



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية

الشعبة علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:/ك.ع.اج.ان/ق ع اج /2024.

علاقة الحراك المهني بفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم
دراسة ميدانية بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

المشرف:
د/نصر الدين بهتون

الطالبة:
مهزول ريان

اعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الرتبة العلمية
نصر الدين بهتون	مشرفا ومقررا	استاذ محاضر - أ-
سامية بن رمضان	رئيسا للجنة	استاذ تعليم عالي
رحامنية سعيدة	عضوا مناقشا	استاذ محاضرة - أ-

السنة الجامعية: 2023/ 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Graduation



شكر و عرفان:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

وصدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وشكره. ونشهد أن لا
إله إلا الله وحده لا شريك له، تعظيماً له، ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد.
عبده ورسوله داعي إلى رضا، صلى الله عليه وآله وصحبه وتلاميذه.
وبعد أن أشكر الله عز وجل أن وفقنا في إجراء هذا البحث
المتواضع، أتقدم بالشكر الجزيل لوالديين الذين شجعوني على مواصلة
مسيرتي الأكاديمية وتحقيق النجاح في دراستي. كما أتقدم بالشكر
الجزيل للأستاذ الدكتور نصر الدين بهتون الذي لن تكفيه رسائل هذه
المذكرة للقيام بواجبه، على صبره مع علي الكبير ودعمه لهذا البحث،
وعلى نضجه العلمية القيمة التي ساهمت في نجاح هذا البحث. كما
أشكر جميع اساتذة في قسم العلوم الاجتماعية. كما أتقدم بجزيل الشكر
والامتنان لكل من ساعدني بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا
البحث وإخراجه إلى خاتمة ناجحة.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
//	شكر وعرفان
//	فهرس المحتويات
//	قائمة الجداول
//	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
الباب الأول: المعالجة النظرية لموضوع الدراسة	
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفهومي للدراسة	
04	1_ الاشكالية
05	2_ فرضيات
07	3_ مبررات اختيار الموضوع
07	4_ اهمية الدراسة
07	5_ اهداف الدراسة
08	6_ تحديد المفاهيم
13	7_ الدراسات السابقة
17	8_ المقاربة النظرية
الفصل الثاني: ماهية الحراك المهني	
20	تمهيد
21	1_ مفهوم الحراك المهني
22	2_ الخلفية التاريخية لحراك اليد العاملة
26	3_ المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني

27	4_ اشكال وانواع الحراك المهني
31	5_ اسباب واهداف الحراك المهني
32	6_ اهم العوامل المؤثرة في الحراك المهني
37	7_ قياس الحراك المهني
37	8_ المداخل النظرية للحراك المهني
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية وتقييم الاداء داخل التنظيم	
42	تمهيد
43	1_ تعريف الفعالية التنظيمية
43	2_ التطور التاريخي لمفهوم الفعالية التنظيمية
45	3_ اهمية الفعالية التنظيمية
46	4_ خصائص الفعالية التنظيمية وعناصرها
46	5_ مؤشرات الفعالية التنظيمية
49	6_ العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية والصعوبات التي تواجهها
51	7_ تقييم الاداء لقياس الفعالية التنظيمية
51	8_ اهداف تقييم الاداء الوظيفي واهميته
54	9_ اليات التنظيمية للمؤسسة وفعاليتها
الباب الثاني: المعالجة الميدانية لموضوع الدراسة	
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
56	1_ مجالات الدراسة الميدانية
57	2_ منهج الدراسة الميدانية
59	3_ مجتمع البحث وعينة الدراسة
60	4_ ادوات جمع البيانات
63	5_ الاساليب الاحصائية المستخدمة للدراسة
63	6_ تحليل الخصائص السكومترية لاستبيان الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	

69	أولاً: عرض البيانات إحصائياً وتحليلها وتفسيرها
69	1_ عرض وتحميل وتفسير بيانات أداة الاستبيان
83	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
83	1_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
88	2_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
89	3_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية
89	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
91	الخاتمة
93	قائمة المصادر والمراجع
//	الملاحق
//	الملخص

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	وضح المقابلات المنجزة مع المبحوثين	60
02	يوضح درجات ومستويات مقياس ليكرت الخماسي	61
03	يوضح معامل ارتباط بيرسون لمحور الترقية وعباراته	64
04	يوضح معامل ارتباط بيرسون لمحور النقل الوظيفي وعباراته	65
05	يوضح معامل ارتباط بيرسون لمحور التنزيل الوظيفي وعباراته	66
06	وضح ثبات أداة الدراسة بمعادلة ألفا كرونباخ	67
07	يوضح التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة	69
08	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	69
09	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	70
10	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	71
11	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	72
12	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الإداري	73
13	جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	74
14	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات البعد الاول الترقية والولاء التنظيمي	75
15	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات البعد الثاني التنقل الوظيفي والكفاءة المهنية	78
16	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات البعد الثالث التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية	80
17	يوضح نتائج تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة الحراك المهني وفاعلية الاداء	84
18	يوضح نتائج تحليل العلاقة بين الترقية والولاء التنظيمي	84
19	يوضح نتائج تحليل العلاقة بين التنقل الوظيفي والكفاءة الفردية	85
20	يوضح نتائج تحليل العلاقة بين التنزيل الوظيفي والكفاءة المهنية	86

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
06	نموذج متغيرات الدراسة	01
30	يبين اتجاهات الحراك المهني الداخلي	02
31	يبين اتجاهات الحراك المهني الخارجي	03
70	مدرج تكراري يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
71	مدرج تكراري يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	05
72	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06
73	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الحالة الاجتماعية	07
74	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الإدارية للمنصب	08
75	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	09



مقدمة

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة في ظل تعدد المؤسسات بأنواعها واحجامها التي تعمل على تلبية حاجات ورغبات المجتمع.

ويعتبر موضوع العمل والعامل من المواضيع الغاية الاهمية، فالعنصر البشري من اهم وأبرز عناصر الانتاج فهو عصب الحياة والمحرك الاساسي، والقلب النابض لا غنى عنه داخل اي مؤسسة لاستمرارها ولتحقيق اهدافها ونجاحها.

وفي ظل التحركات السريعة وعدم الثبات والتغيير المستمر يلجا الافراد الى ابراز مهاراتهم في ميدان العمل عن طريق انتقالهم مهنيا واجتماعيا، وبحكم ان الانسان كائن اجتماعي بطبعه، فانه يسعى الى تحسين وضعيته وتغييرها باستمرار.

ويعتبر عالمنا اليوم هو عالم حراك كل المستويات لذا نجد العديد من المؤسسات تعمل على اعطاء اهمية كبرى لتسيير المسار الوظيفي والامكانيات الفردية في مختلف الحركات خلال هذا المسار، ويطلق عليها بالحراك المهني.

ويعد الحراك وسيلة لتعزيز القدرات بهدف تحقيق اهداف وفعالية التنظيم بدرجة اولى وغاية بالنسبة للأفراد العاملين، وهذا الانتقال يتخذ ثلاث اشكال رئيسية اما شكل صاعد كالترقية او نازل كعقوبة وتنزيل واما افقي وهو ما يعرف بالنقل الوظيفي للعاملين.

ويلعب الحراك المهني دورا بارزا في تحقيق الفعالية التنظيمية للعاملين والتي تشير الى معارات الافراد وتتخذ فاعلية الاداء ثلاث ابعاد رئيسية متمثلة في الولاء التنظيمي، والكفاءة المهنية، والكفاءة الفردية. والفعالية مطلب اساسي لكل المؤسسات سوى كانت خدماتية، اقتصادية، عمومية... الخ، وعليه لا بد من تفعيل كل الاساليب لتحقيق فعالية الاداء للعاملين.

وعلى هذا الاساس جاءت دراستنا المتواضعة للوقوف على علاقة الحراك المهني بفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة وفقا لخطة منهجية في شكل خمسة فصول رئيسية كالتالي:

الفصل الاول: والذي يمثل الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، تناولنا فيه كل من الاشكالية وفرضيات، ثم تطرقنا الى اسباب اختيار الموضوع واهمية واهداف الدراسة وقمنا بتحديد المفاهيم المرتبطة بالموضوع وصولا الى الدراسات السابقة والمقاربة النظرية.


الفصل الثاني: وهو الإطار النظري الاول والذي شمل مختلف العناصر الاساسية لمتغير الحراك المهني، بما فيها المفاهيم المرتبطة به، والخلفية التاريخية، واسباب وعوامل الحراك المهني، ثم انواعه واشكاله، واهم العوامل المؤثرة في الحراك المهني، وقياس الحراك المهني، والمداخل النظرية للحراك المهني.

الفصل الثالث: وهو الإطار النظري الثاني والذي يشمل مختلف العناصر الاساسية لمتغير الفاعلية التنظيمية بما فيما من مفهومها والتطور التاريخي لمفهوم الفاعلية التنظيمية، واهمية وخصائص ومؤشرات الفاعلية التنظيمية، والعوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية والصعوبات التي تواجهها وتقييم الاداء لقياس الفاعلية التنظيمية واهداف تقييم الاداء الوظيفي واهميته واخيرا اليات التنظيمية للمؤسسة وفعاليتها.

الفصل الرابع: والذي يمثل الإطار المنهجي للدراسة تم فيه عرض مختلف المحطات المنهجية التي اعتمدنا عليها خلال مسارنا البحثي بما فيها تحديد مجالات الدراسة، المكانية والزمانية والبشرية، منهج الدراسة، ومجتمع البحث وعينة الدراسة، أدوات الدراسة بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المستخدمة وتحليل الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة.

الفصل الخامس: والذي خصص لعرض البيانات الاستبيان إحصائيا وتحليلها وتفسيرها، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء كل من الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربة النظرية، وفي الأخير تم استخلاص النتائج العامة للدراسة.

لنهي دراستنا بخاتمة عامة أشرنا ضمنيا الى أهم النتائج وكذلك بالإضافة الى جملة من الاقتراحات والتوصيات.



الفصل الاول:
الإطار التصوري والمفاهيمي
للدراصة

اولاً: الإشكالية

لكل مؤسسة جانب اداري، تتخذ فيه خطوات ومبادئ واضحة من اجل تحقيق اهدافها، وتسعى الى تهيئة بيئة الاعمال التي تميزها عن غيرها، واخذ مكانة معتبرة من اجل تحقيق التميز والنمو. ويعتبر المورد البشري هو سر نجاح المؤسسات الرائدة في العالم اذ تستثمر المؤسسات في العمال من اجل خلق روح الفريق والتنقل من منصب الى اخر وانجاز مهامه بفاعلية وكفاءته وهذا الاخير يطلق عليه بالحراك المهني داخل المؤسسة.

اذ يعتبر الحراك المهني هو تلك التغيرات والتحويلات التي تطرأ على مستويات بعض العاملين اثناء القيام بأعمالهم وعند انتقالهم من وظيفة الى اخرى.

ولا يخفى على احد ان الحراك يعد وسيلة وغاية في نفس الوقت فهو وسيلة لتعزيز المهارات والقدرات في سياقها التنظيمي بهدف تحقيق الاهداف وكفاءة التنظيم بدرجة اولى، وغاية بالنسبة للأفراد هو تحديد مصيرهم والارتقاء بمكانتهم الاجتماعية والاقتصادية من خلال مقدار ما يبذلونه من مجهودات وعليه فان الحراك المهني يلعب دورا بارزا في تحقيق فعالية الافراد وكفاءتهم المهنية والفردية ، ففاعلية الاداء من المسائل الحديثة لأنها تساعد على تحديد معيار نجاح التنظيم او فشله، أي ان فعالية الاداء تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي، باعتبارها احد المحركات الاساسية لتقييم كل الوظائف والاعمال والاهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها وهي مطلب اساسي في كل المؤسسات.

لذلك يمكن القول ان قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى تجسيدها لحراك العمال سواء كان حراكا مهنيا صاعدا او نازلا ام في نفس المستوى، مما يخلق جوا في ابراز الكفاءات والابداعات والتميزات لدى الافراد داخل المؤسسة.

فالحراك من بين المواضيع التي لفتت اهتمام الباحثين من بينهم " دوركايم " حيث تطرق الى دراسة التضامن الاجتماعي الذي من اهم القضايا التي عالجها في إطار تحليله لظاهرة تقسيم العمل والتخصص خاصة وتصوراته حول التغيرات التي تحدث للمجتمع الصناعي الحديث، وهي دراسة لفكرة التضامن الالي والتضامن العضوي باعتباره انتقال المجتمعات البدائية البسيطة التي تمتاز بالوعي الجمعي والتماسك والتجانس الاجتماعي الى المجتمعات الصناعية الحديثة التي تقوم على مبدا التخصص في المهن والوظائف. وعليه في موضوعنا سنحاول التعرف على الحراك المهني وجودته على اداء العامل، وعليه في ضوء

مشكلة الدراسة يمكن ان نطرح التساؤل الرئيسي كالتالي:

ماهي طبيعة العلاقة بين الحراك المهني بفاعلية الاداء داخل التنظيم؟

والذي من خلاله نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي طبيعة العلاقة بين الترقية والولاء التنظيمي داخل التنظيم بمديرية ديوان الترقية

والتسيير العقاري خنشلة؟

- ماهي طبيعة العلاقة بين التنقل الوظيفي والكفاءة المهنية داخل التنظيم بمديرية ديوان

الترقية والتسيير العقاري خنشلة؟

- ماهي طبيعة العلاقة بين التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية داخل التنظيم بمديرية ديوان

الترقية والتسيير العقاري خنشلة؟

ثانيا: الفرضيات

كإجابات أولية للبحث نضع له الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

H0- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0,01$) بين الحراك المهني وفاعلية الاداء

داخل التنظيم بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة

Ha- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0,05$) بين الحراك المهني وفاعلية الاداء

داخل التنظيم بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة

الفرضية الجزئية الاولى:

H01- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0,01$) بين الترقية والولاء التنظيمي داخل

التنظيم بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة

Ha1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0,01$) بين الترقية والولاء التنظيمي داخل

التنظيم بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة

-الفرضية الجزئية الثانية:

H02- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0,01$) بين التنقل الوظيفي والكفاءة

المهنية داخل التنظيم بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة.

