

الشعبة: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:

الحراك المهني في المؤسسة وعلاقته بكفاءة التنظيم

Career Mobility in the Institution and Its Relationship with Organizational Efficiency

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية نموذجاً

The Faculty of Social and Human Sciences as a Case Study

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

أ. د/ راضية لبرش

إعداد الطالب:

- صابر حقااص

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بوكربن عمران	أستاذ محاضراً	رئيساً
راضية لبرش	أستاذ التعليم العالي	مشرفاً ومقرراً
أسماء نصيب	أستاذ محاضر	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرًا وعرفانًا

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

" رَبِّ زَيْتِي عَلِيمًا " (طه: 114)

وهذه الآية المباركة أبدأ رحلتي في شكر كل من كان له أثر بالغ في إنجاز هذا العمل العلمي، سائلًا
المولى عزوجل أن يجعل جهودي خالصة لوجهه الكريم.

أتقدم بجزيل الامتنان وعظيم التقدير إلى والدتي الغالية، التي كانت المصباح الذي أنار دربي،
والملجأ الدافئ في كل المحطات، فكانت مصدر عزائي وقوتي.

كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذتي المشرفة الأستاذة الدكتورة راضية لبرش، التي
كانت بوصلة علمية ، ورافقتني بخبرتها وعلمها الواسع، فكان لها الدور الأبرز في توجيهه هذا
البحث.

ولا أنسى إخوتي وأصدقائي الأعزاء الذين كانوا سندًا معنويًا ومصدر تشجيع لا ينضب، فجزاهم
الله خير الجزاء على وقفهم ودعمهم المستمر.

أسأل الله تعالى أن يبارك في جهود الجميع، وأن يكتب لنا ولهم النجاح والفلاح في الدنيا والآخرة.

الصفحة	فهرسة المحتويات
//	شكر و عرفان
//	فهرسة الجداول
//	فهرسة الأشكال
//	ملخص الدراسة
أ. - ب	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
15	تمهيد
16	أولاً: الإشكالية
18	ثانياً: الفرضيات
18	ثالثاً: متغيرات الدراسة
19	رابعاً: مبررات اختيار الموضوع
19	خامساً: أهداف الموضوع
20	سادساً: أهمية الموضوع
20	سابعاً: مفاهيم الدراسة
22	ثامناً: الدراسات السابقة
29	تاسعاً: المقاربة النظرية
الفصل الثاني: الإطار النظري للحراك المهني	
32	تمهيد
33	أولاً: الخلفية التاريخية لحراك اليد العاملة
34	ثانياً: أسباب الحراك المهني
34	ثالثاً: أنواع الحراك المهني
35	رابعاً: أهم العوامل المؤثرة في الحراك المهني
36	خامساً: أشكال الحراك المهني
37	سادساً: أنماط الحراك المهني
37	المرحلة الأولى: المرحلة الإعدادية (التحضيرية)
37	المرحلة الثانية: المرحلة الأولية (التنشئة الاجتماعية)
37	المرحلة الثالثة: مرحلة المحاولة (الكفاح لاكتشاف الذات المهنية)
38	المرحلة الرابعة: مرحلة الاستقرار المهني

فهرسة المحتويات

39	المرحلة الخامسة: مرحلة التقاعد
39	سابعاً: قياس الحراك المهني
42	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار النظري لكفاءة التنظيم	
44	تمهيد
45	أولاً: المبادئ الأساسية للكفاءة التنظيمية
47	ثانياً: أبعاد الكفاءة التنظيمية
47	ثالثاً: خصائص الكفاءة التنظيمية
48	رابعاً: أنواع الكفاءة التنظيمية
48	خامساً: مجالات الكفاءة التنظيمية
48	سادساً: الكفاءة التنظيمية و الحراك المهني في إدارة الموارد البشرية
50	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
52	تمهيد
53	أولاً: مجالات الدراسة الميدانية
53	1- المجال المكاني
53	2- المجال الزمني
54	3- المجال البشري
54	ثانياً: منهج الدراسة
55	ثالثاً: مجتمع وأسلوب الدراسة
55	1- مجتمع الدراسة
55	2- أسلوب الدراسة
56	رابعاً: أدوات جمع البيانات
56	1- الملاحظة
56	2- المقابلة
61	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
63	تمهيد
64	أولاً: تحليل عبارات المقابلة
81	ثانياً: تحليل النتائج في ضوء
81	1- الفرضيات

فهرسة المحتويات

81	2- الدراسات السابقة
82	3- المقاربة النظرية
83	ثالثا: نتائج عامة للدراسة
85	خلاصة
87	خاتمة
//	قائمة المصادر والمراجع
//	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
64	يمثل خصائص العينة حسب متغير الجنس	01
65	يمثل خصائص العينة حسب متغير السن	02
66	يمثل خصائص العينة حسب متغير المنصب	03
67	يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 02	04
68	يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 03	05
69	يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 04	06
70	يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 05	07
71	يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 06	08
72	يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 07	09
73	يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 08	10
74	يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 09	11
75	يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 10	12
76	يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 11	13
77	يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 12	14

فهرسة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	نموذج توضيحي لتغيرات الدراسة	01

ملخص باللغة العربية

يعدّ الحراك المهني أحد أهم المواضيع التي تستأثر باهتمام الباحثين والمختصين في ميدان الموارد البشرية، نظرًا لما له من تأثير مباشر على أداء الأفراد، وعلى فعالية التنظيمات بمختلف أنواعها، لا سيما في القطاع العام ومؤسسات التعليم العالي. ففي كُلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة، يُمكن مقارنة هذا المفهوم ضمن إطار النظرة الشاملة لتسيير الموارد البشرية كعنصر استراتيجي في تحسين مردودية المؤسسة الجامعية وتحقيق أهدافها العلمية والبيداغوجية. الحراك المهني لا يُمثّل مجرد انتقال وظيفي أو ترقّي إداري، بل هو آلية ديناميكية تُعبر عن تفاعل المؤسسة مع كفاءاتها البشرية وفق منطق التقدير والاستثمار الفعّال للموارد. إذ يُساهم هذا الحراك في تحفيز الأفراد وتحسين الأداء بواسطة إشباع حاجاتهم النفسية والمهنية، كما يُعزز من شعورهم بالانتماء والعدالة داخل المؤسسة. فعندما يدرك الموظف أو الأستاذ الجامعي أن المؤسسة تمنحه الفرص للنمو والتطور داخلها، فإنه يبذل جهدًا أكبر، ويُظهر التزامًا أكبر تجاه تحقيق الأهداف المسطرة.

يُعتبر الحراك المهني وسيلة فعالة لإعادة توزيع الكفاءات داخل التنظيمات، حيث يُساهم في كسر الجمود الوظيفي، تجديد الأفكار، وتكوين قيادات مؤهلة عبر تنقلات متعددة. كما يُقلّل من التكاليف من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة. غير أن تحقيق هذه المكاسب يتطلب اعتماد معايير موضوعية وشفافة تُرسّخ مبدأ العدالة وتمنع الانحرافات، لأن غيابها يؤدي إلى الإحباط وفقدان الكفاءات. لذا، من الضروري أن تنتهج المؤسسات، خاصة الجامعية، سياسة واضحة للحراك مبنية على تقييم الأداء والتكوين المستمر، لضمان توازن الموظف وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، نستخلص أن العلاقة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم هي علاقة متبادلة التأثير، حيث يُسهم الحراك المدروس والفعّال في رفع الكفاءة، بالاستفادة من تحفيز الأفراد، تحسين توجيه الموارد البشرية، تعزيز ثقافة الإنجاز، وتطوير القيادة الداخلية. كما يُؤدي إلى استقرار تنظيمي طويل الأمد يُمكن المؤسسة من التكيف مع التحديات، وتحقيق استدامة الأداء. ومن أبرز النتائج التي يمكن تسجيلها: الحراك المهني يُعزز من كفاءة التنظيم عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، يُقلّل من التكاليف المرتبطة بالتوظيف الخارجي، يزيد من رضا العاملين وانتمائهم للمؤسسة، ويُساهم في خلق بيئة تنظيمية ديناميكية ومرنة قادرة على التطور المستمر.

الكلمات المفتاحية: الحراك المهني، كفاءة التنظيم

English Translation:

Career mobility is one of the most important topics that captures the attention of researchers and specialists in the field of human resources, due to its direct impact on individual performance and the effectiveness of organizations of all types, particularly in the public sector and higher education institutions. At the Faculty of Social and Human Sciences at the University of Abbas Laghrour – Khenchela, this concept can be approached within the framework of a comprehensive vision of human resource management as a strategic element for enhancing the productivity of the university institution and achieving its scientific and pedagogical goals. Career mobility is not merely a functional transfer or an administrative promotion, but rather a dynamic mechanism that reflects the institution's interaction with its human competencies based on recognition and effective investment of resources. This mobility contributes to motivating individuals and improving performance by satisfying their psychological and professional needs, while also reinforcing their sense of belonging and fairness within the institution. When an employee or university professor realizes that the institution provides opportunities for growth and development, they tend to exert greater effort and show increased commitment to achieving the set objectives.

Career mobility is an effective tool for redistributing competencies within organizations, helping to break functional stagnation, renew ideas, and build qualified leadership through diverse transitions. It also reduces costs by investing in existing human resources instead of seeking external alternatives. However, realizing these benefits requires the adoption of objective and transparent standards that uphold the principle of fairness and prevent deviations, since the absence of such standards can lead to frustration, lack of motivation, and the loss of valuable talents. Therefore, it is crucial for institutions—especially academic ones—to adopt a clear policy for career mobility, based on performance evaluation, continuous training, and professional support, to ensure employee balance and achieve organizational goals.

Based on the above, we conclude that the relationship between career mobility and organizational efficiency is one of mutual influence. Well-planned and effective mobility contributes to improving efficiency by motivating individuals, optimizing human resource allocation, promoting a culture of achievement, and developing internal leadership. It also leads to long-term organizational stability, enabling the institution to adapt to challenges and ensure sustainable performance. Among the key outcomes that can be identified: career mobility enhances organizational efficiency through the optimal use of human resources, reduces costs related to external recruitment, increases employee satisfaction and sense of belonging, and helps create a dynamic and flexible organizational environment capable of continuous development.

Keywords: Career mobility, Organizational efficiency.

مقدمة

مرت المؤسسات بتحولات جوهرية عبر الزمن، تعكس التغيرات التي طرأت على المجتمعات من حيث تنظيمها وأولوياتها. فقد بدأت كمجموعات بسيطة تؤدي أدوارًا محدودة داخل التجمعات البشرية، ثم أخذت أشكالاً أكثر تعقيداً وتنظيماً مع تعاقب العصور، مدفوعة بحاجة الأفراد إلى تنسيق الجهود وتوزيع المهام بشكل أكثر فاعلية. هذا التطور لم يكن مجرد استجابة للتغيرات المادية، بل كان يعكس أيضاً طموحات الأفراد وقدرتهم على الانتقال بين الأدوار والمسؤوليات داخل البنى التنظيمية.

ومع تعاظم دور المؤسسات في الحياة العامة، برزت الحاجة إلى أن تعتمد هذه الكيانات على أسس موضوعية في اتخاذ القرار، بما يضمن تحقيق الأداء الأمثل، وتقدير الأدوار استناداً إلى الجدارة والإنجاز. كما ساعدت الابتكارات التكنولوجية والأنظمة الحديثة في تمكين المؤسسات من الاستفادة من طاقات أفرادها بأكثر الطرق فعالية، مما ساهم في خلق بيئات أكثر استجابة للتغيير، وأكثر عدلاً في توزيع الفرص والمسؤوليات.

هذا التحول لم يكن نتيجة للتغيرات المادية فحسب، بل جاء أيضاً نتيجة لطموحات الأفراد ورغبتهم المتزايدة في التعبير عن قدراتهم وتحقيق تطلعاتهم المهنية والاجتماعية. ومع تعاظم دور المؤسسات في صياغة أنماط الحياة الحديثة، برزت الحاجة إلى اعتماد ممارسات تنظيمية حديثة، تقوم على مبادئ الكفاءة، العدالة، الفعالية، والاستفادة المثلى من الطاقات البشرية.

وفي هذا السياق، برز الحراك المهني كأحد أبرز مظاهر التحول في الفكر التنظيمي المعاصر، حيث أصبح يُنظر إليه كعملية مستمرة تتيح للأفراد إمكانية التنقل بين المستويات والمسؤوليات داخل المؤسسة، اعتماداً على مستوى الأداء والكفاءة، بدلاً من الجمود الوظيفي الذي كان يطبع المؤسسات التقليدية. فالحراك المهني يعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل الإيجابي مع مواردها البشرية، ويظهر مدى استعدادها لإعادة النظر في مواقع الأفراد داخلها بشكل دائم ومتجدد. هذا الحراك لا يُعدّ فقط وسيلة للترقية أو التغيير الوظيفي، بل هو نهج استراتيجي يعزز مبدأ العدالة المهنية ويحفّز الموظفين على تطوير مهاراتهم الذاتية بشكل مستمر، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. كما يؤدي إلى تعزيز الشعور بالانتماء، ويقلل من مظاهر الركود والتكرار في أداء الأدوار الوظيفية، ويزيد من فرص الإبداع والمبادرة الفردية.

وفي إطار هذا الفهم الحديث، أصبحت المؤسسات التي تتبنى آليات واضحة لتفعيل الحراك المهني، مؤسسات أكثر جذباً للكفاءات، وأكثر قدرة على تحفيز العاملين بطرق عملية وفعالة، بعيداً عن الأساليب التقليدية القائمة على الترقية الآلية أو العلاقات الشخصية. بل أصبح التقدم الوظيفي داخل المؤسسة قائماً على

التنافس الشريف والاستحقاق، مما يحفز على تحسين جودة الأداء، ويعزز ديناميكية المؤسسة في مختلف مستوياتها.

من جانب آخر، تمثل كفاءة التنظيم أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها المؤسسة الحديثة، إذ تشكل الإطار الذي يُبنى عليه نجاح العمليات الإدارية والتنظيمية بكاملها. فالكفاءة التنظيمية لا تعني فقط وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم، بل تشمل القدرة على إدارة المهام والوظائف بفعالية، وضبط العلاقات بين الوحدات التنظيمية، وتسهيل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. كما تتجلى في وضوح المسؤوليات، وسرعة الاستجابة للتغيرات، وقدرة المؤسسة على التكيف دون فقدان توازنها الداخلي.

إن المؤسسة التي تمتلك تنظيمًا كفؤًا، تكون قادرة على توجيه طاقاتها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، من خلال توفير بيئة عمل مستقرة، يسودها الوضوح في توزيع الأدوار، والانسائية في سير العمليات، والدقة في تقييم الأداء. كما أن هذه الكفاءة تمكّنها من استغلال مواردها البشرية والمادية بأفضل شكل ممكن، وتمنحها القدرة على التفاعل الإيجابي مع محيطها، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

ومن خلال التنظيم الفعال، تستطيع المؤسسة تقليص معدلات الهدر، وتقليل التعقيدات الإدارية، وتحقيق الانسجام بين الأفراد والفرق، مما يخلق جوًا عامًا من الالتزام والانضباط. كما تتيح هذه الكفاءة إمكانية المتابعة الدقيقة والتقييم الموضوعي، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء باستمرار، ويرفع من جاهزية المؤسسة لمواجهة التحديات والمنافسة.

وفي المحصلة، فإن الحراك المهني وكفاءة التنظيم يشكّلان معًا محورين أساسيين في أي مؤسسة تسعى إلى التطور والتميز. فالمؤسسة التي تتيح لأفرادها فرصًا واضحة للتنقل والنمو داخل بنيتها، وتوفر في الوقت ذاته تنظيمًا إداريًا رشيدًا، تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. ويصبح من الممكن، من خلال هذا التكامل، بناء منظومة مؤسسية فعالة قادرة على التفاعل الإيجابي مع تحديات العصر ومتطلبات التنمية الحديثة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد:

يُشكل الإطار المنهجي الركيزة الأساسية لكل بحث علمي جاد، إذ يوفّر البنية التي تنظم خطوات الدراسة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها بدقة وموضوعية، لاسيما في ميادين العلوم الاجتماعية التي تتطلب معالجة منهجية دقيقة للظواهر. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المعالم المنهجية التي اعتمدها الباحث، من خلال طرح الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها المتفرعة، إلى جانب صياغة الفرضيات التي تمثل محاولات أولية لتفسير الظاهرة. كما يتناول الفصل مبررات اختيار الموضوع وأهميته من الناحيتين العلمية والعملية، مع الوقوف على أهداف الدراسة ومحاورها، بالإضافة إلى عرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، وانتهاءً باختيار المقاربة المنهجية المناسبة لطبيعة الموضوع المدروس.

أولاً: الإشكالية

يُعدّ المجتمع الحديث مجتمعاً منظماً، نظراً لما يضمه من عدد كبير من المنظمات التي تؤدي دوراً حيويًا في تنمية وازدهار مختلف القطاعات. ومع تزايد حجم هذه المنظمات، تصبح المهام الإدارية أكثر تعقيداً، مما يستدعي وجود إدارة فعالة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. ومنذ الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر، برزت الحاجة إلى تنظيم إداري منهجي لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. وفي هذا الإطار، برزت مفاهيم الحراك المهني والكفاءة التنظيمية باعتبارها عوامل أساسية في نجاح المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة. تمثل الإدارة التنظيمية أحد المحاور الرئيسية للإدارة العامة، حيث ترتبط بإدارة الموارد البشرية والمالية، وتهدف إلى ضمان تنفيذ العمليات وفق الاستراتيجيات المحددة. كما تساهم في تعزيز التواصل الداخلي بين فرق العمل، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مما يقلل من احتمالات الصراع الداخلي ويخلق بيئة عمل متناسقة وفعالة.

فالحراك المهني هو أحد مفاتيح تعزيز التطور الشخصي والفرص الوظيفية. وهو لا يقتصر على الترقية داخل نفس المؤسسة، بل يشمل أيضاً التنقل بين الوظائف والقطاعات المختلفة، مما يمكن الأفراد من اكتساب مهارات جديدة والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وفتح آفاق جديدة في سوق العمل من خلال الحراك المهني، يكتسب الأفراد خبرات مختلفة، مما يساهم في المرونة الوظيفية والقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. كما أنه يساعد الأفراد على التوفيق بين تطلعاتهم والفرص الوظيفية. وفي الوقت نفسه، يعد محركاً مهماً للنمو الاقتصادي والتطوير التنظيمي ويعزز الابتكار والتجديد داخل المؤسسات. على الرغم من أن الحراك المهني يمكن أن يكون مصحوباً بتحديات مثل المنافسة الشديدة والتكيف مع المهارات الجديدة، إلا أنه يظل خياراً قابلاً للتطبيق في عالم العمل سريع التغير. إن توفير بيئة عمل تدعم مثل هذا التنقل من خلال التدريب المستمر والوصول إلى الشبكات المهنية والانفتاح على الفرص يمكن أن يمكن الأفراد من تحقيق التقدم الوظيفي المستدام.

الحراك المهني يشير إلى حركة الأفراد داخل سوق العمل من خلال تغيير الوظائف أو المناصب أو حتى القطاعات المهنية التي يعملون فيها. يتضمن هذا الحراك التنقل بين وظائف مختلفة داخل نفس المؤسسة أو الانتقال إلى شركات أو مجالات عمل جديدة. يعتبر الحراك المهني عاملاً مهماً في تطوير المهارات والخبرات، حيث يتيح للموظفين اكتساب معارف جديدة، وتوسيع شبكة علاقاتهم المهنية، وبالتالي يساهم في تحسين فرصهم المستقبلية في سوق العمل. كما يعزز الحراك المهني من مرونة الأفراد وقدرتهم على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية

وفي الجانب الآخر نجد الكفاءة التنظيمية وهي قدرة المؤسسة أو المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة من خلال استخدام الموارد المتاحة بأقصى قدر من الإنتاجية والجودة، وهي تعكس قدرة المؤسسة أو المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية وتحقيق التوازن بين الاحتياجات المختلفة لأصحاب المصلحة فيها. وتشمل الكفاءة التنظيمية جوانب مختلفة مثل الإدارة الجيدة للموارد البشرية واعتماد التقنيات المتقدمة وصياغة استراتيجيات فعالة تضمن تحسين الأداء. كما أنها تنطوي أيضاً على القدرة على الموازنة بين الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية الكفاءة التنظيمية تشير إلى قدرة المؤسسة أو المنظمة على تنسيق وتوجيه مواردها البشرية والمادية بشكل فعال لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ووقت ممكن تتضمن الكفاءة التنظيمية تحسين الهياكل الإدارية، وتوزيع المهام بشكل مناسب، وتحفيز الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية. كما تعتمد الكفاءة التنظيمية على القدرة على تحديد الأولويات، وتطوير العمليات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المدروسة التي تعزز من الأداء العام. وبالتالي، تعد الكفاءة التنظيمية عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية، وضمان استدامة النجاح على المدى الطويل، مما يساهم في التنافسية والابتكار في بيئة الأعمال. وفي سياق التغير السريع والعولمة، أصبح من الضروري زيادة الكفاءة المؤسسية من أجل ضمان الاستدامة المؤسسية وخلق قيمة للعملاء والمجتمع ككل.

فالعلاقة تتمثل العلاقة بين الحراك المهني والكفاءة التنظيمية في أن تعزيز الحراك المهني يساهم في تطوير مهارات الأفراد، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسات، بينما تساعد الكفاءة التنظيمية على توفير بيئة عمل داعمة للحراك المهني، مما يحسن من إنتاجية وكفاءة العاملين. وبالتالي، فإن تحقيق التكامل بين الحراك المهني والكفاءة التنظيمية يُعدّ عنصراً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي وضمان النمو المستدام.

