) تشتق من نظم القيم الأساسية للناس وتساعدهم على التحرك بعدة نواحي في حياتهم، ومن أجل تخصيص البحث في قيم العمل قام العديد من الباحثين مثل (1957 Rosenberg, 1961:330-337)، (Crites, 1972 Alderfer, 1985:365-385)، (Mottaz, 1987:426-433)، (Pryor, 1990:401-412)، (Borg, 1990:401-412)، بدراسة الأولويات التي تشكل قيم العمل، وخلص هؤلاء إلى أنه على الرغم من وفرة التسميات المختلفة، إلا أنهم حددوا ثلاث أنواع لقيم العمل وهي:

١- القيم الجوهرية (الضمنية)، أو تحقيق الذات.

٢- القيم الخارجية، أو الأمن، أو المادية.

٣- القيم الاجتماعية أو العلاقات.

أما (Elizur, 1984:379-389) فقد ربط تصنيف قيم العمل بنتائج مخرجاتها، كما يلي: قيمة العمل الأولى تشير إلى شروط العمل والأجور والمزايا، لذلك تعرف بأنها المخرجات الوسيئية للعمل (instrumental)، والقيمة الثانية للعمل تشمل عنصراً عاطفياً، وتشير إلى العلاقات الاجتماعية مع المقربين أو الزملاء، ولذلك يدعى العاطفي (affective)، ويطلق على الأخير عنصر العمل المعرفي (Cognitive) ويشير إلى المسؤولية والاهتمام والإنجاز، وهذا التصنيف يتداخل إلى حد كبير مع تصنيف القيم الظاهرة، والضمنية، والقيم الاجتماعية.

وأظهر (Ros & others, 1984:49-71) بأن هذه الأنواع الثلاثة لقيم العمل توازي بالمفهوم لثلاثة من القيم الإنسانية الأساسية في أعلى الترتيب، فقيم العمل الجوهرية تعبر مباشرة عن الانفتاح على تغيير القيم والسعي لتحقيق الحكم الذاتي، والفائدة، والنمو، والإبداع في العمل، وقيم العمل الظاهرية (الخارجية) تعبر عن القيم المحافظة، والأمن الوظيفي، والدخل الذي يزود العاملين بالمتطلبات اللازمة للأمن العام والحفاظ على النظام في حياتهم، وقيم العمل الاجتماعية أو الشخصية، تعبر عن السعي لتحقيق قيم السمو الذاتي، وينظر إلى العمل بوصفه وسيلة للعلاقات الاجتماعية الإيجابية ومساهمتها في المجتمع.

وبالإضافة إلى تصنيفات القيم الثلاث المحددة أعلاه، اقترح روس نوعاً رابعاً مميزاً لقيم العمل والذي يتشابه مع القيم الأساسية في قيمة تعزيز الذات، هذا النوع من قيم العمل، مثل تعزيز المصير يتضمن الهيبة، أو السلطة.

وهذا النوع الرابع من القيم قد تم تصنيفه على أنه من القيم الخارجية في بعض الدراسات مثل (Rosenberg, 1957)، و(Herzberg, 1959)، و(George & Jones, 1997:393-416)، أو الجوهرية في دراسات (Elizur, 1984)، و(Borg, 1990)، و(Crites, 1961)، بينما هناك دراسات أخرى مثل (Elizur & others, 1991:21-38)، دعمت وجود النوع الرابع لتصنيف القيم الذي حدده روس ولكن أشارت إلى تسميته بالقيم المعرفية، وقسمته إلى مجالين منفصلين هما القيم الجوهرية وقيم الهيبة، ومن بين قيم العمل الجوهرية المميزة كانت قيمة الاهتمام بالعمل، ومعنى (مضمون) العمل، وفرصة النمو، واستخدام القدرة والمعرفة، ومن بين قيم الهيبة، كانت الشركة التي تفخر بالعمل من أجلها، والتقدم، والتأثير في المنظمة، والتأثير في العمل.

و الجدول رقم (٢-٢) يوضح تصنيف بعض القيم السابقة وفقاً لأبعادها المختلفة، والتصنيف الفرعي لها، ومصدر القيمة المدروسة، ومرجعها:

المرجع	مصدر/أصل بعد القيمة المدروسة	التصنيف والتصنيف الفرعي
Kluckhohn & Strodtbeck (1961, p: 17-20) Parsons & Shils (1962, p: 248) Hofstede (1980; 1991, p: 51)	توجيه العلاقات التوجه الفردي/ الجماعي الفردية/ الجماعية	١. العلاقات مع الآخرين- التفاعل- التكيف الفردية / الجماعية.....
Parsons & Shils (1962, p: 248)	الشمولية / التخصص	الشمولية / التخصص.....
McClelland (1961) Parsons & Shils (1962, p: 248) Hofstede (1980; 1991, p:81-82)	الحاجة إلى الانتماء العاطفي / الحياد العاطفي الذكورة / الأنوثة	منطق / العاطفة.....
Parsons & Shils (1962, p: 248) McClelland (1961) McClelland (1961) Hofstede (1980; 1991, p: 28) England & Misumi (1987, p: 402)	الاهتمام بـ / تحقيق الحاجة إلى الإنجاز الحاجة إلى القوة السلطة عن بعد مركزية العمل	المساواة / التسلسل الهرمي
Hofstede (1980; 1991, p: 113)	تجنب عدم اليقين	٢. التوجه بغموض
Kluckhohn & Strodtbeck (1961 p 11-12)	التوجه للطبيعة البشرية	٣. التوجه للطبيعة البشرية
Kluckhohn & Strodtbeck (1961, p: 13)	التكيف بين الفرد والطبيعة	٤. التفاعل مع التوجه للطبيعة
Kluckhohn & Strodtbeck (1961,p: 13-15) Hall (1976b)	التوجه للوقت Monochronic &Polychronic time	٥. توجهات الوقت التوجه للوقت
Kluckhohn & Strodtbeck (1961 p. 15-17.)	التوجه للفاعلية	٦. توجهات النشاط/ الفاعلية

الجدول رقم (٢-٢) أمثلة عن الأبعاد التي تندرج وفقها بعض القيم

يتضح مما سبق أنه مع اختلاف الدراسات التي صنفت قيم العمل، إلا أنه يمكننا التعرف على الأبعاد المحددة لكل تصنيف بالنظر فيما تتضمنه من قيم، والبحث فيما إذا كانت هذه القيم متجانسة ليتم جمعها في بعد واحد، وبما يناسب أهداف ومجتمع الدراسة.

سادساً: وظائف القيم:

تعمل القيم على الصعيد الشخصي على تشكيل الكيان النفسي للفرد، من خلال قيامها بخمس وظائف أساسية، وهي بحسب (عيسى، ١٩٨٤: ١١١):

- ١- تُزوّد القيم الفرد بالإحساس بالغرض مما يقوم به، وتوجهه نحو تحقيقه.
 - ٢- تُهيئ الأساس للعمل الفردي والعمل الجماعي الموحد.
 - ٣- تُتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين.
 - ٤- تُمكن الفرد من معرفة ما يتوقعه من الآخرين وماهية ردود الفعل.
 - ٥- تُوجد لديه إحساساً بالصواب والخطأ.
- ومن وظائف القيم على صعيد الأفراد والمجتمعات وفقاً لـ (النوري، ١٩٨١: ٦٩-٧٠) أنها:
- ٦- توّفر الوسائل المطلوبة لتحديد جدارة الأفراد والجماعات، فهي تساعد الفرد على معرفة موقعه في المجتمع على أساس تقويم الناس له.
 - ٧- تساعد القيم الناس على تركيز اهتمامهم على العناصر المادية المرغوب فيها والضرورية، فقيمة الأشياء ليست في ذاتها فحسب، بل هي نتيجة لما يضيفه المجتمع عليها من اهتمام وتثمين.
 - ٨- إن جميع الأساليب المثالية للسلوك والتفكير في المجتمع تتجسد في القيم، وعلى هذا الأساس تصبح القيم أشبه بالخطط الهندسية للسلوك المقبول اجتماعياً، بحيث يصبح الأفراد قادرين على إدراك أفضل الطرق للعمل والتفكير.
 - ٩- تساهم القيم في توجيه الناس في اختيار الأدوار الاجتماعية والنهوض بها، كما تشجعهم على القيام بالأعباء المسندة إليهم بشكل ينسجم وتوقعات المجتمع.
 - ١٠- تلعب القيم دوراً كبيراً في تحقيق الضبط الاجتماعي، فهي تؤثر في الناس لكي يجعلوا سلوكهم مطابقاً للقواعد الأخلاقية، كما تعمل على كبح جماح العواطف السلبية التي قد تدفع إلى الانحراف والتمرد على نظم المجتمع الأخلاقية وتولد الشعور بالذنب والخجل في نفوس الناس عند تجاوزهم المعايير.
 - ١١- القيم هي أدوات التضامن الاجتماعي، فوحدة الجماعات تستند إلى وجود القيم المشتركة، مما يجعل الناس ينجذبون إلى بعضهم بعضاً عندما يشعرون بتمائل الأخلاق والعقائد التي يعتنقونها.

ويتفق (الجبسار، ٢٠٠٩: ٣-٤) بما سماه أهمية تدريس القيم مع معظم ما ورد أعلاه منطلقاً من أهمية القيم على صعيد الأفراد والمجتمعات، إذ تتكامل الوظائف الفردية والمجتمعية فيما بينها وتؤدي بحسب (العاجز والعمرى، ١٩٩٩) إلى الآتي:

- بناء الذات الإنسانية القادرة على التكيف الإيجابي مع ظروف الحياة لأداء دورها الحضاري المحدد .

- إعطاء المجتمع الشكل المميز الذي يميزه عن المجتمعات الأخرى .

وقد يعتقد بعض الإداريين بأهمية أن توجد القيم، في الجماعة والمجتمع، أو في منظمات الأعمال، وذلك بغض النظر عن مضامينها، وذلك كشرط لتحقيق الفعالية، إلا أن الحقيقة تشترط أن تتوافر في القيم الشروط الآتية التي حددها (عساف، ١٩٩٩: ١٤٥) حتى تتحقق وظيفتها المنشودة وهي:

- ١- أن تكون القيم واقعية إلى حد ما، أي قابلة للتحقيق.
 - ٢- أن تكون حركية تستحث الأفراد والجماعات على التصرف النشط.
 - ٣- أن تكون إيجابية ومنطقية، لأنها لا تُعدّ بديلاً عن النظريات والقواعد العلمية بقدر ما تسعى للاستفادة من هذه النظريات لترشد بها سلوكياتها، فيحدث نوع من التوازن بين البنائين العلمي والقيمي في المجتمع والإدارة، وبصورة تضمن فعاليتها.
- وتنعكس وظائف القيم التي ذكرناها أعلاه لتبرز أهميتها في حياة الفرد بشكل عام، وأهميتها في العمل بشكل خاص كما يلي:

سابعاً: أهمية القيم في العمل:

القيم هي أحد العناصر التي يركز عليها المدخل البنائي الوظيفي للمنظمة إضافة إلى البعد التكنولوجي، والأهداف التنظيمية، والبناء التنظيمي. (جبارة، ٢٠٠١: ١٧٤-١٧٦)، والافتراض الأساسي هو أن القيم تعمل كإطار للإدراك الحسي الذي يؤثر في اختيار المعلومات وتفسيرها، وفي صنع القرار، والعلاقات الشخصية، والسلوك، والواقع أن معظم الباحثين يرون بأن القيم هي:

وفقاً لـ (Homer & Kahle, 1988:638-646) القيم هي المسببات (أو على الأقل السوابق) للسلوك الفعلي.

ووفقاً لـ (Almeida & Pinto, 2002:28-34) تعدُّ القيم محددات هامة من محددات السلوك البشري بحسب كل من (Super,1990) (Rokeach, 1973) (Allport et al, 1960).

وبحسب (Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989:424-432) هي من محددات السلوك التنظيمي.

- أما (العميان، ٢٠٠٢: ١٠٩) فيضيف بأنها تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكاتنا، كما تعد القيم معياراً يمكن اللجوء إليه عند إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية، وكعامل موحد للثقافة العامة، وأيضا كمحدد للأهداف والسياسات، فقيم الأفراد والمجتمعات تتنوع من ناحية الإخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية وطاعة أوامر المسؤولين، لذا من الضروري جداً معرفة وفهم القيم السائدة في المجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد، والقيم بحسب (Locke, 1976:1297-1349)، (Frederick & Weber, 1990:123-144) تشجع الأفراد على العمل وفقاً لها، فهي على حد تعبير (Rokeach, 1973) ليست المعايير التي توجه سلوك الأفراد الذين يحملونها فقط، وإنما تدعم حكمهم على سلوك الآخرين أيضاً، وهي أساساً للحكم على مدى ملاءمة سلوكهم في الوقت الحاضر، وتوفر لهم شعوراً حول الأهداف التي يرغبون في تحقيقها مستقبلاً، إذ أن "سلوكيات وقيم العاملين تعكس ثقافة المنظمة وتعبّر عنها" (مقري، ٢٠٠٧-٢٠٠٨: ٤٥).

فقيم العمل لها آثار هامة على المنظمة، والاختلافات الثقافية في قيم العمل يمكن استخدامها لتوضيح الاختلافات في الأداء الفردي، وإعداد المنظمة لتكون قادرة على العمل خلال فترات التغيير، (Hayes & Prakasam, 1989:24-32)، وللمساعدة على تطوير نظام المكافأة الفعالة (Kim & others, 1990:188-198)، ولأنها تؤثر في القيادة وفي أسلوب الإدارة (Hofstede, 1980:42-63) وفي تسهيل الاتصال (Varner & others, 1995)، وفي الأداء التنظيمي (Connor & Becker, 1975:550-561)، وفي علاقتها بالتكيف الوظيفي (Lu & Lin, 2002)، وللعمل على التنبؤ بالرضا الوظيفي (Hoppe, 1990)، الذي يفسره (Rounds, 1990:32-45) بأننا نبحث عن بيئة العمل التي تتيح تحقيق قيمنا، فإذا حدث شيء من التطابق بين القيم التي نعتنقها والقيم التي يمكن أن نحققها في عمل معين، فسنحصل على الرضا المهني، وسنزاوّل عملنا لمدة أطول، وحدد (Ravlin and Meglino, 1987: 666) العلاقة المباشرة بين تطابق قيم المشرفين والعاملين وبين الرضا الوظيفي.

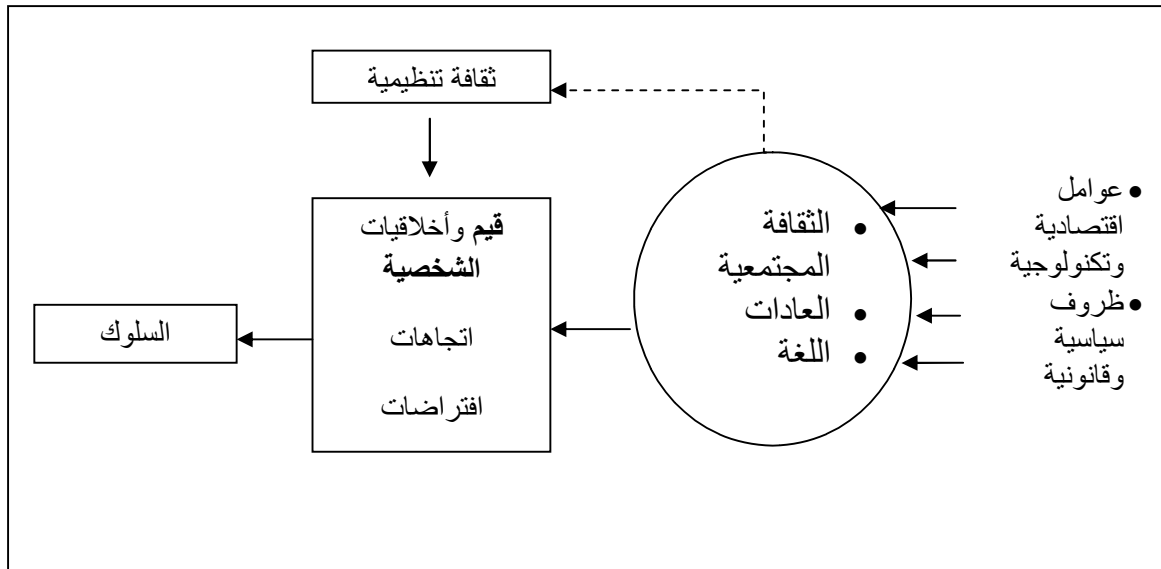
كما أن هناك أسباباً أخرى لعدّ قيم العمل هامة لممارسة إدارة الموارد البشرية، أولاً: إن قيم العمل عموماً ثابتة ودائمة، وليس من السهل تغييرها في عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية - (Ravlin & Meglino, 1989:494-508) هذه القوة الدافعة الداخلية قد تساعد على تفسير الاختلال الوظيفي، لا سيما عندما تكون هناك تناقضات بين قيم العمل الشخصية وبيئات العمل،

وثانياً: تساعد على اختيار وظائف الأفراد، والأشخاص القادرين على العمل، فهي تحقق الطموح الشخصي والتقدير الذاتي، وهي ذات تأثير قوي (Tans & Feij, 2001:52-80)، وبحسب (Howard, & others 1983:883-898) إن القيم وقيم العمل هي المسؤولة عن نجاح أنظمة اجتماعية معينة كالنظام الأمريكي والنظام الياباني.

لذا فالقيم تُعدّ محركات أساسية للسلوك التنظيمي، وموجهات أساسية له حسب مقتضياتها وتعطيه المعنى والنوعية (عساف، ١٩٩٩: ١٤٤)، ويضيف (الطجم والسواط، ٢٠٠٣: www.kau.edu.sa) بأن القيم:

- أ- توجه إلى كيفية التعامل مع الآخرين.
- ب- تزيد من درجة تماسك الجماعة.
- ج- تسهل التعامل مع الأحداث الصعبة.
- د- تساعد في التعرف والتنبؤ بالسلوك.
- هـ- تنبه الفرد عند تعارض فعله مع قوله.
- و- تعمل كدافع لتوجيه السلوك التنظيمي.
- ز- تؤثر في الإدراك وطرق التفكير.

ويوضح الشكل رقم (٥-٢) القيم كأحد الجوانب المؤثرة في السلوك التنظيمي.



الشكل رقم (٥-٢) القيم كأحد الجوانب المؤثرة في السلوك التنظيمي

المصدر: (Greenwich, 1990:69-89)

ويبين الشكل رقم (٥-٢) أن القيم هي أحد عناصر تشكيل السلوك التنظيمي، إضافة إلى الاتجاهات والافتراضات والتوقعات، وهي في المقابل تتشكل من اتجاهين: الأول: هو الثقافة

العامة المجتمعية التي يحملها الموظفون معهم إلى العمل، والثاني: هو الثقافة التنظيمية التي تعدّ نتيجة ثانوية للثقافة المجتمعية، ونشير إلى أن Hofstede استخدم مصطلح الثقافة المجتمعية بدلاً عن الثقافة الوطنية لأن الحدود الفاصلة بين كثير من الدول الحديثة لم ترسم بناءً على أسس ثقافية، (فعلى سبيل المثال: الاتحاد السوفيتي السابق شمل ١٥ جمهورية، وأكثر من ١٠٠ عرق، كما أن الكنديين في فانكوفر من الناحية الثقافية أقرب إلى الأميركيين في سياتل).

ومن الجدير ذكره أنه يجب ربط ثقافة المنظمة مع القيم والأخلاقيات الشخصية الموضحة في الشكل رقم (٢-٥) **بعلاقة ذات اتجاهين وليست باتجاه واحد فقط** أي أنه (يوجد علاقة تفاعل وتبادل بين قيم المنظمة وقيم وأخلاقيات الشخصية في مجتمع الدراسة الممثل بالمديرين في هذا البحث، فكلاهما يؤثر بالآخر وهو ما سيتم إيضاحه لاحقاً في الفصل الثالث الشكل رقم (٣-٩)، كما **ويضاف** إلى ذلك أن القيم المنصوص عليها في ميثاق أو دستور العمل الخاص بكل منظمة، تشكل أحد العوامل التي تساهم في تشكل ثقافة المنظمة، **وكذلك** يجب ربط الثقافة مع القيم والأخلاقيات الشخصية الموضحة في الشكل رقم (٢-٥) **بعلاقة ذات اتجاهين وليست باتجاه واحد فقط** فهي وفقاً لـ (Saaty, 1990) تشكل **أحد عناصر الثقافة**، مع المعايير (Norms)، والبنية الاجتماعية (Institutions)، والمظهر الحضاري (Artifacts)، لكن القيم هي العنصر الأساس فيها، فهي تحرك وتوجه العناصر الأخرى، ويوضح الجدول رقم (٢-٣) تعاريف للثقافة مصنفة حسب جوانب مختلفة:

التاريخي	الثقافة هي الإرث الاجتماعي، أو العادات، التي تُنقل إلى أجيال المستقبل.
المعياري	الثقافة هي المثل العليا، أو القيم، أو قواعد الحياة.
الوظيفي	الثقافة هي الأسلوب الذي يحل به البشر مشكلات التكيف مع البيئة، أو العيش مع بعضهم.
السلوكي	الثقافة هي المشاركة وتعليم السلوك البشري: طريقة الحياة.
البنوي-الهيكلية	الثقافة تتألف من أفكار، أو رموز، أو سلوكيات منمذجة ومتبادلة، يقندى بها.

الجدول رقم (٢-٣) تعريف الثقافة من عدة جوانب

المصدر: (Bodley, 1994: 9)

ومنه فالثقافة من المنظور القيمي: هي العامل القيمي الذي تتشارك به التنظيمات الاجتماعية، أو الدينية، أو الاقتصادية، أو تنظيمات الأعمال.... ويتأثر بالإرث القيمي والبيئة المحيطة، وينتقل إلى الأفراد الجدد، ويؤثر في السلوك العام والتنظيمي، ويساهم في تحديد نمط الحياة والعمل، والقرارات.

ويضاف إلى الجدول السابق **المفهوم التنظيمي للثقافة**: فهي وفقاً لـ (Harrison, 1972): "الإيديولوجيات والمعتقدات، والقيم المغروسة التي تسود المنظمات، كذلك العادات الراسخة للطرائق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقاً لها في تلك المنظمات" (عمر و محمد، ٢٠٠٦: ٦١)،

وتبرز أهمية هذه القيم والمعتقدات والإيديولوجيات التي تشكل ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من الأدوات أو الأغراض التي تؤديها والتي حددها (محمد، ٢٠٠٤-٢٠٠٥: ٥٢) بالنقاط الآتية:

- ١- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية.
 - ٢- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.
 - ٣- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
 - ٤- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.
- وبحسب (Thevenet, 1980:16) فإن مهمة ثقافة المنظمة تكمن في تحقيق وظيفتين أساسيتين هما:

- ١- **تحقيق الضبط الاجتماعي**: والذي تقوم به المؤسسة، ويتضمن ثلاث آليات أساسية وهي:
 - أ- توحيد القيم بين العمال المتواجدين فيها.
 - ب- جعل السلوكيات و الأفعال داخل المؤسسة ترجع إلى إطار مرجعي واحد.
 - ج- تقوية و تطوير الشعور بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة.
- ٢- **تحقيق الدمج الاجتماعي**: (Thevenet, 1999:15-16)، وهذه الوظيفة يمكن أن تتحقق ضمن الأطر الخمس الآتية: (العمل، المهنة، المنتج، البنية التنظيمية، قيم المؤسسة)، إذ إن الاندماج في قيم المؤسسة وأهدافها، لا يمكن أن يتحقق إلا إذا استطاعت المؤسسة إيجاد الصيغة المناسبة التي تربط بين الأهداف و القيم الشخصية لعمالها بأهداف وقيم المنظمة، وبهذا تصبح قيم المؤسسة آلية من آليات الدمج و الضبط الاجتماعي في أن واحد.

وبالتالي نجد أن هناك علاقة تفاعل وتبادل مستمر بين قيم العاملين وثقافة المنظمة.

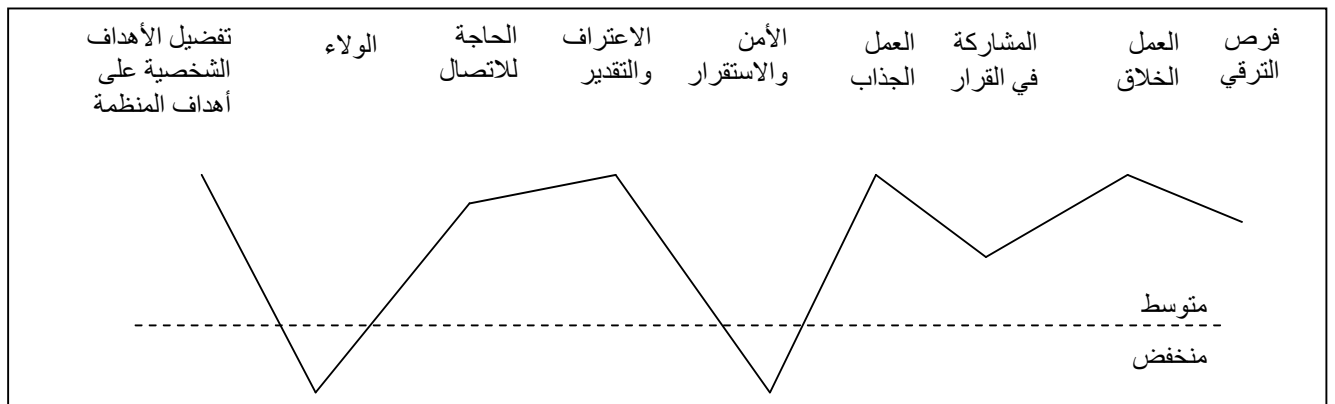
ونشير إلى العلاقة بين الثقافة بالمفهوم العام و ثقافة المنظمة حسب (بوحنية ، ٢٠٠٣ : ٧٠-٧٩) بأن الأخيرة تعد امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة، من ثم فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ، وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلباً أو إيجاباً. و يبرز الجدول رقم (٢-٤) بعض القيم في المؤسسات التقليدية والحديثة من خلال دراسة الثقافة المؤسسية:

الثقافة المؤسسية الحديثة	الثقافة المؤسسية التقليدية
يتقدم الأفراد ويتطورون من خلال العمل بروح الفريق وحرية المبادرة.	يتقيد الأفراد بالأوامر البيروقراطية واللوائح
يعطي المديرون يعطون للأفراد جميعهم ويبدرون إلى التغيير حتى في حالات مواجهة المخاطر وعدم التأكد.	يميل المديرون إلى أن يصبحوا منعزلين وذوي مكانة سياسية، وذلك باتباع استراتيجية تتغير ببطء.
يعتمد الأفراد على السلطة التي تم تفويضها لهم والتي اشتركوا في رسمها.	تعتمد الجماعة على شخصية المدير
يعمل الأفراد بشكل جماعي وبذلك يخشى من تأثيرهم في المؤسسة.	ليس هناك إمكانية لإحداث خلل تنظيمي يقوم به الأفراد- عدم التدخل-
الاهتمام بشدة بالزبائن والعملاء والشركاء والعاملين داخل المؤسسة.	الاهتمام باحتياجات المؤسسة أولاً

الجدول رقم (٢-٤) مقارنة بعض القيم من خلال دراسة الثقافة المؤسسية التقليدية والحديثة

المصدر: (بوحنية ، ٢٠٠٣ : ٧٠)

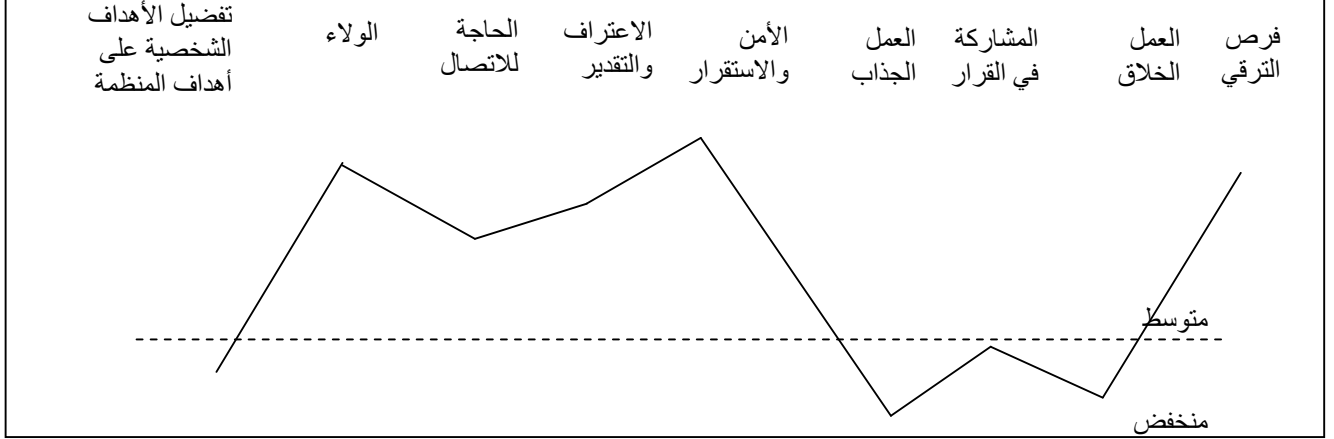
وبتوضيح أكبر للجانب القيمي في ثقافة المؤسسة يوضح الشكلان الآتيان تغير القيم من التقليدية إلى المعاصرة:



الشكل رقم (٢-٦) منظور قيم الموظف الأمريكي المعاصر

المصدر: (ماندل وجوردن، ١٩٨١ : ٣٥)

فالشخص الذي يصوره الشكل أعلاه يعطي الأولوية الأكبر لأهدافه الشخصية والعائلية، وهو بحاجة ماسة للتقدير والاعتراف، ويرغب في أداء الأعمال الممتعة والخلاقة غير الروتينية ويحاول الحصول على حلول للمشكلات بأسلوب خاص، ويولي قليلاً من الأهمية لقيمة الأمن والاستقرار في العمل والولاء للشركة.



الشكل رقم (٢-٧) منظور القيم للموظف الأمريكي المعاصر

المصدر: (ماندل وجوردن، ١٩٨١)

هذا الموظف شديد الولاء للشركة، ويعطي أولوية قصوى لأهداف الشركة، وهو بحاجة شديدة للأمن والاستقرار في العمل، وتنصرف اهتماماته إلى الأعمال الروتينية التي لا تحتاج إلى إبداع أو ابتكار.

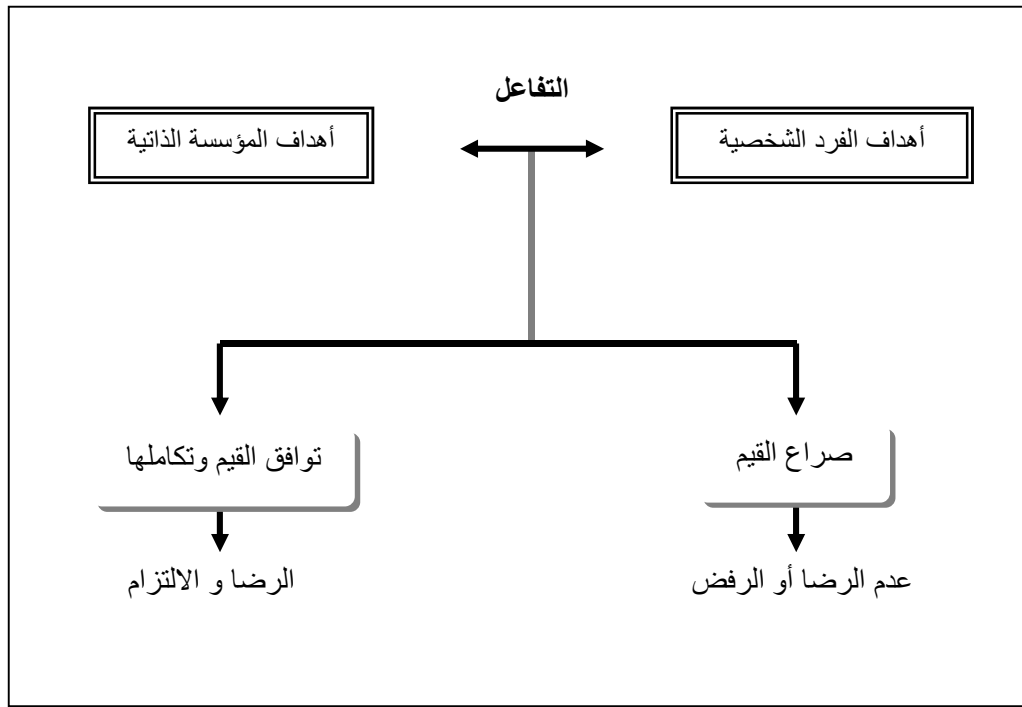
ونشير إلى أننا استعنا بالشكلين أعلاه لتوضيح فكرة أن القيم تتغير فحسب، سواء باختلاف البيئة المحيطة أو الداخلية للمنظمات، وباختلاف القوميات أيضاً، وهذا التغيير الكبير في قيم مثل (تفضيل الأهداف الشخصية على أهداف المنظمة، والولاء، المشاركة في القرار،...) سيؤثر بشكل مباشر على العمل والمنظمة، لذا فإن دراسة قيم العاملين و تغييرها وانعكاساتها على العمل تبرز كضرورة أساسية ستنتضح في الفقرة الآتية:

ثامناً: ضرورة دراسة قيم العاملين

انطلاقاً من أهمية القيم في العمل والوظائف التي تقوم ها على كافة الصعد تبرز ضرورة دراسة قيم العاملين، فهم المورد القادر على تنمية القدرات التنافسية لأي منظمة، وهم يشكلون العنصر البشري بكل ما يمتلكه من قدرات ومهارات وملكات يمكن استغلالها، فهو المطور للتكنولوجيا، والموجه للموارد، والقادر على ترشيدها، والداعم للأفكار والجهود الابتكارية والتطويرية، هذا العنصر البشري بحسب (عصفور ، ٢٠٠٨ : ١٩) قد يكون قوة دافعة للتطوير إذا ما اتفقت قيمه

ومعتقداته مع القيم التنظيمية المرغوبة، لهذا فمحور الاهتمام هو تحليل قيم الأفراد المؤثرة في الأداء والعمل والابتكار والانجاز. كما أن قيم العمل ضرورية لسببين مختلفين: (١) إنها مقياس ممتاز للثقافة فالقيم تشكل عوامل ثقافية واجتماعية أكثر من الاختلافات الفردية النفسية، (٢) وإن قيم عمل الموظفين في منظمة ما ستؤثر في هذه المنظمة وفق عددٍ من الطرق، كتسوية المنازعات، والقدرة على التغيير، والتواصل، وتحفيز الموظفين (94: Matic, 2008)، وتلعب قيم العمل دوراً أساسياً في عملية الإنتاج داخل المنظمات. فهي بشكل عام توجه وتحدد الاتجاهات الاجتماعية من جهة، والسلوك الاجتماعي من جهة أخرى (Rokeach, 1973). وفقاً لذلك، تؤثر قيم العمل في إطار العمل بعدة متغيرات مثل الاتجاهات في العمل والأداء الوظيفي (Gardner & Sidani, 2000).

ودراسة قيم العاملين هامة يمكن من خلالها تفسير أسباب الالتزام والولاء للمنظمة أو عدم الرضا والرفض، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (٨-٢):



الشكل رقم (٨-٢) التعارض القيمي

المصدر: (صدام، ٢٠٠٤ : ٣٣)

ويبين الشكل رقم (٨-٢) أن التفاعل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة يقود الفرد إلى أحد هذين الاتجاهين إما إلى **الصراع القيمي** ويتسبب هذا بعدم رضا الفرد أو الرفض، أو أن يفضي بالفرد إلى توافق القيم وتكاملها وبالتالي رضاه والتزامه بتحقيق أهداف المنظمة.

وباختصار: تؤثر القيم في الالتزام، والولاء للمنظمة، والأداء الوظيفي، والتواصل، والاستغراق الوظيفي، وتحفيز الموظفين، والدمج الاجتماعي....، وغيرها من السلوكيات التي تدعم تطور ونمو المنظمات.

كما أن دراسة تغير القيم ضروري: لأن الفرد لا يستمر ثابتاً على ترتيب قيمي واحد طوال فترة عمله في المنظمة، بل هو معرض لتغيير نسقه القيمي تبعاً لعوامل عديدة منها الفئة العمرية، فعلى سبيل المثال يطرح العمر المهني كمؤثر في ترتيب وتركيب النسق القيمي، فالفرد العامل الصغير يأتي العمل على رأس قائمة أولوياته القيمية، يليه العائلة ثم الأصدقاء، بينما الموظف المعرض للإحالة على التقاعد تمثل القيم التي تركز على علاقته بأسرته رأس أولوياته يليها الصحة ثم الأصدقاء، لذا يجب أن تحرص المنظمة على تتبع التغير القيمي لدى الأفراد العاملين فيها. (Muna,2003:444)، وهذا ما يعبر عنه بالشكل رقم (٢-٩):

تغيير المعتقدات والقيم ← تغيير الاتجاهات ← تغيير السلوك

الشكل رقم (٢-٩) نموذج مسار التغيير

المصدر: (حسن ، ٢٠٠٤ : ١٦٥)

والتغير في قيم العاملين يتأثر بعددٍ من المتغيرات خلال حياة الفرد، ويرتبط أيضاً على المدى الطويل بتغير قيم المنظمات التي عبرت عنها المدارس الإدارية من خلال المبادئ التي قامت عليها، وقد جسّد (اللوزي، ٢٠٠٢) هذا التطور عبر مراحل أساسية تعكس كلُّ منها تصوراً معيناً لقيم هذه المدارس على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة القيم العقلانية

تتجسد هذه المرحلة في مدرسة الإدارة التقليدية التي تزعمها كل من فردريك تايلور وهنري فايول وماكس فايبر. إذ ركز هؤلاء الرواد على مسألة السلطة الرسمية والتدرج الهرمي والاتصالات الرسمية، وكان من جراء ذلك أن تم الاهتمام بالمنهج العلمي في الأداء ضمن معايير أداء محددة. وقد بذلت الإدارة جهوداً عظيمة من أجل التأسيس للقيم الإدارية الخاصة باحترام السلطة الرسمية وقيم الوقت، والقيم المادية، والعقلانية في اتخاذ القرارات الروتينية.

المرحلة الثانية: مرحلة القيم الإنسانية

ارتبطت هذه المرحلة بحركة العلاقات الإنسانية، وبرزت دراسات (هوثون) ، حيث شاعت القيم التي تعكس تأثير المشاعر والأحاسيس على الأداء والإنتاجية ، وكما شاعت أيضاً قيم الاهتمام بعلاقات العمل وروح الفريق وقيم المحبة والقيم التي تتجه نحو التنظيم غير الرسمي.

المرحلة الثالثة: مرحلة المواجهة

لقد كان وجود هذه المرحلة بسبب ظهور الاتحادات المهنية والعمالية، وسادت في هذه المرحلة قيم (الولاء بين العاملين واستغلال الفرص والحرية في بيئة العمل والبحث عن الذات).

المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع على الرأي

لقد ظهرت في هذه المرحلة نظرية (X & Y) لـ(مكريجور) ، وشاعت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل والمحبة والسلام مقابل قيم السلطة.

المرحلة الخامسة: مرحلة الإدارة بالأهداف

في هذه المرحلة ظهرت قيم إدارية جديدة تدعو إلى الإدارة بالأهداف والتي نادى بها (بيتر دراكر) للمنظمة، وتقوم على أساس المسؤولية المشتركة بين المدير والمؤوسين في جميع مضامين العملية الإدارية إضافة إلى تحديد الأهداف بصورة جماعية ضمن الإمكانيات المتاحة ومن ثم تنفيذها، وسادت في هذه المرحلة قيم المشاركة.

المرحلة السادسة: مرحلة التطوير التنظيمي

ظهرت في هذه المرحلة عمليات التطوير التنظيمي من خلال تحليل المعلومات ووضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وسادت فيها قيم التشجيع على التوجهات السلوكية، والتطوير الذاتي والرضا الوظيفي، والاهتمام بظروف العمل، واستخدام منهجية البحث العلمي.

المرحلة السابعة: المرحلة الواقعية

تعدّ هذه المرحلة مزيجاً من المراحل السابقة للقيم الإدارية عبر إدراك المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها والاهتمام بظروف البيئة المحيطة، وانتشار مصطلحات ومفاهيم جديدة، وسادت في هذه المرحلة قيم التنافس والبقاء للأفضل والاهتمام بالعمل الجاد واستغلال الفرص الفردية والمسؤولية الذاتية. (الياسين، ٢٠١٠: ٢١-٢٢).

ومنه فإن تغير قيم العاملين مرتبط بتغير قيم الإدارة، ويرتبط هذان التغيران ببعضهما في ثقافة المنظمة بعلاقة تبادلية.

تاسعاً: اختبارات قياس القيم :

بحثت الدراسات في كيفية عمل القيم في مجالات متعددة، ومنها منظمات العمل (Ravlin & Meglino, 1987:666-673)، ولعل الدراسات الأكثر شهرة في الإدارة ترجع إلى: (Posner and Schmidt, 1984)، و(England, 1967)، الذين قدما دراسات عن القيم والمديرين الأمريكيين، ويضاف إلى ذلك (Super, 1970) الذي قدم دراسة عن قيم العمل والقيم الحياتية المؤثرة في العمل، وقام (Rokeach, 1937) بالعمل على قيم المستوى الفردي، و(Hofstede, 1980) عمل على القيم الوطنية، أما(O'Reilly, et al, 1991) بحثوا في القيم

التنظيمية، ولقد استخدم الباحثون أساليب متعددة لدراسة القيم بمختلف مكوناتها و تصنيفاتها ومجالاتها، لكن الاختبارات تعتبر الطريقة الأكثر شيوعاً في مجال قياس القيم، وسيعرض البحث بشكل موجز بعض تلك الاختبارات وفقاً لتسلسلها الزمني (ولمعرفة المزيد عنها يمكن الرجوع إلى المراجع الواردة في الفقرات الآتية):

أ- اختبار القيم لألبورت وفرنون ولندزي:

(Allport –Vernon –Lindzey Study of Values)

يمتاز هذا الاختبار بريادته في مجال قياس القيم وهو يهتم بالقيم الاجتماعية والقيم النظرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الدينية والقيم السياسية. (الياسين، ٢٠١٠: ٤٣)، وقد نشر هذا الاختبار لأول مرة عام ١٩٣١، ثم أخضع لعدد من التعديلات المتلاحقة كان آخرها تعديل عام ١٩٨٦، وهذا الاختبار ينقسم إلى قسمين:

القسم الأول: يتكون من (٣٠) سؤالاً، ويتضمن كل سؤال أو اختبار إجابة من بين إجابتين تفضيليتين.

القسم الثاني: يتكون من (١٥) سؤالاً ويتضمن كل سؤال أربعة اختبارات.

وقد تم تصميم هذا المقياس انسجاماً مع الاستنتاج الذي توصل إليه Spranger، حيث صنف الأشخاص في ستة أنماط تقابلها ستة فئات من القيم تتصل بالميادين الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما تتصل بالنواحي العلمية / النظرية / والجمالية والدينية، ويمثل اختبار القيم لألبورت وفرنون ولندزي إحدى المحاولات الرائدة في مجال دراسة القيم وقياسها، ويعد من أهم اختبارات القيم، فهو ما زال يتمتع بمكانة مهمة، إضافة إلى أنه إحدى الأدوات الأكثر انتشاراً لقياس القيم إلى يومنا هذا. (ميخائيل، ٢٠٠٦):

ب- اختبار قيم أساليب الحياة (Ways To Live):

من إعداد موريس (Moris) عام ١٩٥٦، ويتضمن هذا الاختبار وصفاً لثلاثة عشر أسلوباً من أساليب الحياة، مثلاً: (هل أسلوب الحياة الأمثل يقوم على إشباع الرغبات والحاجات أو على قمعها؟) ويقدم كل أسلوب على هيئة فقرة يقرأها المفحوص ثم يقرر مدى تفضيله لهذا الأسلوب على مقياس يتألف من سبع مستويات متدرجة.

وقد تم إعداد صورة معدلة عن هذا الاختبار عام ١٩٦٦ على يد دمبسي (Dempsey)، ولا فرق بين الصورتين إلا في أن الصورة المعدلة أكثر اختصاراً في صياغة أساليب الحياة. (ربيع، ١٩٩٤: ١٩٨).

ج- مقياس القيم الشخصية (Personal Value Scale):

وهو من إعداد سكوت (Scott) عام ١٩٥٦، ويقوم هذا الاختبار بقياس القيم على أساس أنها مفهوم الفرد أو موقفه تجاه مفاهيم معينة يعتبرها غاية أو هدفاً في ذاتها ويسعى إلى التجاوب مع هذه المفاهيم والتصرف طبقاً لها خلال ممارسته الحياتية. والاختبار عبارة عن / ٢٤٠ / سؤالاً موزعاً على / ١٢ / مقياساً، لكل مقياس / ٢٠ / عبارة، على المفحوص أن يحدد موقفه حيال كل عبارة على مقياس مؤلف من ثلاث نقاط متدرجة.

أما بالنسبة لمقاييس الاختبار فهي:

- ١- العقلانية ٢- العطف ٣- المهارات الاجتماعية ٤- الولاء ٥- الانجاز الأكاديمي ٦-
- النمو الجسدي ٧- المركز الاجتماعي ٨- الأمانة ٩- التدبير ١٠- ضبط النفس ١١-
- الابتكار ١٢- الاستقلالية. (ربيع، ١٩٩٤: ٢٠١).

د- اختبار مسح القيم (The Value Survey):

هذا الاختبار من إعداد روكيتش (Rokeach) عام ١٩٦٧، ويتضمن جزأين، الأول لقياس القيم الغائية، ويتكون من / ١٨ / قيمة، والثاني لقياس القيم الوسيالية ويتكون من / ١٨ / قيمة أيضاً. ويطلب من الفرد إعادة ترتيب قيم كل جزء منهما بشكل مستقل عن الآخر، بدءاً من رقم / ١ / وهو يمثل القيمة الأكثر أهمية إلى رقم (١٨) وهو يمثل القيمة الأقل أهمية، وذلك ضمن إطار الأهمية النسبية لكل من هاتين المجموعتين من القيم في توجيه حياة الشخص. وقد اختار روكيتش القيم التي تضمنها الاختبار بعد استعراضه الدراسات التي أجريت في أمريكا عن القيم وسمات الشخصية، وكذلك بعد إجراء العديد من المقابلات لكثير من الأشخاص الذين يمثلون الجمهور الأمريكي، وذلك لاشتقاق أهم القيم المؤثرة في سلوك الأفراد. (ربيع، ١٩٩٤: ٢٠١).

هـ - مقياس القيم الشخصية (Survey of Personal Values):

ظهر مقياس القيم الشخصية (SPV) لمؤلفه ل.ف. جوردن L.V. Gordon عام ١٩٦٧، كما ظهرت مراجعة له عام ١٩٩٢، ويتيح هذا المقياس تحديد الأهمية النسبية لستة مجالات من القيم هي:

- ١- العقلية العملية ٢- التحصيل أو الانجاز ٣- التنوع ٤- الحسم أو الحزم في اتخاذ القرار ٥- المحافظة على النظام ٦- التوجه للهدف.

يتألف المقياس من ثلاثين مجموعة من العبارات تتكون كل منها من ثلاثية تمثل الأبعاد المختلفة للقيمة، ويجب عنها بطريقة الاختيار القسري A Forced – Choice

Format، وتتنحصر مهمة المفحوص في هذا المقياس في اختيار عبارة واحدة يرى أنها الأهم بالنسبة له وعبارة أخرى يرى أنها الأقل أهمية بالنسبة له من كل ثلاثية من هذه العبارات (ميخائيل، ٢٠٠٦: ٢٩٣-٢٩٤).

و- مقياس القيم السائدة بين الأشخاص (Survey of Interpersonal Values) :

هذا المقياس من تأليف ل.ف.جوردن أيضاً ويرمز له بالأحرف (SIV). وقد ظهر هذا المقياس كسابقه عام ١٩٦٧، كما ظهرت مراجعة له عام ١٩٩٣. وبخلاف المقياس السابق الذي يهتم بالقيم الشخصية تحديداً، يتصدى هذا المقياس لستة مجالات من القيم السائدة بين الأشخاص، كما يعمل على تقدير الأهمية النسبية لكل منها لدى الفرد، وهذه المجالات الستة من القيم هي: ١- الدعم ٢- المجازاة أو الامتثال ٣- الاعتراف أو التقدير ٤- الاستقلال ٥- الخيرية أو النزعة لعمل الخير ٦- القيادة، وهذا المقياس يتألف كسابقه تماماً من ثلاثين مجموعة من العبارات تتكون كل منها من ثلاثية تمثل الأبعاد المختلفة للقيمة ويجب عنها بطريقة الاختيار القسري، وكما هو الحال في المقياس السابق فإن مهمة المفحوص في هذا المقياس تنحصر في اختيار عبارة واحدة يرى أنها الأهم بالنسبة له، وعبارة أخرى يرى أنها الأقل أهمية بالنسبة له من كل ثلاثية من العبارات. (ميخائيل، ٢٠٠٦: ٢٩٧-٢٩٨).

ز- قائمة القيم الشخصية (A Personal Values Inventory) :

أعدّه هوكس (Hawkes)، ويتكون من (٩٠) بنداً خصصت لقياس عشر قيم هي: ١- القيمة الجمالية، ٢- الراحة أو الاسترخاء، ٣- الصداقة، ٤- الإثارة، ٥- الحياة الأسرية، ٦- الحرية البدنية، ٧- السيطرة، ٨- التحكم، ٩- التقدم الشخصي، ١٠- الاعتراف أو التقدير من قبل الآخرين، وقد قسمت بنود المقياس إلى (٣٠) مجموعة، يتضمن كل منها ثلاثة بنود لقياس ثلاث قيم من القيم العشر ويطلب من المبحوث ترتيبها حسب أهميتها. (خليفة، ١٩٩٢: ٦٥).

ح- قائمة قيم العمل (Work Values Inventory) :

أعدّ قائمة قيم العمل د.ي.سوبر (D.E.Super) ونشرها عام ١٩٧٠ بعد أن خضعت لسلسلة من البحوث على مدى ٢٠ عاماً. ويرمز لهذه القائمة بـ (WVI) وقد سعى سوبر من وراء إعداد هذه القائمة إلى توفير أداة يمكن استعمالها لأغراض التوجيه الدراسي والمهني لطلبة المرحلة الثانوية والجامعات كما يمكن أن تفيد في عملية الاختيار الشخصي للدراسة أو المهنة. وقد صممت هذه الأداة لتقدير خمس عشرة قيمة من القيم التي يعتقد أنها تؤدي إلى النجاح والرضا عن المهنة، بحيث تعطى لكل منها درجة مستقلة، ومن أمثلة هذه القيم: التحصيل،

والاستثارة العقلية، والعائد الاقتصادي، والأمن، والجماليات والإبداع . وقد بلغ عدد البنود التي تتضمنها هذه الأداة (٤٥) بنداً (بمعدل ثلاثة بنود لكل قيمة) (Anastasi, 1982:551).

ط - مقياس القيم الفارقة (The Differential Values Inventory) :

من إعداد برنس (R.Prince) عام ١٩٧٥ ، ويقوم هذا القياس على أساس تصنيف القيم إلى نوعين: قيم تقليدية Traditional Values، وقيم عصرية Emergent Values، ويتكون من (٦٤) بنداً يشتمل كل منها على عبارتين، وعلى المجيب أن يختار واحدة منها، إحداها تمثل قيمة تقليدية (كالقيمة الأخلاقية، والرغبة في النجاح، والحصول على مركز، والتخطيط للمستقبل) وتشير العبارة الثانية إلى قيمة عصرية (مثل المجاراة، والاهتمام بالحاضر، والصدقة، والسعادة) (جابر والشيخ، ١٩٧٨ : ٢٣٦).

ي - مقياس اختبار شوارتز Schwartz :

مسح قيم شوارتز (Schwartz, 1992؛ Prince-Gibson and Schwartz, 1998) يقيس القيم باستخدام ستة وثلاثين بنداً، بحيث يُسأل المجيبين للرد على قائمة من القيم يختار المجيب على كل قيمة درجة من (١-٧)، بحيث يكون العدد (١) ممثلاً للقيمة التي 'ضد مبادئ' والعدد (٧) ممثلاً للقيمة التي تعبر عن المبدأ الذي أسترشد به في حياتي، ثم يجمع هذه الاستجابات الست والثلاثين في تصور لعشر من القيم العامة والمميزة وهي: السلطة، الانجاز، المتعة، الحافز، التوجيه الذاتي، التقاليد، الانسجام، الأمن، العمل الخيري، الشمول والعمومية، يؤيد شوارتز تصنيف قيم روكيتش (1973) لاستخدام لائحة مناسبة بالطريقة التي تصور القيم. (Hitlin, 2007:3).

ك - مقياس القيم الثقافية Culture values :

وضع هوفستيد (Hofstede) عام ١٩٨٠ نموذجاً لتحديد الفروقات الثقافية ذات الصلة بالعمل، عن طريق قياس قيم عينات من الموظفين العاملين في شركات متعددة الثقافات في مناطق العالم جميعها، فالقيم الثقافية تعمل على توجيه سلوك الأفراد ضمن مجموعة ثقافية وتشكل أساساً لقواعد وأساليب الحياة فيها، استخرج هوفستيد أربعة عوامل أو أبعاد تشكل الأساس في قياس الفروق الثقافية وهي : (أ) بعد السلطة، (ب) تجنب عدم اليقين، (ج) الذكورة / الأنوثة، و (د) الفردية و الجماعية. (Nicolas, 2002: 3-4).

وعلى الرغم من أن نموذج Hofstede لبحث الثقافات خضع لبعض الانتقادات، إلا أنه أصبح النموذج الأكثر شيوعاً وتكراراً. (Girlando & Anderson, 2001:73-90).

م – مقياس قائمة أدوار الحياة – مقياس القيم:

The Life Roles Inventory-Value Scales

تم اعتماد هذا الاختبار كأداة للقياس في هذا البحث للأسباب الآتية:

١. يصلح للاستخدام في البيئة السورية، وفق الخصائص القياسية للصورة العربية. (ميخائيل، ٢٠٠٢: ٦٣-٨٦).
٢. يعد المقياس العالمي للقيم وقيم العمل.
٣. يتناول القيم المرتبطة بأدوار الحياة الرئيسة لأثرها المباشر في قيم العمل ذاتها.
٤. قابليته لدراسة الفروق الثقافية في القيم.
٥. الأداة الوحيدة من نوعها التي طورتها فرق بحث متعددة القوميات (Nevill, 1996:388).
٦. يقيس عشرين قيمة، كل قيمة هي مقياس بحد ذاتها.
٧. تم استخدامه لدراسة العلاقة بين قيم العمل والسمات الشخصية، ولقياس القيم الفردية والجماعية. (Carrie, 2007:144).
٨. يستخدم لأغراض النمو المهني، على حد تعبير دراموند (الدليل، ١٩٨٨).