Ha2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0,01$) بين التنقل الوظيفي والكفاءة المهنية

داخل التنظيم بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة.

-الفرضية الجزئية الثالثة:

H03- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0,01$) بين التنزيل الوظيفي والكفاءة

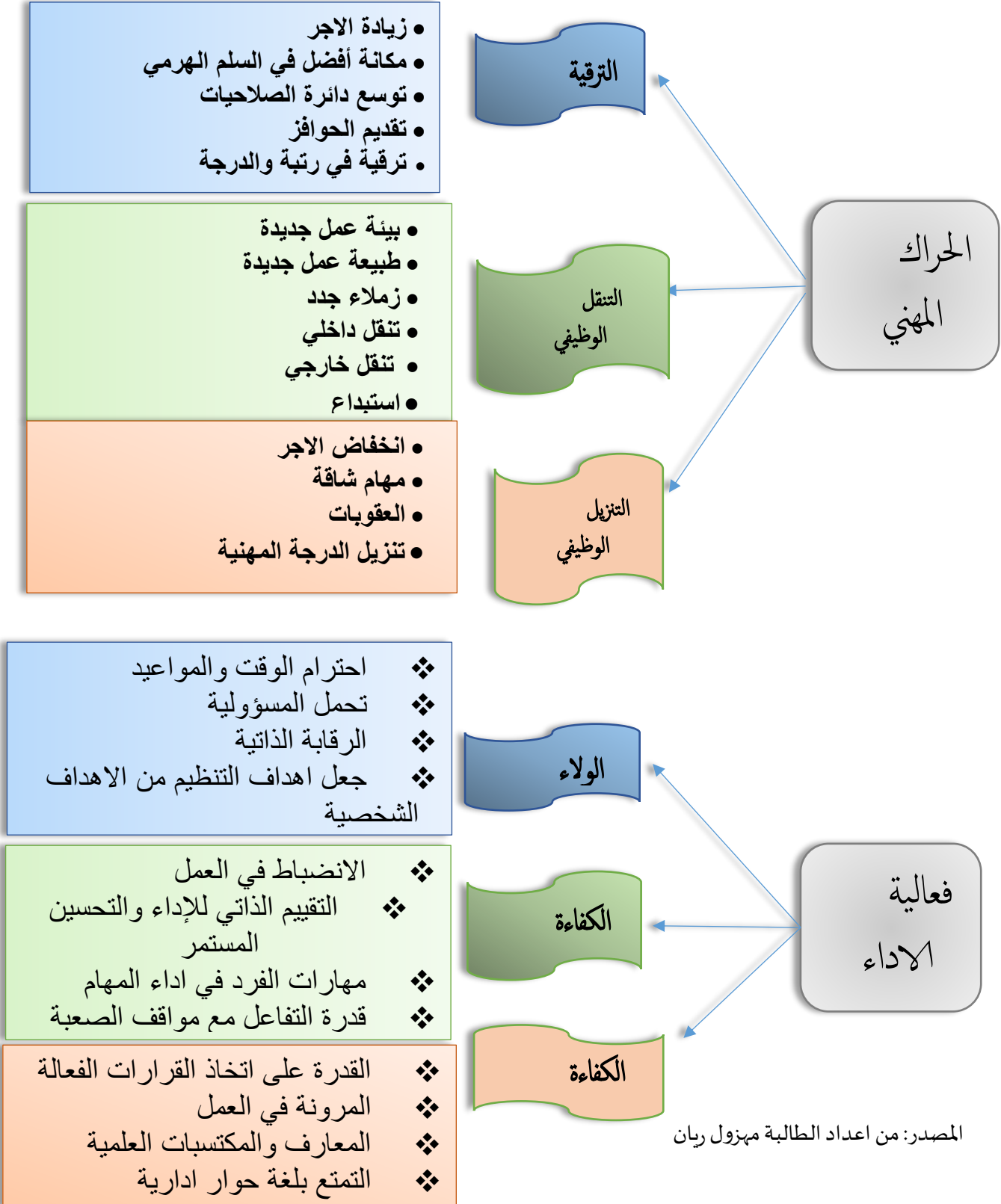
الفردية داخل التنظيم بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة.

Ha3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha < 0,01$) بين التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية

داخل التنظيم بمدرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة

نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة:

الشكل رقم 01: يبين نموذج متغيرات الدراسة



ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع:

1/ الاسباب الذاتية:

-ارتباط الموضوع بالتخصص الدراسي علم الاجتماع تنظيم وعمل.

-الموضوع قابل للبحث.

زيادة وإثراء المعارف السوسولوجي من خلال نتائج الدراسة

2/ الاسباب الموضوعية:

-إبراز العلاقة بين الحراك المهني وفاعلية الاداء

-باعتبار الحراك المهني من أهم العوامل المؤثرة في سير عمل المؤسسة

رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في هذا الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات، وخاصة في مجال الإدارة، وتقوم هذه الدراسة على اعطاء نظرة واسعة عن اهم مصادر واسباب الترقية وعليه فلبحثنا هذا اهميتين:

1-4: الأهمية العلمية:

تكمن أهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تناقش موضوعاً هاماً وحيوياً في إطار تخصصنا، إذ يعتبر من المواضيع البارزة التي تزيد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين كما ان العنصر البشري أحد اهم العناصر المساهمة في تحقيق اهداف التنظيم وهذا ما يستدعي تسليط الضوء على ديناميكية هذا الأخير وحركيته داخل المؤسسة ودورها في الواقع من فعاليته المهنية.

2-4: الأهمية عملية:

ما يميز هذه الدراسة انها تنطلق من الواقع وتحاول تحديد اشكال الحراك والجوانب الايجابية للحراك المهني التي تطرأ على العامل وتقيم اداهم الذي يسعى به الى تحقيق الفعالية التنظيمية بالاعتماد على أحدث وأنجع طرق التقييم والاساليب الادارية

خامساً: اهداف الدراسة:

هدف دراستنا إلى الكشف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الحراك المهني من جهة وأداء العامل من

جهة أخرى

-إبراز العلاقة بين المتغيرين في ميدان الدراسة.

-الكشف على العلاقة بين الترقية والولاء التنظيمي

-محاولة إبراز العلاقة بين النقل الوظيفي والكفاءة المهنية للعاملين داخل التنظيم

-التعرف على العلاقة بين التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية للعاملين داخل التنظيم.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

1-1-6: مفهوم الحراك:

أ/ لغة: mobilité / تشير الحركة في اللغة إلى الحالة المعاكسة من الهدوء والاستقرار. ومن الناحية المادية فهو يشير إلى تغير في الواقع في المكان ويعني تغيرا في الزمان والمكان. الحركة هي أحد المصطلحات الفيزيائية العلمية التي لها معنى. الشعور بالنقل والتحول. إنها حركة ضد الهدوء والاستقرار تؤدي إلى الركود. (رحاب بوكحنون، مريم حبيلي، 2021، صفحة 13)

والحراك من الحركة، تحرك، يتحرك، تحركا، فهو متحرك وهو حركة كل مظهر عام من مظاهر النشاط ضد السكون

كما أن الحراك في معجم الوسيط: يعني الحركة ويقال ما به حراك يعني هامدا أو ساكنا ومأخوذ من فعل حرك حراكا وحركة أي خرج عن سكونه (يسرى جواد، منال عوايطيو، 2021، صفحة 10).

ب/ اصطلاحا: الحراك هو الاتجاه العام الذي يدفع طبقة أو فئة اجتماعية معينة إلى تنظيم صفوفها، بهدف القيام بأعمال محددة لتحسين وضعها الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي، أو تحسينها جميعا. (رحاب بوكحنون، مريم حبيلي، 2021، صفحة 13)

د/ التعريف الاجرائي للحراك: يقصد بالحراك حركة الفرد أو الجماعة من طبقة اجتماعية إلى أخرى، من اجل تحسين الاوضاع الاجتماعية والاقتصادية له.

1-2-6 مفهوم المهنة: Occupation

أ/- لغة: من مهن: المهنة: الخدمة، مهتهم، خدمهم

والمهنة هي: الحداقة في العمل ونحوه وعي العمل، والعمل يحتاج الى خبرة ومهارة واصل المهنة العمل باليد. (نور الدين زمام، حميدة جرو، 2016، صفحة 8)

ب/ - اصطلاحا: مجموعة من الوظائف التي تتطلب مهارات محددة يمارسها الفرد من خلال ممارسات التدريبية (نور الدين زمام، حميدة جرو، 2016، صفحة 9)

مهنة: Occupation مجموعة من الأنشطة تتمحور حول دور اقتصادي، وتهدف إلى ضمان إشباع الاحتياجات الأساسية للحياة. ينطبق هذا المصطلح على الأعمال المنجزة في المجالات التجارية والفنية. ومن ناحية أخرى، فإن المهنة هي دور اجتماعي محدد. من خلال التقسيم العام للعمل في المجتمع. (نور الدين زمام، حميدة جرو، 2016، صفحة 12)

وقد عرفها العالم أليوت بأنها ظاهرة اجتماعية يمكن ملاحظة عناصرها ووصفها وتحليلها، كما يمكن التعرف على العوامل المختلفة التي تؤثر فيها وتساهم في نموها أو تراجعها. (نور الدين زمام، حميدة جرو، 2016، صفحة 9)

ويمكننا تعريف المهنة من الناحية الاجتماعية بأنها: "نمط من العلاقات الإنسانية يتفاعل مع خبرات عمل محددة ومتخصصة". (نور الدين زمام، حميدة جرو، 2016، صفحة 9)

يُعرف شاتل "المهنة بأنها وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف المماثلة المنتشرة في عدة مؤسسات".

ويعرفها كارتريهذه الطريقة: "إنها وظيفة تتطلب عموماً الكثير من الإعداد، وهي متخصصة نسبياً على المستوى العام وتخضع لقواعد أخلاقيات العمل." (مختاري زهية، رايح رباب، 2022، صفحة 95)

د/-المفهوم الإجرائي للمهنة: يمكن تعريف المهنة على أنها ممارسة تتطلب مجموعة من المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال التكوين والخبرة العلمية

1-2-6: مفهوم الفعالية: (عبد القادر حبيتر، 2021، صفحة 22، 23)

أ/ لغة: جاءت كلمة فعالية في قاموس المنجد في اللغة العربية المعاصرة بمعنى كون الشيء يؤدي الى النتائج. وبالتالي فان اعتماد أشياء معينة والتي يؤدي تطبيقها أو تبنيها إلى نتائج يعد ذلك فعالية.

ب/ اصطلاحاً:

يعرف قاموس علم الاجتماع الفعالية "فهو يصف إجراءً محددًا ويعكس استخدام أكثر الوسائل فعالية لتحقيق هدف محدد. وهي ليست صفة فطرية في كل الأفعال. بل تتحدد بالعلاقة بين عدة وسائل وأهداف حسب ترتيب أولوياتها. ولذلك، اعتماد الأشياء التي لها القدرة على تحقيق هدف محدد وربطها بالوسائل التي تساعد على تحقيق ذلك الهدف. كفاءة. المهارة ليست فطرية، بل مكتسبة

يُعرف القاموس الشامل الفعالية بأنها "الدرجة التي تحقق بها المجموعة أهدافها وبالتالي تكون فعالة".

وعلى هذا المستوى تحقق المجموعة أهدافها. إن تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً يشير إلى الفعالية.

ويرى الباحثون كاست وروز وآخرون أن الفعالية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإرضاء عملائها وموظفيها، بالإضافة إلى النمو والازدهار

يعتقد الباحثون ماهوني وستيرز وآخرون أن الفعالية هي قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والابتكار. (مولاي عمار سمية، 2018، صفحة 11)

- ويتفق كل من إيتزوني وبلودرن في تعريف الفعالية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. (دعاء رضا رياض محمد، 2015، صفحة 11)

د/تعريف الفعالية اجرائيا: هي قياس مستوى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها، والتكيف مع البيئة والاستمرار والبقاء فيها وقدرتها على النمو والتطور باستمرار.

1-3-6: مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة **Qualité** إلى الكلمة اللاتينية **qualitas** والتي تشير إلى طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء مثل درجة الصلابة. في الماضي، كان هذا يعني الدقة والدقة (العابد هوارى، 2014، صفحة 17، 16).

■ قدم العديد من الباحثين تعاريف للجودة وذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:

_ وقد عرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها "درجة الامتياز (العابد هوارى، 2014، صفحة 16)

_ عرفها معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي على أنها القيام بالمهمة بشكل صحيح، من المرة الأولى،

والاعتماد على تقييم المتلقي لتحديد مدى تحسن أدائه. (فوزية قديد، 2022، صفحة 06)

تعريف كونل: Conell:

عرف كونل الجودة بأنها " المتانة والاداء المتميز" (فوزية قديد، 2022، صفحة 17)

_ عرفها Deming Edward: انها البحث باستمرار عن الأخطاء ويعمل على التحسين المستمر (فوزية

قديد، 2022، صفحة 06)

التعريف الاجرائي للجودة: " هي عملية بنائية تهدف الى اتقان العمل وتحسين المنتوجات من خلال

نوفير ظروف ملائمة للعمل للعاملين داخل المؤسسة".