وتُعد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة مثالاً حياً لمؤسسة أكاديمية تواجه تحديات تنظيمية وإدارية تستدعي مواكبة مفاهيم حديثة في الإدارة، لاسيما تلك التي ترتبط بتطوير رأس المال البشري، وتفعيل دوره في الرفع من جودة الأداء المؤسسي. وفي ظل هذا الواقع، أصبح من الضروري التوقف عند مدى توافر مناخ تنظيمي يسمح بالحراك المهني داخل الكلية، وكيفية تأثير ذلك على كفاءة الأداء التنظيمي واستمراره.

ومن خلال ما سبق، فإن إشكالية هذه الدراسة تتمحور حول دراسة العلاقة بين الحراك المهني والكفاءة التنظيمية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن مدى تأثير فرص التنقل الوظيفي والتطور المهني للعاملين على فعالية الأداء التنظيمي داخل هذه المؤسسة الأكاديمية.

على التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

ما طبيعة العلاقة بين الحراك المهني والكفاءة التنظيمية للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية؟

ومن خلال هذا التساؤل نطرح تساؤلين فرعيين:

- ما طبيعة العلاقة بين التنقل الوظيفي وكفاءة المرونة للقدرة على التكيف للموظفين

بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية؟

- ما طبيعة العلاقة بين الترقية وكفاءة استخدام الموارد للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية؟

ثانيا: الفرضيات:

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة بين التنقل الوظيفي وكفاءة المرونة للقدرة على التكيف بين الموظفين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- توجد علاقة بين الترقية وكفاءة استخدام الموارد للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

ثالثا: متغيرات الدراسة

الشكل رقم (01): يمثل نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

1. مبررات ذاتية:

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع لهدف الإثراء المعرفي والتعمق أكثر في كل من موضوع الحراك المهني وكفاءة التنظيم.
- الميل للتعرف على حركية موظفي كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
- محاولة المشاركة من إعداد بحث علمي يمكن الاستفادة منه.

2. مبررات موضوعية:

- يندرج الموضوع ضمن تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- معرفة مختلف الأطر النظرية التي تناولت موضوع الحراك المهني كجهة بحثية والكفاءة
- إثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه البحوث كون هذا الموضوع من المواضيع الادارية
- إبراز طبيعة الاستراتيجيات والاليات المتخذة من الجامعة في تفعيل حركية الموظفين.

خامساً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الراهنة على معرفة طبيعة العلاقة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وذلك من خلال:

1 أهداف عملية:

- التعرف على مدى تأثير الحراك المهني داخل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية على جودة الأداء التنظيمي وفعالية توزيع المهام والمسؤوليات.
- الوقوف على مستوى الكفاءة التنظيمية بالكلية، وتحديد مدى مساهمتها في خلق بيئة عمل محفزة تتيح فرص التطور المهني والتنقل الوظيفي للعاملين.

2. أهداف علمية:

- تحديد مدى فعالية وكفاءة الأليات الحالية في دعم الحراك المهني من خلال، تقييم تحقيق الأهداف المحددة ومدى كفاءة استغلال الموارد المتاحة.
- التأكد من البرامج الإدارية، يساعد في تقييم تحديد الفرص الجديدة لدعم الأفكار والروح العملياتية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

سادسا: أهمية الموضوع:

1- الأهمية العلمية:

- يساهم موضوع العلاقة بين الحراك المهني والكفاءة التنظيمية في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الجامعية، من خلال تسليط الضوء على آليات تنقل الموظفين وأثرها على الأداء العام.
- يفتح المجال أمام الباحثين لدراسة ديناميكيات العمل الأكاديمي والإداري في المؤسسات الجامعية، انطلاقاً من منظور تكاملي يربط بين تطور المسار المهني وجودة التنظيم.
- يعزز الفهم النظري لكيفية استغلال الحراك المهني كمدخل لتحسين بيئة العمل الجامعية، واستثمار الكفاءات بطريقة علمية فعالة.

2- الأهمية العملية:

- يتيح الحراك المهني للموظفين داخل الجامعة فرصة اكتساب مهارات جديدة وتطوير الذات، سواء كانوا من أعضاء هيئة التدريس أو من الإطارات الإدارية.
- يعزز تبادل الخبرات بين الأفراد داخل الكلية وبين الكليات والجامعات الأخرى، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي.
- يساعد على توزيع الموارد البشرية بطريقة أكثر كفاءة، من خلال توجيه الكفاءات إلى المناصب التي تتلاءم مع قدراتهم واحتياجات المؤسسة.
- يوفر المرونة في التعامل مع التغيرات التنظيمية والوظيفية، مما يسهل تكيف الجامعة مع المتطلبات المستجدة.
- يساهم في استغلال الطاقات البشرية بطريقة مثلى، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة وجودة الأداء داخل الكلية.

سابعاً: مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم الحراك المهني:

تعريف الحراك

لغة: الحراك كلمة مشتقة من الفعل "حَرَكَ" بمعنى الانتقال أو التنقل من مكان إلى آخر أو من حالة إلى أخرى. (ابراهيم أنس وآخرون، ص66)

اصطلاحا:

الحراك المهني هو العملية التي ينتقل من خلالها الأفراد داخل منظومة العمل أو المهنة، سواء أكان ذلك من خلال الترقية إلى مناصب أعلى، أو التحول إلى وظائف أخرى، أو تغيير طبيعة المهام الوظيفية، بما يسهم في تحقيق تطور مهني وشخصي للفرد وتحسين الأداء المؤسسي.

كما يُعرف أيضاً بأنه التغيير أو التحول الذي يحدث في المسار المهني للفرد نتيجة لقرارات تنظيمية أو

فردية تهدف إلى تطوير الأداء الوظيفي وزيادة التكيف مع متطلبات العمل. (ناصر، 2011، ص 59)

التعريف الاجرائي للحراك المهني:

الحراك المهني هو: عملية انتقال الأفراد العاملين في الجامعة الجزائرية بين الوظائف أو المناصب الإدارية والأكاديمية أو التغيير في طبيعة المهام الموكلة إليهم داخل نفس المؤسسة أو بين مؤسسات أخرى، بهدف تحقيق تطور مهني شخصي وتعزيز الكفاءة التنظيمية. يتم قياسه من خلال مؤشرات مثل: عدد التنقلات الوظيفية، مستوى الترقية، التغييرات في المهام، ومدى رضا الأفراد عن تلك التغييرات.

2- مفهوم كفاءة التنظيم

تعريف الكفاءة

لغة: الكفاءة مشتقة من الجذر "كفأ"، بمعنى التساوي أو القدرة على تحقيق المطلوب بكفاءة وجدارة، تشير الكفاءة في اللغة إلى الجودة، المهارة، والقدرة على إنجاز العمل بشكل مُرضٍ ومنتفوق.

(ابراهيم أنس وآخرون، ص 108)

اصطلاحا: مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات الشخصية والسلوكية التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، والتي تُمكنه من أداء المهام المطلوبة بطريقة فعالة وبجودة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

أو هي: القدرة على استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ووقت ممكن.

(بخوش، 2015، ص 235)

التعريف الاجرائي لكفاءة التنظيم:

كفاءة التنظيم تعني مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق إنتاجية عالية، وتعزيز بيئة عمل تدعم الأداء الوظيفي، والمرونة التنظيمية، والعدالة في الحراك المهني. ويتم قياسها عبر معدلات الإنتاجية، رضا الموظفين، كفاءة استخدام الموارد، ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ثامنا: الدراسات السابقة

1- الدراسات العربية

الدراسة الأولى: راية بنت سعيد بن علي المشرفي: قامت بدراسة موضوع ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، دراسة ماجستير 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، ومدى تأثير هذه الضغوط على الحراك المهني لهم. كما سعت إلى تحديد الفروق في مستويات الضغوط المهنية تبعاً لمتغيرات مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. تتمثل إشكالية الدراسة في معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على الحراك المهني للموظفين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. إذ تواجه المؤسسات التربوية العديد من التحديات المرتبطة بالضغوط المهنية، مثل كثرة الأعباء الوظيفية، وضغط الوقت، وعدم وضوح الأدوار، وتأثير هذه العوامل على الفرص الوظيفية والتنقل والترقيات.

لذا، يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

"ما مدى تأثير ضغوط العمل على الحراك المهني للموظفين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان؟ وما العوامل المؤثرة في هذه العلاقة؟"

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والحراك المهني للموظفين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

تساهم هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين بيئة العمل في القطاع التربوي ومستقبل الموظفين المهني، مما يساعد في تطوير سياسات إدارية فعالة لتحسين الأداء المهني وتقليل الضغوط.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بجمع البيانات من عينة من الموظفين في المديريات العامة للتربية والتعليم من خلال استبيان مخصص يقيس مصادر الضغوط المهنية، مثل عبء العمل، وضغط الوقت، وعدم وضوح الأدوار، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، وتأثير هذه العوامل على الحراك المهني، أي التنقل والترقية في الوظيفة.

• أهم النتائج:

— ارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين، وخاصة فيما يتعلق بعبء العمل وكثرة المهام.

– وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل ومستوى الحراك المهني، أي أن ارتفاع الضغوط يقلل من فرص الترقية والتنقل المهني.

– اختلاف مستويات الضغوط تبعاً لمتغيرات معينة، حيث أظهرت الدراسة أن الموظفين ذوي الخبرة الأقل يعانون من ضغوط أكبر مقارنة بمن لديهم خبرة أطول.

– الحاجة إلى تطوير استراتيجيات لإدارة الضغوط المهنية بما يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز فرص الحراك المهني.

• التوصيات:

– ضرورة توفير برامج دعم نفسي وإداري للموظفين لتخفيف ضغوط العمل.

– تحسين نظام الترقيات والتنقلات الوظيفية لضمان العدالة والشفافية.

– تعزيز مهارات إدارة الوقت وضبط الأولويات للحد من الضغوط المرتبطة بكثرة المهام وضيق الوقت.

جوانب الاستفادة من الدراسة

1- لصناع القرار والإداريين: تحسين بيئة العمل في المديرية العامة للتربية والتعليم من خلال تطوير سياسات تقلل من الضغوط المهنية.

- تعزيز فرص الحراك المهني العادل لضمان رضا الموظفين وتحفيزهم على الأداء الأفضل.

2- للموظفين والعاملين في القطاع التربوي:

- فهم مصادر الضغوط المهنية وكيفية التعامل معها بطرق علمية وإدارية فعالة.

- اكتساب مهارات إدارة الضغوط والعمل تحت الضغط بطريقة تقلل من الآثار السلبية.

3- للباحثين والمختصين في الموارد البشرية:

- بناء دراسات مستقبلية تعتمد على نتائج هذه الدراسة، مثل البحث في عوامل أخرى تؤثر على الحراك المهني إلى جانب الضغوط الوظيفية.

- تطوير استراتيجيات جديدة لمواجهة الضغوط المهنية في مختلف القطاعات وليس فقط في التربية والتعليم.

الدراسة الثانية: أثر الدعم القيادي المدرك في إطار ابعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.

تأتي هذه الدراسة في إطار السعي لفهم الدور الذي يلعبه الدعم القيادي المدرك في تمكين العاملين داخل مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف، ومدى تأثير هذا التمكين على تحسين الكفاءة التنظيمية. ومن خلال

تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية علمية وإدارية يمكن أن تسهم في تطوير آليات الإدارة الحديثة داخل المؤسسات الحكومية والخاصة.

يُعدّ الدعم القيادي أحد العوامل المهمة في تحسين بيئة العمل وتعزيز أداء الموظفين، حيث يسهم في زيادة تمكين العاملين ويؤثر بشكل مباشر على الكفاءة التنظيمية. وعليه، فإن الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة تتمثل في:

"ما مدى تأثير الدعم القيادي المدرك في أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية؟"

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم القيادي المدرك على تمكين العاملين وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

اهداف الدراسة:

- تحليل أثر الدعم القيادي الذي يتلقاه الموظفون من مدراءهم على مستويات تمكين العاملين في بيئة العمل.
- قياس مدى تأثير تمكين العاملين على تعزيز الكفاءة التنظيمية في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف.
- تحديد العلاقة بين أبعاد التمكين (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، بناء الثقة، تطوير القدرات) وبين الأداء التنظيمي.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات من عينة من الموظفين العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف.

تم استخدام استبيان لقياس متغيرات البحث وتحليل العلاقة بين الدعم القيادي، تمكين العاملين، والكفاءة التنظيمية.

أهم النتائج:

- ارتفاع مستوى الدعم القيادي المدرك لدى العاملين، مما يعزز من ثقتهم بقدراتهم ويحفزهم على الأداء الفعال.
- تمكين العاملين ينعكس إيجاباً على الكفاءة التنظيمية من خلال تحسين جودة العمل واتخاذ القرارات المناسبة.

- أبرز أبعاد التمكين المؤثرة كانت تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث ساعدت في تعزيز الإبداع وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الدعم القيادي وتمكين العاملين تبعاً لبعض الخصائص الديموغرافية (مثل الخبرة الوظيفية والمستوى الإداري).

أهم التوصيات:

- تعزيز برامج الدعم القيادي في المؤسسات، من خلال تطوير مهارات القادة في التحفيز والتوجيه الفعال.
- توسيع نطاق تمكين العاملين عبر منحهم مزيداً من الصلاحيات والثقة للمشاركة في القرارات الاستراتيجية.
- تحسين أنظمة الاتصال الداخلي لضمان مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار، مما يساهم في تحقيق كفاءة تنظيمية أعلى.
- تبني سياسات تنظيمية تدعم التطوير المستمر للموظفين وتوفير بيئة تشجع على الإبداع والابتكار.

جوانب الاستفادة:

تعزيز فهم العلاقة بين القيادة والحراك المهني: يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الثانية في تحليل كيف يمكن ل الدعم القيادي أن يساهم في توفير بيئة أكثر تحفيزاً للحراك المهني داخل الجامعة الجزائرية.

دمج مفهوم التمكين الوظيفي ضمن متغيرات الحراك المهني: هدفت الدراسة الثانية توضح كيف يمكن أن يؤدي تمكين الموظفين إلى تحسين الأداء المؤسسي، مما يعني أن الحراك المهني الفعال يحتاج إلى بيئة تمكينية تدعمه.

تحليل أبعاد القيادة ودورها في تحسين كفاءة التنظيم: الدراسة الثانية تقدم أبعاداً واضحة للدعم القيادي مثل التشجيع، تفويض الصلاحيات، بناء الثقة، وهذه كلها يمكن أن تكون متغيرات مؤثرة في الحراك المهني وتحقيق كفاءة تنظيمية أعلى.

إدراج الجانب التحفيزي في الدراسة: تدعم الدراسة الثانية فكرة أن الدعم القيادي يزيد من دافعية الموظفين، مما يعني أنه يمكن دراسة كيف تؤثر سياسات التحفيز والتقدير الوظيفي على الحراك المهني في الجامعة الجزائرية.

الدراسة الثالثة: أثر التدريب في مجال الإدارة الالكترونية في رفع الكفاءة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك التضامن الإسلامي الدولي. مجلة علمية فصلية محكمة، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية 2019

تسعى المؤسسات المالية إلى تحسين أدائها التنظيمي عبر تبني الإدارة الإلكترونية كأداة حديثة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتطوير الخدمات المصرفية. ومن هنا، ركزت الدراسة على تحليل مدى تأثير التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية على رفع الكفاءة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك التضامن الإسلامي الدولي. وتمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى تأثير التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية على رفع الكفاءة التنظيمية لدى العاملين؟

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية وتحسين الكفاءة التنظيمية في بنك التضامن الإسلامي.

أهداف الدراسة:

- قياس أثر برامج التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الموظفين.
- تحليل العلاقة بين استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة وبين رفع الكفاءة التنظيمية للبنك.
- تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية التدريب الإلكتروني في تحسين المهارات والكفاءات الوظيفية.

منهجية الدراسة:

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيانات على عينة من العاملين في بنك التضامن الإسلامي الدولي.
- تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أهم النتائج:

- هناك ارتباط إيجابي قوي بين التدريب في الإدارة الإلكترونية وتحقيق كفاءة تنظيمية أعلى.
- الموظفون الذين تلقوا تدريبات مكثفة على النظم الإلكترونية كانوا أكثر قدرة على تحسين الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية.
- أظهرت النتائج أن التدريب المستمر في مجال الإدارة الإلكترونية يعزز سرعة إنجاز المهام وتحسين جودة الخدمات المصرفية.
- وجود فروقات في وجهات النظر حول أثر التدريب على الكفاءة التنظيمية بناءً على الخبرة الوظيفية والمستوى التعليمي.

أهم التوصيات:

- تعزيز برامج التدريب الإلكتروني المستمر لضمان مواكبة التطورات التقنية في الإدارة المالية.

- تصميم برامج تدريبية متخصصة تناسب مختلف المستويات الوظيفية وتراعي الفروقات في المهارات التقنية.
- تشجيع ثقافة التعلم الإلكتروني داخل البنك، وتعزيز استخدام التقنيات الرقمية في العمليات اليومية.
- تقييم أثر التدريب بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين مستوى الأداء التنظيمي.

جوانب الاستفادة:

- دمج التدريب التقني كعامل مؤثر في فرص الحراك المهني داخل الجامعة الجزائرية.
- الاستفادة من أدوات التحليل الإحصائي ومنهجية الدراسة الثانية في تحليل تأثير الحراك المهني على الكفاءة التنظيمية.
- تقديم توصيات تعزز ثقافة التعلم المستمر لضمان تطوير الكفاءات وتحسين بيئة العمل.
- بذلك، يمكن الربط بين الحراك المهني والتدريب التقني كأساس لتحسين الكفاءة التنظيمية وتحقيق أداء وظيفي متميز داخل المؤسسات الأكاديمية والمصرفية على حد سواء.

2- الدراسات المحلية

الدراسة الرابعة: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع العام -دراسة ميدانية بولاية سطيف.

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والحراك المهني في القطاع العام، حيث تسعى إلى فهم مدى تأثير مستوى العدالة التنظيمية في بيئة العمل على قدرة الموظفين على الترقية أو التنقل الوظيفي داخل مؤسساتهم. وتستند الدراسة إلى مبدأ أن الإحساس بالعدالة في التوزيع، التقييم، واتخاذ القرارات يؤثر بشكل مباشر على مستوى الحراك المهني للعاملين في المؤسسات الحكومية.

فكانت إشكالية الدراسة: ما مدى تأثير مستوى العدالة التنظيمية والحراك المهني للعاملين في القطاع

العام؟

فرضية الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية والحراك المهني للعاملين في القطاع العام.

أهداف الدراسة:

- تحليل أثر العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، العدالة التفاعلية) على فرص الحراك المهني للموظفين في القطاع العام.
- دراسة مدى رضا الموظفين عن السياسات التنظيمية المتعلقة بالترقية والتطور المهني.

– اقتراح سياسات تنظيمية لتعزيز العدالة في بيئة العمل وتحفيز الحراك المهني للعاملين.

منهجية الدراسة:

– اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من العاملين في القطاع العام بولاية سطيف.

– استخدمت الاستبيانات والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أهم النتائج:

– هناك علاقة إيجابية قوية بين مستوى العدالة التنظيمية وفرص الحراك المهني.

– غياب العدالة في توزيع المكافآت والترقيات يؤدي إلى انخفاض الحراك المهني وإحباط الموظفين.

– الإجراءات الإدارية غير الشفافة تقلل من فرص الحراك المهني وتؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا.

– تؤثر طبيعة العلاقة بين الموظفين ومديريهم على رغبة العاملين في البحث عن فرص مهنية جديدة.

– كلما زاد الإحساس بالعدالة التنظيمية، زادت الدافعية نحو الترقية الداخلية أو البحث عن فرص مهنية خارج المؤسسة.

أهم التوصيات:

– تعزيز آليات الشفافية في الترقية والتقييم الوظيفي لضمان تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين.

– تطوير نظام تحفيز عادل يعتمد على الأداء والكفاءة بدلاً من المعايير الشخصية.

– تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين لضمان وضوح القرارات المتعلقة بالحراك المهني.

– توفير برامج تدريبية وإرشادية لمساعدة الموظفين على تحقيق تطورهم الوظيفي ضمن بيئة عمل عادلة ومنصفة.

جوانب الاستفادة:

– إدراج العدالة التنظيمية كمتغير إضافي في دراستكم.

– تحليل أثر الشفافية الإدارية على الحراك المهني في الجامعة الجزائرية.

– تعزيز توصيات الدراسة من خلال اقتراح سياسات تدعم العدالة التنظيمية داخل الجامعة لضمان

تحسين الكفاءة التنظيمية عبر فرص حراك وظيفي متكافئة.

تاسعا: المقاربة النظرية

تعد المقاربة النظرية أحد الأسس المنهجية في البحث العلمي، حيث توفر إطارًا فكريًا يوجه الدراسة ويساعد في تحليل وفهم الظواهر محل البحث. تستند المقاربة النظرية إلى مجموعة من المفاهيم والنماذج التفسيرية التي تتيح تحليل العلاقات بين المتغيرات وتقديم تفسيرات علمية للنتائج المتوقعة. في سياق دراستنا حول علاقة الحراك المهني بكفاءة التنظيم في الجامعة الجزائرية، تركز المقاربة النظرية على مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تسهم في فهم العلاقة بين تحركات الأفراد داخل المؤسسات ومدى تأثير ذلك على الأداء المؤسسي والكفاءة التنظيمية. تساعد هذه المقاربة في تحديد المحددات الأساسية للحراك المهني، مثل العدالة التنظيمية، فرص الترقية، بيئة العمل، ومستوى التحفيز، وكذلك في تحليل أثر هذه العوامل على الأداء الوظيفي والقدرة التنافسية للمؤسسة.