التعريف بالمقياس: (Life Roles Inventory-values Scales)

يعرف اختصاراً بـ LRI-VS هو مقياس (قائمة أدوار الحياة- مقياس القيم)، أعده البروفسور الأمريكي سوبر (D.E.Super, 1980) والذي عُرف "بمشروع دراسة أهمية العمل"، وهو نتيجة تطوير قائمة قيم العمل (Work Values Inventory) لسوبر (١٩٧٠) التي تغطي خمس عشرة قيمة من القيم التي تؤثر في الدافعية للعمل، وبمعدل ثلاثة بنود لكل قيمة، ومع أن هذه الأداة انتشرت حينئذ بسرعة هائلة، وظهرت لها ترجمات عديدة وأشكال معدلة في العالم، فقد تبين أنها تفتقر إلى ما يسمى بـ – القابلية للاستعمال- في الدراسات الحضارية المقارنة، ومن الضروري إجراء تعديل عليها لتعكس التغيرات الاجتماعية التي طرأت منذ عام ١٩٧٠. فكان الغرض الأساسي لهذا المقياس هو توفير أداة تتخطى العيوب الأساسية التي تعاني منها الأدوات المشابهة الأخرى، والتي تمثلت في أنها لم تكن تغطي القيم المتصلة بالعمل بدرجة كافية، وقد مر تطوير المقياس بمراحل وخطوات عدة، حتى ظهرت الأداة بصورتها المعدلة، إذ تم دمج مقياس المكافأة الاقتصادية ومقياس الأمن الاقتصادي في مقياس جديد هو الاقتصاديات، واستعمل مقياس الشركاء وعلاقات الإشراف في بناء مقياسي التفاعل الاجتماعي، والعلاقات الاجتماعية،

والمقاييس الأخرى بعضها تم الحفاظ عليه وأخرى سقطت أو استخدمت ضمن مقياس جديد، فأصبحت أداة البحث تتألف من عشرين قيمة كل منها مقياس بحد ذاته ، كل مقياس منها يتضمن خمسة بنود تعبر عن القيم وقيم العمل – أي بمعدل مقياس واحد لكل قيمة- ، ويصحح كل مقياس على حده باستخدام سلم رباعي معد بطريقة ليكرت ليكون الحد الأدنى من الدرجات التي يمكن أن تعطى لكل مقياس فرعي هي (٥) درجات، والأعلى (٢٠) درجة. (ميخائيل، ٢٠٠٢: ٦٣-٨٦)، كما أن مقياس (LRI-VS) مطابق لمقياس القيم (Nevill & Super,1996) مع إضافة قيمتي الهوية الثقافية واللياقة البدنية إلى القيم الثماني عشرة المتضمنة في كليهما.

- أما بالنسبة للقيم العشرين التي يتضمنها المقياس فهي بحسب (Loo & Thorpe,2000:298)
- ١- استخدام القدرة **Ability Utilization**: بمعنى استخدام كل ما عند الفرد من المهارات والمعارف.
 - ٢- التحصيل **Achievement**: تحقيق الحصول على النتائج التي تظهر أن الفرد أدى عمله بشكل جيد.
 - ٣- التقدم **Advancement**: أي القدرة على التقدم بسرعة والنظرة إلى الأمام.
 - ٤- الجماليات **Aesthetics**: تفضيل أن تكون عناصر البيئة المحيطة بالفرد سواء كانت مادية أو معنوية متصفة بالانسجام والاتساق.
 - ٥- الغيرية **Altruism**: مساعدة الذين يعانون من مشاكل وهي تشير إلى الاتجاه الوجداني الإيجابي نحو الآخرين.
 - ٦- السلطة **Authority**: القدرة على تحمل المسؤولية في العمل عند الضرورة.
 - ٧- الاستقلالية **Autonomy**: أي تفضيل الفرد للحكم الذاتي دون الاستعانة بآراء الآخرين .
 - ٨- الإبداع **Creativity**: اكتشاف وتطوير وتصميم أشياء جديدة .
 - ٩- الاقتصاديات **Economics**: الميل إلى الماديات للتمكن من تحقيق الإرادة .
 - ١٠- نمط الحياة **Life Style**: العيش وفقا للأفكار الخاصة بالفرد.
 - ١٠- النمو الشخصي **personal development**: يسعى الفرد لتطوير ذاته.
 - ١٢- النشاط البدني **physical Activity**: أي أهمية ممارسة النشاطات البدنية ليتمكن الفرد من أن يكون نشيطا ولائقا بدنيا لأداء عمله.
 - ١٣- الهيبة أو النفوذ أو المكانة الاجتماعية **Prestige**: ترتبط هذه القيمة برغبة الفرد في أن ينير الإعجاب لمعرفته ومهاراته.

١٤- المخاطرة **Risk**: تشير هذه القيمة إلى رغبة الفرد بفعل الأشياء التي تنطوي على بعض المخاطر.

١٥- التفاعل الاجتماعي **Social Interaction**: المشاركة في الأنشطة مع أشخاص آخرين.

١٦- العلاقات الاجتماعية **Social Relations**: قضاء بعض الوقت مع الأشخاص الذين يمتلكون مكانة خاصة بالنسبة للفرد.

١٧- التنوع **Variety**: كل يوم يكون مختلفاً بطريقة ما عن غيره.

١٨- شروط العمل **Working Conditions**: ترتبط هذه القيمة بتمكن الفرد من العمل في ظروف مريحة، ودون منغصات أو مشكلات.

١٩- الهوية الثقافية **Cultural Identity**: أي تمسك الفرد بتراثه الديني أو الثقافي، ورغبته وسعيه للعمل مع من ينشابهون معه في ذلك التراث.

٢٠- اللياقة البدنية **Physical Prowess**: أي امتلاك الفرد المهارة العالية للعمل الشاق جسدياً.

ووردت هذه القيم العشرين التي يتضمنها المقياس بحسب (خيال، ٢٠٠٩: ٨-٩) على الشكل الموضح في الملحق رقم (١-١).

وستقوم الباحثة بدراسة القيم السابقة عدا قيمتي اللياقة البدنية والنشاط البدني وفقاً لما يناسب مجتمع الدراسة، إذ يتم اختيار متخذي القرار في القطاع العام وفق شروط معينة، ولا يتطلب عملهم في مجتمع الدراسة جهداً جسدياً أو لياقة بدنية عالية لتناسب شروط العمل كما تتطلب مهن أخرى، بقدر ما يحتاجونه من قيم أخرى كالتحصيل، أو الإبداع، أو التطوير.

والجدير بالذكر أن هذه الأداة لم تطبق في المجتمع السوري بعد على متخذي القرار، الفئة المعنية بالتطور المهني، والتي تعكس قيمها على الموظفين والمؤسسات.

وفي نهاية تصنيف القيم والتعريف بأداة قياس البحث نرفق الجدول رقم (٢-٥) الذي يلخص بعض قوائم القيم الموجودة في الأبحاث (Moccia, 2008:73-90).

فالجداول رقم (٢-٥) يضيف مجموعة أخرى من قوائم تصنيف ودراسة القيم التي تناولتها الدراسات، ويبيّن اسم القائمة وتاريخ وضعها والقيم التي تضمها، ونلاحظ اختلاف التصنيفات واختلاف القيم المتضمنة فيها، فمنها القيم الأخلاقية، والقيم المتعلقة بالعمل، والقيم الحياتية العامة والشخصية، ما يؤكد صعوبة الفصل على صعيد الأفعال والممارسات بين القيم الشخصية وقيم العمل، وما يؤكد أيضاً أن سبب اختيار أي قائمة لتطبيقها في دراسة ما إنما يعود إلى الهدف من هذه الدراسة وما تتطلبه من قيم لخدمة البحث وللحصول على نتائج هامة في سياق الدراسة.

الخاتمة

من خلال استعراض الفصل الثاني للقيم وقيم العمل يمكن الخروج بعدة حقائق هي:

- ١- هناك إجماع من الباحثين والعلماء بأن القيم هي الموجه الأساسي لأنماط السلوك والتصرفات واتخاذ القرارات، وإنها توفر الأساس الموضوعي للاختيار بين العديد من الأساليب والتصرفات.
 - ٢- إن قيم العمل ترتبط بالقيم وتكملها، لكنها تتصف بعلاقتها المباشرة بالسلوك التنظيمي، وإن كانت باقي القيم تمثل القاعدة التي تبنى عليها قيم العمل.
 - ٣- إن القيم تتشكل من العوامل البيئية المحيطة بالفرد جميعها، ومن المؤسسات التي ينتمي إليها أو يعمل بها، وتتطوي القيم على أبعاد وجوانب متعددة منها ما هو معرفي ووجداني وسلوكي، وهذه الأبعاد تندرج في قوتها وتأثيرها ضمن بناء هرمي، ولهذه الأبعاد أهمية نسبية مختلفة بين فرد وآخر، ولها تصنيفات متعددة.
 - ٤- ضرورة دراسة قيم العاملين لأهميتها في العمل، ولأنها من أهم محددات الثقافة التنظيمية.
 - ٥- إمكانية التعرف على ترتيب أهمية القيم من خلال العديد من الاختبارات التي تم ذكر بعضها.
- والعرض السابق للقيم يمهد لدراسة قيم متخذي القرار، وأهميتها وأثرها على المنظمة، وبيان العوامل المؤثرة فيها، ومعرفة أثر التوافق والانسجام بين هذه القيم والقيم التنظيمية على المنظمات، وهذا ما سيتناوله الفصل الثالث.

الفصل الثالث

اتخاذ القرارات والقيم

- ١- مقدمة الفصل الثالث
- ٢- اتخاذ القرار
 - أ- مفهوم القرار
 - ب- عملية اتخاذ القرار: تعريفها، أهميتها، خصائصها، مراحلها، الجانب السيكولوجي فيها.
 - ج- أساس دراسات القرار
 - د- القيم كأحد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.
 - هـ- تصنيف القرارات، والمستويات الإدارية.
 - و- سمات قرارات مديري القطاع العام.
- ٣- العوامل المؤثرة على قيم متخذ القرار
- ٤- أهمية قيم متخذي القرار
- ٥- أثر التوافق والانسجام بين قيم متخذي القرار والقيم التنظيمية على عمل المؤسسة.

أولاً: مقدمة

اتخاذ القرارات هو جوهر عمل المدير، وهو يُبنى على أسس عديدة، ويرى العلماء والباحثين أن القيم هي المرشد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات، والتي تحدد إطاراً عاماً للممارسات الضرورية المرغوبة، وبحسب (المغربي، ٢٠٠٧: ٦٣) فإن القيم في سبيل ذلك تؤدي الوظائف الآتية:

١. تحديد بدائل التصرف الممكنة.
٢. تقييم بدائل التصرف.
٣. التصرف وفقاً لتوجيه قيمي معين.
٤. تحديد ردود الفعل الفردية تجاه ما تم اتخاذه من تصرفات.

لذا كان لابد من دراسة القيم التي توجه سلوك المديرين في اتخاذ القرارات في هذا الفصل الذي سيتناول كتمهيد وبشكل موجز موضوع اتخاذ القرار، بهدف بحث علاقته بالقيم، وتحديد العوامل المؤثرة على قيم متخذي القرار، وأهمية وضرورة دراسة قيم متخذي القرار، وأثرها في المنظمة وبالمقابل أثر المستوى الإداري في قيم متخذي القرار، وبيان أثر التوافق أو التنافر بين قيم متخذي القرار وقيم المنظمة على العاملين والمنظمة، واقتراح آلية تطبيق نموذج توافق قيمي بين متخذي القرار والمنظمة:

١- **مفهوم القرار:** يعرف القرار بأنه: "بديل من بين البدائل المتاحة". (Russo,1994:20)، ويعرفه (Bergeron,1983:101) بأنه: "عملية تسمح باختيار بين عدة بدائل"، أو أنه: "اختيار انطلاقاً من بعض المعايير، لكيفية التصرف بين سلوكين أو عدة سلوكيات ممكنة" (Terry & franklin,1964:105)، وبصورة مشابهة عرفه (العزاوي، ٢٠٠٦: ٢١) أنه: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأمثل من بينها".

والقرار الفعال بحسب بيتر دراكر هو: " حكم، إنه اختيار من بين بدائل، ونادراً ما يكون اختياراً بين خطأ وصواب، وهو في أحسن الحالات اختيار بين ما هو صواب تقريباً وما يحتمل أن يكون خطأ، ولكن في أكثر الأحيان هو خيار بين نهجي عمل ليس أي منهما بالقطع أكثر صحة من الآخر". (العريض، ٢٠٠٩: ٤-٩).

ب- **عملية اتخاذ القرار: تعريفها، أهميتها، خصائصها، مراحلها:**

تعريفها: عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري و موضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة، على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار، في سبيل الوصول إلى واختيار القرار الأنسب والأفضل، (سميرة، ٢٠٠٣-٢٠٠٤: ١٣٢)، إذ يمكن النظر إلى متخذ القرار اعتماداً على نتائج المدرسة السلوكية من زاويتين: **الأولى** تنصرف إلى التوجه الفكري، والمنطق، والتروي، في مواجهة المشكل محل القرار، وحسب نتائج دراسات علم اجتماع التنظيم، وعلم النفس الصناعي، فإن الفروق الفردية لصانع القرار تظهر عليه سواء على مستوى الأهداف، أو على مستوى التفضيلات، أو القيم الذاتية أو الاحتياجات الخاصة والتحيز لها، إذن شخصية متخذ القرار تترك أثرها على عملية صنع القرار بكاملها، **والثانية** وتتنحصر في جملة الصفات الوراثية، والمكتسبة التي تصب في دائرة الإقدام، الشجاعة، المبادرة والمبادرة إزاء المشاكل، ونظرية الصفات (رابح، ٢٠٠٦: ٤٨-٤٩).

فعملية اتخاذ القرار تنتشر في المستويات الإدارية جميعها، ويقوم بها المديرون كلهم (العلاق، ٢٠٠٩: ١٦٠).

و يتفق الباحثون و الممارسون على أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على: "اختيار لبديل واحد من بين بديلين على الأقل" (بلال، ٢٠٠٥: ٢٦٧). فاختيار خيار واحد مبني على مجموعة من العوامل المتنوعة، **ف عند وجود عدد من الخيارات فإن القيم الملازمة للاختيار من شأنها التأثير في اختيار صانع القرار،** وبوجود المزيد من الخيارات المختلفة، سيكون دور هذه القيم أكبر (Connor & Becker, 2003).

أهميتها: يقول (Simon): "إن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة... فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض، وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات، إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً، إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف" (قناديلي، ٢٠٠٩)، كما يرى (Simon) في نظريته للقرارات (Decision Theory) أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، لذا فإن معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها ضروري من أجل **تفهم السلوك التنظيمي،** وإن **نظرية التنظيم** تقوم على اتخاذ القرارات، فالتنظيم كما عرفه هو: "عبارة عن هيكل مركب من

الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات"، (الصرن، ٢٠٠٤: ٨٩).

إن اتخاذ القرارات يُعدُّ من المهام الأساسية للمدير، ويرى الكثير من كتاب ومفكري الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات أهم **عنصر** في عمل وحياة المؤسسات، وهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة **البقاء والنمو والازدهار**، وبناءً على ما سبق تتضح بصورة جلية أهمية اتخاذ القرارات الصائبة السليمة الرشيدة، فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيراً في **وضعه الوظيفي** وتقدمه، وتؤثر أيضاً في **الجماعة** التي يشرف عليها، ولها تأثيرها في عمل و نتائج المنظمة عامة، وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة، ومنافسة حادة، وتسارع ظاهرة العولمة، وقد أصبح أساس **الحكم على المدير الناجح** هو كفاءته ومقدرته على اتخاذ القرارات الصائبة السليمة، والإخفاق في ذلك يعني تجميد العمل وشل النشاط ومن ثمّ اضمحلال المنظمة وفناؤها، وهكذا ترتبط **كفاءتها وفعاليتها** بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في المستويات المختلفة. (حريم و حداد، ١٩٩٨: ١٣٩).

خصائصها: لمختلف القرارات خصائص متباينة، ومعرفتها أمر ضروري لمتخذ القرار، ويوضح الجدول رقم (٣-١) خصائص مستويات اتخاذ القرارات.

مستويات اتخاذ القرارات			الخاصية
المستوى التشغيلي	المستوى التكتيكي	المستوى الإستراتيجي	
متدني	متوسط	عال	تنوع المشاكل
عالية	متوسطة	متدنية	درجة التنظيم
متدنية	متوسطة	عالية	درجة الغموض
متدنية	متوسطة	عالية	درجة الاجتهاد
بالأيام	بالشهور	بالسنين	الأفق الزمني
أكثرها	بعضها	لا توجد	القرارات القابلة للبرمجة
قليلة	النصف تقريبا	أكثرها	قرارات التخطيط
أكثرها	النصف تقريبا	قليلة	قرارات التنظيم

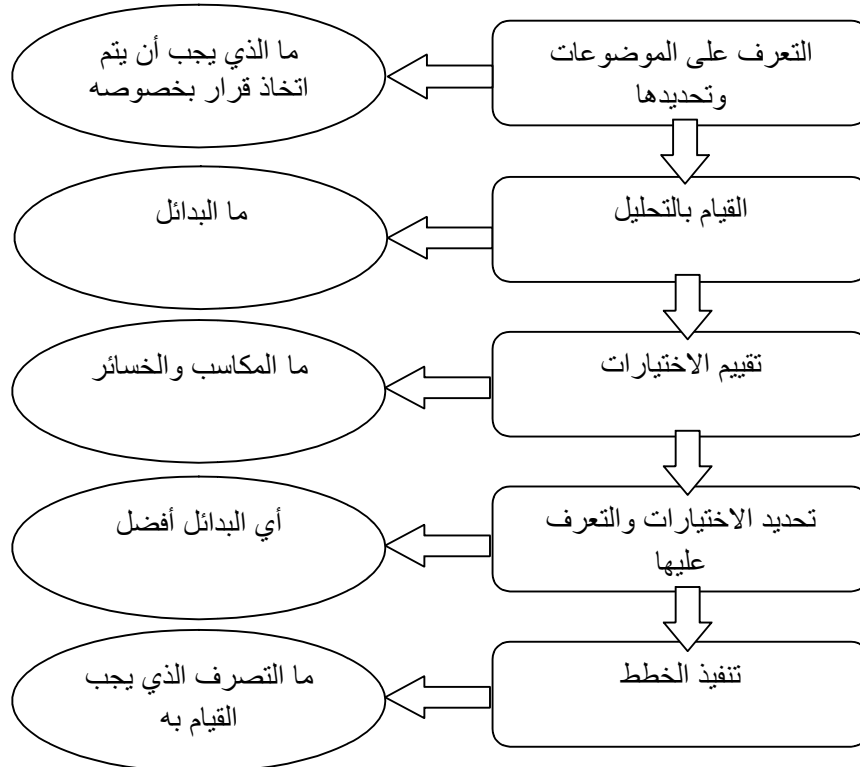
جدول رقم (٣-١) خصائص اتخاذ القرارات وفقاً للمستويات الإدارية

المصدر : (المنصور، ١٩٩٥: ١٠١)

وستضيف هذه الدراسة إلى الجدول السابق في الفصل الرابع منها حقيقة تغير أو ثبات خاصية القيم المدروسة، وفقاً لتغير المستويات الإدارية، وما هي القيم الأشد أهمية. مراحلها: تتحدد خطوات القرار على سبيل المثال كما يأتي:

- ١- إدراك المشكلة أو الفرضية Perceive a problem or opportunity.
- ٢- وضع الأهداف أو الغايات Set goals and objectives.
- ٣- توليد البدائل Generate alternatives.
- ٤- جمع المعلومات Gather information.
- ٥- تقييم البدائل Evaluate alternatives.
- ٦- اختيار أفضل البدائل Choose the best alternatives.
- ٧- تطبيق القرار Implement the decision.
- ٨- تقييم فاعلية القرار Evaluate decision effective.

إذ يوجد تقسيم آخر لها وفق ثلاث مراحل حسب (Lundberg,1962:165-178)، و (Simon,1960:2)، أو خمسة حسب (Dill, 1970: 29-48) و (Elbing,1970:13)، و (مرجان، ٢٠٠٢: ٣٩)، و (عباس، ٢٠٠٩: ١٠٣-١٠٤)، أو ستة مراحل حسب (العلاق، ٢٠٠٩: ١٦١) و (جبين، ٢٠٠٧)، أو سبعة مراحل وفق (Gibson et al,1982:422) أو غير ذلك..، وجميعها تتراوح بين التفصيل أو الإيجاز مع الحفاظ على المضمون نفسه، ولن نتعرض في هذا البحث لشرح المراحل لتجنب التكرار، ونوضحها بالشكل رقم (٣-١)



الشكل رقم (٣-١) مراحل القرار

المصدر: (كندرسلي، ٢٠٠١: ٨)

فالتوصل إلى قرار يشمل عملية مستمرة التغيير تتطور وفق المراحل السابقة، وفي قلب هذه العملية هناك شخصية صانع القرار، الذي يواجه مطالب وضغوطاً متعددة المصادر، وبحسب روي: " كل فرد يعمل في بيئة تنظيمية، يعكس بدوره المطالب الخارجية الملقاة على عاتق المنظمة، بالإضافة لأنه يتفاعل مع الأفراد الآخرين في المنظمة بما في ذلك أقرانه، والرؤساء، والمرؤوسين، وهذا التفاعل يؤثر في سلوكه، كما من المتوقع أن الأفراد يؤدون المهام الموكلة إليهم مستخدمين مهاراتهم ومركزهم في المنظمة، أخيراً الأفراد لهم سمات شخصية {القيم والمعتقدات والاحتياجات والخبرة} التي تؤثر في رد الفعل على المهام التنظيمية و البيئية". (Rowe,1990:10).

لكن الأداء الهزيل لكثير من صناع و متخذي القرار يتأثر بظاهرتين سيكولوجيتين هما:

١- التحيز المعرفي بأنواعه الخمسة :

أ- تحيز فرضي سابق: إن صناع القرار الذين تتكون لديهم معتقدات سابقة

قوية عن العلاقة بين متغيرين يميلون إلى اتخاذ القرارات على أساس هذه المعتقدات.

ب- التزام متصاعد: إن الشعور بالمسؤولية يستميل صانعي القرار، ويحثهم على مواصلة العمل في مشروع فاشل.

ت- التشابه والتماثل: تبسيط المشكلة إلى أجزاء تشابه مشكلات أخرى، والتبسيط الزائد لمشكلة معقدة قد يؤدي إلى التضليل.

ث- التمثيل: التعميم من خلال عينة صغيرة.

ج- التقدير المبالغ للقدرة على السيطرة: ميل الفرد للمبالغة بتعميم قدرته للسيطرة على الأحداث، ويبدو أن المديرين بالمستوى الأعلى بالأخص يميلون إلى هذا التحيز.

٢- التفكير الجماعي: عندما تقوم مجموعة من صناع القرار بمباشرة بعض الأعمال، وذلك

دون مناقشة الافتراضات الهامة ذات الصلة. وعادة ما تلتف مجموعة ما حول شخص أو سياسة، وتتجاهل أو تقوم بترشيح المعلومات التي يمكن استخدامها في مناقشة تلك السياسة، كما تقوم بإثراء المسوغات الحقيقية وغير الحقيقية لقراراتها، ولذلك فإن الالتزام مبني على أساس عاطفي أكثر منه موضوعي. (رفاعي وعبد المتعال ، ٢٠٠٢: ٦٠-٦٣).

فالظاهرة الأولى نتيجة تأثر متخذ القرار بقيم معينة لديه، ومنها السلطة (تفضيل الفرد للقيام بالمهام، وتحمل نتائجها سواءً تجاه نفسه أو تجاه الآخرين) لشعوره بالمسؤولية، وفي حالة التماثل والتمثيل لا يعتمد متخذ القرار على البيانات والمعلومات الحقيقية المتعلقة بالمشكلة، بالتالي تؤثر قيمه والمعايير الخاصة به في الخطوة السابقة لمرحلة اختيار البدائل - التي عادةً تتأثر بالقيم-، ويكمن السبب وراء هذه الظاهرة بالتفرد في اتخاذ القرار (الاستقلال)، وكذلك في الظاهرة الثانية، فإن ترشيح المعلومات تأييداً لشخص ما أو لقيمة العمل قرب موقع سلطة، يؤدي إلى تأثر المجموعة والقرارات بقيم هذا الشخص.

كما وتخضع الكثير من القرارات إلى المنطق الثقافي:

فما هو المنطق الثقافي في القرارات؟ في حياتنا اليومية، نتخذ قرارات باستخدام عدد قليل جداً من العمليات المنطقية، بدلاً من ذلك، فإننا نستخدم المنطق الثقافي، فماغنا يراقب باستمرار المدخلات من خلال الحواس، ويقارنها حسب أنماط الإشارات الداخلية، تلك التي تنتج عن الخبرة الجماعية لفريق العمل والتي تسعى لتلبية احتياجاتنا، ونحن نفعل ذلك لأنها طريقة جيدة في معظم الأوقات، وفي الواقع لن نتمكن من أداء أية وظيفة على الإطلاق، إذا كنا سنحل كل قرار كما لو كان وضعاً جديداً، ببساطة لا نملك الوقت. وقد تم شحذ المنطق الثقافي على مدى آلاف القرون مع التطور البشري، مما يمكننا من تقييم الأوضاع الجديدة على الفور بأنها إما خطيرة أو مرغوب فيها (Boyle, 1996:252)، وهذا يشير إلى أثر القيم والمعتقدات والعوامل الثقافية الأخرى على القرار، فهذا ما يطبق أيضاً في العمل عند اتخاذ القرارات المهيكلة والروتينية، نتيجة الخبرة السابقة، وأيضاً في القرارات التي تخضع لقوانين وأنظمة المنظمة والتي تتيح مجالاً للتعامل باتجاهات مختلفة للقرار، إذ تطبق مؤسسات القطاع العام في القطر العربي السوري قانوناً واضحاً وموحداً لمعظم قطاعات العمل، ولكن القانون لا يغطي الحالات جميعها ولا يلزم متخذي القرار بنمط قيادي معين هو تعبير عن القيم الخاصة بصاحبها، فبذلك تظهر أنماط السلوك المختلفة التي تجمع إلى حد ما بين ثقافة الفرد وثقافة المنظمة، وبما أن المنطق الثقافي يعتمد على قدرتنا الفورية على الإدراك اللاواعي لأنماط القيم، التي تميل بشكل واسع إلى تفضيل حالة على أخرى من الشؤون كان لا بد من دراسة هذه القيم الكامنة وراء القرارات التي تمر بعدة مراحل وصولاً إلى اختيار بديل من بين مجموعة بدائل. فالقيم الملازمة للاختيار من شأنها التأثير في اختيار صانع القرار، ومع المزيد من الخيارات المختلفة، سيكون دور القيم أكبر Connor & (Becker, 2003).

ج- أساس دراسات القرار:

ظهر اهتمام العلماء في مجالات عديدة بدراسة القرار، وسعوا لتوضيح كيفية اتخاذ القرارات وبخاصة تلك التي تكون تحت شرط عدم التأكد، كما ذكر كاهنيمان وآخرون (Kahneman , et al., 1982:XI-XII)، أن أساس دراسة اتخاذ القرار في علم النفس

نبع من ثلاثة فروع من البحث والتي بدأت منذ عام ١٩٥٠-١٩٦٠ وهي :

١- نموذج " بايز " Bayesian والذي قدمه لعلم النفس العالم ادواردز .

٢- دراسة الموجهات واستراتيجيات الاستدلال لـ هيربرت سايمون وبرونر .

٣- الدراسات الحديثة عن الصفة السببية Causal attribution، والتفسير النفسي الذي قدمه فرتنهایدر.

ومع بداية تقديم أفكار نموذج بايز، قدم العلماء نموذجاً أكثر تفصيلاً للأداء الأمثل تحت شرط عدم التأكد، مع إمكانية مقارنة الأحكام البشرية بالنماذج المعيارية، وتم استخدام النموذج المعياري لتوضيح الأداء الإنساني في الكثير من الأعمال الريادية البكرة، أما المنفعة التي أكد عليها الاقتصاديون في اتخاذ القرار، فقد طرحت دون الإشارة إلى تصور للشخص المعني بالمنفعة، (أي دون الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المعرفية أو الوجدانية أو السلوكية المتعلقة بقيم متخذ القرار)، إذ أن المنفعة أمر نسبي، فقد يرى شخص ما أنه حقق أقصى منفعة، وبمستوى قد لا يتفق معه شخصٌ آخر، وعلى الرغم من الاختلاف بين علماء الاقتصاد فإن هناك نظريتين حكمت اتجاهاتهما في اتخاذ القرار هما حسب (العبيدي، ١٩٨٧ : ١١):

- نظرية الاختيار بلا مجازفة Riskless choice.

- نظرية الاختيار بالمجازفة Risky choice.

والنظريتان كلتاهما تؤكدان على بلوغ أقصى ما يمكن جنيته من المنفعة، ففي الأولى يختار الفرد البديل الذي يراه الأفضل، وفقاً لبعض معايير المنفعة بلا أية مجازفة، وهنا يفترض مؤيدو هذه النظرية أن للفرد القدرة على ترتيب البدائل وفقاً لمنفعتها الكلية، لأن المنفعة يمكن أن تجزأ إلى منافع مستقلة بعضها عن بعض، وبالتالي يمكن تجميعهما من جديد لاستخلاص المنفعة الكلية.

أما النظرية الثانية (الاختيار بالمجازفة)، فإن أغلب نماذجها تعتمد على الوصول إلى أقصى حد ممكن من المنفعة المتوقعة (أي أنها تعتمد أساساً على التوقع)، والتوقع هنا مفهوم نفسي، أي أنه تصور لما سيجري مستقبلاً، ويعتمد هذا التصور على حساب الاحتمالات من خلال عمليات

إحصائية ورصد للتكرارات، أو بالرجوع إلى الخبرة السابقة التي تكونت نتيجة التعرض لمواقف مشابهة.

وما ينطبق على الاقتصاديين، ينطبق على الإداريين الذين تركزت جهودهم على متابعة العوائق والقيود المحيطة بعملية اتخاذ القرار، ولكن لبلوغ أعلى ما يمكن من الرضا (Satisfaction). إذ إنهم يعتقدون بصعوبة تحقيق الحد الأقصى من أهداف الفرد التي يراها الاقتصاديون، فلذلك يحاولون الوصول إلى حل وسط بين الحد الأقصى والحد الأدنى، من خلال طرحهم لمفهوم الرضا أساساً لاتخاذ القرارات، والذي يتحقق بإشباع الدوافع والحاجات، غير الثابتة عند الإنسان وينعكس ذلك على سلوك اتخاذ القرار من ناحية التغيير وعدم الاتساق، ويؤيد برنارد وجهة النظر هذه في الإدارة، إذ يرى أن هناك تبايناً في وجهات النظر داخل المنظمة في القرارات المتخذة، وهو السبب الأساسي لعدم الوصول إلى تحقيق الهدف كاملاً، ويرى أن الابتعاد عن الاعتماد على المنطق لا يؤدي إلى نتائج مجزية، نظراً للتقدم العلمي وتداخل الكثير من المتغيرات، لذا فالعقلانية والمنطق، مجتمعين مع الحكمة وسرعة البديهة إلى جانب الخبرة العملية، يجب أن تكون الأساس في اتخاذ القرارات. (Barnard, 1938:50).

أما (Simon, 1960) فيرى، أن العقلانية تتساوى مع الحكمة والخبرة لدى برنارد فالاعتبارات المنطقية والعقلانية تتفاعل معاً تفاعلاً يقود إلى اختيار بديل من عدة بدائل متاحة، وبهذا يؤكد أن الإداري لا يستطيع تحقيق الحد الأعلى من المنفعة حسب المفهوم الاقتصادي، ولكنه يحاول الوصول إلى الرضا والقناعة (العبيدي، ١٩٨٧: ١١)، فناقض بذلك افتراضات المدرسة الكلاسيكية والتي تنطلق من أن التنظيمات تهدف إلى أقصى مستوى من العقلانية في اتخاذ القرارات، فهو يرى أن العقلانية (Rationality) أمر غير واقعي لأنها متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها، حيث تقتضي أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالموقف وبالقرار المطلوب اتخاذه أو البدائل، وبحاجة إلى القدرة على تحليل مزايا ومحاذير كل بديل وصولاً إلى الحل الأمثل والذي يحقق أكبر مزايا وبأقل المخاطر، وهذه الظروف لا تتيسر للمدير بشكل كامل من حيث الوقت والمال والمعلومات حول المشكلة أو موضوع القرار، لأنه يتعامل مع ظروف عدم التأكد والغموض، وإن أفضل ما يمكن عمله هو القدرة على اتخاذ قرار مقبول وليس مثالياً (Satisfying Decision) والعقلانية بالقرار لا تتحقق إلى بشيء جزئي (الضمور، ٢٠٠٩).

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المديرين في الواقع العملي لاتخاذ القرار، يتخذون القرارات بشكل ذاتي يعتمد على خبراتهم ومعارفهم للعالم المحيط، ولا يستخدمون النظريات المعيارية والاحتمالية، فمن المعروف دائماً أننا لا نتبع السببية والمبادئ العقلانية ولكننا أحياناً نتبنى استراتيجيات وموجهات، تؤثر في قراراتنا. فتذكر شافر في هذا الصدد

(Schaeffer, 1989:471-493): "أن الذين درسوا العملية التي يتخذ بها الأفراد القرارات وجدوا أنه عندما يُواجه الأفراد بالمشكلات، أو عند تصوّر التنبؤات، وبصفة عامة عند التعامل مع مشكلات عدم التأكد، فإن الأفراد يستخدمون الموجهات تلك التي تُقبل كاستراتيجيات عامة لتبسيط المهام المعقدة."

ويرى (Taggart, et al., 1985:175-192) أن النظريات المعيارية لا تتبع في الواقع الفعلي من المعنيين بالقرار، وأن المناحي التقليدية لم تتعامل مباشرة مع الفروق الفردية بين متخذي القرار، وعلى أية حال فقد أظهرت الدراسات الحديثة بوضوح أن سلوك القرار يتأثر بالشخصية وبالوظائف النفسية الأخرى، وأشار (Gambetti et al., 2008:842-852)، و(Thunholm, 2004:931-944) إلى أن الدراسات بينت أهمية خصال الشخصية في اتخاذ القرارات، تحت ما يسمى بأساليب اتخاذ القرار أو الأساليب المعرفية، تلك التي تشير إلى الفروق بين الأفراد في معالجة المعلومات عند حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما بيّن (Leonard et al., 1999:407-420) أن الأفراد يتناولون المعلومات عند اتخاذ القرارات للوصول للقرار بطرق أسلوبية شخصية، وأشار (Hunt et al., 1989:436-453) إلى أن مصطلح أسلوب اتخاذ القرار مرتبط أو متضمن داخل الأساليب المعرفية، والتي غالباً ما تشير إلى ممارسات التفكير لدى الأفراد تلك التي تعد أساسية في فهم عمليات القرار، علاوة على أنه في العديد من الدراسات في الفروق الفردية استخدم الاصطلاحين على أنهما مترادفان Synonyms.

كما ذكر (Treffinger, et al., 2007)، أن الأفراد عندما يفهمون أسلوبهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات فإنهم يكونون قادرين على التعلم وعلى تطبيق أدوات المعالجة بطريقة أكثر فعالية، وعندما تُقدّر جماعة اتخاذ القرار الأسلوب الخاص بالأعضاء فسوف يتم تعزيز الجهود، وفي النهاية فإن الفروق بين الأفراد في أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات تعد مفتاحاً لفهم تفاعل الفرد مع العملية القرارية.

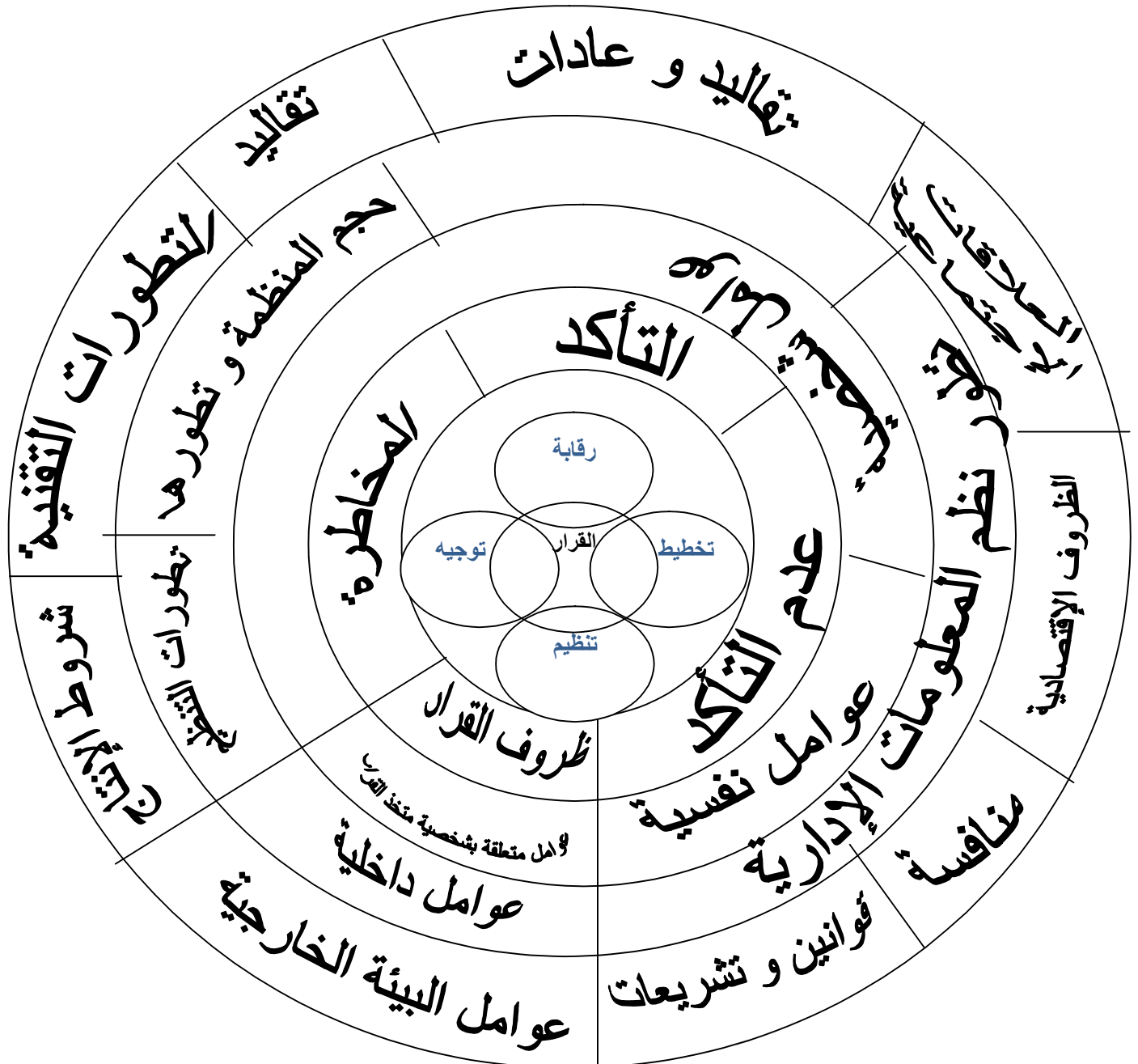
وبينت دراسة (Galotti, et al., 2006:629-639) أن مقاييس أساليب القرار لها تأثير في العملية التي يضع بها الأفراد أطر عمليات القرار بدلاً من الطريقة التي يذهبون بها لجمع أو تكوين المعلومات، وفي هذا تأكيد لأهمية أساليب القرار كسمة للشخصية في التأثير على القرارات التي نتخذها.

نخلص مما تقدم إلى أن معظم متخذي القرارات لا يستخدمون النظريات المعيارية، إنما يعتمدون على الرصيد الخبراتي وعلى سمات الشخصية، بما فيها من معايير وقيم وخبرات، تلك التي تتبدى في أساليب اتخاذ القرارات التي تتأثر بالمنظور الشخصي لمتخذ القرار، والموجهات،

والوظائف النفسية، والسمات الشخصية، والأساليب المعرفية الخاصة به، لتمثل سلوك اتخاذ القرار.

د- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعديد من العوامل الداخلية للمنظمة، والخارجية من البيئة المحيطة، وتبين الدراسات أن القيم هي عامل مهم يؤثر في الخيار الاستراتيجي التنفيذي، وفي رؤية مديري المستوى الأعلى، وفي الاختيار والتفسير، وفي تقييم البدائل للعمل (Brown، 2002)، ويوضح الشكل رقم (٢-٣) هذه العوامل:



الشكل رقم (٢-٣) العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

المصدر : (المنصور، ٢٠٠٠: ٣٥)

يحدد الشكل رقم (٢-٣) العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، فكل منها يؤثر بقيم مختلفة على القرار وتتفاعل هذه القيم مع بعضها في تناغم أو تنافر، حسب الفرد نفسه و الظروف المحيطة به في العمل، وسوف يتم التركيز على العوامل الشخصية وال نفسية المتعلقة بمتخذ القرار:

العوامل الشخصية والنفسية Decisions Maker Influence:

هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداءً بالمدير متخذ القرار و مستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في ذلك، و هذه العوامل تقسم إلى نوعين هما :

١- العوامل النفسية:

و هذه العوامل تنتشعب، فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار، خاصة في مرحلة اختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

٢- العوامل الشخصية:

تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته وهناك الكثير منها مما يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية تطورت معه قبل وصوله إلى المنظمة، و عليه تشكل عمليات اختيار الأفراد و تدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المنظمة .

إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيراً مباشراً في كفاية اتخاذ القرار، فلكل مدير أسلوبه، وحتى لو تساوت الكفايات والمهارات، ويرى راييموند مكليود أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر و هذه الأبعاد هي :

- أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.

- أسلوبهم في تجميع المعلومات.

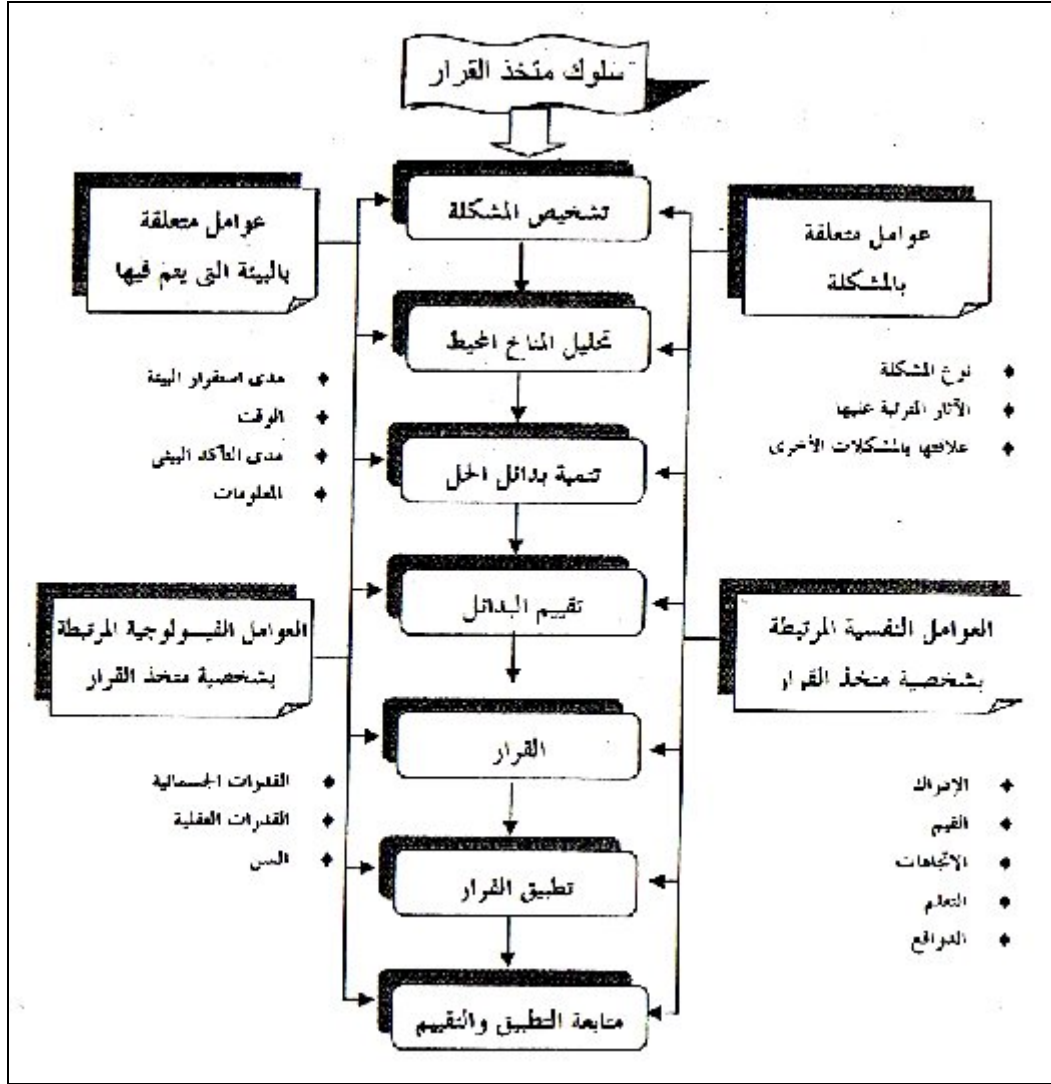
- أسلوبهم في استخدام المعلومات.

وبالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة والتعامل معها، فإن المديرين يختلفون في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية، وهذا الاختلاف يبرز بصورة خاصة في الأمور الآتية كما أوردها (نور الله، ١٩٩٢: ١٦٤):

- مدى الإحساس بالمشكلة و التجاوب معها.

- اختيار الاستراتيجية الملائمة للتصدي لحلها.

والشكل رقم (٣-٣) يعرض نموذجاً آخر للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار وفقاً لمراحل عملية اتخاذ القرار:



الشكل رقم (٣-٣) العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
المصدر: (المغربي، ٢٠٠٧: ٥٠)

تأثير القيم في إعداد و اتخاذ القرار:

بما أن القرارات هي عملية يمارسها الأفراد فهي تتأثر بسلوكهم، وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر ومن موقف لآخر وتعدّ القيم مع غيرها من المكونات السلوكية (كالاتجاهات والميول) من أهم العوامل السلوكية، ويتمثل تأثيرها في قرارات الفرد في مجال عمله كما يرى (Gibson et al, 1980: 425-426) في:

- ١- تصميم ووضع الأهداف: حيث تظهر القيم في عملية التقويم والحكم كعامل أساسي في اختيار الغرض ووضع الأولويات.

٢- تطوير البدائل: وهي ضرورية للوصول إلى حكم حول الاحتمالات المختلفة.

٣- اختيار البدائل: تؤثر قيم متخذ القرار في اختيار البديل.

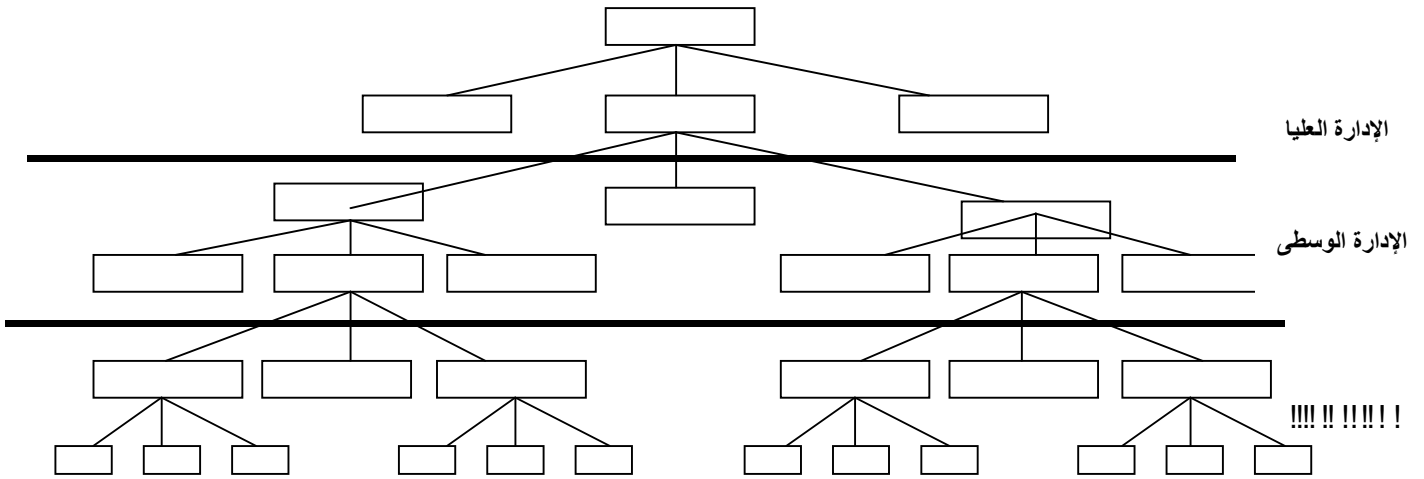
٤- عند تطبيق القرار: يكون حكم القيم ضرورياً في اختيار معنى التطبيق والممارسة.

٥- عند التقويم والمراقبة: تكون أحكام القيم مهمة عند تصحيح الفعالية.

ولا شك في أن قيم الأفراد تختلف باختلاف شخصياتهم وخلفياتهم، فيؤكد (Rue & Byars,1983:72) أن قيم الفرد تؤثر في اختيار قياس الأداء والبدائل واختيار المقياس في عمليات اتخاذ القرارات، والاختلافات في القيم يقود إلى اختيار واستخدام قياس أداء مختلف، فالمدير الذي يهتم بالقيم الاقتصادية يمكن أن يقيس الأداء أسلوب يختلف عن المدير الذي يهتم بالقيم الاجتماعية، فالأول مثلاً يقيس الأداء من حيث الفائدة والربح، بينما يكون الثاني أكثر اهتماماً بشكاوي الزبائن والمستهلكين.

هـ تصنيف القرارات الإدارية وفقاً للمستويات الإدارية

المستويات الإدارية وفقاً لـ (شريف، ٢٠٠٠: ٢٠) نحصل عليها إذا أخذنا الخريطة التنظيمية لمنظمة ما، و رسمنا خطين أفقيين كما يتضح في الشكل رقم (٣-٤)، نحصل على طريقة عامة لتصنيف المديرين إلى ثلاث فئات : مديرو الإدارة العليا، مديرو الإدارة الوسطى، ومديرو الإدارة الدنيا (القاعدية).



الشكل رقم (٣-٤) مستويات الإدارة
المصدر: (شريف، ٢٠٠٠)

وببساطة تصنف المستويات الإدارية إلى ثلاثة وهي تتناسب طردياً مع حجم السلطة الممنوحة والصلاحيات، وحيوية القرار، وعكساً مع عدد شاغليها وهي:

١- مديرو الإدارة العليا (Top Managers):

يحتل مدير و الإدارة العليا المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، وعلى الرغم من أن التسميات تختلف من حالة لأخرى، إلا أن هؤلاء المديرين عادة ما يمثلهم المدير العام و نائب المدير العام، وتحتاج الإدارة العليا إلى مهارات فكرية أعلى من باقي المستويات فهي تقوم بالمهام الإستراتيجية والحيوية مثلاً :

- تحديد الأهداف الشاملة للمنظمة.
 - تحديد الاستراتيجيات، و السياسات التشغيلية.
 - توجيه عملية التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.
 - التعامل مع الدوائر الحكومية والجهات الرسمية الأخرى، ومع رؤساء العمال، ومديري المؤسسات الأخرى.
 - وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية.
- ولمّا كان بعض مديري الإدارة العليا هم القادة في مؤسساتهم لذا تقع على عاتقهم كما ذكر (Sonnegerg, 1998:122) مهمة أن يمتلك كل فرد في المنظمة صورة واضحة عن مفاهيم وقيم المنظمة، وأن يكون هؤلاء الأفراد مستعدين للقيام بأعمالهم وفقها في الأوقات كافة، وأن يستطيع القادة فعل ذلك بإخلاصهم في أداء أعمالهم، وبخلقهم الأبطال، أي بإتباعهم لنظام مكافآت تحفيزية متطورة، وبتأسيسهم للمراسيم والطقوس الخاصة بالمنظمة.

٢- مديرو الإدارة الوسطى (Middle Managers) :

يمثلون مجموعة كبيرة من المديرين داخل المنظمة، و يمتد مدى الإدارة الوسطى من مستوى الإدارة العليا هبوطاً حتى بداية الإدارة القاعدية، ومن التسميات الشائعة لأفراد الإدارة الوسطى: مدير المصنع، مدير القسم، مدير العمليات و هكذا...، وهم عادة ما يكونون مصدرراً للابتكار والتطوير في مجال أعمالهم، هؤلاء المديرون يعملون بمهام مثل :

- تنفيذ الإستراتيجيات و السياسات الموضوعة بواسطة الإدارة العليا، بمعنى أنهم يترجمون السياسات المحددة من الإدارة العليا.
- المساهمة في وضع السياسة و الخطة العامة، من خلال تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا.
- وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا.
- تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر المنظمة.
- تحديد معايير الرقابة والأداء في مختلف أقسام الإنتاج ومقاييسها

٣- مديرو الإدارة القاعدية (المباشرة) (First-line Managers):

تطلق عليهم تسميات متعددة منها المشرفين، الإدارة المباشرة، الإدارة الإشرافية، القاعدية...، إن مديري الإدارة القاعدية يشرفون مباشرة على العمال التشغيليين، وعلى عكس مديري الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، فإن مديري الإدارة القاعدية ينفقون معظم وقتهم في الإشراف المباشر على العمال داخل الورش، ويغلب على هذا النوع من الإدارات:

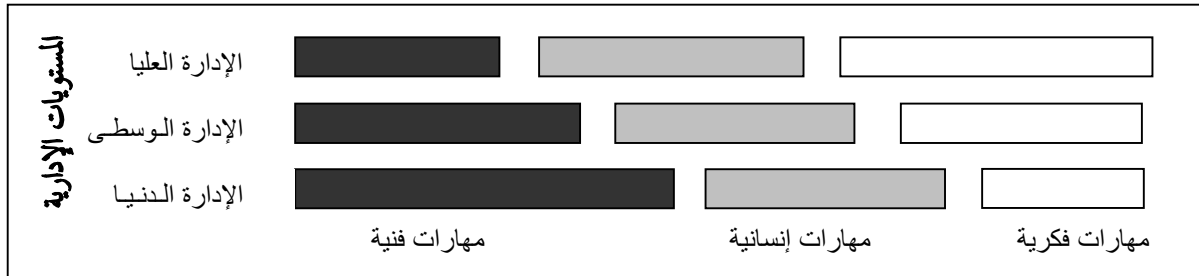
١- التخصص الدقيق.

٢- العمل الفني والمهني.

لذا يحتاج مديرو المستوى التشغيلي إلى مهارات فنية أعلى من المستويات الإدارية الأخرى نذكر من مهامهم:

- تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارات العليا والوسطى على أرض الواقع.
- الإشراف والمتابعة الميدانية.
- وضع برامج التنفيذ وإجراءات وقواعد العمل.
- نقل الشكاوي و الاقتراحات والمعلومات للمستويات الأعلى.

ويوزع الشكل الآتي توزيع المهارات المطلوبة في كل مستوى إداري بما ينسجم مع مهامه:



الشكل رقم (٥-٣) العلاقة بين المهارات والمستويات الإدارية

المصدر: (بلال، ١٩٩٩: ٤٠)

فالمستويات الإدارية تتباين في مهامها وطبيعتها قراراتها، وبالمجمل ينظر إلى كبار القادة في كثير من الأحيان بأنهم محددو القيم التنظيمية وصانعو الثقافة (Schein, 1985)، ولكن المديرين التنفيذيين غالباً ما يكونون بعيدين كل البعد عن تجارب معظم الموظفين التنظيمية اليومية، وعادة ما يكون المشرفون أكثر قرباً، وتقاريرهم المباشرة تعد بمثابة قدوة للعاملين من ناحية قيم العمل (Weiss, 1978: 711-718).

تصنيف القرارات:

هناك العديد من تصنيفات القرار منها: القرارات الوظيفية أو التنظيمية، الصريحة أو الضمنية، المكتوبة أو الشفهية، الأساسية أو الروتينية، القاعدية أو الفردية (حبتور، ٢٣٤: ٢٠٠٩-٢٣٥)، أو تصنف وفقاً للوظائف الأساسية أو لأهميتها، أو لإمكانية برمجتها وجدولتها، لأساليب اتخاذها، أو وفقاً لظروف اتخاذها، أو للنمط القيادي لمتخذها (كنعان، ٢٠٠٧: ٢٤٩-٢٥٧)، أو وفقاً للناحية القانونية للقرار، أو طبيعة القرار، أو بيئة القرار، أو وظائف المنظمة. (سميرة، ٢٠٠٣-٢٠٠٤: ١٢٨)، وغيرها..