1-4-6: مفهوم الاداء:

فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني **Performance** التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والمشتقة من اللفظة

الانجليزية وفي هذا الإطار تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ التنظيم أهدافه

ويتم تعريفه أيضاً على أنه الطريقة التي يتم بها إنجاز عمل محدد لتحقيق أهداف المنظمة. يتم تحقيق الأداء

حسب التعريفات السابقة من خلال إنجاز العمل أو الأنشطة التي حددتها المنظمة مسبقاً باستخدام

أفضل الأساليب والتقنيات المتاحة. (الشيخ الداوي، 2010، صفحة 217)

- تعريف الأداء حسب Kherakhem.A من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على: "إنجاز عمل، أو القيام بنشاط، أو إنجاز مهمة، أي القيام بعمل يساهم في تحقيق الأهداف التي حددها المؤسسة. (الشيخ الداوي، 2010، صفحة 218)

- تعريف الأداء حسب Bromily et Miller ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الشيخ الداوي، 2010، صفحة 218)

تعريف الأداء حسب DRUKER. P ينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا العمال والعملاء نستنتج من هذا التعريف ان الاداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس. (الشيخ الداوي، 2010، صفحة 218)

1-5-6: مفهوم التنظيم:

أ-لغة:

التنظيم يعني: عملية التنظيم

وضع على نسق معين

تعديل، ضبط تجهيز تخطيط، نظام، مذكرة (صياغة)

وبذلك فان كلمة تنظيم تأخذ المعاني التالية

الترتيب/الضبط /التعديل /وضع على نسق معين/ التجهيز /الصياغة/عملية تنظيم. (عبد القادر

حبيتر، 2021، صفحة 18)

ب- اصطلاحا:

- يعرفه قاموس علم الاجتماع على إنها "مجموعة منظمة للغاية ولها أهداف واضحة، وقواعد وأنظمة محددة رسمياً، ومجموعة من الأدوار."

ولذلك فإن المنظمة هي أي مجموعة منظمة فيما بينها لغرض تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف المحددة وفقاً لنظام رسمي من القواعد واللوائح.

يعرف الدكتور مصليح أحمد الصالح التنظيم على أنه: مجموعة من الأدوار المترابطة المصممة لتحقيق هدف محدد. ولذلك فإن المنظمة تضم عدداً من الأشخاص الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض في أدوار مختلفة من أجل تحقيق هدف محدد (عبد القادر حبيتر، 2021، صفحة 19).

-يعرفه " اميتاي اتزيوني " Etzioni.A "التنظيم بأنه". وحدة اجتماعية تم إنشاؤها لتحقيق هدف محدد. وهنا يرى إيتزيوني أنه عند إنشاء منظمة ما، يكون لها أهداف واحتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات أعضاء تلك المنظمة. (سامية بن رمضان، 2021، صفحة 02)

اما "تالكوت بارسونز " Parsons.T فيعرف التنظيمات على اعتبار أنها " وحدات اجتماعية تقام لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة " (سامية بن رمضان، 2021، صفحة 02)

د/التعريف الاجرائي للتنظيم:

يمكن إعطاء تعريف للتنظيم بأنه وحدة اجتماعية لها حدودها وأهدافها تهدف إلى تحديد الأعمال المراد إنجازها تحديدا واضحا مع تحديد المستويات، السلطات، وإنشاء العالقات المتبادلة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

1_6_6: مفهوم الولاء التنظيمي:

وقد جاء في (قاموس علم الاجتماع) أن مصطلح Commitment يشير إلى "شعور بالالتزام يدفع الأشخاص إلى القيام بأفعال معينة أو العمل على تحقيق هدف محدد" (محمد حمزة امين عبد الله، 2022، صفحة 8)

أما " ناصر قاسمي " فعرفه: " هو أحد مكونات الالتزام التنظيم الذي يعبر عن الارتباط العاطفي بين العامل وجهات أخرى في التنظيم. (عبد المالك مجادبة، 2018، صفحة 172)

يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها". (عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، 2009، صفحة 292)

ويعرف آلن وماير، الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن " حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها. (عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، 2009، صفحة 292)

أما حريم فيعرف الولاء التنظيمي بأنه "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها". (عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، 2009، صفحة 292)

د-/ التعريف الاجرائي للولاء التنظيمي: يمكن إعطاء تعريف للولاء التنظيمي بمدى اندماج الفرد وارتباطه بعمله ورغبته القوية في تحقيق الاهداف المسطرة للمؤسسة.

سابعاً- الدراسات السابقة:

أ/ الدراسات المحلية:

الدراسة الاولى: ام الماحي عبد النور بدراسة حول: "الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية -وهران- وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والعمل والتنظيم سنة 2014/2015. (الماحي عبد النور، 2015) "منشورة على موقع قوقل "

وإشكالية الدراسة تتمحور حول: هل مكنت سياسة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة من إحداث حراك مهني صاعد وهل سمحت المنظومة التربوية من تساوي الحظوظ ألبناء الطبقات المختلفة ما يفرز حراكا مهنيا واجتماعيا صاعدين لعمال المؤسسة الوطنية؟
وعلى ضوء التساؤل صيغت الفرضية التالية:

-تتأثر شدة الحراك المهني الداخلي والخارجي بالمؤسسة ونظامها وسياسة تسيير الموارد البشرية المتبعة من ناحية وبمدى انفتاح سوق العمل من ناحية أخرى.
لقد مكنت المنظومة التربوية في الجزائر مختلف الفئات الاجتماعية مهما كان أصلها من الاستفادة من مجانية التعليم ما أحدث فروق جيلية لمختلف الفئات الاجتماعية وهذا ما أفرز حراكا اجتماعيا ومهنيا بين الاجيال.

ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي.
كما تمثلت عينة الدراسة في اختيار عينة استطلاعية للمديرية الجهوية لمؤسسة النقل بالسكة الحديدية لوهران المكونة من 102 عامل ممثلين لكل الفئات الاجتماعية المهنية الموجودة في المؤسسة، وتم الاستعانة بالاستمارة، والوثائق والسجلات، والملاحظة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

تناولت الدراسة موضوع الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية، ولقد حاولنا دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الحراك الاجتماعي والمهني ظاهرتين اجتماعيتين يتدخل في إحداثهما عدة عوامل هيكلية وفردية تتحكم في شدتها، تتغير بتغير المجتمعات والمؤسسات الصناعية والمنظمات الاقتصادية.

وقد تناولت الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية التي استندنا إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي صغناها (.....) وتبين لنا من خلال النتائج أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا، حيث

أن هذه الفرضيات تمحورت حول تطور التعليم في الجزائر وتأثيره على حراك العمال اجتماعيا ومهنيا ما بين الاجيال، دور المؤسسة وتنظيمها بالإضافة إلى طموحات العامل في الحراك المهني الداخلي والخارجي. نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت متغير من الدراسة وهو الحراك المهني كما استعملت كلتا الدراستين المنهج الوصفي في تحليلها للدراسة.

جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا أن نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فسوف نجد أن هذه الدراسة أفادتنا كثيرا في فهم وبناء إشكاليتنا وكذلك تم إثراء الإطار النظري وتزويده بالمعلومات خاصة في تحديد مفاهيم دراستنا

الدراسة الثانية: للباحث مراد رمزي خرموش، بعنوان " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني

للعاملين من القطاع العام_ دراسة ميدانية بولاية سطيف «، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، سنة 2014/2013 بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضر، بسكرة. "منشورة على موقع قوقل" (مراد رمزي خرموش، 2014)

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام، حيث "

انطلقت الدراسة من تساؤل مركزي مفاده: "هل للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام؟

وللإجابة عن هذا التساؤل انطلق الباحث من ثلاث فرضيات وهي:

1-هل للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع

العام؟

2-هل للعدالة الاجرائية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص الى القطاع العام؟

3-هل للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام؟

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وعينة الدراسة كانت عينة غير احتمالية قصدية قدرت ب 95 مبحوث، اما اداة جمع البيانات فقد تمثلت في الاستمارة كأداة لجمع البيانات من المبحوثين.

ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام، وبالتحديد فكل من ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) له دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت متغير من الدراسة وهو الحراك المهني كما استعملت كلتا الدراستين المنهج الوصفي في تحليلها والاستمارة لتحليلهما لدراسة.

اوجه الاستفادة:

كانت الاستفادة في الإطار النظري وكذلك التعرف على الخلفية التاريخية لحراك اليد العاملة وفهم متغير من متغيرات الدراسة.

ب/ الدراسات العربية:

الدراسة الثالثة: قامت راية بنت سعيد بن علي المشرفي بدراسة حول: "ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين، وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الادارة التعليمية، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الانسانية، سنة 2014م، وإشكالية الدراسة تتمحور حول: "منشورة على موقع قوقل" (راية بنت سعيد بن علي المشرفي، 2014)

ما درجة ضغوط العمل بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين في هذه المديريات؟

وعلى ضوء التساؤل صيغت الفرضية التالية:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 < a$) في ضغوط العمل لدى الاداريين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تعزى إلى (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية)؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 < a$) في الحراك المهني لدى الاداريين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تعزى إلى (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية)؟ هل توجد عالقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والحراك المهني بين المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين؟

ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي

كما تمثلت عينة الدراسة في اختيار عينة استطلاعية، المكونة من 207 مفردة وتم الاستعانة بالاستمارة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث وقد لخصت الدراسة النتائج التالية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان والعلاقة بينهما، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

أن درجة ضغوط العمل في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان جاءت متوسطة، كذلك جاءت درجة الحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان متوسطة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (...) في ضغوط العمل (...).، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة (...) في الحراك المهني تغذى لنوع الاجتماعي في العوامل الثقافية والعوامل الاقتصادية والعوامل الشخصية ولصالح الاناث، وكذلك وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين ضغوط العمل والحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت متغير من الدراسة وهو الحراك المهني كما استعملت كلتا الدراستين المنهج الوصفي في تحليلها للدراسة

أوجه الاستفادة:

تم الاستفادة من هذه الدراسة في كونها ساعدت بشكل واضح في بلورة بعدين من أبعاد دراستنا الحالية والمتمثلة في النقل الوظيفي والترقية بدرجة أولى، كذلك الاعتماد عليها في صياغة بعض أسئلة الاستمارة، كما ساعدت على التوجه إلى الكتيب والمقررات والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

ثامنا: المقاربة النظرية: (محمد عبد الكريم الجوراني، 2008/1428م، صفحة 109)

ان كل بحث علمي له مرجعية نظرية يقوم عليها ويتقدم في سياقها وحسب موضوع دراستنا هذا والمتعلق بأبعاد جودة الحياة المهنية وعلاقتها بمدى رضا العامل بالمؤسسة فقد ارتأينا أن المقاربة السوسيولوجية التي تناسبه هي نظرية الفعل الاجتماعي لصاحبها «تالكوت بارسونز 1951» وذلك لما تتوافق عليه من تفسيرها الضمني لمتغيرات دراستنا الموسومة بعنوان علاقة الحراك المهني بفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم".

لم يكن بارسونز هو اول من عبر عن فكرة النسق الاجتماعي، بل سبقه اليها اوجيست كونت، وهربرت سبنسر، ودوركايم.

حيث يمثل الفعل الاجتماعي بالنسبة الى بارسونز الوحدة الاساسية للحياة الاجتماعية وإشكال التفاعل الاجتماعي بين الناس، ويعد الفعل عنده وحده يستطيع الباحث من خلالها رصد الظواهر الاجتماعية وتفسير المشكلات التي يعاني منها الافراد والمؤسسات باختلاف تطورها، وان الصلة بين الافراد والجماعات مبنية على الفعل الاجتماعي.

وينطوي الإطار المرجعي للفعل عند بارسونز عن: فاعل، موقف، توجيه الفاعل نحو الموقف. ويمكن تحديد هذه المكونات في العناصر الآتية:

- 1_ الفاعل: القائم بالفعل الاجتماعي وقد يكون فردا جماعة يرسم الاهداف ويحدد وسائل تحقيقها.
- 2_ الموقف: المحيط الذي يقوم فيه الفاعل بفعله ويشمل الظروف الاجتماعية.
- 3_ الرموز: هي الوسائل التي ترتبط من خلالها الفاعل بالعناصر المختلفة داخل الموقف وما يحتويه من معاني.

❖ وفي نظرية الفعل الاجتماعي يحدد بارسونز ثلاث جوانب رئيسية وهي:

- ✓ النسق الاجتماعي: وظيفته التكامل لأنه يحقق التضامن بين اعضاء المجتمع.
- ✓ النسق الثقافي: وظيفته المحافظة على النمط لان الثقافة تزود الفاعلين بالدافعية والتدعيم للقيام بأفعالهم وذلك من خلال المعايير والقيم والايديولوجيات.
- ✓ نسق الشخصية: له ارتباط بوظيفة تحقيق الهدف

ولهذا يلاحظ أن بارسونز يدرس الفعل الإنساني بوصفه منظومة اجتماعية متكاملة، يسهم كل عنصر من عناصرها في تكوين الفعل على نحو من الأنحاء، وهي مؤلفة من أربع منظومات فرعية تتدرج من المنظومة العضوية إلى المنظومة الشخصية، فالاجتماعية فالثقافية والحضارية.

وفي حين تحدد المنظومة العضوية الخصائص العضوية للفاعل، تتحدد من خلالها حاجاته وإمكاناته، وقدراته، ولا يستطيع المرء أن يمارس الفعل الاجتماعي إلا في الحدود التي تسمح بها عضويته، ومكوناتها. وتختلف عن ذلك المنظومة الشخصية التي تحمل قدراً كبيراً من الخصائص التي تميز الفاعلين من بعضهم بعضاً بما أوتوا من تفاضل في القوة والتأثير والقدرة على تحمل المصاعب، وغير ذلك من الصفات التي تجعل الأفراد يتفاوتون أيضاً في قدراتهم على ممارسة الفعل الاجتماعي الواحد.


وإذا أردنا اسقاط هذه المسلمات على دراستنا التي احتوت متغير الحراك المهني وفاعلية الاداء نجد ان الفاعل يهدف الى الوصول الى معالجة منظمة الادوار ومراكز الفاعلين في موقف اجتماعي معين.

ويشير المركز على مكان الفاعل في نسق علاقات اجتماعية ينظر إليها باعتبارها بناء والدور رغم ارتباطه بالمركز إلا أنه بمثابة الوجه الدينامي له، كما أنه يشير إلى سلوك الفاعل في علاقته بالآخرين، أما

الأنماط النظامية في التوقعات النمطية أو البنائية فهي التي تحدد السلوك الثقافي المناسب للأشخاص الذين يقومون بأدوار اجتماعية متعددة ومختلفة.