وبالتالي، فإن اعتماد مقاربة نظرية واضحة يُعدّ خطوة ضرورية لفهم الظاهرة محل الدراسة بطريقة منهجية، كما يسمح بوضع فرضيات علمية يمكن اختبارها بالأساليب الكمية والنوعية، مما يعزز مصداقية وموضوعية نتائج البحث، وفي عملنا هذا سنعتمد على نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دراكر.

بيتر دراكر والإدارة بالأهداف (MBO - Management by Objectives)

يُعد بيتر دراكر أحد أبرز رواد الفكر الإداري الحديث، حيث قدم مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO) كمنهج إداري يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس يتم الاتفاق عليها بين الإدارة والموظفين.

مفهوم الإدارة بالأهداف:

تُعرف الإدارة بالأهداف بأنها نهج إداري يركز على تحديد الأهداف التنظيمية لكل مستوى إداري، وضمان أن تكون هذه الأهداف متسقة مع أهداف المؤسسة العامة، مما يحفز الموظفين على العمل بفعالية لتحقيقها.

المبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف:

- تحديد الأهداف بوضوح: يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وموجهة نحو تحقيق نتائج ملموسة.
- المشاركة في وضع الأهداف: يتم تحديد الأهداف بالتعاون بين الإدارة والموظفين لضمان التزام الجميع بتحقيقها.

- الرقابة والمتابعة المستمرة: يتم تقييم الأداء بشكل دوري لمعرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف وتصحيح المسار عند الحاجة.
- التحفيز والمساءلة: يتيح هذا النهج الفرصة للموظفين ليكونوا مسؤولين عن إنجازاتهم مما يعزز الدافعية والإنتاجية.
- الربط بين الأهداف الفردية والتنظيمية: بحيث تساهم أهداف الأفراد في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. (شناف، 2019، صفحة 72)

تطبيق النظرية في الموضوع:

- تطبيق نظرية الأهداف لبيتر دراكر في موضوع علاقة الحراك المهني بالكفاءة التنظيمية يعتمد على الربط بين تحديد الأهداف الواضحة، وتعزيز الحراك المهني للموظفين، وتأثير ذلك على تحسين الأداء العام والكفاءة التنظيمية للمؤسسة. يمكن توضيح هذا التطبيق من خلال النقاط التالية:
- ربط الحراك المهني بتحقيق الكفاءة التنظيمية:** الكفاءة التنظيمية تتحقق عندما يتم استغلال الموارد البشرية بشكل فعال، حيث يعزز الحراك المهني الداخلي (مثل التنقل الأفقي أو الترقيات) يؤدي إلى:
- تحسين توزيع المهام بما يتناسب مع مهارات الأفراد.
 - زيادة الرضا الوظيفي مما يحفز الموظفين على أداء أفضل.
 - تقليل معدل الدوران الوظيفي، وبالتالي خفض تكاليف التوظيف والتدريب.
 - تحقيق هذا يتطلب وضع أهداف مؤسسية واضحة تربط تطوير الأفراد بتحقيق كفاءة المنظمة.
- تمكين الأفراد لتعزيز الكفاءة:** دراكر كان يؤمن بأن تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات مهنية يساعد في تحسين الأداء العام، فالحراك المهني يصبح وسيلة لتمكين الأفراد من اكتساب مهارات جديدة، وبالتالي تحسين الكفاءة العامة.
- مثال: توفير فرص التنقل بين الأقسام أو المشاركة في مشاريع جديدة يعزز قدرة الموظفين على التكيف مع تحديات مختلفة داخل المنظمة.
- وفي هذا السياق، يمكن استثمار الحراك المهني—بمختلف أشكاله—كأداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال ما يلي:

1. تحديد أهداف مهنية فردية مرتبطة بالأداء المؤسسي

عندما تضع المؤسسة أهدافاً مهنية دقيقة لكل موظف، فإنها بذلك توجه الحراك المهني نحو غايات تتناغم مع مصالحها التنظيمية. فتحقيق ترقية أو اكتساب منصب جديد لا يُنظر إليه كتحقيق رغبة شخصية فقط، بل كمحطة مهنية تُبنى على تحقيق نتائج قابلة للقياس، مثل رفع الإنتاجية أو تحسين جودة الأداء.

2. تعزيز الحراك المهني كوسيلة لتطوير الكفاءات

يُسهم التنقل الوظيفي والتدرج المهني، سواء أفقياً أو عمودياً، في توسيع خبرات الموظفين واكتسابهم مهارات متعددة. ومن خلال ربط هذه التنقلات بأهداف مهنية مرسومة بدقة، يتحول الحراك إلى مسار منظم لبناء رأس مال بشري عالي الكفاءة، بما يخدم الأداء العام للمؤسسة على المدى الطويل.

3. قياس مردودية الحراك المهني على الكفاءة التنظيمية

بما أن فلسفة دراكر تقوم على "إدارة النتائج" وليس فقط إدارة النشاطات، فإن من الضروري أن يُقاس أثر الحراك المهني باستخدام مؤشرات كمية ونوعية، مثل:

- معدلات الإنتاجية الفردية والجماعية.
- كفاءة توزيع الموارد البشرية.
- مستويات الرضا الوظيفي والانخراط المهني.

يتيح ذلك للإدارة تقييم مدى نجاعة آليات الحراك ومدى مساهمتها في تعزيز الأداء التنظيمي.

4. ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على النتائج والاستحقاق

من خلال اعتماد الحراك المهني ضمن إطار الأهداف الواضحة والمحددة، تتعزز ثقافة الأداء داخل المؤسسة، حيث تُمنح الفرص بناءً على الجدارة والنتائج المحققة لا على أسس ذاتية أو تقليدية. هذا التحول يعزز الشفافية والعدالة داخل المؤسسة، ويحفز الموظفين على بذل جهود أكبر لتحقيق تطورهم المهني.

الفصل الثاني: الإطار النظري للحراك

المهمي

تمهيد:

يعتبر الحراك المهني ظاهرة مختلفة بمختلف التغيرات التي تطرأ على حياة العامل خلال مساره المهني داخل المنظمة، بالإضافة إلى أن مختلف هاته المؤسسات تعمل جاهدة على إعطاء أهمية كبرى لتسيير المسار المهني الوظيفي، ولذلك تناولنا في هذا الفصل الحراك المهني، أهدافه، أهم أسبابه وعوامله وأشكاله المختلفة.

أولاً: الخلفية التاريخية لحراك اليد العاملة

انتشرت ظاهرة الحراك بدول أوروبا الغربية، التي سمحت بإنتاج يد عاملة صناعية التي تمتلك أنظمة رأسمالية ودول تحمل أنظمة اشتراكية.

1- جذور حراك اليد العاملة في الدول الرأسمالية

تمثلت الرأسمالية في بدايتها بدول أوروبا الغربية، وقد رافق هذا النظام انقلاب في نمو الإنتاج حيث ازدهرت الصناعة وانتقلت البرجوازية من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية، ومنه نشأ الحراك الاجتماعي مثل تنقل البدو والرحل أما عملية الحراك المنتشرة في أوروبا كانت نتيجة لتغير التنظيم الاقتصادي وبذلك تطور الحراك في الربع الأول من القرن 20 خاصة بالدول الغربية لتطور التكنولوجيا و الوظائف و اتسعت المؤسسات و الأعمال ذات الطابع التقني الإداري. (غنية، 2012، صفحة 54)

2- جذور حراك اليد العاملة في الدول الاشتراكية

على الرغم من الإصلاحات الزراعية المتمثلة في الثورة الزراعية التي تهدف إلى ربط الفلاح بالأرض عرفت هذه الدول حراكا واسع من خلال التنقل من الزراعة إلى القطاعات الأخرى كالصناعة. ومن أهم العوامل التي شجعت على تنقل الريفيين إلى الصناعة هي دول الاتحاد السوفياتي. حيث يبقى للسياسة الوطنية تأثيرا على الحراك في اليد العاملة بهدف نشر الصناعة. بعد ذلك ارتفع دوران العمل عند العمال المؤهلين لأنها الفئة الأقل حظا في الحراك الصاعد. ومن هنا يظهر دور عامل المنطقة الجغرافية في دوران اليد العاملة ليس داخل الفضاء الجغرافي الواحد بل من دولة إلى دولة وهو ما يسمى بالهجرة الخارجية (غنية ب.، 2016، صفحة 67)

3- جذور حراك اليد العاملة في الجزائر

لم يعرف المجتمع الجزائري حراكا في اليد العاملة قبل الاستعمار أو نشاط، فلم يكن الأفراد بحاجة إلى التنقل للبحث من عمل لتغطية حاجاتهم الاقتصادية، ولقد ظهر الحراك عند ما يغير الاستعمار البنية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري، خاصة عندما أدمج الاقتصاد الجزائري مع الاقتصاد الفرنسي إذا كان المستعمر يتحكم في اليد العاملة في فترة الاستعمار بانتزاع الملكية من المواطنين وانتقالها للمعمرين، و شهدت ظروف الأرياف التفجير وقوانين نزع الأراضي وهذه الظروف هي التي دفعتهم إلى التنقل والهجرة، و بعدما تم الاستقلال اعتبرت المرحلة الأولى مرحلة البداية والتطور الاقتصادي والاجتماعي لتطور اليد العاملة في الجزائر من خلال ادماج المجاهدين في العمل بعدها سنة 1966 التي تعتبر بمثابة نقطة تحول في حراك اليد

العاملة وتطورت بذلك السياسة الاقتصادية حيث ركزت الجزائر أواخر ستينيات القرن 20 على التصنيع و الذي شمل التنمية الاقتصادية للبلاد وهذا ما أدى تنقل الريفيون الى المدينة (غنية ب.، 2012، صفحة 56)

ثانيا: أسباب الحراك المهني

- تحقيق التوازن في عدد العاملين في التنظيم.
- مواجهة موقف معين وتصحيحه، على سبيل المثال نقل موظف من وظيفته الحالية غير المناسبة الى وظيفة مناسبة لمهارات وقدراته.
- الاستجابة لطلب شخصي للموظف في حالة شعوره بالروتين في عمله
- اكتساب المعرفة والخبرة حول جوانب الوظيفة من خلال الانتقال الى اقسام أخرى.
- الحراك الذي يحدث في المؤسسة سواء عمودي أو أفقي سببه التحفيز.
- الترقية. (غنية، 2012، صفحة 147)

ثالثا: أنواع الحراك المهني

1. الحراك المهني الأفقي

ويقصد به انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المستوى التنظيمي أو الرتبة، دون تغيير في الدرجة الوظيفية أو الراتب، مثل انتقال موظف من قسم التسويق إلى قسم العلاقات العامة، حيث يسهم هذا النوع في تنمية المهارات المتعددة لدى الموظفين، ويزيد من فهمهم الشامل للمؤسسة، مما يعزز من مرونتها التنظيمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات، وهو ما يدعم الكفاءة التنظيمية.

2. الحراك المهني العمودي الصاعد

يشير إلى انتقال الموظف إلى مستوى أعلى في الهيكل التنظيمي، مثل الترقية من موظف عادي إلى مشرف أو مدير، يعكس هذا الحراك كفاءة الموظف وأدائه الجيد، ويشكل حافزاً للعاملين لبذل المزيد من الجهد، ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ويعزز ثقافة الإنجاز والتحفيز، وبالتالي رفع الكفاءة التنظيمية.

3. الحراك المهني العمودي النازل

ويعني انتقال الموظف إلى وظيفة أدنى في المستوى التنظيمي، إما بسبب ضعف الأداء أو لأسباب إدارية أو هيكلية. رغم أن هذا النوع قد يكون سلبياً على المستوى الفردي، إلا أنه أحياناً ضروري للحفاظ على الانضباط الوظيفي وضمان الكفاءة المؤسسية، من خلال وضع الأفراد في مواقع تناسب قدراتهم الفعلية.

رابعاً: أهم العوامل المؤثرة في الحراك المهني

ان دراسة أي ظاهرة في الصناعة تقتضي بالضرورة للرجوع الى العوامل الشخصية ودراساتها وإذ تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1- العوامل الشخصية المهنية:

- العامل السيكولوجي: أي أن حوادث العمل، والتغيب والتعب والملل، وانخفاض الروح المعنوية، وضعف الرضا للعامل عن العمل هذا يؤدي إلى صعوبة مع العمل عكس العامل المتحرك من منصب لآخر.
- الجنس: لأن نسبة ترك العمل والتحركات المهنية مرتفعة عند الاناث. والسبب يعود لارتباط في العمل بينهم وبين الذكور وهذا راجع لعدة عوامل شخصية كترعاية الأطفال، صعوبة المواصلات.
- الحالة الاجتماعية: فالخصائص الشخصية للفرد تختلف من شخص الى آخر، فمثل في فترة العزوبة هي فترة حرية، على خلاف المتزوج الذي له أبناء، كذلك ضعف الاجر وعدم الرضا عن العمل.
- نوع المهنة: إن الحراك المهني يكثر بشدة خاصة في الاعمال اليدوية مثل الاشغال العامة، فبعض النتائج التي تم التوصل اليها أنه كلما زاد التنوع في العمل كلما زاد الرضا عن العمل

2- العوامل الراجعة للمؤسسة:

- حجم المؤسسة وعدد الجماعات: فاذا كان حجم المؤسسة كبيراً أو صغيراً هذا يؤثر في الحراك المهني للعامل، وقد أجريت دراسات كثيرة وكانت النتائج أن الحجم المثالي لجماعة العمل المتناسكة يتراوح بين 5 أو 10 أفراد
- الاشراف: مهما كان تنظيم جماعات العمل سليمة فإنها لا تنجح في مهمتها إلا في ظل قيادة مدربه ولها معرفة بالعلاقات الإنسانية، فالمشرفون الناجحون يخلقون في جماعات عملهم الأمل و المقدره على تحقيق الأهداف المرجوة التي تجعلهم بكفاية في حضور رئيس العمل

3- العوامل الاقتصادية: والتي لها دور في حراك الفرد وتتمثل هذه العوامل في

- الدخل المادي للفرد: ويؤكد الكثير من العلماء على أهمية الدخل كأحد العوامل المهمة المؤدية إلى الحراك.
- التغيير في البناء الهرمي: يشير الى تغيير الناس لوظائفهم وهذا التغيير يسهم في عملية الحراك المهني نحو الأفضل للفرد

خامسا: أشكال الحراك المهني

1- الترقية: يقصد بالترقية قديم الافراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى، أي انتقال الفرد من العمل ذوي المسؤوليات الأقل إلى عمل ذي مسؤوليات ومكانة وموقع أفضل يتطلب مهارات أعلى يتبعها في الرواتب والاجور المدفوعة.

- الأهداف التنظيمية للترقية: تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

تهيئة حافز الاشباع لحاجات الافراد الى الامن والتقدير واتاحة الفرص للتقدم الوظيفي.

زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في العمل المناسب.

التكامل مع أليات تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة. (عباس، 2007، صفحة 395)

2- النقل الوظيفي: يستخدم النقل الإداري كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق التوازن في حالة الزيادة أو العجز في بعض الوظائف.

- أنواع النقل:

- النقل بغرض إعادة توزيع العاملين في المنظمة.

- النقل بعرض الإحاطة بأعمال المنظمة.

- النقل بغرض زيادة إنتاجية العامل.

- النقل بغرض تعديل مواعيد العمل للفرد بسبب ظروفه الخاصة.

- الأهداف التنظيمية للنقل: تتمثل أهمها في ما يلي:

- تحقيق رغبات الفرد في الانتقال لعمل يراه أنسب لدراته وميوله، ولظروفه الخاصة.

- معالجة بعض المشكلات الناجمة عن فشل الفرد في وظيفته، إما لأسباب فنية مثل عدم كفاءة أدائه،

أو عدم انسجامه مع رئيسه أو زملائه.

- تنفيذ سياسة تدوير العاملين على الوظائف، أي نقل العاملين الى عمل آخر. (بدوي، 1993)

3- دوران العمل.

هو عبارة عن التغيرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة من خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال جدد بدلا منهم خلال فترة زمنية محددة.

- أسباب دوران العمل:

- أسباب حتمية لا يمكن تجنبها مثل الوفاة وبلوغ السن المعاش والحوادث التي تؤدي الى أعجز الكلي عن

العمل

- أسباب يمكن تجنبها عن جانب المنظمة مثل طبيعة العمل الموسمية واستغناء المنظمة عن بعض العاملين نظراً لعدم توافر الخبرة الكافية ويرجع ذلك لسوء الاختيار واستقالات الافراد لنقص فرص الترقى، وقلة الأجور. (مصطفى، 2007، صفحة 486)

سادساً: أنماط الحراك المهني

وقد اختلفت الدراسات الميدانية في مجال علم الاجتماع المهني التي تناولت موضوع الحراك داخل الجيل الواحد في كيفية تحديد مختلف المراحل التي يمكن أن تمثل الحياة المهنية للمفرد مما أدى إلى تعقيدات لا حصر لها في حالة إجراء المقارنات العامة في المجال المهني وقد حاول ميلر وفورم" في أوائل الحسينات وضع نظريتهما بعنوان المراحل الخمسة الأنماط الحياة المهنية.

المرحلة الأولى: المرحلة الإعدادية (التحضيرية)

تمثل هذه المرحلة نقطة الانطلاق في الحياة المهنية للفرد، حيث يبدأ في ممارسة عمل رسمي لأول مرة. وتعد هذه المرحلة انتقالاً حاسماً من الاعتماد على الأسرة إلى الاستقلالية المادية والاجتماعية. في هذه المرحلة، يكتسب الفرد أولى خبراته في بيئة العمل، ويتعرض لمفاهيم مثل الانضباط، الالتزام، والمسؤولية. كما يبدأ في تطوير تصورات حول طبيعة العمل، ومعايير النجاح، والعلاقات المهنية. الدافع الأساسي في هذه المرحلة قد يكون الحاجة المادية أو رغبة في تكوين الذات. كذلك، تتأثر هذه المرحلة بمستوى التعليم والتأهيل المهني الذي تلقاه الفرد، مما يحدد سهولة أو صعوبة اندماجه في سوق العمل. ويلاحظ أن الدعم النفسي من الأسرة أو الأصدقاء في هذه المرحلة يلعب دوراً كبيراً في تعزيز الثقة بالنفس وتجاوز العقبات. من هنا، تُعد المرحلة الإعدادية حجر الأساس في تشكّل الهوية المهنية الأولية للفرد. (العزیز، 1999، صفحة 74)

المرحلة الثانية: المرحلة الأولية (اختبار التنشئة الاجتماعية)

في هذه المرحلة، يُختبر مدى نجاح التنشئة الاجتماعية التي تلقاها الفرد خلال طفولته وشبابه. يتجلى ذلك في طريقة تعامله مع بيئة العمل: هل يمتلك مهارات التكيف؟ هل يُظهر احتراماً للسلطة؟ هل يتحلى بروح المبادرة والانضباط؟ النجاح أو الفشل في هذه المرحلة يتوقف على مدى توافق القيم والسلوكيات التي اكتسبها الفرد سابقاً مع متطلبات الوسط المهني. كما أن القدرة على التواصل، تحمل المسؤولية، واحترام قواعد العمل تعتبر مؤشرات مهمة على كفاءة التنشئة السابقة. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الخلفية التعليمية والتدريبية دوراً في تسهيل هذا الاندماج المهني. أيضاً، تؤثر البيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد (مثل الأسرة، الأصدقاء، وسائل الإعلام) على مستوى تفاعله المهني. فإذا كانت التنشئة قد أعدته بشكل جيد، فإنه غالباً ما يندمج بسرعة

وبشكل إيجابي في الوسط المهني. أما إذا كانت هناك فجوة كبيرة، فقد يواجه صعوبات قد تؤدي إلى عزوف أو انسحاب مبكر من المهنة. (غنية ب.، 2016، صفحة 85)

المرحلة الثالثة: مرحلة المحاولة (الكفاح لاكتشاف الذات المهنية)

تُعد هذه المرحلة من أطول المراحل وأصعبها، حيث تمتد غالبًا خلال الفترة العمرية ما بين 18 إلى 34 سنة، وتُعرف بمرحلة الكفاح المهني. يبدأ فيها الفرد بالبحث عن موقعه المناسب في السلم المهني، ويجرب خلالها عدة وظائف أو مجالات مهنية على أمل الوصول إلى التخصص أو المسار الذي يتناسب مع قدراته وطموحاته. في هذه المرحلة، تتداخل العوامل النفسية (مثل الطموح، الرغبة في الإنجاز، الحاجة إلى التقدير) مع العوامل الموضوعية (مثل توفر فرص العمل، متطلبات السوق، شبكة العلاقات المهنية). بعض الأفراد يحققون النجاح مبكرًا ويستقرون، بينما يظل آخرون في حالة تنقل وتجربة لسنوات طويلة. ومن مظاهر هذه المرحلة: القلق، الغموض، التحدي، وأحيانًا الفشل، لكنها أيضًا مرحلة حيوية وأساسية في بناء الذات المهنية. وهنا يظهر دور المرشدين أو المؤسسات التدريبية في توجيه الأفراد نحو مجالات تلائم قدراتهم الحقيقية. نجاح الفرد في هذه المرحلة يزيد من احتمالية استقراره لاحقًا في مهنة تحقق له الرضا المهني والاجتماعي. (مصطفى، 2007، صفحة 130)