وبشكل مختلف عما سبق تم تصنيف القرارات وفق ما جاء في كتاب "اتخاذ القرارات" من سلسلة الإدارة المثلى حسب الجدول (٣-٢):

التطبيقات	الخصائص
<ul style="list-style-type: none"> • يلزمك بحيث لا يمكن الرجوع فيه، عندما لا يوجد خيار آخر مرض. • لا ينبغي أن تستخدم القرارات اللحظية كمهرب من التفكير بعمق في القرار. 	<p>القرار الذي لا يرد: لا يمكن الرجوع في القرار بمجرد اتخاذه مثال: التعاقد على بيع شركة أو شرائها</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يسمح لك بالتعرف على الأخطاء باكراً بدلاً من التكرار. • يمكن أن تستخدمه إذا ما رأيت أن الظروف ستتغير، وبالتالي قد يكون الرجوع في القرار أمراً ضرورياً 	<p>القرار الذي يرد: يمكن أن يتغير القرار كلياً سواء كان قبل بداية تنفيذ القرار أم خلاله أم بعدها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تتطلب تغذية عكسية ايجابية قبل أن تتخذ القرار. • يكون فعالاً ومفيداً عندما تكون الخطوة القادمة الصحيحة غير واضحة، لكن التوجه العام مفهوم. 	<p>القرار التجريبي: القرار هنا لا يكون نهائياً حتى تظهر النتائج الأولية وتكون مرضية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تسمح لك بتعديل الخطط بشكل مستمر قبل الالتزام بشكل نهائي. • استخدام التغذية العكسية الايجابية والسلبية قبل أن تبدأ. 	<p>التجربة والخطأ: تغيير الخطط سيتم تبعاً لما يحدث فعلاً.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تسمح بالتحكم الدقيق في المخاطر حيث أنك تحدد مخرجات كل مرحلة. • تسمح بالتغذية العكسية وبمزيد من المناقشة قبل الدخول في المرحلة. 	<p>القرار المرحلي: بعد الخطوة المبدئية تتلاحق القرارات بمجرد إكمال كل مرحلة من المراحل المتفق عليها.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تحد من المخاطر المحيطة في صنع القرار، لكن أيضاً قد تحد من المكاسب النهائية. • تسمح بأن تدرج المشروعات التي تبدو خطيرة جداً للوهلة الأولى. 	<p>القرار الحريص: هو القرار الذي يسمح بحدوث المشكلات والاحتمالات بعد ذلك.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يجعلك مستعداً إذا ما تغيرت المنافسة، أو إذا تغيرت خطة اللعب. • تمكنك من أن تقوم برد فعل سريع نحو الظروف المتغيرة التي تميز السوق التنافسي اليوم. 	<p>القرار الشرطي: يتغير القرار إذا جد ظرف جيد (قرار: إما -أو) خيارات تظل مفتوحة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يمنعك من صنع القرار في الوقت غير المناسب، أو قبل التعرف على كل العناصر. 	<p>القرار المؤجل: الذي يبقى مؤجلاً حتى يأتي الوقت المناسب، يوافق</p>

على تنفيذه عند توافر العناصر المطلوبة لنجاحه. • قد يعني أن تفوتك فرصاً في السوق تحتاج لحركة سريعة.

الجدول رقم (٣-٢) أنواع القرارات

المصدر: (كندر سلي، ٢٠٠١: ١٧)

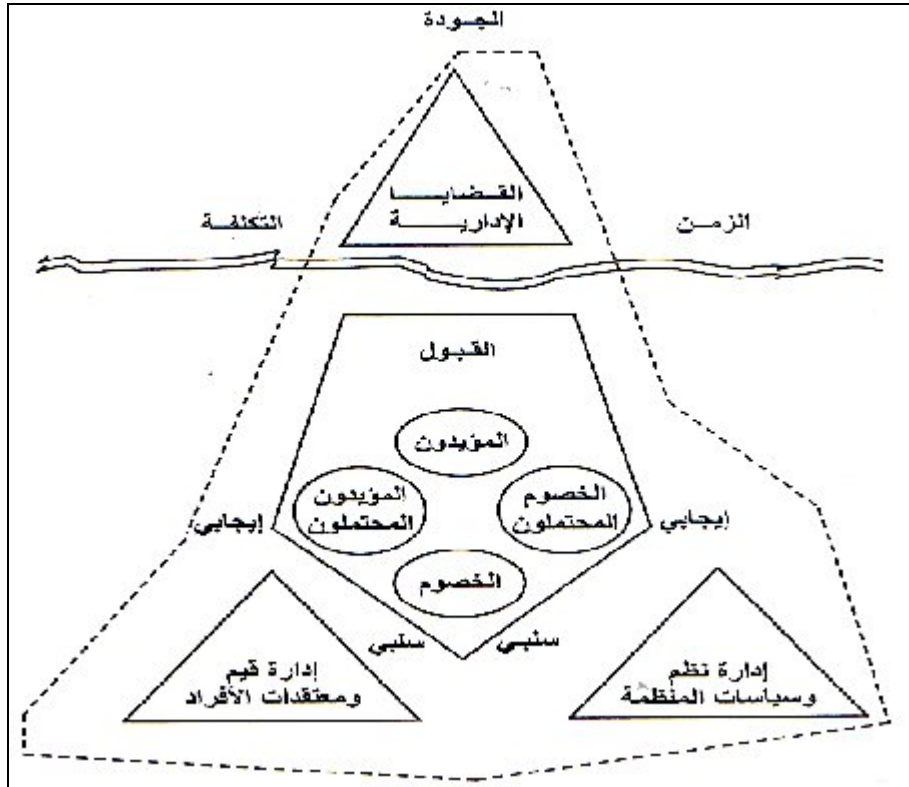
لكن في إطار عمل البحث نحتاج لتصنيف القرارات الإدارية و تحديد خصائصها وفقاً للمستويات الإدارية، وهي كالآتي:

أولاً: القرارات الإستراتيجية:

هي القرارات ذات التأثير الكبير على المنظمات والمؤسسات، وتتعامل القرارات الاستراتيجية مع الأعمال غير التقليدية، مثل القرارات المتعلقة بالمستقبل، وهذه القرارات يصعب برمجتها لأنها تتعلق بمواقف جديدة غير محددة، ويتم معظمها تحت شرط عدم التأكد والغموض والمخاطرة، وهذا النوع من القرارات جُلُّ اهتمام العلماء في وقتنا الحاضر، إذ يعدّ القرار في حال المخاطرة وعدم التأكد ظاهرة متعددة الأبعاد، تعتمد بصورة أساسية على السياق الذي تنشك في المشكلة، ومن هذه القرارات:

أ- إعداد الخطط طويلة المدى التي تؤثر في المنظمة كلها.

ب- قرارات اتباع استراتيجية إدارة التغيير، و التي يركز أغلب المديرين فيها على جوانب التغيير الظاهرة والملموسة التي تشكل قمة جبل التغيير نظراً لأهميتها، دون التركيز على إدارة القيم والمفاهيم والمعتقدات التي تمثل أحد الجوانب غير الظاهرة المؤثرة في تغيير أو تطوير المنظمة، كما يوضحها الشكل رقم (٣-٦).



الشكل رقم (٦-٣) القيم كأحد العوامل غير الظاهرة في جبل جليد التغيير التنظيمي
المصدر: (Kruger,2007)

وتتصف القرارات الاستراتيجية بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.

ثانياً: القرارات التنظيمية أو الإدارية

تتعامل القرارات التكتيكية مع الأنشطة المتوسطة وقصيرة المدى لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تصدر عن الإدارة الوسطى، وهي قرارات تكون فيها الظروف شبه محددة تماماً، كأن تكون بعض الإجراءات محددة مسبقاً ولكنها ليست كافية لاتخاذ قرار، ولا بد من تعريف المشكلة وتصميم الحلول واختيار الحل الأنسب، ويرتبط هذا النوع بإعداد الميزانيات، وتحليل الأعمال المالية، وتحديد أسباب انحراف التكاليف الفعلية عن الموازنة التقليدية، إن القرارات التكتيكية هي خليط من نشاطي التخطيط والرقابة، وهذا المستوى لاتخاذ القرارات التكتيكية يتعامل في معظم الحالات مع قرارات شبه مهيكلة (مبرمجة) أو غير مبرمجة، ويحتاج أيضاً إلى نظم معلومات خاصة تلائمه مثل نظام معلومات التقارير الإدارية، ونظم دعم القرار، ونظم دعم القرارات الجماعية، هذه العمليات تجري في وضع شبه مؤكد، فمعظم إجراءات القرار معروفة مسبقاً ولكن هناك حاجة إلى جمع المعطيات حول الظروف غير المؤكدة والخاصة بهذه الحالة، و من أمثلتها:

أ- تعيين موظف جديد.

ب- فتح فرع جديد للشركة.

ت- القرارات الخاصة بإجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة.

ث- القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات وتحديد الحريات و الصلاحيات المخولة للأفراد (السلطة) و كذلك المسؤولين.

ج- القرارات الخاصة بخطوات تنفيذ و تدفق الأعمال و الأنشطة و توزيع الخدمات والتسهيلات بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية.

ثالثاً: القرارات التشغيلية

تتعامل القرارات التشغيلية مع الأنشطة اليومية أو قصيرة المدى، وفي هذا المستوى تكون المعايير القياسية ثابتة، لذلك فإن أسباب ونتائج القرار محددة، وهذا النوع من القرارات يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر معينة خاصة لعمليات رقابية مخططة، بمعنى أن معايير القرارات تكون محددة مسبقاً وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها، إن معظم القرارات التقنية من النوع الروتيني الذي يمكن برمجته بسهولة، وتتصف هذه القرارات بدرجة

عالية من المركزية و بالتكرار أي أنها مبرمجة، فهناك يوجد إجراء معروف يمكن تطبيقه في أي وقت كلما تكرر حدوث المشكلة، و من الأمثلة على هذه القرارات:

- أ- إعادة الطلب عند مستوى معين للمخزون.
- ب- قبول ورفض العروض.
- ت- توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية.
- ث- تحديد مستويات التشغيل أي حجم الإنتاج و مستويات المخزون.

و يربط تصنيف القرارات وفقاً للمستويات الإدارية مع الشكل رقم (٣-٥) نلاحظ أن القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتطلب مهارات فكرية أعلى ترتبط بعلاقة عكسية مع القرارات التشغيلية التي تتطلب مهارات فنية أعلى.

و- سمات قرارات مديري القطاع العام:

تنسم قرارات مديري القطاع العام بعدة خصائص منها:

- ١- تعمل في ظل التشريعات لأنها تتصل أساساً بتنفيذ السياسات العامة للدولة في المجالات المختلفة.
- ٢- تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، وذلك عن طريق تقديم خدمات عامة لا تهدف بالدرجة الأساسية للربح بل هي مدفوعة بروح الخدمة العامة لتقديم منفعة للمواطنين.
- ٣- يحكم على نجاحها بمدى رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها، و هو أمر يصعب قياسه أو الحكم عليه بسهولة، وليس فقط بما تحققه من أرباح واضحة.
- ٤- تتخذ أحياناً في ظروف الاحتكار و عدم المنافسة، فالبقاء مضمون بالرغم من عدم زيادة الكفاءة و الربحية، مما يجعلها في كثير من الأحيان توصف بالجمود و عدم مواكبة التطور و التغيير السريع الذي يشهده العالم اليوم.
- ٥- تركز القرارات على قاعدة المسؤولية العامة، حيث أن المسؤولية تجاه المواطنين والموظفين والإدارة الأعلى مسؤولية شاملة، و تتحقق هذه المسؤولية بالطرق إما السياسية أو القضائية أو الإدارية.
- ٦- القرارات المتخذة تتميز بالصفة الرسمية لا الشخصية لأن المدير أياً كان مستواه الإداري موظف وليس مالكا للعمل.
- ٧- يتخذ المدير قراراته بأمان، فالموارد مؤمنة وليس هناك احتمالاً للخسارة أو الربح في حساباته أثناء العمل، فالخزينة تكفل لكل الأجهزة الحكومية مواردها.

٨- تتخذ القرارات في بيئة عمل تمتاز بضخامة أجهزتها وعدد موظفيها ومجال عملها مقارنة مع القطاع الخاص، وخاصة في الدول النامية حيث تعد الحكومة الموظف الرئيسي فيها.

وعند إصدار القرارات الإدارية هناك مجموعة من المحاذير التي أوردتها (أسعد، ٢٠٠٠: ١٥-٢٤) ويجب التحرز منها وهي:

- ١- يجب مراعاة عدم التسرع في إصدار القرارات: فمن الخطأ إصدار قرارات دون روية، ودون دراسة للموقف من جميع جوانبه، فتتبدى النتائج السيئة بعد إصدار القرار المتعجل، الذي لم يأخذ جميع الظروف في عين الاعتبار.
- ٢- مراعاة عدم تعارض القرار مع الدستور والقانون: فما يصدره المدير من قرارات إدارية يجب أن يكون خالياً من أي تعارض مع أي بند يتضمنه الدستور أو القانون، إذ أنهما يتسمان بسمة العمومية، ولا يجوز المساس بهما.
- ٣- مراعاة عدم تعارض القرار مع القيم (الدينية، والأخلاقية)، والعادات والتقاليد الاجتماعية.
- ٤- مراعاة عدم إنصاف أي قرار إداري لطائفة من المواطنين على حساب طائفة أخرى. إذ يبين البند الرابع ضرورة تحقيق العدالة التي تعدّ أحد أهم القيم الأخلاقية، التي يشملها البند الثالث مع القيم والعادات والتقاليد التي تعدّ من محددات اكتساب القيم.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في قيم متخذ القرار:

متخذ القرار هو فرد من المجتمع يتأثر بالقيم "التي تضم أفكاراً حول ما يبدو أنه مهم في الحياة"، وتتأثر قيمه بجميع العوامل المحيطة به مثل: (العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، والسيكولوجية....)، كما وتتأثر أيضاً بعوامل تشكيل قيم العمل مثل: (التجارب الشخصية، البيئة الثقافية العامة التنظيمية للمنظمة،....)، وذلك كما ورد في الفصل الثاني، ومع هذه العوامل يضيف (درة، ٢٠٠٦: ٤) "أن المدير العربي يواجه - سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص - تحديات هائلة وهو يعيش على مشارف القرن الحادي والعشرين، ذلك أن هذا القرن يعج بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية وهي تغيرات كبيرة في حجمها، سريعة في وتيرتها، معقدة في تشابكاتها، ذات دلالات وانعكاسات متعددة على عمله وفي منظمته، فالبيئة التي يعيش فيها المدير العربي في أوائل القرن الحادي والعشرين تتميز بالخصائص الآتية: التعقيد (Complexity)، والدينامية والتغير (Dynamism)،

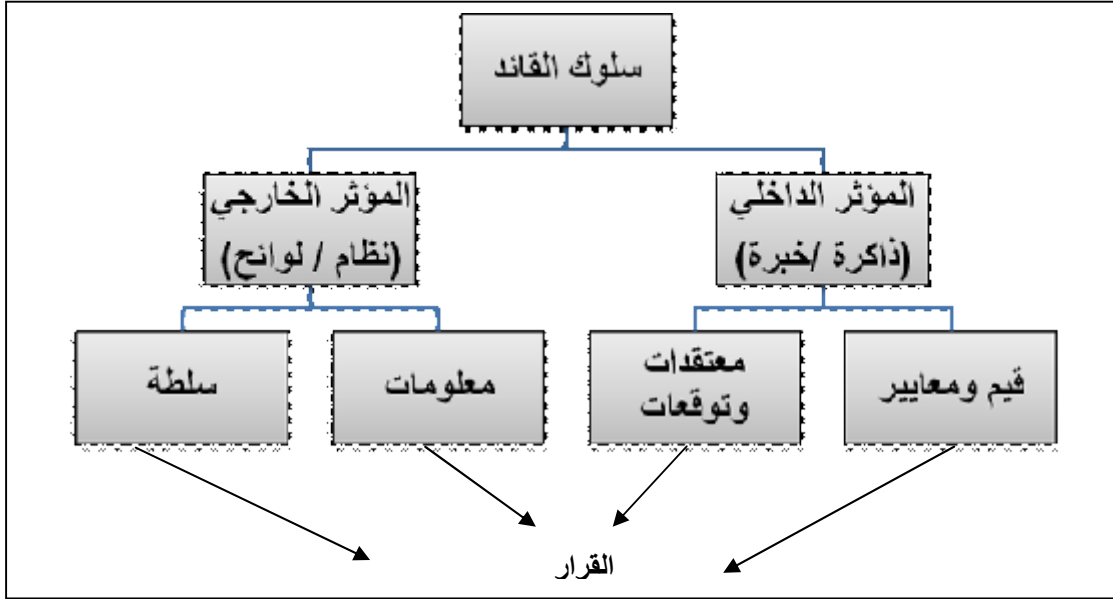
والعدائية والغموض (Hostility & Ambiguity)، ووجود قوى وحركات ذات تأثير بالغ، ومنها:

- ثورة المعرفة.
- حركة رأس المال البشري (Human Capital).
- العولمة (Globalization) ."

حيث تتشابك العوامل السابقة، وتدخل فيها عوامل محلية وإقليمية ودولية معقدة، وتتميز بالتغير السريع، و هذه البيئة مشحونة بالنزاعات والصراعات، ما يجعل اتخاذ القرار أمراً بالغ الصعوبة أمام متخذي القرار وفي العالم العربي تحديداً، ويصبح دور قيم متخذ القرار أكبر إذ يتضمن مفهوم العولمة { (اتجاهات Attitude)، ومنحى (Approach)، وقيماً (Values) }، وعلى الدول والشعوب أن تتبناها وتتكيف معها وأن تعي نتائجها وعواقبها ومشكلاتها وانعكاساتها، إضافة إلى عوامل أخرى كطبيعة عمل متخذي القرار العاملين في مجالات محددة (والصحة، والفنون، والسياسة...) ما يفرض قيماً خاصة، وكذلك للعاملين منهم في القطاع الحكومي عنها في الخاص، فبحسب دراسة (محمد، 1997) تبين أن هناك اختلافاً جوهرياً بين نظم القيم الشخصية لمديري كلا القطاعين، وأن القيم الجمالية هي السائدة لدى مديري قطاع السياحة الخاص بمصر، بينما القيم الدينية هي السائدة في القطاع الحكومي في الإدارة العليا، **وستبين هذه الدراسة** من خلال تطبيقها على مجتمع الدراسة ما إذا كانت المستويات الإدارية لمتخذي القرار ومتغيرات أخرى ستؤثر في تحديد النسق القيمي أم لا؟

رابعاً: أهمية قيم متخذي القرار:

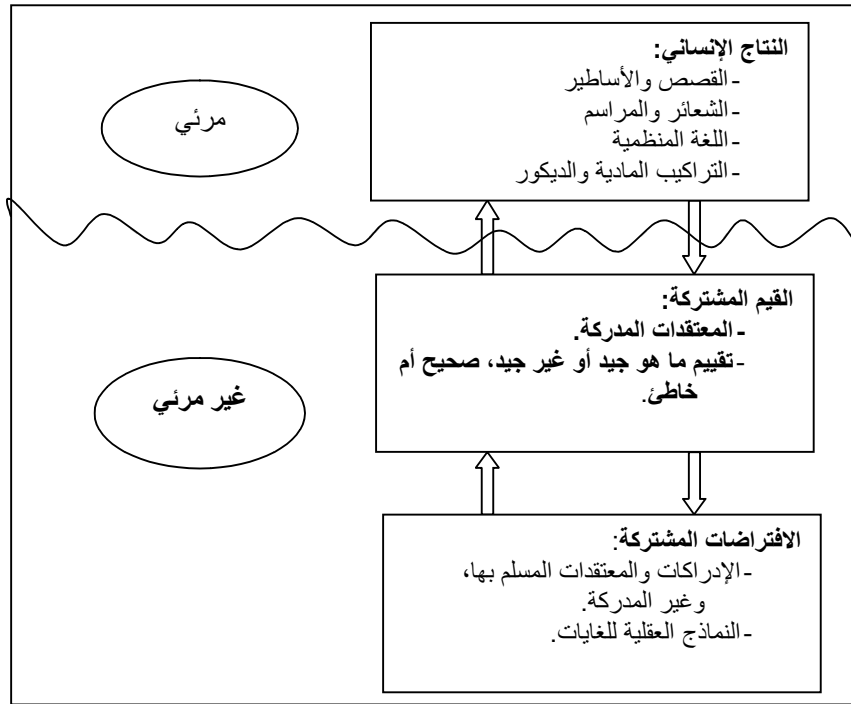
إضافة لما ذكر في الفصل الثاني عن أهمية القيم في العمل، وضرورة دراسة قيم العاملين، تبرز أهميتها بالنسبة للمديرين ومتخذي القرار بشكل خاص بسبب التأثير القوي والمهم للقيم الشخصية في مهارات تعامل المديرين مع الآخرين و التفاعل بين الأفراد، وصنع القرار، والأخلاقيات، والأداء (England & Lee, 1967:53-68)، وبسبب وجود " علاقة حقيقية وجوهريّة بين مستوى النجاح الذي يحققه المديرون وقيمهم الشخصية "، (England & Lee, 1971:411)، إذ تبرز القيم كعنصر مؤثر بشكل مباشر في القرار من خلال الشكل رقم (٣-٧):



الشكل رقم (٧-٣) تأثير القيم على العمليات الإدارية
المصدر: (السقا، ٢٠٠١: ٧٩)

والقائد في مجتمع الدراسة الخاص في هذا البحث قد يمثله مديرو المستوى الأعلى نظراً للسلطة والصلاحيات الممنوحة، ووقفاً عند شخصية المدير، إن توافرت فيها سمات القائد.

إذ يظهر التأثير المباشر في القرار من خلال قيم ومعايير، ومعتقدات وتوقعات المدير، المتفاعلة مع المعلومات والسلطة الممنوحة له، هذا التفاعل يترجم إلى الواقع عن طريق الممارسة من خلال السلوك التنظيمي للمدير والذي يظهر مباشرة في جوهر عمله وهو اتخاذ القرار، وهذا السلوك التنظيمي ناتج عن الثقافة التي تمثل القيم أحد مكوناتها كما جاء في بحوث Hofstede (1990)، فقيم المديرين تلعب دوراً أساسياً في تشكيل ثقافة المنظمة، لأنهم يحددون الاتجاه العام للعمل، ويؤكدون على ما هو أكثر أهمية، والدور الذي ينبغي على الآخرين اتباعه، ويقترح الخبراء أن ثقافة المنظمة تعكس أحياناً شخصية مؤسسها، وهذه البصمة الثقافية غالباً ما تبقى في المنظمة لعقود، ومع ذلك فالمؤسسون والمديرون التنفيذيون يمكنهم أحياناً إعادة صياغة الثقافة، وبهذا الصدد تفقد أفعال المؤسسين والقادة إلى أنهم يرمزون إلى الثقافة الجديدة من خلال الأحداث البارزة، وتتم نمذجة الثقافة الجديدة من خلال قرارات وأفعال دقيقة، ويوضح الشكل رقم (٨-٣) أن القيم أحد عناصر ثقافة المنظمة:



الشكل رقم (٣-٨) دور القيم في بناء ثقافة المنظمة
المصدر: (Hill, 2008)

وقيم عمل المدير تؤثر في المنظمة في العديد من الطرق، من تسوية المنازعات، لقدرة على التغيير، إلى التواصل، إلى تحفيز الموظفين، فأوضح (الطجم و السواط، ٢٠٠٣) أن القيم تبرز في مهام المدير الآتية:

- أ- عند وضع سياسة أو استراتيجية معينة.
- ب- في نظرة المدير للعاملين، وفي العلاقات الشخصية.
- ج- في تأثير القيم في إدراك المواقف والمشاكل.
- د- في القرارات وحلول المشكلات.
- هـ- عند تحديد أخلاقيات العمل.
- و- عند تحديد المقبول والمرفوض من السلوكيات التي يحددها كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- ز- عند تحديد مستوى الإنجاز / مرض / غير مرض (معياراً للمقارنة).
- ح- عند تحديد قرار الانتماء.

وتأتي أهمية قيم متخذي القرار أيضاً لكونها تنعكس على العاملين كافة، وتؤثر فيهم، وتنتقل إليهم، وهذا ما أكدت عليه وزارة الصحة وفقاً لما جاء في النظام الداخلي الخاص بها وبالهيئات العامة لمشافي القطاع الحكومي في سورية: "تعمل الإدارة على قيادة وإدارة العمل وتحقيق الأهداف التي أحدثت من أجلها وفق المبادئ: ١- تحقيق مبدأ القدوة بأن يكون الرئيس قدوة لمروؤسيه..."

(النظام الداخلي، ٢٠١٠: ٦)، فنقل القيم من المديرين إلى المرؤوسين وقبولها يعتمد على ثقة المرؤوسين بمدرائهم.

لذا فدراسة القيم الشخصية المؤثرة في العمل وقيم عمل المديرين ذات أهمية لأن القيم أساس لأي تصرف أو سلوك فردي، أو تنظيمي، أو عام. (الطجم و السواط، ٢٠٠٣)، ووفقاً لـ (1958، March & Simon) فإن كل مدير يأتي إلى موقع العمل بقاعدة معطياته الخاصة المؤلفة من: (أ) القيم، (ب) القاعدة المعرفية وهي:

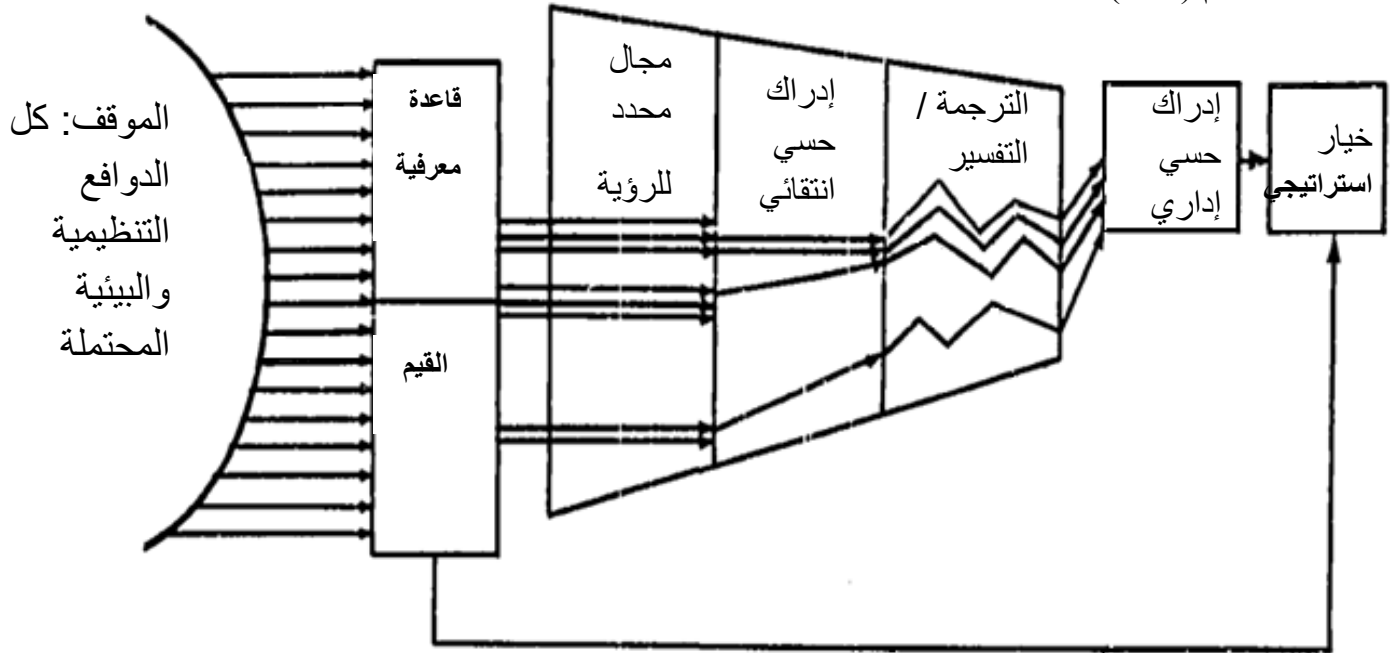
١- معلومات أو افتراضات حول أحداث المستقبل.

٢- معلومات حول البدائل.

٣- أهمية كل بديل.

وقيمه تقوم بترتيب الأهمية أو البدائل بحسب التفضيلات.

وتلك المعطيات الخاصة بكل مدير هي دافع كامن ومستمر يؤثر داخل وخارج العمل، ويشير (McDonald & Gandz, 1991:217-236) إلى أن للقيم تأثيراً على طائفة واسعة من الفعاليات التنظيمية بما في ذلك ما يلي: اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والأخلاقيات المؤسسية والتنفيذية لصنع القرار، والصراعات الشخصية، وجودة العمل والعلاقات، والتقدم، وتحفيز الموظفين، والالتزام"، إذ يظهر أثرها في القرار الاستراتيجي للمديرين كما هو موضح بالشكل رقم (٩-٣)



الشكل رقم (٩-٣) الخيار الاستراتيجي في حدود المنطق المصدر: (Hambrick & Mason، 1984:193-206)

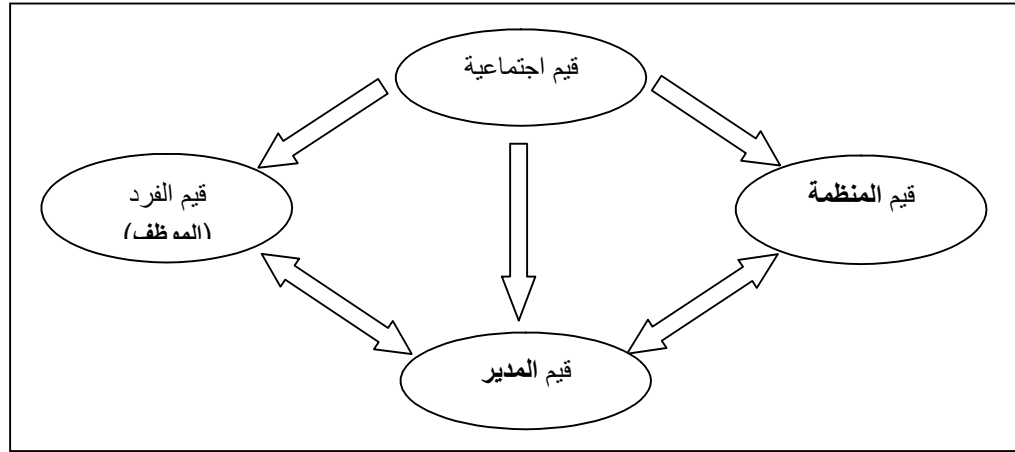
فقيم المدير والقاعدة المعرفية الخاصة به تؤثر في الخيار الاستراتيجي، فأى موقف – مشكلة – يواجهه في العمل، يتكون لديه إدراك حسي انتقائي، يترجم إلى إدراك حسي إداري، وبناءً عليه يتم تحديد الخيار الاستراتيجي، وذلك ضمن حقل الرؤية المحدد للمدير، علماً أن عمليات الإدراك الحسي بحسب (Hambrick & Snow، 1977:109-112) تتضح مفاهيمها عن طريق رؤية متسلسلة منطقية يقوم بها المدير، وتعالج وفقاً لـ (Scott، 1972) عن طريق القيم.

ويشير (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٦٦) إلى نقطة هامة في هذا الشأن هي أن أخلاق أفراد المجتمع التي يأتي منها المديرين تأتي من أخلاق المجتمع، الذي يمثل أساساً قوياً لأخلاقيات الإدارة والمنظمة، ولأن الإدارة لا تعمل في فراغ، وإنما في بيئة حية ومتفاعل معها، لذلك لا بد من دراسة هذه القيم ومحدداتها الأخلاقية بالأخذ بعين الاعتبار قرارات الإدارة وعملياتها المختلفة لضمان قدر مناسب من تعاطف وتعاون الجمهور معها، أي لا بد من دراسة قيم المديرين لتحقيق استجابة ايجابية من العاملين والعملاء، ما سنوضحه في الفقرة الآتية:

خامساً: أثر التوافق والانسجام بين قيم متخذي القرار وقيم المنظمة على عمل

المنظمة:

القيم سواءً كانت فردية أو مهنية أو عامة كقيم المنظمة والمجتمع، ترتبط بعلاقة تبادلية إذ يؤثر كل منها على الآخر، كما أوضحها دارن سميدت وباري بونز بالشكل رقم (٣-٩):



الشكل رقم (٣-١٠) العلاقة التبادلية بين القيم في المنظمة
المصدر: (السكرانة، ٢٠٠٩: ٩٦)

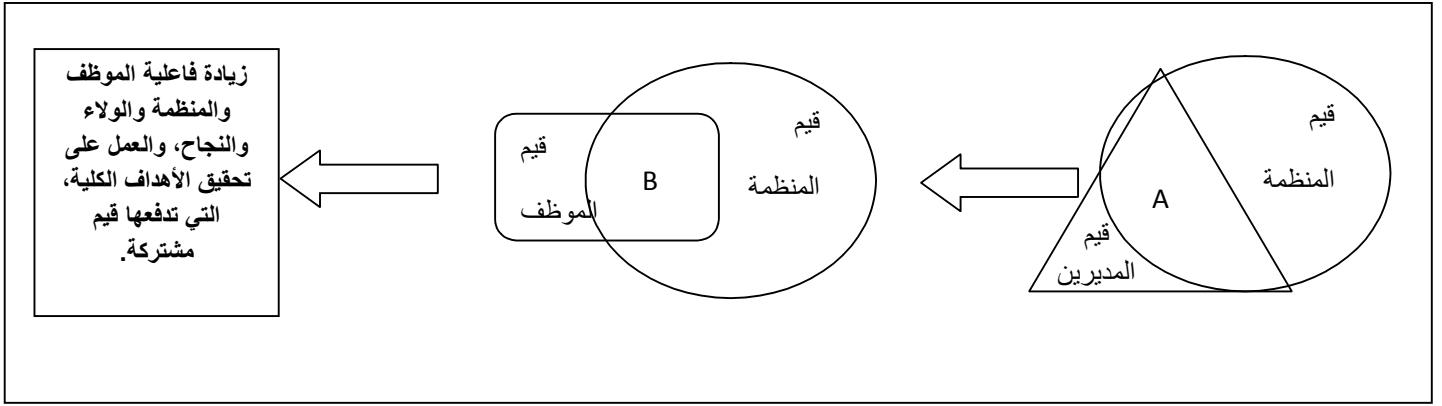
ويوضح الشكل أعلاه أثر قيم المدير في قيم المنظمة والموظفين، وهو ما أكده (Lord & Brown, 2001:133-152) بأن قيم المديرين تؤثر في قيم الموظفين بالنسبة للعمل وتنتقل عن طريق الكلمات، أو ضمناً من خلال العمل، حيث عدّ جامست أن قيم الأفراد أصحاب النفوذ داخل المنظمات هي تعبير عن موضوع الثقافة التنظيمية، والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة

من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرووسيههم ومنظماتهم (الغفيلي، ٢٠٠١: ٥-٦)، وهذا ما أكده أيضاً (العلاق، ٢٠٠٩: ٥٢-٥١) بأن الخلاصة الكلية لخبرات وتعليم ونشأة المدير نفسه، أو أعضاء مجلس الإدارة تمثل أخلاقيات العمل، وأن خطوات تحسين السلوك الأخلاقي للمنظمة يجب أن تأتي من الإدارة العليا، حيث ربط ماكس شيلر (١٩٢٨-١٩٧٤) بين الأخلاق والقيم، وعدّ الأخلاق تطبيقاً للقيم على الطبيعة، (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٦٧)، فكلما كان نشاط المدير أكبر تأثيراً في الآخرين ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير.

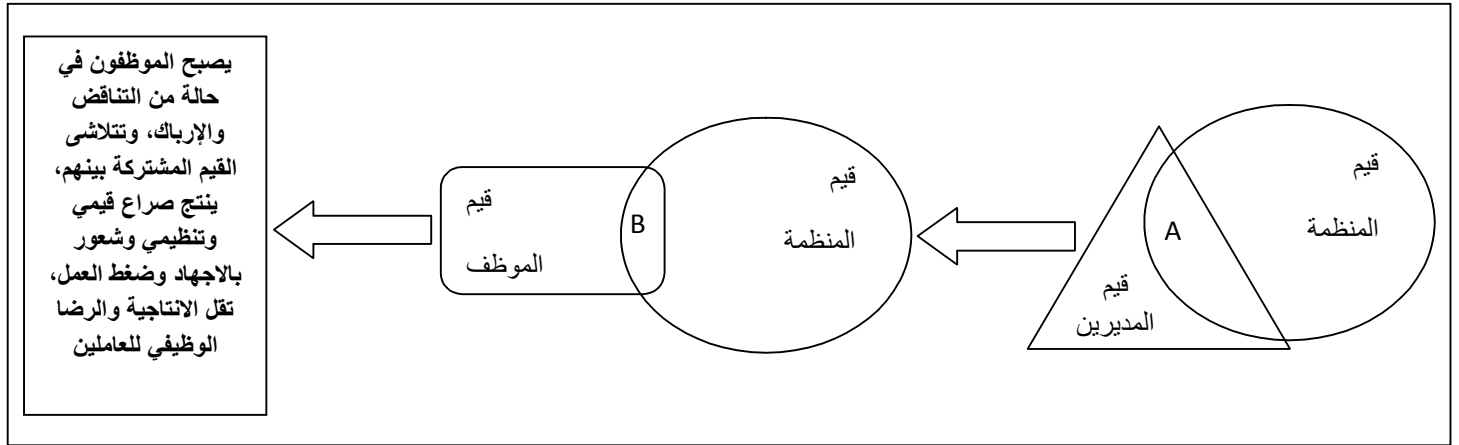
ومنه نجد أن لكل من العناصر الآتية: (المدير، والموظف، والمنظمة، والمجتمع) قاعدة القيم الخاصة والمتبادلة، مع وجود تأثير هام لقيم المدير في قيم المنظمة والموظفين، الأثر الذي أظهره جوليان فيليب وآلان كنيدي بما يأتي:

عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة – ما نعبر عنه في بحثنا بمديري المستوى الأعلى وأعضاء مجلس الإدارة- منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته، سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف بما يخالف هذه القيم السائدة، فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك، وتتلاشى القيم المشتركة بينهم (السكرانة، ٢٠٠٩: ٩٧)، أي عندما يحدث عدم توافق بين القيم المكتسبة في وقت سابق والقيم التي يروج لها في البيئة الجديدة (المنظمة)، فقد تؤدي إلى شعور المرء بأن الرفاه عنده قووض، وعند ضرورة اتخاذ قرارات يحدث الصراع الداخلي للقيم، نتيجة تقديرات مختلفة لقيم متضاربة، ومن المرجح أن يثير الصراع الداخلي الإجهاد والشعور بضغط العمل. (Bouckennooghe & others, 2004:8)، كما أن التعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي يقلل الإنتاجية، ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين، فالقيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعدّ مصدراً أساسياً لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء. (الزهراني، ٢٠٠٩: ٢).

ويمكن التعبير عن هذا الأثر بالشكلين الآتيين رقم (٣-١١) ، رقم (٣-١٢):



الشكل رقم (٣-١١) أثر التوافق والانسجام بين قيم متخذي القرار وقيم المنظمة في المنظمة المصدر: من إعداد الباحثة



الشكل رقم (٣-١٢) أثر التنافر بين قيم متخذي القرار وقيم المنظمة في المنظمة المصدر: من إعداد الباحثة

فالشكل رقم (٣-١٠) يوضح وجود علاقة بين قيم العناصر الثلاثة (المنظمة، والمدير، والموظف) لكن من الشكليات رقم (٣-١١)، و(٣-١٢)، نستطيع استنتاج شكل لعلاقة طردية بين: مقدار توافق (قيم المدير مع قيم المنظمة) و مقدار توافق (قيم الموظف مع قيم المنظمة)، بحيث يغدو الأخير تابعاً للأول، أي أن حجم B يتناسب طردياً مع حجم A وتبعاً له.

و يُفسَّر عدم تطابق قيم المنظمة مع قيم المديرين والأفراد في حالة التوافق والانسجام، من خلال استعراضنا لبعض نظريات سلوك المنظمة - التي تضم بحسب (الصرن، ٢٠٠٤: ١٥٩): (نظرية المنفعة، النظرية المؤسسية، النظرية الثقافية، النظرية الفردية) - بالآتي:

نظرية المنفعة (Utility Theory): بنيت على أساس نوع من السلوك العقلاني (من خلال التقييم الواعي للنتائج المختلفة، أو من خلال اتباع أسلوب الخطأ والصواب لتنظيم أو إرضاء

طموح المنظمات)، (Sorg, 1996:3805) هذه النظرية تهمل دور قيم المدير وأهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة، وخاصة في القطاع الحكومي، وقد تناسب هذه النظرية أكثر منظمات القطاع الخاص نظراً لكون مالكيها سابقاً هم مديروها، فالمنفعة واحدة، أما حالياً فمديروها مختلفون غالباً وقد يكون هناك عدة مالكين وهدف مديريها أيضاً هو تحقيق المنفعة للمنظمة حتى يحافظوا على مواقعهم فيها، كما أن تحديد ما هو الخطأ أو الصواب يعود لقيم المدير متخذ القرار، وتفضيلاته الشخصية في العمل، فمثلاً (وفق ما ذكر سابقاً في نظرية ماسلو في الفصل الثاني) حول تفضيل التقدم عن التأخر، أو الأمن عن المخاطرة (أحد القيم المدروسة في هذا البحث)، وهذه القيم المتناقضة يمكن أن تمثل أيّاً منها أحد تفضيلات المدير لتحقيق المنفعة للمنظمة.

النظرية المؤسسية (Institutional Theory): ترى أن المنظمات مستقرة نسبياً، ولها نماذج متنوعة ضمن النسيج الاجتماعي للمجتمع، أو ضمن شبكات التفاعل الاجتماعي، فالأمور يمكن القيام بها بطريقة مؤكدة، ويمكن أن تنفصل عن قيمة منفعتها النسبية، و كما هو الحال في قول ابراهام لنكولن: "بعض الأفراد يديرون بحيث يحققون أقصى استفادة في جميع الأوقات، وإن أغلب الأفراد يستفيدون في بعض الأوقات، ولكن لا يمكن للأفراد أن يستفيدوا جميعهم في كل وقت"، وبما أن القيم في العمل تشير إلى الأهمية النسبية للعائدات والمكاسب التي يجنيها الفرد من خلال ممارسته العمل وفق (Mottaz,1986)، فإن هذه القيم بأحسن الحالات لا تُلبى في جميع الأوقات لجميع الأفراد، إنما يواجه هؤلاء تآكل نظام قيمهم الخاص.

النظرية الثقافية: تهتم بالقيم والتفضيلات والرموز المفيدة والبرامج الفكرية بمعناها الواسع، وترتبط بعلم النفس والانثروبولوجيا، وتؤكد هذه النظرية أن **المنافع تختلف وفقاً لفئات العاملين**، ومثل هذه الفئات تختلف من خلال العمليات المختلفة للتطبيق الاجتماعي.

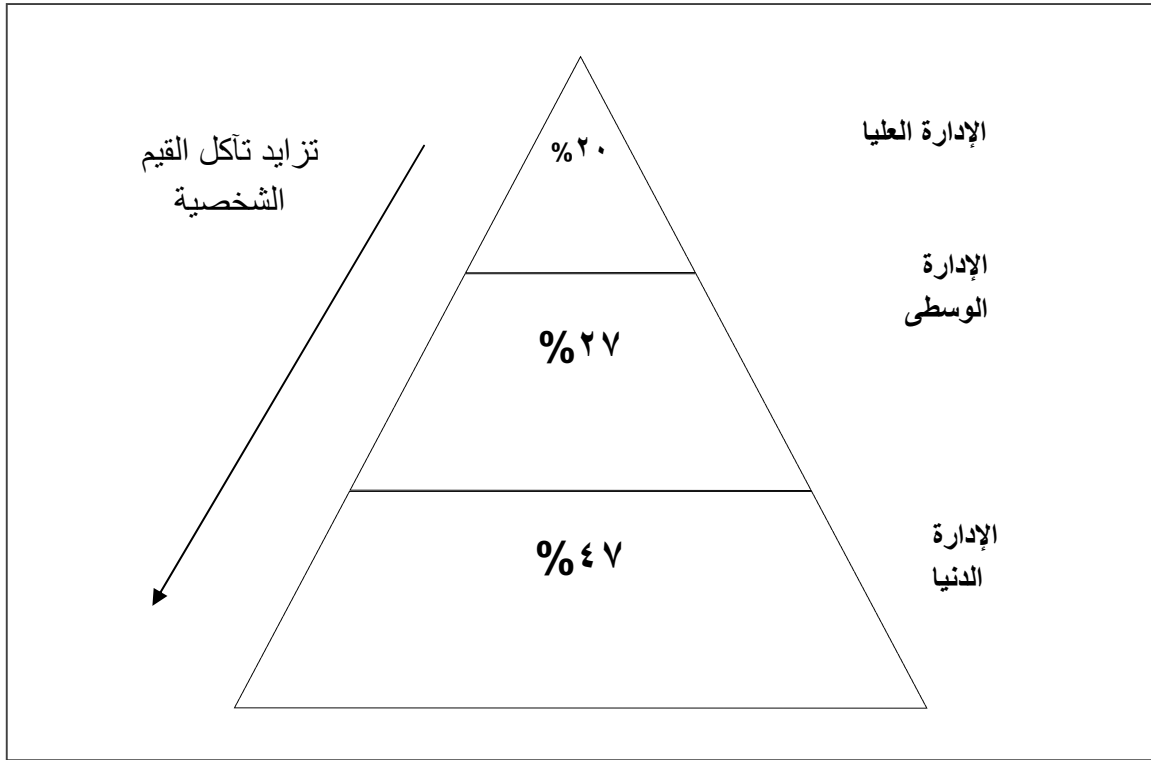
النظرية الفردية: وتعني وصف ما هو محدد بالأفراد أو الأشياء الفردية فالبساطة التنظيمية في الوحدة التنظيمية الكبيرة يمكن أن توضح من خلال اتجاهات النخبة القائدة في المنظمة، - **الاتجاهات التي تقودها القيم.**

ونوجز بعد استعراض بعض نظريات سلوك المنظمة والتعليق عليها بأن نظام القيم الشخصي والخاص بالعمل لا يتطابق إنما قد ينسجم مع تحقيق المنفعة للمنظمة، ولا يوجد سلوك عقلائي مثالي لمتخذ القرار، إنما يتأثر بقيم متخذ القرار، ولا يمكن تحقيق قيم العاملين و متخذي القرار

جميعاً في كل الأوقات، كما أن اتجاهات المستويات الإدارية العليا تؤثر في المنظمة والأفراد، تلك الاتجاهات تقودها القيم.

ولأن المدير في المستويات العليا يستطيع أن يؤثر بنسبة معينة في الثقافة العامة للمنظمة يصبح من أقل الفئات تعرضاً للضغوط على نسق قيمه الشخصية، إلا أنه لا يسلم بصورة تامة من اصطدام ثقافته وقيمه بقيم المنظمة وكيانها الثقافي.

ويمكن التعبير عن حجم الضغوطات التي تتعرض لها أنساق القيم الشخصية لدى مديري المستويات الإدارية الثلاثة بالشكل رقم (٣-١٣) والذي يمثل ارتفاع وانخفاض تآكل منظومة القيم الشخصية حسب المستوى الإداري:



الشكل رقم (٣-١٣) أثر الموقع الوظيفي على القيم الشخصية
المصدر: (نجم: ٢٠٠٦: ٨٩)

ومن الشكل رقم (٣-١٣) نوضح أنه ليس ضرورياً اعتماد هذه النسب كقيم حقيقية فهي تتحدد حسب: شروط عمل كل منظمة، وكل بلد، وتختلف من قطاع حكومي إلى عام، وبحسب درجة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في كل منظمة، الثقة التي تدعم نقل القيم من المستوى الأعلى هبوطاً إلى المرؤوسين فتولد قيماً مشتركة، ولكن يمكن الاستفادة من الشكل السابق في التعبير عن العلاقة العكسية بين تغير المستوى الإداري ودرجة تآكل منظومة القيم لمديريها، (أي أن التقدم في المستوى الإداري يترافق مع تراجع في تآكل منظومة قيم المدير)، وهذا يفسر فكرة أن

المنظمة تتأثر أكثر بقيم المدير في المستويات العليا، لأنه الأقل تعرضاً لتآكل منظومته القيمية، ومع ما يملك من سلطة وصلاحيات يصبح أحد عوامل تشكيل الثقافة المؤسسية.

وفيما يتعلق بالقيم والمنظمات فقد أفاد بارسونز كثيراً الفكر الإداري من خلال تحليله للنسق التنظيمي من وجهة نظر نظامية ثقافية منطلقاً من القيم والطابع النظامي، فنادى بضرورة أن تنسق القيم التنظيمية مع قيم المجتمع، لأن هذه الأخيرة هي التي تعطي صفة الرشد للأولى، وصفات النسق التنظيمي وخصائصه تتحدد في:

▪ ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية لأنها تلعب دوراً وظيفياً يعمل على ديمومة و استقرار التنظيم.

▪ أهمية الجماعة والدور التنظيمي، وعدّ نسق القيم أساسياً وهاماً في التنظيم نظراً لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم.

وبهذا الصدد بالضبط يحدد بارسونز مجموعة القيم التي تواجه شاغلي الأدوار في التنظيمات، والتي ينبغي على الإدارة أن تنتبه لها أثناء تعاملها مع الأفراد كالاتي:

▪ قيم الاكتساب مقابل قيم الإنجاز. achievement-ascriptio.

▪ قيم الانتشار مقابل قيم التخصص. diffuseness-specificity.

▪ قيم الخصوصية مقابل قيم العمومية. universalism- particularism.

▪ قيم العاطفة مقابل قيم الحياد. affective-affectively neutral.

▪ قيم الاهتمام بالجماعة مقابل قيم الحياد العاطفي. self-collectivity.

لأنه بناء على هذه القيم يمكن فهم سلوكيات الأفراد داخل التنظيمات، ومن ثم يمكن التنبؤ بها مما يتيح فيما بعد إمكانية التحكم بها وإخضاعها لخدمة أهداف التنظيم عامة. (لطي، ٢٠٠٨)

ومما سبق تبرز ضرورة دراسة القيم في العمل بشكل عام، وقيم متخذي القرار بشكل خاص.

الخاتمة:

عملية صنع القرار ينظر إليها عادة على أنها عملية تبدأ بتحديد المشكلة وتحليلها وتفسيرها بشكل منطقي وفقاً للمعطيات المتعلقة بها، وتتم بالعديد من المراحل منها تحديد البدائل، واختيار البديل الأنسب الذي يحقق أهداف المنظمة، وهذه المراحل تعتمد على أسس من البيانات والمعلومات بشكل علمي منطقي، لكن الدراسات السابقة تتجاهل العامل القيمي لمتخذ القرار وهو أحد المؤثرات الهامة والشخصية على القرار، والذي يؤثر على كل مرحلة يمر بها، ويعتمد على حقل الرؤية الخاص بالمدير، وعلى أهدافه التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة بشكل كامل، من هنا تنبع ضرورة التعرف على القيم، وعلى مصادر تشكيلها، وأثرها في العاملين والمنظمة ككل، ومن ثم التعرف على آثارها على عمل المنظمة في حال التوافق أو التناظر بين قيم متخذي القرار والقيم التنظيمية، من نجاح وتطوير ورضا وولاء أو عكس ذلك، ما يشير إلى ضرورة وجود منظومة قيم متوافقة بين متخذي القرار والمنظمة تخدم الأطراف المتعلقة بالنظام الإداري ككل (المنظمة، ومتخذي القرار، والعاملين)، ذلك ما تم بحثه في الفصول النظرية التي مهّدت للدراسة الميدانية التي ستحدد منظومة قيم متخذي القرار وفقاً للمستويات الإدارية، والقيم الأشد تأثيراً على مراحل القرار، وتسلط الضوء على القيم التنظيمية المتضمنة في مبدأ عمل الإدارة وفقاً للنظام الداخلي لقطاع الصحة العام السوري، وبيان القيم المشتركة بين القوائم السابقة، ومقارنة موضوع البحث بين الهيئات العامة للمشافي التابعة لوزارة الصحة مع الهيئات العامة للمشافي التابعة لوزارة التعليم العالي، بتطبيق هذه الدراسة على عينة متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري في مدينة دمشق، وتحليل وتفسير النتائج، إضافة إلى اقتراح آلية تطبيق منظومة التوافق القيمي بين متخذي القرار والمنظمة، أملين أن يكون هذا البحث الخطوة الأولى لتطبيق نموذج التوافق القيمي بين متخذي القرار والمنظمات.

الباب الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

- ١- مقدمة
- ٢- أسئلة البحث
- ٣- مجتمع وعينة البحث
- ٤- متغيرات البحث
- ٥- أداة البحث
- ٦- إجراءات التأكد من صلاحية الأدوات
- ٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- ٨- نتائج البحث ومناقشتها
- ٩- المقترحات والتوصيات

١- مقدمة:

بعد العرض النظري للموضوع من جوانبه المختلفة، وبيان وجهات نظر الباحثين في دور القيم في العمل وخاصة بالنسبة للقرار، واستكمالاً لتوضيح الصورة في البيئة السورية، قامت الباحثة بدراسة ميدانية في المؤسسات الصحية في قطاع الصحة العام السوري متمثلاً بوزارة الصحة وهيئاتها، والهيئات العامة للمشافي التابعة لوزارة التعليم العالي لمعرفة هذا الدور وفقاً للمستويات الإدارية المختلفة.

يتضمن الفصل الحالي أسئلة البحث، ووصفاً للمتغيرات وللعينة ولأدوات القياس، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة والنتائج التي توصل إليها البحث والمقترحات والتوصيات.

٢- أسئلة البحث:

يسعى هذا البحث للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما هو نسق قيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟، وهل تختلف عن القيم المتضمنة في مبدأ عمل الإدارة؟
والذي يتفرع عنه الأسئلة التالية:

١- ما هي قيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى لمتغير المستوى الإداري؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد المرؤوسين؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري والعمر؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة المتبعة؟

٧- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة المتبعة؟

٨- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم متخذي القرار العاملين في الهيئات العامة لمشافي قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى لمتغير التبعية الإدارية لـ (وزارة الصحة- وزارة التعليم العالي)؟

٩- ما هي القيم المتضمنة في النظام الداخلي لمبدأ عمل الإدارة لقطاع الصحة العام في سورية؟

١٠- ما هي القيم المشتركة بين المنظمة و متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟ وهل تحتل هذه القيم المشتركة تقديراً أعلى من حيث أهميتها عند متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟

١١- ما هي القيم الأشد تأثيراً في كل مرحلة من مراحل القرار (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، اتخاذ القرار) لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟

١٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيم الأشد تأثيراً في كل مرحلة من مراحل القرار (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، اتخاذ القرار) وفقاً للمستوى الإداري، لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام بمدينة دمشق.

٣- مجتمع وعينة البحث:

يتألف المجتمع الأصلي للبحث من متخذي القرار جميعهم العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، وهو يشمل:

- متخذي القرار المركزيين - أي العاملين ضمن وزارة الصحة.
- متخذي القرار العاملين في الهيئات العامة للمشافي والمديريات، التابعة لوزارة الصحة بمدينة دمشق.
- متخذي القرار العاملين في الهيئات العامة للمشافي التابعة لوزارة التعليم العالي بمدينة دمشق.