وعليه الفاعل هو العاملون الذين يرسمون أهداف ويحددون الوسائل لتحقيقها بمعنى الحراك والترقية التي يسعون اليها وعدم الثبات والرموز هي فاعلية الاداء التي يعمل العامل على تحقيقها من خلال كفاءته المهنية والفردية وولائه للمؤسسة، وبحيث ان هذه المكونات تضمنت المؤسسة محل دراستنا.

وهذه اهم النقاط التي تم اسقاطها لنظرية الفعل الاجتماعي عبي موضوعنا محل الدراسة.



**الفصل الثاني:
الإطار النظري
للحراك المهني**

تمهيد:

لقد تناول العديد من الباحثين مسألة الحراك المهني، مهما كانت توجهاتهم أو مدارسهم أو المجتمعات التي يعيشون فيها. وهو من المواضيع الأساسية التي شغلت وما زالت تشغل عقول الباحثين من مختلف التخصصات والفروع العلمية. أولئك الذين يرغبون في دراسة المؤسسات الاقتصادية والصناعية، حيث يعتبر ذلك وسيلة ديناميكية لتطوير المهارات والقدرات المختلفة. ولهذا السبب تسعى العديد من المنظمات إلى إيلاء أهمية كبيرة لإدارة المسار الوظيفي. ولذلك فقد تناولنا في هذا الفصل الحراك المهني، مفهومه، أهدافه، أهم أسبابه وعوامله، وأشكاله وأنواعه المختلفة.

اولاً: مفهوم الحراك المهني: *mobilité professionnelle*

هي أي حركة تحدث في المهن التي يؤديها الأفراد داخل المنشأة الصناعية. ويتطلب الحراك المهني أن يبتعد الطفل عن مهنة والده أو جده أو عائلته. وينتج الحراك المهني عن زيادة المهن وعدد الأسر. تقسيم الوظائف المجتمعية يساعد الحراك المهني الأفراد على التطور اجتماعياً واقتصادياً من موقعهم كأفراد. (هشام سبع، 2021، صفحة 14، 15)

كما يعرف الحراك المهني على أنه حركة المجموعة المهنية نفسها أو حركة فرد معين يعمل في إحدى المهن، بناء على مقياس أحادي البعد أو تقدمي (هرمي) للمهن على أساس هيبة أو مكانة كل مهنة، لأن هذا التسلسل الهرمي يستخدم للحكم على الحركة التي تحدث، وبالتالي فإن الحركة تشير إلى فقدان الحالة المهنية، بينما الحراك التصاعدي يعني زيادة في الحالة المهنية. (مراد رمزي خرموش، 2014، صفحة 25)

يعرفه جورج بأنه: "انتقال الفرد من مهنته إلى أخرى أو من مستوى آخر أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى. يعرفه عبد التواب على أنه: هو تغير في الوضع الاجتماعي للمهنة، أي الانتقال إلى مهنة ذات وضع اجتماعي معين أو وضع اجتماعي آخر ضمن هرم البنية المهنية. وقد يكون انتقالاً إلى القمة، بحيث تحقق المهنة مكانة اجتماعية عالية. المكانة الاجتماعية، أو قد تكون حركة تنازلية، فلا تكتسب المهنة مكانة اجتماعية. (زيداني حليلة، عبد الحسان لطيفة، 2022)

تعريف سوروكين: "انتقال فرد أو مجموعة من طبقة معينة إلى أخرى، بحيث يرتبط هذا الانتقال بتغير مستوى عمل ودخل الفرد، ويمكن أن يكون هذا الانتقال تصاعدياً أو تنازلياً". (مراد رمزي خرموش، 2014، صفحة 24)

ويعرفه ناصر قاسيمي في دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل: "على أنها ظاهرة تنظيمية تؤدي إلى خروج بعض العاملين من المؤسسة التي يعملون فيها إلى مؤسسات أخرى، لأسباب عديدة منها تدني الرواتب أو توتر علاقات العمل. ويمكن أن يتم التنقل المهني داخل نفس المنشأة أو بين فروعها. أو السفر بين مناطق المنظمة المختلفة، أو حتى السفر العالمي (مما يدل على الحراك المهني الخارجي) (يسرى جواد منال عوايطية، 2022، صفحة 12)

يتضح من خلال هذا التعريف أن ظاهرة الحراك المهني نوعان، فقد يكون إما حراكاً مهنياً داخلياً، أو حراكاً مهنياً خارجياً ويكون بين فروع المؤسسة أو القطاعات المختلفة، وتبقى أشكال الحراك واحدة في كلا النوعين، إما إلى الأعلى تنظيمياً في شكل ترقية أو إلى الأسفل في صورة تنزيل وظيفي أو في نفس المستوى التنظيمي وهو ما يعرف بالتنقل الوظيفي.

ثانيا: الخلفية التاريخية لحراك اليد العاملة:

انتشرت ظاهرة الحراك بدول أوروبا الغربية التي سمحت بإنتاج يد عاملة صناعية، وتوسع التصنيع إلى دول أوروبا الأخرى أو ما يسمى بدول أوروبا الشرقية، ثم عمت حركة التصنيع مختلف دول العالم سواء في الدول ذات الانظمة الرأسمالية أو الدول ذات الانظمة الاشتراكية.

1- جذور حراك اليد العاملة في الدول الرأسمالية: (بلاخير سعيدة، حمر العين سهام، 2016،

صفحة 55، 54)

تمثلت الرأسمالية في بدايتها بدول أوروبا الغربية، وقد رافق هذا النظام انقلاب في نمو الإنتاج حيث إزدهرت الصناعة، وكانت الدول أكثر الدول الأوروبية تقدما في الاقتصاد في مطلع القرن 19م، فقد إنتقلت البرجوازية من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية، ومنه نشأ الحراك الاجتماعي فنشط حراك اليد العاملة ويختلف الحراك عموما وحراك اليد العاملة خصوصا عن التنقلات جماعية مثل تنقل القبائل والبدو الرحل وشبه الرحل أما عملية الحراك المنتشرة بأوروبا في عهد النهضة الصناعية، كانت نتيجة لتغير في نسق التنظيم الاقتصادي ظاهرة تمدن، بتحول المدن إلى مراكز توظيف صناعي فأندرج عدد كبير من الحرفيين في سوق العمل بعد تقلص النشاط الحرفي وتحول معظم النشاطات الحرفية واليدوية إلى صناعات آلية وينشط من جهة حراك سكان الريف حيث إنتقلوا من الوسط الريفي إلى الوسط المدني، بعد فقدان الفلاح العمل بأراضي الاقطاعيين أين عوضت اليد العاملة بالمكيئة، أو فقدان بعض الفلاحين أراضيهم نتيجة للعجز في تغطية الضرائب، حيث إنخفض عدد المزارعين وارتفع عمال الصناعة فالمزارعين بنسبة 40% في الولايات المتحدة الأمريكية من القوة العاملة سنة 1900 إلى 12.4% سنة 1950 ثم إلى 06.1% سنة 1960 وإلى 04% سنة 1970، إنخفضت سنة 1980 إلى 03%

نلاحظ حسب الإحصائيات أن الفترة الممتدة من 1900 إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، لم تشهد فيها حراك واسع، أما بعد 1950 تميزت بنشاط كبير، ويفسر ذلك ببرزها كقوة صناعية عالمية فأصبحت الفرص مفتوحة أمام التنقلات نحو المهن ونشاطات مختلفة، وقد تطور الحراك في الربع الأول من القرن 20 خاصة بالدول الغربية لتطور التكنولوجيا الذي أفرز تراتبية في المسؤوليات والوظائف والمهن، هذا ما أدى إلى ظهور الطبقة الوسطى وبتطور الخلافات في المنتصف الثاني من القرن 20 زاد نشاط حراك اليد العاملة، كما إتسعت المؤسسات التربوية لحاجة الصناعة إلى الشهادات المدرسية التي أصبحت مطلعا للحراك الصاعد، ومن هنا ساد التخصص والأعمال ذات الطابع التقني وتجزئة العمل، ولا شك أن هذا التطور أفرز هيكلية جديدة داخل المصنع بتوظيف المهارات التقنية والإدارية، فبرزت تشكيلات مهنية مثل عمال اللياقة البيضاء حيث ارتفع عددهم وانخفاض عمال اللياقة الزرقاء حيث كانت نسبة الأولى سنة

1900 لا تمثل سوى 17.6% ، وارتفعت إلى 37.5% سنة 1950 ، وإلى 43.1% في سنة 1960 ، وارتفع إلى 48.3% في سنة 1970، بينما إنخفضت الثانية من 36.6% إلى 35.3% كما سجل ارتفاع طيف لعمال الخدمات 40% سنة 1950 إلى 12.4% سنة 1970

ما نستنتجه إعتقاد الصناعة الغربية على المهارات لذلك تكون الفرص المفتوحة أكثر بالنسبة إلى عمال اللياقة البيضاء ويتعقد التصنيع والتطور التكنولوجي وحاجة المؤسسات إلى اليد العاملة المختصة زادت وتيرة الحراك، نتج عنها طبقة وسطى مثل الموظفين والإداريين

لهذا فكلما زاد المستوى الدراسي كلما كانت الفرصة مفتوحة أمام العامل لتحسين وضعه المهني

2- جذور الحراك اليد العاملة ببعض الدول الاشتراكية: (زرزوني جهيدة، 2010، الصفحات

(165-163)

من أولى خصائص حراك اليد العاملة في الدول الإشتراكية الحراك الجغرافي فعلى الرغم من الاصلاحات الزراعية المتمثلة في الثورة الزراعية أو التعاونيات الجماعية والحكومة التي تهدف إلى ربط الفلاح بالأرض، عرفت هذه الدول حراك واسع تمثل في التنقل من الزراعة إلى القطاعات الأخرى خاصة الصناعة، وظاهرة التنقل هذه تشبه بجذور الدول ذات الاقتصاد الرأسمالي لكن الأسباب والعوامل مختلفة فهي مرتبطة بإستراتيجية إقتصادية توجهها سياسة وطنية

وقد مس الحراك الجغرافي في الفترة الممتدة ما بين 1960-1970 بألمانيا الشرقية سابقا 71%، المجر

49%، تشكوسلوفاكيا 27%، 11% الاتحاد السوفياتي سابقا، وفي بولونيا

ومن أهم العوامل التي شجعت على تنقل الريفيين إلى الصناعة السياسية الإقتصادية المنتجة من قبل هذه الدول وعلى رأسها الإتحاد السوفياتي الذي بدأ بعد الثورة البولشفية بمشروع كهربية البلاد، ثم أدخلت الصناعة الثقيلة على حساب الفلاحة إلى جانب تطبيق اللامركزية في توظيف الصناعة، إلى جانب العوامل الأيديولوجية

ويبقى للسياسة الوطنية تأثيرها على حراك اليد العاملة والهدف منها نشر الصناعة بالمناطق الجنوبية وسيبيريا، كما عرفت الدول الإشتراكية دوران عمل حيث مس الأجراء في المصانع العمومية، وهناك من يغير الفضاء أكثر من مرة خلال السنة الواحدة إذ غير في المجر 11% من عمال الصناعة المؤسسة الصناعية 3مرات منهم 28% تقنيين و6.3% موظفين، ثم إرتفعت المغادرة بعد السبعينات إلى 30% عند العمال المؤهلين و58% لدى العمال غير المؤهلين

وغطى دوران العمل في الإتحاد السوفياتي سنة 1967 21.1% من اليد العاملة في الصناعة وأوكرانيا

معامل تكرار البترول 7.6% وكازكستان أيضا معامل تكرار البترول 58.5%

ما يلاحظ هنا أن دوران العمل يرتفع عند العمال المؤهلين لأنها الفئة الأقل حظا في الحراك الصاعد، رغم أن الأقدمية تعتبر مؤشرا عاما لفئة العمال، وتباين نسبة المغادرة أيضا بين المصانع وهنا لا يرجع إلى ظروف العمل، وإنما للمنطقة المتواجدها حيث عرف الاتحاد السوفياتي أكثر تطورا من جنوبه ويتجلى ذلك في فارق المغادرة بين أوكرانيا وكازكستان والذي قدر بنسبة 58.5% نتيجة لتوفر فرص التكوين وحتى الرسكلة للعمال بأوكرانيا بينما تقل هذه الفرص بمعامل كازكستان خاصة إذا اعتبر تنظيم المصنع التكوين من متغيرات 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

3- جدور حراك اليد العاملة في الجزائر: (بلخير سعيدة، حمر العين سهام، 2016، صفحة 62، 57).

لم يعرف المجتمع الجزائري قبل الاستعمار نشاط حراك اليد العاملة أو نشاط للحراك الاجتماعي كونهما كان بطيئين بسبب توريث المهنة داخل الجيل الواحد وحتى بين الأجيال، وتحقيق الوحدات الإنتاجية الحرفية والزراعية الإكتفاء الذاتي، فلم يكن الأفراد بحاجة إلى التنقل للبحث عن عمل لتغطية حاجاتهم الإقتصادية لكن هذا لا يعني إنعدام ظاهرة الحراك، إذ كان التنقل فصلي يشمل البدو الرحل وشبه الرحل، ومن جهة أخرى كانت الجزائر بعيدة عن عمق التطور التاريخي للدول الغربية الصناعية والتي كان من خصائصها تراكم رأس المال بتطور الرأسمالية التجارية والحياة الحضرية

لقد ظهر حراك اليد العاملة في بلادنا عندما غير الإستعمار البنية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري، خاصة عندما أدمج الإقتصاد الجزائري في الإقتصاد الفرنسي إبتداء من 11 جانفي 1851 حتى يتحكم المستعمر في توجيه اليد العاملة وبالخصوص اليد العاملة الريفية إلى أن أصبحت تعيش حراك جغرافي مؤقت أو دائم بإتجاه المدن الكبرى أو نحو فرنسا، وتطور حراك اليد العاملة نتيجة الأوضاع وآليات مرتبطة بالثورة التحريرية وأيضا فترة ما بعد الاستقلال

تتعلق الفترة الأولى من حراك اليد العاملة بفترة الاستعمار دون تحديد المجال الزمني لأننا نوضح الفترة عموما بتركيزنا على آليات حراك اليد العاملة بصورة عامة.