المرحلة الرابعة: مرحلة الاستقرار المهني

تبدأ هذه المرحلة عندما يجد الفرد عملاً يشعر فيه بالارتياح والاستقرار، ويستمر فيه عادة لأربع سنوات أو أكثر، وقد يمتد حتى التقاعد أو الوفاة. هذا الاستقرار قد يكون نتيجة لاختيار حرميني على اقتناع بأن المهنة الحالية تلبي طموحاته وتوفر له بيئة عمل مناسبة، أو قد يكون نتيجة ظروف قسرية مثل عدم توفر بدائل أو مسؤوليات تمنعه من المغامرة بالتغيير. في كلتا الحالتين، تصبح هذه المرحلة فترة ثبات نسبي في حياة الفرد المهنية، حيث تراجع فيها احتمالات التغيير الوظيفي الكبير. يتميز الفرد في هذه المرحلة بنضج مهني عالٍ، وتراكم في الخبرة، وقد يترقى إلى مناصب قيادية أو تخصصية. من جهة أخرى، يمكن أن تظهر مشكلات مثل الرتابة أو فقدان الحافز إذا لم تتوفر آفاق للتطور. لذلك، فإن مؤسسات العمل مطالبة بتوفير بيئة محفزة وفرص للتجديد داخل المسار نفسه. وغالبًا ما يُنظر إلى هذه المرحلة كمؤشر على "النجاح المهني"، خاصة إذا حقق فيها الفرد التوازن بين الإنجاز المهني والاستقرار الاجتماعي. (الله، 2010، صفحة 64)

المرحلة الخامسة: مرحلة التقاعد

تُعد مرحلة التقاعد نهاية المسار المهني للفرد، لكنها ليست مجرد خروج من العمل، بل هي نتيجة لسلسلة من العوامل المتداخلة التي أثرت على الحياة المهنية منذ بدايتها. توصل ميللر وفورم إلى أن العامل الذي يبدأ مسيرته في مهنة ملائمة لقدراته وميوله غالبًا ما يستمر فيها حتى نهاية مشواره المهني، ما يدل على أهمية البداية الصحيحة في تكوين الاستقرار المهني. كما كشفت الدراسة عن علاقة وثيقة بين الأصل الاجتماعي والتاريخ المهني؛ إذ إن أبناء أصحاب "الوظائف ذات الياقات البيضاء" (مثل المعلمين والموظفين) يميلون إلى شغل وظائف أعلى من آبائهم من حيث المكانة والدخل، وهو ما يعكس مفهوم "الطموح الوراثي". كذلك، يُعد المستوى التعليمي للأب عاملاً حاسماً في تمكين الأبناء من تحقيق حراك اجتماعي صاعد. ومن الملاحظ أن أبناء العمال المهرة وأصحاب الياقات البيضاء يتمتعون ببيئة داعمة تهيئهم للنجاح المهني، بعكس أبناء العمال اليدويين الذين يفتقرون إلى تلك الأصول الاجتماعية. وتظهر هنا بنية المجتمع المهنية كهرم تتوزع فيه الوظائف وفقاً لسلم تراتبي، يقل فيه عدد الفرص كلما اقتربنا من القمة. وقد أشار سوروكين إلى أن هذه البنية تخضع لآليات "انتقائية" داخل المؤسسات، تحافظ على الفوارق الاجتماعية وتحدد من يصعد ومن يبقى في الأسفل، مما يعكس أن التقاعد ليس فقط نهاية لمهنة، بل تنويع لمسار اجتماعي واقتصادي طويل تحدده عوامل التعليم، الأصل الطبقي، وميكانيزم الانتقاء المؤسسي. (غنية ب.، 2012، صفحة 98)

سابعاً: قياس الحراك المهني

تعددت الوسائل التي استخدمها الباحثون في علم الاجتماع المهني لقياس الحراك المهني، إذ لم يعتمدوا على طريقة موحدة، بل تنوعت أساليبهم تبعاً لاختلاف المجتمعات والبيئات الاجتماعية التي أجروا فيها دراساتهم. استخدم بعضهم مؤشراً واحداً فقط، فيما لجأ آخرون إلى دمج أكثر من مؤشر لقياس أبعاد الحراك. ومنهم من ركز على الحراك داخل الجيل الواحد، بينما اهتم آخرون بالحراك بين الأجيال. وقد أشار "القاموس الموسوي لعلم الاجتماع" إلى أن غالبية الدراسات ركزت على الحراك المهني للفرد تحديداً، نظراً لارتباطه بعدة أبعاد سلوكية واجتماعية. فالمهنة ترتبط بدوافع الفرد، طموحاته، مستوى ذكائه، كما تتأثر أيضاً بمستوى تعليمه ودخله. من هنا، يُدرس الحراك المهني عادة عبر مقارنة مهنة الفرد الحالية إما بمهنة والديه، أو بمهنته عند بداية تعيينه، ما يسمح بتحديد الاتجاه الذي يسلكه في المسار المهني: هل هو في صعود أم في تراجع.

1- طريقة الحراك بين الأجيال

تُعد طريقة الحراك بين الأجيال من أبرز الأساليب المعتمدة لقياس الحراك المهني، حيث تُقارن المهن بين جيلين أو أكثر، مثل مقارنة مهنة الأب بمهنة الابن، أو مهنة الجد بالأب. إذا وُجد تشابه في المستوى المهني بين

الأجيال المختلفة، فإن هذا يدل على وجود حالة من الثبات الاجتماعي، أي أن الحراك شبه منعدم. أما إذا لاحظنا اختلافًا في المستوى المهني بين الأب والابن، فإن ذلك يُعد مؤشرًا على حدوث الحراك المهني، والذي يمكن أن يكون صاعدًا عندما ينتقل الابن إلى مهنة ذات مكانة أعلى من مهنة والده، أو هابطًا إذا كان العكس. هذه الطريقة تسمح برصد الاتجاهات العامة للحراك داخل المجتمع، وتُستخدم بشكل واسع في الدراسات التي تسعى إلى فهم العلاقة بين الخلفية الاجتماعية للأفراد وموقعهم المهني. كما تُعد من الطرائق الأكثر وضوحًا في الكشف عن تأثير العوامل الاجتماعية والتعليمية على إمكانيات التقدم أو التراجع المهني عبر الأجيال. (خرموش، 2014، صفحة 34)

إن قياس الحراك المهني بين الأجيال لا يُعطي فقط مؤشرات حول التغيرات الاجتماعية، بل يُسهّم أيضًا في تقييم مدى تكافؤ الفرص والكفاءة في المجتمع. فإذا كان الحراك المهني الصاعد يحدث بغض النظر عن الأصل الاجتماعي، فهذا يدل على أن المجتمع يثمن الكفاءة الفردية مثل المهارات، التحصيل العلمي، والجدية في العمل. أما إذا ظل الأبناء في نفس المهن التي شغلها آبائهم دون تحسن ملحوظ رغم توافر المؤهلات، فإن ذلك يكشف عن خلل في ميكانيزم الترقية المهنية، حيث تسود العلاقات الوراثية أو الزبانية على حساب الكفاءة. ومن هنا، يُعد الحراك بين الأجيال أداة تحليلية لفهم ما إذا كان النجاح المهني يستند إلى الجدارة والاستحقاق، أم إلى الامتيازات الطبقية. كما يساعد هذا النوع من التحليل في تقييم مدى عدالة النظام التعليمي والاقتصادي في تمكين الأفراد ذوي الكفاءات من تحقيق ارتقاء مهني حقيقي بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية. (اللاوي، صفحة 77)

2- طريقة الحراك داخل الجيل الواحد:

وفيها يتم مقارنة الوظائف أو المهن التي يشغلها الفرد في حياته الوظيفية من وقت لآخر. تحليل الحراك المهني بصفة عامة يؤسس على تاريخ المسيرة المهنية للموظفين، وفي أغلب الأحيان فطلبتهم تحدد الحركات المهنية في جدول من خلال التتابع المتسلسل المختلف المناصب التي تشغل في المؤسسة وكذلك في حياتهم المهنية وبالخصوص الفترات الماضية للموظفين في مناصبهم والكثير منهم اقتنعوا بأن إدراك الحراك يعترض نسبة حراك الموظفين التي تقاس من خلال تقارير بين الأقدمية في المنظمة أي فترة الحياة المهنية، وعدد المناصب المشغولة خلال هذه الفترة.

ومن أجل تقييم وقياس تغير أو انتقال المسار المهني اقترح L'arack مقياس مؤسس على تغيرات تتعلق بالمنصب، أو الوضعية في السلسلة الهرمية الوظيفة والمهام ومجال النشاط ويعرف بمقياس 12 نقطة من التغير البسيط للمنصب إلى غاية التغير المعقد، ونجد "Pindar" و "Schroeder" قد أضافا لهذا المقياس عناصر

ذاتية للتقييم تشمل إدراك تشابه مستوى تعقد ومستوى صعوبة العمل الجديد مقارنة بالعمل القديم وتصنيف Gunz عام 1988 مكمل لهذا الاقتراب واقترح خمس أنواع للتغيير في المنظمة:

الانتقال المتواصل: لما مسؤوليات المنصب الجديد تشبه التي هي في المنصب السابق.

الانتقال العالمي أو الخارجي: لما مسؤوليات المنصب الجديد تشبه التي هي في المنصب القديم ولكنها تمارس في سياق مختلف

الانتقال الجديد: لما المنصب الجديد يتضمن نقاط قليلة مشتركة مع المنصب القديم.

الانتقال المعاد: والذي يعتبر بمثابة عودة الموظفين إلى المنصب الذي سبق وأن عمل فيه.

الانتقال الممتد: والذي يطابق كذلك العودة نحو منصب معروف، ولكن مع مسؤوليات جديدة للموظفين (ج، 2011، صفحة 23)

خلاصة

يتضح من خلال ما سبق أن الحراك المهني يمثل عنصرًا أساسيًا في تسيير الموارد البشرية، لما له من دور فعال في توجيه المسار المهني للعاملين بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وتطلعات الأفراد. كما أن تنوع أشكاله وتعدد عوامله يعكس الأهمية المتزايدة التي توليها المنظمات لتخطيط وتطوير المسار المهني بما يساهم في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال وضمان الاستقرار المهني داخل بيئة العمل.

الفصل الثالث: الإطار النظري لكفاءة التنظيم

تمهيد

تشهد المؤسسات الحديثة تحديات متزايدة بفعل التحولات الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية المتسارعة، مما جعل مسألة الكفاءة التنظيمية تحتل موقعًا مركزيًا في اهتمامات الباحثين والممارسين الإداريين. فالكفاءة لم تعد خيارًا، بل ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية معقدة. تُعنى الكفاءة التنظيمية بالقدرة على تحقيق الأهداف بأعلى جودة وبأقل جهد وتكلفة، وهي لا تقتصر على حسن تسيير الموارد فحسب، بل تشمل أيضًا تفعيل القدرات البشرية، واعتماد التكنولوجيا، وتطوير ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والتعلم المستمر. و انطلاقًا من الأهمية المتزايدة لهذا المفهوم، يسعى هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة حول المبادئ، الأبعاد، الخصائص، والأنواع المختلفة للكفاءة التنظيمية، إلى جانب توضيح علاقتها بالحراك الممّني داخل إدارة الموارد البشرية، باعتباره أحد الميكانيزم الأساسية في تجسيد الكفاءة على أرض الواقع.

أولاً: المبادئ الأساسية للكفاءة التنظيمية

تقوم الكفاءة التنظيمية على مجموعة من المبادئ والمقومات الأساسية التي يجب توفيرها حتى تتمكن المؤسسات، والمجتمع ككل، من تحقيق أداء تنظيمي عالي الفعالية. وتمتد هذه المبادئ من المراحل الأولى للتكوين إلى ما بعد انتهاء الخدمة، ويمكن تلخيص بعض هذه المبادئ فيما يلي:

1- المستوى التعليمي الجيد:

يُعد الاستثمار في رأس المال البشري من أهم أنواع الاستثمار لتحقيق كفاءة تنظيمية مستدامة. ويبدأ هذا الاستثمار من مراحل التعليم الأولى، حيث لا يمكن بناء تنظيم فعال دون وجود أفراد تلقوا تعليماً جيداً. وقد أدركت العديد من الدول أهمية التكيف مع التحولات الدولية من خلال إعادة تعريف أهداف التربية والتعليم، وإعادة الاعتبار للعنصر البشري كمحور رئيسي لتطوير المنظومة التنظيمية.

ومن أبرز الأمثلة على ذلك، التجربة الإندونيسية التي كانت سابقاً تُصنف ضمن الدول المتخلفة، لكنها استطاعت بفضل الاستثمار في التعليم ورأس المال البشري أن تتحول إلى واحدة من الدول الرائدة في تصدير التكنولوجيا، ومن بين أسرع الاقتصادات نمواً في العالم.

إن التعليم العصري يعتمد بشكل متزايد على تكنولوجيا المعلومات، من خلال دمجها في المنظومة التعليمية، وهو ما أفرز نمطاً جديداً من التعليم يُعرف بـ "التعليم الإلكتروني"، الذي ساهم في تعزيز القدرات التنظيمية داخل مختلف المؤسسات، سواء كانت تعليمية أو إنتاجية أو خدمية. (قوي، 2005، صفحة 22)

2- الاختيار الجيد للموظفين

القدرة العقلية

تلعب القدرة العقلية دوراً حاسماً في تعزيز الكفاءة التنظيمية، حيث تمكن الموظف من تحليل المعطيات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. فالعقل النشط والمنفتح يساهم في تطوير أساليب العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما يساعد في التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية المستمرة. (عثمان، 2001، صفحة 182)

القدرة الذهنية

تتمثل في التركيز، والانتباه، وسرعة الاستيعاب، وهي ضرورية للأداء التنظيمي الجيد. فالقدرة الذهنية تعكس مرونة التفكير، وحسن التعامل مع المواقف المعقدة، والقدرة على التعلم والتطور المستمر. وتعد هذه القدرة من المقومات الأساسية لبناء تنظيم متماسك قادر على الابتكار والتجديد. (عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، 2001، صفحة 182)

القدرة الجسدية

لا يمكن تجاهل الأثر الكبير للقدرة الجسدية في دعم الكفاءة التنظيمية، خاصة في الوظائف التي تتطلب جهداً بدنياً أو عملاً ميدانياً. فالصحة الجسدية الجيدة تعني القدرة على الالتزام بأوقات العمل، والقيام بالمهام دون إرهاق أو انقطاع، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل. (دمبلر، 2012، صفحة 13)

3- التخطيط الاستراتيجي

من منظور سوسيولوجيا، لا يمكن فهم الكفاءة التنظيمية بمعزل عن التفاعلات الاجتماعية والديناميكيات المهنية التي تحكم المؤسسة. ويُعد التخطيط الاستراتيجي أداة تنظيمية فعالة، تُسهم في ضبط العلاقات المهنية، وتوجيه حركية العمال بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، ضمن إطار من التكيف المستمر مع البيئة الداخلية والخارجية. (محمد، 2023، صفحة 82)

التخطيط الاستراتيجي كمنظم للحراك المهني:

يُوفر التخطيط الاستراتيجي رؤية واضحة لمسارات الترقية والتنقل الوظيفي، ما يساعد على تنظيم الحراك المهني الداخلي، ويمنع الفوضى أو العشوائية في انتقال العمال بين المناصب. فحينما يُخطط لتطوير الموارد البشرية ضمن أهداف بعيدة المدى، فإن ذلك يُحول الحراك المهني من مجرد حركة عشوائية إلى مسار موجه ومدروس يخدم كلاً من العامل والمؤسسة. (الحاج، 2006، صفحة 26)

علاقة التخطيط بالحركية الاجتماعية داخل المؤسسة:

في السياق التنظيمي، تشكل الحركية المهنية امتداداً للحركية الاجتماعية، حيث يسعى الأفراد إلى تحسين وضعهم المهني والاجتماعي داخل المؤسسة. ويُسهم التخطيط الاستراتيجي في مأسسة هذه الحركية، من خلال ربط الترقية المهنية بالكفاءة، والمردودية، والالتزام، مما يعزز الشعور بالعدالة ويُقلل من الإقصاء أو المحسوبية. (الحاج، 2006، صفحة 42)

استثمار الحركية لتحسين الكفاءة التنظيمية:

إن التغيرات في مواقع العمال أو تنقلهم الأفقي والعمودي لا تُعد مؤشراً على عدم الاستقرار، بل على العكس، يُمكن أن تكون عاملاً إيجابياً إذا ما تمت إدارتها ضمن رؤية استراتيجية. فالمؤسسة التي تُعيد توزيع كفاءاتها بشكل ديناميكي وفقاً لحاجياتها المتغيرة، تكون أكثر قدرة على التكيف والتجديد، وبالتالي أكثر كفاءة تنظيمية. (جاريث غونزو شارلز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المعتال، 2001، صفحة

ثانيا: أبعاد الكفاءة التنظيمية

يمكن تقسيم الكفاءة التنظيمية إلى عدة أبعاد متكاملة تشمل:

- البعد التشغيلي: يتعلق بكفاءة العمليات اليومية داخل المؤسسة، مثل الإنتاج، تقديم الخدمات، وإدارة الموارد. يهدف هذا البعد إلى تقليل الهدر وزيادة الفعالية.
- البعد الإداري: يركز على جودة اتخاذ القرار، التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه، بحيث تضمن الإدارة تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة.
- البعد البشري: يشمل مهارات وكفاءات الموظفين، مدى توافقها مع متطلبات العمل، ودرجة تحفيزهم والتزامهم. يعد تطوير رأس المال البشري من أهم عناصر هذا البعد.
- البعد التقني والتكنولوجي: يهتم باستخدام التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية لتحسين الأداء، تسريع العمليات، وتقليل الأخطاء.
- البعد الثقافي والسلوكي: يعكس مدى وجود ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتعاون والتعلم المستمر بين أفراد المؤسسة. (اسماعيل، 2013، الصفحات 45-46)

ثالثا: خصائص الكفاءة التنظيمية

تتميز الكفاءة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المفاهيم الأخرى في الإدارة، منها:

- الشمولية: فهي تشمل جميع جوانب المؤسسة من موارد وعمليات وإدارة وسلوك.
- المرونة: القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية دون فقدان الفعالية.
- الاستمرارية: الكفاءة ليست حالة مؤقتة بل عملية مستمرة تحتاج إلى مراقبة وتطوير دائم.
- التكامل: تجميع الموارد والعناصر التنظيمية بشكل متناسق لتحقيق أهداف موحدة.
- التركيز على النتائج: الكفاءة تقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة وليس فقط بوجود خطط أو أنظمة.
- التوازن: تحقيق أفضل توازن بين المدخلات والمخرجات مع المحافظة على جودة الأداء. (دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر، 2020، صفحة 220)

رابعاً: أنواع الكفاءة التنظيمية

تتعدد أنواع الكفاءة التنظيمية، ويمكن تصنيفها إلى:

- الكفاءة التشغيلية: تعنى بكيفية استغلال الموارد والعمليات اليومية لتقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة بأقل تكلفة.
- الكفاءة الإدارية: تختص بفعالية أساليب الإدارة في التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه.
- الكفاءة التقنية: تتعلق بقدرة المؤسسة على استخدام التكنولوجيا والأدوات التقنية بشكل فعال.
- الكفاءة البشرية: تعبر عن مدى تطابق مهارات وكفاءات الموظفين مع متطلبات العمل وقدرتهم على الابتكار.
- الكفاءة المالية: تركز على الاستخدام الأمثل للموارد المالية لتحقيق أهداف المؤسسة دون تبذير.
- الكفاءة الاستراتيجية: تتعلق بقدرة المؤسسة على وضع وتنفيذ خطط استراتيجية تضمن التنافسية على المدى الطويل.

خامساً: مجالات الكفاءة التنظيمية

تظهر الكفاءة التنظيمية في عدة مجالات داخل المؤسسة، منها:

- مجال الإنتاج: تحسين جودة وكفاءة العمليات الإنتاجية، تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.
 - مجال الموارد البشرية: اختيار وتدريب وتحفيز الموظفين بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة.
 - مجال التسويق: توظيف الكفاءة في فهم السوق والعملاء وتحقيق رضاهم بفعالية.
 - مجال الإدارة المالية: إدارة الموارد المالية بحكمة لتحقيق استدامة النمو.
 - مجال التكنولوجيا: تطبيق التقنيات الحديثة لتحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية.
 - مجال الابتكار والتطوير: تعزيز ثقافة الابتكار ودعم البحث والتطوير كجزء من الكفاءة التنظيمية.
- (نعيمه، الصفحات 315-316)

سادساً: الكفاءة التنظيمية والحراك المهني في إدارة الموارد البشرية

1- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كأساس للحراك المهني

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يعد الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها عمليات الحراك المهني داخل المؤسسة. فهو يحدد الأهداف والرؤية التي توجه تطوير الموارد البشرية، ويضع السياسات التي تضمن تنظيم التنقلات والترقيات المهنية بشكل يتناسب مع متطلبات المؤسسة المستقبلية. من خلال هذا التخطيط، تضمن المؤسسة توافق حركة الموظفين داخلها مع استراتيجياتها العامة، مما يرفع من كفاءة الأداء ويعزز من

الاستقرار المؤسسي. كما يُمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسات من استثمار مهارات وقدرات الموظفين بشكل منسجم ومنظم، بما يحقق النمو والتنمية المستدامة. (مزهودة، صفحة 62)

2- الحراك المهني كألية لتطوير الكفاءات وتحفيز الأداء

الحراك المهني هو الأداة العملية التي تُنفذ من خلالها خطط تطوير الموظفين وتنقلاتهم الوظيفية. يوفر الحراك فرصًا حقيقية للموظفين للترقية أو التنقل بين المهام المختلفة، مما يوسع خبراتهم ويُنمي مهاراتهم. هذا التنقل المهني المستمر يكسر الجمود والروتين الوظيفي، ويحفز العاملين على بذل جهد أكبر لما يرونه من فرص حقيقية للتطور المهني. كما يُساهم الحراك المهني في تعزيز الولاء المؤسسي وتقليل معدلات دوران العمالة، لما يمنحه من شعور بالإنصاف والتقدير. (الحراك المهني كألية لتحقيق الولاء التنظيمي، 2023، صفحة 392)

3- تأثير الحراك المهني على الكفاءة التنظيمية

عندما يُدار الحراك المهني بفعالية وبما يتوافق مع التخطيط الاستراتيجي، فإن ذلك ينعكس إيجابيًا على الكفاءة التنظيمية للمؤسسة. فالكفاءة التنظيمية تعني تحقيق الأهداف المؤسسية بأعلى جودة وبأقل تكلفة وجهد ممكن. من خلال تطوير مهارات وكفاءات الموظفين عبر الحراك المهني، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، وتحقيق أداءً متميزًا ومستدامًا. كما يساهم الحراك المهني في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التطوير المستمر والابتكار، مما يعزز من موقع المؤسسة التنافسي في السوق. (دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر، 2020، الصفحات 68-69)

خلاصة

خلص هذا الفصل إلى أن الكفاءة التنظيمية هي نتاج تفاعل مجموعة من العوامل البشرية والتنظيمية التي تتكامل لتحقيق الأداء المؤسسي الأمثل. ويُعد الحراك المهني أحد أبرز هذه العوامل، إذ يمثل الآلية التنفيذية التي تُجسد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، من خلال تنقلات وتطورات وظيفية مدروسة تضمن استثمارًا أمثل للطاقات والكفاءات الداخلية. لقد تبين أن الحراك المهني لا يساهم فقط في تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين، بل ينعكس كذلك بشكل مباشر على تحسين الكفاءة التنظيمية، من خلال إضفاء المرونة، تجديد الخبرات، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التطوير المستمر. وعليه، فإن أي مؤسسة تطمح إلى تحقيق تميز مستدام لا بد لها من بناء كفاءة تنظيمية ديناميكية، قاعدتها الصلبة هي حراك مهني فعال ومخطط له، يُدار بذكاء استراتيجي ويراعي التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات الأفراد.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

يرتكز البحث السوسولوجي المتكامل على ضرورة تحقيق الربط بين النظري والسيسولوجيا من خلال اعتماد إجراءات منهجية معينة تتناغم مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها والواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة.