وقد تم اختيار متخذي القرار لتمثيل مجتمع الدراسة، نظراً للدور الهام الذي تلعبه قيمهم، وانعكاساتها على العاملين والعمل وفقاً لما دُكرَ في الفصل الثالث، كما تم اختيار قطاع الصحة العام لأهمية دور هذا القطاع وانتشاره الواسع في القطر العربي السوري، والإمكانات الضخمة المتوفرة فيه، وشموله للشريحة الأوسع من المواطنين، (سواءً العاملين فيه أو الأطباء المختصين أو الطلاب الذين يحصلون الاختصاص فيه، أو المرضى المستفيدين من خدماته)، إضافة لوجود النظام الداخلي الخاص به الذي يوضح المستوى الإداري لكل مدير، ويوضح مبادئ عمل الإدارة التي تم استخلاص قيم المنظمة منها.

ولم تشمل الدراسة المراكز الصحية والمشافي نظراً لعدم وجود توصيف وظيفي يغطيها ويعبر عن المستوى الإداري لكل مدير.

ويوضح الملحق رقم (٤-١) مثلاً عن هيكل تنظيمي أساسي، والملحق رقم (٤-٢) لهيكل تنظيمي تفصيلي، والملحق رقم (٤-٣) لبطاقة توصيف وظيفي لتحديد المستوى الإداري.

ويوضح الجدول رقم (٤-١) توزيع مجتمع الدراسة بمدينة دمشق

الرقم	الوزارة التي يتبع لها	اسم المؤسسة	الاختصاص	العنوان
١	وزارة الصحة	وزارة الصحة	إدارة مركزية	الحمراء
٢		الزهرابي- هيئة	نسائية وتوليد	القصاع
٣		الهلال الأحمر- هيئة	عام	القصور
٤		الباسل- هيئة	قلبية	دمر
٥		دمشق- هيئة	عام	المجتهد
٦	وزارة التعليم العالي	المواساة - هيئة	عام	المزة
٧		الأسد الجامعي- هيئة	عام	المزة
٨		جراحة القلب- هيئة	قلبية	المزة
٩		الأطفال- هيئة	عام أطفال	المزة
١٠		التوليد- هيئة	توليد	البرامكة

العينة:

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة النسبية وفقاً للمستوى الإداري، و بنسبة ٢٠% وفق ما حدده "Gay Borg & Gall" لأفراد مجتمع صغير في بضع مئات من الدراسات الوصفية (عودة ومكاوي، ١٩٩٢: ١٦٨) ، لتشمل عينة البحث (١٣٤) مديراً من مختلف المستويات الإدارية موضحة كالتالي:

الجدول رقم (٤-٢) توزع أفراد عينة البحث وفقاً للمستويات الإدارية

مستوى الإدارة	علياً	وسطى	قاعدية	المجموع
عدد أفراد مجتمع الدراسة	١٤٣	٣٨٩	١٢١	٦٥٣
عدد أفراد عينة الدراسة	٣٠	٧٩	٢٥	١٣٤

نلاحظ من الجدول رقم (٤-٢) أن التوزيع ليس هرمياً بسبب زيادة عدد مديري الإدارة الوسطى عن مديري الإدارة القاعدية في مجتمع الدراسة.

وتوزعت هذه العينة بين مديري وزارة الصحة المركزيين، والهيئات العامة للمشافي التابعة لها المؤلفة من أربع هيئات مستقلة، وبين الهيئات العامة للمشافي التابعة لوزارة التعليم العالي المؤلفة من خمس هيئات مستقلة، كالآتي:

الجدول رقم (٤-٣) توزع عينة البحث وفقاً للمستويات الإدارية لقطاع الصحة- وزارة الصحة

الوزارة	مستوى الإدارة	علياً	وسطى	قاعدية	المجموع
الصحة	وزارة الصحة	٤٥	١١٢	١٢٠	٢٧٧
	الزهرابي- هيئة	١٧	٤١	١	٥٨
	الهلال الأحمر- هيئة	١٦	٢٥	٠	٤١
	الباسل- هيئة	١٥	٢٧	٠	٤٢
	دمشق- هيئة	٢١	٧١	٠	٩٣
المجموع	النظري	١١٤	٢٧٦	١٢١	٥١١
	الفعلي	٩٧	٢٣١	١٢١	٤٤٩
العينة	مج فعلي×٢٠%	٢٠	٤٧	٢٥	٩٢

نلاحظ وجود فروق بين المجموع النظري والفعلي، فعند مقارنة الهياكل التنظيمية المعتمدة رسمياً مع الواقع الفعلي، تبين عدم إحداث جميع المراكز الوظيفية المحددة في الهيكل التنظيمي، إنما تم دمج مهام بعضها لتصبح من مهام وحدة تنظيمية واحدة مرتبطة بها أو مسؤولة عنها، أو بسبب التحول من مشفى إلى هيئة حديثاً ما جعل الكثير من الوظائف شاغرة حالياً، أو بسبب قَدَم النظام الداخلي لبعض الهيئات وهي في طور دراسته و تحديثه بما يناسب الواقع الفعلي.

كما نلاحظ من الجدول أن توزيع العينة وفق المستويات الإدارية هرمي في وزارة الصحة، بينما لا يوجد إدارة قاعدية في الهيئات العامة التابعة لها، أما فيما يتعلق في الهيئات العامة لمشافي وزارة التعليم العالي فبسبب عدم توفر البيانات المطلوبة من توصيف وظيفي للمدير يعبر عن

المستوى الإداري في بعض الهيئات، فقد تم إدراج البيانات وفقاً للواقع الفعلي، والمستند في بياناته على ما سيتم إدراجه في النظام الداخلي المحدث أو قيد الدراسة كالاتي:

الجدول رقم (٤-٤) توزع عينة البحث وفقاً للمستويات الإدارية لقطاع الصحة- وزارة التعليم العالي

الوزارة	مستوى الإدارة	عليا	وسطى	قاعدية	المجموع
التعليم العالي	المواساة- هيئة	٤	٧٧	٠	٨١
	الأسد الجامعي- هيئة	٢٠	٣٥	٠	٥٥
	جراحة القلب- هيئة	٣	١٢	٠	١٥
	الأطفال- هيئة	٤	١٨	٠	٢٢
	التوليد- هيئة	١٥	١٦	٠	٣١
المجموع	الفعلي	٤٦	١٥٨	٠	٢٠٤
العينة	مج فعلي×٢٠%	١٠	٣٢	٠	٤٢

من الجدول رقم (٤-٤) نلاحظ عدم وجود إدارة قاعدية في التوصيف الوظيفي للمديرين العاملين فيها، وبالتالي عند مقارنة القيم المدروسة بين الهيئات التابعة لوزارة الصحة والهيئات التابعة لوزارة التعليم العالي ستقتصر الدراسة على المستويين الإداريين الأعلى والأوسط، ونورد فيما يلي توزع العينة وفقاً لبعض متغيرات البحث:

الجدول رقم (٤-٥) توزع عينة البحث وفقاً لعدد المرؤوسين(ن) والنسب المئوية لكل فئة من العينة الكلية

المجموع	عدد المرؤوسين														المستوى الإداري		
	١٠ ومادون		٢٠-١١		٣٠-٢١		٥٠-٣١		١٠٠-٥١		٤٠٠-١٠١		٤٠١ وما فوق				
ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%
٥	٣,٧	٢	١,٥	٢	١,٥	١	٠,٨	٧	٥,٢	٥	٣,٧	٨	٦	٣٠		عليا	
٥٣	٣٩,٦	١٤	١٠,٥	٣	٢,٢	٤	٣	٥	٣,٧	٠	٠	٠	٠	٧٩		وسطى	
٩	٦,٧	١٠	٧,٤	٣	٢,٢	٣	٢,٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢٥		قاعدية	
٦٧	٥٠	٢٦	١٩,٤	٨	٥,٩	٨	٦	١٢	٨,٩	٥	٣,٧	٨	٦	١٣٤		المجموع	

نلاحظ تركزاً كبيراً للعينة في الفئة الأولى من عدد المرؤوسين للإدارة الوسطى، بنسبة ٣٩% من حجم العينة الكلي، ما قد يعود سببه إلى صغر حجم بعض الهيئات (من حيث مساحة المبنى، وبالتالي عدد أسرة المرضى التي يستوعبها، وعدد العاملين فيه، الذي يشير إلى عدد

المرووسين)، كما يُفسّرهُ أيضاً دمج الهيئات في توصيفها الوظيفي للمستويات الإدارية الوسطى مع القاعدية (التي ينخفض عدد المرؤوسين فيها نسبة للمستويات الأعلى). وبشكل عام تتوزع العينة في المستوى الأعلى على الفئات جميعها، ويتركز توزعها في المستوى الأوسط على الفئة الأقل عدداً للمرؤوسين ولا تشمل الفئات الأكثر عدداً للمرؤوسين، بينما في المستويات الإدارية القاعدية تتناقص نسبة العينة مع تزايد عدد المرؤوسين ولا تغطي الفئات الأكثر عدداً للمرؤوسين، ما يفسر النسبة (٥٠%) المرتفعة الكلية في الفئة (١٠ ومادون) لعدد المرؤوسين.

الجدول رقم (٦-٤) توزع عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخبرة والنسب المئوية لكل فئة من العينة الكلية

المجموع	عدد سنوات الخبرة												المستوى الإداري
	٢٦ وما فوق		٢١-٢٥		١٦-٢٠		١١-١٥		٦-١٠		٥ ومادون		
	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	
٣٠	٤,٥	٦	٨,٢	١١	٦	٨	٣	٤	٠,٨	١	٠	٠	عليا
٧٩	٨,٩	١٢	٢,٢	٣	٥,٢	٧	١٤,٩	٢٠	٢٠,٩	٢٨	٦,٧	٩	وسطى
٢٥	٣	٤	٣	٤	٠,٨	١	٣,٧	٥	٦	٨	٢,٢	٣	قاعدية
١٣٤	١٦,٤	٢٢	١٣,٤	١٨	١٢	١٦	٢١,٦	٢٩	٢٧,٧	٣٧	٨,٩	١٢	المجموع

يتركز التوزيع الكلي للعينة في الفئة (٦-١٠) من عدد سنوات الخبرة بنسبة (٢٧,٧%)، بينما يظهر التوزيع العشوائي للعينة على فئات عدد سنوات الخبرة ووفقاً للمستويات الإدارية، بسبب اختلاف طبيعة عمل كل مدير، ودراسته واختصاصه.

الجدول رقم (٧-٤) توزع عينة البحث وفقاً للعمر والنسب المئوية لكل فئة من العينة الكلية

المجموع	العمر												المستوى الإداري		
	٥٦ وما فوق		٥١-٥٥		٤٦-٥٠		٤١-٤٥		٣٦-٤٠		٣١-٣٥			٣٠ ومادون	
	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		%	ن
٣٠	٠	٢,٢	٣	٢,٢	٣	١١,٩	١٦	٢,٢	٣	٢,٢	٣	١,٥	٢	عليا	
٧٩	٠	٠,٨	١	٣	٤	٣	٤	١٠,٦	١٤	٦,٧	٩	٣٥	٤٧	وسطى	
٢٥	٠	٠,٨	١	١,٥	٢	٤,٥	٦	٥,٢	٧	٥,٢	٧	١,٥	٢	قاعدية	
١٣٤	٠	٣,٨	٥	٦,٧	٩	١٩,٤	٢٦	١٧,٩	٢٤	١٤,١	١٩	٣٨	٥١	المجموع	

يُلاحظ تركيز توزيع العينة في الفئة العمرية (٤١-٤٥) للمستوى الإداري الأعلى بنسبة (١١,٩%)، وتركز توزيع العينة في الفئة العمرية (٣٠ سنة وما دون) للمستوى الإداري الأوسط بنسبة (٣٥%) والتي تؤثر في المجموع الكلي لهذه الفئة، ما يشير إلى القيادات الشابة في هذا القطاع، وإلى تعاونهم الأكبر في جمع بيانات هذا البحث.

وقد بلغ حجم العينة الأصلية الخاضعة للتحليل النهائي للبيانات (١٣٤) مديراً، وقد سبق اختيار وتحليل بيانات العينة النهائية إجراء اختيار وتحليل مجموعة من العينات الجزئية الفرعية على النحو الآتي:

- عينة مؤلفة من (٢٠) مديراً من مستويات إدارية مختلفة، لدراسة ثبات الإعادة لمقياس القيم وقيم العمل الأداة رقم (١).
- عينة مؤلفة من (٢٥) مديراً من مستويات مختلفة ومجالات عمل مختلفة كعينة استطلاعية لتطبيق الأداة رقم (٢) واستخلاص قائمة فرعية من قيم الأداة (١) تختص بالقرارات.
- عينة مؤلفة من (٢٠) مديراً من مستويات مختلفة ومجالات عمل مختلفة، لدراسة ثبات الإعادة لمقياس قائمة قيم القرار، الأداة رقم (٣).
- عينة مؤلفة من (١٥) مديراً لدراسة الصدق الظاهري للأدوات.

٤- متغيرات البحث:

- **المستوى الإداري:** (إدارة عليا، وسطى، قاعدية).
- **عدد المرؤوسين:** تم تقسيم عدد المرؤوسين إلى سبع فئات موضحة بالجدول رقم (٤-٥) أعلاه.
- **عدد سنوات الخبرة:** تم تقسيم عدد سنوات الخبرة إلى ست فئات موضحة بالجدول رقم (٤-٦) أعلاه.
- **العمر:** تم تقسيم العمر إلى سبع فئات موضحة بالجدول رقم (٤-٧) أعلاه.
- **عدد الدورات المتبعة:** تم تقسيم الدورات بما فيها المؤتمرات والندوات والتدريب إلى قصيرة (تقل مدتها عن ٢١ يوماً) و طويلة (تزيد أو تساوي مدتها ٢١ يوماً)، وذلك بسبب ملاحظة الباحثة من خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها مع العينة الاستطلاعية للعدد الكبير للدورات (بما فيها المؤتمرات والندوات) التي يتبعها أفراد العينة وبخاصة الأطباء (ثلاث مؤتمرات سنوياً)، والتي وصل عددها عند بعض أفراد العينة إلى (٥٠) وأكثر، بحيث تتم بشكل روتيني، ما يولد فرقاً كبيراً بينها وبين الدورات الطويلة التي تتميز بالعدد القليل ولا يوجد تواتر زمني محدد لها.

- **مكان العمل:** (وزارة الصحة، والهيئات التابعة لوزارة الصحة، والهيئات التابعة لوزارة التعليم العالي).

- **مراحل القرار:** متمثلة بثلاث خطوات هي (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب).

٥- أدوات البحث:

٤-١- **الأداة رقم (١):** تم استخدام الصورة السورية لقائمة أدوار الحياة – مقياس القيم (The Life Roles Inventory - Value Scales) و المعروف اختصاراً بـ (RI-VS) المذكور في الفصل الثاني- ص ٥٦- و التي أعدها (د. مطانيوس ميخائيل، ٢٠٠١). وتناول البحث القيم التالية:

استخدام القدرة، الإنجاز، التقدم، الجماليات، الغيرية، السلطة، الاستقلالية، الإبداع، الاقتصاديات، نمط الحياة، التطور الشخصي، المكانة الاجتماعية، المخاطرة، التفاعل الاجتماعي، العلاقات الاجتماعية، التنوع، شروط العمل، الهوية الثقافية. ويبيّن الملحق رقم (٤-٤) الأداة رقم (١)، والملحق رقم (٤-٥) أرقام البنود التي تقيس كل قيمة، وهذه القيم تنعكس حسبها ورد في الفصل الثاني على سلوك الأفراد والمديرين في العمل والقرارات، وبالتالي تشكل التوجه القيمي الفردي لكل مدير في المؤسسة، وتمثل بمجموعها النسق القيمي لمديري قطاع الصحة.

٤-٢- **الأداة رقم (٢):** ولأن القرارات هي جوهر عمل المدير، تم تحديد قائمة بالقيم الأشد تأثيراً في القرار، التي تم استخلاصها من أداة البحث (قائمة أدوار الحياة – مقياس القيم)، من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع أفراد عينة استطلاعية مؤلفة من خمسة وعشرين مديراً (أي ما يعادل ١٨,٧ % من حجم العينة الأصلية ١٣٤ مديراً) تضم مستويات إدارية مختلفة ومن مجالات عمل مختلفة (طبي، هندسي، الجودة، قانوني، محاسبي، تمريض، مخبري، فني) لتضم أوسع قائمة محتملة للقيم المستخدمة المؤثرة في قرارات مجتمع الدراسة، وذلك من خلال شرح كل قيمة بطرح الأسئلة التي وردت في استبانته سوبر لكن ليست كقيم مرغوبة وإنما كقيم مستخدمة، بعد إسقاط ما أمكن منها على مراحل القرار (التي حددتها الدراسة بثلاث وفقاً لـ (Simon, 1960: 2)؛ مع الأخذ بعين الاعتبار في الأسئلة أنه لاستخدام قيمة ما يجب توفر ثلاثة شروط وهي: رغبة الفرد بها، وأن تكون طبيعة القرارات تتطلبها، وتوفّر البيئة التي تمكن

i حدد (Simon, 1960) مراحل القرار بثلاث كما يلي:

١- مرحلة البحث والاستطلاع: وهي عملية البحث والاستخبار عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات، أي تفترض ضرورة اتخاذ قرار بخصوصها. (أي تحديد المشكلة)

٢- مرحلة التصميم: هي عملية البحث عن بدائل مختلفة أو محتملة للعمل لمواجهة هذه المواقف.

٣- مرحلة الاختيار: وهي مرحلة اختيار بديل معين من بين البدائل التي سبق التوصل إليها في مرحلة التصميم.

من استخدامها، بعد أن تم استبعاد قيمة **شروط العمل**: فعند إسقاط هذه القيمة على القرارات حصراً فمن الجدير ذكره أن القطاع الحكومي يوفر ظروفاً مريحة جداً للمديرين في قراراتهم، فهم كم ذكرنا في الفصل الثالث – خصائص قرارات مديري القطاع العام-، يتخذون قراراتهم بأمان، من خلال توفر الموارد المالية والفكرية المطلوبة، وتوفر الإمكانيات والوسائل اللازمة، وعدد الموظفين، كما أنها لا تهدف بالدرجة الأساسية للربح أو المنافسة في السوق المحلية، ولا يوجد احتمالية الخسارة، وكذلك تم استبعاد القيم التالية: (نمط الحياة، النمو الشخصي، العلاقات الاجتماعية): لأنها تبعد عن مجال القرار وتقترب أكثر من الشخص نفسه، واستبعدت قيمة **الهوية الثقافية** لأن القرارات تتخذ في بيئة محلية وقطاع حكومي لا تظهر فيه الفروق الثقافية بشكل واضح حتى تُبنى عليه، ومنه تصبح الأداة رقم (٢) مؤلفة من القيم الثلاث عشرة التالية: (استخدام القدرة، الإنجاز، التقدم، الجماليات، الغيرية، السلطة، الاستقلالية، الإبداع، الاقتصاديات، المكانة الاجتماعية، المخاطرة، التفاعل الاجتماعي، التنوع)، ويوضح الملحق رقم (٤-٦) الأداة رقم (٢) التي استخدمت أسلوب المقابلة الشخصية لجمع البيانات، والتي جرى استخلاصها من قائمة سوبر للقيم وقيم العمل وفق الخطوات التالية:

- ١- تسمية القيمة بشكل واضح.
- ٢- إدراج الشرح الخاص بكل قيمة كما ورد في مقياس (القيم وقيم العمل) الأداة رقم (١).
- ٣- تجميع البنود الخمسة التي تعبر عن كل قيمة مع بعضها والتي كانت تشكل مقياساً فرعياً من مقياس القيم وقيم العمل، لتكون بمثابة شرح أوسع للقيمة.
- ٤- تحويل السؤال المطروح في الأداة رقم (١) حول القيمة التي أفضل، ليصبح السؤال أية قيمة أستخدم، أي تحويل السؤال من القيمة المرغوبة إلى القيمة المستخدمة.
- ٥- تحديد مراحل القرار بثلاث هي: تحديد المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب، وشرحها بشكل مبسط لنحصل على إجابات مبنية على فهم المستجيب لمراحل القرار.
- ٦- تضيق دائرة السؤال التي كانت تختص بالقيم وقيم العمل عموماً في الأداة رقم (١) إلى محيط أصغر يشير إلى قيم متعلقة بالقرار ومراحله خصوصاً في الأداة رقم (٢)، بحيث يُعدّ القرار أساس عمل الفئة المستهدفة (المديرين).
- ٧- إدراج الشرح المتعلق بتوفر العناصر الثلاثة لاستخدام القيمة: (تفضيل الفرد لها، وأن طبيعة العمل والقرارات تتطلبها، وبيئة العمل تتيح استخدامها)، قبل أن يختار المستجيب القيمة.
- ٨- ويحدد المستجيب القيم الأكثر استخداماً في كل مرحلة من مراحل القرار، بكتابة قيمتين عند كل مرحلة من مراحل القرار لتكون الأكثر استخداماً في ورقة إجابة منفصلة، دون

تحديد سلم درجات الاستخدام (من الأقل إلى الأكثر استخداماً) لكل قيمة، لأن الهدف هنا ليس القياس وإنما جمع قائمة فرعية من قيم سوبر هي الأكثر استخداماً في مراحل القرار.

٩- ربط النتائج بمتغير مراحل القرار.

وتظهر نتائج تطبيق الأداة رقم (٢) على العينة الاستطلاعية في الجدول رقم (٤-٨) ما أدى إلى اختصار قائمة القيم فيها لنحصل على قائمة فرعية جديدة تمثل القيم الأشد تأثيراً في القرار وهي (استخدام القدرة، الإنجاز، التقدم، السلطة، الإبداع، الاستقلال)، وبروز قيمة (التفاعل والمشاركة مع الآخرين) التي ذكرها صراحة المستجيبون أثناء المقابلة الشخصية وأكدوا عليها عند السؤال عن قيمة التفاعل الاجتماعي المدرجة في القائمة الفرعية، مع ملاحظة أن القيمتان (الاستقلال، والتفاعل والمشاركة مع الآخرين) تشيران إلى قيمة واحدة بوجهيها المتعاكسين، لكن ما دفع الباحثة إلى إدراجها هو أن طريقة جمع البيانات كانت بإجبار المستجيب على اختيار قيمة واحدة هي الأشد تأثيراً في كل مرحلة من مراحل القرار، ففي حال عدم إدراج قيمة (التفاعل والمشاركة مع الآخرين) ورغبَ المستجيب بها فلن تظهر في النتائج (أي إن عدم اختياره للقيمة الاستقلال لا يدل عليها إنما سيجبر على اختيار قيمة أخرى وينفي استخدامه للقيم الثلاث الباقية ومنها الاستقلال، وبالتالي لن نستطيع التعبير بوضوح عنها)، وتم استبعاد قيمة الإنجاز (Achievement) التي وردت في التعريف على أنها (تحقيق الحصول على النتائج التي تظهر أنني أديت عملي بشكل جيد)، ووردت في الشرح المستخلص من أسئلة سوبر والموجه لموضوع القرار: (أسعى للحصول على نتائج جيدة بمستوى جيد في مرحلة...، وأن تظهر جهودي في هذه المرحلة، وأكمل عملي دائماً، وتتوفر لي بيئة العمل التي تمكنني من ذلك)، هذه القيمة تشير إلى نتيجة القرار التي يسعى إليها كل مدير وهو ما عبّر عنه أفراد العينة من خلال المقابلة الشخصية، فتظهر كقيمة غائية (الهدف من القرار)، بينما باقي القيم تشير أكثر إلى أسلوبه وسلوكه ليحصل على نتائج جيدة في القرار فتظهر كقيم وسيلية، فكل مدير مسؤول عن عمله وقراراته حتى وإن لم يصنعها بنفسه واتباع أسلوب التفويض يبقى اهتمامه أيضاً بنتيجة قرارات المهام التي فوضها، لذا تم استبعاد هذه القيمة من القائمة الفرعية لأنها غاية الجميع، (فالشروط الثلاث لاستخدام هذه القيمة متوفرة من خلال تفضيل العينة لها فقد حظيت بالتقدير الأعلى لأفراد العينة وفق ما ورد في الجدول رقم (٤-١٣)، كما أن كل قرار بحاجة إلى تحصيل نتائج جيدة منه، وظروف العمل الحكومي توفر البيئة المناسبة من إمكانات مادية وبشرية وأدوات لازمة لصنع القرارات)، كما أن إجماع أفراد العينة الاستطلاعية على عدم إمكانية اتخاذ أي قرار دون سلطة أدى إلى استبعادها عن المقارنة مع القيم الأخرى لتكون على رأس القيم المؤثرة على

القرار، فهي ممنوحة قانوناً بصلاحيات مختلفة لكل فرد في العينة، والنسب العالية التي حظيت بها قيمتا الإنجاز والسلطة من استخدام أفراد العينة لها موضحة في الجدول رقم (٤-٨):

الجدول رقم (٤ - ٨) نتائج تطبيق الأداة رقم (٢)

التنوع	التفاعل الاجتماعي	المخاطرة	المكانة الاجتماعية	الاقتصاديات	الإبداع	الاستقلالية	السلطة	الغيرية	الجماليات	التقدم	الإنجاز	استخدام القدرة
-	٩,٣%	-	-	-	٢,٥%	٨,٧%	٣٤%	-	-	٢,٧%	٣٥,٥%	٧,٣%

إذ يلاحظ من نتائج تطبيق الأداة رقم (٢) أن المديرين رغم تفضيلهم في الحياة والعمل لقائمة واسعة من القيم إلا أن استخدامهم يقتصر على قائمة فرعية منها أقل شمولية وأكثر تخصصاً في مجال القرارات، و تبيّن عدم استخدام قيم (الجماليات، والغيرية، والاقتصاديات، والمكانة الاجتماعية /الهيبة، والمخاطرة، والتنوع)، وجمعت باقي القيم لتعطي قائمة قيم القرار أي الأكثر استخداماً وتأثيراً في مراحل القرار، لتمثل الأداة رقم (٣).

٣-٤- الأداة رقم (٣) تضم القيم التالية: (استخدام القدرة، التقدم، الإبداع، الاستقلال، التفاعل والمشاركة مع الآخرين) التي سنطلق عليها قائمة قيم القرار المستخلصة من عينة الدراسة في قطاع الصحة السوري والتي اقتصر عليها تطبيق المقابلة الشخصية مع كامل العينة (١٣٤) مديراً، والملحق رقم (٤-٧) يوضح أداة التطبيق رقم (٣) المختصرة عن قيم الأداة رقم (٢) والتي تم ربطها مع المستوى الإداري، ومع مراحل القرار، لتعالج النتائج عن طريق التكرارات، وقد تم اعتماد أسلوب التكرارات لأننا بحاجة إلى نتيجة محددة تبرز قيمة واحدة هي الأكثر استخداماً عند كل مستجيب في كل مرحلة من مراحل القرار، ولا نسعى لتحديد مدى استخدام المستجيب لكل القيم المدروسة، ولا لتحديد الفروقات الإحصائية بين القيم في كل مرحلة من مراحل القرار، فمن المؤكد أن المدير يستخدم جميع القيم السابقة بدرجات متفاوتة، لكننا ركزنا على القيمة الأكثر ملاءمة للمستجيب ولطبيعة القرار التي يواجهها، مع إمكانية استخدامها في بيئة العمل.

وبما أنه أمكن في الفصل الثالث تصنيف خصائص القرارات بحسب المستوى الإداري، سيحدد الفصل الحالي من خلال نتائج تطبيق هذه الأداة تصنيفاً للقيم المؤثرة في القرارات في تلك المستويات.

ونشير إلى أنه ما دفع الباحثة إلى استخدام ثلاث أدوات هو الآتي:

١- إن الأداة الأولى هي مقياس عالمي ومناسب للبيئة السورية، و بنيت عليها الأدوات الأخرى فهي عامة وشاملة للقيم إذ أن القيم الحياتية تنعكس على العمل ويصعب الفصل على صعيد الممارسات والأعمال بين القيم وقيم العمل، إضافة للأسباب التي تم ذكرها في الفصل الثاني (ص ٥٤-٥٥).

٢- استخدمت الأداة الثانية كخطوة انتقالية للحصول على الأداة الثالثة، حيث تم اختصار القيم من (١٣) قيمة نتيجة تطبيق الأداة الثانية على عينة استطلاعية متنوعة الأفراد إلى (٥) قيم في الأداة الثالثة، ما يسهل إنجاز العمل وجمع البيانات واختصار مدة المقابلات الشخصية التي تمت مع عدد كبير من المديرين المحدد ب: {أفراد العينة (١٣٤) مديراً يضاف إليها عينة دراسة الصدق الظاهري (١٥) مديراً، وعينة دراسة ثبات إعادة المؤلفة من (٢٠) مديراً}، كما تم التحقق أثناء تطبيق الأداة الثالثة من ملاءمتها نظراً لتركز الإجابات في قيم محددة، وعدم اقتراح أي من المستجيبين لقيم تتضمنها الأداة الثانية.

٦- إجراءات التأكد من صلاحية الأدوات:

استخدمت أداة قياس (القيم وقيم العمل) الأداة رقم (١) في العديد من دول العالم كالولايات المتحدة وكندا وبريطانيا وفرنسا وإسبانيا وغيرها، وخضعت للدراسات السيكومترية، وأعطت مؤشرات صدق وثبات مرضية.

وحُسب ثبات المقاييس الفرعية العشرين التي تتضمنها الأداة بطريقة الاتساق الداخلي وباستخدام معادلة كرونباخ-ألفا، وتم استخراج معاملات ثبات الإعادة.

(Manual, 1985: 24-27)، واستخدمت طرائق عدة للتحقق من صدق المقاييس الفرعية العشرين التي يتضمنها المقياس، وعُدَّ توافق آراء مديري المشروع الخاص بدراسة أهمية العمل (work important study) حول ملاءمة كل مجموعة من البنود لإحدى القيم التي أُعدت لها، مؤشراً للصدق الظاهري لأداة البحث. وقامت الفرق (المؤلفة من ثلاثة مختصين على الأقل لكل فرقة)، والذين ينتمون لعدة بلدان بكتابة البنود، ثم تم مراجعة البنود لضمان صدقها الظاهري (Super & Nevill, 1984)، كما استخرجت مؤشرات مهمة حول الصدق التقاربي لمقاييس القيم من خلال دراسة الترابطات المستخرجة من تطبيق الصورتين الانكليزية والفرنسية، وتطبيق بعض الأدوات التي أُعدت لقياس بعض متغيرات الدافعية المتصلة بالعمل مثل استبانة مينيسوتا للأهمية (The Minnesota Importance Questionnaire) التي تتناول عشرين حاجة من الحاجات ذات الصلة، ومقياس تفضيل مظهر العمل (The Work Aspect Performance Scale) والذي يتصدى لقياس تفضيلات الأفراد لثلاثة عشرة مظهراً

من مظاهر العمل، وقائمة قيم العمل لسوبر التي أعدت لقياس خمس عشرة قيمة تتصل بالادافعية للعمل (The Manual, 1985: 34)، ودُرس الصدق التمييزي من خلال الترابطات بين أداة البحث وبعض المقاييس الأخرى مثل قائمة التفضيل

المهني (The Vocational Performance Inventory)، ومقياس مينيسوتا للرضا (The Minnesota Satisfaction Questionnaire)، (خيال، ٢٠٠٩: ٦٢-٦٣).

أما بالنسبة للصورة السورية لقائمة أدوار الحياة - مقياس القيم LRI-VS، فقد حُسب ثبات الاتساق الداخلي للمقاييس الفرعية العشرين التي تتضمنها الأداة باستخدام معادلة كرونباخ-ألفا، وتم استخراج معاملات ثبات الإعادة، وحسب ثبات الصورة العربية والصورة الأجنبية الأصلية للمقياس بطريقة ترابطات الأشكال البديلة (Alternate Form Correlation)، ودُرس الصدق التقاربي للصورة العربية للأداة وأعطت النتائج مؤشراً للصدق التقاربي للصورة العربية، ومؤشراً للصدق التمييزي، كما أن الدراسة العاملية لبنود الصورة العربية للمقياس اتفقت نتائجها إلى حد كبير مع نتائج الدراسات العاملية لعدد من الصور الأجنبية للمقياس، وهذا يمكن أن يقدم دعماً إضافياً لصالح هذا المقياس للاستعمال في البيئة العربية (ميخائيل، ٢٠٠٦: ٣٦٩-٣٧٥).

دراسة الصدق:

صدق المحتوى: عُرِضَت أدوات القياس على عدد من الأساتذة ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة والاقتصاد وعلم النفس للاستفادة من خبراتهم، فمنهم من حكم الأدوات الثلاث ومنهم من حَكَم بعضها، والملحق رقم (٤-٨) يعرض قائمة بأسماء واختصاصات المحكمين، وبناءً على ملاحظاتهم جرت إعادة صياغة بعض العبارات، والتي حظيت بنسبة اتفاق معظم المحكمين في ضرورة إعادة صياغتها، حيث أبقَت الباحثة على الأسئلة التي تستحوذ على نسبة اتفاق بين المحكمين تزيد على ٨٠% وتم تدوين كافة الملاحظات، ومراجعتها وتعديل ما بدا غامضاً على أفراد العينة، ويبين الجدول رقم (٤-٩) العبارات التي تمت إعادة صياغتها من الأداة رقم (١) مقياس القيم وقيم العمل:

الجدول رقم (٤-٩) العبارات التي تمت إعادة صياغتها من الأداة رقم (١) مقياس القيم وقيم العمل بعد التحكيم

رقم العبارة	القيمة التي تقيسها	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
٥٧	التقدم	أعمل حيث تتوفر الفرصة أمام الناس للتقدم	أعمل بمكان تتوفر فيه فرص التقدم
٨٢	نمط الحياة	أعمل حيث لا يكون هناك إلا القليل من القواعد أو الأنظمة	أعمل بوجود القليل من القواعد والأنظمة
٨٤	الهيبة	أعرف لقيامي بالعمل الجيد	أكون معروفاً لقيامي بالعمل الجيد

الجدول رقم (٤-١٠) العبارات التي تمت إعادة صياغتها من الأداة رقم (٣) مقياس القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار بعد التحكيم

التسلسل	رقم الصفحة/السطر	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
١	٨/١	هذه القيم مستقاة من مقياس عالمي	تم استخلاص هذه القيم من مقياس عالمي

وتم دراسة الصدق الظاهري بعرض أدوات القياس على (١٥) مديراً من مستويات إدارية مختلفة لمعرفة مدى وضوح عبارات المقياس، وتعديل ما بدا غامضاً منها.

دراسة الثبات:

جرى التحقق من ثبات الإعادة كما يلي:

- دُرِس ثبات الإعادة بإعادة بتطبيق الأداة رقم (١) مقياس القيم وقيم العمل على عينة مؤلفة من عشرين مديراً من العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، بفواصل زمني مقداره عشرون يوماً، وبلغ معامل ثبات الإعادة (٠,٨٥٣) الموضحة بالجدول رقم (٤-١١)

الجدول رقم (٤-١١) معاملات ثبات الإعادة للأداة رقم (١)

عدد البنود	عدد الحالات	معامل ألفا كرونباخ
١٨	٢٠	٠,٨٥٣

يبين الجدول أعلاه أن النتائج أعطت مؤشرات صدق وثبات عالية للأداة رقم (١). وبمقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراساتين لخيال ومطانيوس نلاحظ أنها قريبة منها والفرق يعود في جزء منه إلى اختلاف العينات بين (طلبة)، و(مديري مدارس، موجهين، مدرسين، موجهين تربويين)، عن عينة البحث وهي (مديري إدارة مركزية، ومديرين عامين من جميع المستويات الإدارية).

• طريقة التباين باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha :

يتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الذي أعطى النتائج الآتية للأداة ككل:

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases =20.0

N of Items = 18

Alpha =.9041

نلاحظ من هذه النتائج أن قيمة معامل الثبات (معامل ثبات كرونباخ الفا Cronbach's Alpha) يساوي (٠,٩٠٤١) وهو معامل ثبات قوي جداً. وتم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية التي أظهرت النتائج التالية:

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (SPLIT)

Reliability Coefficients

N of Cases =20.0

N of Items =18

Correlation between forms =.7202 Equal-length Spearman-Brown =.8374

Guttman Split-half =.8333 Unequal-length Spearman-Brown =.8374

9 Items in part 1

9 Items in part 2

Alpha for part 1 =.8035

Alpha for part 2 =.8629

نلاحظ أن قيمة معامل الثبات Alpha Cronbach's Alpha لا تقل عن (٠.٨٠) لكل جزء وهي نسبة جيدة جداً، ومن خلال استخدام التجزئة النصفية وإعادة يتم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة وبذلك يتضح أنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

- كما دُرِسَ ثبات الإعادة بإعادة تطبيق الأداة رقم (٣) مقياس القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار على عينة مؤلفة من عشرين مديراً من مجتمع الدراسة، بفواصل زمني مقداره عشرون يوماً، وتظهر نتائج الاختبار في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٤-١٢) معاملات ثبات الإعادة للأداة رقم (٣)

Reliability Statistics

عدد البنود	عدد الحالات	معامل ألفا كرونباخ
١٥	٢٠	٠,٨١٦

نلاحظ من هذه النتائج أن قيمة معامل الثبات (معامل ثبات كرونباخ الفا Cronbach's Alpha) يساوي (٠,٨١٦) وهو معامل ثبات قوي جداً.

٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام البرنامج الحاسوبي Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، باستخدام الأدوات التالية:
- معامل بيرسون (Pearson)، (Cronbach's Alpha) لحساب الثبات من خلال إعادة تطبيق الاختبار، وبالتجزئة النصفية.
- المتوسطات الحسابية (Means)، والنسب المئوية (Percentage)، والتكرارات (Frequencies).
- اختبار تحليل التباين الأحادي انوفا (One Way Anova)، وتحليل التباين الثنائي (Two Way Anova)، واختبار (Kendall's W Test) لعينات متعددة لاملعية لحساب دلالة الفروق بين المجموعات.
- اختباري (Scheffe & Dunnett's C) للمقارنات البعدية، واختبار (Wilcoxon Signed Ranks Test) لتحديد الفروقات بين عينتين لاملعتين.

٨- نتائج البحث ومناقشتها

فيما يلي سيتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً للأسئلة والفرضيات التي حددها البحث، ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الواقع الفعلي والإطار النظري الذي اندرجت ضمنه، مع مقارنتها بالدراسات السابقة التي تتشابه معها بالمتغيرات أو الأدوات والتي تم استعراضها في هذا البحث، وبيان أوجه التشابه والاختلاف بينها، لتساهم في إضاءة أوسع للنتائج، كما سيتم عرض مجموعة من المقترحات والتوصيات بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث. للإجابة عن أسئلة البحث، واختبار الفرضيات.

ونستعرض بدايةً في الجدول رقم (٤-١٣) متوسط القيم وقيم العمل وفقاً لكل متغير على حده وفي الجدول رقم (٤-١٤) نتائج تحليل التباين الثنائي لأفراد عينة البحث وفق علاقة التفاعل بين المستوى الإداري مع باقي المتغيرات في جميع القيم المدروسة.

الجدول رقم (٤-١٣) متوسط القيم وقيم العمل وفقاً لكل متغير على حد

القيمة	استخدام	التحصيل	التقدم	جماليات	غيرية	السلطة	استقلال	إبداع	اقتصاصيات	نمط الحياة	النمو الشخصي	الهوية	المخاطرة	التفاعل مع الآخرين	العلاقات الاجتماعية	التنوع	شروط العمل	الهوية الثقافية	
	المقدرة																		
كامل العينة	16.04	17.11	16.12	15.75	17.28	15.39	13.99	14.83	16.61	13.81	16.94	14.78	12.95	14.54	15.15	13.84	15.84	12.46	
	أعلى	16.60	17.43	16.67	16.70	17.87	16.87	15.23	15.57	15.90	13.53	17.20	15.07	13.17	14.37	14.40	14.20	15.90	12.50
	أوسط	16.10	16.85	15.72	15.67	16.97	14.81	13.71	14.73	16.54	14.08	16.91	14.43	12.54	14.80	15.59	13.89	15.84	12.37
المستوى الإداري	فاصدي	15.16	17.56	16.72	14.88	17.52	15.44	13.40	14.24	17.68	13.32	16.72	15.56	13.96	13.92	14.64	13.28	15.80	12.72
	١	15.78	16.86	15.58	15.92	17.00	14.45	13.45	14.84	16.39	14.02	16.92	14.27	12.83	14.86	15.69	14.09	15.63	12.58
	٢	15.89	16.96	16.57	15.36	17.46	16.32	14.36	14.57	16.61	13.54	17.04	15.82	13.39	15.11	14.75	14.29	15.82	12.39
عدد المرؤوسين	٣	15.22	17.89	16.56	14.33	16.11	16.11	14.78	15.44	17.78	13.44	16.78	15.44	13.00	12.11	13.67	13.44	15.33	11.89
	٤	17.00	17.83	17.17	17.50	18.83	14.33	12.17	13.00	17.33	13.33	17.50	15.00	13.00	14.17	16.50	12.67	16.17	13.50
	٥	18.08	18.08	16.67	15.67	17.25	15.67	14.50	15.08	16.42	13.25	16.75	13.58	12.33	13.83	14.50	12.50	15.75	11.50
عدد سنوات الخبرة	١	15.29	17.14	16.71	14.71	18.29	17.00	15.14	15.43	17.43	14.71	17.00	16.43	13.29	13.86	14.00	14.00	15.14	12.57
	٢	16.38	16.75	16.25	17.13	18.13	17.75	15.75	15.38	16.13	14.00	16.75	14.75	12.88	14.63	14.88	13.50	18.75	13.00
	٣	16.42	16.58	15.17	14.83	16.33	14.08	13.92	14.17	15.17	13.92	16.33	13.50	12.67	14.00	15.50	13.25	14.67	12.33
عدد الهيئات	١	15.65	17.46	15.97	15.59	16.89	15.16	14.11	14.95	17.22	14.11	17.24	15.24	13.68	14.78	14.86	13.84	15.70	12.97
	٢	15.45	16.66	15.86	15.10	16.90	15.79	14.00	14.24	17.07	14.03	16.66	14.55	12.90	14.59	15.69	15.00	15.90	12.38
	٣	16.81	16.94	16.88	17.00	18.19	15.69	14.31	15.44	16.38	13.38	16.50	15.00	11.69	13.56	15.44	12.63	17.25	12.81
العمر	٤	16.94	18.00	17.33	16.33	17.72	16.00	14.06	15.39	15.83	13.17	17.33	14.89	13.72	15.17	14.78	14.94	15.56	12.11
	١	15.95	16.82	15.68	16.00	17.91	15.23	13.55	14.86	16.59	13.82	17.14	14.77	12.23	14.55	14.82	12.64	15.86	11.82
	٢	15.61	16.86	15.63	14.98	16.51	15.53	14.18	14.33	16.59	13.92	16.86	14.59	12.55	14.65	15.18	14.22	15.76	12.18
الهيئات	٣	15.89	16.89	16.16	15.68	16.79	15.42	14.21	14.79	17.00	14.37	16.89	15.00	14.00	14.58	15.84	13.58	15.42	12.89
	٤	16.17	17.04	16.17	16.21	17.54	14.21	13.17	15.67	16.21	13.83	16.71	14.67	13.04	14.25	15.29	13.29	15.50	12.79
	٥	16.73	17.58	16.77	15.92	18.31	15.69	14.54	15.15	16.96	13.27	17.12	14.50	13.15	14.42	14.92	14.27	16.38	12.92
الهيئات	٥	15.78	17.56	16.56	17.44	19.11	16.56	12.89	15.11	14.67	12.33	17.33	16.22	12.89	16.11	13.67	13.67	15.78	11.56
	١	17.20	17.60	16.60	17.80	17.00	15.80	14.40	13.80	19.00	16.00	17.40	15.40	11.60	12.40	15.40	11.80	17.20	11.40
	٢	16.17	16.95	15.83	15.98	17.31	15.40	14.10	14.90	16.38	14.29	16.95	14.57	12.76	14.71	15.38	14.07	15.93	12.31
الهيئات	٣	16.17	16.95	15.83	15.98	17.31	15.40	14.10	14.90	16.38	14.29	16.95	14.57	12.76	14.71	15.38	14.07	15.93	12.31
	٤	16.13	16.92	15.83	15.81	17.10	15.33	14.19	14.73	16.29	13.79	16.85	14.46	12.33	14.46	15.35	13.75	15.83	12.21
	٥	16.13	16.92	15.83	15.81	17.10	15.33	14.19	14.73	16.29	13.79	16.85	14.46	12.33	14.46	15.35	13.75	15.83	12.21

جدول رقم (٤ - ١) نتائج تحليل التباين الثنائي لأفراد عينة البحث وفق علاقة بين المستوى الإداري وباقي المتغيرات

القيمة	المتغيرين المتفاعلين	مجموع لمربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات	قيمة ف	الدالة	نسبة تأثير التفاعل على القيمة
استخدام المقدر	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	36.56	8	4.57	0.96	0.47	0.06
	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	79.16	9	8.80	1.92	0.06	0.13
	المستوى الإداري والعمر	95.27	10	9.53	2.14	0.03	0.16
	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	0.61	2	0.31	0.06	0.94	0.00
	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	11.00	3	3.67	0.75	0.52	0.02
التحصيل	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	37.35	8	4.67	0.88	0.54	0.06
	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	26.52	9	2.95	0.55	0.84	0.04
	المستوى الإداري والعمر	57.66	10	5.77	1.08	0.38	0.09
	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	4.86	2	2.43	0.46	0.63	0.01
	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	7.77	3	2.59	0.48	0.69	0.01
التقدم	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	25.36	8	3.17	0.57	0.80	0.04
	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	34.93	9	3.88	0.72	0.69	0.05
	المستوى الإداري والعمر	29.33	10	2.93	0.51	0.88	0.04
	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	2.15	2	1.08	0.20	0.82	0.00
	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	34.57	3	11.52	2.26	0.09	0.05
جماليات	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	82.58	8	10.32	0.98	0.46	0.06
	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	253.83	9	28.20	3.00	0.00	0.19
	المستوى الإداري والعمر	106.94	10	10.69	1.04	0.41	0.08
	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	2.55	2	1.27	0.12	0.89	0.00
	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	4.12	3	1.37	0.13	0.94	0.00
غيرية	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	64.09	8	8.01	1.51	0.16	0.09
	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	60.85	9	6.76	1.26	0.26	0.09
	المستوى الإداري والعمر	42.81	10	4.28	0.83	0.60	0.07
	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	14.04	2	7.02	1.30	0.28	0.02
	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	7.18	3	2.39	0.43	0.73	0.01
السلطة	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	39.84	8	4.98	0.89	0.53	0.06
	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	44.46	9	4.94	0.81	0.61	0.06
	المستوى الإداري والعمر	116.64	10	11.66	2.28	0.02	0.16
	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	25.92	2	12.96	2.23	0.11	0.03
	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	21.21	3	7.07	1.21	0.31	0.03
استقلال	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	68.17	8	8.52	1.36	0.22	0.08
	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	32.17	9	3.57	0.52	0.86	0.04
	المستوى الإداري والعمر	94.81	10	9.48	1.52	0.14	0.12
	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	3.94	2	1.97	0.31	0.74	0.00
	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	58.33	3	19.44	3.08	0.03	0.07
إبداع	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	86.32	8	10.79	1.58	0.14	0.10
	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	40.64	9	4.52	0.62	0.78	0.05
	المستوى الإداري والعمر	135.95	10	13.60	2.15	0.03	0.16
	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	31.91	2	15.96	2.32	0.10	0.04
	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	0.68	3	0.23	0.03	0.99	0.00
اقتصاديات	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	37.97	8	4.75	0.53	0.83	0.04

0.05	0.74	0.67	5.77	9	51.93	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	
0.14	0.05	1.92	14.57	10	145.69	المستوى الإداري والعمر	
0.01	0.56	0.59	5.05	2	10.10	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	
0.03	0.31	1.20	10.31	3	30.92	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	
0.15	0.02	2.48	20.33	8	162.65	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	نمط الحياة
0.08	0.35	1.13	10.06	9	90.50	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	
0.16	0.02	2.22	17.43	10	174.27	المستوى الإداري والعمر	
0.03	0.11	2.22	17.55	2	35.10	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	
0.02	0.42	0.96	8.35	3	25.04	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	
0.07	0.41	1.04	3.54	8	28.29	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	النمو
0.05	0.66	0.75	2.54	9	22.86	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	الشخصي
0.05	0.78	0.64	2.26	10	22.58	المستوى الإداري والعمر	
0.01	0.42	0.89	2.97	2	5.93	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	
0.01	0.75	0.41	1.41	3	4.22	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	
0.16	0.01	2.80	19.57	8	156.57	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	الهيبة
0.07	0.51	0.92	7.43	9	66.84	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	
0.08	0.45	1.00	8.04	10	80.44	المستوى الإداري والعمر	
0.05	0.04	3.31	25.59	2	51.18	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	
0.03	0.28	1.29	10.29	3	30.87	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	
0.09	0.19	1.43	6.41	8	51.28	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	
0.12	0.08	1.76	6.82	9	61.42	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	
0.09	0.36	1.11	4.87	10	48.67	المستوى الإداري والعمر	مخاطرة
0.07	0.01	4.97	20.82	2	41.64	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	
0.01	0.88	0.23	1.06	3	3.18	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	
0.03	0.84	0.52	3.19	8	25.55	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	تفاعل
0.07	0.48	0.96	5.96	9	53.64	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	مع
0.10	0.24	1.30	7.73	10	77.26	المستوى الإداري والعمر	الأخريين
0.02	0.23	1.48	9.25	2	18.49	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	
0.01	0.85	0.26	1.64	3	4.92	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	
0.09	0.21	1.39	10.64	8	85.13	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	العلاقات
0.09	0.25	1.28	10.01	9	90.08	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	الاجتماعية
0.16	0.02	2.20	15.69	10	156.89	المستوى الإداري والعمر	
0.01	0.59	0.53	4.07	2	8.13	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	
0.05	0.08	2.34	16.15	3	48.45	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	
0.02	0.94	0.35	3.10	8	24.80	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	تنوع
0.13	0.04	2.01	14.89	9	134.00	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	
0.13	0.07	1.76	14.31	10	143.13	المستوى الإداري والعمر	
0.02	0.26	1.35	11.63	2	23.26	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	
0.00	0.97	0.08	0.68	3	2.03	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	
0.14	0.02	2.34	10.08	8	80.66	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	الهوية
0.08	0.37	1.09	5.03	9	45.25	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	الثقافية
0.17	0.01	2.35	9.83	10	98.28	المستوى الإداري والعمر	
0.01	0.68	0.39	1.83	2	3.66	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	

0.00	0.97	0.08	0.68	3	2.03	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	شروط العمل
0.05	0.64	0.76	8.49	8	67.92	المستوى الإداري وعدد المرؤوسين	
0.04	0.79	0.61	6.99	9	62.93	المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة	
0.08	0.47	0.97	11.14	10	111.42	المستوى الإداري والعمر	
0.00	0.97	0.03	0.31	2	0.62	المستوى الإداري وعدد الدورات القصيرة	
0.01	0.85	0.26	2.95	3	8.84	المستوى الإداري وعدد الدورات الطويلة	

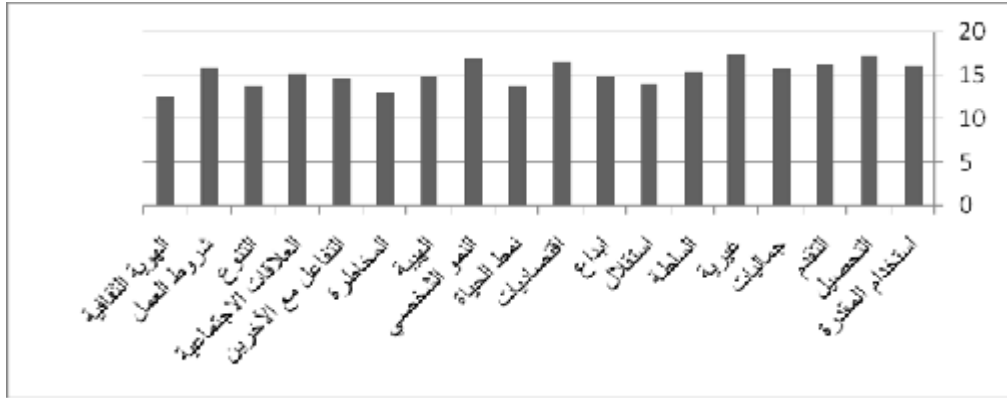
يبين الجدولان السابقان بالنظر إلى متوسطات القيم: أن القيم المدروسة على درجات مختلفة من الأهمية للعينة الكلية، وللمجموعات الفرعية فيها، وأن قيمة التفاعل بين المتغيرات المطلوبة تعطي دلالات مختلفة، وهذا ما سيتم مناقشته من خلال أسئلة البحث:

السؤال الأول:

ما هي القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟

بعد تحديد المتوسطات الحسابية للقيم المدروسة لأفراد العينة بأكملها والتي تظهر في الجدول رقم (٤-١٣)، تم تمثيلها بيانياً بالشكل رقم (٤-١):

الشكل رقم (٤-١) مخطط بياني يبين متوسطات القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق.



تظهر النتائج أن القيم التي حظيت بالتقدير الأعلى للعينة الكلية لمتخذي القرار هي الغيرية ثم الإنجاز ثم التطور الشخصي بمتوسط (١٧.٢٨، ١٧.١١، ١٦.٩٤ على التوالي)، والقيم ذات التقدير الأدنى هي المخاطرة، الهوية الثقافية، بمتوسط (م= ١٢.٩٥، ١٢.٤٦، على التوالي)، وتُفسر أهمية قيمتي الإنجاز والتطور الشخصي بكون الفئة المستهدفة من المديرين الذين يتمتعون عادة بمؤهلات علمية وثقافية وعملية، وقد يكون سعيهم لتحقيق هذه القيم سبباً في حصولهم على مراكزهم الوظيفية، وتعبير عن مدى تمسك هذه الفئة المدروسة بالقيم التي تدعم نجاحها بعملها وتوظيف إمكاناتها لتطويرها وعدم بقائها في حالة من الجمود، وفيما يتعلق بقيمة النمو الشخصي فقد أكد كريس أرجيريس في نظرية النضج أن الفرد يمتلك قابلية للنمو وهي قابلية فطرية وطبيعية، وشدد على مسؤولية المنظمة في استثمار هذه القابلية (الاستعدادات الفطرية في التأثير في سلوك العامل، أي تهيئة كل السبل للنمو بدلاً من وضع العراقيل)، وحدد سبع مراحل لهذا النمو الفطري للفرد وفقاً لما يأتي:

١. من السلبية ← الإيجابية
٢. من الاعتماد على الغير ← الاستقلالية
٣. من تصرفات محدودة ← لأشكال متعددة من السلوك.
٤. من رغبات غير واضحة ← لرغبات مؤكدة.
٥. من مفاهيم متغيرة ← لراسخة وطويلة الأمد.
٦. من التبعية ← للمساواة ثم الزعامة.
٧. من نقص الوعي ← إلى التحكم في النفس.

وبالتالي ضرورة استثمار هذه القيم التي حظيت بالتقدير الأعلى عند أفراد العينة في دعم نجاح المنظمة، كما ويمكن تفسير التقدير الأعلى لقيمة الغيرية لطبيعة عمل هذا القطاع فهو طبي يتعامل مع الحالات المرضية ويلامس النواحي الإنسانية في قطاع حكومي، الخدمة فيه مجانية أو شبه مجانية، إضافة إلى البيئة العربية التي تهتم بهذه القيم الموروثة، كما تشير النتيجة إلى انخفاض تقدير قيمة الهوية الثقافية، لأن نسبة كبيرة من عينة الدراسة والتي تشغل المناصب العليا والوسطى الإدارية هي من الأطباء الذين أتموا تحصيلهم العلمي في الخارج، ولم يشكل لهم العمل أو الدراسة مع أفراد من هويات ثقافية مختلفة أية عوائق، إنما وسيلة للتحصيل العلمي والتطور الشخصي، كما ينخفض تقدير قيمة المخاطرة بسبب مجال العمل في قطاع حكومي تضبطه القوانين والأنظمة وتحدد مهام وصلاحيات كل مدير فيه، ومن خلال المقابلة الشخصية تم ملاحظة اقتصار تقدير قيمة الإبداع على الأفراد العاملين في مجال الجودة والتصميم والتنمية من عينة الدراسة.