وتتعلق الفترة الثانية بحراك اليد العاملة في عهد الاستقلال، تنقسم بدورها إلى دورتين وعلى إعتبار أن كل دورة عرفت تغيرات إقتصادية واجتماعية وسياسية لها إنعكاساتها على بنية ووظيفة اليد العاملة، تبدأ الدورة الأولى من الفترة الثانية من سنة 1962 إلى 1965 وتبدأ الدورة الثانية من 1966 إلى 1933

1- حراك اليد العاملة في فترة الاستعمار: (خوجة عبد الكريم، 2012، صفحة 35)

بدأ حراك اليد العاملة في فترة الإستعمار بإنزاع الملكية من المواطنين وانتقالها إلى المعمرين، إذ تنقلا في الفترة الممتدة ما بين 1870-1911 حوالي 40% من ملكية الأراضي تطبيقا لمرسوم 1873 وقانون، 1887 باسم القانون "... يمر ضرب توازن المجتمع الاصيل بالضرورة عبر انتزاع ملكية الارض ..."

فتحول على إثرها الملاك إلى خماسة وأجزاء يعتبرون في تلك الفترات من أفقر الطبقات في العالم حيث يتقاضى الأجير في الشهر 2 فرنك، بينما سعر قنطار القمح يساوي 20 فرنك، عندها يضطر الفرد إلى التنقل للبحث عن عمل حتى يغطي حاجاته الغذائية

إذن ظروف الأرياف كسياسة التفجير ومن القوانين الخاصة بنزع ومصادرة الأراضي لفئات الريفيون هي التي دفعتهم إلى التنقل أو الهجرة التي إتخذت إتجاهين، اتجاه داخلي نحو نمو المدن التلية والساحلية وعلى الخصوص نحو المدن الكبرى مثل مدينة الجزائر وهران قسنطينة وعنابة أين يتمركز المعمرون وتتوفر فرص التشغيل، بالإضافة إلى إرتفاع الأجر بالمدن الكبرى مقارنة بالمدن الأخرى.

ا- اسباب التفجير وسن القوانين:

بدأت سياسة التفجير بنزع الأراضي نتيجة لقوانين مصادرة الأراضي كما سبق في مرسوم 1873 (قانون الحجز) الذي صدر بعد ثورة المقراني، وهو ينص على مصادرة اراضي الثائرين والهدف منها فرض شروط التحكم في توجيه اليد العاملة وتهيئة إستغلالها بعد إرتفاع عدد العاطلين وأجرهم المعمرون بدخل منخفض، فتشكلت على أساسها اليد العاملة يعني وجود بعض العمال في فترة الاستعمار تكونوا في الداخل أو الخارج في فرنسا لهم خبرة في مجال العمل الصناعي

ب- خروج المعمرين:

أدى خروج المعمرين إلى شغور مناصب، فظهر الحراك نحو المهن التي تركها المعمرون منها 2000.000 منصب لإطارات من جملة 1 مليون من المعمرين المغادرين للجزائر بعد الاستقلال مباشرة يدخل هذا في فترة ما بعد الإستقلال.

ج- السياسة الاقتصادية:

-إنتهجت الجزائر بعد الإستقلال سياسة التصنيع 1976 تدعيم الصناعة الثقيلة خاصة بعد تأميم الثروات الطبيعية (تأميم المحروقات) والانتاج الزراعي من خلال اعداد المخططين الثلاثي والرباعي 1967-1978 والمخططين الخماسيين 1980-1990، فأحدثت حركة التصنيع آلاف مناصب الشغل فتضاعف عدد العمال في القطاع الصناعي.

ب- حراك اليد العاملة في فترة الاستقلال:**الدورة الاولى من 1962-1966:**

ان المرحلة الاولى من الاستقلال تعتبر مرحلة لبداية التطور الاقتصادي والاجتماعية لتطور اليد العاملة، ولم تكن الدورة الاولى سوى جرد عامل لإمكانات الجزائر، ومع ذلك ضرورة لإيجاد طرق تشغيل العاطلين، وكذلك تعزز بالتسيير الذاتي الذي دعم القطاعين الزراعي والصناعي فسمح بحراك الافراد نحو الصناعات التحويلية والاستراتيجية وبإدماج المجاهدين في العمل.

الدورة الثانية من 1965-1966:

وتعتبر سنة 1966 بمثابة نقطة تحول في مسار الدولة حيث تعددت عوامل وخصائص حراك اليد العاملة في الفترة الممتدة ما بين 1966 و1933 نظرا لإتباع الجزائر سياسة تنموية، للتقليل من حدة الفقر قاعدتها تدعيم الصناعة خاصة الفترة من 1966 إلى 1978، فأبرزت تحولات إقتصادية واجتماعية عميقة لها تأثيراتها بنية ووظيفة اليد العاملة، ولتوضيح خصائص حراك اليد العاملة والوقوف على عوامله ومتغيراته وتطوراته نحاول تلخيص الأسباب التي أدت إلى هذا الحراك في فترة الاستقلال (الهاني عاشور، 2018، صفحة 157)

1-السياسة الاقتصادية:

ركزت الجزائر في أواخر الستينات من القرن 20 على التصنيع والذي يدخل في التنمية الاقتصادية للبلاد خاصة وأن التنمية تطلعا تاريخيا لمشروع سابق ظهرت أثناء الثورة التحريرية في النصوص النظرية لجهة التحرير الوطني والمشروع الاقتصادي لبرنامج طرابلس، إلى ارتفاع تنقل الريفيون نحو المدن

2- التوزيع غير العادل للأراضي:

يعتبر توزيع الأراضي غير العادل عامل من العوامل المساهمة في الحراك وهو التوجه من الريف إلى المدن، فإذا كانت الأغلبية تملك وحدات إنتاجية صغيرة لا تتوفر على الإمكانيات اللازمة تفضل هجرة الأراضي والعمل في القطاع الصناعي (بلخير سعيدة، حمر العين سهام، 2016، الصفحات 53-62)

ثالثا: المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني**1- التدرج المهني .:**

يعرفه " الجوهري " بأنه ترتيب أفراد طبقة معينة في تسلسل هرمي، من حيث الرتب أو المستويات فوق بعضهم البعض، والتي تختلف مستوياتها من حيث الهيبة والثروة والنفوذ وغيرها من خصائص المكانة (غنية بلعربي، 2013، صفحة 141)

ومن هنا يمكن تحديد العلاقة بين مفهوم التدرج والحراك، فالتدرج يعبر عن الحالة الأستاتيكية التي تكون عليها المنظمة في شكل متباين أما الحراك فإنه يعكس الحالة التي يكون عليها المجتمع

2- التفاوت المهني:

يشير "شيبارد" في كتابه علم الاجتماع إلى أنه: «عندما يشكل شخصان أو أكثر مجموعة، ينتهي بهم الأمر إلى تنظيم أنفسهم بشكل مختلف، مما يؤدي إلى عدم المساواة، وسرعان ما ينتهي الأمر ببعض الأفراد في قمة الهرم والبعض الآخر في أسفله. (غنية بلعربي، 2013، صفحة 140)

3- المكانة الاجتماعية Statut social والدور: يقول توماس وإديسون: "الحالات العالية أو المنخفضة تسمى حالات. المكانة هي مكانة الفرد في البنية الاجتماعية. على سبيل المثال، بعض الأفراد هم أطباء ومحامون ومعلمون وتجار. كل هؤلاء الأشخاص لديهم حالة أو حالة معينة. "في المجتمع نجد أن الأفراد يحصلون على مكانتهم. بطريقتين: "الوضع المنسوب" و"الوضع المكتسب". المكانة المنسوبة هي تلك التي يتم منحها للفرد على أساس بعض الخصائص الثابتة مثل العرق والجنس. قدرات الفرد وأدائه، فإن الشخص ببساطة ليس لديه خيار في المكانة المنسوبة إليه، في حين أن هذه المكانة تكتسب عن طريق المنافسة المباشرة للفرد مع الآخرين.

أما الدور فإنه السلوك المتوقع من الشخص بسبب وضعه في البناء الاجتماعي أو الجماعة فالمكانة إذن هي مجموعة الامتيازات والواجبات، أما الدور فهو القيام بأعباء هذه الواجبات وتلك الامتيازات (غنية بلعربي، 2013، صفحة 141)

رابعاً: أشكال وأنواع الحراك المهني (مفيدة لرقط، 2022، صفحة 74، 70)

إن الحديث على الحراك المهني يؤدي بنا إلى التعريف بين أربعة أنواع من الحراك المهني:

1- الحراك المهني الأفقي:

ينتقل الفرد من مركز مهني إلى آخر لكن بشرط أن يكون من نفس المستوى ونفس التسلسل المهني أو هو تغيير المؤسسة تماماً أو الالتحاق بمؤسسة أخرى ولكن البد أن يحافظ على نفس المهنة. المقصود به انتقال الأفراد من مكانة مهنية إلى أخرى من نفس المستوى ونفس التسلسل ونفس الإمكانيات الاجتماعية

2- الحراك المهني العمودي

والمقصود به الانتقال في المهنة الصاعد أو النازل في الطبقة الاجتماعية وينقسم إلى جانبين:

أ_ الحراك المهني الصاعد: يتم فيه تنقل الأفراد من مراكز مهنية سفلى إلى مراكز مهنية عليا وذلك سواء من حيث المسؤولية أو السلطة وفي معظم الأحيان يكون هذا الحراك مصحوباً بزيادة في الأجر وهو ما يسمى بالترقية المهنية

ب-الحراك المهني النازل: هنا ينتقل الأفراد من مراكز مهنية معينة إلى مراكز مهنية أخرى أقل مستوى من الأولى، أي ينتقل الأفراد إلى مراكز مهنية سفلى ويكون ذلك نتيجة عقوبة يتلقاها الفرد خلال حياته المهنية

نستنتج أن الحراك المهني العمودي " هو انتقال من مهنة إلى مهنة أخرى سواء صعوداً أو هبوطاً، صعوداً الانتقال من درجة مهنية إلى درجة أحسن وأعلى منها يصاحبها الزيادة في المسؤوليات والأجر، وهبوطاً تنزيل الدرجة نتيجة لعقوبات تعرض لها العامل داخل المنظمة"

3-الحراك المهني الداخلي: هو الانتقال من وظيفة أو منصب عمل إلى آخر داخل مؤسسة معينة عن طريق الترقية والصعود أو وتنزيل الدرجة، أو النقل من منصب عمل إلى آخر في السلم الهرمي الوظيفي للمؤسسة، أي أنه قد يكون حراكاً مهنيًا داخلياً راسياً نحو الأعلى (الترقية)، أو نحو الأسفل (تنزيل الدرجة)، أو حراكاً مهنيًا داخلياً أفقياً (النقل)

أ-حراك المهني الداخلي نحو الأعلى (الترقية): تعتبر الترقية الوظيفية هي نقل العامل أو الموظف من منصب أو منصب إلى آخر أعلى رتبة ومنصباً في التسلسل الوظيفي للمنظمة. ويمكن تعريفها أيضاً بأنها: "عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى. ومن وظيفة إلى أخرى، فإن ذلك يعني زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، ويصاحب ذلك زيادة في المزايا المهنية التي يحصل عليها، سواء كانت مادية أو معنوية أو كليهما .

تكون الترقية من منصب إلى آخر مصحوبة بزيادة في المسؤوليات وتعقيد المهام وزيادة في الراتب. ويُنظر إلى هذا أيضاً على أنه وسيلة وحافز للعامل لتحسين وضعه وتقديمه في المنظمة. حافز للفرد، خاصة إذا كان على أساس الأداء.

نتائج الترقية :

- ✓ زيادة في دخل الموظف الآن أو في المستقبل.
- ✓ زيادة صلاحيات ومسؤوليات الوظيفة التي يتم ترقيته إليها.
- ✓ يجب أن يكون هناك توازن بين المهام الجديدة التي ستترتب على الترقية والتعويض المالي أو المعنوي.
- ✓ العامل في حالات معينة، لأنه "لا بد من تحديد أسباب النقل الجسدي، أبرزها العلاجية أو الشخصية، وأبعاد جميع الأسباب التي تتطلب القيام به، سواء كانت هذه الأسباب التي قدمها العامل طلبات النقل أو تلك المقدمة من قبل المشرفين. « كما يجب الأخذ في الاعتبار تأثير هذا

النقل على الفرد وعلى سير العمل بشكل عام. ومن الحالات التي تلجأ فيها المؤسسات إلى نقل العمال هي:

- ✓ إذا كان هناك فائض من العاملين في أي فرع من فروع المنظمة، ولكن يجب مراعاة عدد العاملين المطلوب نقلهم ونوع المهام التي سيقومون بها ودرجة التوافق مع مؤهلاتهم ومهاراتهم. حساب.
- ✓ سوء الظروف الصحية للعاملين، حيث يتعرض بعض العاملين لحوادث في مكان العمل أو قد يصابوا بأمراض تمنعهم من أداء مهامهم بفعالية، مما يدفع المنظمة إلى استبدالهم بعمال آخرين والتخلص منهم بنقلهم إلى محطات العمل. والتي تتطلب مجهودًا أقل من المقام الأول.
- ✓ اكتساب الخبرة أو المعرفة في جميع جوانب العمل في المنظمة. يجوز نقل الموظف من إدارة إلى أخرى للتعرف على جوانب معينة من عمل الأقسام المختلفة.
- ✓ توافق قدرات العامل مع الوظيفة التي سينقل إليها.
- ✓ رغبة العامل في تغيير وظيفته

ب- الحراك المهني الداخلي نحو الأسفل (تنزيل الدرجة): يعتبر تنزيل الدرجة للعامل أو الموظف حراكا مهنيا داخليا ر أسيا نحو الأسفل وذلك يكون بانتقال العامل من منصب عمل أو وظيفة إلى أخرى أدنى منها في المستوى والمكانة في السلم الهرمي الوظيفي للمؤسسة وغالبا ما يترتب عليه تنزيل في الأجر لا يجب أن تلجأ المؤسسات إلى هذا القرار كأول قرار بل يجب أن يكون القرار الأخير من سلسله قرارات لم تفلح في تغيير أو تحسين سلوك العامل أو أدائه.