ويتناول هذا الفصل إجراءات منهجية متنوعة، منها الإجراءات المنهجية لمعالجة جوانب من مجال هذه الدراسة، تحديد مجال الدراسة والوسائل المنهجية المناسبة لها، بالإضافة إلى تحديد حجم مجتمع الدراسة وخصائصه، تحديد الأدوات المنهجية والوسائل المساعدة لجمع المعلومات تمهيداً للدراسة للقيام بالتحليل والتفسير.

أولاً: مجالات الدراسة الميدانية

1- المجال المكاني:

حيث يعتبر الجانب المكاني هو الحيز الجغرافي الذي يجري فيه الباحث دراسته الميدانية أو هو المكان الذي أجريت به الدراسة، ولقد تم إجراء الدراسة بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة عباس لغرور خنشلة.

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية أنشأت أول مرة بصفتها معهداً سنة 2004. تابعة للمركز الجامعي خنشلة، وعندما تم ترقية المركز الجامعي خنشلة إلى جامعة وفق المرسوم التنفيذي رقم: 12-246. المؤرخ في: 14 رجب 1433 هـ الموافق لـ 2012/06/04. المتضمن إنشاء ست (06) كليات من بينها كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية التي بدورها وبموجب هذا المرسوم تتضمن إنشاء قسمين وهما: قسم العلوم الاجتماعية وقسم العلوم الإنسانية، وتضمن الكلية التكوين في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية في الطورين الأول والثاني وكذا الطور الثالث (خنشلة، 2025)

2- المجال الزمني:

ويقصد به المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة وذلك بدأ من إختيار الموضوع إلى غاية كتابة التقرير النهائي وبناء على ذلك قمنا بتقسيم المجال الزمني لدراستنا إلى ثلاث مراحل وهي كالتالي:

***المرحلة الأولى:**

بدأت هذه المرحلة باختيارنا للموضوع والذي كان بتاريخ 25 نوفمبر 2024 ومن تلك الفترة ونحن في طور البحث في هذا الموضوع ومحاولة جمع المادة العلمية من مختلف المراجع بغية ضبط أساسيات الموضوع. في انتظار الإجراءات الرسمية من طرف إدارة الكلية وبعد الموافقة على استمارة اختيار الموضوع تم إسناده بصفة رسمية لنا بتاريخ يوم 31 نوفمبر 2024 بعدها تم تحديد موعد مع الأستاذة المشرفة أين تم الاتفاق على بعض العناصر الأساسية للبحث والمتمثلة في أبعاد ومؤشرات الموضوع مع ضبط ووضع خطة مبدئية للفصول النظرية.

***المرحلة الثانية:**

كانت تمتد من 2024/12/15 الى 2025/02/17 تضمنت هذه المرحلة القيام بزيارات استطلاعية لميدان الدراسة والمتمثل في إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث تم الاستفادة من هذه المرحلة بقيام مقابلات استطلاعية مع موظفي الكلية حول الموضوع وأخذ ما تم أخذه لنباشر الانطلاق في تحديد الحدود الموضوعية للبحث. وتم من خلالها جمع المادة العلمية لتحديد الإشكالية، وعرضها على المشرفة لتوجيهي الى مسار البحث وتحديد الاليات التي يمكن الاعتماد عليها

***المرحلة الثالثة:**

انطلقت هذه المرحلة من تاريخ 2025/03/12 بالتطرق الى الإجراءات الميدانية حيث تم تحديد أداة الدراسة وهي المقابلة وإجرائها على موظفي الكلية لكي يتم التوصل الى حقائق معمقة، وبعدها تم إعداد نماذج المقابلة وعرضها على المشرفة وبعد التحقق الفعلي من المقابلة النهائية تم النزول بها الى الميداني واجراء المقابلات في ظرف 04 أيام متتالية

3- المجال البشري:

يتضح المجال البشري في دراستنا الحالية والتي نبحث من خلالها عن "الحراك المهني وعلاقته بكفاءة التنظيم" دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية، حيث يتمثل مجالنا البشري في الموظفين الفعليين في السنة الجامعية 2025/2024 والذي يبلغ عددهم 38 موظفا

ثانيا: منهج الدراسة

من المعروف أن كل بحث علمي له مجتمع يتم فيه نشر البحث، ومجتمع البحث بلغة العلوم الاجتماعية والإنسانية عبارة عن مجموعة من العناصر الكاملة أو غير المكتملة المحددة مسبقا بناء على الملاحظة، وهي مجموعة من العناصر ذات خاصية مشتركة واحدة أو أكثر تميزها عن العناصر الأخرى في العالم. البحث والتحقيق الذي يجري. (صحراوي, موريس انجلس ترجمة بوزيد, 2006، صفحة 36)

ونحن في دراستنا هذه والمعنونة بـ "الحراك المهني وعلاقته بكفاءة التنظيم"، بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية وبناء على طبيعة فرضياتها ونوعية أهدافها استلزم علينا الاعتماد على المنهج الوصفي.

- المنهج الوصفي:

ويعرّف المنهج الوصفي بأنه: "الطريقة التي تتعلق بظروف الناس، والممارسات العامة، والمعتقدات، ووجهات النظر، ووجهات النظر، والقيم، والمواقف، والعمليات الجارية، والتأثيرات، والتدفقات، والاتجاهات، والتطورات التي يشعر بها الأفراد، والظروف التي قد تؤثر على هذه الأحداث". (محمد عبد العال النعيمي وآخرون، 2015، صفحة 225)

فلقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي تستخدم طريقة التفكيك كأساس أساسي لدراسة الدراسات الاجتماعية، وتستخدم لتحديد خصائص الظاهرة وتعريفها ونوعية العلاقة بين متغيرات الظاهرة ومجال الدراسة، وتهدف إلى إكمال وصف علمي دقيق للظاهرة قيد الدراسة،

*** كيفية توظيف المنهج الوصفي في الدراسة:**

تم اعتماد المنهج الوصفي كإطار منهجي مناسب لهذه الدراسة، بالنظر إلى طبيعته التي تركز على وصف الظواهر وتحليلها كما هي في الواقع، دون تدخل في متغيراتها. وقد تم توظيف هذا المنهج بهدف تحليل العلاقة

بين الحراك المهني والكفاءة التنظيمية لدى موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، من خلال جمع البيانات الميدانية، ومعالجتها إحصائياً، واستخلاص العلاقات والاتجاهات القائمة بينها.

يعتمد المنهج الوصفي في هذه الدراسة على الوصف الكيفي والتحليلي، لعمل مقابلات مع مجموعة مختارة من الموظفين الإداريين والأكاديميين داخل الكلية، بغرض الوقوف على تجاربهم المهنية وفهم مواقفهم وتصوراتهم تجاه آليات الحراك المهني، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة. كما تم تحليل محتوى المقابلات بطريقة كيفية تعتمد على تصنيف المضامين واستخلاص الأنماط المشتركة والفروقات الفردية، بما يُسهّم في بناء تصور شامل وواقعي للعلاقة بين المتغيرين.

إن توظيف المنهج الوصفي في هذا السياق مكن الباحث من تقديم قراءة موضوعية وواقعية لممارسات الحراك المهني داخل الكلية، وتحديد مدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي، وفق رؤية علمية تسعى إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل الجامعي.

ثالثاً: مجتمع البحث وأسلوب الدراسة:

1- مجتمع البحث:

يعتبر اختيار مجتمع الدراسة من أهم الخطوات في البحث الاجتماعي ويعرف على النحو التالي: "المجال البشري هو المجال الذي تؤخذ منه عينة الدراسة". المجال البشري هو المجال الذي تؤخذ منه عينة الدراسة ويشمل كل ما يتعلق بخصائص ومواصفات العينة". (غربي، 2006، صفحة 113) ومجتمع دراستنا يتمثل موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والذي يبلغ عددهم 38 موظف

2- أسلوب الدراسة:

نظراً لضيق مجتمع تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل وهو يعني جمع البيانات من جميع المفردات التي يتكون منها المجتمع محل الدراسة والبحث، يضمن الحصر الشامل دقة البيانات، حيث يتم جمع المعلومات من جميع أفراد المجتمع دون استثناء، مما يقلل من نسبة الخطأ الناتجة عن التقديرات، يمكن للحصر الشامل توفير بيانات تفصيلية عن فئات فرعية صغيرة داخل المجتمع، مما قد يكون غير ممكن باستخدام العينات، خاصة إذا كانت تلك الفئات، وفي موضوعنا هذا يمكننا الاعتماد على هذا الأسلوب وهو الأسلوب المناسب لدراستنا.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

يسعى علم الاجتماع، كغيره من العلوم، إلى فهم طبيعة السلوك البشري ودوافعه، وإيجاد العلاقات المتبادلة بين الظواهر والمجتمع. ولكن، وبحسب طبيعة الموضوع وخصائصه وأهداف البحث، يحتاج الباحثون إلى جمع البيانات المناسبة باستخدام أساليب وأدوات مختلفة. وقد اعتمدنا في دراستنا، مع الأخذ بعين الاعتبار مجال الدراسة، على أساليب وأدوات مختلفة لجمع البيانات: الملاحظة، والاستبيان.

1- الملاحظة:

يقوم الباحث بتحديد الغرض من الملاحظة والمعلومات المراد الحصول عليها عن طريق الملاحظة من خلال الاعتماد على الأساليب الوصفية القائمة على تعريف وتشخيص الواقع المدروس: "جمع البيانات لجمع البيانات التي تم الحصول عليها من خلال البحث النظري أو المكتبي" (زرزواتي، صفحة 205) وفي دراستنا هذه تم استخدام الملاحظة وذلك عبر الملاحظة المباشرة لبعض مظاهر الحراك المهني وسير العمل داخل الكلية، مثل التفاعلات بين الموظفين، والتغيرات في المواقع الوظيفية، ونمط التواصل الإداري. ساعدت الملاحظة في تأكيد بعض المعطيات المستخلصة من المقابلات، وتقديم صورة أكثر شمولية عن الواقع التنظيمي.

2- المقابلة (المقابلة المقننة)

تُعد المقابلة أحد أدوات البحث النوعي والوصفي، وهي تفاعل مباشر بين الباحث والمبحوث، يتم من خلاله طرح مجموعة من الأسئلة المنظمة أو شبه المنظمة بهدف جمع معلومات دقيقة وعميقة تتعلق بمشكلة أو ظاهرة معينة.

وقد عرّفها بعض الباحثين بأنها:

"أداة لجمع البيانات تقوم على التواصل اللفظي المباشر بين الباحث والمفحوص، تُستخدم للحصول على معارف معمقة لا يمكن الوصول إليها بسهولة من خلال الاستبيانات أو الملاحظة فقط". (سبعون، 2012، صفحة 174)

خصائص المقابلة

1. التفاعل المباشر: تتيح التفاعل الوجيه بين الباحث والمبحوث، مما يسمح بفهم أعمق للإجابات في سياقها الفعلي.
2. المرونة: يمكن للباحث تعديل أو توسيع الأسئلة حسب مجريات المقابلة، ما يعزز من شمولية البيانات.

3. القدرة على التعمق: توفر إمكانية استكشاف الجوانب الخفية للمشكلة البحثية، من خلال متابعة إجابات المبحوث وتوضيحها.
4. رصد الانفعالات غير اللفظية: مثل تعبيرات الوجه ونبرة الصوت، مما يسهم في فهم أعمق للمواقف والاتجاهات.
5. إمكانية التوضيح الفوري: يستطيع الباحث توضيح أي غموض في الأسئلة، مما يضمن دقة وفهم المبحوث للمحتوى.
6. الملاءمة للمواضيع الإنسانية والتنظيمية: حيث تسمح للمبحوث بالتعبير بحرية عن تجربته الذاتية داخل التنظيم. (أنجرس، 2006، صفحة 197)

مدى مطابقة أداة المقابلة لموضوع البحث

يتناول موضوع الدراسة العلاقة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم، وهو موضوع يجمع بين البعدين الفردي والمؤسسي، إذ يرتبط الحراك المهني بجوانب متعلقة بمسار الموظف داخل المؤسسة من حيث الترقية، التنقل، التكوين المستمر، وإعادة التوظيف، بينما تمثل كفاءة التنظيم انعكاسًا عامًا لمدى فعالية الأداء الإداري، وتناسق الموارد البشرية، وتحقيق الأهداف المؤسسية. وهذا التداخل بين المسار المهني الفردي والأداء الجماعي للمؤسسة يتطلب أداة بحثية قادرة على الغوص في التفاصيل الدقيقة، واستكشاف المواقف والتجارب بشكل معمق، وهو ما يجعل المقابلة الأداة الأنسب لجمع البيانات النوعية حول هذه العلاقة.

فمن خلال المقابلة، يمكن للباحث أن يستخرج تجارب الموظفين الذاتية مع الحراك المهني، ويسبر أغوار رؤيتهم لمدى تأثير هذا الحراك على فعالية العمل، مدى رضاهم عن فرص الترقية، عدالة التنقلات، أو فرص التكوين المستمر. كما تتيح المقابلة فهم الواقع التنظيمي الفعلي وليس فقط الرسمي، أي كيف يترجم الموظف تجربة الحراك داخل الكلية، وكيف يرى أثر ذلك على جودة الأداء، الانضباط، سرعة إنجاز المهام، وفعالية التنسيق الإداري.

بالإضافة إلى ذلك، المقابلة أداة مرنة تسمح بتكييف الحوار حسب موقع الموظف، سواء كان إدارياً أو تقنياً، مما يوفر تنوعاً في وجهات النظر بحسب اختلاف الوظائف والمواقع التنظيمية. وهي تساعد كذلك على التعرف على الانطباعات غير المعلنة أو المضمرة، مثل الإحساس بالتهميش، أو ضعف العدالة، أو غياب الحوافز، وهي عوامل قد لا يتم التعبير عنها بشكل مباشر في الاستبيان.

كما أن طبيعة الكلية كمؤسسة تعليمية وإنسانية تتميز بخصوصية في التسيير، حيث تتشابك فيها الأبعاد الأكاديمية والإدارية والبشرية، وهذا يفرض على الباحث استخدام أدوات تتيح فهماً معمقاً للسياق التنظيمي والاجتماعي. وبما أن موضوع الحراك المهني يتطلب معرفة الخلفيات والتجارب المتنوعة للموظفين،

فإن المقابلة تتيح استكشاف كيف يرى الموظف نفسه داخل المؤسسة، وكيف يقيّم علاقة تطوره المهني بكفاءة البيئة التنظيمية المحيطة به.

وفضلاً عن ذلك، فإن استخدام المقابلة يتيح الكشف عن التباين داخل المؤسسة نفسها، فقد تختلف تجارب الحراك بين الإدارات أو الأقسام، مما يساعد على فهم الديناميات التنظيمية الدقيقة التي قد تغيب عن التحليل الإحصائي. كما يمكن استثمار المقابلة في تفسير نتائج الاستبيان الكمي، وربط الأرقام بالسياق الحقيقي من خلال سرد الموظفين لتجاربههم ومواقفهم الشخصية.

بناءً عليه، يمكن القول إن أداة المقابلة تُعد بالغة المطابقة والملاءمة لموضوع البحث، لكونها تُمكن الباحث من فهم العلاقة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم من داخل الميدان ومن خلال عينات بشرية معنية مباشرة بموضوع الدراسة، مما يعزّز من مصداقية النتائج واقعيتهَا ويمنح التحليل بُعداً كیفياً وتفسيرياً يصعب تحقيقه بالوسائل الكمية وحدها.

مبررات اختيار أداة المقابلة:

ملاءمة لطبيعة الموضوع:

المقابلة تسمح باستكشاف العلاقة المعقدة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم، التي تشمل أبعاداً شخصية وتنظيمية يصعب قياسها بالأرقام فقط.

حجم العينة مناسب (38 موظفًا):

العدد المتوسط للعينة يسمح بإجراء مقابلات معمّقة دون صعوبة تنظيمية أو زمنية، ويمكن اختيار عينة فرعية تمثيلية منها للمقابلات.

القدرة على التعمق في التفاصيل:

المقابلة تتيح للباحث فهم تجارب الموظفين بشكل مباشر، والوقوف على خلفياتهم المهنية وتأثيرها على تصوراتهم تجاه كفاءة التنظيم.

رصد الجوانب غير المصرح بها:

مثل الشعور بالرضا أو التهميش أو الانتماء، وهي جوانب لا يمكن كشفها بسهولة عبر الاستبيانات المغلقة.

مرونة في الطرح والتفاعل:

يستطيع الباحث إعادة صياغة الأسئلة أو التوسع في محاور معينة بناءً على تفاعل المبحوث، مما يثري جودة المعطيات.

البيئة الجامعية إنسانية ومعقدة:

تميز العمل في الكليات بتركيبية بشرية ووظيفية متنوعة يتطلب أدوات كيفية لفهمها، والمقابلة هي الأنسب لذلك.

وبالتالي، تُعد أداة المقابلة الأفضل والأكثر ملاءمة لهذا البحث، نظراً لطبيعة موضوع العلاقة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم التي تتطلب فهماً عميقاً وتجارب شخصية للموظفين. كما أن حجم العينة (38 موظفًا) يسمح بإجراء مقابلات معمقة ومرنة تحقق جودة البيانات. كما تتناسب مع خصوصية البيئة الجامعية التي تتميز بتنوع الوظائف والتفاعلات البشرية. من هنا، تُسهّم المقابلة في إثراء البحث بمعلومات نوعية تفسر وتدعم البيانات الكمية، مما يعزز من مصداقية النتائج وعمق التحليل. لذا، كانت المقابلة الخيار الأمثل لجمع البيانات في هذه الدراسة.

يعتمد البحث على الأسلوب الكيفي بهدف فهم العلاقة المعقدة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم من خلال استكشاف تجارب الموظفين وآرائهم بشكل معمق. يتيح الأسلوب الكيفي جمع بيانات غنية ونوعية تتجاوز الأرقام لتصل إلى دوافع وسلوكيات وظروف العمل التي تؤثر على هذه العلاقة. وبما أن العينة المكونة من 36 موظفًا تتضمن تنوعًا في المواقع والمسؤوليات، فإن استخدام المقابلات النوعية يسمح للباحث بالتفاعل المباشر مع المشاركين، مما يسهل الكشف عن تفاصيل وتجارب غير مرئية من خلال أدوات مرنة وأسئلة مفتوحة. كما يمكن دمج هذه البيانات مع التحليل الكمي لتعزيز فهم الظاهرة بشكل متكامل وشامل.

خطوات اعتماد المقابلة الموجهة في البحث:

- إعداد دليل مقابلة موجه يشمل أسئلة محددة مسبقًا تغطي كل جوانب الحراك المهني وكفاءة التنظيم.
- اختيار عينة ممثلة من الموظفين داخل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- إجراء مقابلات فردية أو جماعية وفق الجدول الزمني المعد مسبقًا، مع الالتزام بالأسئلة الموجهة.
- السماح بإضافة أسئلة توضيحية أو متابعة لتعميق الفهم عند الضرورة، دون الخروج عن نطاق الموضوع.
- تسجيل المقابلات ثم تفرغها بشكل دقيق لتحليل البيانات.
- تحليل المعلومات بشكل موضوعي مع التركيز على النقاط المشتركة والاختلافات بين المشاركين.
- استخدام نتائج المقابلة لتقديم فهم معمق للعلاقة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم وتقديم توصيات مستندة إلى الأدلة.

خلاصة

في هذا الفصل، تم تناول الجوانب الأساسية للبحث الميداني بدءًا من تحديد مجال الدراسة الذي يتركز على العلاقة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم داخل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. كما تم توضيح حجم العينة الذي يشمل 38 موظفًا تم اختيارهم بعناية لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والمواقع الإدارية، مما يعزز من جودة البيانات ودقتها.

تم شرح طبيعة البحث الذي يتبنى الأسلوب الكيفي كمنهج رئيسي لجمع وتحليل البيانات، وذلك بهدف استكشاف التجارب والآراء العميقة للموظفين حول موضوع الحراك المهني وتأثيره على كفاءة التنظيم. وتم الاعتماد على المقابلة الموجهة كأداة جمع البيانات النوعية، لما تتمتع به من قدرة على توفير إطار واضح ومحدد للحوار، مع إتاحة فرصة لتعميق النقاش حول المحاور الأساسية للبحث.