وتتنسق هذه النتائج إلى حد ما مع نتائج الدراسات المسحية التي أجراها (Sverko) على نطاق عشرة بلدان، والتي توصل فيها إلى ثلاث قيم احتلت المراتب الأعلى في التقدير وهي: التطور الشخصي، والإنجاز، واستخدام القدرة، وقيمتان احتلتا المرتبة الأدنى وهي: المخاطرة، والسلطة، لدى سائر العينات تقريباً (Nevill, 1996 عن ميخائيل، ٢٠٠٢: ٢٤)، وتتفق في أهمية قيمة الإنجاز مع دراسة (Montgomery, 2006) للمديرين الصينيين المالكين المحليين للمشاريع الصغيرة ودراسة (Matić, 2008) عند الأمريكان والكروات، وتختلف نتيجة هذه الدراسة بارتفاع تقدير قيمة الغيرية، التي فسّرنا سببها، وتختلف النتيجة المتعلقة بقيمتي السلطة والاستقلال اللتان حظيتا بالترتيب (٩ و ١٤) في سلم الأهمية للقيم المدروسة، بالمقارنة مع دراسة (Giacomino, Akers & Fujita, 1999) حيث ظهرت من القيم الأقل أهمية من بين (٥٦) قيمة للمديرين اليابانيين.

الفرضية الأولى:

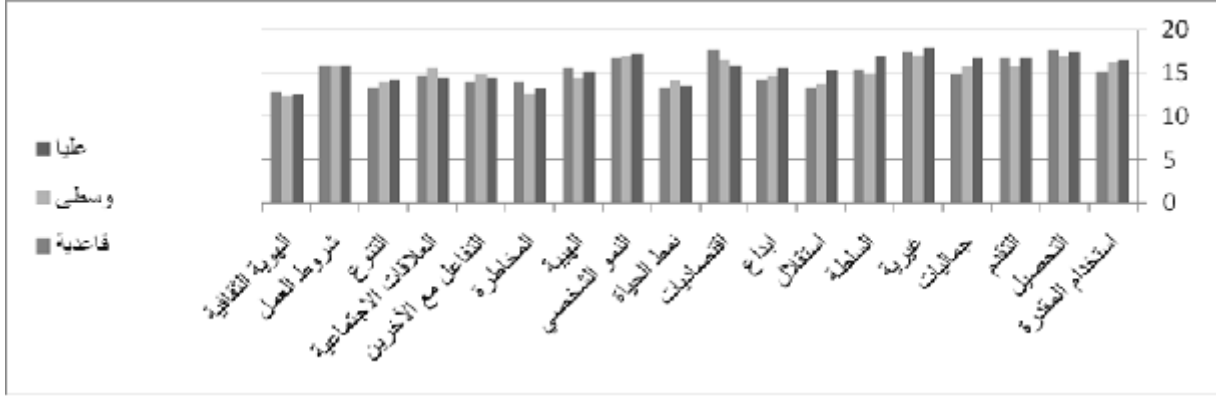
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم وقيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى لمتغير المستوى الإداري. بدايةً تم ترتيب القيم في جدول بحسب أهميتها ولكل مستوى إداري بشكل منفصل، ثم تحديد القيم الثلاث الأعلى تقديراً، والقيم الثلاث الأقل تقديراً لكل مستوى إداري، بهدف توضيح الاختلاف بينها، ثم تم اختبار الفرضية كما يلي:

الجدول رقم (٤-١٥) ترتيب القيم وقيم العمل وفقاً لكل مستوى من الأكثر إلى الأقل أهمية لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق

الإدارة العليا ن=٣٠		الإدارة الوسطى ن=٧٩		الإدارة القاعدية ن=٢٥	
القيمة	المتوسط	القيمة	المتوسط	القيمة	المتوسط
١	غيرية	١٧.٨٧	غيرية	١٦.٩٧	اقتصاديات
٢	الإنجاز	١٧.٤٣	التطور الشخصي	١٦.٩١	الإنجاز
٣	التطور الشخصي	١٧.٢٠	الإنجاز	١٦.٨٥	غيرية
٤	السلطة	١٦.٨٧	اقتصاديات	١٦.٥٤	التطور الشخصي
٥	جماليات	١٦.٧٠	استخدام المقدر	١٦.١٠	التقدم
٦	التقدم	١٦.٦٧	شروط العمل	١٥.٨٤	شروط العمل
٧	استخدام المقدر	١٦.٦٠	التقدم	١٥.٧٢	الهيبة
٨	اقتصاديات	١٥.٩٠	جماليات	١٥.٦٧	السلطة
٩	شروط العمل	١٥.٩٠	العلاقات الاجتماعية	١٥.٥٩	استخدام المقدر
١٠	إبداع	١٥.٥٧	السلطة	١٤.٨١	جماليات
١١	استقلال	١٥.٢٣	التفاعل مع الآخرين	١٤.٨٠	العلاقات الاجتماعية
١٢	الهيبة	١٥.٠٧	إبداع	١٤.٧٣	إبداع
١٣	العلاقات الاجتماعية	١٤.٤٠	الهيبة	١٤.٤٣	المخاطرة
١٤	التفاعل مع الآخرين	١٤.٣٧	نمط الحياة	١٤.٠٨	التفاعل مع الآخرين
١٥	التنوع	١٤.٢٠	التنوع	١٣.٨٩	استقلال
١٦	نمط الحياة	١٣.٥٣	استقلال	١٣.٧١	نمط الحياة
١٧	المخاطرة	١٣.١٧	المخاطرة	١٢.٥٤	التنوع
١٨	الهوية الثقافية	١٢.٥٠	الهوية الثقافية	١٢.٣٧	الهوية الثقافية

والتي تم تمثيلها بالشكل الآتي:

الشكل رقم (٤-٢) القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق حسب متغير المستوى الإداري



ومنه يظهر الاختلاف في تقدير القيم المدروسة بالنسبة لكل مستوى إداري (سلم ترتيب القيم) حيث تتناقص أهمية قيمة الاقتصاديات مع التقدم في المستوى الإداري، على عكس قيمة الجماليات التي يزداد تقديرها مع التقدم في المستوى الإداري، وتتوزع القيم الست عشرة بتسلسل مختلف حيث تتحدد **القيم الأعلى تقديراً:**

- ١- للمستوى الإداري الأعلى هي: الغيرية، الإنجاز، التطور الشخصي.
- ٢- للمستوى الإداري الأوسط هي: الغيرية، التطور الشخصي، الإنجاز.
- ٣- للمستوى الإداري القاعدي هي: الاقتصاديات، الإنجاز، الغيرية.

القيم الأقل تقديراً:

- ١- للمستوى الإداري الأعلى هي: المخاطرة، الهوية الثقافية.
- ٢- للمستوى الإداري الأوسط هي: المخاطرة، الهوية الثقافية.
- ٣- للمستوى الإداري القاعدي هي: التنوع، الهوية الثقافية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Montgomery, 2006) بأن التقديرات لأولويات القيم تختلف من مستوى إداري لآخر.

ولاختبار الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل التباين المتعدد Analysis of Variance (ANOVA)، الذي يعدُّ أحد الأساليب الإحصائية المستخدمة لفحص العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة وصفية ومتغير تابع من النوع الكمي، ويستخدم كل من تحليل التباين لفحص الفروق في متوسطات المتغيرات التابعة والناتج عن المتغيرات المستقلة التي تتم السيطرة عليها في الاختبار، ويستخدم تحليل التباين أساساً لاختبار متوسطات مجتمعين أو أكثر، ويصمم الفرض

الأساسي (فرض العدم) ليشير إلى تساوي اتجاه المتوسطات وعدم وجود اختلاف بينها وفق ما أورده كل من (العباسي، ٢٠٠٣) و (Johnson & Wichern, 1996). وعند إجراء تحليل التباين فإنه يقدم نتيجتين كالآتي:

• إذا كانت نتيجة الاختبار غير معنوية فإنه تم إثبات أن نتيجة أي مقارنه ب بين أي زوج من المتغيرات ستكون غير معنوية.

• إذا كانت نتيجة اختبار تحليل التباين معنوية فإن هذا يعني أن هناك زوجاً واحداً على الأقل من المتغيرات الفروق بينهم معنوي ويتطلب بذلك إجراء اختبارات مساعده لمعرفة ذلك الزوج من المتغيرات.

ويعتمد اختبار تحليل التباين أساساً على اختبار إحصائي يطلق عليه اسم F نسبة إلى توزيع احتمالي شهير يسمى F Distribution والذي عرفت له تطبيقات عديدة في اختبارات الفروض. ويعني قبول فرض العدم عدم معنوية اختبار F ويؤكد أن العينات مسحوبة من المجتمع نفسه، ولا فرق بين متوسطات المجتمعات التي سُحبت منها العينات. والقيمة المعنوية لاختبار F تعني قبول الفرض البديل وتقول أن زوجاً واحداً على الأقل من المعالجات (المجموعات) الفرق بينهما معنوي. وعند قبول الفرض البديل يكون المطلوب تحديد أي المجموعات هي السبب في المعنوية. ولتحديد ذلك تجرى اختبارات لاحقة لاختبار F لهذا الغرض تسمى باختبارات المقارنات المتعددة Post-Hoc Multiple Comparisons حيث نحدد عن طريقها أي زوج من الأزواج معنوي وأيها غير معنوي.

نتائج اختبار الفرضية الأولى:

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار ANOVA حيث تم الاقتصار في الجدول على النتائج التي تظهر معنوية الاختبار، بينما تظهر النتائج كاملة في الملحق رقم (٤-٩):

الجدول رقم (٤-١٦) نتائج اختبار ANOVA لمتوسطات قيم متخذي القرار تعزى لمتغير المستوى الإداري

القيم	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدالة
السلطة	بين المجموعات	92.042	2	46.021	7.692	.001
	داخل المجموعات	783.779	131	5.983		
	الكلي	875.821	133			
استقلال	بين المجموعات	61.322	2	30.661	4.683	.011
	داخل المجموعات	857.670	131	6.547		
	الكلي	918.993	133			
المخاطرة	بين المجموعات	39.913	2	19.956	4.456	.013
	داخل المجموعات	586.722	131	4.479		
	الكلي	626.634	133			

ونجد أنه لا فروق دالة إحصائية في خمسة عشر مقياساً، ما يشير إلى التقارب في المجموعات الفرعية في تقدير هذه القيم، لكن نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق في متوسطات قيم "السلطة، الاستقلال، والمخاطرة" حسب متغير المستوى الإداري، لأن قيمة اختبار F المقابلة للمتغيرات "السلطة، الاستقلال، والمخاطرة" هي ٧,٦٩٢ و ٤,٦٨٣ و ٤,٤٥٦ على التوالي وقيمة مستوى دلالة الاختبار Sig. المقابلة للمتغيرات (السلطة، الاستقلال، والمخاطرة) هي ٠,٠٠١ و ٠,٠١١ و ٠,٠١٣ على التوالي وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية $\alpha = ٠,٠٥$ وبالتالي يوجد فروق في متوسطات قيم "السلطة، الاستقلال، والمخاطرة" لدى متخذي القرار حسب متغير المستوى الإداري مما يستلزم متابعة التحليل لمعرفة أين تكمن الفروقات.

ولتبيان هذه الفروق في قيم المتوسطات لدى متخذي القرار والتي تعزى لمتغير المستوى الإداري، قمنا بإجراء المقارنات البعدية Multiple Comparisons بين متوسطات القيم في المستويات الإدارية الثلاث، حيث يقتصر الجدول رقم (٤-١٧) على النتائج التي تظهر معنوية الاختبار، بينما يوضح الملحق رقم (٤-١٠) نتائج الاختبار كاملة.

الجدول رقم (٤-١٧) المقارنات البعدية بين متوسطات القيم حسب المستوى الإداري

Post Hoc Tests

مدى الموثوقية 95%		الدالة	الخطأ المعياري بحساب المتوسط	الفرق في المتوسطين (I-J)=	(J) المستوى الإداري	(I) المستوى الإداري	المتغير التابع
المدى الأعلى	المدى القاعدي						
3.3554	.7577	.001	.52457	2.0565	وسطي	عليا	السلطة
2.8831	.1658	.024	.54874	1.5245	وسطي	عليا	استقلال
3.5490	.1177	.033	.69291	1.8333	دنيا	عليا	المخاطرة
2.6181	.2133	.016	.48564	1.4157	وسطي	دنيا	المخاطرة

يبين الجدول أعلاه أن هناك فروقات بالنسبة لقيمة السلطة بين المستوى الإداري الأعلى والأوسط، وهذا يشير إليه مستوى الدلالة Sig. = ٠,٠٠١ > ٠,٠٥ وبالتالي نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة بوجود فروقات وهي لصالح المستوى الأعلى، وكذلك بالنسبة لقيمة الاستقلال بين المستوى الأعلى والمستويين الأوسط والقاعدي بمستوى دلالة Sig. = ٠,٠٢ و ٠,٠٣ على التوالي، كلاهما لصالح المستوى الأعلى، بينما تظهر الفروقات الدالة الإحصائية بمقدار Sig. = ٠,٠١٦ لقيمة المخاطرة بين المستويين القاعدي والأوسط لصالح المستوى القاعدي.

يمكن تفسير الفروق بين الناتجة في مقياس السلطة لصالح الإدارة العليا بأن مديري المستويات العليا يقدرون قيمة السلطة أكثر نظراً لحصولهم على صلاحيات أكثر، إذ يلمسون دور السلطة في دعم نفوذهم وقيمهم الأخرى، فالتطور في المستوى الإداري يترافق مع تناقص تآكل منظومة القيم الخاصة بالمديرين.

وظهور الفروق بين المستويات الإدارية في مقياس الاستقلال لصالح الإدارة العليا أيضاً يمكن تفسيره بسبب حجم السلطة الممنوحة لكل مستوى إداري، فالمهام في المستويات الوسطى والقاعدية تتصف معظمها بالروتينية بفعل التزامهم بقانون العمل العام ونظام المؤسسة الخاص، إضافة إلى توجيهات مديريهم بالمستويات الأعلى، ما يشير إلى مركزية العمل الإداري.

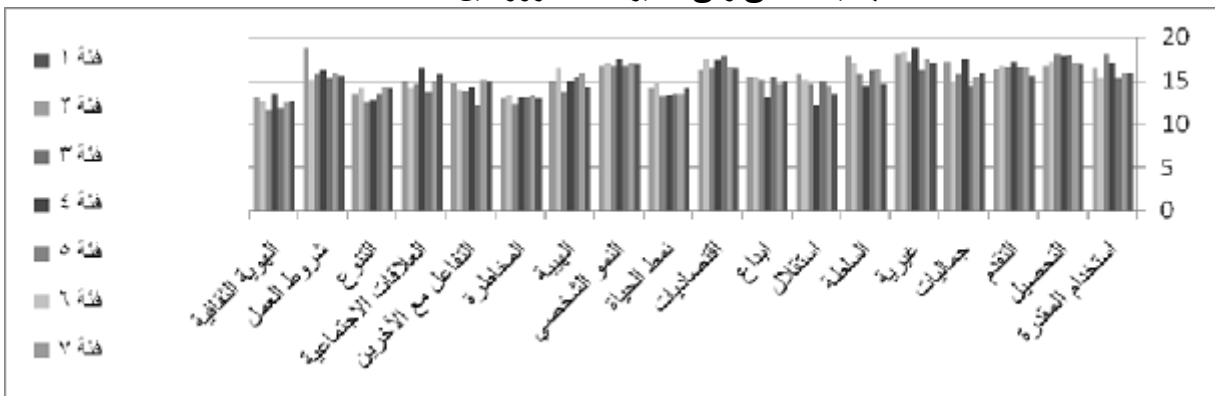
والفروق بين المستويين الإداريين الأوسط والقاعدي في مقياس المخاطرة، يُفسّر برغبة مديري المستوى القاعدي بالتطور والارتقاء بالحياة والعمل، من خلال التطور بالمستوى الإداري أو زيادة سلطتهم في نفس المستوى باعتبار أن قيمة المخاطرة هي إحدى الوسائل لتحقيق أهدافهم، بينما بالمستوى الأوسط يتحركون بخطى أكثر ثباتاً لحرصهم على مكانتهم، وكان من المتوقع ظهور هذه الفروقات أيضاً بين المستويين الإداريين القاعدي والأعلى ولكن نتائج إجابات أفراد العينة لم تعكس هذه الفروق، ويعود ذلك برأي الباحثة إلى ضرورة إعادة توزيع المديرين في المستويات الإدارية التي وردت في التوصيف الوظيفي بما يتناسب مع طبيعة القرارات وحجم المهام.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم وقيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد المرؤوسين.

بداية نشير إلى أن الجدول رقم (٤-١٣) يوضح القيم التي حظيت بالتقدير الأعلى وفق متغير عدد المرؤوسين فقط، ويوضحها أيضاً المخطط الآتي:

يبين الشكل رقم (٤-٣) القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق وفق متغير عدد المرؤوسين



يبيّن الشكل أعلاه أن قيمة شروط العمل تباينت في تقديرها بين فئات متغير عدد مرؤوسين متخذ القرار، وكذلك قيم السلطة والجماليات، أما بالنسبة لقيم التحصيل، والتقدم، والنمو الشخصي فيظهر التقارب في تقديرها من قبل أفراد العينة في جميع فئات عدد المرؤوسين، ومن الجدير ذكره أن التباين في تقدير أفراد العينة لقيمة ما بالنسبة لمتغير عدد المرؤوسين لا يعني بالضرورة أن يعطي فروقاً عند تفاعله مع متغير المستوى الإداري بالنسبة للقيمة المدروسة نفسها.

ومن أجل اختبار الفرضية: نستخدم اختبار تحليل التباين الثنائي Tow Way ANOVA الذي يستخدم لدراسة أثر متغيرين عاملين يقسم كل منهما أفراد العينة إلى مستويين (مجموعتين) أو أكثر على متغير كمي ما (المتغير المعتمد)، والذي نحصل منه على ثلاثة آثار:

- ١- الأثر الرئيسي، Main effect للمتغير العامل الأول على المتغير التابع.
- ٢- الأثر الرئيسي، Main effect للمتغير العامل الثاني على المتغير التابع.
- ٣- أثر التفاعل، Interaction، بين المتغيرين العاملين على المتغير التابع.(نجيب والرفاعي، ٢٠٠٦: ٢٩٠).

وفي حال وجود فروق دالة إحصائية لتفاعل متغيرين على قيمة ما، سيغدو مهماً أيضاً معرفة نسبة تأثير تفاعل المتغيرين على القيمة، ولتحديد مصدر التأثير الأكبر من أي المتغيرين، نبحث في نسبة تأثير كل متغير على حده، وسنورد الجداول والأشكال التي تعبر عن الفرضيات البديلة فقط.

ونشير إلى أنه في فرضيات البحث جميعها التي تدرس تفاعل متغيرين فيها فإن المستوى الإداري هو أحد هذين المتغيرين، وهو الذي تمت دراسة أثره بشكل مستقل في الفرضية الأولى - ص ١٢٢- وبالتالي لا نحتاج إلى إدراجه في نتائج تحليل التباين الثنائي كأثر رئيسي للمتغير العامل الأول، أما بالنسبة للمتغير الثاني (عدد المرؤوسين، عدد سنوات الخبرة، العمر، عدد الدورات الطويلة/ القصيرة) فليس البحث بصدد اختبار الفروقات وفقاً لكل منها بشكل مستقل، وتم اختبار فرضيات تفاعل متغير المستوى الإداري مع كل متغير على حده، ولكل قيمة على حده وتم إدراج نتائج تفاعل المتغيرين من جداول (Tests of Between-Subjects Effects) في الجدول رقم (٤-٤) (١٤)

نتائج اختبار الفرضية الثانية:

الجدول رقم (٤-٤) يُبيّن نتائج تفاعل متغيري المستوى الإداري وعدد المرؤوسين لجميع القيم المدروسة، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة تعزى إلى علاقة التفاعل في (١٥) قيمة، بينما توجد فروق دالة تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد المرؤوسين في

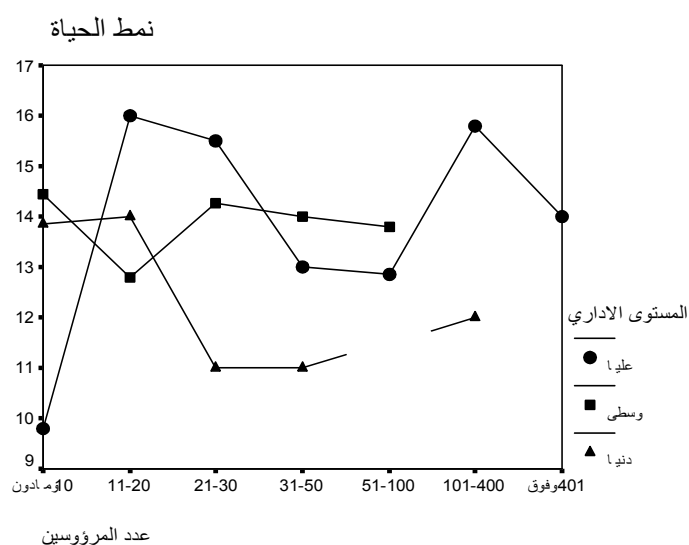
القيم التالية: (نمط الحياة، والهيبة، والهوية الثقافية) لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق وبقيمة إحصائية Sig. = 0.02 و 0.01 و 0.02 على التوالي > 0.05، ولمعرفة مصدر التأثير نتحقق من جداول (Tests of Between-Subjects Effects) التي سندرج منها فقط ما يتعلق بظهور الفروق الدالة الإحصائية:

جدول رقم (٤-١٨) نسبة تأثير كل من المستوى الإداري وعدد المرؤوسين في المتغير التابع

المتغير التابع (القيمة)	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدالة	نسبة التأثير على المتغير التابع
نمط الحياة	المستوى الإداري	27.436	2	13.718	1.674	0.19	.028
	عدد المرؤوسين	31.377	6	5.229	.638	0.70	.032
	تفاعل المتغيرين	162.647	8	20.331	2.482	0.02	.145
الهيبة	المستوى الإداري	9.31	2.00	5	0.67	0.52	0.01
	عدد المرؤوسين	72.71	6.00	12	1.73	0.12	0.08
	تفاعل المتغيرين	156.57	8.00	20	2.80	0.01	0.16
الهوية الثقافية	المستوى الإداري	7.22	2.00	4	0.84	0.44	0.01
	عدد المرؤوسين	18.53	6.00	3	0.72	0.64	0.04
	تفاعل المتغيرين	80.66	8.00	10	2.34	0.02	0.14

نلاحظ من الجدول أعلاه بالنسبة لقيمة نمط الحياة : أن نسبة تأثير متغير المستوى الإداري = 2,8% > 3,2% نسبة تأثير عدد المرؤوسين وبالتالي يتحدد مصدر الفروق الدالة الإحصائية التي ظهرت في علاقة تفاعل المتغيرين في نمط الحياة من متغير عدد المرؤوسين بنسبة أعلى، ويوضح الشكل التالي علاقة التفاعل بين المتغيرين.

الشكل (٤-٤) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد المرؤوسين في قيمة نمط الحياة



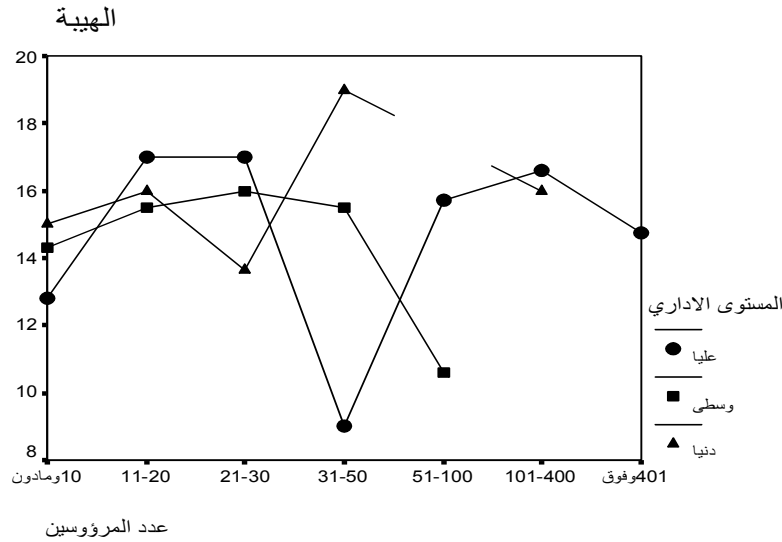
إذ يمثل الشكل مقارنة بين متوسطات "نمط الحياة" بالنسبة للمستويات الإدارية الثلاث وفئات عدد المرؤوسين السبع.

ويلاحظ التداخل المتعدد في تقدير أفراد المستويات الإدارية الثلاث لقيمة نمط الحياة وفقاً لفئات عدد المرؤوسين، فازداد تقدير أفراد العينة من المستوى الإداري الأعلى في الفئات الأكثر عدداً، على عكس أفراد المستوى القاعدي، بينما حافظ أفراد المستوى الأوسط على نسب متقاربة من تقديرهم لنمط الحياة في مجمل فئات عدد المرؤوسين.

وينتج عنه أن تغير عدد المرؤوسين يؤدي إلى تغير في تقدير قيمة نمط الحياة وفقاً للمستويات الإدارية، ويفسر عدم ظهور ارتقاء وتطور في تقدير قيمة نمط الحياة (وبعض القيم الأخرى) مع زيادة عدد المرؤوسين لأن مجتمع الدراسة مؤلف من مؤسسات مستقلة إدارياً، تختلف بشكل كبير بملاكها (أي عدد موظفيها)، وليس من الضروري أن ترتبط زيادة عدد المرؤوسين أو التقدم بالمستوى الإداري مع تطور هذه القيمة.

أما بالنسبة لقيمة الهيبة: يظهر الجدول رقم (٤-١٨) أن نسبة تأثير متغير المستوى الإداري = ١ % > ٨ % نسبة تأثير عدد المرؤوسين وبالتالي يتحدد مصدر الفروق الدالة الإحصائية التي ظهرت في علاقة تفاعل المتغيرين على الهيبة من متغير عدد المرؤوسين، ويوضح الشكل التالي علاقة التفاعل بين المتغيرين.

الشكل (٤-٥) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري و عدد المرؤوسين في قيمة الهيبة



ويلاحظ التقارب في تقدير قيمة الهيبة في معظم الفئات بالنسبة للمستويات الإدارية، ويبرز الاختلاف فقط في الفئة (٣١-٥٠ مرؤوس) بين المستويين الأعلى والقاعدي، وقد يفسر وجود فروق في قيمة الهيبة إلى التطرف في تقدير أفراد الفئة (٣١-٥٠ مرؤوس) لأهمية هذه القيمة، ولكن يمكن ألا نعم رأي أفراد هذه الفئة، لأنها مؤلفة من مدير واحد وذلك بالرجوع إلى الجدول رقم (٤-٥) الذي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الإداري وعدد المرؤوسين، ففي حال

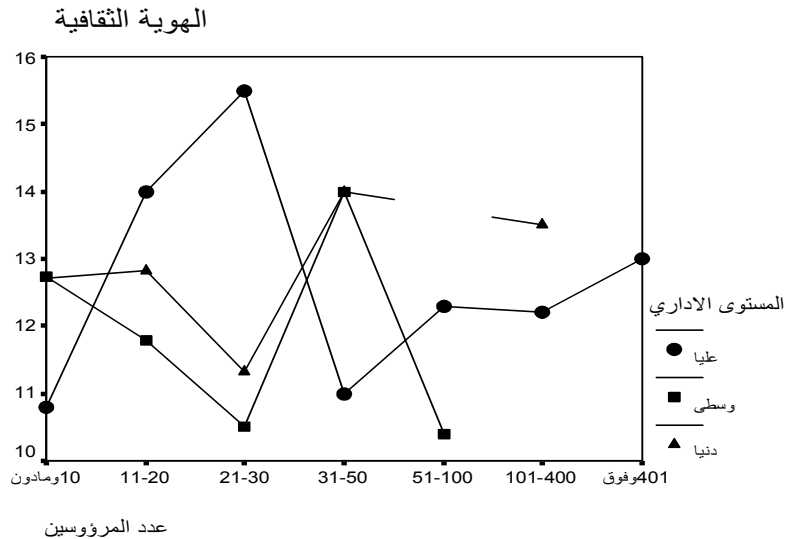
اعتبار تقدير هذا الفرد لقيمة الهوية بأنها متطرفة، وتم حساب قيمة الهوية لهذه الفئة بأخذ المتوسط بينها وبين الفئتين المجاورتين أي (٢١-٣٠) مرؤوس و(٥١-١٠٠) من الملحق رقم (٤-١١) تكون: م = $\frac{3}{(15,71+9+17)}$ = ١٣,٩ وبإعادة اختبار الفرضية نحصل على قيمة Sig = ٠,٠٥ < ٠,٠٥٤ وبالتالي نقبل الفرضية العدم بعدم وجود فروق دالة لقيمة الهوية وفق المتغيرين المحددين كما تظهر في الجدول الآتي:

جدول رقم (٤-١٩) نسبة تأثير كل من المستوى الإداري وعدد المرؤوسين في الهوية / المعدل/

المتغير التابع (القيمة)	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدالة	نسبة التأثير على المتغير التابع
الهوية	المستوى الإداري	13.12	2.00	6.56	0.94	0.394	0.02
	عدد المرؤوسين	82.67	6.00	13.78	1.97	0.075	0.09
	تفاعل المتغيرين	111.33	8.00	13.92	1.99	0.054	0.12

أما بالنسبة لقيمة الهوية الثقافية: يظهر الجدول رقم (٤-١٨) أن نسبة تأثير متغير المستوى الإداري = ١ % > ٤ % نسبة تأثير عدد المرؤوسين وبالتالي يتحدد مصدر الفروق الدالة الإحصائية التي ظهرت في علاقة تفاعل المتغيرين على الهوية الثقافية من متغير عدد المرؤوسين، ويوضح الشكل التالي علاقة التفاعل بين المتغيرين.

الشكل (٤-٦) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد المرؤوسين في قيمة الهوية الثقافية



يوضح الشكل أعلاه التشتت الكبير لتقدير أفراد المستويات الإدارية لهذه القيمة في معظم فئات عدد المرؤوسين، وخاصة الفئة (٢١-٣٠ مرؤوس).

ويمكن تفسير هذه الفروق نظراً لاختلاف طبيعة العمل أو البيئة الثقافية التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة.

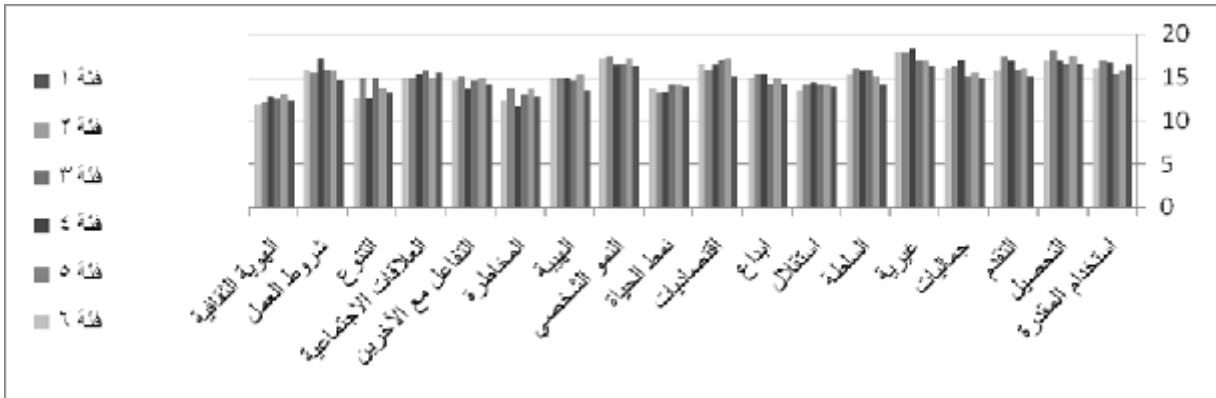
وينتج من اختبار الفرضية الثانية: وجود فروق دالة تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد المرؤوسين في القيم التالية: (نمط الحياة، والهوية، والهوية الثقافية) لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، ويتحدد مصدر التأثير الأكبر من متغير عدد المرؤوسين، كما لا توجد علاقة خطية واضحة تحدد شكل التابع (القيم ذات الفروق الإحصائية) المحدد بدلالة متغيري (المستوى الإداري وعدد المرؤوسين).

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم وقيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة؟

نشير بدايةً إلى أن الجدول رقم (٤-١٣) يوضح القيم التي حظيت بالتقدير الأعلى وفق متغير عدد سنوات الخبرة فقط، ويوضحها أيضاً المخطط التالي:

الشكل رقم (٤-٧) القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق حسب متغير عدد سنوات الخبرة



يبين الشكل أعلاه تباين تقدير أفراد العينة لعدد من القيم ومنها: شروط العمل، التنوع، الاقتصاديات، السلطة، الجماليات بين فئات عدد سنوات الخبرة.

ومن أجل دراسة الفرضية نستخدم اختبار تحليل التباين الثنائي لبيانات عينة البحث وفقاً لمتغيري المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة بدراسة كل قيمة على حده.

ونحصل على نتائج اختبار الفرضية الثالثة من الجدول رقم (٤-١٤) إذ يتبين وجود فروق دالة تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة في القيم التالية: (الجماليات، التنوع) لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق وبقية إحصائية =Sig. ٠,٠٠٣ و ٠,٠٤ على التوالي > ٠,٠٥ ولمعرفة مصدر التأثير نتحقق من

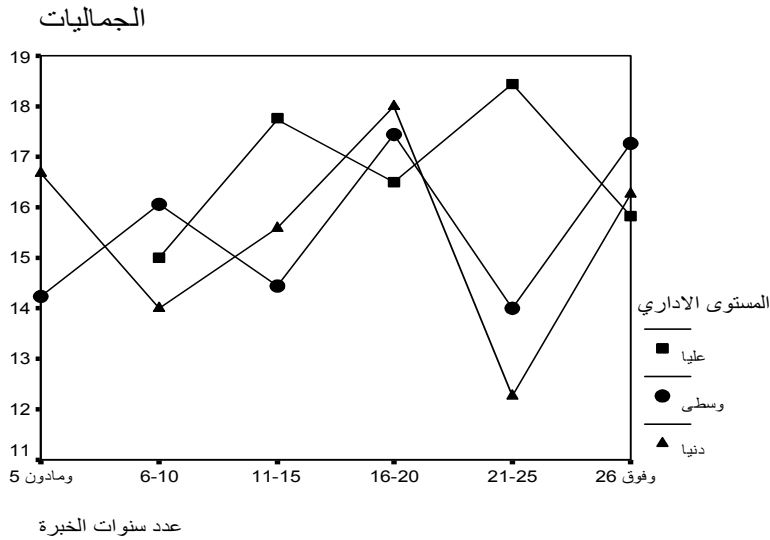
جداول (Tests of Between-Subjects Effects) التي سندرج منها فقط ما يتعلق بظهور الفروق الدالة الإحصائية:

جدول رقم (٤-٢٠) نسبة تأثير كل من المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة في المتغير التابع

المتغير التابع (القيمة)	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدالة	نسبة التأثير على المتغير التابع
الجماليات	المستوى الإداري	5.12	2.00	3	0.27	0.76	0.00
	عدد سنوات الخبرة	31.71	5.00	6	0.68	0.64	0.03
	تفاعل المتغيرين	253.83	9.00	28	3.00	0.003	0.19
التنوع	المستوى الإداري	8.67	2.00	4	0.59	0.56	0.01
	عدد سنوات الخبرة	54.98	5.00	11	1.49	0.20	0.06
	تفاعل المتغيرين	134.00	9.00	15	2.01	0.04	0.13

يبين الجدول أعلاه بالنسبة لقيمة الجماليات: أن نسبة تأثير متغير المستوى الإداري = ٠,٠١ % > ٣ % نسبة تأثير عدد سنوات الخبرة، وبالتالي يتحدد مصدر الفروق الدالة الإحصائية التي ظهرت في علاقة تفاعل المتغيرين على الجماليات من متغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الشكل التالي علاقة التفاعل بين المتغيرين.

الشكل (٤-٨) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة في قيمة الجماليات

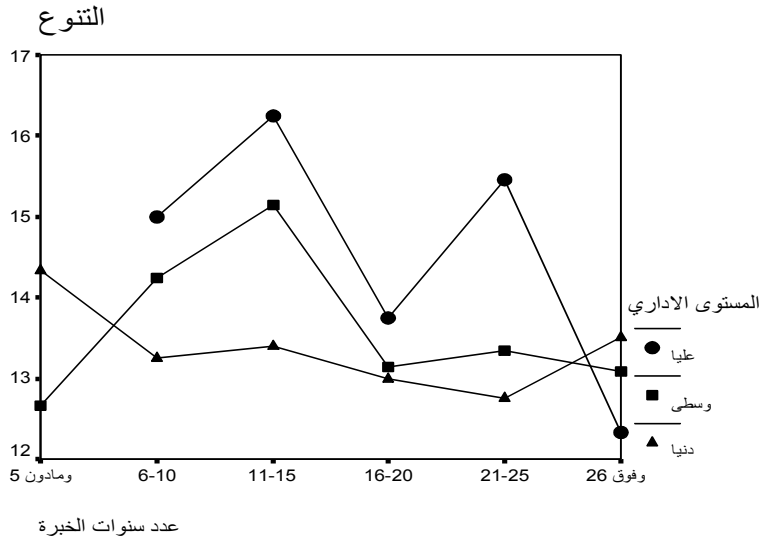


يُلاحظ التقارب في تقدير قيمة الجماليات بين المستويات الإدارية الثلاثة في فئات عدد سنوات الخبرة، ولكن يظهر الاختلاف واضحاً في الفئة (٢١-٢٥ سنة خبرة) وبين المستويين الأعلى والقاعد، وبالرجوع إلى الجدول (٤-١٣) يمكن ملاحظة أن قيمة الجماليات تزداد مع زيادة عدد سنوات الخبرة وصولاً إلى الفئة (١٦-٢٠ سنة خبرة) لتعود وتتناقص في الفئات اللاحقة.

تفسّر هذه الفروقات في تقدير القيمة بتنوع مجالات العمل التي شملتها الدراسة فمنهم من أظهر اهتماماً عالياً بها لارتباطها المباشر بعملهم (ما ظهر من خلال المقابلات الشخصية كمثال المديرين في مجال الجودة والتصميم و الأطباء من اختصاصات معينة) وقد توزع هؤلاء في المستويات الإدارية جميعها وفئات سنوات الخبرة، وقد يُعطي توزيع العينة وفقاً لمجال العمل نتيجة أوضح لقيمة الجماليات من توزيعها وفق المستوى الإداري.

ونظراً لظهور فروق دالة إحصائية في قيمة التنوع فبالعودة إلى الجدول رقم (٤-٢٠) نلاحظ أن نسبة تأثير متغير المستوى الإداري = ١ % > ٦ % نسبة تأثير عدد سنوات الخبرة، وبالتالي يتحدد مصدر الفروق الدالة الإحصائية التي ظهرت في علاقة تفاعل المتغيرين على التنوع من متغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الشكل التالي علاقة التفاعل بين المتغيرين.

الشكل (٤-٩) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة في قيمة التنوع



حيث يحافظ أفراد المستوى الأعلى على تقدير أعلى للقيمة من باقي المستويات الإدارية في معظم الفئات يليهم أفراد المستوى الأوسط ثم القاعدي، ويفسر هذا بأن طبيعة العمل في المستويات الأعلى تفرض نوعاً من التنوع على أفرادها نظراً لتنوع المهام والقرارات والمشكلات التي تواجههم، والأفراد، مع ملاحظة أن هذه القيمة تتناقص مع التقدم بعدد سنوات الخبرة و لمجمل المستويات، ما يفسر بأن الأفراد مع التقدم ينحون إلى الاستقرار في الحياة والعمل.

وتجدر الإشارة إلى عدم ظهور فروق في قيم الاقتصاديات وفقاً لعدد سنوات الخبرة، ما لا يتفق مع نتائج دراسة (المحادين، ٢٠٠٢) ويمكن أن يرجع السبب إلى اختلاف بيئة الدراسة، وعدم ظهور فروق في بعض القيم مثل (التقدم، النمو الشخصي، الإنجاز) وفقاً لتفاعل المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة، ما يشير إلى دافعية العمل والسعي للترقية والتقدم.

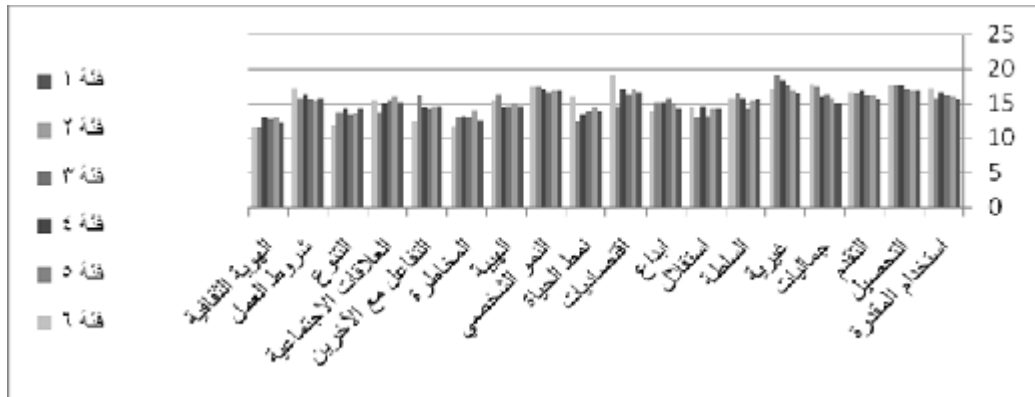
ويُنتج من اختبار الفرضية الثالثة: وجود فروق دالة تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة في القيم التالية: (الجماليات، والتنوع) لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، ويتحدد مصدر التأثير الأكبر من متغير عدد سنوات الخبرة، بينما لم تظهر فروق دالة في ست عشرة قيمة وهذا يدل على التوافق في قيم أفراد العينة رغم الاختلاف في درجة أهميتها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (خيال، ٢٠٠٩)، ودراسة (الياسين، ٢٠١٠) بوجود فروق في قيم المديرين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، مع ملاحظة اختلاف القيم المدروسة، ومجال العمل.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم وقيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري والعمر؟ للاطلاع على القيم التي حظيت بالتقدير الأعلى وفق متغير العمر فقط، يمكن الرجوع إلى الجدول رقم (٤-١٣) ويوضحها أيضاً المخطط التالي:

يبين الشكل رقم (٤-١٠) القيم وقيم العمل السائدة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق حسب متغير العمر



يبين الشكل أعلاه أن قيمة التفاعل مع الآخرين، نمط الحياة، الاقتصاديات، وقيم أخرى تباينت في تقديرها بين فئات العمر.

ونحصل على نتائج اختبار الفرضية الرابعة من الجدول رقم (٤-١٤) إذ يتبين وجود فروق دالة تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري والعمر في القيم التالية: (استخدام القدرة، السلطة، الإبداع، نمط الحياة، العلاقات الاجتماعية، الهوية الثقافية) لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق وبقائمة إحصائية $\text{Sig} = 0,03$ و $0,02$ و $0,03$ ، (Tests of) على التوالي $0,01$ و $0,02$ و $0,02$ ونحدد مصدر التأثير من جداول

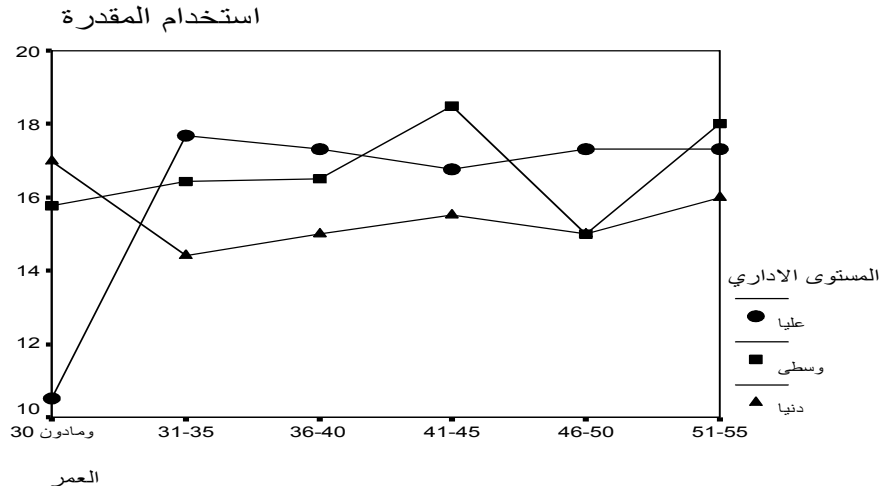
(Between-Subjects Effects) التي سندرج منها فقط ما يتعلق بظهور الفروق الدالة الإحصائية:

جدول رقم (٤-٢١) نسبة تأثير كل من المستوى الإداري والعمر على المتغير التابع

المتغير التابع (القيمة)	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدالة	نسبة التأثير على المتغير التابع
استخدام القدرة	المستوى الإداري	12.79	2.00	6	1.44	0.24	0.02
	العمر	42.27	5.00	8	1.90	0.10	0.08
	تفاعل المتغيرين	95.27	10.00	10	2.14	0.03	0.16
السلطة	المستوى الإداري	95.39	2.00	48	9.32	0.00	0.14
	العمر	39.20	5.00	8	1.53	0.19	0.06
	تفاعل المتغيرين	116.64	10.00	12	2.28	0.02	0.16
الإبداع	المستوى الإداري	10.30	2.00	5	0.82	0.44	0.01
	العمر	23.35	5.00	5	0.74	0.60	0.03
	تفاعل المتغيرين	135.95	10.00	14	2.15	0.03	0.16
نمط الحياة	المستوى الإداري	10.65	2.00	5	0.68	0.51	0.01
	العمر	68.58	5.00	14	1.75	0.13	0.07
	تفاعل المتغيرين	174.27	10.00	17	2.22	0.02	0.16
العلاقات الاجتماعية	المستوى الإداري	46.79	2.00	23	3.29	0.04	0.05
	العمر	28.41	5.00	6	0.80	0.55	0.03
	تفاعل المتغيرين	156.89	10.00	16	2.20	0.02	0.16
الهوية الثقافية	المستوى الإداري	7.45	2.00	4	0.89	0.41	0.02
	العمر	11.19	5.00	2	0.53	0.75	0.02
	تفاعل المتغيرين	98.28	10.00	10	2.35	0.01	0.17

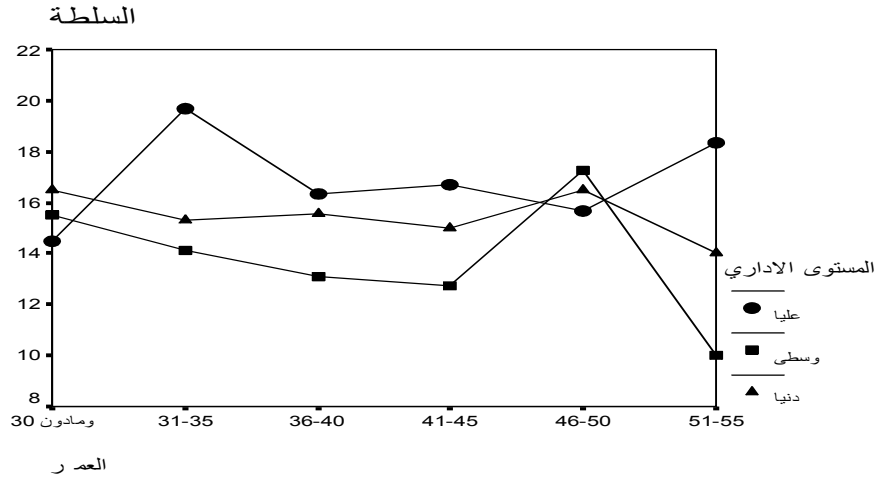
نلاحظ من الجدول أعلاه بالنسبة لقيمة استخدام القدرة: أن نسبة تأثير متغير المستوى الإداري = ٨% > ٢% نسبة تأثير العمر، وبالتالي يتحدد مصدر الفروق الدالة الإحصائية التي ظهرت في علاقة تفاعل المتغيرين على قيمة استخدام القدرة من متغير العمر، ويوضح الشكل التالي علاقة التفاعل بين المتغيرين.

الشكل (٤-١١) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري العمر في قيمة استخدام القدرة



يُلاحظ في معظم الفئات العمرية أن أفراد المستوى الإداري القاعدي أقل تقديراً لقيمة استخدام القدرة من أفراد باقي المستويات، كما يظهر التباين بين أفراد المستويات الثلاثة في الفئة العمرية الأولى، بينما تتقارب في الفئات الأخرى، وهو ما يظهر أيضاً بالنسبة لقيمة السلطة لكن مع ملاحظة أن نسبة تأثير متغير المستوى الإداري = ١٤% < ٦% نسبة تأثير العمر، وبالتالي يتحدد مصدر الفروق الدالة الإحصائية التي ظهرت في علاقة تفاعل المتغيرين على قيمة السلطة من متغير المستوى الإداري، ويوضح الشكل التالي علاقة التفاعل بين المتغيرين.

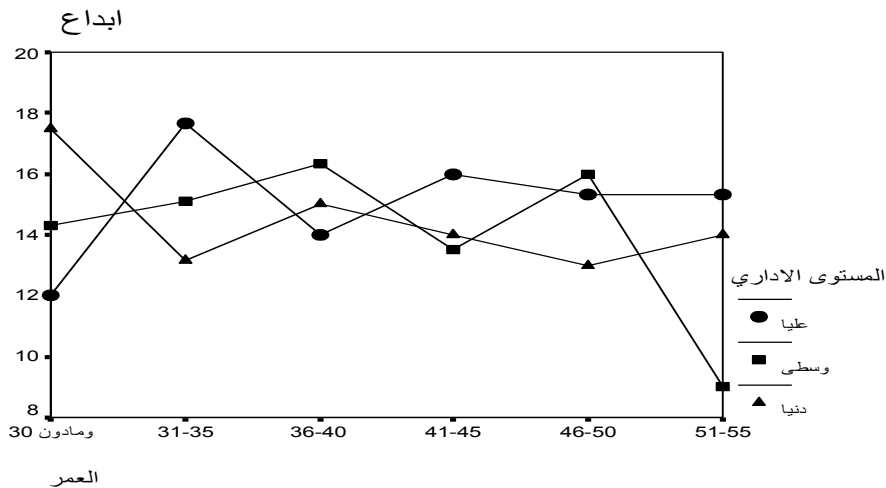
الشكل (١٢-٤) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري والعمر في قيمة السلطة



وما سبق يتفق مع نتيجة الفرضية الأولى بوجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى الإداري في قيمة السلطة الجدول رقم (١٦-٤)، والتي تم تفسيرها.

أما بالنسبة لقيمة الإبداع فمن الجدول رقم (٢١-٤) تتحدد نسبة تأثير متغير المستوى الإداري = ١% > ٣% نسبة تأثير العمر، وبالتالي يتحدد مصدر الفروق الدالة الإحصائية التي ظهرت في علاقة تفاعل المتغيرين في الإبداع من متغير العمر، ويوضحها الشكل الآتي.

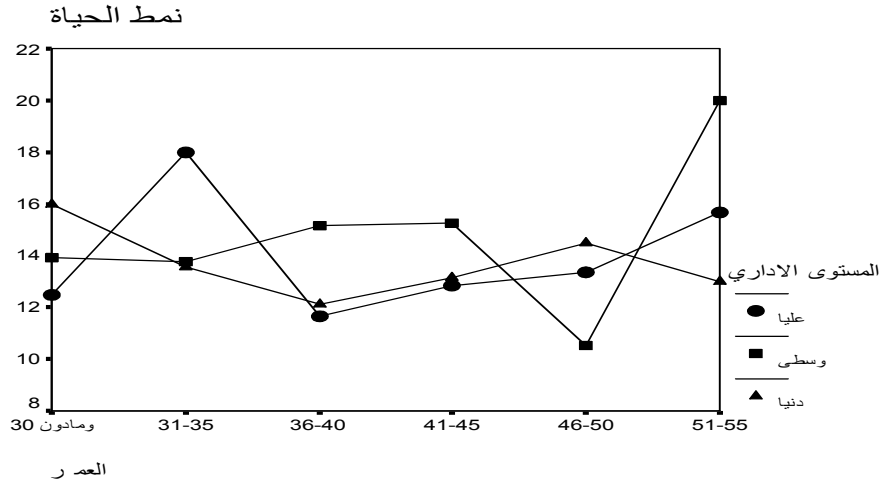
الشكل (١٣-٤) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري والعمر في قيمة الإبداع



يُلاحظ من الشكل أن تقدير قيمة الإبداع بين الارتفاع والانخفاض لجميع أفراد المستويات الإدارية الثلاثة بين فئة عمرية وأخرى، ويُلاحظ أن هذه القيمة لمجمل المستويات الإدارية تتناقص قيمتها ابتداءً من الفئة العمرية الأولى حتى الأخيرة، ما يمكن تفسيره بأن بيئة العمل لا تشجع على تطوير الإبداع، أو لأن مجال العمل في قطاع عام وصحي لا تتطلب تطويراً لهذه القيمة، كما هو الحال في أقسام محددة كالتالي تهتم بالإعلان والتسويق...

وأما بالنسبة لقيمة نمط الحياة فتحدد نسبة تأثير متغير المستوى الإداري = ١% > ٧% نسبة تأثير العمر، وبالتالي يتحدد مصدر الفروق الدالة الإحصائية التي ظهرت في علاقة تفاعل المتغيرين في الإبداع من متغير العمر، ويوضح الشكل الآتي علاقة التفاعل بين المتغيرين.

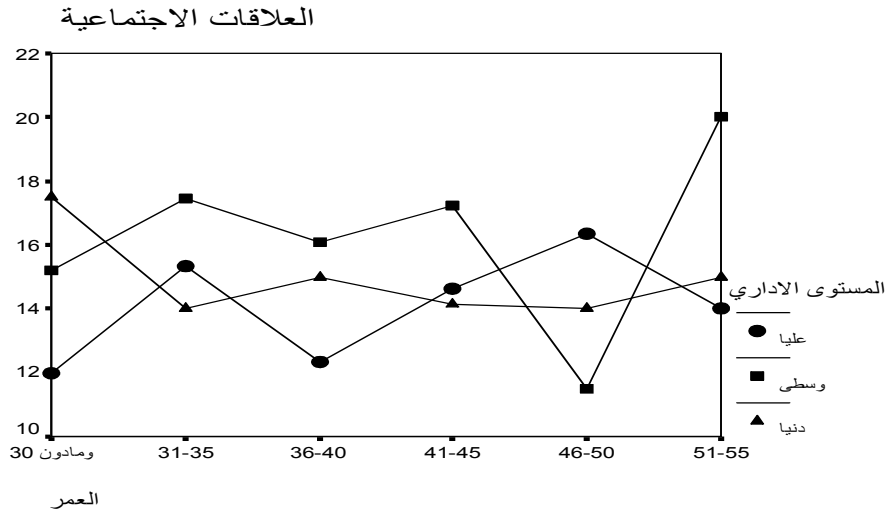
الشكل (٤-٤) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري والعمر في نمط الحياة



وتمثل هذه النتيجة أن تقدير قيمة نمط الحياة تتغير مع التقدم بالعمر، لكن هذا التغير قد يرتبط بعوامل أخرى تفصح عن مسار ارتقائه (كالبينة الثقافية التي ينتمي إليها المدير وما يرتبط بها من متغيرات).