اسباب تنزيل الدرجة: يرجع تنزيل الدرجة إلى أسباب سلوكية أو فنية، كأن يقوم العامل بخطأ من الدرجة الثانية أو الثالثة.

ج- الحراك المهني الداخلي الأفقي (النقل): يعتبر نقل الموظفين حركة مهنية داخلية وأفقية، أي الانتقال من منصب إلى منصب آخر في نفس المنظمة، يتساوى معه في المستوى والمنصب في المسار الوظيفي الهرمي للمنظمة، وغالبا ما يكون متساويا إليه من حيث الراتب.

وهو أيضاً نقل الفرد من وظيفته إلى وظيفة أخرى مساوية له في المسؤوليات والمنصب والراتب. ويتم التعبير عنها بالانتقال من وظيفة إلى أخرى، ولكن بهدف تلبية احتياجات وظيفية محددة.

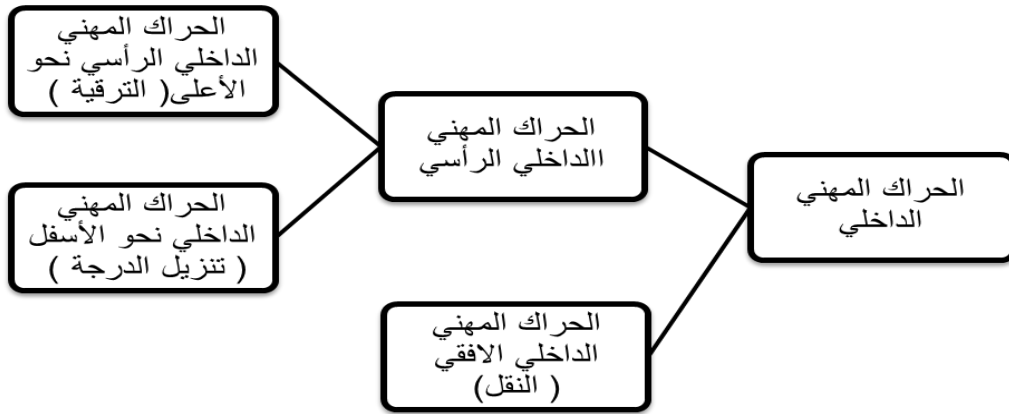
النقل هو أسلوب تستخدمه الإدارة لوضع العاملين في مناصب تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم.

إن تعيين فرد في وظيفة لا يحبها سيكون له تأثير سلبي على إنتاجيته وسلوكه، وسيحاول مغادرة

المنظمة بمجرد أن تتاح له الفرصة. ولذلك يجب على المنظمات وضع سياسة نقل سليمة

النقل هو أيضاً نقل العامل من وظيفة في أحد فروع المنظمة في المنطقة (أ) إلى فرع من فروع المنظمة (ب). قد يؤدي هذا التحويل إلى زيادة الراتب، حسب المنطقة التي يقع فيها. عمل لا ينبغي أن يكون نقل العمال عفويًا، بل يجب أن يكون محكومًا بمبادئ وأسس معينة حتى لا يتم تعطيل سير العمل في المكان الذي سيتم نقلهم إليه.

الشكل رقم 02: يبين اتجاهات الحراك المهني الداخلي.



المصدر: مطبوعة بيداغوجية للدكتور بوخذوني توفيق ص 32.

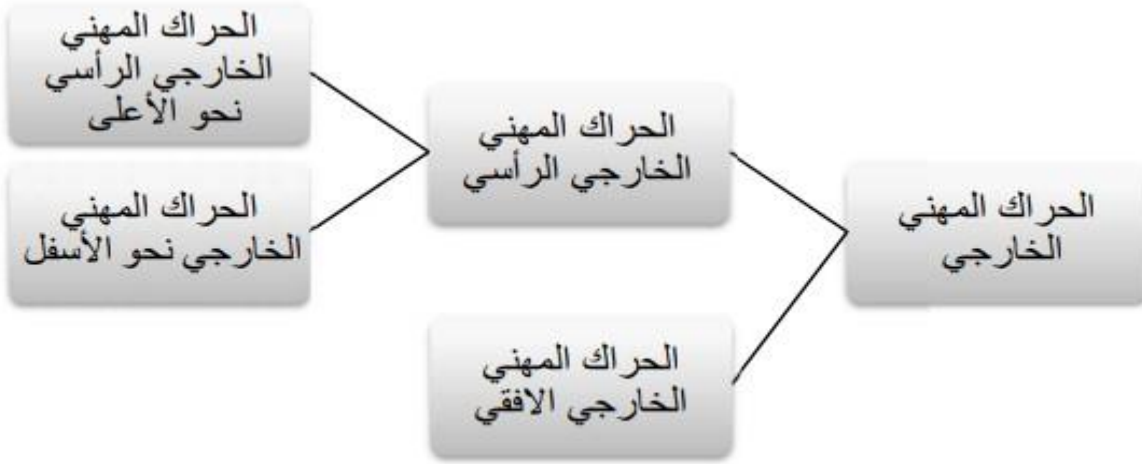
4- الحراك المهني الخارجي: يعتبر الحراك المهني الخارجي للعامل الانتقال من منصب عمل أو وظيفة إلى أخرى خارج المؤسسة التي كان يعمل بها، أي هو انتقال للعامل من منصب عمل من المؤسسة (أ) إلى منصب عمل في المؤسسة (ب) وهو نوعان:

أ- الحراك المهني الخارجي الرأسي: هو انتقال للعامل من منصب عمل في المؤسسة (أ) إلى منصب عمل في المؤسسة (ب) يكون أعلى منه في السلم الهرمي المهني والمكانة الاجتماعية والدخل المادي ويعرف هذا الحراك بالحراك المهني الخارجي الرأسي نحو الأعلى.

أما انتقال العامل من منصب عمل في المؤسسة (أ) إلى منصب عمل في المؤسسة (ب) يكون أدنى منه في السلم الهرمي المهني والمكانة الاجتماعية والدخل المادي ويعرف هذا الحراك بالحراك المهني الخارجي الرأسي نحو الأسفل.

ب- الحراك المهني الخارجي الأفقي: هو انتقال للعامل من منصب عمل في المؤسسة (أ) إلى منصب عمل في المؤسسة (ب) يكون مسؤول في السلم الهرمي المهني والمكانة الاجتماعية والدخل المادي.

الشكل رقم 03: يبين اتجاهات الحراك المهني الخارجي.



المصدر: مطبوعة بيداغوجية للدكتور بوخزون توفيق، ص 33

خامسا: اسباب وأهداف الحراك المهني:

أ- اسباب الحراك المهني:

- ❖ تحقيق التوازن في عدد العاملين بين أقسام المنشأة المختلفة
- ❖ اكتساب الخبرة والمعرفة حول فعالية جوانب الوظيفة. يجوز للموظف الانتقال من قسم إلى آخر للتعرف على جوانب معينة من عمليات الأقسام المختلفة.
- ❖ مواجهة موقف معين وتصحيحه، على سبيل المثال نقل الموظف من وظيفته الحالية غير المناسبة إلى وظيفة أخرى تتناسب مع مهاراته وقدراته.
- ❖ الاستجابة لرغبة أو طلب شخصي للموظف في حالة شعوره بالملل أو الروتين في عمله وبالتالي يرغب في اكتساب خبرات أخرى لإثراء مسيرته المهنية. (غنية بلعربي، 2013، صفحة 146، 147).

ب- اهداف الحراك المهني:

1- بالنسبة للمؤسسة:

- طرح أفكار جديدة وخلق روح المنافسة ونقل المهارات داخل المنظمة.
- زيادة التكامل بين المصالح المتنوعة.
- تعزيز التبادل والتعاون الإداري بين الإدارات المختلفة من أجل تحسين أداء الموظفين والتفاعل مع المواقف الصعبة.
- ملء المناصب والوظائف بأشخاص يتمتعون بالخبرة والمهارات المطلوبة
- تحسين عمل المؤسسة.

2 - بالنسبة للفرد :

- تشجيع التعاون بين مختلف الخدمات ونشر أساليب المراقبة الذاتية.
- تعد أهداف الحركة الشعبية فرصة لهم لتعلم مهارات متنوعة واكتساب مهارات بين العمال.
- تنوع التجارب والخبرات ومجالات المبادرات الميدانية.
- الاستفادة من مرونة العمل والقدرة على التعامل مع القضايا الجديدة التي تتطلب تطبيق أساليب التكيف مع البيئة.
- تجنب الوقوع في الروتين من خلال إبقاء العاملين في حالة تأهب من خلال بذل جهود تكيف جديدة والاستثمار في قدراتهم المهنية.
- يعد التنقل وسيلة للمرونة الداخلية التي تساعد على سد الفجوات وتلبية الاحتياجات من الموارد (يسرى جواد منال عوايطية، 2022، صفحة 47، 48)

سادسا: اهم العوامل المؤثرة في الحراك المهني:

إن دراسة أي ظاهرة في الصناعة تقتضي بالضرورة الرجوع إلى العوامل الشخصية ودراستها، وقد تم إختيار أهم العوامل الراجعة للشخص ولماضييه المهني، والتي قد تناولتها العديد من الدراسات لتغيير الحراك المهني في المجتمعات الصناعية وهذه العوامل هي:

1- أهم العوامل الشخصية والمهنية: (بلخير سعيدة، حمر العين سهام، 2016، صفحة 66، 65)

أ – العامل السيكولوجي:

يجمع العديد من الباحثين على أن الحراك المهني والتغيب، وحوادث العمل ونوعية وكمية الإنتاج، والتعب والملل، تشكل أعراض سوء التوافق المهني، وانخفاض الروح المعنوية، وضعف الرضا عن العمل، فالعامل الذي يجد صعوبة في التكيف مع العمل يصادف في أغلب الحالات الشعور باليأس وخيبة الأمل، وقد يصل إلى فقدان الثقة بالنفس بسبب ضياع الوقت في البحث عن عمل يناسبه فالعامل المتحرك من منصب إلى آخر هو في حاجة إلى إعادة التوافق مع البيئات الجديدة علاوة على ما يصادف من بطالة بين الانقطاع عن العمل والالتحاق بعمل آخر

ب – الجنس:

لأن نسبة ترك العمل والتحركات المهنية مرتفعة لدى الاناث، ومعظم الأسباب ترجع لعوامل شخصية وعائلية بالدرجة الأولى، بينما أغلبية الذكور، فالسبب يعود إلى الارتباط بالعمل فلقد دلت العديد من الدراسات على أن الإناث أكثر تنقلا من الذكور، ففي دراسة مقارنة لأسباب ترك العمل لدى الجنسين، وجد

أن هناك إختلافات راجعة لطبيعة الجنس، ففي بحث أجري في مصانع الطائرات بالولايات المتحدة الأمريكية، أظهر أن ثلاثة أرباع الذكور يتركون العمل لأسباب مهنية مثل: عدم الرضا عن العمل، قلة الأجر، صعوبة العمل... إلخ وثلاثة أرباع الإناث يتركن العمل لأسباب شخصية وعائلية مثل: رعاية الأطفال، صعوبة المواصلات

ج - الحالة الاجتماعية: (بلخير سعيدة، حمر العين سهام، 2016، صفحة 66، 65)

تتداخل الخصائص الشخصية للفرد، فعندما نقول بأن أغلب نسبة الحراك المهني، يكون عند الشباب فهذا يعني أن معظمهم عزاب، والعزوبة تزيد الشخص حرية أكثر، بخلاف المتزوج لا سيما الذي له أبناء بكثرة فهو يحاول التمسك أكثر بعمله الذي يدر له قوته وقوت أبنائه، ففي بحوث تم ذكرها سبقا، لمقارنة أسباب ترك العمل على أساس الحالة الاجتماعية، تبين أن المتزوجين ذكروا بكثرة الأسباب الشخصية بالإضافة إلى عامل ضعف الأجر، بينما المتزوجات فقد ذكرن كذلك بكثرة الأسباب الشخصية، بالإضافة إلى مشاكل المواصلات وعدم رضائهن عن أعمالهن

د - نوع المهنة:

إن الحراك المهني يكثر بشكل ملحوظ في المهن والأعمال اليدوية مثل: البناء والأشغال العامة، ولقد أجريت عدة دراسات وبحوث تم التوصل إلى أن ظاهرة الحراك المهني خاصة بالأعمال الروتينية والمتسلسلة ومعظم النتائج التي تم التوصل إليها في بحث الرضا عن العمل، أنه كلما زادت درجة تنوع مهام العمل وقلة التكرارات كلما زاد الرضا عن العمل، والواقع أن موقف الأفراد من أعمالهم مختلف بحكم الفروق الفردية فهناك من تعجبهم الروتينية السهلة وهناك من تعجبهم الأعمال التي تتطلب مجهودا كبيرا.

هـ - السن: تدل العديد من الدراسات أن الفئات الشبابية هي الأكثر حراك وأن كلما إرتقينا في فئة السن قل الحراك المهني، ويرى بعض الباحثين مثل لينون، بأن الشباب يجدون صعوبة في التكيف المهني من جراء التحول المفاجئ من الحياة المدرسية إلى الحياة المهنية (الفئات الشابة يجدون العمل سهل على فئات الكبار).