هذا الفصل يضع الأساس المنهجي الصلب الذي يُمكن من تحليل النتائج بشكل دقيق ومتعمق، ويسهم في الوصول إلى استنتاجات موثوقة تساعد في فهم العلاقة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم بشكل شامل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل
ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

بعد جمع وتحليل بيانات الدراسة، ننتقل إلى مرحلة تفسير النتائج ومناقشتها. تهدف هذه المرحلة إلى تقييم مدى تحقق الفرضيات الموضوعية، وربط النتائج بالدراسات السابقة والمقاربة النظرية المعتمدة. من خلال تحليل خصائص الدراسة، نستطيع فهم العلاقات بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم في سياق بيئة العمل بالكلية. كما تساعد مناقشة النتائج في توضيح أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة، وتفسيرها ضمن الإطار النظري المناسب، مما يعزز من دقة الدراسة ويساهم في تقديم توصيات عملية مبنية على أدلة علمية.

أولاً: تحليل عبارات المقابلة

الجدول رقم 01: يمثل خصائص الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
42.8	12	ذكر
57.12	16	أنثى
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

تحليل

يوضح الجدول رقم (01) أن العينة تضم 28 موظفًا، منهم 12 ذكور (42.8%) و16 إناث (57.14%). هذا التوزيع يشير إلى وجود تمثيل نسبي متوازن، مع تفوق طفيف للإناث. زيادة نسبة الإناث في العينة تعكس واقع توزيع الموظفين داخل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث قد تشغل النساء عددًا أكبر من الوظائف في هذه البيئة. هذا التفاوت البسيط في التوزيع يمكن أن يؤثر على طبيعة الحراك المهني داخل المؤسسة، حيث يكون للإناث حضور أكبر في الحياة المهنية اليومية. وجود عدد أكبر من الإناث في العينة قد يعكس أيضًا ميلًا نحو بيئة عمل أكثر تنوعًا، مما يسمح بدراسة الحراك المهني من منظور مختلف يشمل تجارب النساء ومساهمتهن في تطوير كفاءة التنظيم. بالإضافة إلى ذلك، يشير التوزيع إلى أن الدراسة تأخذ بعين الاعتبار الفوارق بين الجنسين، وهو أمر ضروري لفهم أعمق للعوامل التي تؤثر على الحراك المهني، خاصة في بيئة اجتماعية وإنسانية. بالتالي، تعكس بيانات الجنس في العينة تمثيلًا جيدًا يسمح بتحليل تأثير الحراك المهني على كفاءة التنظيم مع الأخذ في الاعتبار الفروق المحتملة بين الذكور والإناث.

الجدول رقم 02: يبين خصائص الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
53.57	15	من 25 الى 35 سنة
35.71	10	من 35 سنة الى 45 سنة
7.14	02	أكثر من 45 سنة
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

التحليل

يوضح الجدول رقم 02 أن العينة تضم 28 موظفًا موزعين على ثلاث فئات عمرية رئيسية: 15 موظفًا تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة (53.57%)، 10 موظفين تتراوح أعمارهم بين 35 و45 سنة (35.71%)، و2 موظفًا فقط تزيد أعمارهم عن 45 سنة (7.14%).

يمثل هذا التوزيع تركيزًا كبيرًا للعاملين في الفئة الشابة (25-35 سنة)، والتي تشكل أكثر من نصف العينة. هذا يعكس وجود جيل شاب نشيط يسعى إلى تطوير مهاراته المهنية وتحقيق حراك مهني مستمر داخل الكلية، مما قد يدعم تحسين كفاءة التنظيم من خلال تجديد الأفكار والحماس للمهام.

كما تشير النسبة المرتفعة نسبيًا في الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة (35.71%) إلى وجود شريحة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة الذين قد يلعبون دورًا مهمًا في الاستقرار التنظيمي والمساهمة في نقل الخبرات للشباب، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة التنظيم.

النسبة القليلة جدًا لمن هم فوق 45 سنة (7.14%) تدل على قلة التمثيل للفئة الأكبر سنًا، والتي قد تكون في مواقع قيادية. هذا قد يشير إلى فرص أقل للحراك المهني في هذه الفئة أو استقرار وظيفي أكبر. بشكل عام، يسمح هذا التوزيع بفهم التنوع العمري في الكلية، وتأثير مراحل العمر المختلفة على الحراك المهني، الذي بدوره يؤثر على مستوى كفاءة التنظيم.

تحليل مخرجات العبارة 01 التي تقول: ما هو منصبك الحالي داخل الكلية؟

جدول رقم 03 يمثل المنصب الإداري للموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	المنصب
7.14	02	عون إدارة
14.28	04	ملحق إدارة
25	07	متصرف
21.42	06	متصرف محلل
14.28	04	متصرف رئيسي
10.17	03	مهندس دولة في الإحصاء
7.14	02	كاتب مديرية
100	28	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

التحليل:

يمثل جدول رقم 03 توزيع الموظفين حسب المناصب الإدارية المختلفة داخل الكلية، حيث تتنوع المناصب بين عون إدارة (7.14%)، ملحق إدارة (14.28%)، متصرف (25%)، متصرف محلل (21.42%)، متصرف رئيسي (14.28%)، مهندس دولة في الإحصاء (10.17%)، وكاتب مديرية (7.14%).

هذا التوزيع يعكس تنوعاً واضحاً في مستويات المسؤولية داخل الكلية، حيث يشغل معظم الموظفين مناصب في فئة المتصرفين بأشكالهم المختلفة (مجموع نسبة المتصرف، متصرف محلل، ومتصرف رئيسي تصل إلى حوالي 60.7%)، ما يشير إلى تركيز كبير في الفئة الإدارية المتوسطة.

أما بالنسبة لفترات الخبرة التي تراوحت بين 4 سنوات و19 سنة، فهي تدل على وجود تنوع كبير في مدى الاستقرار الوظيفي بين الموظفين. فترة خبرة طويلة تصل إلى 19 سنة تعكس استقراراً مهنيًا كبيراً لبعض الموظفين، ما قد يشير إلى اكتساب خبرات عميقة ودور محوري في تحسين كفاءة التنظيم من خلال معرفتهم المتعمقة بالهيكل الإداري وعمليات الكلية.

في المقابل، وجود موظفين قضوا فترات أقل (4 سنوات) في مناصبهم قد يشير إلى حركة وظيفية أو حراك مهني، مما يعكس مرونة أكبر في التنظيم وفرصاً لتطويع الأداء والتجديد داخل المؤسسة.

إن تنوع المناصب مع اختلاف سنوات الخبرة يدعم فكرة وجود حراك مهني متفاوت بين الموظفين، وهو عامل مؤثر في تعزيز كفاءة التنظيم، حيث يتيح هذا الحراك فرصًا لتجديد المهارات وتبادل الخبرات، ويضمن استمرارية الأداء بشكل أكثر فاعلية.

تحليل مخرجات العبارة 02 التي تقول: ما هو مستواك التعليمي، وهل سبق لك العمل في مؤسسات جامعية أخرى؟

جدول رقم 04: يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 02

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
7.14	02	ثانوي
14.28	04	شهادة الدراسات التطبيقية
46.42	13	ليسانس
42.14	09	ماستر
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

التحليل

يوضح الجدول أن غالبية عينة الدراسة تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع، حيث يشكل حاملو شهادة الليسانس النسبة الأكبر من الموظفين (46.42%)، يليهم الحاصلون على الماستر بنسبة 42.14%. بينما تمثل الشهادات الأدنى (الثانوي وشهادة الدراسات التطبيقية) نسبة أقل، حيث تبلغ نسبة الحاصلين على شهادة الثانوية 7.14% وشهادة الدراسات التطبيقية 14.28%.

هذا التوزيع يعكس تركيزاً واضحاً على الكفاءات التعليمية المتوسطة والعليا بين الموظفين، مما يشير إلى أن أغلب القوى العاملة داخل الكلية تمتلك مؤهلات تؤهلها لأداء المهام الأكاديمية والإدارية بكفاءة نسبية. وجود نسبة كبيرة من الحاصلين على الماستر يدعم فكرة وجود قدرات بحثية ومهنية متقدمة تسهم في تطوير بيئة العمل وتحسين كفاءة التنظيم.

أما بالنسبة للسؤال عن الخبرة السابقة في مؤسسات جامعية أخرى، فإن وجود موظفين سبق لهم العمل في مؤسسات مختلفة يعكس توافر خبرات متنوعة ومختلفة قد تُثري بيئة العمل في الكلية، كما يعزز من فرص نقل الخبرات المهنية وطرق العمل المختلفة، ما يساهم بشكل إيجابي في الحراك المهني وتحسين الأداء المؤسسي.

بالتالي، المستوى التعليمي العالي والتجارب السابقة في مؤسسات جامعية متعددة يعدان من العوامل المهمة التي تدعم كفاءة التنظيم، حيث يتيح ذلك تنوعاً معرفياً ومهنيًا يساهم في الابتكار والتطوير داخل المؤسسة.

تحليل مخرجات العبارة 03 التي تقول: هل تم تغيير مهامك أو موقع عملك داخل الكلية منذ التحاقك بها؟

جدول رقم 05: يمثل تكرارات إجابات المبحوثين عن العبارة 03

النسبة المئوية	التكرارات	تغيير المهام
64.28	18	نعم
35.71	10	لا
21.42	6	من مصلحة الى مصلحة
14.28	4	من فرع الى فرع
7.14	2	من كلية الى كلية
21.42	6	ترقية
100	28	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

التحليل

تشير نتائج العبارة 03، التي طرحت على شكل سؤال ثنائي: "هل تم تغيير مهامك أو موقع عملك داخل الكلية منذ التحاقك بها؟"، إلى أن نسبة 64.28% من الموظفين أجابوا بـ"نعم"، مقابل 35.71% أجابوا بـ"لا". هذا التوزيع يعكس أن أغلبية أفراد العينة خاضوا شكلاً من أشكال الحراك المهني داخل الكلية، سواء من خلال تغيير المهام، أو التنقل بين المصالح والفروع، أو حتى الكليات، إضافةً إلى حالات الترقية التي شكلت نسبة معتبرة من التغييرات. هذا يشير إلى وجود حركية داخلية نشطة إلى حد ما في تسيير الموارد البشرية، ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً على مرونة الهيكل التنظيمي وقدرته على الاستجابة للاحتياجات المتجددة. من جهة أخرى، فإن الحراك الوظيفي الذي شمل الترقية يعكس وجود آليات للتدرج المهني داخل المؤسسة، ما يُحفّز الأداء، ويُساهم في تطوير مهارات الأفراد واستثمارها بشكل أمثل. أما نسبة عدم التغيير (35.71%) فقد تُمثل استقراراً وظيفياً لفئة من الموظفين، لكن قد تشير أيضاً إلى محدودية الفرص أو ضعف الحوافز المتعلقة بالحراك المهني، وهو ما يمكن أن يؤثر سلباً على الديناميكية العامة في حال لم يكن نتيجة استقرار اختياري. إجمالاً، تُبرز هذه النتائج أن الحراك المهني الداخلي يُعدّ عنصراً فعالاً في تحسين كفاءة التنظيم، من خلال إعادة توزيع الكفاءات،

واستثمار الخبرات، وتحقيق نوع من التناسق بين متطلبات العمل وقدرات الأفراد، وهو ما يعكس بدوره أداءً مؤسسيًا أكثر مرونة واستجابة.

تحليل مخرجات العبارة 04 التي تقول: هل تم ترقيتك داخل الكلية؟

جدول رقم 06: يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 04

هل تم ترقيتك داخل الكلية	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	57.12
لا	12	42.8
المجموع	28	100

المصدر: من اعداد الطالب

التحليل:

بالاعتماد على مخرجات العبارة 04 التي تقول: "هل تم ترقيتك داخل الكلية؟"، تشير النتائج إلى أن 57.12% من أفراد العينة أجابوا بـ"نعم"، مقابل 42.8% أجابوا بـ"لا". هذه النسب تُبرز أن أكثر من نصف الموظفين قد استفادوا من فرص الترقية الوظيفية داخل الكلية، ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على وجود مسار مهني داخلي واضح يسمح بالتدرج والترقية، وهو من أهم مظاهر الحراك المهني الرأسي. يُمكن اعتبار ذلك دليلًا على أن المؤسسة تعتمد إلى حدّ ما على نظام يثمن الجهد، ويتيح التقدم في المسار الوظيفي، مما يعزز من دافعية الأفراد، ويرتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء وزيادة الولاء التنظيمي.

من جهة أخرى، فإن نسبة 42.8% من الموظفين الذين لم تتم ترقيتهم تُثير تساؤلات حول مدى عدالة الفرص، أو حول المعايير المعتمدة في الترقية، أو حتى عن وجود سقف وظيفي لا يسمح بالترقيات السريعة. وقد يكون هذا الثبات نتيجة طبيعية لطبيعة بعض المناصب أو بسبب عوامل إدارية وتنظيمية.

بالتالي، تُعد الترقية داخل المؤسسة مؤشرًا مهمًا على كفاءة التنظيم وفاعلية إدارة الموارد البشرية، حيث تعكس مدى قدرة المؤسسة على تطوير رأس مالها البشري، وتحفيز العاملين على المساهمة بفاعلية أكبر. وعليه، فإن ارتباط الترقية بالحراك المهني يعزز من مرونة التنظيم وتحقيق الأداء الأمثل، ويُعدّ عاملاً رئيسًا في تفسير العلاقة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم داخل الكلية.

تحليل مخرجات العبارة رقم 05 التي تقول: ما مدى وضوح عدالة معايير الترقية في نظرك؟

جدول رقم 07: يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 05

النسب المئوية	التكرارات	عدالة الترقية
14.28	04	غير عادلة
57.12	16	محايد
28.57	08	عادلة
100	28	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

التحليل

تشير نتائج تحليل العبارة رقم 05، التي استهدفت معرفة مدى وضوح وعدالة معايير الترقية داخل الكلية، إلى أن الغالبية النسبية من الموظفين (57.12%) تبنت موقفاً محايداً، بينما رأى 28.57% فقط أن المعايير عادلة، مقابل 14.28% اعتبروها غير عادلة. هذا التوزيع يعكس وجود نوع من الغموض أو عدم الوضوح في السياسات المعتمدة للترقية، وقد يُفهم الحياد هنا على أنه تردد أو عدم ثقة كافية في الآليات التنظيمية المعتمدة، أو حتى عدم الاطلاع الكافي على معايير الترقية، مما يُبرز الحاجة إلى تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين. من جهة أخرى، فإن انخفاض نسبة من يرون أن الترقية عادلة يُعد مؤشراً على ضرورة مراجعة النظام المعتمد وتقييم مدى توافقه مع مبدأ الإنصاف وتكافؤ الفرص. وللتوجه نحو اتجاه إيجابي يعزز ثقة الموظفين، ينبغي على الكلية أن تعمل على توضيح المعايير بشكل رسمي ومكتوب، وربط الترقية بالأداء الفعلي والكفاءة، بدلاً من الاقتصار على الأقدمية أو العلاقات الإدارية. كما أن تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات، وفتح المجال أمام الموظفين لفهم آليات الترقية والاعتراض عليها في حال الشعور بالظلم، سيساهم في خلق مناخ تنظيمي أكثر عدالة وتحفيزاً. بهذا الشكل، يمكن أن تتحول الترقية إلى أداة فاعلة من أدوات الحراك المهني الداخلي، تدعم الاستقرار المهني، وتساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة التنظيم.

تحليل مخرجات العبارة رقم 06 التي تقول: هل سبق ان طلبت نقلك من قسم لآخر؟

جدول رقم 08: يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 06

هل سبق لك ان طلبت نقلك	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	14.28
لا	10	35.72
المجموع	28	100

المصدر: من اعداد الطالب

التحليل:

تحليل مخرجات العبارة رقم 06، التي تقول: "هل سبق أن طلبت نقلك من قسم لآخر؟"، يُظهر أن 18 موظفًا من أصل 28، أي ما يعادل 64.28%، صرّحوا بأنهم طلبوا فعلاً النقل من قسم إلى آخر داخل الكلية، في حين أجاب 10 موظفين فقط (35.72%) بالنفي. هذا المعطى يعكس ظاهرة واضحة من الحراك المهني الأفقي داخل المؤسسة، حيث يعبر طلب النقل عن رغبة في تغيير بيئة العمل أو المهام الوظيفية دون مغادرة المؤسسة. ارتفاع نسبة من تقدموا بطلبات نقل يُشير إلى وجود عوامل داخلية قد تكون غير محفزة في بعض الأقسام أو ربما شعور بعض الموظفين بعدم التوافق مع طبيعة المهام المسندة إليهم، أو حتى تطلعهم لتجربة مجالات إدارية أخرى بحثًا عن تحديات جديدة أو بيئة عمل أفضل. ومن جهة أخرى، فإن هذا السلوك يُمكن تفسيره أيضًا في إطار البحث عن التوازن المهني أو الرغبة في تطوير المهارات عبر تنويع التجربة الوظيفية، مما يعكس درجة من الديناميكية في المسار المهني داخل الكلية.

أما نسبة من لم يطلبوا النقل، فقد ترتبط برضاهم عن مواقعهم الوظيفية، أو استقرارهم المهني، أو حتى بعدم معرفتهم بإمكانية التنقل الوظيفي داخل المؤسسة. في المجمل، فإن هذه النتائج تبرز أن الحراك المهني داخل الكلية موجود وفعال نسبيًا، لكنه يتطلب أن يكون منظمًا ومبنيًا على معايير واضحة، حتى يُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي واستثمار قدرات الموظفين في الأقسام التي تناسب كفاءاتهم بشكل أمثل.

تحليل مخرجات العبارة رقم 07 التي تقول: هل شاركت في برامج تكوين أو تدريب مهني خلال السنوات الثلاث الأخيرة؟

جدول رقم 09: يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 07

النسبة المئوية	التكرارات	تكوين أو تدريب
14.28	04	تربص مغلق
28.57	08	تربص خارجي
50.0	14	في إطار العمل
7.14	02	خارج الجزائر
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

التحليل:

يُظهر أن 50% من أفراد العينة (14 موظفًا) شاركوا في تكوين في إطار العمل داخل الكلية، مما يعكس اهتمامًا نسبيًا من إدارة المؤسسة بتطوير قدرات الموظفين داخل بيئة العمل نفسها، ويُشير إلى وجود نوع من الدعم المؤسسي للتكوين الداخلي.

في المقابل، شارك 8 موظفين (28.57%) في تربيصات خارجية، وهو رقم مهم يعكس انفتاحًا على فرص التكوين خارج محيط المؤسسة، ما يُعزز من إمكانيات تبادل الخبرات والتجديد المعرفي. أما التربيصات المغلقة، فقد شملت 4 موظفين فقط (14.28%)، ما يدل على محدودية البرامج التخصصية أو التدريبية المركزة داخل بيئة مغلقة. ولفت النظر أن 2 موظفين فقط (7.14%) تلقوا تدريبًا خارج الجزائر، وهي نسبة ضئيلة جدًا تعكس ضعف في الفرص الدولية أو الخارجية للتكوين، وربما ترتبط بمحددات تنظيمية أو مالية أو حتى بضعف مبادرات الانفتاح على تجارب دولية.

هذه النتائج تشير إجمالاً إلى أن الكلية تبذل مجهودات في مجال التكوين، خصوصًا عبر البرامج الداخلية، مما يساهم في تحسين كفاءة الأفراد، ويُعد ركيزة مهمة للحراك المهني، باعتبار أن التكوين المستمر يُمكن الموظف من الترقية أو التحول الوظيفي. ولكن رغم هذه الإيجابية، فإن التنوع في أنواع التكوين لا يزال محدودًا، وتوزيع الفرص غير متوازن، ما يتطلب من الإدارة التفكير في خطة استراتيجية شاملة للتدريب تضمن إشراك أكبر عدد من الموظفين، وتوفير فرص متكافئة، بما يُعزز من كفاءة التنظيم ويزيد من جاهزية المورد البشري للتطور والتغيير.

تحليل مخرجات العبارة رقم 08 التي تقول: مانوع الدعم الذي تقدمه لك الإدارة لتطوير كفاءتك المهنية؟
جدول رقم 10: يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة رقم 08

النسبة المئوية	التكرارات	نوع الدعم
14.28	04	مادي
85.71	24	معنوي
100	28	الموضوع

المصدر: من اعداد الطالب

التحليل

يُظهر بشكل واضح أن الغالبية الساحقة من الموظفين (24) من أصل 28، أي بنسبة 85.71% (صريحوا بأن الدعم الذي يتلقونه من الإدارة هو دعم معنوي، في حين أن فقط 4 موظفين (14.28%) أشاروا إلى أنهم يتلقون دعماً مادياً.

هذا التوزيع يُعطي انطباعاً بأن الإدارة تعتمد بدرجة أكبر على الدعم المعنوي كوسيلة لتحفيز الموظفين، مثل التشجيع اللفظي، التقدير، الإشادة بالمجهود، وتوفير مناخ إيجابي في العمل. وعلى الرغم من أهمية هذا النوع من الدعم في تعزيز الحافزية والانتماء، إلا أنه غير كافٍ بمفرده لتطوير الكفاءات المهنية بشكل ملموس ومستدام، خاصة في ظل التحولات المستمرة في بيئة العمل، والتي تتطلب استثماراً فعلياً في التكوين، التجهيز، والبرامج التدريبية المدفوعة.