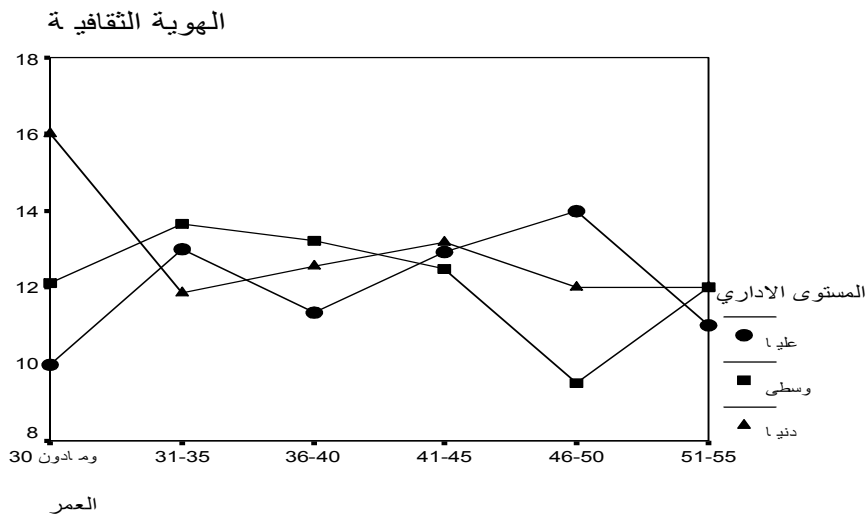
قيمة العلاقات الاجتماعية: تتحدد نسبة تأثير متغير المستوى الإداري = ٥% < ٣% نسبة تأثير العمر، وبالتالي يتحدد مصدر الفروق الدالة الإحصائية التي ظهرت في علاقة تفاعل المتغيرين في العلاقات الاجتماعية من متغير المستوى الإداري، ويوضح الشكل الآتي علاقة التفاعل بين المتغيرين.

الشكل (٤-١٥) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري والعمر في العلاقات الاجتماعية



إذ يلاحظ التناوب بين الفئات العمرية وفي كل مستوى إداري في تقدير قيمة العلاقات الاجتماعية، وتظهر كأول قيمة لا تحظى بتقدير عالٍ من أفراد المستوى الإداري الأعلى مقارنة مع القاعدي في معظم الفئات، أما بالنسبة للفروق التي ظهرت في قيمة الهوية الثقافية فكانت نسبة تأثير متغير المستوى الإداري = ٢% = ٢% نسبة تأثير العمر، وبالتالي يتحدد مصدر الفروق الدالة الإحصائية التي ظهرت في علاقة تفاعل المتغيرين في الهوية الثقافية من كلا المتغيرين، المبيّنة في الشكل الآتي الذي يتضح منه الانخفاض العام لتقدير هذه القيمة في معظم الفئات مقارنة مع القيم الأخرى.

الشكل (٤-١٦) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري والعمر في الهوية الثقافية



وينتج من اختبار الفرضية الرابعة: وجود فروق دالة تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري والعمر في القيم التالية: (استخدام القدرة، الإبداع، نمط الحياة) بتأثير متغير

العمر بنسبة أعلى، والقيم التالية: (السلطة، العلاقات الاجتماعية) بتأثير متغير المستوى الإداري، ويؤثر كلا المتغيرين بنفس الدرجة في قيمة الهوية الثقافية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الياسين، ٢٠١٠)، ودراسة (Vakil, 2009) بوجود فروق في قيم المديرين تعزى إلى متغير العمر، مع ملاحظة اختلاف القيم المدروسة، ومجال العمل.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق دالة ذات دلالة إحصائية بين قيم وقيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد الدورات المتبعة القصيرة؟

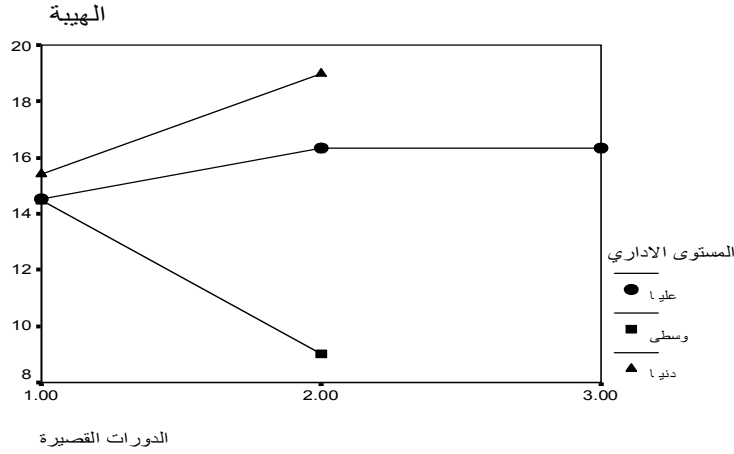
نحصل على نتائج اختبار الفرضية الخامسة من الجدول رقم (٤-١٤) إذ يتبين وجود فروق دالة تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري والعمر في قيمتي الهيبة والمخاطرة لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، وبقيمة إحصائية Sig = ٠,٠٤ و ٠,٠١ على التوالي، ونتحقق من مصدر هذا التأثير من الجدول الآتي:

جدول رقم (٤-٢٢) نسبة تأثير كل من المستوى الإداري وعدد الدورات المتبعة القصيرة في المتغير التابع

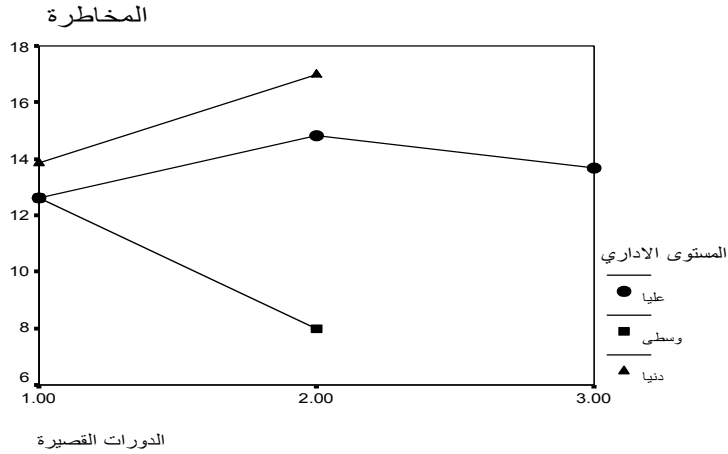
المتغير التابع (القيمة)	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدالة	نسبة التأثير على المتغير التابع
الهيبة	المستوى الإداري	63.37	2.00	32	4.10	0.02	0.06
	عدد الدورات القصيرة	2.12	2.00	1	0.14	0.87	0.00
	تفاعل المتغيرين	51.18	2.00	26	3.31	0.04	0.05
المخاطرة	المستوى الإداري	55.43	2.00	28	6.61	0.00	0.09
	عدد الدورات القصيرة	0.27	2.00	0	0.03	0.97	0.00
	تفاعل المتغيرين	41.64	2.00	21	4.97	0.01	0.07

من الجدول أعلاه تتأثر قيمة الهيبة: بنسبة تأثير متغير المستوى الإداري = ٦% < ٠,١% نسبة تأثير وعدد الدورات المتبعة القصيرة، وبالتالي يتحدد مصدر الفروق الدالة الإحصائية التي ظهرت في علاقة تفاعل المتغيرين على الهيبة من متغير المستوى الإداري، الذي يؤثر أيضاً في قيمة المخاطرة بنسبة = ٩% < ٠,١% نسبة تأثير وعدد الدورات المتبعة القصيرة، ويوضح الشكلان الآتيان علاقة التفاعل بين المتغيرين.

الشكل (٤-١٧) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد الدورات المتبعة القصيرة في الهيئة



الشكل (٤-١٨) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد الدورات المتبعة القصيرة في المخاطرة



ويلاحظ من الشكلين أعلاه أن أفراد المستوى الإداري الأعلى فقط هم من اتبعوا عدداً من الدورات التي تزيد عن (٥١) دورة، ويتشابه الشكلان السابقان بأن قيمة المخاطرة تزداد عند أفراد المستوى الأوسط مع زيادة عدد الدورات القصيرة المتبعة، على عكس المستوى القاعدي، بينما يحافظ نسبياً المستوى الأعلى في فئات الدورات القصيرة على أهمية هذه القيمة، ويتحدد مصدر التأثير من متغير المستوى الإداري الذي أعطى في الفرضية الأولى فروقاً دالة بالنسبة لقيمة المخاطرة، الذي تم تفسيره.

الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم وقيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد الدورات المتبعة الطويلة؟

نحصل على نتائج اختبار الفرضية السادسة من الجدول رقم (٤-١٤) إذ يتبين وجود فروق دالة تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري والعمر في قيمة الاستقلال لمتخذي

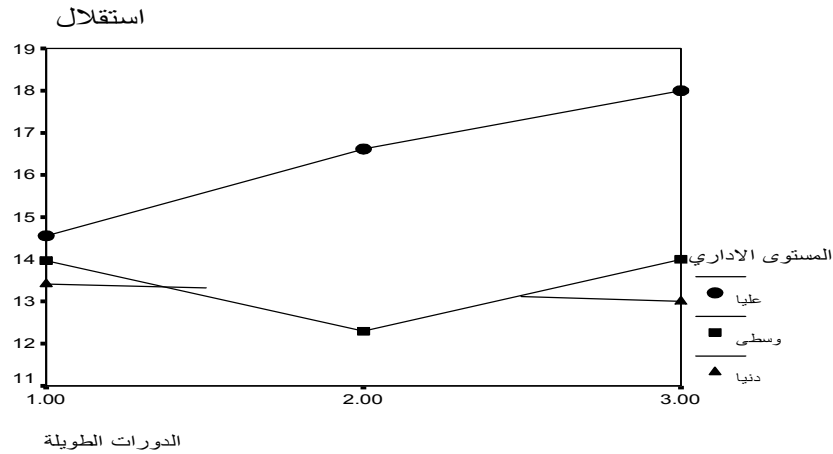
القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، وبقية إحصائية Sig. = 0,03 ،
ونتحقق من مصدر هذا التأثير من الجدول الآتي:

جدول رقم (٤-٢٣) نسبة تأثير كل من المستوى الإداري وعدد الدورات المتبعة الطويلة على المتغير التابع

المتغير التابع (القيمة)	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدالة	نسبة التأثير على المتغير التابع
الاستقلال	المستوى الإداري	56.48	2.00	28	4.48	0.01	0.07
	عدد الدورات الطويلة	5.03	2.00	3	0.40	0.67	0.01
	تفاعل المتغيرين	58.33	3.00	19	3.08	0.03	0.07

تحدد نسبة تأثير متغير المستوى الإداري = ٧% < ١% نسبة تأثير وعدد الدورات المتبعة الطويلة، وبالتالي يتحدد مصدر الفروق الدالة الإحصائية التي ظهرت في علاقة تفاعل المتغيرين على الاستقلال من متغير المستوى الإداري، ويوضح الشكل الآتي علاقة التفاعل بين المتغيرين.

الشكل (٤-١٩) مخطط بياني لتفاعل المستوى الإداري وعدد الدورات المتبعة الطويلة في الاستقلال



وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الفرضية الأولى التي أعطت فروقاً دالة إحصائية لقيم الاستقلال تعزى إلى متغير المستوى الإداري، وتم تفسيرها.

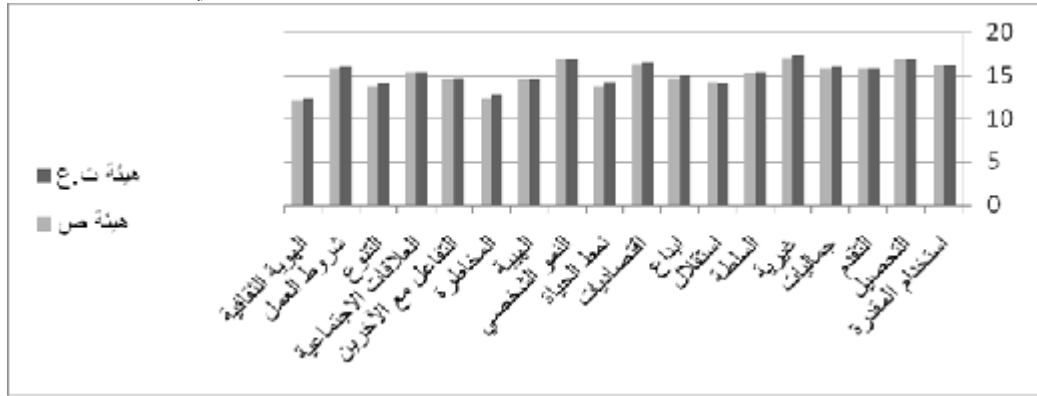
وتجدر الإشارة إلى أن عدد الدورات المتبعة سواءً القصيرة أو الطويلة لم تنتج فروقاً دالة إحصائية متوقعة لبعض القيم مثل التقدم والنمو الشخصي في دراسة تفاعلها مع المستوى الإداري، سواءً كانت هذه الدورات بدافع شخصي، أو قدمتها المؤسسة فهي تتفق في هذا الشق مع نتائج دراسة (رفاعي، ٢٠٠٨) التي خرجت بالنتيجة التالية: البرامج التدريبية المقدمة لا تلبى الاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات المحلية لأنها برامج نظرية تقليدية، والمادة التدريبية غير كافية، ولا يتم إدخال نظم وأساليب تكنولوجية حديثة وهي لا تساير التطورات العامة.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Brown, 2002) بأن بعض الاختلافات الديموغرافية لا تعكس الاختلافات في ترتيب القيم، وتختلف عن دراسة (Vakil, 2009) حيث تم العثور على

الاختلافات في قيم عمل المديرين بحسب المتغيرات المدروسة المتمثلة في (الجنس والعمر، والأقدمية بالعمل، والمستوى الإداري، ومجال العمل).

الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم وقيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى متغير التبعية الإدارية للهيئات العامة للمشافي الحكومية. يبين الشكل رقم (٤-٢٠) القيم وقيم العمل الساندة لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق حسب متغير التبعية الإدارية للهيئات العامة للمشافي



يبين الشكل التقارب الكبير في تقدير أفراد العينة من الهيئات التابعة لوزارتي الصحة والتعليم العالي لمجموعة القيم، فقد حظيت القيم الآتية بالتقدير الأعلى في جميع الهيئات المشمولة بالدراسة وهي: الغيرية، النمو الشخصي، الإنجاز) بمتوسط (م= ١٧,٣١ و ١٦,٩٥ و ١٦,٩٥) على التوالي للهيئات العامة التابعة لوزارة التعليم العالي، ومتوسط (م= ١٧,١٠ و ١٦,٨٥ و ١٦,٩٢) على التوالي للهيئات العامة التابعة لوزارة الصحة، بينما حظيت القيم الآتية بالتقدير الأدنى لأفراد عينة الدراسة (التنوع، المخاطرة، الهوية الثقافية)، بمتوسط (م= ١٤,٠٧ و ١٢,٧٦ و ١٢,٣١) على التوالي للهيئات العامة التابعة لوزارة التعليم العالي، ومتوسط (م= ١٣,٧٥ و ١٢,٣٣ و ١٢,٢١) على التوالي للهيئات العامة التابعة لوزارة التعليم العالي. ولاختبار الفرضية نتبع الخطوات كما في الفرضية الأولى لنحصل على النتائج الآتية:

قيمة $Sig. < 0,05$ لجميع القيم المدروسة، والملحق رقم (٤-١٤) يبين نتائج اختبار ANOVA لقيم أفراد العينة وفقاً للهيئات العامة، وبالتالي نقبل الفرضية التالية:

لا توجد فروق دالة إحصائية بين قيم وقيم عمل متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى متغير التبعية الإدارية للهيئات العامة للمشافي الحكومية، مع ملاحظة عدم وجود مستوى إداري قاعدي في الهيئات، إنما تم تحديده فقط في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة.

ما يشير إلى التقارب في جميع القيم المدروسة بين هيئات قطاع الصحة، ويمكن تفسير ذلك بالتشابه بين الهيئات في تنوع طبيعة عمل متخذي القرار فيها (طبي، تمريضي، هندسي، محاسبي، قانوني....)، وخضوعهم لنفس القوانين والأنظمة، وتشابه الهيكل التنظيمي، وأيضاً بأن جميع الهيئات تقوم بدور خدمي طبي تعليمي حتى في الهيئات غير التابعة لوزارة التعليم العالي، وبالتالي تشابه بيئة العمل الداخلية والخارجية.

السؤال الثاني:

ما هي القيم المتضمنة في النظام الداخلي لمبدأ عمل الإدارة لقطاع الصحة العام في سورية؟ لكل مؤسسة مبادئ تعمل وفقها، وللقطاع العام في القطر العربي السوري قوانين واضحة ومحددة لكل من الإدارة والعاملين، وموحدة لمعظم قطاعات العمل الحكومي المدني، وبعض القطاعات كوزارة الصحة - التي تمثل مجتمع الدراسة - حددت النظام الداخلي لها، والذي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتوصيف الوظيفي، ومبادئ عمل الإدارة التي سيتم توضيح القيم المتضمنة فيها:

مبادئ الإدارة في الوزارة والهيئات العامة للمشفى التابعة لها: (الهيئة العامة لمشفى الزهراوي، ٢٠١٠)

وفق ما جاء في نظامها الداخلي، المادة ٨/: تعمل الإدارة في المستشفى على قيادة وإدارة العمل وتحقيق الأهداف التي أحدثت من أجلها وفق قانون إحداثها وهذا النظام، مستفيدة من التجارب، ومستخدمة أفضل الطرق العلمية والعملية وذلك وفق المبادئ الآتية:

- ١- تحقيق مبدأ القدوة بأن يكون الرئيس قدوة لمروسيه.
- ٢- تنمية روح التعاون والمبادرة والانضباط والالتزام والتنسيق والتفاعل الايجابي مع العمل.
- ٣- تنمية العلاقات الديمقراطية وزيادة فعالية ومشاركة العاملين في الإدارة في السعي لتحقيق أهداف المستشفى.
- ٤- الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل.
- ٥- تنمية الشعور لدى العاملين بالانتماء إلى المستشفى.
- ٦- سيادة علاقات المساواة والعدالة وتحقيق تكافؤ الفرص بين جميع العاملين.
- ٧- وضع العاملين في وظائف تتناسب مع اختصاصاتهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم وتجاربهم.
- ٨- استخدام الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت التشجيعية كأداة من أجل حث العاملين وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء والإبداع.

٩- اعتماد أسلوب التخطيط العلمي والبرمجة واستنباط الأولويات في العمل وتنفيذه وتقييمه وتطويره.

١٠- السهر على مصالح المستشفى المادية والمعنوية وإقامة وتنظيم وتنسيق علاقات طيبة مع المجتمع والجهات الوصائية والجهات العامة الأخرى والمكاملة لعملها ومع المنظمات الشعبية وأجهزة الإعلام.

١١- المتابعة ومراقبة التنفيذ والمحاسبة وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب وذلك دون تمييز في المعاملة.

وبمقارنة ما ورد في البنود السابقة من قيم يمكن استخلاص الآتي:

١- التفاعل والمشاركة مع الآخرين، المبادرة، الانضباط والالتزام.

٢- العلاقات مع الآخرين، الفعالية ومشاركة العاملين في الإدارة.

٣- الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل.

٤- تعميق الشعور بالانتماء.

٥- العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.

٦- توزيع العاملين بحسب كفاءتهم.

٧- التحفيز، لدعم معيار والتقدم والإنجاز والإبداع.

٨- الولاء والانتماء، العلاقات الجيدة مع الآخرين (التفاعل الاجتماعي).

٩- تحقيق معيار شروط العمل.

السؤال الثالث:

ما هي القيم المشتركة بين المنظمة ومتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟ وهل تحتل هذه القيم المشتركة التقدير الأعلى للأهمية عند متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟

من إجراء التقاطع بين ما تم إيضاحه في السؤال السابع وقائمة قيم سوبر للقيم وقيم العمل تبين أن القيم المشتركة هي: الغيرية، الإنجاز، التقدم، الإبداع، التفاعل مع الآخرين، العلاقات الاجتماعية، شروط العمل.

ولتحديد موقع هذه القيم المشتركة في سلم ترتيب أهمية القيم وقيم العمل لعينة الدراسة، تم الاعتماد على نتائج السؤال الأول من خلال حساب متوسطات القيم لكامل العينة، والموضحة بالجدول رقم (٤-١٣)، وإدراج تلك النتائج وفق تسلسل أهميتها في الجدول الآتي وتوضيح موقع القيم المشتركة فيه كما يأتي:

الجدول رقم (٤-٢٤) موقع قيم المنظمة في النسق القيمي لأفراد العينة

المتوسط	القيمة	التسلسل
17.28	غيرية	1
17.11	الإنجاز	2
16.94	النمو الشخصي	3
16.61	اقتصاديات	4
16.12	التقدم	5
16.04	استخدام المقدر	6
15.84	شروط العمل	7
15.75	جماليات	8
15.39	السلطة	9
15.15	العلاقات الاجتماعية	10
14.83	ابداع	11
14.78	الهيبة	12
14.54	التفاعل مع الآخرين	13
13.99	استقلال	14
13.84	التنوع	15
13.81	نمط الحياة	16
12.95	المخاطرة	17
12.46	الهوية الثقافية	18

نلاحظ توزع القيم المشتركة على درجات مختلفة من الأهمية لتغطي القيم ذات الترتيب الأعلى بالأهمية، وتتوزع بين الترتيب (١) إلى (١٣) للقيم، والموضحة بالجدول رقم (٤-٢٤)، إذ تشتركان بقيمتي (الغيرية، الإنجاز) ذات التقدير الأعلى للأهمية، بمتوسط (١٧,٢٨ ، ١٧,١١ على التوالي)، ومن الجدير ذكره ما حدده ماكلياند في نظريته (الإنجاز) التي أوردتها (الطجم و السواط، ٢٠٠٣: ١٠٠) أن الأشخاص الذين ينصب اهتمامهم على الإنجاز يتصفون بـ:

١. مستوياتهم الاقتصادية جيدة.
 ٢. الدخل لا يمثل لديهم دافعاً قوياً للعمل.
 ٣. يرغبون في الحصول على تقويم مستمر لأعمالهم.
 ٤. يتفادون المخاطر على حساب العمل.
 ٥. يرغبون في العمل باستقلالية.
 ٦. لا يترددون في نسب النجاح والفشل لأنفسهم.
- بما قد ينعكس على تحديد بعض صفات عينة الدراسة إلى حد ما.

السؤال الرابع:

ما هي القيم الأشد تأثيراً في كل مرحلة من مراحل القرار (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، اتخاذ القرار) لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق؟

تم تطبيق الأداة رقم (٣) على عينة الدراسة ويحدد الجدول الآتي النتائج:

الجدول رقم (٤-٢٥) القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، اتخاذ القرار) وفقاً للمستويات الإدارية لدى متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق.

الخطوة	المستوى الإداري	استخدام المقدر	التقدم	الإبداع	الاستقلال	مشاركة وتفاعل مع الآخرين	العينة
تحديد المشكلة	عليا	٢٠	-	-	-	١٠	٣٠
	وسطي	٣٧	١٢	٤	٥	٢١	٧٩
	دنيا	١٢	-	-	٢	١١	٢٥
	المجموع	٦٩	١٢	٤	٧	٤٢	١٣٤
	مج %	٥١,٥	٩	٣	٥,٢	٣١,٣	١٠٠
تحديد البدائل	عليا	٣	-	٣	-	٢٤	٣٠
	وسطي	٥	٥	٧	١٠	٥٢	٧٩
	دنيا	١٠	-	-	٣	١٢	٢٥
	المجموع	١٨	٥	١٠	١٣	٨٨	١٣٤
	مج %	١٣,٤	٣,٧	٧,٥	٩,٧	٦٥,٧	١٠٠
اتخاذ القرار	عليا	٦	-	-	٢١	٣	٣٠
	وسطي	١٦	١	٤	٤٦	١٢	٧٩
	دنيا	-	-	-	٧	١٨	٢٥
	المجموع	٢٢	١	٤	٧٤	٣٣	١٣٤
	مج %	١٦,٤	٠,٧	٣	٥٥,٢	٢٤,٦	١٠٠
المراحل الثلاث	مج %	٢٣,٨	٤,٥	٤,٥	٢٣,٤	٤١,٥	١٠٠

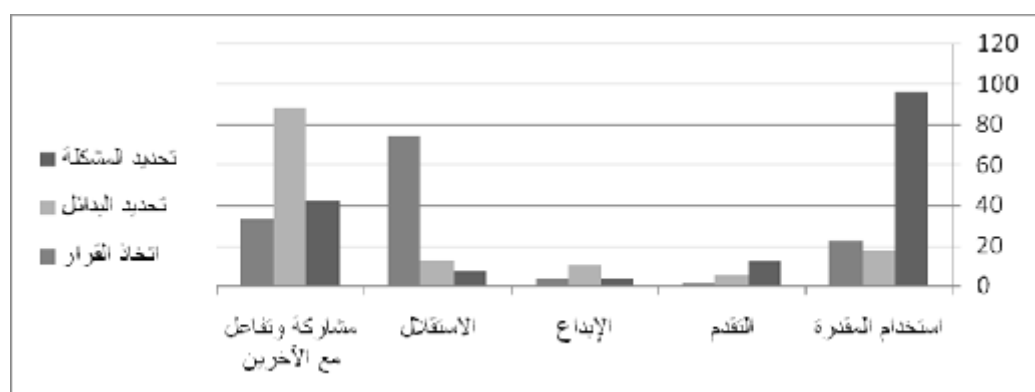
تُذكر أنه لم ندرج قيمة السلطة في الجدول إلا أنها على رأس قائمة قيم اتخاذ القرار، إذ لا يمكن اتخاذ أي قرار بدون سلطة وهي ممنوحة قانونياً لعينة الدراسة، وأيضاً يظهر من نتائج قائمة سوبر في الجدول رقم (٤-١٣) درجة تفضيل المديرين لقيمة السلطة في الحياة والعمل.

وتبين نتائج تطبيق الأداة رقم (٣) أن القيم الأشد تأثيراً في القرار بمجمل مراحلها هي المشاركة والتفاعل مع الآخرين، تليها قيمة استخدام المقدر، والاستقلالية على التوالي (بنسبة ٤١,٥ و ٢٥,١ و ٢٣,٨% من كامل حجم العينة)، لكن هذه النتيجة لا تعطي فهماً واضحاً للواقع الفعلي إن لم ندرج معها مباشرة توزيع هذه النسب في كل مرحلة من مراحل القرار، لأن المستجيب نفسه

الذي استخدم قيمة الاستقلال في مرحلة أخرى مثل اتخاذ القرار قد يستخدم قيمة التفاعل والمشاركة مع الآخرين (وهي الوجه المعاكس للاستقلال) في مرحلة مثل تحديد البدائل، لذا نحدد القيم الأشد تأثيراً في كل مرحلة من مراحل القرار للإجابة على السؤال الحادي عشر بما يأتي:

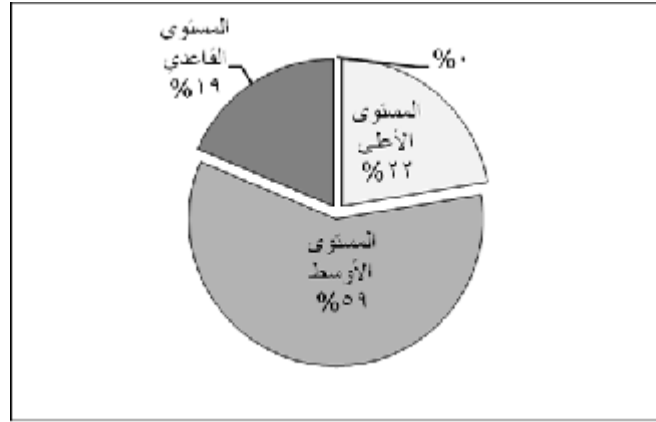
مرحلة تحديد المشكلة تتركز وبنسبة مرتفعة جداً في قيمة استخدام المقدر (بنسبة ٥٠,٧ % أي ما يقارب نصف حجم العينة)، تليها المشاركة والتفاعل مع الآخرين (بنسبة ٣٢,٨ % أي ما يقارب ثلث حجم العينة) من جميع المستويات الإدارية، ونلاحظ النسب المتدنية جداً لاستخدام القيم الأخرى (الإنجاز، والإبداع، والاستقلال)، أما في مرحلة تحديد البدائل تركزت النسبة الأعلى للقيم الأكثر استخداماً في قيمة المشاركة والتفاعل مع الآخرين (بنسبة ٦٥,٧ %)، تليها قيمة استخدام المقدر وبنسبة قليلة (١١,٢ %) لتقارب القيم الأخرى (أي يتركز ما يقارب ثلثي حجم العينة الكلية عند قيمة المشاركة والتفاعل مع الآخرين، ويتوزع الثلث الآخر على القيم الأربعة الأخرى)، كما نلاحظ تكرار الاستخدام الأكثر للقيمتين نفسيهما في مرحلة تحديد المشكلة ومرحلة تحديد البدائل لكن ضمن ترتيب متناوب، بينما في مرحلة اتخاذ القرار تبرز قيمة الاستقلال تليها المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وعلى التوالي (بنسبة ٥٥,٢ و ٢٦,١) مبتعدة عن استخدام المقدر التي برزت ضمن مراتب أعلى القيم في المرحلة الأولى وتراجعت في المراحل الأخرى، التي يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (٤-٢١) القيم الأشد تأثيراً في القرار في المراحل (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، اتخاذ القرار) للمستويات الإدارية جميعها



لكن قبل إعطاء أي تفسير لتلك النتائج يجب الانتباه إلى الحجم الذي يشغله كل مستوى إداري من العينة الكلية والذي يؤثر بشكل مباشر في النتائج الكلية للمراحل السابقة فالعينة موزعة وفقاً للمستويات الإدارية كما هو موضح بالشكل رقم (٤-٢٢):

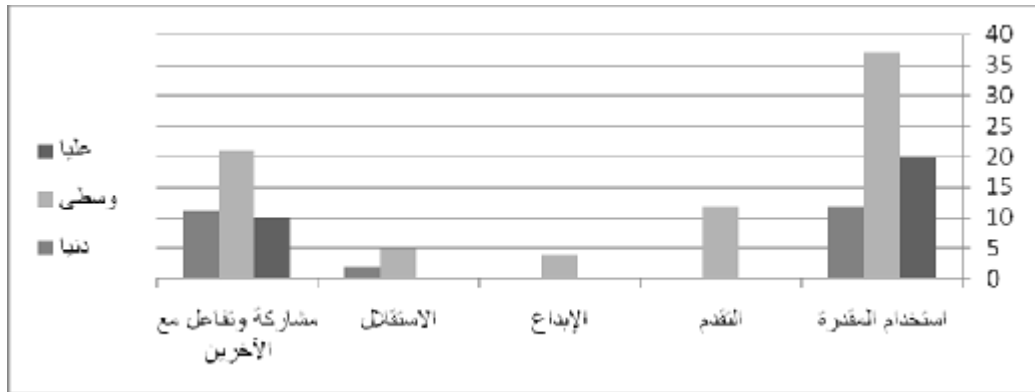
الشكل (٢٢-٤) توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية



فالتوزيع الكبير للعينة في المستوى الأوسط يؤثر في مصداقية النتائج إذا تم ذكرها للمستويات الثلاثة مجتمعة، لذا كان لا بد من إبراز القيم الأكثر استخداماً وفقاً لمتغيري (المستويات الإدارية، وخطوات القرار) معاً كما يأتي:

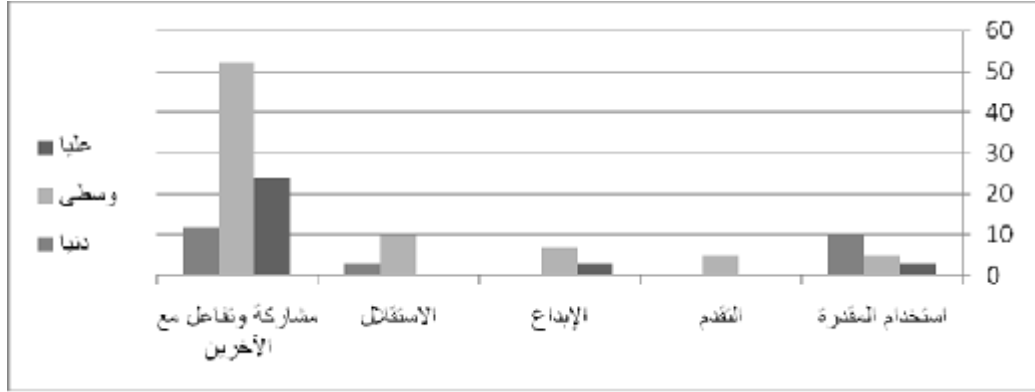
١- القيم الأشد تأثيراً في مرحلة تحديد المشكلة: تتوزع بين قيمتي استخدام المقدر والمشاركة والتفاعل مع الآخرين للمستويات الإدارية جميعها، ويوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (٢٣-٤) القيم الأشد تأثيراً في مرحلة تحديد المشكلة وفقاً لمتخذي القرار في جميع المستويات الإدارية



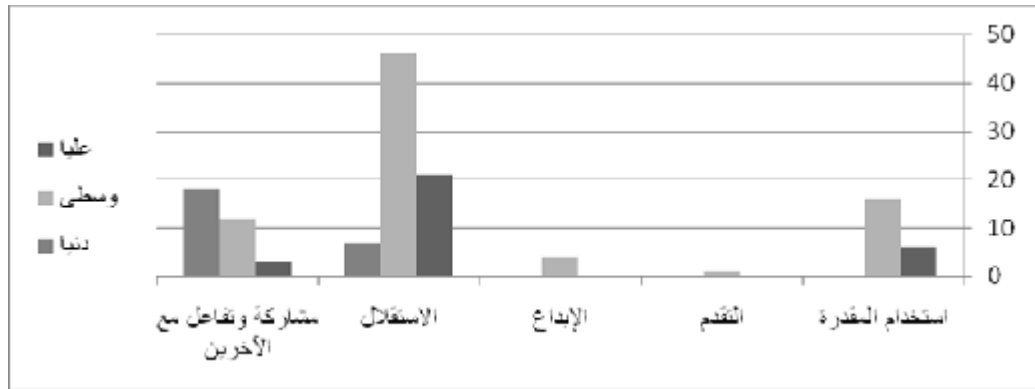
٢- بينما يظهر توزيع القيم في مرحلة تحديد البدائل: مركزاً عند قيمة التفاعل والمشاركة مع الآخرين بالمستوى الإداري الأعلى، وكذلك في المستوى الأوسط الذي ينتشر ليغطي بنسب قليلة القيم الأخرى، أما في المستوى الأساسي فيتركز التوزيع على قيمتي استخدام القدرة والتفاعل والمشاركة مع الآخرين، ويوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (٤-٢٤) القيم الأشد تأثيراً في مرحلة تحديد البدائل وفقاً لمتخذي القرار في المستويات الإدارية جميعها



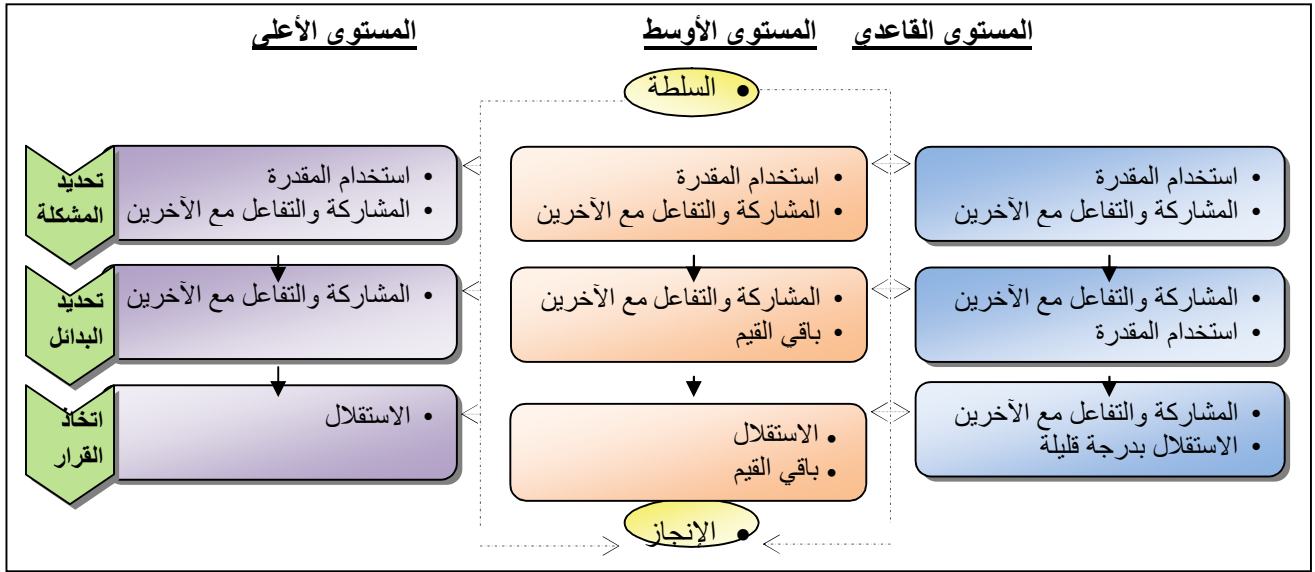
٣- وفي مرحلة اتخاذ القرار: يركز مديرو المستوى الأعلى على قيمة الاستقلال في اتخاذ القرار، وكذلك مديرو المستوى الأوسط لكن مع استخدامهم لباقي القيم، ويتوزع في المستوى القاعدي بشكل متقارب فقط على قيمتي الاستقلال والتفاعل والمشاركة مع الآخرين، ويوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (٤-٢٥) القيم الأشد تأثيراً في مرحلة اختيار البديل الأنسب (اتخاذ القرار) وفقاً لمتخذي القرار في المستويات الإدارية جميعها



ومن الأشكال السابقة نلاحظ أن القيم الأشد تأثيراً في كل مرحلة من مراحل القرار تختلف وبشكل واضح من مستوى إداري لآخر. ويمكن تمثيل النتائج السابقة بمسار استخدام القيم الموازي لمراحل القرار لكل مستوى إداري الموضح بالشكل الآتي:

الشكل رقم (٤-٢٦) مسار استخدام القيم الموازي لمراحل القرار لكل مستوى إداري



توضح النتائج أن ثقافة صنع القرار من منظور قيمى تُبنى على قيمتي استخدام القدرة والتفاعل والمشاركة في تحديد المشكلة الإدارية وفهماها بشكل عميق وجمع بياناتها وتحليلها وتصنيفها، بينما يتم استخدام قيمة التفاعل والمشاركة لتحديد البدائل من الاختصاصات جميعها ذات الصلة بالقرار نظراً لتنوع مجال العمل الإداري في مجتمع الدراسة فهو إداري (طبي، تمريضي، هندسي، محاسبي، قانوني...)، في المستويات جميعها، مع استخدام المستوى الأوسط إضافة لها جميع القيم الأخرى كل حسب مجال عمله وحسب تفضيله لها، فمثلاً من عمِل في مجال الجودة والتصميم اهتم بقيمة الإبداع دون غيرها، كما تظهر الفروق واضحة بين المستويات الثلاثة في مرحلة اتخاذ القرار، حيث تظهر قيمة الاستقلال بشكل واضح في تزايد مستمر مع التقدم بالمستوى الإداري، ما يعطي مؤشراً إلى أن مديري المستوى الأعلى نظراً لاملاكهم الصلاحيات والسلطة يتصرفون بالمركزية في اتخاذ القرار، بينما يحافظ المستوى القاعدي على التفاعل والمشاركة مع الآخرين الممثلين بالمستويات الأعلى منه، ويستخدم الاستقلال في قراراته البسيطة الروتينية.

الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيم الأشد تأثيراً في كل مرحلة من مراحل القرار (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، اتخاذ القرار) لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق وفقاً للمستوى الإداري.

لاختبار الفرضية تم استخدام الاختبارات اللامعلمية Nonparametric Tests لعينات متعددة K Related Samples، "وهي اختبارات لا تعتمد إحصائية الاختبار فيها على معالم المجتمع

كمعلمة المتوسط Mean، أو التباين Variance، كما أنها لا تفترض توزيعاً ما للبيانات، ولهذا تعرف أيضاً باختبارات التوزيع الحر "Distribution-Free test" (بشير، ٢٠٠٣: ١٨٢)، وباستخدام اختبار (Kendall's W Test) نحصل على قيمة (Sig.) وبهذا نحن أمام حالتين:

• (Sig.) $< 0,05$ ← نقبل الفرضية بعدم وجود فروق دالة بين القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار.

• (Sig.) $> 0,05$ ← نرفض الفرضية بعدم، أي يوجد فروق دالة بين القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار.

ولتحديد أين تكمن هذه الفروق نعيد الاختبار السابق Nonparametric Tests لكن باستخدام اختبار عينتين غير مستقلتين 2 Related Samples فنختار كل مرحلتين من مراحل القرار لدراسة الفروق بينها باستخدام أحد الاختبارات التي يوفرها البرنامج SPSS مثل اختبار (Wilcoxon)، ولتحديد مصدر هذه الفروق عند ظهورها نعود إلى تكرارات القيم في الجدول رقم (٤-٢٥).

وبذلك يتم تحديد الفروق الدالة الإحصائية في القيم الأشد تأثيراً في القرار تعزى إلى متغير مراحل القرار لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق.

ولدراسة فرضية "لا توجد فروق دالة إحصائية في القيم الأشد تأثيراً في القرار تعزى إلى متغير مراحل القرار في كل مستوى إداري لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق"، نعيد تطبيق الخطوات السابقة لا على العينة ككل، إنما على كل مستوى إداري بشكل منفصل.

نتائج اختبار الفرضية: أعطى تطبيق اختبار (Kendall's W Test) لعينات متعددة لامعلمية متمثلة بالمرحلة الثلاث للقرار ولجميع أفراد العينة النتائج الآتية:

الجدول رقم (٤-٢٦) نتائج اختبار Kendall's W للقيم الأشد تأثيراً في القرار لجميع المستويات الإدارية وفق متغير مراحل القرار

Test Statistics

١٣٤	عدد أفراد العينة
.٠,٢١٦	Kendall's W
٢	درجات الحرية
٠,٠٠	. Sig.

نلاحظ أن قيمة (Sig. = ٠) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الأشد تأثيراً في القرار تعزى إلى متغير مراحل القرار، ولتحديد هذه الفروق تم استخدام اختبار

(Wilcoxon Signed Ranks Test) لتحديد الفروقات بين كل عينتين على حده، فمن الجدول الآتي تظهر الفروق الدالة الإحصائية بين كل مرحلتين من مراحل القرار كما يأتي:

الجدول رقم (٤-٢٧) نتائج اختبار Wilcoxon Signed Ranks للقيم الأشد تأثيراً في القرار لجميع المستويات الإدارية وفق متغير مراحل القرار

Test Statistics

تحديد البدائل - تحديد المشكلة	اتخاذ القرار - تحديد المشكلة	اتخاذ القرار - تحديد البدائل	
٠,٠٠١	٠,٠٠٠١	٠,٠٥١	Sig.

بملاحظة قيمة (Sig. = ٠) > ٠,٠٥ في الجدول أعلاه تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الأشد تأثيراً في القرار بين مرحلتي تحديد المشكلة و تحديد البدائل، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الأشد تأثيراً في القرار بين مرحلتي تحديد المشكلة و اتخاذ القرار، لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق وتتحدد مصادر هذه الفروق من الجدول رقم (٤-٢٥) في الأسطر المظلمة منه، والتي يعود سببها إلى اختلاف تكرارات قيمتي استخدام القدرة والتفاعل والمشاركة مع الآخرين، إذ تناقصت بقيمة كبيرة النسبة المئوية لاستخدام القدرة من (٥١,٥ ← ١٣,٤) %، وازدادت بقيمة كبيرة النسبة المئوية للتفاعل والمشاركة مع الآخرين من (٣١,٣ ← ٦٥,٧) % بين مرحلة تحديد المشكلة ومرحلة تحديد البدائل، بينما تتحدد مصادر الفروق بين مرحلتي تحديد المشكلة واتخاذ القرار في قيمتي استخدام القدرة والاستقلال، إذ تناقصت بقيمة كبيرة النسبة المئوية لاستخدام القدرة من (٥١,٥ ← ١٦,٤) %، وازدادت بقيمة كبيرة النسبة المئوية للتفاعل والمشاركة مع الآخرين من (٥,٢ ← ٥٥,٢) %، بينما لم تظهر باقي القيم تغيرات كبيرة في نسبها المئوية التي تعبر عن تكراراتها.

ولاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق في المستوى الإداري الأعلى. طبق اختبار (Kendall's W Test) لعينات متعددة لامعلمية لنحصل على قيمة (Sig. = ٠) من الجدول الآتي:

الجدول رقم (٤-٢٨) نتائج اختبار Kendall's W للقيم الأشد تأثيراً في القرار للمستوى الإداري الأعلى وفق

متغير مراحل القرار

٣٠	عدد أفراد العينة
٠,٣٣٤	Kendall's W
٢	درجات الحرية
٠,٠٠٠	الدالة

وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الأشد تأثيراً في القرار تعزى إلى متغير مراحل القرار في المستوى الإداري الأعلى، ولتحديد هذه الفروق تم استخدام اختبار (Wilcoxon Signed Ranks Test)، ومن الجدول الآتي تظهر الفروق الدالة الإحصائية بين كل مرحلتين من مراحل القرار وفقاً للمستوى الإداري الأعلى كما يأتي:

الجدول رقم (٢٩-٤) نتائج اختبار Wilcoxon Signed Ranks للقيم الأشد تأثيراً في القرار للمستوى

الإداري الأعلى وفق متغير مراحل القرار

تحديد البدائل - تحديد المشكلة	اتخاذ القرار - تحديد المشكلة	اتخاذ القرار - تحديد البدائل	Asymp. Sig. (2-tailed)
٠,٠٠٠١	٠,٠١٤	٠,٠٠٥	

بمقارنة قيمة (Sig.) من الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مراحل صنع القرار جميعها للقيم الأشد تأثيراً في القرار لمتخذ القرار في مستوى الإداري الأعلى. وبتكرار ما سبق على المستويين الإداريين الأوسط والقاعدي نحصل على النتائج الآتية:

الجدول رقم (٣٠-٤) نتائج اختبار Kendall's W للقيم الأشد تأثيراً في القرار للمستوى الإداري الأوسط،

والقاعدي وفق متغير مراحل القرار

المستوى الإداري	الأوسط	القاعدي
عدد أفراد العينة	٧٩	٢٥
Kendall's W	٠,٨١	٠,٢٣٤
درجات الحرية	٢	٢
الدالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الأشد تأثيراً في القرار تعزى إلى متغير مراحل القرار لمتخذي القرار في المستوى الإداري الأوسط، وفي المستوى الإداري القاعدي، ولتحديد المراحل التي تكمن فيها هذه الفروق نطبق اختبار Wilcoxon الذي يعطي النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٣١-٤) نتائج اختبار Wilcoxon Signed Ranks للقيم الأشد تأثيراً في القرار للمستوى

الإداري الأوسط، والقاعدي وفق متغير مراحل القرار

تحديد البدائل - تحديد المشكلة	اتخاذ القرار - تحديد المشكلة	اتخاذ القرار - تحديد البدائل	المستوى الأوسط . Sig. (2-tailed)
٠,٠٠٠	٠,٠٠١	٠,٠٠٤	
٠,٦٥٠	٠,٠٠١	٠,٠٠٣	المستوى القاعدي . Sig. (2-tailed)

وتشير الجداول والاختبارات السابقة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الأشد تأثيراً في مراحل القرار لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق في

المستوى الإداري الأوسط، بين مراحل القرار جميعها، وتعزى هذه الفروق إلى قيمة استخدام القدرة، والاستقلال، والتفاعل والمشاركة مع الآخرين.

وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الأشد تأثيراً في **مراحل القرار** لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق **في المستوى الإداري القاعدي**، بين مرحلتي تحديد المشكلة واتخاذ القرار، وأيضاً بين مرحلتي تحديد البدائل واتخاذ القرار، وتتحدد مصادر هذه الفروق من الجدول رقم (٤ - ٢٥) إذ تعزى هذه الفروق إلى قيمة استخدام القدرة التي اختلفت في مرحلة اتخاذ القرار في المستوى القاعدي بعد أن ظهرت في المرحلتين السابقتين بتكرارات قريبة نسبياً (١٢، ١٠، ٠) على التوالي مع تسلسل مراحل القرار، وحافظت باقي القيم على تكرارات متقاربة، ما يشير إلى مركزية الإدارة.

ويكن أن تفسر النتائج كالاتي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيم الأشد تأثيراً في معظم مراحل القرار وفي **المستويات الإدارية جميعها**، تُفسر بأن طبيعة القرارات المهيكلة والروتينية في المستوى القاعدي تحتاج لاستخدام القدرة فقط عندما يتم تحديد المشكلة وجمع البدائل، بينما عند اتخاذ القرار تبرز قيمة التفاعل والمشاركة مع الآخرين عند مديري المستوى القاعدي تشير إلى أن مديري المستويات الأعلى هم المرجعية لمديري المستوى القاعدي لذا تم استخدام المشاركة معهم في مرحلة اتخاذ القرار، رغم أن القانون حدد مهام وصلاحيات كل مدير إلا أن جهل بعضهم به، أو عدم تمكنهم من ممارسة دورهم في بيئة العمل أو ضعف مؤهلاتهم بحيث لا تمكنهم من اتخاذ قرار خصّ مرحلة اتخاذ القرار بقيمة التفاعل والمشاركة مع الآخرين التي لم تدل هنا على العمل الجماعي ومشاركة العاملين بالقرار وإنما دلت على المستويات الأعلى، مختلفاً بذلك عن المستوى الأوسط فيمكن أن تكون السلطة الممنوحة لمديري المستوى الأوسط توفر هامش حرية أكبر لاتخاذ القرار وفقاً لقيم مختلفة وتبعاً لطبيعة القرارات، إذ تتوزع قيمهم باتخاذ القرار بين (الاستقلال، والمشاركة والإبداع و استخدام القدرة)، أما متخذي القرار في المستوى الأعلى فتفسر طبيعة قراراتهم الحيوية والاستراتيجية ظهور قيمة المشاركة والتفاعل مع أصحاب العلاقة والاختصاص في المشكلة وتبرز قيمة الاستقلالية عند اتخاذ القرار لتظهر مركزية القرار، ويمكن أن تشير إلى أن القرارات لا تتخذ من قبل مجلس الإدارة.

وتخلص الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ١- تبين من خلال دراسة وثائق مجتمع الدراسة عدم وجود مستوى إداري قاعدي في الوصف الوظيفي الذي حدده النظام الداخلي للعديد من مؤسسات مجتمع الدراسة.
- ٢- القيم التي حظيت بالتقدير الأعلى للعيينة الكلية لمتخذي القرار هي الغيرية ثم الإنجاز ثم التطور الشخصي، والقيم ذات التقدير الأدنى هي المخاطرة، والهوية الثقافية.
- ٣- توجد فروق دالة إحصائياً في قيم (السلطة، الاستقلال، والمخاطرة) لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى متغير المستوى الإداري.
- ٤- توجد فروق دالة إحصائياً في قيم (نمط الحياة، والهيبة، والهوية الثقافية) لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد المرؤوسين، ويتحدد مصدر التأثير الأكبر من متغير عدد المرؤوسين.
- ٥- توجد فروق دالة إحصائياً في قيمتي (الجماليات، والتنوع) لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة، ويتحدد مصدر التأثير الأكبر من متغير عدد سنوات الخبرة.
- ٦- توجد فروق دالة إحصائياً تعزى إلى علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري والعمر في القيم: (استخدام القدرة، الإبداع، نمط الحياة) بتأثير متغير العمر بنسبة أعلى، والقيم: (السلطة، العلاقات الاجتماعية) بتأثير متغير المستوى الإداري، ويؤثر كلا المتغيران بالدرجة نفسها في قيمة الهوية الثقافية.
- ٧- إن علاقة التفاعل بين متغيري المستوى الإداري وعدد الدورات المتبعة لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في قيم (التقدم، والنمو الشخصي) لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، بينما ظهرت في قيم (الهيبة، والمخاطرة، والاستقلال).

٨- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات القيم و قيم العمل لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق تعزى إلى متغير التبعية الإدارية للهيئات العامة للمشافي الحكومية.

٩- تتقاطع قيم المنظمة المتضمنة في مبادئ عمل الإدارة مع قيم متخذي القرار في قائمة من القيم منها: (الغيرية، الإنجاز، التقدم، التفاعل والمشاركة مع الآخرين،....) ومنها ما حظي بالتقدير الأعلى للأهمية عند متخذي القرار العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق.

١٠- القيم المؤثرة في القرار هي: السلطة، الإنجاز، المشاركة والتفاعل مع الآخرين، استخدام المقدر، الاستقلالية، التقدم، الإبداع، إذ تقع قيمة السلطة على رأس هذه القيم فبحسب آراء أفراد العينة لا يمكن صنع أي قرار دون سلطة بالإضافة إلى ذلك فالهدف من أي قرار هو الإنجاز.

١١- هناك عدد من القيم الهامة بالنسبة للمديرين مثل الغيرية، والتحصيل، لكنها لا تؤثر في مراحل القرار.

١٢- من خلال المقابلة الشخصية تبين أن الغالبية العظمى لمتخذي القرار العاملين داخل الوزارة على معرفة بألية صنع القرار وأساليبه، على عكس العاملين في الهيئات العامة التابعة لها، والسبب هو الدورات التدريبية التي تقوم بها الوزارة لرفع السوية العلمية والمعرفية للعاملين فيها، للاستفادة من انعكاساتها على العمل، وأيضاً بسبب وجود مديرية التنمية الإدارية المعنية بذلك.

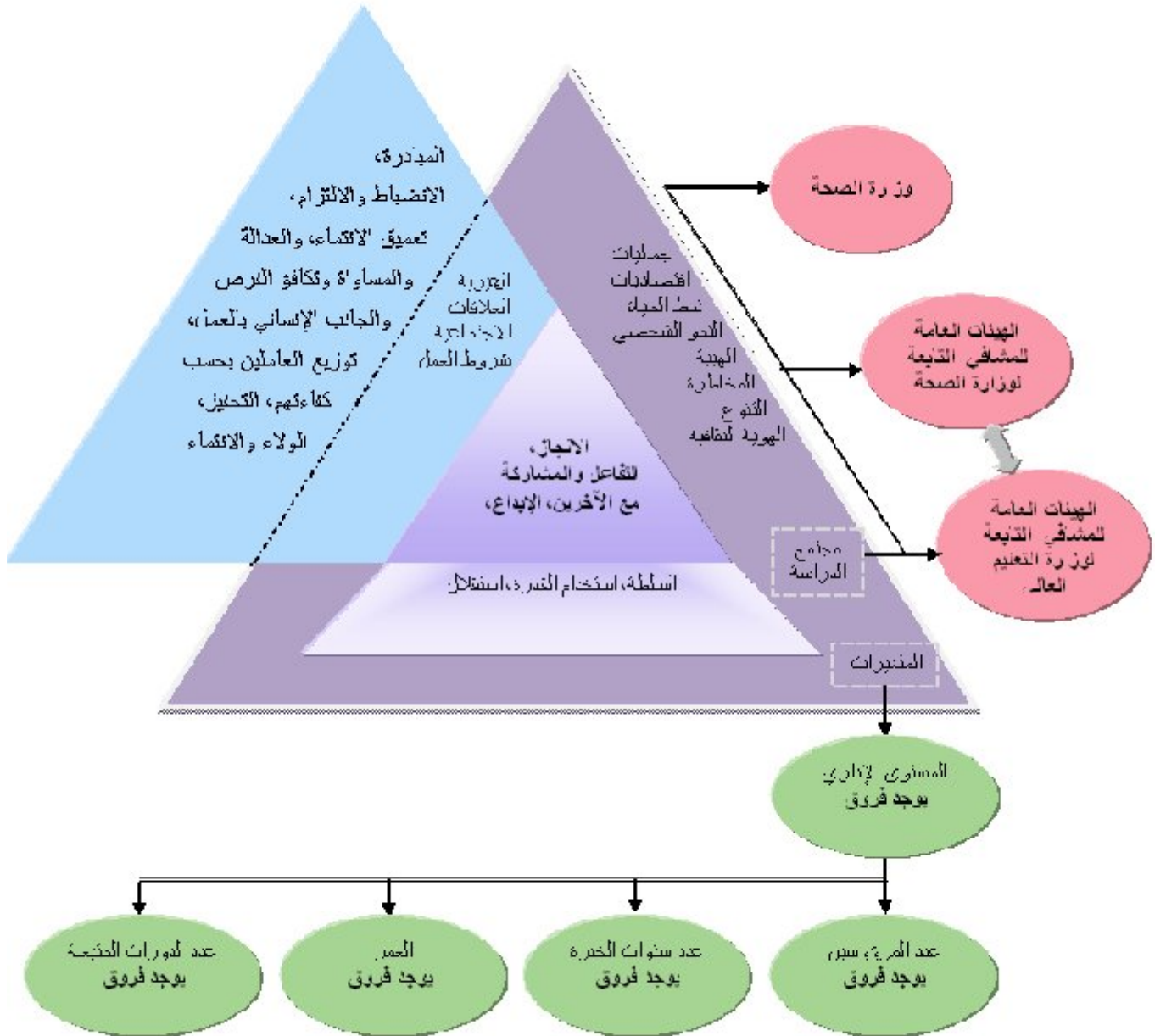
١٣- إن ثقافة صنع القرار وفق المنظور القيمي هي جزء من ثقافة المؤسسة ككل، نتجت عن علاقة التفاعل والتبادل بين قيم المؤسسة وقيم متخذي القرار فيها، وحددت قائمة من القيم هي الأشد تأثيراً في مراحل القرار، وهذه القائمة تتسم بأنها أقل شمولية وأكثر تخصصاً من القيم التي تشكل ثقافة مجتمع الدراسة.