2 - العوامل الراجعة للتنظيم الداخلي للمؤسسة وتأثيرها في الحراك المهني:

بعد التعرض لأهم العوامل الشخصية، وتأثيرها في الحراك المهني تنتقل إلى العوامل الراجعة للتنظيم الداخلي للمؤسسة، وقد أجريت دراسات كثيرة لمعرفة بواعث العمل الأساسية، وأجمعت أغلب الدراسات على أن رضا العامل عن عمله يزداد بإزدياد الاشاعات التي يقدمها لها المؤسسة التي يشتغل فيها، وقد

توصلت بعض الدراسات إلى تحديد البواعث الأساسية التي يجب أن توفرها المؤسسة للعامل، كي نجعله أكثر رضا عن عمله وهي كالآتي:

- ❖ العمل المستقر وعدم التسريح منه دون سبب
- ❖ الأجر وملحقاته والعدالة في توزيعه
- ❖ وجود فرص للترقية
- ❖ عدالة المشرف وكفاءته
- ❖ أن تكون العلاقات حسنة مع زملاء

ولهذا سنحاول في تناولنا العوامل الراجعة للمؤسسة، من الافتقار على أهم العوامل التي إرتأينا أنها تؤثر على زيادة أو نقصان نسبة التحركات المهنية:

أ- حجم المؤسسة أو المصنع وعدد جماعات العمل: الأساسات الأكثر إستعمال في تحديد حجم المؤسسة أو مصنع ما إذا كان كبيرا أو صغيرا هما عدد العمال أو مساحة المصنع، ويختلف الباحثون في تحديد حجم المؤسسة، وهنا الاختلاف راجع لإختلاف سياسة التنمية الصناعية لكل بلد. (بلخير سعيدة، حمر العين سهام، 2016، صفحة 69، 70)

ونتساءل هنا عن أنسب حجم جماعة العمل، وقد أجريت دراسات كثيرة وكانت النتائج مختلفة نسبيا، إلا أن أغلب الدراسات ترى أن الحجم المثالي لجماعة العمل المتماسكة، والتي تكون العلاقة فيها حميمة، يتراوح بين 5 أو 10 أفراد، فإذا قل العدد عن 5 تفقد الجماعة وتطغى عليها صفة «المنفرد» أما إذا زاد العدد عن 10 فإنها تنقسم وتتكون منها مجموعة تحتية

ب - الإشراف

: مهما كان تنظيم جماعات العمل سليمة فإنها لا تنجح في مهمتها إلا في ظل قيادة مدربة ولها معرفة بالعلاقات الإنسانية، فالمشرفون الناجحون يخلقون في جماعات عملهم الأمل والمقدرة على تحقيق الأهداف المرجوة التي تجعلهم يعملون بكفاية في حضور رئيس العمل، وفي غيابه على العمل.

ج - نظام الترقية: (بلخير سعيدة، حمر العين سهام، 2016، صفحة 71)

تجمع الترقية بين الحوافز المادية والمعنوية فالترقية تعني «بأنها التفسير في التكليف من عمل مستواه أدنى إلى مستوى أعلى داخل التنظيم.

والواقع اقتصادي نظام الترقية هو الذي يؤثر في رضا العامل عن عمله وليست الترقية في حد ذاتها

هناك 03 أنظمة مشهورة تتبعها المؤسسات في ترقية عمالها:

1- الترقية بالأقدمية المطلقة: وتتمثل في أن العامل إذا بلغ مدة معينة في الاقدمية يحق له الترقية بغض النظر عن المميزات للأخرى.

الترقية بالامتياز والكفاءة: وهذا النوع من الترقية يجعل العامل يترقى بناء على الكفاءة المهنية التي لديه بغض النظر عن المميزات الأخرى

الترقية بالأقدمية والكفاءة: وهذا النظام ينظر إلى جانبيين الأقدمية والكفاءة وبهذا يترقى أقدم وأكفء العمال.

د- التكوين المهني:

ويطلق عليه أيضا التدريب المهني، وهو عبارة عن دروس نظرية أو عملية لتكوين العامل على مهارات مهنية، والتدريب المهني يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج وبهذا تسهل عملية تكييف العامل للظروف المهنية المحيطة به، وقد عدد الكثير من الباحثين فوائد التدريب المهني:

- تحسين طرق العمل ونظمه

- رفع مستوى الإنتاج من حيث الكم والكيف

- تخفيف الأعباء على المشرفين

وتشير العديد من الدراسات على أن هناك علاقة عكسية بين التدريب المهني وزيادة نسبة التنقلات

المهنية

3/ العوامل الراجعة للمحيط الاجتماعي والاقتصادي وتأثيرها في الحراك المهني:

بعد التعرض للعوامل الراجعة للمؤسسة وتأثيرها في الحراك المهني، فقد تم تسليط الضوء على دراسة العوامل الخارجية أو العوامل الراجعة للمحيط الاقتصادي والاجتماعي العام من خلال التوصل إلى العلاقة بينهما وبين الحراك المهني، وقد حددت أهم هذه العوامل فيما يلي:

أ - سياسة التصنيع في الجزائر: (بلعربي غنية، 2012، صفحة 116، 117)

إنتهجت سياسة التصنيع مكثفة، حتى أصبح التصنيع من أبرز القواعد التي تطبع الوجه الاقتصادي للجزائر والدليل على ذلك المبالغ المستثمرة في قطاع الصناعة، فلقد إختارت الجزائر في بناء سياستها الصناعية، الاتجاه الذي يتطلبه التصنيع الشامل والمكثف، ولقد إنصب التركيز على الصناعات الأساسية. مثل الصناعات الميكانيكية والالكترونية والبتروكيمياوية، من أجل الخروج من دائرة التخلف والتبعية الاقتصادية، وبناء إقتصاد وطني قوي، كما أن سياسة التصنيع ليست مجرد أسلوب للإنماء الاقتصادي وتراكم رأس المال، بل إنها تهدف إلى القضاء على البطالة وتحسين الظروف الحياتية للعمال وعادة توزيع

الدخل الوطني من أجل ترقية الطبقة المحرومة إلا أن التصنيع المكثف إذا كان غير منسجم مع زيادة النمو الديمغرافي ومع توزيع السكان في مختلف جهات الوطن، فإنما تترتب عليه مشاكل إجتماعية وإقتصادية مثل مشكل الهجرة الريفية وزيادة حجم التنقلات المهنية، التي تؤثر بدورها على مستوى الإنتاج والانتاجية، ومن هنا نتوصل إلى ضرورة الاعتماد على المعطيات الديمغرافية، والتوزيع السكاني أثناء تخطيط الصناعة)

ب- النمو الديمغرافي وقوة العمل:

يعتبر النمو الديمغرافي في الجزائر من أعلى المعدلات في العالم، وقد بذلت الجزائر مجهودات معتبرة في مجال تشغيل الافراد القادرين على العمل الا ان نسبة البطالة تتركز عند الفئات الشابة، فتصف البطالين يتراوح منهم بين 18 و25 سنة، لذلك تعمل الجزائر بكل مجهودها على التخلص من مرض البطالة، وتشغيل الشباب هو هدف من أهداف التنمية الوطنية، ويرتبط موضوع التشغيل إرتباطا وثيقا بالنمو الديمغرافي، وعلى هذا فإنه عند سياسة التشغيل لا بد وأن ينظر للنمو الديمغرافي، بمنظار الفاحص لتأثيراته ودلالاته القريبة والبعيدة

والجزائر لا بد أن تحرص على تخطيط التشغيل تخطيطا دقيقا وإلا فإنها ستواجه مشاكل جمة، تنعكس بالسلب على إقتصادا وتنميتها بصفة عامة، فالحراك المهني الفوضوي، يؤثر على الإنتاج والانتاجية بطريقة غير مباشرة.

ت-الهجرة الريفية

وهي عملية إنتقال اليد العاملة من الوسط الريفي إلى الوسط الحضري، وليست بالضرورة أنهم كانوا يشتغلون في القطاع الزراعي وتراجع الهجرة الريفية في الجزائر إلى:

إمكانية إستيعاب البطالة محدود في الريف

_ ضعف الأجر في الزراعة وغلاء المعيشة

- تطلع سكان الريف إلى تعليم أبناءهم، وللإستفادة من الخدمات الصحية المتوفرة في المدن

- الاشتغال في القطاع الصناعي الذي يتمركز بصفة خاصة في المدن الكبيرة خاصة الجزائر العاصمة،

عنابة، وهران

ث - سياسة الأجور

- تركز سياسة الأجور في الجزائر على مبادئ واضحة تنطلق من فكرة كل حسب قدرته ولكل حسب

عمله، والتساوي في العمل، يستلزم التساوي في الأجر.

ج - إعادة هيكلة المؤسسات

إن إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية يهدف إلى ما يلي:

تطبيق سياسة اللامركزية بكل أبعاده

تحسين شروط تسيير الجهاز الانتاجي

- إقامة خطة هيكلية محكمة، تنظم عملية الانتقال في المؤسسة، وتسهل عملية اتخاذ القرار،

وتفويض الصلاحيات

سابعاً: قياس الحراك المهني:

قد تعددت الوسائل المستخدمة في قياس الحراك المهني، حيث قام العلماء والباحثون الاجتماعيون بالاستعانة ببعض المؤشرات التي يمكن من خلالها رصد عملية الحراك، كما اختلفت الوسائل والطرق التي استعان بها أولئك العلماء والباحثون في قياس الحراك المهني من مجتمع الاخر، الامر الذي أدى إلى اختلاف المؤشرات المستخدمة في قياس عملية الحراك المهني، حيث قام أحد الباحثين بتبني المؤشرات التي رأوها مناسبة لقياس الحراك، فمنهم من اکتفى بمؤشر واحد لقياس هذه العملية، ومنهم من لجأ إلى أكثر من مؤشر، و منهم من حاول رصد هذه العملية من خلال قياس الحراك سواء داخل الجيل الواحد أو بين الاجيال ويرى عبد التواب أن هناك طريقتين لقياس الحراك المهني هما: (راية بنت سعيد بن علي المشرفي، 2014، صفحة 33/38)

- 1- طريقة الحراك بين الاجيال Intergenerational:mobility : حيث يقاس الحراك عن طريقة مقارنة وظائف أو مهن الافراد في أجيال مختلفة، كأن يقارن مهنة الاب بمهنة الابن، أو مهنة الجد بمهنة الاب، فإذا كان هناك تشابه في المستوى المهني لكل من الاب والابن، فإن هذا يعني الثبات الاجتماعي، وعدم الحركة، أما إذا اختلف المستوى المهني لكل من الاب والابن فإن هذا يعني الحراك الاجتماعي، وفي هذه الحالة يكون الحراك إما صاعداً أو هابطاً
- 2- طريقة الحراك داخل الجيل الواحد: وفيها يتم مقارنة الوظائف أو المهن التي شغلها الفرد في حياته الوظيفية من وقت الاخر

ثامناً: المداخل النظرية للحراك المهني:

يمكن التمييز بين عدة اتجاهات في تفسير ظاهرة الحراك المهني انطلاقاً من نظرة ابن خلدون للحراك وما يدور حول النظرية الماركسية في تفسير ظواهر الصراع الطبقي داخل البناء المهني للتنظيم الصناعي، والتدرج والحراك المهني بين مهن ذوي الياقات الزرقاء في إطار قوة العمل في المجتمع الأمريكي.

1-نظرة ابن خلدون للحراك:

من أهم المفكرين الذين درسوا الحراك الاجتماعي المفكر الإسلامي عبد الرحمن بن خلدون المؤسس الأول لعلم الاجتماع، ولقد كان انطلاقه من مسلمة أساسية مفادها أن الاجتماع الإنساني ضروري ويعبر على ذلك بقوله إن الإنسان مدني بطبعه. (بن فرج الله بخته، 2017، صفحة 12)

ويرى أن من أهم الخصائص التي تميز الاجتماع الإنساني أنها لا تتجمد إلى حال من الأحوال بل تختلف أوضاعها باختلاف الأمم والشعوب وباختلاف الزمان أيضا داخل المجتمع الواحد.

ويقر ابن خلدون أن أحوال العالم والأمم وعوائدها لا تدوم على وتيرة واحدة إنما هي على اختلاف على مر الأيام والأزمنة وانتقال من حال إلى حال.

ومن ثم اعتمد، علاقة جدلية بين البدو وسكان الحضر، تقوم عليها نظرية التحضر برمتها، مما دفعه إلى التفكير مليا في الطريقة التي يكتسب بها الأفراد أو الطوائف الثروة والمال والهيبة والمكانة، وهذا هو ما يعتبر مهما. المؤشرات. الحراك الاجتماعي. وحركة الأجيال لا تتم إلا بحسب أسلوب حياتهم ووسائل عيشهم، وهذا ما يقرره ابن خلدون. الفرق بين المناطق الجغرافية، وعقم الأرض وخصوبتها، ولكن أيضا حياة الناس وسبل عيشهم مختلفة، ويبدأ الأمر من هناك. ويفسر الفرق بين البدو وسكان المدن بطبيعة كل منهما.