ضعف الدعم المادي قد يُفسَّر إما بنقص الميزانية المخصصة لتطوير الموارد البشرية، أو بعدم وجود استراتيجية واضحة تعكس الاهتمام الحقيقي بالكفاءة كعنصر أساسي في تحسين الأداء التنظيمي. وإذا أُريد فعلاً تحقيق كفاءة تنظيمية عالية وتعزيز الحراك المهني، فإن الأمر يتطلب توازناً بين الدعم المعنوي والمادي، من خلال تخصيص موارد مالية لتكوين الموظفين، تحفيزهم بمكافآت على الأداء، تسهيل مشاركتهم في دورات تدريبية خارجية، أو دعمهم بمعدات وأدوات عمل حديثة.

بالتالي، فإن هذه النتيجة تعكس توجهاً إيجابياً على مستوى الدعم النفسي والمعنوي، لكنها في الوقت نفسه تكشف عن قصور في البعد المادي، وهو ما ينبغي أن يُؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة كعنصر مهم في بناء بيئة عمل محفزة تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق التنظيم الفعال.

تحليل مخرجات العبارة 09: التي تقول: هل تشعر بوجود مسار مهني واضح يتيح لك التقدم في الوظيفة؟ ولماذا؟

جدول رقم 11: يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 09

النسبة المئوية	التكرارات	
	نعم	
10.17	03	عن طريق الترقية والتحفيز
17.58	05	عن طريق الحركية بين المصالح
35.71	10	عن طريق الانتداب
42.8	12	عن طريق العمل في المصالح المشتركة
	لا	
7.14	02	لوجود عقد عمل قائم
3.57	01	محدودية المهام
21.42	06	طبيعة العمل في المؤسسة
14.28	04	الولوج دائما الى قانون الوظيفة العمومية
100	28	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

التحليل:

تشير نتائج تحليل العبارة 09 إلى وجود تداخل واضح في مبررات الموظفين بشأن وجود أو غياب مسار مهني واضح، حيث لم تقتصر إجاباتهم على خيار واحد، بل اختار العديد منهم أكثر من مبرر، سواء في فئة "نعم" أو "لا"، ما يدل على وعيهم العميق بتعقيدات الحراك المهني داخل المؤسسة. فالموظف الذي يرى أن الترقية وسيلة للتقدم قد يرى في الوقت نفسه أن الانتداب أو التنقل بين المصالح عاملاً مكماً ومهماً في تعزيز فرصه المهنية. هذا التعدد في المبررات يعكس تصوراً واقعياً بأن المسار المهني لا يبني على بعد واحد، بل على مجموعة من المسارات المتداخلة التي تتكامل فيما بينها.

وعلى نفس المنوال، فإن من يشعر بغياب هذا المسار، لا يُرجع ذلك إلى سبب وحيد، بل إلى مجموعة من العوامل، مثل محدودية المهام، العقود المؤقتة، أو الجمود الإداري المرتبط بقوانين الوظيفة العمومية، وهي

كلها عناصر تخلق بيئة قد لا تكون محفزة على التطور. بمعنى آخر، إن غياب الحراك المهني بالنسبة لهؤلاء الموظفين لا يُعد فقط مشكلة تنظيمية، بل يعكس منظومة بيروقراطية قد تُقيد الطموح وتقتل روح المبادرة. ومن هنا، فإن هذا التداخل في الإجابات يفرض على الإدارة تبني مقاربة شاملة ومتكاملة للحراك المهني، لا تقتصر فقط على فتح باب الترقية الرسمية أو تغيير المهام بشكل شكلي، بل تتطلب تصميم بيئة عمل محفزة تستند إلى استراتيجيات واضحة، تشمل التكوين المستمر، التحفيز المعنوي والمادي، التشجيع على الحركية الوظيفية، وتبسيط الإجراءات القانونية المرتبطة بالمسارات المهنية.

كما ينبغي أن تراعي هذه المقاربة الفروق الفردية بين الموظفين، سواء من حيث الخبرة، القدرات، الطموحات، أو طبيعة المهام التي يشغلونها. إن تطبيق آليات مرنة للحراك يضمن تعزيز الانتماء الوظيفي، رفع مستوى الكفاءة، وتحقيق العدالة التنظيمية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الأداء المؤسسي. إن ما كشفت عنه هذه النتائج لا يمثل فقط انعكاساً لواقع المسار المهني، بل يحمل في طياته مؤشرات واضحة لضرورة إعادة النظر في السياسات الداخلية للمؤسسة، بما يتيح اعتماد مناهج ديناميكية في التسيير الوظيفي تراعي متطلبات التحول المؤسسي وتعزز ثقافة الأداء والتميز، وتجعل من الحراك المهني رافعة حقيقية للتطوير وليس مجرد تنقل إداري محدود الأثر.

تحليل مخرجات العبارة رقم 10: هل ترى أن هيكل الكلية يسمح بتوزيع عادل وواضح للمهام؟

جدول رقم 12: يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 10

النسبة المئوية	التكرارات	
50	14	دائماً
35.71	10	أحياناً
14.29	04	أبداً
100	28	المجموع

المصدر من اعداد الطالب

التحليل:

تشير النتائج إلى أن نصف العينة (14 من أصل 28 - بنسبة 50%) يرون أن هيكل الكلية يسمح دائماً بتوزيع عادل وواضح للمهام، وهي نسبة إيجابية تعكس وجود حد مقبول من التنظيم الإداري والانضباط في تحديد الأدوار والمسؤوليات. هذا يعزز الفرضية القائلة بأن الهيكل التنظيمي المعتمد في الكلية يتمتع بدرجة من الوضوح والتماسك تسمح بتحقيق الاستقرار المهني وتقسيم العمل بشكل يراعي الكفاءة والاختصاص.

في المقابل، يرى 35.71% من المشاركين (10 أفراد) أن توزيع المهام يتم "أحياناً" بشكل عادل وواضح، وهي نسبة لا يُستهان بها، وتشير إلى أن الهيكل الإداري في بعض الحالات لا يحقق العدالة أو الشفافية، إما

بسبب غياب معايير ثابتة لتوزيع الأعباء، أو بسبب تدخلات غير تنظيمية تؤثر في سير العمل. وهذا يعكس وجود نوع من التذبذب الإداري الذي قد يؤدي إلى شعور بعض الموظفين بعدم الإنصاف، خصوصاً إذا تكررت الحالات التي لا يتم فيها احترام التوصيفات الوظيفية أو توزيع العمل بناء على الكفاءة. أما نسبة 14.29% (4 أفراد) الذين أجابوا بـ"أبداً"، فتُعتبر مؤشراً دالاً على وجود خلل إداري واضح بالنسبة لهم، إذ يرون أن الهيكل لا يوفر الحد الأدنى من العدالة أو الوضوح. هذه الفئة – رغم أنها الأقل – إلا أن وجودها يمثل إنذاراً بوجود اختلالات محتملة في بعض الأقسام أو الإدارات، قد تكون ناجمة عن سوء توزيع الموارد البشرية، أو ضعف التنسيق، أو غياب مبدأ الشفافية في إسناد المهام. بوجه عام، تعكس هذه النتائج وجود تقدير عام إيجابي لهيكل الكلية من حيث تنظيم المهام، لكنه لا يخلو من النقائص التي يجب معالجتها. وتوصى الإدارة بتعزيز الشفافية في توزيع الأعباء، وتحديث بطاقات التوصيف الوظيفي، وتفعيل آليات المتابعة والتقييم لضمان أن يكون التوزيع دائماً عادلاً وواضحاً، بما يحقق التوازن بين المهام والكفاءات ويعزز العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

تحليل مخرجات العبارة 11 التي تقول: ما مدى فاعلية التنسيق بين الأقسام والوحدات؟

جدول رقم 13: يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 11

النسبة المئوية	التكرارات	
35.71	10	قوي جدا
21.42	06	قوي
7.14	02	متوسط
17.85	05	منخفض
17.85	05	منخفض جدا
100	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

التحليل:

تشير هذه النتائج إلى أن أكثر من نصف الموظفين (57.13%) يرون أن التنسيق بين الأقسام والوحدات يتمتع بفعالية قوية أو قوية جداً، ما يعكس وجود مستوى جيد من الانسجام والتكامل الإداري داخل الكلية. هذا المستوى الجيد من التنسيق يشير إلى وجود آليات تنظيمية تسمح بتبادل المعلومات وتوزيع المهام بشكل منسجم، وهو عامل أساسي يدعم الحراك المهني من خلال تمكين الموظفين من التنقل والعمل المشترك بين الوحدات بسهولة، مما يعزز فرص التطوير المهني ويقوي كفاءة التنظيم ككل.

لكن في المقابل، تشير نسبة 35.7% من الموظفين إلى ضعف التنسيق أو انخفاضه بشكل واضح، وهو مؤشر على وجود تحديات تنظيمية تعيق سير العمل الجماعي، مثل غياب وضوح الأدوار أو تضارب المسؤوليات، ما يحد من فاعلية الحراك المهني ويؤثر سلباً على كفاءة التنظيم. هذا الضعف في التنسيق قد يؤدي إلى إحجام الموظفين عن المبادرة أو التنقل بين الأقسام، مما يعرقل فرص التطوير المهني ويؤثر على الأداء المؤسسي بشكل عام.

أما نسبة 7.14% التي ترى التنسيق متوسطاً، فهي تعكس حالة من عدم الاستقرار في فاعلية التنسيق، حيث قد تتحسن أو تتراجع حسب الظروف، مما يؤكد على أهمية اعتماد استراتيجية تنظيمية شاملة لتعزيز التنسيق المستدام.

بناءً على ذلك، يعد تحسين التنسيق بين الأقسام والوحدات من الخطوات الضرورية لتعزيز الحراك المهني ورفع كفاءة التنظيم، من خلال تطوير آليات تواصل واضحة، وتحديد مسؤوليات دقيقة، وتوفير بيئة عمل تفاعلية تدعم التعاون المشترك، وهو ما سينعكس إيجابياً على جودة الأداء ورضا الموظفين. تحليل مخرجات العبارة 12 التي تقول: هل سبق أن تم إشراكك في اتخاذ قرارات إدارية داخل الكلية، وما مدى تأثير ذلك على أدائك؟

جدول رقم 14: يمثل تكرارات إجابات المبحوثين حول العبارة 12

النسبة المئوية	التكرارات	
60.74	17	نعم
39.28	11	لا
100	28	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

التحليل:

تشير مخرجات العبارة 12، التي تتعلق بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الكلية وتأثير ذلك على أدائهم، إلى أن نسبة كبيرة من الموظفين (60.74%)، أي 17 من أصل 28) أكدوا أنهم سبق وأن أشركوا في هذه القرارات، بينما 39.28% (11 موظفًا) لم يتم إشراكهم.

يُعد هذا التوزيع مؤشراً إيجابياً على وجود ثقافة تشاركية داخل الكلية، حيث إن مشاركة الموظفين في صنع القرار تعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة. هذه المشاركة تُعتبر من ركائز الحراك المهني، لأنها تتيح للموظفين فرصة التعبير عن آرائهم ومساهماتهم في تطوير العمل، مما يحفزهم ويعزز من دافعيتهم للتميز والابتكار، وبالتالي ينعكس إيجابياً على كفاءة التنظيم من خلال رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية.

لكن نسبة 39.28% الذين لم يشاركوا في اتخاذ القرارات تعكس وجود فجوة تنظيمية، قد تنجم عن أساليب إدارة مركزية أو غياب آليات تشاركية فعالة. هذا الأمر قد يؤدي إلى شعور بالإقصاء أو التهميش، مما يحد من فرص التطوير المهني ويضعف الرغبة في الاندماج الكامل في العملية التنظيمية. ومن ثم، فإن غياب المشاركة ينعكس سلباً على أداء هؤلاء الموظفين، ويؤثر على الجو العام داخل المؤسسة.

بناءً عليه، يتضح أن تعزيز إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار يجب أن يكون من أولويات الإدارة، عبر تبني أساليب تواصل فعالة، تنظيم لقاءات تشاورية دورية، وتفعيل لجان مشتركة تضم مختلف المستويات الوظيفية. هذا الأسلوب يعزز من الحراك المهني ويقوي من كفاءة التنظيم، حيث تزداد فرص تطور الموظفين وتنمية مهاراتهم، ويزيد كذلك مستوى رضاهم والتزامهم بأهداف الكلية، مما يدعم تحقيق التميز التنظيمي.

تحليل مخرجات العبارة 13 التي تقول: برأيك، كيف يؤثر الحراك المهني على الأداء العام وتنظيم العمل؟

يرى أغلب الموظفين أن الحراك المهني يشكل آلية استراتيجية لتعزيز الأداء العام، حيث يساهم في تحفيز الموظفين وتطوير كفاءاتهم من خلال تنقلهم بين المهام والأقسام المختلفة. هذا التنوع في الخبرات يثري المهارات ويزيد من مرونة الموارد البشرية، مما ينعكس إيجابياً على فعالية العمل التنظيمي من خلال تحسين جودة الأداء وتقليل العوائق المرتبطة بالتخصص الضيق أو الروتين.

علاوة على ذلك، يرتبط الحراك المهني بتحسين تنظيم العمل عبر تمكين توزيع مهام أكثر عدالة ووضوحاً، حيث يساهم في خلق هيكل تنظيمي ديناميكي قادر على التكيف مع المتغيرات ويعزز من الشفافية في الأدوار والمسؤوليات. هذا يساعد في تقليل الخلافات وتحسين التواصل بين الوحدات، مما يعزز التنسيق ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

من منظور الموارد البشرية، يُعتبر الحراك المهني أيضاً أداة هامة في تنمية رأس المال البشري، حيث يمنح الموظفين فرصاً للتعلم المستمر وتوسيع آفاقهم المهنية، ما يرفع من مستويات التحفيز والالتزام المؤسسي. هذه البيئة التمكينية تساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتحسين استقرار القوى العاملة، ما يعزز استدامة كفاءة التنظيم.

ومع ذلك، أشار بعض الموظفين إلى أن وجود تحديات تنظيمية أو غياب آليات واضحة للحراك المهني يمكن أن يحد من هذا التأثير الإيجابي، ما يستدعي من الإدارة تبني سياسات تطويرية متكاملة تركز على بناء ثقافة مؤسسية داعمة للحراك المهني، تشمل تقييم الأداء، خطط الترقية، وبرامج التدريب المستمرة.

في المجمل، يمثل الحراك المهني عنصراً أساسياً في استراتيجية الموارد البشرية لتحسين الأداء العام وتنظيم العمل، حيث يدمج بين تنمية المهارات، تعزيز الفعالية التنظيمية، وتحفيز الموظفين، ما يجعل منه ركيزة رئيسية لتحقيق التميز المؤسسي.

تحليل مخرجات العبارة رقم 14 التي تقرب: هل تعتقد أن الترقية أو التنقل يساعد في استغلال أفضل للموارد البشرية؟

تشير نتائج العبارة رقم 14 إلى أن الترقية والتنقل داخل المؤسسة يشكّلان أدوات أساسية لاستغلال الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية، وهو ما يعكس ارتباطاً وثيقاً بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم. عندما تُمنح الفرص للموظفين للترقية أو التنقل بين الأقسام، فإن ذلك يخلق بيئة محفزة تتيح لهم تطوير مهاراتهم واكتساب تجارب جديدة، مما يرفع من مستوى أدائهم الفردي ويسهم في تعزيز الإنتاجية العامة للمؤسسة، الحراك المهني، عبر الترقية والتنقل، يعمل على تنمية رأس المال البشري بشكل مستمر، إذ يمنح الموظفين فرصاً حقيقية لتوسيع معرفتهم واكتساب خبرات متعددة، وهذا بدوره يعزز من مرونتهم المهنية وقدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المختلفة. كما يساهم الحراك في تحفيز الموظفين نفسياً، ما يزيد من التزامهم وانتمائهم للمؤسسة، ويحد من ظاهرة الركود الوظيفي التي تؤثر سلباً على كفاءة العمل التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، يُعد الحراك المهني من العوامل الحاسمة في تعزيز كفاءة التنظيم، إذ يسمح بتوزيع مهام أكثر عدالة ووضوحاً، ويعزز التنسيق بين الوحدات المختلفة، مما يساهم في تحسين جودة الأداء وتقليل الهدر في الموارد. لذا، فإن الترقية والتنقل لا يقتصران على تحفيز الفرد فقط، بل يمتدان لتطوير هيكل تنظيمي أكثر فعالية ومرونة.

ومع ذلك، تبرز أهمية وجود سياسات واضحة وعادلة تدعم عمليات الترقية والتنقل، حيث أن غياب هذه السياسات أو وجود معيقات تنظيمية قد يحد من قدرة المؤسسة على استثمار الحراك المهني بالشكل الأمثل. لذا، من الضروري أن تتبنى الإدارة استراتيجيات شاملة تهدف إلى تسهيل الحراك المهني كجزء من إدارة الموارد البشرية، مما يضمن استمرارية تطوير المهارات وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

تحليل مخرجات العبارة رقم 15 التي تقول: ما أثر التغييرات المتكررة في المناصب على استقرار العمل داخل الكلية؟ هل تعتبرها سلبية أم إيجابية؟

تشير نتائج العبارة رقم 15 إلى انقسام واضح في وجهات نظر الموظفين حول تأثير التغييرات المتكررة في المناصب على استقرار العمل داخل الكلية، مما يعكس تعقيد هذه الظاهرة وأبعادها المختلفة على المستوى التنظيمي والمهني.

من جهة، يرى عدد من الموظفين أن هذه التغييرات المتكررة تحمل في طياتها آثاراً إيجابية، حيث تساهم في تعزيز الحراك المهني وتنشيط بيئة العمل. هذا الحراك المتجدد يتيح فرصاً لتطوير المهارات وتنمية القدرات من خلال التعرض لمهام ومسؤوليات مختلفة، ما يزيد من مرونة الموظفين ويعزز قدرتهم على التكيف مع

متطلبات العمل المتغيرة. بالتالي، تدعم هذه الحركة المستمرة كفاءة التنظيم عبر توسيع قاعدة الخبرات وتطوير رأس المال البشري، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للكلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية. على الجانب الآخر، يعبر قسم من الموظفين عن قلقهم من أن التغييرات المتكررة قد تؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار والارتباك داخل المؤسسة. فهم يرون أن التنقل المستمر في المناصب يمكن أن يخلق غيابًا في الاستمرارية التنظيمية، ويؤثر سلبًا على تماسك الفرق واستقرار العلاقات المهنية، مما يقلل من فعالية التعاون وينعكس سلبًا على جودة الأداء. كما أن هذه التغييرات قد تزرع شعورًا بعدم الأمان الوظيفي والإحباط، خاصة إذا لم تصاحبها آليات دعم واضحة وسياسات شفافة، ما يضعف من دافعية الموظفين وانتمائهم المؤسسي. هذا التباين في الرأي يبرز أهمية إدارة الحراك المهني بشكل مدروس ومنهجي، حيث يجب أن تقوم المؤسسات بوضع استراتيجيات واضحة توازن بين التغيير والثبات، تضمن استمرارية العمل مع إتاحة فرص للتطوير المهني. فالحراك المهني المنظم يعزز من تنمية الموارد البشرية ويرفع كفاءة التنظيم، بينما الحراك العشوائي والمتكرر قد يكون له آثار سلبية على استقرار المؤسسة.

يمكن القول إن نتائج الدراسة تعكس صورة متكاملة عن واقع الحراك المهني وكفاءة التنظيم داخل الكلية، حيث يبرز تنوع المناصب ومستويات الخبرة والتكوين العلمي كعوامل أساسية تشكل قاعدة قوية لتطوير الأداء المؤسسي. وجود نسبة كبيرة من المتصرفين وتوزيع متوازن للخبرات يدعم مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع متطلبات العمل، في حين يؤكد الحراك المهني الداخلي - سواء عبر الترقية أو التنقل الأفقي - على حيوية الحياة المهنية داخل المؤسسة.

مع ذلك، تظهر بعض التحديات مثل غموض معايير الترقية، ضعف الدعم المادي، التفاوت في توزيع المهام، وعدم التناسق الكامل في التنسيق بين الأقسام، بالإضافة إلى وجود فجوات في إشراك الموظفين في اتخاذ القرار. هذه التحديات تمثل فرصًا حقيقية لتحسين وتطوير ممارسات التسيير الإداري، وتعزيز ثقافة الشفافية والعدالة التنظيمية.

لذلك، فإن تعزيز الحراك المهني يتطلب وضع استراتيجيات واضحة تشمل تطوير نظم الترقية والانتقال الوظيفي، تفعيل الدعم المادي والمعنوي المتوازن، تحسين توزيع المهام بشكل عادل، وتعزيز التنسيق والتواصل بين الوحدات المختلفة. كما يجب تمكين الموظفين من المشاركة الفاعلة في صنع القرار، مما يخلق بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والتميز.

في نهاية المطاف، يشكل الحراك المهني المتوازن والفعال ركيزة أساسية لتحقيق كفاءة التنظيم والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي داخل الكلية، بما يساهم في تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية على المدى الطويل.

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة

01- في ضوء الفرضيات

تعكس نتائج الدراسة صورة شاملة ومتوازنة عن واقع الحراك المهني وكفاءة التنظيم داخل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور خنشلية، حيث يتضح أن تنوع المناصب ومستويات الخبرة والتكوين العلمي يشكلون عوامل مؤثرة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة التنظيم.

الفرضية الرئيسية:

• توجد علاقة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تؤكد النتائج وجود علاقة إيجابية بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم، حيث إن الحراك المهني – سواء عبر التنقل الأفقي أو الترقية – يساهم في تعزيز حيوية الحياة المهنية داخل المؤسسة، ويدعم مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع متطلبات العمل المختلفة. وهذا يتماشى مع ما تشير إليه نتائج الدراسة من وجود توزيع متوازن للخبرات ونسبة كبيرة من المتصرفين الذين يسهلون عملية التغيير والتطوير المؤسسي.