١٤- ثقافة صنع القرار من منظور قيمي تُبنى على قيمتي استخدام القدرة والتفاعل والمشاركة في تحديد المشكلة الإدارية، بينما يتم استخدام قيمة التفاعل والمشاركة لتحديد البدائل، أما في مرحلة اتخاذ القرار فتبرز قيمة الاستقلال لدى المستويات الإدارية العليا وتتناقض مع التراجع في المستوى الإداري لتبرز قيمة التفاعل والمشاركة مع الآخرين في المستوى القاعدي.

- ١٥- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيم الأشد تأثيراً في القرار تعزى إلى متغير مراحل القرار (تحديد المشكلة، تحديد البدائل، اتخاذ القرار) في كل مستوى إداري.
- ١٦- إيجاد مسار استخدام القيم الموازي لمراحل القرار في كل مستوى إداري.
- ١٧- تشترك قائمة (قيم وقيم عمل) متخذي القرار مع قيم (المنظمة) مع (القيم الأشد تأثيراً في القرار) في مجموعة من القيم، لكن تكمن الفجوة في توزع هذه المشتركة على مراحل صنع القرار، وعلى المستويات الإدارية.
- ١٨- تتقاطع نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض المحاور وتختلف عنها في محاور أخرى بسبب تركيزها على القرار جوهر عمل أفراد العينة، وإبراز القيم المتضمنة في مبادئ عمل الإدارة الخاصة بمجتمع الدراسة، لتحديد المساحة المشتركة بينها وبين قيم متخذي القرار.

ويخلص الشكل الآتي مخطط نتائج البحث:

الشكل رقم (٤-٢٧) مخطط نتائج البحث



خاتمة البحث:

تعدّ القيم الموجه الأساسي لأنماط السلوك والتصرفات واتخاذ القرارات، وهي توفر الأساس الموضوعي للاختيار بين الأساليب والتصرفات المختلفة، وهي تتشكل من العوامل البيئية المحيطة بالفرد جميعها، ومن المؤسسات التي ينتمي إليها أو يعمل بها، وتتطوي القيم على أبعاد وجوانب متعددة منها ما هو معرفي، ووجداني، وسلوكي، وتختلف أهميتها من فرد لآخر، ولها تصنيفات ووظائف وخصائص وأدوات قياس متعددة، وما ينطبق على القيم ينطبق كذلك على قيم العمل التي ترتبط بالقيم وتكملها، ولكن تتصف بعلاقتها المباشرة بالسلوك التنظيمي، وتتجلى انعكاساتها في الأداء، والدمج الاجتماعي، والمواطنة التنظيمية وغيرها من مظاهر العمل المؤسساتي التي تتعلق بدرجة التوافق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة، فتبرز ضرورة دراسة القيم انطلاقاً من أهميتها وأثارها على المنظمة ككل، وخاصة قيم المديرين التي تسهم في بناء ثقافة المؤسسة التي تلتقي عندها الثقافات الفرعية، وفي فهم أحد الأبعاد المؤثرة في الفضاء الأشمل للقرار، حيث تؤثر قيم مديري المستوى الأعلى بدرجة أعلى من قيم مديري المستويات الإدارية الأخرى، في المنظمة، وفي درجة التوافق بين قيم العاملين وبين قيم المنظمة، ويختلف النسق القيمي للمديرين من مستوى لآخر، وقد تناول البحث ما سبق من خلال:

تحديد الإطار المفاهيمي للقيم، وقيم العمل، والقرار، وتعريف ثقافة القرار من منظور قيمي، وإبراز أهمية وأثر قيم متخذي القرار على المنظمة والعاملين، والقرار، انطلاقاً من الدراسة النظرية قامت الباحثة بجمع البيانات وتحليلها لفهم البعد القيمي المشكل لثقافة قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق بتحديد النسق القيمي السائد للمديرين وفقاً للمستويات الإدارية، وتحديد القيم الأشد تأثيراً منها في مراحل القرار، إضافة إلى تسليط الضوء على القيم المتضمنة في مبدأ عمل الإدارة للقطاع المدروس، وتوضيح الدور الذي تلعبه درجة التوافق بين قيم المديرين وقيم المنظمة على العاملين والمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن محور القيم المشكل لثقافة صنع القرار في المؤسسة هو جزء من ثقافة المؤسسة ككل، لكن يختلفان بتقدير أهمية القيم، فالقيم الأكثر استخداماً في عملية القرار أقل شمولية وأكثر تخصصاً من قائمة القيم وقيم العمل، وهي تختلف من مستوى إداري لآخر، وبحسب مراحل القرار.

تفتح هذه الدراسة الطريق لمزيد من البحوث لتطبيق على قطاعات مختلفة في المجتمع للمقارنة بينها أو لدراسة التغيير فيها مع الزمن، ولتطبيق ما أمكن من المقترحات، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات لرشد مشاريع التنمية الحكومية لهذا القطاع، وتطوير السياسات المعنية ببناء قاعدة القيم التنظيمية للمؤسسة.

٩- المقترحات والتوصيات

أولاً: المقترحات

انطلاقاً مما تم توضيحه في الفصل الثالث عن أهمية قيم متخذي القرار، وأثر توافقها مع قيم المنظمة على المنظمة، وبالتوافق مع دور نظرية الإدارة بالقيم التي تتم من خلال المراحل الثلاث التي حددها (Blanchard & Connor, 2000: 56) وهي:

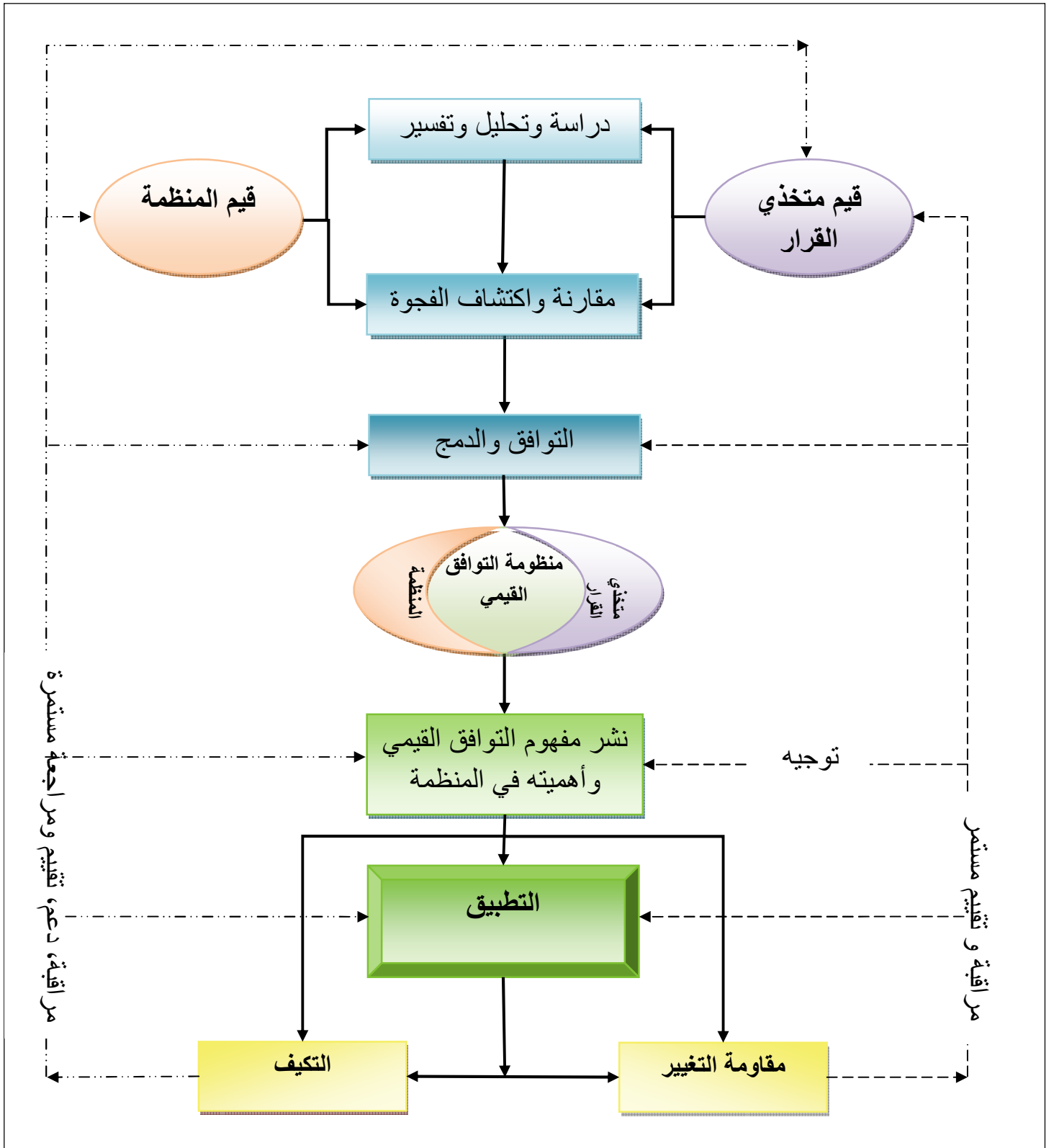
- تحديد أهداف وقيم المنظمة.
- إيصال الأهداف والقيم.
- توجيه فلسفة الإدارة، وفقاً للأهداف والقيم.

تبرز فكرة اقتراح آلية تطبيق نموذج توافق قيمي، وهذا النموذج يقوم على مبدأ الجمع بين الأنساق القيميّة: القيم المدروسة لمتخذي القرار في المستويات الإدارية، والقيم التنظيمية المنصوص عليها في مبدأ عمل الإدارة الخاص بمجتمع الدراسة ليشكل منظومة متكاملة تخدم العملية الإدارية، وتدفعها نحو الاستقرار والرضا والنجاح، فنجاح المرحلة الأولى يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين طبيعة فعل وسلوك الإدارة العليا، والانتقال إلى المرحلة الثانية والتأكد من نشر وبت القائمة القيميّة، وأن يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يومياً، ومن ثم فلا بد من الرقابة ومتابعة التطبيق للتحقق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة، عن طريق متابعة الأنساق القيميّة الشخصية والتعامل مع ما قد تتسبب به من ضغوطات على المستوى الفردي، وتوجيه الفرق وتعزيز الأداء المتميز وفض الخلافات على مستوى العمل الجماعي، ثم توجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية استراتيجيّة الإدارة والأنظمة والعمليات، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز.

فمنظومة التوافق القيمي بما تتضمن من قيم مشتركة ستشكل نواة لإدارة التغيير في ثقافة المؤسسة، وكل تغيير يحتاج إلى وقت طويل وإلى آلية وإجراءات محددة واضحة، وبما أن ثقافة المنظمة ترتبط بالقيم والمعتقدات، والافتراضات غير المدركة، والسلوك، فإن عملية التغيير ستحتاج لوقت أطول، وإلى أدوات تحاكي الجانب النفسي والفكري لعناصر المؤسسة، لكنها ستولد تكيّفًا تطوريًا مستمرًا لمختلف الأنساق الفرعية مع بعضها، وإيجاد نموذج كهذا يجب أن يبنى على أسس واضحة، وقد صمم هذا الاقتراح لآلية تطبيق نموذج التوافق القيمي من خلال المراحل الآتية:

- مرحلة دراسة الواقع الفعلي عن طريق البحوث والدراسات العلمية التي تنصب على قيم متخذي القرار في المستويات الإدارية، ومعرفة المتغيرات المؤثرة فيها، وتحليل وتفسير

- نتائجها، إذ يتم تحديد قيم متخذي القرار لدراستها من خلال أحد اختبارات القياس أو اعتماداً على رؤية معينة من خلال دراسة قيم مختلفة (ترى الباحثة أنها الأهم والأجدي في تحقيق غاية النموذج).
- مرحلة دراسة وتحليل قيم المنظمة المنصوص عليها في مبدأ عمل الإدارة لمجتمع الدراسة، وتحديد مدى انتشارها في المؤسسة.
 - مرحلة اكتشاف **الفجوة** بين القيم المدروسة، بمقارنة نتائج دراسات المرحلة الأولى والثانية بين متخذي القرار والمنظمة، والبحث عن سبل الحد من أثرها، والتعامل مع العوارض الناتجة عنها.
 - مرحلة التوافق والدمج بين قيم متخذي القرار وقيم المنظمة المحددة، وتعني إمكانية تحديد منظومة قيمية توفيقية بين قيم المديرين وقيم المنظمة تتناسب مع تحقيق أهداف الإدارة من خلال سلوك تنظيمي لمديرها منسجم مع واقعهم الفعلي ومطور بقيم محددة يتبناها النموذج، ضمن إطار تكاملي منسجم.
 - العمل على نشر مفهوم التوافق القيمي وتعميقه في المؤسسات، وأهمية تطبيقه كنظام إدارة جديد للمديرين والعاملين كافة، ومزايا الالتزام والتكيف.
 - تجريب النموذج، ويتم التطبيق من خلال العاملين جميعهم، وعلى المستوى الفردي، وفرق العمل، والأنظمة والعمليات والقرارات على مستوى المؤسسة ككل.
 - تخضع نتائج التطبيق لاحتمالين:
 - أ- مقاومة الأسلوب الإداري الجديد كنوع من أنواع التغيير، وعدم انسجامه مع أصحاب المصالح الشخصية الخارجة عن المنظومة المتوافقة.
 - ب- التكيف وتغيير القناعات بضرورة تطبيق المنظومة القيمية المتوافقة.
 - مرحلة المراقبة والدعم التي تتطلب تكاتف الجهود في سبيل تطبيق القيم الإدارية المتوافقة واجراء تقييم شامل ومستمر، وإعادة توجيه الانحرافات لتعود إلى سياقها الصحيح، ويمكن التعبير عن النموذج بالشكل رقم (٤-٢٨):



الشكل رقم (٤-٢٨) اقتراح آلية تطبيق منظومة توافق قيمي بين متخذي القرار والمنظمة

المصدر: من إعداد الباحثة

وتقترح الباحثة بعض الأدوات لتخدم انتشار منظومة التوافق القيمي في النموذج المقترح من خلال:

- الندوات والتدريب التفاعلي لاكتشاف أهمية بعض القيم مثل التعاون.
- تعزيز قيمة التحصيل القانوني الإداري لقانون العاملين الموحد، ونظام العقود.
- إعلان كل ما يصدر حديثاً من تعاميم وقوانين ومراسيم تتعلق بالوزارة والعمل الإداري، لدعم الإنجاز والمسؤولية.
- إجراء تكتيكات متعلقة بالبنية التنظيمية والإدارية، مثل تشكيل فرق عمل وتبديل رؤساءها بشكل تسلسلي على العناصر جميعها وفق مخطط زمني لا يتعارض مع العمل الإداري، لتبرز أهمية قيم معينة مثل المسؤولية، أو الالتزام، ولتراجع قيم أخرى كالاستقلال.
- تشجيع قيم كالإبداع بتبني نتائجها، أو دعم أصحابها بمكافآت.
- تحقيق قيمة العدالة من خلال توزيع حوافز تتناسب مع الجهد المبذول.
- نشر القيم المحددة عن طريق الإعلان عنها بشكل واضح في أرجاء المؤسسة.
- تزويد اللجان الرقابية بالسلطة والاستقلالية، لمتابعة نشر المنظومة القيمية بمصادقية.

ويضاف إلى هذه الأدوات الإجراءات المتعلقة بنقل الثقافة التنظيمية بما أن القيم تشكل أحد عناصرها، وهي تخدم هذه العملية.

وبهذه الآلية المقترحة لإيجاد نموذج توافق قيمي يمهد البحث الطريق أمام دراسات أخرى بتطبيقها أو الاستعانة بها، من خلال الأسس التي بني عليها، ومجموعة الاقتراحات للأدوات التي تخدم الهدف من إيجادها.

كما قامت الباحثة باقتراح بعض الإجراءات على أفراد العينة المدروسة **بهدف فتح آفاق للقيم الإبداعية أو الابتكارية لمتخذي القرار العاملين في قطاع الصحة**، أملة في ذلك إضاءة أبعاد جديدة في العمل، للتشجيع على إبراز قيم معينة تتناسب مع الواقع الحالي ومتغيراته، وهي كالاتي:

- نشر فكرة الخدمة الاجتماعية عن طريق: قبول عمل أفراد متطوعين من خارج المؤسسة، وفق شروط محددة وهي: الأعمال التي تحتاجها المؤسسة، ساعات العمل محددة (مثلاً ٤ ساعات يومياً لمدة سبعة أيام متواصلة لأعمال مخبريه، فنية، معالجة فيزيائية، خدمات عامة كالتنظيف، المطبخ،...، أو غيرها من الأعمال بما يتوافق مع اختصاص المشفى)، تحت إشراف مشرف إداري موجود في المؤسسة مع رئيس القسم الذي سيقبل المتطوع، ولنشر هذه الثقافة غير الموجودة يجب التشجيع عليها في البداية،

(وخروجاً عن مفهوم العمل الطوعي) من خلال مكاسب سيحصل عليها المتطوعون - بالتسمية - ، مثل العلاج في المشفى نفسها التي تطوَّع بها بكلفة أقل بنسبة مئوية معينة من الكلفة المحددة من قبل الوزارة، بحيث لا تقل عن قيمة معينة، نظراً لاختلاف كلفة عمل جراحي عن معاينة طبيب.

- قُدِّمت المقترحات التالية للهيئة العامة لمشفى الزهراوي للتوليد وأمراض النساء:
 - جعل الولادة للولد الأول فقط مجانية، أما المرات اللاحقة جميعها بنفس الكلفة المحددة من قبل الوزارة.
 - جعل الولادة الأولى مجانية وتترايد الكلفة بصورة تصاعدية.
 - من أجل موضوع (تنظيم الأسرة) لهذه العائلات كثيرة الأفراد.
 - اقتراح إعادة الكلفة المتقاضاة من الأم بعد التزامها باتباع دورة توعية لمدة أسبوع حول مواضيع مثل (تنظيم الأسرة - العناية بالمولود و الأم ... ومواضيع صحية طبية بعبارات بسيطة سهلة تناسب هذه الفئة مع مراعاة وضعها المادي والثقافي).

- اقتراح إعادة ترشيح الموظفين الذين اتبعوا دورات معينة وأتموها بتفوق، لا أن يُساوى بين الجميع.
- اقتراح تحديد نقاط للموظفين (دون المديرين) عن أعمالهم واختيار أصحاب النقاط الأعلى، عن عمل محدد متميز فعلاً قام به الموظف، واختياره موظف الشهر أو تحت تسمية أخرى، وتقديم مكافأة مالية، أو ترشيح لدورة معينة أو أي تسهيل يتكافأ مع ما تقدمه المؤسسة في هذه الحالة.(إذ أن الهيئات المدروسة تعمل وفق نظام النقاط لتوزيع مكافآت كما في نظام الترفيعات السنوية).

وتدور هذه المقترحات حول قيمة الإبداع وتتميز بفائدتها المباشرة للعناصر المعنية كالمرضى والموظفين و المجتمع ككل.
وإن لم يتم العمل بها حالياً لكنها ستأخذ أصداء مختلفة نظراً لنشرها على كافة المستويات الإدارية عند أفراد عينة الدراسة جميعهم، إلا أنها يمكن أن تمهد مع الوقت لتوليد أفكار أخرى في مجتمع الدراسة، وتنفيذ المناسب منها.

● رفع مستوى الوعي بأهمية القيم مثلاً من خلال:

- طلب الإدارة العليا من المديرين التنفيذيين إعداد التقارير الدورية لأعمال الموظفين، لكن مع إبراز القيم المبنية عليها، ما ينبه الموظفين والمديرين في المستوى التكتيكي والتشغيلي إلى أهمية القيم.

- الاهتمام بالتدريب في إطار للقيم الذي يعمق مفهوم القيم المدرجة في نموذج التوافق القيمي، إذ يقع على عاتق كل مدير في أي مستوى إداري مسؤولية تعليم المرؤوسين كيفية أداء أدوارهم من خلال بث القيم، كما يقع على عاتقه أيضاً نقل القيم ودرجة قبولها عند الآخرين بالمؤسسة، فذلك يعتمد على ثقة العاملين المبنية على هذا المدير.

● الاهتمام بالتطبيق التام لإحكام القانون الخاص بقواعد قيم المؤسسة.

● رفع مستوى الالتزام بالقيم التي تخدم المنظمة وتطورها وغير المتعارضة مع قيم المديرين والعاملين بشكل عام مثل قيم: (الإبداع، الإنجاز، استخدام المقدره...).

ثانياً: التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بالآتي:

- أن تكون القيم في صلب المناهج الدراسية في الأكاديميات عامة والإدارة خاصة، لأنها ستفرد مؤسسات القطاع العام بالمديرين نظراً لأهمية القيم في اتخاذ القرار، ليكونوا مهئين للتعامل مع تعقيدات الخدمة العامة في مجتمع متغير.
- أن يحدد النظام الداخلي لمؤسسات القطاع العام صراحة القيم المعمول بها في مجال الخدمة العامة (الحقوقية والديمقراطية، والمهنية، والشخصية / الأخلاقية) حتى لا يتسنى للإدارات المختلفة الانحراف عنها بمسوغات عدم وجود نص قانوني مُعارض.

كما قدمت توصيات تمثل منظوراً مستقبلياً للبحث وهي:

- تصميم بحوث في المستقبل لتكرار وتوسيع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وإجراء الدراسات الطولية وبيان التغير في النسق القيمي مع الوقت وفقاً لتغير ظروف بيئية معينة (العامل الاقتصادي مثلاً).
- تنفيذ دراسات مقارنة بين مؤسسات القطاع العام المختلفة في سورية لمعرفة: هل تختلف هذه القيم رغم تشابه البيئة المحيطة بالمدير الموظف في القطاع الحكومي مثل المصادر

المالية المتوفرة دائماً، حيث القرارات المتخذة تتميز بالصفة الرسمية لا الشخصية بما أن المدير ليس مالكا للعمل وغير ذلك...

- إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات أعمال مختلفة في سورية لتحديد القيم الأهم وفقاً لكل مهنة، تأكيداً أو تعارضاً كلياً أو جزئياً لما جاء في الدراسات الأجنبية المشار إليها في البحث.
- إجراء دراسة أثر هذه القيم على متغيرات متعلقة بالعمل مثل الأداء.

المراجع العربية

- ١- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٨): "قيم وأخلاقيات العمل والإدارة"، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر.
- ٢- أسعد، يوسف ميخائيل (٢٠٠٠): "الأثر النفسي للقرارات الإدارية"، دار غريب للنشر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ٣- اسكندر، نجيب وآخرون (١٩٦٢): "قيمنا الاجتماعية وأثرها في تكوين الشخصية"، دار النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
- ٤- بلال، محمد إسماعيل (١٩٩٩): "مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- ٥- بلال، محمد اسماعيل (٢٠٠٥): "بحوث العمليات- استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- ٦- بلانكارد، كينيث، ومايكل كونور (٢٠٠٠): "الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم"، ترجمة عدنان سليمان، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- ٧- بوحنية، قوي (٢٠٠٣): "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة"- دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وطبيعة الأداء، مجلة الباحث - الجزائر، عدد ٢.
- ٨- جابر، عبد الحميد جابر، وسليمان الخضري الشيخ (١٩٧٨): "دراسات نفسية في الشخصية العربية"، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- ٩- جبارة عطية جبارة (٢٠٠١): "الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ١٠- جبين، عبد الوهاب محمد (٢٠٠٧): "آلية صنع القرار في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، الجمهورية العربية السورية، جامعة سانت كليمنتس العالمية St. Clements، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة صحية.
- ١١- جرادق، مراد (٢٠٠١): "مناهج المواد العلمية واكتساب القيم - القيم والتعليم"، الكتاب السنوي الثالث، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- ١٢- الجسار، سلوى عبد الله (٢٠٠٩): "واقع تعلم القيم في التعليم المدرسي"، المنتدى الثاني للمعلم، رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم، كلية التربية الأساسية، جامعة الكويت، عن: عقل، محمود عطا (٢٠٠٦).

- ١٣- الجلاذ، ماجد زكي (٢٠٠٥): "تعليم القيم وتعلمها"، دار المسيرة، مركز تطوير المناهج والمواد التعليمية، ط١.
- ١٤- حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٩): "مبادئ الإدارة العامة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ١٥- حريم، حسين وشفيق حداد وآخرون (١٩٩٨): "أساسيات الإدارة"، دار الحامد، عمان.
- ١٦- حسن، حسن علي (١٩٩٨): "سيكولوجية المجازاة، الضغوط الاجتماعية وتغير القيم"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ١٧- حسن، راوية (١٩٩٩): "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ١٨- حسن، راوية (٢٠٠٤): "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ١٩- حمادات، محمد حسن (٢٠٠٣): "قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي"، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- ٢٠- حمدان، سعيد بن سعيد ناصر (١٤٣٩هـ): "دور الأسرة في تنمية قيم المواطنة لدى الشباب في ظل تحديات العولمة -رؤية اجتماعية تحليلية-"، بحوث ندوة (الأسرة السعودية والتغيرات المعاصرة)، برعاية صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبد العزيز آل سعود- وزير الداخلية-، في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، في الفترة من ١٠-١٢/٥/٢٠٠٨م.
- ٢١- خليفة، عبد اللطيف محمد (١٩٩٢): "ارتقاء القيم"، دراسة نفسية، سلسلة عالم المعرفة، العدد ١٦٠، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- ٢٢- خوالدة، عايد أحمد وسليمان ذياب موسى (٢٠٠٧): "درجة التزام المعلمين بالقيم الاجتماعية في ممارسة التعليم"، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد ١٩، العدد الأول.
- ٢٣- خوجة، توفيق (٢٠٠٨): "معجم جودة الرعاية الصحية "تفسير المصطلحات"، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٢٤- خيال، هادي (٢٠٠٩): "قياس القيم لدى العاملين في التعليم الثانوي العام دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية"، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية التربية بجامعة دمشق.

- ٢٥- الداودي، الطيب (٢٠٠٤): "أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- ٢٦- الدباغ، جمال (٢٠٠٨): "ثقافة المنظمة"، الحضارية، معهد الأبحاث والتطوير دراسات الإدارة المعاصرة، الكلية التقنية الإدارية، بغداد. www.alhadhariya.net (تاريخ الدخول: ٢٠١٠/٥/٥).
- ٢٧- درة، عبد الباري ابراهيم (٢٠٠٦): "كفايات المدير العربي الفعال في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، المؤتمر العلمي السنوي السادس الذي تنظمه كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزيتونة الأردنية حول أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة عمان، الأردن.
- ٢٨- دياب، فوزية (١٩٨٠): "القيم والعادات الاجتماعية، مع بحث ميداني لبعض العادات الاجتماعية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان. ط ٢.
- ٢٩- رابح، سرير عبد الله (٢٠٠٦): "عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم السياسية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، الجزائر.
- ٣٠- ربيع، محمد شحاته (١٩٩٤): "قياس الشخصية"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- ٣١- رفاعي، إبراهيم (٢٠٠٨): "متابعة وتقييم النشاط التدريبي وقياس التكلفة والعائد من التدريب"، ملتقى الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وورش عمل التدريب الموجه بالأداء. شرم الشيخ- جمهورية مصر العربية. ٢٧-٣١ يناير ٢٠٠٨. ٨٤-١٠٤ ص.
- ٣٢- رفاعي، رفاعي محمد ومحمد عبد المتعال (٢٠٠٢): "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة دار المريخ، المملكة العربية السعودية، تأليف شارلز هل و جاريت جونز.
- ٣٣- الزدجالي، أمينة (١٩٩٩): "القيم المؤثرة في السلوك الإداري لمدير المدرسة الثانوية في سلطنة عمان"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٣٤- الزهراني، عبد الله بن احمد سالم (٢٠٠٩): "نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم تنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية ، دراسة تحليلية"، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، السعودية.
- ٣٥- الزيود، ماجد (٢٠٠٦م)، "الشباب والقيم في عالم متغير"، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- ٣٦- السكارنة، بلال خلف، (٢٠٠٩): "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٣٧- السقا، محمد (٢٠٠١): "اثر القيم على فعالية القرارات الإدارية في قطاع الأعمال"، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية.
- ٣٨- سميرة، بيالة (٢٠٠٣ - ٢٠٠٤): "المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، - جامعة الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع: إدارة الأعمال، الجزائر.
- ٣٩- سنبرغ، فرانك (١٩٩٨ م): "الإدارة بضمير"، ترجمة بيت الأفكار الدولية، أمريكا.
- ٤٠- شريف، علي (٢٠٠٠): "الإدارة المعاصرة"، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ٤١- صدام، محمد (٢٠٠٤): "الإدارة بالقيم- اتجاه إداري حديث -"، معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان.
- ٤٢- الصرن، رعد حسن (٢٠٠٤): "نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ ٤٠١ نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها"، دار الرضا للنشر، دمشق، سورية.
- ٤٣- الضمور، ابتسام (٢٠٠٩): "نظرية المنظمة"، جامعة البتراء عن: محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، www.uop.edu.jo/Material ، (تاريخ الدخول: ٢٠١٠/٣/٢).
- ٤٤- الطجم، عبدالله بن عبدالغني و طلق بن عوض الله السواط (٢٠٠٣): "السلوك التنظيمي ، المفاهيم – النظريات – التطبيقات"، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة، السعودية، www.kau.edu.sa، (تاريخ الدخول: ٢٠١٠/٥/٥).
- ٤٥- العاجز، فؤاد و عطيه العمري (١٩٩٩): "القيم وطرق تعلمها وتعليمها"، دراسة مقدمة إلى مؤتمر كلية التربية والفنون تحت عنوان: القيم والتربية في عالم متغير، والمنعقد في جامعة اليرموك في الفترة من ٢٧-٢٩/٧/١٩٩٩م إربد، الأردن.
- ٤٦- عباس، علي، (٢٠٠٩): "أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط٤.
- ٤٧- العباسي، عبد الحميد محمد (٢٠٠٣): "التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS"، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة - مصر.
- ٤٨- العبيدي، سعد (١٩٨٧): "دراسة تجريبية لبعض المتغيرات المؤثرة في اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة بغداد، العراق.
- (تاريخ الدخول: ٢٠١٠/٣/٢) ، <http://alobaidy.net/collegeread>

- ٤٩- عساف، عبد المعطي محمد (١٩٩٩): "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران، عمان.
- ٥٠- العريض، جليل ابراهيم، (٢٠٠٩): "جوانب من الفكر الإداري المعاصر"، مجلة الوسط، العدد 2335 الثلاثاء 27 يناير، دراسة أعدت لمكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في البلاد العربية (يوندباس) بيروت.
- ٥١- العزاوي، خليل محمد (٢٠٠٦): "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- عصفور، أمل مصطفى (٢٠٠٨): "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ٥٢- العلاق، بشير، (٢٠٠٨): "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥٣- عمر، عزاوي و عجيلة محمد (٢٠٠٦): "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد ٤.
- ٥٤- العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٢): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ٥٥- عودة، أحمد وفتحي ملكاوي (١٩٩٢): "أساسيات البحث العلمي"، ط٢، مكتبة الكتاني، إربد، الأردن.
- ٥٦- عودة، محمد (١٩٧٩): "مشكلات منهجية في دراسة القيم في المجتمع القروي المصري"، قراءات في علم النفس الاجتماعي، المجلد الثالث، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
- ٥٧- عيسى، محمد رفيق (١٩٨٤م): "توضيح القيم أم تصحيح القيم"، الكويت، ندوة علم النفس التربوي، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.
- ٥٨- الغراري، حليلة (٢٠٠٩): "القيادة والقيم أية علاقة؟"، ورشة إقليمية لمناقشة دور القيادة والإدارة التربوية ورشة إقليمية لمناقشة دور القيادة والإدارة التربوية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، مديرية التربية، مصر، القاهرة 2-5 أغسطس.
- ٥٩- الغفيلي، ابراهيم فهد (٢٠٠١): "العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الثالث

- لتطوير الموارد البشرية "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية - الرؤى والتحديات، ٣٠-٣١ أكتوبر.
- ٦٠- الفيفي، عبد الله (٢٠٠٦): "نقد القيم، مقاربات تخطيطية لمنهاج علمي جديد"، مؤسسة الانتشار العربي، بيروت.
- ٦١- قناديلي، جواهر (٢٠٠٩): "مشكلات ومعوقات اتخاذ القرار"، جامعة أم القرى، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، (تاريخ الدخول ٢٠١١/١/١)،
www.uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager
- ٦٢- كندرلسلي (٢٠٠١): "اتخاذ القرارات"، سلسلة الإدارة المثلى، دورلنغ كندرلسلي ليمتد، لندن.
- ٦٣- كنعان، نواف، (٢٠٠٧): "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١، إصدار ٧.
- ٦٤- لطفي، دنبري (ربيع ٢٠٠٨) "التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة"، جامعة الجزائر، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة: العدد ٣٧: <http://www.ulum.nl>، (تاريخ الدخول ٢٠١١/١/١)
- ٦٥- ماندل وجوردن (١٩٨١): "قيم الموظفين في مجتمع متغير"، ترجمة محمد حامد حسنين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مطبعة المؤسسة الصحفية الأردنية، الرأي.
- ٦٦- المحادين، حسين طه (٢٠٠٢)، "دراسة سوسولوجية جيلية في المجتمع الأردني"، دار الكنوز الأدبية، بيروت، لبنان.
- ٦٧- محمد، نادية أمين، (١٩٩٧): "القيم الشخصية المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات: دراسة مقارنة لقيم المديرين في الجهاز الحكومي والقطاع الخاص السياحي في أسبوط"، جامعة أسبوط، كلية التجارة، رسالة دكتوراه.
- ٦٨- محمد، فريد عجيلة، (٢٠٠٤-٢٠٠٥): "الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة لصفات و معوقات ومحفزات الإبداع"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
- ٦٩- مرجان، سليمان محمد (٢٠٠٢): "بحوث العمليات"، الجامعة المفتوحة طرابلس، الطبعة الأولى.
- ٧٠- مرعي، توفيق وأحمد بلقيس (١٩٨٤): "الميسر في علم النفس الاجتماعي" دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

- ٧١- المعاينة، خليل عبد الرحمن (٢٠٠٠م): "علم النفس الاجتماعي"، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- ٧٢- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٧): "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- ٧٣- مقري، زكية (٢٠٠٧-٢٠٠٨): "نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر -باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- ٧٤- المنصور، كاسر (١٩٩٥): "وظائف الإدارة"، جامعة دمشق، سورية.
- ٧٥- المنصور، كاسر نصر (٢٠٠٠): "نظرية القرارات الإدارية- مفاهيم و طرائق كمية -" ، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- ٧٦- ميخائيل، امطانيوس (٢٠٠٢): "الخصائص السورية للصورة العربية لقائمة أدوار الحياة- مقياس القيم"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد ١، العدد ١، دمشق.
- ٧٧- ميخائيل، امطانيوس (٢٠٠٢) ، "دراسة مقارنة للقيم وقيم العمل السائدة لدى عينة من الطلبة الجامعيين في سورية و سكوتلندا"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد ١، العدد الثاني، دمشق.
- ٧٨- ميخائيل، امطانيوس (٢٠٠٦)، "القياس النفسي"، ج ٢، منشورات جامعة دمشق، دمشق ص ٣٦٩-٣٧٥.
- ٧٩- نجم، عبود نجم (٢٠٠٦): "إدارة الأعمال الأخلاقيات "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن.
- ٨٠- نجيب، حسين علي وغالب الرفاعي (٢٠٠٦): "تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب تطبيق شامل للحزمة SPSS"، ط١، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية.
- ٨١- النظام الداخلي للهيئة العامة لمستشفى الهلال الأحمر العربي السوري (٢٠٠٥)، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- ٨٢- النظام الداخلي للهيئة العامة لمستشفى الزهراوي وأمراض النساء وجراحاتها (٢٠١٠)، مادة /٨/، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

- ٨٣- النوح، عبد الله مساعد (٢٠٠٧)، "القيم المصاحبة للتفكير العلمي لدى طلاب كليات المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات"، كلية المعلمين في الرياض.
- ٨٤- نور الله، كمال (١٩٩٢) : "مهارات القائد الإداري" ، دار طلاس، دمشق، سورية.
- ٨٥- النوري، قيس (١٩٨١): "الحضارة والشخصية"، الجمهورية العراقية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ٨٦- الهاشمي، عبد الحميد محمد (١٩٨٤): "المرشد في علم النفس الاجتماعي"، جدة: دار الشرق.
- ٨٧- وحيد، أحمد عبد اللطيف (٢٠٠١): "علم النفس الاجتماعي"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٨٨- الياسين، ملاذ محمد مفيد (٢٠١٠) : "تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير الصيني في المنشآت الصناعية الصغيرة - دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدراسات العليا.

- 1- Abboushi, S. (1990): **The impact of individual variable on the work values of Palestinian Arabs**. International Studies of Management and Organization.
- 2- Alderfer (1972): **C. Existence, relatedness, & growth**. New York: Free Press.
- 3- Almeida , Leonor & Helena Rebelo Pinto, (2002):"**Life Values Inventory (LVI):Portuguese Adaptation Studies**", Independent University,& University of Lisbon.
- 4- Anastasi, Anne. (1982): "**Psychological testing**", (fifth edition), Macmillan publishing Co, Inc, New York.
- 5- Barnard, Chester I. (1938): "**the function of the executive**", Cambridge Mass, Harvard University Press.
- 6- Ben-Shem, I., Avi-Itzhak, T. E. (1991): "**On work values and career choice in freshmen studies: The case of helping vs**". other professions. Journal of Vocational Behavior, 39.
- 7- Bergeron.PG,(1983): « **Gestion moderne–theorieet cas-** », (Ed :Gpeten morin,quedec.
- 8- **Bodley, J. H.,(1994): "Cultural Anthropology: Tribes, States and the global systems", Mountain View, CA: Mayfield.**
- 9- Borg, (1990): **I.. Multiple facetisations of work values**. Applied Psychology: An International Review. 39.
- 10- Bouckenooghe, Dave & Marc Buelens& Johnny Fontaine & Karlien Vanderheyden, (2004): "**the Internal Dynamics of Transformational Leadership: Effects of Spirituality, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy**", Vlerick Leuven Gent

Management School & Ghent University, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series.

- 11- Boyle, J. G. O (1996): " **The Culture of Decision-Making**", article: 252, from R&D Innovator Volume 5, Number 12, <http://www.winstonbrill.com>, (date. 2/3/2010).
- 12- Brown, Michael E., (2002): "**Leading with values: the moderating influence of trust on values acceptance by employees**", A Thesis in Business Administration, The Pennsylvania State University The Graduate School The Mary Jean and Frank P. Smeal College of Business Administration.
- 13- Connor, P.E., Becker, B. W. (1975): "**Values and the organization: Suggestions for research**". *Academy of Management Journal*, 18.
- 14- Connor, Patrick E.; Becker, Boris W., (2003): "**Personal Values systems and decision-making styles of public managers**".
- 15- Copper, T (1982): "**the responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role**", London, national Univ. public.
- 16- Crites (1961): "**J. O.. Factor Analytical Definitions of Vocational Motivation**". *Journal of Applied Psychology*, 43,
- 17- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984): "**A psychological theory of work adjustment**", Minneapolis: University of Minnesota Press.
- 18- Dill, W. R. (1962): "**Administrative decisions Making**", in Mailika and Pan Ness, concepts and issues in Administrative behavior, Englewood Cliff: prentice –Hall.

- 19- Dose, J. J. (1997): "**Work values: An integrative framework and illustrative application to organization socialization**", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70.
- 20- Elbing, Alvar, O. (1970): "**Behavioral decision in organization**", Scoot, Foresman Glenview III..
- 21- Elizur, D(1984): "**Facets of work values: a structural analysis of work outcomes**", Journal of Applied Psychology, 69.
- 22- Elizur, D., I. Borg, R. Hunt and I. M. Beck(1991): "**The structure of work values: A cross-cultural comparison**", *Journal of Organizational Behavior*. 12,.
- 23- England, George W. (1967): "**Personal Values Systems of American Managers**," Academy of Management Journal, 10.
- 24- England, George W. and Koike, Ryohji, (1970): "**personal Value Systems of Japanese Business Managers**," Journal of cross cultural psychology.
- 25- England, G.W., Lee, R. (1971): "**Organizational Goals and expected behavior among Americans, Japanese, and Korean managers: a comparative study**", Academy of Management Journal, Vol. 11, No. 4, 425-437; (1974), "The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia", Journal of Applied Psychology, Vol. 59, No. 4, 411-419.
- 26- Enz, Cathy A.(1988): "**The Role of Value Congruity in intraorganizational Power** " Administrative Science Quarterly, Vol.33.
- 27- Farell,r.(2005) " feyerabend and scientific values: tightrope-walking rationality". Journal of the history of science in society.96 (2) 312-313.

- 28- Fitzsimmons, G. Macnab, D. and Casserly, C. (1985): " Technical Manual for the Life Roles Inventory Values Scale and the Salience Inventory", Psican Consulting Ltd: Edmonto, Alberta, Canada.
- 29- Frederick, W. C. and J. Weber, (1990): "**The values of corporate managers and their critics: An empirical description and normative implications**". In Frederick, W. C. and Weber, J. (Eds.). Business ethics: Research issues and empirical studies. Greenwich, CT: JAI Press.
- 30- Fulmer, Robert M., (1989):"**The New Management**", Macmillan Publishing,4th ed .New York.
- 31- Galotti, K.M., Ciner, E., Altenbaumer, H.E., Geerts, H.J., Rupp, A., and Woulfe, J.(2006): "**Decision – making styles in a real life decision choosing a college major**"⁶, Personality and Individual Differences , Vol.41, No.4.
- 32- Gambetti, E., Fabbri, M., Besi,L., and Tonetti, L.(2008): "**A contribution to the Italian validation of the general decision making style inventory**", Personality and Individual Differences, Vol.44,No.4.
- 33- Gardner, William L.& Sidani, Yusuf, (2000): "**Work Values Among Lebanese Workers**", The Journal of Social Psychology, Vol. 140 No. 5. <http://aub.academia.edu>
- 34- George, J. M. & Jones, G. R. (1997): " **Experiencing Work: Values, attitudes, and moods**", Human Relations, 50 (4).

- 35- Giacomino, Don E. ; Akers, Michael D.; Fujita, Atsushi (1999): **“Personal Values of Japanese Business Managers”**, California State University, Los Angeles..
- 36- Gibson et al, (1980):**“Organizations”**, Business publication, inc,forth ed.
- 37- 41- Gilliland, Stephan & Dirk, D. Steiner & Daniel, P. Skarlicki. (2003) : **“Emerging perspectives on values in organizations”**, A volume in research in social issues in management , printed in the united states of America, www.books.google.com.sa/books, (date: 5/5/2010).
- 38- Gibson et al, (1982):**“Organizations”**, Business publication, inc,forth ed.
- 39- Girlando, A. P., Anderson, C. J. (2001)": **Cultural differences between U.S. and Russian students**" An investigation of the stability of national work values. Journal of East-West Business, 7 (3).
- 40- Greenwich, CT: JAI Press, (1990): **Adapted in part from B J Punnett and S Withane, "Hofstede’s Value Survey Module: To Embrace or Abandon"**, in Advances in International Comparative Management, vol 5, ed S B Prasad.).
- 41- Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1996): **“Implications of symmetry for a theory of ethics and social responsibility in public relations”**, Paper presented at the International Communication Association, Chicago.
- 42- Hambrick, Donald C & C.C. Snow, (1977): **"A contextual model of strategic decision making in organizations"**, In R. 1.

- Taylor, M. J. O'Connell, R. A. Zawacki, & D. D. Warrick, (Eds.),
Academy of Management
- 43- Hambrick, Donald C. & Phyllis A Mason, (1984): "**Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers**", Academy of Management. The Academy of Management Review, 1986, vol.9, no.2.
- 44- Hayes, J. & Prakasam, R. (1989):" **Culture: The efficacy of different modes of consultation**", *Leadership & Organization Development Journal*, 10 (1).
- 45- Helene Robinson, Carrie, (2007)" **Examination of the relationship of work values to the "big five" personality traits and measures of individualism and collectivism dissertation**", Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate, School of The Ohio State University.
- 46- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. B(1959): "**The Motivation to Work**",New York: Wiley.
- 47- Hill, Charles W. L. and McShane, Steven L., (2008):"**Principles of Management**", (New York, NY: McGraw-Hill & Irwin.
- 48- Hitlin, Steven & Piliavin, Jane Allyn (2004):"**Values :Reviving a Dormant Concept**", Carolina Population Center, University of north Carolina.
- 49- Hitlin, Steven(2007):" **Values, Gender, and Socioeconomic Status: A Gendered Expansion on the Kohn Thesis**", University of Wisconsin-Madison.

- 50- Hofstede, G. (1980):”**Motivation, leadership, and organizations: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics***”, 9 (1).
- 51- Hoppe, M. H. (1990):” **A comparative study of country elites**”, International differences in work-related values and learning and their implications for management training and development. Unpublished doctoral dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill.
- 52- Howard, A., Shudo, K., & Umeshina, M. (1983):”**Motivation and values among Japanese and American managers**". Personnel Psychology, 36.
- 53- Hunt, R.G., Kizyostofiak, F.J., Meindl, J.R., and Yousry, A.M.(1989): "**Cognitive style and decision making**" «Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol.44,PP.436-453.
- 54- <http://en.Wikipedia.org/wiki/self-esteem>. (date. 9/9/2009).
- 55- Jean- François Dhénin, Brigitte Fournie (1998):” 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise”, Ed: Breal. Paris.
- 56- Johnson, R. A. and Wichern, W. (1996):”Applied Multivariate Statistical Analysis (4th)”, New York: Patrice-Hell international.
- 57- Kahneman, D., Slovic,P., And Tversky,A.(1982):”**Judgment under uncertainty: Heuristics and biases**” , New York, Cambridge University press.
- 58- Kim, K. I., Park, Hun-Joon & Suzuki, N. (1990):” **Reward allocations in the United States, Japan and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures**”, Academy of Management Journal, 33 (1).

- 59- Kluckhohn, C. K. M, (1951):" **Values and value orientations in the theory of actions** ". In T. Parsons & E. Sils (Eds.), Toward a General Theory of Action, 388-433, Cambridge, MA: Harvard University Press , New York Kruger, Wilfried (2007): "**Change Management**", <http://www.valuebasedmanagement.net/> (date: 5/2/2010).
- 60- Kuder ,(2009):"**Super`s Work Values inventory**", Full Report, Prepared for: Jordan Doe, Assessment Completed on: 9/9/2009, Date Printed: 9/16/2009, Copyright © 2000-2009 Kuder, Inc. All rights reserved.
- 61- Lenartowicz, Tomasz; Johnson, James P., (2002): "**Comparing managerial values in twelve Latin American countries: an exploratory study**" management international Review, www.HighBeam Business.com, (date: 3/2010)
- 62- Leonard, N.H., Pscholl, R.W., and Kowalski, K.B.(1999):" **Information processing style and decision making** ", Journal of Organizational Behavior, Vol.20, No.3.
- 63- Locke, E. A., (1976): "**The nature and causes of job satisfaction**". in M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL: Rand McNally.
- 64- Loo, Robert & Karran Thorpe (2000): "**Development and Application of the Life Roles Inventory-Values Scale**", University of Lethbridge, Canadian Journal of Counselling / Revue canadienne de counseling / 2000, Vol. 34:4
- 65- Lord, R. G. & Brown, D. J.(2001):"**Leadership, values, and direct report self-concepts**", Leadership Quarterly.
- 66- Lu, Luo & Lin, Guo Ching (2002): "**Work Values and Job Adjustment of Taiwanese workers**", Research and Practice in

Human Resource Management, Curtin university of Technology & Singapore Human Resource institute .

- 67- Lundberg (1962):" **Administrative decisions: A Scheme for analysis**", the journal of the academy of management, Vol.5.
- 68- Matic, Jennifer L (2008): "**Cultural differences in employee work values and their implications for management**", The American College of Management and Technology.
- 69- McDonald, P., Gandz, J. (1991): "**Identification of Values relevant to business research**", Human Resource Management, Vol. 30, No. 2.
- 70- Meglino, S. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. (1989):"**A work values approach to corporate culture: A field test of values congruence process and its relationship to individual outcomes**", *Journal of Applied Psychology*, 74.
- 71- Moccia, Salvatore (2008):"**The role of personal values in an advanced perspective of total quality management**", Valencia University – Spain , 7 (3).
- 72- Montgomery, Elisabeth (2006):" **Chinese urban micro-business owner manger values & perspectives on international development**", PhD. dissertation fielding graduate university , California, u . s . a.
- 73- Mottaz, C. (1985): "**The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction**", The Sociological Quarterly. 26(3).
- 74- Mottaz, C.(1986): "**Gender Differences in Work Satisfaction, Work- Related Rewards and Values, and the Determinants of Work Satisfaction**", Human Relations, Vol.39,No.4.

- 75- Muna, Farid (2003):" **7 metaphors on management , tool for managers in the Arab world "**, Gower publishing, UK, Journal: New Library World, Volume: 104 , Issue: 10.
- 76- Nevill, Dorothy.D. & Steven J. Kruse (1996): "**Career Assessment and the Values Scale**", Journal of Career Assessment, vol (4), n4.
- 77- Nicolas, Mario G. (2002):" **A cross-cultural examination of individual values, worry, and mental health status**" Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of philosophy, The Pennsylvania State University.
- 78- Homer & Lynn R. Kahle (1988): "**A Structural Equation Test of the Value-Attitude-Behavior Hierarchy,**" Journal of Personality and Social Psychology, 54, :638-646
- 79- Podsakoff , P. M., S. B. Mac Kenzie and R. Fetter(1993):" **The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance**", Journal of Marketing, 57.
- 80- Pryor , R. G. L. (1987): "**Differences among differences: In search of general work preference dimensions**",Journal of Applied Psychology, 72.
- 81- Ravlin, E. C. & Meglino, B. M. 1987: "**Effects of values on perception and decision-making: A study of alternative work values measures**",Journal of Applied Psychology 72.
- 82- Ravlin, E. C. & Meglino, B. M. (1989):"**The transition of work value: Hierarchical preference ordering of social desirable stimuli**", *Organizational Behaviour* and Human Decision Processes.
- 83- Rokeach, M. (1973): "**The nature of human values**", New York: Free Press. Sanderson, C.A. & Cantor, N. (1997). Creating

- satisfaction in steady dating relationships: The role of personal goal and situational affordances. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6).
- 84- Ros, M., Schwartz, S. H. and Surkis S(1999): "**Basic individual values, work values, and the meaning of work**", *Applied Psychology: An international review*, 48 (1).
- 85- Rosenberg (1957): "**M. Occupations and values**", Glencoe, IL: Free Press.
- 86- Rounds, (1990):"**The comparative and combined utility of work value and interest in career counseling with adults**",*Journal of Vocational Behavior*.
- 87- Rowe, Man J. (1990):"**Decision Style Inventory**",*Theory, Use, and Validity*.(Dumfries, Virginia: Starbird, Ltd., , 10.
- 88- Rue & Byars,(1983):"**Management**", Richard Irwin, inc.
- 89- Russo. E,(1994) : « **les chausses trappes de la prise edecision** » Ed :Organisation,Paris.
- 90- Schaeffer, M.H.(1989):"**Strategic decision making**", *Journal of Management* , Vol.21,No.3.
- 91- Schein, E. H., (1985): "**Organizational Culture and Leadership**", San Francisco: Jossey-Bass.
- 92- Schwartz, S. H. (1992):"**Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries**", In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). San Diego: Academic Press.
- 93- Simon,H. (1960):"**The new science of management decision**", NewYork: Hrper and Row.

- 94- Simova. J.& Odziemczyk,A.(2007):" **Personal and Business values in SME**" VADYBA/MANAGEMENT. Nr.2(15).
- 95- Smith, Alisa (2002):" **The Structure and Relationship of Work-Related Interests & Needs**", Faculty of North Carolina State University.
- 96- Sorge, arndt.(1996): "**Organization Behavior**" ,international Encyclopedia of Business And Management Edited By : Malcolm Warner, Rout Ledge, London & New York, vol:4.
- 97- Super, D. E. (1973):" **The work values inventory in Zytowski**", D. G. (ed.), Contemporary Approaches to Interest Measuremen. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- 98- Super, D. E. (1995):" **Values: Their nature, assessment, and practical use**", In D. E. Super, B. Sverko, & C. Super (Eds.), Life roles, values, and careers: International findings of the work importance study (pp. 55-61). San Francisco: Jossey-Bass.
- 99- Šverko, B. (1989): " **Origin of individual differences in importance attached to work: A model and a contribution to its evaluation**", Journal of Vocational Behavior, 34.
- 100- Sverko, B. & Vizek-Vidovic, V. (1995):" **Studies of the meaning of work: Approaches**" ˆmodels, and some of the findings. In D. E. Super, B. Sverko, & C. Super (Eds.), Life roles, values, and careers: International findings of the work importance study ,San Francisco: Jossey-Bass p,3.
- 101- Taggart, W. ,Robey, D., And Kroeck, K.G.(1985):" **Managerial decision styles and cerebral dominance: An empirical study**", Journal of Management studies , Vol.22,No.2.

- 102- Tans, R. & Feij, J. A. (2001):” **Organizational Psychology– (PSY510), defining the culture**”, Copyright Virtual University of Pakistan.
- 103- Terry. GR et franklin.G(1964) : **« les Principes dumangement »**, Ed :Economica,Paris.
- 104- Thevenet, Maurice(1980): "**la culture en neuf questions**", in revue française de gestion, n° 47.
- 105- Thevenet, Maurice,(1999):" **Implication des personnes dans l'entreprise 3 eme colloque euro maghrébin des ressources humains Alger**" ,November .
- 106- Thunholm, R. (2004): "**Decision making style:Habit, style or both?**" Personality and Individual Difference , Vol.36,No.4.
- 107- Treffinger ,D.J., Selby, E.C., and Isaksen, S.G.(2007) :"**in press. Understanding individual problem- solving styles : A key to learning and applying creative problem solving**",Learning and Individual Differences .(in press).
- 108- Vakil, Thea, (2009): "**Changing Public Service Values: Limits of Fundamental Reform and Rhetoric**", University of Victoria, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of doctor.
- 109- Varner, I., Beamer, L. (1995):"**Intercultural Communication in the Global Workplace**", Chicago: Irwin.
- 110- Weiss, H. M.,(1978) :"**Social learning of work values in organizations**", Journal of Applied sychology,63: 711-718
- 111- Wolman, B.B. (ed.) (1975) :"**Dictionary of Behavioral Science**", London the Macmillan Press Ltd.

الملاحق

الملحق رقم (١)

موافقة السيد وزير التعليم العالي على تطبيق الدراسة

Syrian Arab Republic
Damascus University
Higher Institute For
Administrative Development
HIAD



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية

إلى.....وزارة الصحة.....

يقوم الطالبة.... لبنى بشارة... المسجل في المعهد العالي للتنمية الإدارية
في درجة ماجستير علوم إدارية بإعداد بحث علمي في موضوع
.....قياس القيم الشخصية وقيم عمل متخذي القرار بحسب المستويات الإدارية.....
يرجى التفضل بتسهيل مهمته للحصول على المعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع أعلاه.

دمشق في ٢٠١٠/٣/١٥

الأستاذ المشرف

د. طاهر محمد

عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية
الدكتور أحمد فايز الطنّاع



العنوان: دمشق - حلبوني - جادة حلبوني: ص.ب: ١٢٨٩٠ - هاتف ٢١٢٨٥٧٤ - ٢٤٥٣٦١٧ - فاكس: ٢٤٥٣٦١٨
Damascus, halbonui, Halbonui street; p.o. Box 12890 Tel; 2128574- 2453617 – Fax; 2453618
/http://websrv.damasuniv.shern.net/Arabic/faculties/hiad
E-mail: haid@scs.net.org

الملحق رقم (٢)

موافقة السيد وزير التعليم العالي على تطبيق الدراسة

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

١٤٢ / ٢٠١٠

السيد المدير العام لمشفى المراساة

السيد المدير العام لمشفى الأسد الجامعي بدمشق

السيد المدير العام لمشفى أمراض وجراحة القلب بدمشق

السيد المدير العام لمشفى الأطفال

السيد المدير العام لمشفى التوليد الجامعي بدمشق

اشارة الى كتاب السيد الدكتور عميد المعهد العالي للتمية الإدارية .

يرجى تسهيل مهة انطالبة لبني بشارة المسجلة في المعهد العالي للتمية الإدارية في

درجة ماجستير علوم إدارية التي تقوم بإعداد بحث علمي في موضوع قياس القيم الشخصية

وقيم عمل متخذي القرار بحسب المستويات الإدارية .

- دراسة ميدانية في قطاع الصحة العام السوري .

معاون وزير التعليم العالي

للشؤون الصحية

الدكتور نزار الضاهر



١٤٢ / ٢٠١٠

صورة لى:

- م. السيد الوزير
- م. السيد معاون للشؤون الصحية
- م. الشافي مع الأصل
- الديوان ٤٥٣٠ / ١٠

الملحق رقم (١-١)

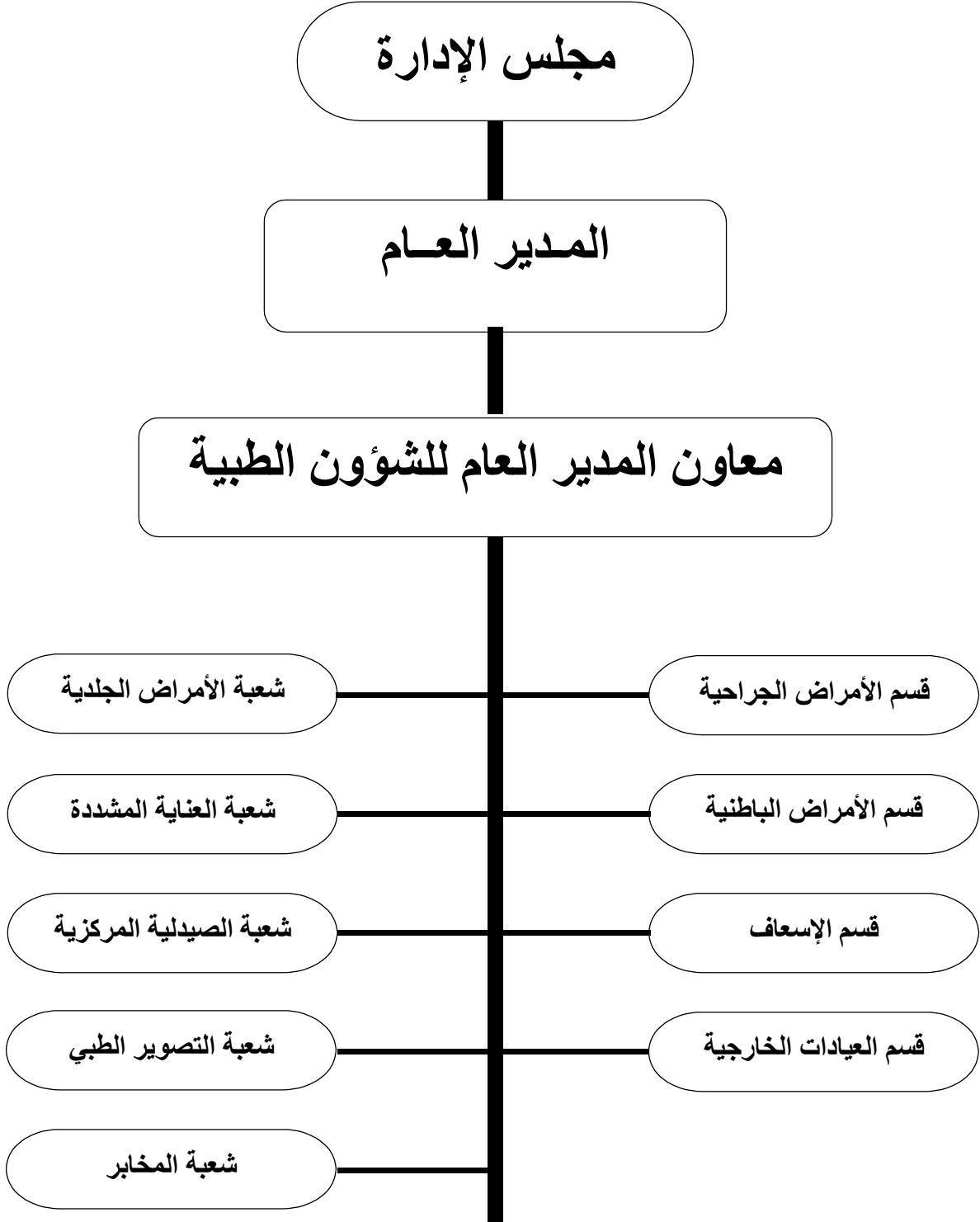
القيم العشرين التي يتضمنها المقياس حسب دراسة (خيال، ٢٠٠٩):

- ١- **الانتفاع بالمقدرة Ability Utilization**: بمعنى قدرة الفرد على القيام بأي عمل يطلب منه، ويقع في نطاق إمكاناته ، بشكل فعال ومؤثر وبدرجة كبيرة من الإجابة.
- ٢- **التحصيل Achievement**: أي شعور الفرد بأنه قد أتم العمل بشكل جيد ، والميل للعمل ذي النتائج الملموسة ، وتفضيل النجاح والوصول لهدف أو أهداف تتجاوز الواقع المتحقق بالفعل ، وإعداد الخطط اللازمة لتحقيق ذلك
- ٣- **التقدم Advancement**: أي القدرة على التقدم بسرعة والنظرة إلى الأمام وعدم التمسك بما هو معتاد أو مألوف والاعتقاد بأن المستقبل سيكون دائماً أفضل من الماضي.
- ٤- **الجماليات Aesthetics**: وتعني تفضيل الفرد لأن تكون عناصر البيئة المحيطة به سواء كانت مادية أو معنوية متصفة بالانسجام والاتساق، بما يحقق له شعوراً بالارتياح والمتعة
- ٥- **الغيرية Altruism**: وهي تشير إلى الاتجاه الوجداني الايجابي نحو الآخرين بصرف النظر عن اتجاهاتهم هم نحو نفس الشخص، والاستعداد للبدل و العطاء والتضحية من أجلهم.
- ٦- **السلطة Authority**: وتعني تفضيل الفرد للاضطلاع بمهام محددة، وتحمل نتائج ما يضطلع به من هذه المهام، سواء إزاء نفسه أو إزاء الآخرين.
- ٧- **الاستقلالية Autonomy**: أي تفضيل الفرد لأن يفكر ويحكم بنفسه على الأشياء والأشخاص دون الاعتماد على آراء الآخرين، إضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات التي تعبر عن الإدارة الذاتية للفرد، وعدم الانصياع للضغوط الاجتماعية، وبمعنى آخر الطريقة التي تمكن الفرد من العمل بطريقته الخاصة.
- ٨- **الإبداع Creativity**: ترتبط هذه القيمة في الرغبة المستمرة في فهم أسباب الظواهرات، واستكشاف الجديد من الأمور أو الأفكار أو الطرائق الجديدة أو المبادئ المنظمة للظواهرات المختلفة.
- ٩- **الاقتصاديات Economics**: ترتبط هذه القيمة بميل الفرد إلى الماديات للتمكن من تحقيق ما يريد.

- ١٠- **نمط الحياة Life Style**: أي إيمان الفرد بحقه بأن يتبنى أفكار أو آراء معينة، يعبر عنها بالطرق المشروعة، وحقه أيضاً في التصرف بتلقائية في إطار العرف والقانون، ووفقاً لما يؤمن به، وبالتالي أن يعيش بالطريقة التي يختارها وان يكون الشخص الذي يحب.
- ١١- **النمو الشخصي personal development**: تشير هذه القيمة إلى عدم بقاء الفرد في حالة من الجمود، إضافة إلى إعداد إستراتيجية لتحقيق ما يصبو إليه أثناء مراحل حياته المتعاقبة، والتمسك بمعايير النجاح في حياته الشخصية والعملية.
- ١٢- **النشاط البدني physical Activity**: أي أهمية ممارسة النشاطات البدنية ليتمكن الفرد من أن يكون نشيطاً ولائقاً بدنياً لأداء عمله.
- ١٣- **الهيبة أو النفوذ أو المكانة الاجتماعية Prestige**: ترتبط هذه القيمة بالمواقف التي يكون فيها الفرد موضع اعتراف وتقدير واحترام الآخرين، بحيث يميل إلى القيام بتصرفات وأفعال تشد انتباههم وتكون محط إعجابهم.
- ١٤- **المخاطر Risk**: تشير هذه القيمة إلى رغبة الفرد بالقيام بأعمال تتضمن المجازفة ، وذلك سعياً لتحقيق الفوائد أو المكاسب أو الانجازات بسرعة وبأقصر الطرق.
- ١٥- **التفاعل الاجتماعي Social Interaction**: ترتبط هذه القيمة بالعمل الذي يوفر للفرد فرصاً للاحتكاك مع الآخرين ومشاركتهم سواء في العمل أو خارجه.
- ١٦- **العلاقات الاجتماعية Social Relations**: تشير هذه القيمة إلى أهمية امتلاك الفرد للعلاقات الاجتماعية مع الآخرين وإيمانه بالعمل مع الناس الذين تجمعهم به علاقات جيدة.
- ١٧- **التنوع Variety**: ترتبط هذه القيمة بإمكانية قيام الفرد بأنماط مختلفة من الأعمال.
- ١٨- **شروط العمل Working Conditions**: ترتبط هذه القيمة بتمكن الفرد من العمل في ظروف مريحة، ودون منغصات أو مشكلات.
- ١٩- **الهوية الثقافية Cultural Identity**: أي تمسك الفرد بترائه الديني أو الثقافي، ورغبته وسعيه للعمل مع من يتشابهون معه في ذلك التراث.
- ٢٠- **اللياقة البدنية Physical Powers**: أي امتلاك الفرد للقدرة البدنية التي تمكنه من التكيف مع جميع شروط العمل، واستعمال هذه القدرة عندما تتطلب شروط العمل ذلك.

الملحق رقم (٢-٤)

الهيكل التنظيمي التفصيلي لمعاون المدير الطبي في الهيئة العامة لمشفى الهلال الأحمر العربي السوري



الملحق (٤-٣)

مثال عن بطاقة توصيف وظيفي

بطاقة توصيف رئيس دائرة التخطيط

المسمى الوظيفي		رئيس دائرة التخطيط
		إدارة وسطى
المتعلم الإداري		<p>الرئيس المباشر</p> <p>مدير التخطيط والإحصاء والسجلات الطبية</p>
المديرة	التخطيط والإحصاء والسجلات الطبية	
المعلم		
الدائرة		
الدرجة	التخطيط	
المكتب		
المتطلبات المطلوبة		
الشواهد العلمية	إجازة جامعية	
الخبرة	إنقاز العمل على الكمبيوتر خبرة في التخطيط لا تقل عن ٣ سنوات	
التدريب	دورة تدريبية تأهيلية في التخطيط	
اللغة	الإلمام بلغة أجنبية معتمدة	
نوع الجهد	فكري	

الوصف العام : أن يكون مؤهلاً علمياً قادراً على تنفيذ الأعمال التي يكلف بها .

مهام الوظيفة : إضاعة للمهام الواردة في المادة / ٢٦ / من النظام الداخلي يقوم بالمهام التالية :

- ١- الإشراف على جميع البيانات الناجمة عن العمل من كافة أقسام وشعب المستشفى والنأكد من صحتها وإعداد الخطط الاستثمارية والخمسية اللازمة لتطوير عمل المستشفى .
- ٢- تتابع تنفيذ الخطط بعد اعتمادها من رئاسة مجلس الوزراء .
- ٣- الإشراف على استخراج البيانات اللازمة والتي تطلبها الإدارة ورفعها لرئيس دائرته .
- ٤- يشرف على تنفيذ الخطط الموضوعه لإجراء دورات تدريبية لكافة العاملين في المستشفى .
- ٥- حساب النفقات المتعلقة بالموازنة الاستثمارية .
- ٦- كافة الأعمال المشابهة والتي يكلفه بها رئيسه المباشر .

الملحق رقم (٤-٤) مقياس القيم وقيم العمل
استبيان لقياس قائمة أدوار الحياة (LRI-VS)

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية في قطاع الصحة العام السوري، وتتضمن القائمة التالية مجموعة من العبارات، إذ لا يوجد إجابات صحيحة أو خاطئة هنا، إنما درجة من الأهمية المختلفة لكل فرد، لذا نأمل الصراحة في استيفاء جميع التساؤلات الواردة في هذه الاستمارة، والإجابة عنها بدقة وموضوعية، فالانطباعات الأولى تعطي أفضل النتائج، علماً بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بغرض البحث العلمي البحت، مع الشكر.

الباحثة

بيانات عامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية أو وضع إشارة (✓):
١- مكان العمل:

<input type="checkbox"/> وزارة التعليم العالي	<input type="checkbox"/> وزارة الصحة	<input type="checkbox"/> هيئة	<input type="checkbox"/> مشفى
-----------------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

٢- الصفة (المسمى) الوظيفية:	٣- العمر:
٤- عدد سنوات الخبرة في العمل: سنة	٥- عدد المرؤوسين: موظف

٦- الدورات التدريبية المتبعة:

عدد الدورات القصيرة (الأقل من ٣ أسابيع) و المؤتمرات	
عدد الدورات الطويلة (الأكثر من ٣ أسابيع) و المؤتمرات	

يرجى وضع إشارة (✓) في خانة الإجابة المناسبة لك لتحديد مستوى الأهمية .
يهمني أن:

العبارة	غير مهم	على شيء من الأهمية	مهم	مهم جداً
١ أستعمل كل مهاراتي ومعارفي				
٢ أحصل على نتائج تبين أنني أحسنت العمل				
٣ أمضي قدماً				
٤ أجعل الحياة أكثر جمالاً				
٥ أساعد الناس الذين لديهم مشكلات				
٦ أتمكن من تحمل المسؤولية في العمل عند الضرورة				
٧ أعمل مستقلاً بذاتي				
٨ أكتشف أو أطور أو أصمم أشياء جديدة				
٩ أتمكن من شراء الأشياء التي أريدها				
١٠ أعيش وفق أفكارني الخاصة				
١١ أنمي شخصيتي كإنسان				
١٢ أكون محط إعجاب الآخرين لمعارفي ومهاراتي				
١٣ أقوم بالأعمال التي تتضمن شيئاً من المجازفة				
١٤ أشارك في الأنشطة مع الآخرين				
١٥ أقضي الوقت مع الناس الذين لهم مكانة خاصة عندي				
١٦ أجعل يومي مختلفاً عن غيره بطريقة ما				
١٧ يتوافر لي المكان والإضاءة اللازمان للعمل				
١٨ أعيش حيث يقبل أبناء الجماعة القومية (أو الدينية) التي أنتمي لها				
١٩ أقوم بالعمل الذي تتوافر لدي القدرات اللازمة لأدائه				
٢٠ أعرف أن جهودي في الحياة ستظهر				
٢١ أتقدم بسرعة في مهنتي				
٢٢ أجد متعة في النواحي الجمالية المتصلة بعملني				
٢٣ أنخرط في العمل الذي يساعد الناس				
٢٤ أكون قائداً في العمل				
٢٥ أتخذ قراراتني في العمل بنفسني				
٢٦ أبتكر شيئاً جديداً في العمل				
٢٧ يكون لي دخل جيد				
٢٨ أعيش الحياة على طريقي				
٢٩ تكون لدي أفكار حول كيفية التصرف بشؤون حياتني				
٣٠ أتلقى الاعتراف والتقدير لمنجزاتي				
٣١ أشعر أن هناك بعض المجازفة أو الخطر في عملي				
٣٢ أعمل مع جماعة بدلاً من أن أعمل وحدي				
٣٣ أقوم بأعمال مع الناس الذين أحبهم				
٣٤ أقوم بعدد من الأعمال المختلفة كل يوم				
٣٥ تتوافر لي تسهيلات جيدة في العمل				
٣٦ أعمل حيث يستطيع أبناء جماعتي (القومية أو غيرها)				

				الحصول على مهن جيدة	
				أقوم بالعمل الذي أستطيع من خلاله أن أنمي قدراتي	٣٧
				أصل إلى مستوى عالٍ في عملي	٣٨
				أتمكن من الحصول على الترقية	٣٩
				أكون معنياً بالجمال في عملي	٤٠
				أساعد الآخرين	٤١
				أدير الأمور في العمل	٤٢
				أكون حراً في المضي في العمل بطريقتي الخاصة	٤٣
				تتاح لي الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة في العمل	٤٤
				أعمل حيث يكون العمل منتظماً وآمناً	٤٥
				أعمل ما أريد حينما أريد	٤٦
				أجد الرضا الشخصي في عملي	٤٧
				أكون محترماً لجودة عملي	٤٨
				أتصدى للمهام الخطرة إذا كانت تهمني	٤٩
				أكون مع الناس في أثناء العمل	٥٠
				أعمل مع الناس الذين أحبهم	٥١
				أغير أنشطتي في العمل باستمرار	٥٢
				أكون محمياً مع تقلبات الطقس في أثناء العمل	٥٣
				أعمل في لغة أكون مرتاحاً فيها	٥٤
				أستخدم مواهبي في العمل	٥٥
				أحقق الأهداف التي وضعتها لنفسني	٥٦
				أعمل بمكان تتوافر فيه فرص التقدم	٥٧
				أضيف شيئاً من الجمال لبيئتي	٥٨
				أقدم المساعدة لمن يحتاجها	٥٩
				أجعل الآخرين يتبعون تعليماتي	٦٠
				أكون مستقلاً	٦١
				أبتكر طرائق جديدة لحل المشكلات	٦٢
				أكون مؤمناً مالياً	٦٣
				أختار نمط حياتي	٦٤
				أضطلع بمسؤولياتي بجدية	٦٥
				أجعل الآخرين يفكرون ملياً بالعمل الذي أقوم به	٦٦
				أعتمد فرصي في الحياة	٦٧
				أندمج مع الآخرين	٦٨
				يكون لي أصدقاء جيدون	٦٩
				يتوافر التنوع في حياتي	٧٠
				أعمل في مكان خال من الأخطار	٧١
				أستخدم اللغة التي أختارها حينما أريد	٧٢
				أعمل في المجال الذي أصلح له	٧٣
				أكمل ما أبدأ به	٧٤
				أكون ناجحاً	٧٥

				أكون قادراً على تذوق الجمال	٧٦
				أقدر الآخرين حق قدرهم	٧٧
				أمتلك السلطة في العمل لإنجاز الأمور	٧٨
				أختار الطريقة التي سأعمل بها	٧٩
				أستخدم مخيلتي حينما أستطيع	٨٠
				أكسب دخلاً ثابتاً	٨١
				أعمل بوجود القليل من القواعد أو الأنظمة	٨٢
				أكون مسؤولاً عن أداء عملي بشكل جيد	٨٣
				أكون معروفًا لقيامي بالعمل الجيد	٨٤
				أقامر حيثما يكون هناك مجال للكسب	٨٥
				أقضي الوقت مع الأصدقاء	٨٦
				أمتلك أصدقاء يساعدوني عندما تلم بي المشكلات	٨٧
				يتوافر التنوع في عملي	٨٨
				يتوافر لي مكان عمل مريح	٨٩
				أشعر بالفخر بتراثي الثقافي	٩٠

وشكراً لإجاباتك المفيدة

الملحق رقم (٤-٥)

أرقام البنود التي تقيس كل قيمة

الرقم	القيمة	أرقام البنود التي تقيس القيمة
١	استخدام القدرة	١، ١٩، ٣٧، ٥٥، ٧٣
٢	التحصيل	٢، ٢٠، ٣٨، ٥٦، ٧٤
٣	التقدم	٣، ٢١، ٣٩، ٥٧، ٧٥
٤	الجماليات	٤، ٢٢، ٤٠، ٥٨، ٧٦
٥	الغيرية	٥، ٢٣، ٤١، ٥٩، ٧٧
٦	السلطة	٦، ٢٤، ٤٢، ٦٠، ٧٨
٧	الاستقلال	٧، ٢٥، ٤٣، ٦١، ٧٩
٨	الإبداع	٨، ٢٦، ٤٤، ٦٢، ٨٠
٩	الاقتصاديات	٩، ٢٧، ٤٥، ٦٣، ٨١
١٠	نمط الحياة	١٠، ٢٨، ٤٦، ٦٤، ٨٢
١١	النمو الشخصي	١١، ٢٩، ٤٧، ٦٥، ٨٣
١٢	المكانة الاجتماعية/ الهيبة	١٢، ٣٠، ٤٨، ٦٦، ٨٤
١٣	المخاطرة	١٣، ٣١، ٤٩، ٦٧، ٨٥
١٤	التفاعل الاجتماعي	١٤، ٣٢، ٥٠، ٦٨، ٨٦
١٥	العلاقات الاجتماعية	١٥، ٣٣، ٥١، ٦٩، ٨٧
١٦	التنوع	١٦، ٣٤، ٥٢، ٧٠، ٨٨
١٧	شروط العمل	١٧، ٣٥، ٥٣، ٧١، ٨٩
١٨	الهوية الثقافية	١٨، ٣٦، ٥٤، ٧٢، ٩٠

الملحق رقم (٤-٦) الأداة رقم (٢)

المقابلة الشخصية لأفراد العينة الاستطلاعية لجمع وتحديد القيم المؤثرة في القرار

تم إجراء مقابلة شخصية مع أفراد العينة الاستطلاعية المتمثلة بالمديرين العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، وتم اختيارهم من مختلف مجالات العمل (طبي، تمريضي، هندسي، محاسبي، قانوني، مخبري، الجودة، إداري).

حددت مواعيد مسبقة مع أفراد العينة، واستمرت المقابلة لمدة خمس وثلاثون دقيقة، جرت وفق الترتيب التالي:

- ١- التعريف بموضوع البحث: "قياس قيم وقيم عمل متخذي القرار بحسب المستويات الإدارية".
- ٢- التعريف بالهدف من البحث: "تحديد قائمة بالقيم الأكثر تأثيراً على مراحل القرار".
- ٣- ويشرح لأفراد العينة: "لدينا مجموعة من المعايير (القيم) التي سنحدد أياً منها ذات تأثير على مراحل القرار، وهي مبينة في الملحق (أ) في الجانب الأيسر منه" ونذكر القيم للمستجيب.
- ٤- الملحق (أ) يبين رقم القيمة ورمز خطوات القرار، ويتم توزيعه على المديرين للاستعانة به طوال مدة المقابلة.

خطوات القرار:	القيم:
A- الاستطلاع، تحديد المشكلة.	١- استخدام القدرة
B- تحديد البدائل.	٢- التحصيل
C- اختيار البديل الأنسب.	٣- التقدم
	٤- الجماليات
	٥- الغيرية
	٦- السلطة
	٧- الاستقلال
	٨- الإبداع
	٩- الاقتصاديات
	١٠- المكانة الاجتماعية
	١١- المخاطرة
	١٢- التفاعل والمشاركة مع الآخرين
	١٣- التنوع

الملحق (أ)

٥- ونتابع بأننا "سنقوم بتحديد القيمة الأكثر تأثيراً على كل مرحلة من المراحل التي يمر بها القرار وهي موجودة أيضاً في الملحق (أ) في الجانب الأيمن، ويشار إليها للاستحواذ على انتباه المدير، وهذه المراحل هي: (تحديد المشكلة، جمع البدائل، اختيار البديل)".

٦- يتم شرح مبسط لكل مرحلة مع الإشارة إليها في الملحق عند ذكرها: "يُمر القرار بالمراحل التالية قبل اتخاذه وهذه المراحل هي، تحديد المشكلة: وتعني تحليلها وتصنيفها وفهمها بشكل عميق فماذا نستخدم من تلك القيم، ثم جمع البدائل: أي التعرف على مجموعة الحلول

- الممكنة للمشكلة أي الاحتمالات الممكنة للحل، ثم اختيار البديل الأنسب: أي بعد دراسة الحلول الممكنة نحدد الحل الأفضل بينها ونصدر قرار حوله".
- ٧- يتم طرح السؤال الأول: "فعندما تواجه مشكلة بالعمل بحاجة إلى حل أو موضوع بحاجة إلى اتخاذ قرار بشأنه، تقوم بتحديد هذه المشكلة فما المعيار الأكثر استخداماً للقرارات التي تصدرها في عملك، وماذا تتطلب قراراتك في هذه المرحلة، وهل ظروف العمل تمكنك من استخدام القدرة أم" ويتم شرح القيم من الملحق (ب)، بحيث يجبر المستجيب على اختيار قيمتين هما أكثر استخداماً، وتدون الإجابة مباشرة في الملحق (ج)
- ٨- وأثناء شرح القيم في الملحق (ب) نكرر الشرح السابق لخطوة تحديد المشكلة بطرق مختلفة مثلاً " أي عند محاولة فهم المشكلة والتعرف عليها والإحاطة بها وجمع بيانات حولها.... ماذا تستخدم عادة"
- ٩- ونطرح مشكلة إدارية تناسب كل مستوى إداري وطبيعة عمله ومن ضمن صلاحياته ليتم فهم الموضوع وتطبيقه على المثال المطروح.
- ١٠- يتم طرح السؤال الثاني: بتكرار الخطوات (٧ و ٨ و ٩) بإسقاطها على الخطوة الثانية "الآن حددنا المشكلة لننتقل إلى جمع الحلول الممكنة لها فماذا تستخدم عادة هل القيمة الأولى أم"، ومنتقل إلى الملحق (ب) بتخصيص السؤال حول جمع الحلول، وتدون الإجابة مباشرة، وتطرح مجموعة حلول للمشكلة المثال، وتدون الإجابة في الملحق (ج).
- ١١- يتم طرح السؤال الثالث: بتكرار الخطوات (٧ و ٨ و ٩) بإسقاطها على الخطوة الثالثة "الآن لدينا مجموعة من الخيارات لنحل المشكلة فماذا نستخدم عادة عند اختيارنا لأحدها ليكون الحل المناسب، ونصدر قرار من خلاله"، ونذكر القيم في الملحق (ب)، وتطرح مجموعة حلول للمشكلة المثال، وتدون الإجابة مباشرة.

الملحق (ب)

- أي القيم هي الأكثر استخداماً في مراحل القرار، (حدد قيمتان لكل مرحلة)
١. استخدام القدرة: بمعنى استخدام كل ما عندي من المهارات والمعارف. أي أستعمل كل مهاراتي ومعارفي، وتتوفر لدي القدرات اللازمة لأداء هذا المرحلة، وأصلح لإنجازها، وهل طبيعة القرارات التي تواجهني تتطلب استخدام معارفي ومهاراتي.
 ٢. الإنجاز: أي تحقيق الحصول على النتائج التي تظهر أنني أدت عملي بشكل جيد. فأسعى للحصول على نتائج جيدة بمستوى عالٍ في مرحلة... ، وأن تظهر جهودي في هذه المرحلة، وهل أكمل عملي دائماً، ويتوفر لي بيئة العمل التي تمكنني من ذلك.
 ٣. التقدم: أي القدرة على التقدم بسرعة والنظرة إلى الأمام. أن أسعى للتقدم بسرعة في كل مرحلة وأكون ناجحاً، وهل تمكنني ظروف عملي من التقدم في العمل.
 ٤. الجماليات: أفضل أن تكون عناصر البيئة المحيطة بي سواء كانت مادية أو معنوية متصفة بالانسجام والاتساق.

أسعى لتحقيق نواحي جمالية في قراراتي، ومجال عملي يتطلب ذلك ويوفر مستلزمات لتحقيقها.
٥. **الغيرية:** مساعدة الذين يعانون من مشاكل وهي تشير إلى الاتجاه الوجداني الايجابي نحو الآخرين.

أي أن يُبنى أسلوب تفكيري في مراحل القرار الثلاث في عملي على مساعدة الناس ومصالحهم بشكل أساسي.

٦. **السلطة:** قدرتي على تحمل المسؤولية في العمل عند الضرورة.
أتحمل مسؤولية عملي في كل مرحلة من القرار، وأدير العمل وامتلك السلطة لإنجاز الأمور، وهل القرار يتطلب سلطة، ويمنحني إياها عملي.

٧. **الاستقلالية:** أي تفضيل الفرد للحكم الذاتي دون الاستعانة بآراء الآخرين.
أعمل مستقلاً بذاتي بطريقة اختارها بنفسني في مرحلة.. ، هل تتوافر لي الاستقلالية في العمل.

٨. **الإبداع:** اكتشاف وتطوير وتصميم أو أشياء جديدة .

أن أكتشف أو أطور أو أصمم أشياء جديدة في هذه المرحلة، هل تتاح لي الفرصة وظروف عمل مناسبة لتجريب الأفكار الجديدة في مرحلة... ، هل طبيعة القرارات التي أواجهها تتطلب الإبداع.

٩. **الاقتصاديات:** أميل إلى الماديات للتمكن من تحقيق ما أريد.

أن تكون النواحي المادية أساساً تُبنى عليه قراراتي، لتحقيق العائد الأعلى للعمل.

١٠. **المكانة الاجتماعية:** ترتبط هذه القيمة برغبة الفرد أن يثير الإعجاب لمعرفتي والمهارات.
أن أحصل على اهتمام الآخرين، واجعلهم يفكرون ملياً بقراراتي، وأن أعرف من خلال قراراتي الجيدة.

١١. **المخاطرة:** تشير هذه القيمة إلى رغبة الفرد بفعل الأشياء التي تنطوي على بعض المخاطر.

أجازف في قراراتي، تتوافر لي إمكانية المجازفة في القرارات، طبيعة قراراتي فيها إمكانية للمجازفة.

١٢. **التفاعل الاجتماعي:** المشاركة في الأنشطة مع أشخاص آخرين.

أشارك الآخرين في القرار، يتوافر إمكانية العمل الجماعي في عملي، طبيعة قراراتي تمكنني من مشاركة الآخرين فيها.

١٣. **التنوع:** كل يوم يكون مختلفاً بطريقة ما عن غيره.

تتوافر لي إمكانية تغيير أسلوبني في معالجة المشكلات باستمرار، طبيعة القرارات التي أواجهها متنوعة، واستخدم طرق مختلفة لمعالجة المشكلات باستمرار.

الملحق(ج)

الخطوة	رمز الخطوة	القيمة(١)	القيمة(٢)
تحديد المشكلة	A		
تحديد البدائل	B		
اتخاذ القرار	C		

الملحق رقم (٤-٧) الأداة رقم (٣)

المقابلة الشخصية لتحديد القيم الأكثر تأثيراً على مراحل القرار

تم إجراء مقابلة شخصية مع أفراد عينة الدراسة المتمثلة بالمديرين العاملين في قطاع الصحة العام السوري بمدينة دمشق، وتم اختيارهم بطريقة طبقية نسبية وفقاً للمستوى الإداري، وتم التعرف على المسمى الوظيفي للمستجيب بهدف تحديد المستوى الإداري كما ورد في النظام الداخلي للمؤسسة.

حددت مواعيد مسبقة مع أفراد العينة، واستمرت المقابلة لمدة خمس وعشرون دقيقة، جرت وفق الترتيب التالي:

- ١- التعريف بموضوع البحث: "قياس القيم وقيم عمل متخذي القرار بحسب المستويات الإدارية".
- ٢- التعريف بالهدف من البحث: "تحديد ثقافة صنع القرار من منظور قيمي، من خلال تحديد القيم الأكثر تأثيراً على القرار، ومقارنتها مع قيم المؤسسة المنصوص عليها في النظام الداخلي لمجتمع الدراسة".
- ٣- ويشرح لأفراد العينة: "لدينا مجموعة من المعايير (القيم) التي سنحدد مدى تأثيرها على القرار، وهذه القيم تم استخلاصها من مقياس عالمي مطبق في العديد من دول العالم هو مقياس سوبر، وهي مبنية في الملحق (أ) في الجانب الأيسر منه".
- ٤- الملحق (أ) يبين رقم القيمة ورمز خطوات القرار، ويتم توزيعه على المديرين للاستعانة به طوال مدة المقابلة.

الملحق (أ)

خطوات القرار:	القيم:
A- تحديد المشكلة.	١- استخدام القدرة
B- تحديد البدائل.	٢- التحصيل
C- اختيار البديل الأنسب.	٣- الإبداع
	٤- الاستقلال
	٥- التفاعل والمشاركة مع الآخرين

٥- تُذكر القيم دون شرح، وتتابع بأننا "سنقوم بتحديد القيمة الأكثر تأثيراً على كل مرحلة من المراحل التي يمر بها القرار وهي موجودة أيضاً في الملحق (أ) في الجانب الأيمن، ويشار إليها للاستحواذ على انتباه المدير، وهذه المراحل هي: (تحديد المشكلة، جمع البدائل، اختيار البديل)".

٦- يتم شرح مبسط لكل مرحلة مع الإشارة إليها في الملحق عند ذكرها: "يمر القرار بالمراحل التالية قبل اتخاذه وهذه المراحل هي، الاستطلاع أي تحديد المشكلة: وتعني تحليلها وتصنيفها وفهمها بشكل عميق فماذا نستخدم من تلك القيم، ثم جمع البدائل: أي التعرف على مجموعة الحلول الممكنة للمشكلة أي الاحتمالات الممكنة للحل، ثم اختيار البديل الأنسب: أي بعد دراسة الحلول الممكنة نحدد الحل الأفضل بينها ونصدر قرار حوله".

٧- نتابع "فعندما تواجه مشكلة بالعمل بحاجة إلى حل أو موضوع بحاجة إلى اتخاذ قرار بشأنه، تقوم بتحديد هذه المشكلة فما المعيار الأكثر استخداماً للقرارات التي تصدرها في عملك، وماذا تتطلب قراراتك في هذه المرحلة" ويتم شرح القيم من الملحق (ب)، بحيث يجبر المستجيب على اختيار معيار واحد أكثر استخداماً، وتدوّن الإجابة مباشرة في الملحق (ج)

٨- وأثناء شرح القيم في الملحق (ب) نكرر الشرح السابق لخطوة تحديد المشكلة بطرق مختلفة مثلاً " أي عند محاولة فهم المشكلة والتعرف عليها والإحاطة بها وجمع بيانات حولها.... ماذا تستخدم عادة"

٩- ونطرح مشكلة إدارية تناسب كل مستوى إداري وطبيعة عمله ومن ضمن صلاحياته ليتم فهم الموضوع وتطبيقه على المثال المطروح.

١٠- ونكرر الخطوتين (٧ و ٨ و ٩) بإسقاطها على الخطوة الثانية " الآن حددنا المشكلة لننتقل إلى جمع الحلول الممكنة لها فماذا نستخدم عادة"، و ننتقل إلى الملحق (ب) بتخصيص السؤال بخطوة جمع الحلول، وتدوّن الإجابة مباشرة، وتطرح مجموعة حلول للمشكلة المثال.

١١- ونكرر الخطوتين (٧ و ٨ و ٩) بإسقاطها على الخطوة الثالثة " الآن لدينا مجموعة من الخيارات لنحل المشكلة فماذا نستخدم عادة عند اختيارنا لأحدها ليكون الحل المناسب، ونصدر قرار من خلاله"، ونذكر القيم في الملحق (ب)، وتدوّن الإجابة مباشرة، وتطرح مجموعة حلول للمشكلة المثال.

الملحق (ب)

حدد المعيار الأكثر استخداماً في الخطوة (A/ B/ C) من القرار....

للاطلاع العبارة الأصلية من مقياس سوبر

١- استخدام القدرة

أن أستعمل كل مهاراتي ومعارفي في مرحلة ... وهل لدي القدرات اللازمة لأداء هذا المرحلة، وأصلح لإنجازها وهل طبيعة القرارات التي تواجهني تتطلب استخدام معارفي ومهاراتي، ويمكنني عملي من ذلك.	يهمني أن أستعمل كل مهاراتي ومعارفي أن أقوم بالعمل الذي تتوافر لدي القدرات اللازمة للأداء أن أقوم بالعمل الذي أستطيع من خلاله أن أمني قدراتي يهمني أن أستعمل مواهبي في العمل يهمني أن اعمل في المجال الذي أصلح له
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

٢- التقدم

هل أنا فعلاً أتقدم بسرعة في قرارات العمل، وبيئة عملي توفر لي إمكانية التقدم في قرارات العمل.	يهمني أن: أمضي قدماً، وأتقدم بسرعة في مهنتي، وأتمكن من الحصول على الترقية، وأعمل بمكان يتوفر فيه فرصة للتقدم، وأكون ناجحاً،
----------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

٣- الإبداع

أن أكتشف أو أطور أو أصمم أشياء جديدة في هذه المرحلة. هل تتاح لي الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة في مرحلة... هل طبيعة القرارات التي أواجهها تتطلب الإبداع	يهمني أن أكتشف أو أطور أو أصمم أشياء جديدة يهمني أن أبتكر شيئاً جديداً في العمل أن تتاح لي الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة في العمل. يهمني أن أبتكر طرائق جديدة لحل المشكلات يهمني أن أستعمل مخيلتي حينما أستطيع
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

٤- الاستقلال

أن أعمل مستقلاً بذاتي بطريقة اختارها بنفسني في مرحلة ... هل تتوافر لي الاستقلالية في العمل	يهمني أن أعمل مستقلاً بذاتي يهمني أن اتخذ قراراتي بنفسني أن أكون حراً في المضي في العمل بطريقتي الخاصة يهمني أن أكون مستقلاً يهمني أن أختار الطريقة التي سأعمل بها
-----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

٥- التفاعل والمشاركة مع الآخرين:

	<p>أن أعمل مع الآخرين في مرحلة ... هل تتطلب القرارات التي أواجهها المشاركة و التعاون مع الآخرين في مرحلة.....</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

تم الاعتماد على مقياس سوبر (أداة قياس القيم وقيم العمل) للاستفادة من مضمونه في صياغة هذه الأسئلة، بعد تحويلها من قيم مرغوبة إلى قيم مستخدمة فعلاً، بتحويل السؤال من: يهمني أن (أحقق قيمة معينة، ويهمني أن تتوافر في شروط عملي)، ليصبح استخدم فعلاً (القيمة المعينة، وطبيعة القرارات التي أواجهها تتطلب هذه القيمة، وهي تتوافر في شروط عملي). و تم إسقاطها لتعبر عن قيم مستخدمة فعلاً في مراحل القرار، بعد أن كانت تعبر عن تفضيلات القيم في الحياة والعمل بشكل عام.

الملحق (ج)

المستوى الإداري:.....		
رقم القيمة	رمز الخطوة	الخطوة
	A	تحديد المشكلة
	B	تحديد البدائل
	C	اتخاذ القرار

الملحق رقم (٤-٩) نتائج اختبار ANOVA لقيم أفراد العينة وفقاً للمستوى الإداري

القيمة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدالة
المقدرة استخدام	Between Groups	29.064	2	14.532	2.921	.057
	Within Groups	651.750	131	4.975		
	Total	680.813	133			
التحصيل	Between Groups	13.617	2	6.809	1.305	.275
	Within Groups	683.704	131	5.219		
	Total	697.321	133			
التقدم	Between Groups	30.509	2	15.255	2.840	.062
	Within Groups	703.580	131	5.371		
	Total	734.090	133			
جماليات	Between Groups	46.490	2	23.245	2.200	.115
	Within Groups	1384.383	131	10.568		
	Total	1430.873	133			
غيرية	Between Groups	19.128	2	9.564	1.741	.179
	Within Groups	719.656	131	5.494		
	Total	738.784	133			
السلطة	Between Groups	92.042	2	46.021	7.692	.001
	Within Groups	783.779	131	5.983		
	Total	875.821	133			
استقلال	Between Groups	61.322	2	30.661	4.683	.011
	Within Groups	857.670	131	6.547		
	Total	918.993	133			
ابداع	Between Groups	25.708	2	12.854	1.848	.162
	Within Groups	911.344	131	6.957		
	Total	937.052	133			
اقتصاديات	Between Groups	44.086	2	22.043	2.583	.079
	Within Groups	1117.735	131	8.532		
	Total	1161.821	133			
الحياة نمط	Between Groups	13.885	2	6.942	.796	.453
	Within Groups	1142.451	131	8.721		
	Total	1156.336	133			
الشخصي النمو	Between Groups	3.303	2	1.651	.496	.610
	Within Groups	436.220	131	3.330		
	Total	439.522	133			
الهيبة	Between Groups	27.330	2	13.665	1.716	.184
	Within Groups	1043.394	131	7.965		
	Total	1070.724	133			
المخاطرة	Between Groups	39.913	2	19.956	4.456	.013
	Within Groups	586.722	131	4.479		
	Total	626.634	133			
الأخرين مع التفاعل	Between Groups	15.747	2	7.874	1.265	.286
	Within Groups	815.566	131	6.226		
	Total	831.313	133			
الاجتماعية العلاقات	Between Groups	39.017	2	19.508	2.491	.087
	Within Groups	1025.998	131	7.832		
	Total	1065.015	133			
التنوع	Between Groups	11.894	2	5.947	.693	.502
	Within Groups	1123.815	131	8.579		
	Total	1135.709	133			
العمل شروط	Between Groups	.148	2	.074	.007	.993
	Within Groups	1465.561	131	11.187		
	Total	1465.709	133			
الثقافية الهوية	Between Groups	2.419	2	1.210	.259	.772
	Within Groups	610.894	131	4.663		
	Total	613.313	133			

الملحق رقم (٤-١٠) المقارنات البعدية بين متوسطات القيم وفقاً للمستوى الإداري

Multiple Comparisons Scheffe

مدى الموثوقية 95%		الدالة	الخطأ المعياري بحساب المتوسط	الفرق في المتوسطين (I-J)=	(J) المستوى الإداري	(I) المستوى الإداري	القيم
المدى الأدنى	المدى الأعلى						
1.6831	-.6857	.582	.47835	.4987	وسطي	عليا	المقدرة استخدام
2.9356	-.0556	.062	.60403	1.4400	دنيا		
.6857	-1.6831	.582	.47835	-.4987	عليا	وسطي	
2.2086	-.3261	.188	.51184	.9413	دنيا		
.0556	-2.9356	.062	.60403	-1.4400	عليا	دنيا	
.3261	-2.2086	.188	.51184	-.9413	وسطي		التحصيل
1.7983	-.6278	.492	.48993	.5852	وسطي	عليا	
1.4051	-1.6585	.979	.61866	-.1267	دنيا	وسطي	
.6278	-1.7983	.492	.48993	-.5852	عليا	دنيا	
.5861	-2.0099	.400	.52424	-.7119	دنيا	عليا	
1.6585	-1.4051	.979	.61866	.1267	عليا	وسطي	التقدم
2.0099	-.5861	.400	.52424	.7119	وسطي	عليا	
2.1757	-.2854	.168	.49700	.9451	وسطي	دنيا	
1.5006	-1.6072	.996	.62758	-.0533	دنيا	وسطي	
.2854	-2.1757	.168	.49700	-.9451	عليا	دنيا	
.3183	-2.3152	.176	.53181	-.9985	دنيا	وسطي	جماليات
1.6072	-1.5006	.996	.62758	.0533	عليا	وسطي	
2.3152	-.3183	.176	.53181	.9985	وسطي	عليا	
2.7553	-.6971	.339	.69716	1.0291	وسطي	دنيا	
3.9997	-.3597	.122	.88033	1.8200	دنيا	وسطي	
.6971	-2.7553	.339	.69716	-1.0291	عليا	دنيا	غيرية
2.6379	-1.0562	.571	.74598	.7909	دنيا	عليا	
.3597	-3.9997	.122	.88033	-1.8200	عليا	وسطي	
1.0562	-2.6379	.571	.74598	-.7909	وسطي	دنيا	
2.1365	-.3526	.211	.50265	.8920	وسطي	عليا	
1.9182	-1.2249	.862	.63471	.3467	دنيا	وسطي	السلطة
.3526	-2.1365	.211	.50265	-.8920	عليا	دنيا	
.7864	-1.8770	.599	.53785	-.5453	دنيا	وسطي	
1.2249	-1.9182	.862	.63471	-.3467	عليا	وسطي	
1.8770	-.7864	.599	.53785	.5453	وسطي	عليا	
3.3554	.7577	.001	.52457	2.0565	وسطي	دنيا	استقلال
3.0667	-.2134	.102	.66239	1.4267	دنيا	وسطي	
-.7577	-3.3554	.001	.52457	-2.0565	عليا	دنيا	
.7599	-2.0197	.534	.56130	-.6299	دنيا	عليا	
.2134	-3.0667	.102	.66239	-1.4267	عليا	وسطي	
2.0197	-.7599	.534	.56130	.6299	وسطي	عليا	ابداع
2.8831	.1658	.024	.54874	1.5245	وسطي	دنيا	
3.5490	.1177	.033	.69291	1.8333	دنيا	وسطي	
-.1658	-2.8831	.024	.54874	-1.5245	عليا	دنيا	
1.7627	-1.1450	.871	.58716	.3089	دنيا	وسطي	
-.1177	-3.5490	.033	.69291	-1.8333	عليا	دنيا	اقتصاديات
1.1450	-1.7627	.871	.58716	-.3089	وسطي	عليا	
2.2330	-.5681	.342	.56565	.8325	وسطي	دنيا	
3.0952	-.4418	.182	.71426	1.3267	دنيا	وسطي	
.5681	-2.2330	.342	.56565	-.8325	عليا	دنيا	
1.9928	-1.0044	.717	.60526	.4942	دنيا	وسطي	اقتصاديات
.4418	-3.0952	.182	.71426	-1.3267	عليا	وسطي	
1.0044	-1.9928	.717	.60526	-.4942	وسطي	عليا	
.9067	-2.1953	.590	.62643	-.6443	وسطي	دنيا	
.1786	-3.7386	.083	.79101	-1.7800	دنيا		

2.1953	-.9067	.590	.62643	.6443	عليا	وسطى	
.5240	-2.7954	.242	.67030	-1.1357	دنيا		
3.7386	-.1786	.083	.79101	1.7800	عليا	دنيا	
2.7954	-.5240	.242	.67030	1.1357	وسطى		
1.0255	-2.1107	.693	.63332	-.5426	وسطى	عليا	الحياة نمط
2.1934	-1.7668	.965	.79971	.2133	دنيا		
2.1107	-1.0255	.693	.63332	.5426	عليا	وسطى	
2.4339	-.9220	.538	.67767	.7559	دنيا		
1.7668	-2.1934	.965	.79971	-.2133	عليا	دنيا	
.9220	-2.4339	.538	.67767	-.7559	وسطى		
1.2576	-.6804	.762	.39134	.2886	وسطى	عليا	الشخصي النمو
1.7035	-.7435	.625	.49416	.4800	دنيا		
.6804	-1.2576	.762	.39134	-.2886	عليا	وسطى	
1.2282	-.8454	.901	.41875	.1914	دنيا		
.7435	-1.7035	.625	.49416	-.4800	عليا	دنيا	
.8454	-1.2282	.901	.41875	-.1914	وسطى		
2.1349	-.8623	.577	.60524	.6363	وسطى	عليا	الهبة
1.3990	-2.3856	.812	.76426	-.4933	دنيا		
.8623	-2.1349	.577	.60524	-.6363	عليا	وسطى	
.4739	-2.7331	.222	.64762	-1.1296	دنيا		
2.3856	-1.3990	.812	.76426	.4933	عليا	دنيا	
2.7331	-.4739	.222	.64762	1.1296	وسطى		
1.7461	-.5014	.393	.45386	.6224	وسطى	عليا	المخاطرة
.6257	-2.2123	.386	.57310	-.7933	دنيا		
.5014	-1.7461	.393	.45386	-.6224	عليا	وسطى	
-.2133	-2.6181	.016	.48564	-1.4157	دنيا		
2.2123	-.6257	.386	.57310	.7933	عليا	دنيا	
2.6181	.2133	.016	.48564	1.4157	وسطى		
.8941	-1.7557	.724	.53510	-.4308	وسطى	عليا	الأخرين مع التفاعل
2.1197	-1.2263	.804	.67569	.4467	دنيا		
1.7557	-.8941	.724	.53510	.4308	عليا	وسطى	
2.2951	-.5402	.312	.57257	.8775	دنيا		
1.2263	-2.1197	.804	.67569	-.4467	عليا	دنيا	
.5402	-2.2951	.312	.57257	-.8775	وسطى		
.2911	-2.6810	.142	.60017	-1.1949	وسطى	عليا	الاجتماعية العلاقات
1.6365	-2.1165	.951	.75786	-.2400	دنيا		
2.6810	-.2911	.142	.60017	1.1949	عليا	وسطى	
2.5450	-.6352	.334	.64220	.9549	دنيا		
2.1165	-1.6365	.951	.75786	.2400	عليا	دنيا	
.6352	-2.5450	.334	.64220	-.9549	وسطى		
1.8692	-1.2413	.883	.62813	.3139	وسطى	عليا	التنوع
2.8839	-1.0439	.512	.79316	.9200	دنيا		
1.2413	-1.8692	.883	.62813	-.3139	عليا	وسطى	
2.2702	-1.0581	.667	.67212	.6061	دنيا		
1.0439	-2.8839	.512	.79316	-.9200	عليا	دنيا	
1.0581	-2.2702	.667	.67212	-.6061	وسطى		
1.8406	-1.7115	.996	.71731	.0646	وسطى	عليا	العمل شروط
2.3427	-2.1427	.994	.90577	.1000	دنيا		
1.7115	-1.8406	.996	.71731	-.0646	عليا	وسطى	
1.9359	-1.8650	.999	.76754	.0354	دنيا		
2.1427	-2.3427	.994	.90577	-.1000	عليا	دنيا	
1.8650	-1.9359	.999	.76754	-.0354	وسطى		
1.2796	-1.0138	.960	.46311	.1329	وسطى	عليا	التقافية الهوية
1.2279	-1.6679	.932	.58479	-.2200	دنيا		
1.0138	-1.2796	.960	.46311	-.1329	عليا	وسطى	
.8741	-1.5799	.776	.49554	-.3529	دنيا		
1.6679	-1.2279	.932	.58479	.2200	عليا	دنيا	
1.5799	-.8741	.776	.49554	.3529	وسطى		

الملحق رقم (٤-١١) متوسط قيمة الهبة وفقاً لفئات عدد المرؤوسين والمستوى الإداري

العدد	المتوسط	فئات عدد المرؤوسين	المستوى الإداري
5.00	12.80	١٠ ومادون	عليا
2.00	17.00	11-20	
2.00	17.00	21-30	
1.00	9.00	31-50	
7.00	15.71	51-100	
5.00	16.60	101-400	
8.00	14.75	٤٠١ وفوق	
30.00	15.07	Total	
52.00	14.31	١٠ ومادون	وسطى
14.00	15.50	11-20	
4.00	16.00	21-30	
4.00	15.50	31-50	
5.00	10.60	51-100	
79.00	14.43	Total	
7.00	15.00	١٠ ومادون	دنيا
12.00	16.00	11-20	
3.00	13.67	21-30	
1.00	19.00	31-50	
2.00	16.00	101-400	
25.00	15.56	Total	
64.00	14.27	١٠ ومادون	المجموع
28.00	15.82	11-20	
9.00	15.44	21-30	
6.00	15.00	31-50	
12.00	13.58	51-100	
7.00	16.43	101-400	
8.00	14.75	٤٠١ وفوق	
134.00	14.78	المجموع	

الملحق رقم (٤-١٢) نتائج اختبار ANOVA لقيم أفراد العينة وفقاً للهيئات العامة

القيم	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدالة
المقدرة استخدام	Between Groups	.024	1	.024	.004	.948
	Within Groups	521.891	92	5.673		
	Total	521.915	93			
التحصيل	Between Groups	.020	1	.020	.003	.956
	Within Groups	595.597	92	6.474		
	Total	595.617	93			
التقدم	Between Groups	.001	1	.001	.000	.991
	Within Groups	621.276	92	6.753		
	Total	621.277	93			
جماليات	Between Groups	.660	1	.660	.057	.812
	Within Groups	1063.053	92	11.555		
	Total	1063.713	93			
غيرية	Between Groups	1.058	1	1.058	.169	.682
	Within Groups	577.495	92	6.277		
	Total	578.553	93			
السلطة	Between Groups	.141	1	.141	.017	.896
	Within Groups	757.561	92	8.234		
	Total	757.702	93			
استقلال	Between Groups	.219	1	.219	.027	.870
	Within Groups	743.696	92	8.084		
	Total	743.915	93			
ابداع	Between Groups	.703	1	.703	.096	.758
	Within Groups	675.850	92	7.346		
	Total	676.553	93			
اقتصاديات	Between Groups	.199	1	.199	.020	.887
	Within Groups	892.578	92	9.702		
	Total	892.777	93			
الحياة نمط	Between Groups	5.745	1	5.745	.557	.457
	Within Groups	949.245	92	10.318		
	Total	954.989	93			
الشخصي النمو	Between Groups	.262	1	.262	.072	.790
	Within Groups	336.674	92	3.659		
	Total	336.936	93			
الهيبة	Between Groups	.281	1	.281	.029	.865
	Within Groups	883.209	92	9.600		
	Total	883.489	93			
المخاطرة	Between Groups	4.396	1	4.396	.965	.328
	Within Groups	419.061	92	4.555		
	Total	423.457	93			
الأخرين مع التفاعل	Between Groups	1.484	1	1.484	.200	.655
	Within Groups	681.495	92	7.408		
	Total	682.979	93			
الاجتماعية العلاقات	Between Groups	.028	1	.028	.003	.956
	Within Groups	861.674	92	9.366		
	Total	861.702	93			
التنوع	Between Groups	2.400	1	2.400	.255	.614
	Within Groups	864.536	92	9.397		
	Total	866.936	93			
العمل شروط	Between Groups	.240	1	.240	.017	.897
	Within Groups	1302.228	92	14.155		
	Total	1302.468	93			
الثقافية الهوية	Between Groups	.223	1	.223	.049	.825
	Within Groups	417.649	92	4.540		
	Total	417.872	93			