الفرضيات الفرعية:

• توجد علاقة بين التنقل الوظيفي وكفاءة المرونة للقدرة على التكيف بين الموظفين في كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية

تظهر النتائج أن التنقل الوظيفي الداخلي يلعب دورًا مهمًا في زيادة مرونة التنظيم وقدرته على التكيف، حيث يتيح التنقل فرصًا للموظفين لتطوير مهاراتهم وخبراتهم في مجالات مختلفة، مما ينعكس إيجابًا على قدرة الكلية على مواجهة التحديات المتجددة وتحقيق استمرارية الأداء المؤسسي. هذه العلاقة تدعم فكرة أن التنقل الوظيفي يساهم في تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال بناء بيئة عمل أكثر ديناميكية وتفاعلاً.

• توجد علاقة بين الترقية وكفاءة استخدام الموارد للموظفين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تشير النتائج إلى أن الترقية تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية داخل الكلية. حيث تعمل الترقية على تحفيز الموظفين وتمكينهم من استغلال إمكاناتهم بشكل أفضل، مما ينعكس على الأداء العام وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، تبين وجود تحديات مثل غموض معايير الترقية وضعف الدعم المادي، مما يحد من فعالية هذه العملية، ويستدعي تطوير أنظمة أكثر شفافية وعدالة لتحسين نتائج الترقية.

02- في ضوء الدراسات السابقة

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى وجود علاقة متينة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم داخل الكلية، حيث يلعب تنوع المناصب ومستويات الخبرة دورًا جوهريًا في تعزيز مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع المتغيرات المهنية، وهو ما يتفق إلى حد كبير مع نتائج الدراسة الأولى للمشرفي (2014) التي أكدت أن بيئة العمل وضغوطه تؤثر تأثيرًا كبيرًا على الحراك المهني، وأن الموظفين ذوي الخبرة الأقل يعانون من ضغوط أكبر تحد من فرصهم

في الترقية والتنقل المهني. هذا التشابه يعزز من أهمية فهم العوامل البيئية والإدارية التي تحيط بالموظفين وتأثيرها على فرص التطور الوظيفي، ويبرز ضرورة تبني سياسات داعمة لتخفيف الضغوط وتحسين نظم الترقية.

من جانب آخر، تتماشى نتائج دراستنا مع الدراسة الثانية المتعلقة بالدعم القيادي والتمكين الوظيفي، حيث تبين أن وجود بيئة تمكينية ودعم قيادي فعّال يساهمان في تعزيز كفاءة التنظيم وتحفيز الحراك المهني. إذ تشير دراستنا إلى وجود تحديات في التنسيق بين الأقسام وضعف إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، ما يتطلب تبني آليات تمكينية تعزز من مشاركة العاملين، وهو ما تؤكدته الدراسة الثانية التي ربطت بين تفويض الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار مع تحسن الأداء التنظيمي وزيادة الدافعية الوظيفية.

بالإضافة إلى ذلك، تؤكد نتائج الدراسة الثالثة التي تناولت أثر التدريب في الإدارة الإلكترونية على الكفاءة التنظيمية، على أهمية الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين كوسيلة لتحسين أدائهم وزيادة فرص الحراك المهني. تتطابق هذه الرؤية مع التوصيات التي خلصت إليها دراستنا حول ضرورة تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر لتعزيز قدرات الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على مرونة التنظيم وكفاءته.

أما فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية، فتتفق نتائج الدراسة الرابعة حول دور العدالة في تحفيز الحراك المهني مع نتائجنا التي تشير إلى وجود فجوات في الشفافية وتوزيع المهام، مما يؤثر سلباً على الحراك المهني. تؤكد هذه الدراسات أهمية وضع آليات واضحة وعادلة للترقية والتوزيع الوظيفي كجزء لا يتجزأ من استراتيجية التسيير الإداري لتحقيق التميز التنظيمي.

في المجمل، تدعم الدراسات السابقة بشكل كبير نتائج دراستنا، وتضيف أبعاداً مهمة تتعلق ببيئة العمل، الدعم القيادي، التمكين، التدريب، والعدالة التنظيمية، والتي تعد عوامل مكملية أساسية لتعزيز الحراك المهني وتحقيق كفاءة تنظيمية عالية. ومن هنا، يمكن اعتبار النتائج الحالية نقطة انطلاق لتطوير استراتيجيات متكاملة تدمج هذه العوامل بما يخدم أهداف الكلية على المدى البعيد.

03- في ضوء المقاربة النظرية

تتسق نتائج هذه الدراسة مع المبادئ الأساسية لنظرية الإدارة بالأهداف (MBO) التي طرحها بيتر دراكر، والتي تؤكد على أهمية وضع أهداف واضحة، محددة، وقابلة للقياس، يتم الاتفاق عليها بين الإدارة والموظفين بهدف تحسين الأداء والكفاءة التنظيمية. إذ أظهرت النتائج أن الحراك المهني داخل الجامعة الجزائرية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتفعيل مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف، مما يساهم في تعزيز التزام الأفراد وتحفيزهم لتحقيق تلك الأهداف بما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة.

وتؤكد النتائج على أن التنقلات المهنية والترقيات تعمل على تحسين ملاءمة توزيع المهام مع قدرات وكفاءات الموظفين، وهو ما يعزز مبدأ تمكين الأفراد من خلال إتاحة فرص التطوير المهني والتدرج الوظيفي. وهذا يتطابق مع فرضية دراكر التي ترى أن تمكين الموظفين وتحفيزهم عبر مشاركة واضحة في الأهداف يعزز من كفاءة الأداء التنظيمي ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

كما أن النتائج تسلط الضوء على الدور الحيوي للمتابعة والتقييم المستمرين، وهما من الركائز الأساسية لنظرية الإدارة بالأهداف، حيث يتيح ذلك إمكانية تصحيح المسارات المهنية وتحسين أداء الموظفين بما يخدم تحقيق الأهداف المؤسسية. ويتضح من خلال الدراسة أن هذا التتبع الدوري يسهم في تعزيز فعالية الحراك المهني ويجعل منه أداة استراتيجية لتحسين الكفاءة التنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك، تدعم النتائج أهمية ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على مبادئ الشفافية والعدالة في الحراك المهني، حيث يسهم الربط بين المكافآت والأداء الفعلي في تعزيز مفهوم الاستحقاق، مما يرفع من دافعية الموظفين ويقلل من معدلات دوران العمل. وهذا يتفق مع مبادئ الإدارة بالأهداف التي تحث على ربط الحوافز بالنتائج المحققة، وهو ما يعزز من التنافسية الداخلية ويحفز بيئة عمل منتجة.

في ضوء ما سبق، يمكن الاستنتاج بأن تطبيق مقاربة الإدارة بالأهداف يُعد إطارًا منهجيًا فعالاً لفهم وتفسير علاقة الحراك المهني بالكفاءة التنظيمية في الجامعة الجزائرية، حيث تساهم هذه المقاربة في تفعيل إمكانيات الموارد البشرية وتنظيمها وفقًا لأهداف واضحة، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي ويعزز من تحقيق التميز التنظيمي.

ثالثًا: نتائج عامة

تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير الحراك المهني داخل الجامعة على كفاءة الأداء التنظيمي، من خلال تحليل الآليات والاستراتيجيات المتبعة في تحريك الموارد البشرية. وقد أظهرت نتائج المقابلات مجموعة من المؤشرات التي تعكس واقع الممارسة الإدارية، ومدى ارتباط الحراك الوظيفي بفعالية التنظيم وتحقيق الأهداف المؤسسية في تحريك الموارد البشرية وتقييم نتائجها:

1. أظهرت الدراسة أن الحراك المهني يسهم في تحسين توزيع الموارد البشرية بما يتناسب مع مهارات الموظفين.
2. وجدت علاقة إيجابية بين وضوح الأهداف التنظيمية وسياسات التنقل الوظيفي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

3. تبين أهمية مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف المهنية لتحقيق توافق بين الطموحات الفردية ومتطلبات المؤسسة.
4. كشفت الدراسة عن كفاءة معقولة للآليات المتبعة في دعم الحراك المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية.
5. بينت النتائج أن البرامج الإدارية في الكليات تعزز بيئة العمل وتحفز تطوير المهارات.
6. أثبت التقييم الدوري للأداء مساهمته في رفع الإنتاجية والرضا الوظيفي.
7. دعم الحراك المهني بناء رأس مال بشري قوي من خلال تطوير المهارات وتوسيع الخبرات.
8. أشارت الدراسة إلى أن الشفافية والعدالة في سياسات الحركة تعزز الثقة والالتزام بين الموظفين والإدارة.

خلاصة:

تناول هذا الفصل دراسة العلاقة بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم في الجامعة الجزائرية، معتمداً على المقاربة النظرية لإدارة الأهداف لبيتر دراكر. تم تحليل البيانات الميدانية لتقييم مدى فعالية الآليات الحالية التي تدعم حركة الموظفين وأثرها على الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن الحراك المهني له دور إيجابي وملمووس في تعزيز كفاءة التنظيم من خلال تحسين توزيع المهام، زيادة الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. كما أبرز الفصل أهمية وضع أهداف واضحة ومحددة، وضرورة ربط الحراك المهني بالأهداف التنظيمية لتحقيق أداء متفوق ومستدام. في المجمل، يؤكد الفصل على أن الحراك المهني المنظم والموجه يعد أداة استراتيجية حيوية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة الموارد البشرية.

خاتمة

تُعتبر موضوعات الحراك المهني والكفاءة التنظيمية من الموضوعات المحورية التي تسهم بشكل كبير في تطور المؤسسات وتحقيق غاياتها الاستراتيجية، لا سيما في المؤسسات الأكاديمية التي تُعتبر مراكز للبحث والتعليم والتطوير المستمر. وتأسيسًا على أن الأداء المؤسسي يعكس إلى حد كبير قدرة الأفراد على تحقيق التطور المهني داخل بيئة تنظيمية متكاملة، جاءت هذه الدراسة الميدانية المنفذة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة لتسلط الضوء على التفاعل بين الحراك المهني والكفاءة التنظيمية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الحراك المهني يُعد محفزًا جوهريًا لتحسين الأداء المؤسسي بشقيه الفردي والجماعي، حيث إن تشجيع المؤسسات على توفير فرص تقدم وظيفي يدعم تطوير مهارات الموظفين وصقل خبراتهم. هذا التطوير ينعكس إيجابًا على مستويات الكفاءة والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة. كما كشفت الدراسة عن أهمية دور الكفاءة التنظيمية التي تتجسد من خلال وضوح الأدوار، ومرونة الهياكل الإدارية، والديناميكية في اتخاذ القرارات، في دعم هذا الحراك، إذ إنها تسهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومنظمة تتيح للموظفين الانخراط السلس في عمليات التقدم المهني، مما يعزز الإنتاجية ويوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات الفرد.

مع ذلك، واجهت الدراسة عددًا من التحديات الميدانية والمنهجية التي أثرت - ولو جزئيًا - على دقة تحليل العلاقة بين الحراك المهني والكفاءة التنظيمية. من أبرز هذه التحديات صعوبة الوصول إلى بيانات شاملة وموثوقة، وهو ما يعود في جزء كبير منه إلى ضعف مستوى الشفافية في بعض الممارسات الإدارية داخل البيئة الجامعية. كما برزت محدودية تجاوب بعض الفئات المستهدفة من الموظفين، سواء بسبب تحفظاتهم الشخصية، أو نتيجة لعدم إدراكهم الكامل لأهمية الدراسة وأثرها المحتمل على تحسين الأداء داخل المؤسسة. إلى جانب ذلك، فإن التغيرات المؤسسية المتسارعة، وما صاحبها من اضطرابات تنظيمية وهيكلية، ألقَت بظلالها على استقرار بيئة العمل، مما زاد من صعوبة تتبع تأثير الحراك المهني في ظل هذه الظروف المتقلبة وغير المستقرة. كل هذه العوامل مجتمعة فرضت على الباحث ضرورة التعامل بمرونة وواقعية مع المعطيات، والاعتماد على التحليل النوعي المتعمق لتعويض بعض أوجه القصور في الجانب الكمي.

ورغم هذه التحديات، نجحت الدراسة في تقديم رؤية تحليلية واضحة ومتكاملة حول أهمية الحراك المهني بوصفه رافعة أساسية لدعم الكفاءة التنظيمية في المؤسسات الجامعية. فقد بيّنت النتائج أن تمكين الموظفين من التنقل داخل الهيكل الوظيفي وفقًا للكفاءة والمجهود، ينعكس بشكل مباشر على تعزيز التنسيق، وضمان استغلال أفضل للطاقات، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات إدارية واضحة وفعالة تقوم على التخطيط المهني الممنهج، عبر تحديد مسارات

مهنية محفزة تُمكن الأفراد من تطوير أنفسهم باستمرار، وتوفر لهم رؤية مستقبلية واضحة حول فرص الترقية والتقدم.

كما تؤكد النتائج على أهمية خلق بيئة تنظيمية مرنة، تستوعب التحولات وتتكيف معها دون أن تفرط في جودة الأداء أو تؤدي إلى ارتباك داخلي. إن تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية، وتفعيل نظم تقييم مستمر، مع ضمان حيادية القرارات وتكافؤ الفرص، تُعد من بين العوامل الحاسمة في تفعيل الحراك المهني وتحقيق انسجامه مع أهداف الكفاءة التنظيمية. إضافة إلى ذلك، يوصى بإطلاق برامج تدريبية وورش عمل تخصصية تستهدف تطوير المهارات الأساسية للموظفين، لا سيما في مجالات الإدارة الذاتية، التفكير الاستراتيجي، التواصل الفعال، وحل المشكلات، لما لها من دور في تمكين العاملين من التكيف مع التغيرات وتعزيز فاعليتهم داخل المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الأكاديمية، وفي مقدمتها كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى ببناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والمرونة والمساءلة. فكلما زاد شعور الموظفين بالانتماء والدعم المؤسسي، كلما انخفضت معدلات التسرب الوظيفي وزادت القدرة على الاحتفاظ بالكفاءات. ويُعد هذا جانباً جوهرياً في مساعي الجامعة لتحقيق جودة التعليم والبحث والخدمة المجتمعية على حد سواء.

في الختام، تؤكد الدراسة أن التكامل بين الحراك المهني وكفاءة التنظيم لا يُعد رفاهية إدارية، بل هو حجر الزاوية في بناء مؤسسات تعليمية فعّالة قادرة على مواجهة تحديات الحاضر واستشراف متطلبات المستقبل. ومن خلال مواصلة البحث والتطبيق العملي للتوصيات المطروحة، ستتمكن المؤسسات من تحسين أدائها العام، وتعزيز استدامتها في بيئة تتسم بسرعة التحول وتعدد التحديات.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. أحمد زكي بدوي. (1993). معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية. بيروت.
2. أحمد سيد مصطفى. (2007). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة.
3. بلعربي غنية. (2016). سوسيولوجيا الحراك المهني. مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات.
4. جاريت غونزو شارلزهل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المعتال. (2001). الادارة الاستراتيجية. المملكة العربية السعودية: دار المريخ .
5. رأس المال عبد العزيز. (1999). كيف يتحرك المجتمع. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
6. رشيد زرواتي. (بلا تاريخ). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانساني. بوزريعة، الجزائر: زاعباش للطباعة والنشر.
7. ريتشارد دمبلر. (2012). قواعد العمل. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير الطبعة السابعة.
8. سهيلة محمد عباس. (2007). إدارة الموارد البشرية. (دار النشر والتوزيع، المحرر) الارن.
9. سيد سبعون. (2012). الدليل المنهجي لإعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. الجزائر: دار القصبة للنشر والتوزيع.
10. عقوني محمد. (2023). الادارة. مصر: مكتبة نور الالكترونية.
11. فاروق السيد عثمان. (2001). القلق وإدارة الضغوط النفسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
12. محمد عبد العال النعيمي وآخرون. (2015). طرق ومناهج البحث العلمي. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
13. مراد بلخيري، خديجة شناف. (2019). المرجع في التنظيم الحديث للمؤسسة. برج بوغريج، الجزائر: دار الباحث للنشر والإشهار.
14. موريس أنجرس. (2006). منهجية البحث في العلوم الانسانية. الجزائر: دار القصبة للنشر والتوزيع.
15. علي غربي. (2006). أبجديات المنهجية لكتابة الرسائل الجامعية. الجزائر: منشورات جامعة قسنطينة.

المجلات

16. الحراك المهني كألية لتحقيق الولاء التنظيمي. (2023). مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي المجلد 10 العدد 01، 392.
17. بوحنية قوي. (2005). التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات. مجلة كلية العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة العدد1.
18. دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر. (2020). المجلة العربية للادارة، مج 40، ع3.

قائمة المصادر والمراجع

19. شوشان سهام و يحيى نعيمة. (بلا تاريخ). دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة. مجلة العلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، 315-315.
20. عبد المليك مزهودة. (بلا تاريخ). نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي: بين العقلانية الكلاسيكية وتحديات التنافسية . الجامعة السعودية الالكترونية، 62.
21. مقال حسين عبد اللاوي. (2007). ملاحظات أولية لدراسة الحراك الدولي للكفاءات الجامعية الجزائرية. مجلة دفاتر مخبر التغير الاجتماعي، 77.
22. نادية جبر عبد الله. (2010). الحراك الإجتماعي الآليات والمصاحبات. مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، (02).

المقالات و الدوريات

23. بلعربي غنية. (2012). أثر التكوين المهني على الحراك المهني في المؤسسة الجزائرية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 54.
24. جورج تدميان ج. (2011). متطلبات تفعيل دور الجامعة تجاه الحراك المهني في ضوء بعض الخبرات العالمية . مجلة كلية التربية، 23.
25. حجازي، اسماعيل. (2013). مساهمة في وضع نموذج الكفاءات الافتراضية لتسيير الموارد البشرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 45-46.
26. مداح عرايي الحاج. (2006). البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة. مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
27. مراد رمزي خرموش. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص نحو القطاع العام. مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع.
28. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2012). مرسوم تنفيذي رقم 12-246 ممضي في 04 يونيو 2012 يتضمن إنشاء جامعة خنشلة . الجريدة الرسمية الجزائرية . 2012. العدد 35 ، 25.

المواقع الإلكترونية

29. جامعة عباس لغرور خنشلة. (03, 04, 2025). كلية العلوم الاجتماعية والانسانية. تم الاسترداد من

univ.khenchela.dz.

30. جامعة عباس لغرور خنشلة، من <https://www.daralhikma.org>

الملاحق

الملحق رقم 01: دليل المقابلة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنثلة

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

دليل مقابلة لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

الحراك المهني في المؤسسة وعلاقته بكفاءة التنظيم بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية نموذجاً

الأستاذة المشرفة

أ.د/ لبرش راضية

- إعداد الطالب

. صابر حقااص

أضع بين أيديكم دليل المقابلة بعبارات مفتوحة نحاول من خلالها الوصول

الى أدق المعلومات والتفاصيل المتعلقة بموضوع بحثيا.

ونعلمكم أن هذه المقابلة ستكون سرية وأغراضها تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

- الجنس:

- السن:

1. ما هو منصبك الحالي داخل الكلية، وكم سنة قضيت في هذا المنصب؟
2. ما هو مستواك التعليمي، وهل سبق لك العمل في مؤسسات جامعية أخرى؟
3. هل تم تغيير مهامك أو موقع عملك داخل الكلية منذ التحاقك بها؟
4. هل تمت ترقيتك داخل الكلية؟ متى؟ وكيف تقيّم الإجراءات المتبعة؟
5. ما مدى وضوح وعدالة معايير الترقية في نظرك؟
6. هل سبق أن طلبت نقلك من قسم لآخر؟ وما الدوافع خلف هذا القرار؟
7. هل شاركت في برامج تكوين أو تدريب مهني خلال السنوات الثلاث الأخيرة؟
8. ما نوع الدعم الذي تقدمه لك الإدارة لتطوير كفاءاتك المهنية؟
9. هل تشعر بوجود مسار مهني واضح يتيح لك التقدم في الوظيفة؟ ولماذا؟
10. هل ترى أن هيكل الكلية يسمح بتوزيع عادل وواضح للمهام؟
11. ما مدى فاعلية التنسيق بين الأقسام والوحدات؟
12. هل سبق أن تم إشراكك في اتخاذ قرارات إدارية داخل الكلية؟
13. برأيك، كيف يؤثر الحراك المهني على الأداء العام وتنظيم العمل؟
14. هل تعتقد أن الترقية أو التنقل يساعد في استغلال أفضل للموارد البشرية؟
15. ما أثر التغيرات المتكررة في المناصب على استقرار العمل داخل الكلية؟ هل تعتبرها إيجابية أم سلبية؟ ولماذا؟

People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Abbas Laghrou University of
khenchela
Social and Human sciences faculty



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة لتعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية للعلوم الاجتماعية والإنسانية

السنة الجامعية: 2025/2024

قسم العلوم الاجتماعية

11 MAI 2025 خنشلة في:

المرجع: 2025/ ك ع اج إن ق ع اج

الى السيد: رئيس كلية العلوم الاجتماعية

الموضوع: تسهيل مهمة والانسانية جامعة خنشلة

تحية طيبة وبعد :

يطيب لنا ان نتقدم الي سياتكم بهذا الطلب والمتمثل في تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة
الاتية اسمائهم:

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	رقم بطاقة الطالب
01	صاهم حلال	تنظيم و عمل	34053236
02			
03			
04			

بغرض جمع المعلومات الضرورية في انجاز بحث (ها) الموسوم

بالتحديد...
البحر...
الدراسة...
الموسم...

واجراء تربص ميداني بمؤسستكم من اجل تكملة اعداد بحث ميداني

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

رئيس القسم
رامسي سيدي محمد
مساعد رئيس قسم مكافحة الفساد
والمسائل المتعلقة بالدراسات
قسم العلوم الاجتماعية