أما ما هو ضروري ومثالي، فهو بالنسبة له مرتبط بحياة الحرمان، التي تتجاوز الحفاظ على الحياة. إنه كل شيء يتجاوز الكفاف. فالكمال يشكل حركة قوية للأشخاص الذين اعتادوا على الوسائل الضرورية للحياة والانتقال من البداوة إلى الحضارة. هذا التحول المفاجئ والتغيير التدريجي في حياة هؤلاء الناس ينبع من شغف العيش في قمة الثقافة والحضارة. (عبد الباسط عبد المعطي، 1998، صفحة 55)

ويبرز التناقض بين حياة هؤلاء البدو بين البدو وحياتهم في حالة الحضارة وما يترتب على ذلك من نتائج. ويقول: "إن النسيان المنشود للبدو، رغم وجوده، ينبع من الحضارة الصناعية لأوروبا، التي... هذه الازدواجية الجديدة فرضت نفسها." وهكذا، بحسب رؤية ابن خلدون، كان البدو بحاجة إلى المدن بسبب تطور تقسيم العمل داخلهم وكثرة المهن وتنوعها. وتظهر أهمية الثروة في علاقته بالملك دليو الدولة. وهو يسلط الضوء على العنصر الأساسي للحراك الاجتماعي، وهو أمر لم يقله من قبل قط. وقال إن ثروة السلطان وحاشيته لا توجد إلا في مركز الدولة وهذه الثروة تتحرك بشكل منحني اتجاه. كلما كانت الدولة أقوى، كلما نمت أكثر، ولا تظهر الاضطرابات إلا عندما تضرب البلاد. الاضمحلال فان الثروة تقل لكثرة توزيعها على الموالين والأنصار لبروز الثورات والانتفاضات نتيجة لعدم المساواة في الحظوظ الاجتماعية وللظلم والقهر

ويبدو أن سعة أفق تفكير ابن خلدون تظهر في معالجة بعض المؤثرات الاقتصادية مثلا الرخص في الأسعار الذي يؤثر على فئات اجتماعية معينة بدل يسبب حراكا تنازليا لهدهدا فهو يؤثر على التجار فساد

سلعهم وفساد رؤوس أموالهم وكذلك يؤثر على المحترفين ببوار أنواع الزرع من فلح وزراعة و ذلك لقلّة الربح فيها فلا تكثر رؤوس أموالهم بل ينفقون عليها بل يؤثر على الجند لأن أرزاقهم تأتي من الدولة وحينما ترخص أسعار الزرع تقل الجباية منه لفساد الحالة الاجتماعية للمحترفين به ، هذا المنطلق يدل على عمق فكر ابن خلدون في العلاقة بين البدو والحضر وهذا ما يبدي أن هنالك علاقة بين الحراك والهجرة الداخلية أي العلاقة بين صعود فئات ونزولها في السلم الاجتماعي وتلك الهجرة التي تحدث بين الريف والمدينة (بليخير سعيدة، حمر العين سهام، 2016، صفحة 79)

ونستفيد من هذا القواعد التي رسمها الاسلام للحراك حيث أنه يقر بوجود الفوارق بين الفئات الاجتماعية ويقر بحرية كل فئة في التحرك والصعود في سلم التدرج الاجتماعي ولكنه يضع لهذه الحرية الضوابط التي تسيروها وتجعلها لا تخل بالهدوء الاجتماعي والسالم ذلك أن هذا الدين قوامه التسامح والتعاطف والتأزر بين أفراد المجتمع ومن هذه الضوابط التي يضعها المفكرون الإسلاميون لتنظيم عملية الحراك الاجتماعي نذكر:

- ألا يكون التحرك والتنقل في السلم الاجتماعي على حساب الآخرين
- أن الغاية ال تبرر الوسيلة مهما بلغت هذه الغاية من السمو فإذا كانت قواعدها تخل بقواعد الشريعة الإسلامية فهي غير مقبولة. (مراد رمزي خرموش، 2014، صفحة 65)

2- نظرة كارل ماكس للحراك:


تم دراسة التنظيم الصناعي من خلال دراسة القاعدة الاقتصادية التي تحدد نموذج الإنتاج في ضوء مرحلة تطور المجتمع. ويتضمن نموذج الإنتاج هذا جانبين أساسيين. الأول يتعلق بالقوى الإنتاجية، وهي القوى المادية والتكنولوجية. تنظيم الأنشطة الاقتصادية. أما الثاني فيتمثل بشكل علاقات الإنتاج التي يشكلها. الأفراد داخل منظمة صناعية، ويشكل هذان الجانبان معاً البنية الاقتصادية للمجتمع، والتي تعمل كأساس للسياسات والتشريعات والأخلاق. والهيكل التعاقدية.

وضمن هذا الهيكل الاقتصادي تظهر مجموعة من العلاقات الاجتماعية ضمن عمليات الإنتاج. تشكل هذه العلاقات بنية طبقية ينقسم فيها المجتمع إلى فئتين متميزتين. الطبقة الأولى هي الطبقة القوية التي تمتلك وسائل الإنتاج، و كارل. وقد أطلق عليها ماركس "الطبقة البرجوازية"، والطبقة الثانية هي طبقة ضعيفة لا تملك إلا أسلحتها الخاصة (البروليتاريا)، أي الطبقة العاملة. ويعتقد أن هذه الطبقة التنظيمية هي المهيمنة في المجتمعات الرأسمالية.

إلا أن ماركس يرى أن العلاقات الوظيفية بين قوى الإنتاج لا تتصف بالديمومة والاستمرارية، في ظل فلسفته الديالكتيكية التي ترى أن كل نظام يحمل في داخله بذور المنفعة المادية لصالح الطبقة البرجوازية

كطبقة إنتاجية. نظام. الطبقة المنتجة. نظام. الطبقة المنتجة. نظام. موسم. ونتيجة لذلك، يزداد بؤس الطبقة العاملة وتتضخم هذه الظروف مع تزايد قوة القمع الاقتصادي بين الناس والميل إلى... هذه الظروف تحدد رد فعل العمال تجاه الطبقة البرجوازية. كان رد الفعل هذا عنيفاً في البداية. وفي صورة تدمير وسائل الإنتاج (الألات)، لجأ العمال بعد ذلك إلى أساليب أكثر دبلوماسية من خلال الانضمام إلى التعاونيات والجمعيات، وأخيراً، في أعلى مستويات وعيهم، لجأوا إلى تدمير النظام الرأسمالي واستبداله بالنظام الرأسمالي. (مراد رمزي خرموش، 2014، صفحة 65، 66).

وفي ضوء هذا التفسير المادي فإن ظاهرة الحراك المهني تؤدي إلى الفصل المبدئي بين العمل الصناعي والتجاري والعمل الزراعي. ويؤدي هذا الانفصال بعد ذلك إلى انفصال المدينة عن القرية (الريف)، وتضارب المصالح. وعلى المدى الطويل، ينفصل العامل التجاري عن العامل الصناعي، وهذا هو موضوع التفسيرات الماركسية. ظاهرة الصراع بين المهن وما ينتج عنها من مظاهر الاغتراب في المجتمع الصناعي. (بلخير سعيدة، حمر العين سهام، 2016، صفحة 79، 80).



الفصل الثالث:
الإطار النظري للفعالية
التنظيمية

تمهيد

تعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع الغامضة في مجال البحث وهي مسألة مهمة في حياة المنظمات، إلا أنها لم تجد قدراً كافياً من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها وإطارها العلمي. لقد سعت العديد من المجالات إلى إيجاد نظرية يمكن للمنظمات أن تتبناها لتكون فعالة، مما أدى إلى اختلافات كثيرة في كيفية تعريفها، وما هي مؤشراتنا، وكيفية قياسها. ويبدو أن البدايات الأولى لدراسة الفعالية ركزت على جوانب معينة من التنظيم وأهملت جوانب أخرى.

والآخر هو ما دفع العديد من الباحثين إلى تبني رؤية حديثة وأكثر عالمية وتكاملاً لدراسة الفعالية التنظيمية. ولذلك يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة الفعالية التنظيمية.

اولا- تعريف الفعالية التنظيمية:

لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، وفيما يلي سنتناول جملة لأهم التعاريف لبعض الكتاب والباحثين:

1 تعاريف الفعالية التنظيمية: **efficacité organisationnel**

1_1: يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مرتبط بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا العمل.

2.1_ اما اتزواني (ETZIONI) فيعرفها على أنها "الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها" (الهاشمي بعاج، 2010، صفحة 17)

3_1_ أما أبو قحف فيعرفها بقوله " هي حالة تفاعل مكونات الأداء العام للمؤسسة بما في ذلك أنشطتها الفنية والوظيفية والإدارية والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها لتحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة." (الهاشمي بعاج، 2010، صفحة 18)

ويمكن أن نستنتج من هذه التعاريف ما يلي :

-الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها و افرادها وليس بجانب معين أو فرض معين لذا فان قياس الفاعلية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم لأداء المؤسسة

_ وتتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويرجع ذلك إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة ويمكن تقسيمها إلى: (الهاشمي بعاج، 2010، صفحة 19)

- أهداف اقتصادية: تتعلق بإنتاج والمبيعات والأرباح ويهتم بها أكثر المالكين والمساهمين والإدارة .
- أهداف اجتماعية: تحقيق القدرة الشرائية للعمال وتوفير المرافق العمومية والقضاء على الروتين وبث روح الانتماء للفريق ويخص المجتمع ككل .

● أهداف النظامية: العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وطرق الاتصال.

ثانيا- التطور التاريخي لمفهوم الفعالية التنظيمية: (بوغازي مروة، دواره مروة، 2016، صفحة 72/70)

يعود الاهتمام بالفعالية التنظيمية باعتبارها الهدف الأساسي والأساسي للجهاز الإداري الحكومي إلى كتابات النظريات الكلاسيكية لتنظيم الإدارة العامة، أو ما يسمى بالمدرسة العلمية للإدارة التي سادت في

نهاية القرن الماضي وبداية القرن الثاني، ركزت هذه الكتابات على حقيقة أن هناك قواعد علمية للإدارة يجب أن يتعلمها ويطبقها مديرو منظماتهم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الإدارة في "المنظمة". كما ينظر هؤلاء الكتاب إلى أن المنظمات الرشيد relinal المغلقة لا تتأثر بالمحيط الخارجية وأنه من خلال إعادة تنظيمها، يمكن تحقيق مستوى من الفعالية والكفاءة الإدارية. يُطلق على هذا العصر أيضاً اسم عصر الفصل بين السياسة والإدارة. كان الكتاب والمنظرون الأوائل هم "تايلور Taylor و Gluck و Ulrick وقد لحق بهؤلاء الكتاب "فيبر" Welber الذي وضع نظرية البيروقراطية. ويرون أن التنظيم المثالي هو تحقيق الفاعلية والكفاءة الإدارية، وأن أي تغيير في الهيكل التنظيمي لا بد أن يؤدي إلى زيادة تقسيم العمل.

ويلاحظ في تلك الحقبة أن المؤسسات كانت تعتبر كينونة راشد ونظاما مغلقا يتأثر بالبيئة الخارجية للمؤسسة ولا بالسياسة العامة للدولة، وأن أي إعاد تحسين في فاعلية والكفاءة الإدارية للمنظمة ومع تطور هذا المفهوم، أصبح ينظر إلى مشاكل الإدارة الحكومية على أنه مشكلات تقنية وفنية وذلك بتطبيق المبادئ العلمية للإدارة

مع نهاية الحرب العالمية الثانية، أصبحت الرؤية الكلاسيكية لتنظيم الشؤون الإدارية بالية وغير متوافقة مع الواقع، ومع تطور الإدارة العامة بشكل خاص، لأنه تم استبدالها بوجهة نظر المتخصصين والمفكرين الإداريين. من الجيل الثاني الذي يرى اللجوء إلى تنظيم وإعادة تنظيم الجهاز الإداري الحكومي وسيلة. هدفها الرئيسي هو ظهور تطورات سابقة جديدة في السياسة العامة وتوحيد السياسات وفعالية الكفاءة وإعادة توزيع الموظفين والموارد والظروف المالية والبشرية والفنية في نفس الوقت. بشكل أساسي الجهاز الإداري للحكومة وعدم قدرته على تحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية، شكك ماركس في إمكانية فصل الإدارة عن السياسة في جهاز الحكومة والقطاع العام.

وانتهى إلى عدم إمكانية ذلك، حين ثبت أن كان يعتقد أن للإدارة مبادئ علمية، وأنها خالية من أي مفاهيم وقيم إجتماعية وسياسة أخرى غير صحيح، فالإدارة مملوءة بالقيم الاجتماعية والسياسية الأخرى التي تؤثر على أدائها ويجب أخذها في الاعتبار، وكذلك فعل "والدو" waldo إذ هاجم مدرسة الإدارة العلمية وتركيزها على مفهوم والكفاية والمساواة «waldo» و"سايمون" Simon الذين رفضوا مبادئ الإدارة العلمية واعتبرها مبادئ متضاربة

وقد تطورت نظريات الإدارة من نظرية الإدارة الكلاسيكية التي تنظر إلى المنظمة على أنها نظام بالغ مغلق لا يتأثر ببيئته الخارجية ويولي أهمية كبيرة للتخطيط والرقابة لتحقيق الكفاءة الاقتصادية. مجموعة

من المنظمات الثانوية المترابطة مع بعضها البعض، وتعمل كنظام واحد مفتوح. يتفاعل مع التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تحدث في بيئته الخارجية. يتفاعل ويتفاعل مع بيئته الخارجية. إن الخاصية التي تميز الإدارة هي قدرتها على إدارة التغيير والمتغيرات. الإدارة ليست سوى إجراءات تحتوي على مختلف الأنظمة أو الوحدات الفرعية للمنظمة وتربطها ببعضها البعض. من وجهة نظر نظرية النظم المفتوحة، فإن المنظمة هي منظمة. وفي حالات الحركة والتغير المستمر تتميز هذه المتغيرات بعدم اليقين والغموض وليست في يد... وفي مثل هذه الحالات تكون للمنظمة السيطرة الكاملة على عوامل وموارد وعوامل الإنتاج المختلفة كما في هذه الحالات هناك الحالات التي تكون فيها المنظمة محدودة أو مقيدة بعوامل بيئية خارجية وقوى داخلية أخرى فنية وهيكلية ونفسية واجتماعية، يجب على المنظمة أن تكون على دراية وفهم لهذه القوى والعوامل ومعرفة كيفية إدارة بيئتها الداخلية والخارجية بما يسمح بتحقيق أهدافها. الأهداف العامة.

تتناسب مفاهيم وأسس نظرية النظام الإداري المفتوح مع بيئة وبنية البيروقراطية الحكومية، حيث يتم من خلالها تحديد الأولويات وتوزيع الصلاحيات والصلاحيات والمهام والموارد المالية والبشرية على داخل الأجهزة والبرامج الحكومية. والمشاريع بشكل عام. إن تطبيق مبادئ ومفاهيم نظرية النظام الإداري المفتوح على الجهاز البيروقراطي يسمح للمنظمة بالتفاعل مع البيئة الخارجية والتأثر بها. وأخيراً، بدأ الاهتمام بموضوع الفعالية التنظيمية منذ قرون مضت، ويمكن القول إن من أول الصعوبات التي تواجه أي شخص يدرس موضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد، لأنها تعتبر إحدى درجات الفعالية التنظيمية. كفاءة. تحقق المنظمة أهدافها.

ثالثاً: أهمية الفعالية التنظيمية:

- ✓ تعتبر الفعالية التنظيمية القوة الدافعة الرئيسية وراء تحقيق تنظيم الحركة المتجددة لأهدافها. ولذلك فإن الفعالية التنظيمية هي مبرر وجود المنظمة واستمراريتها وتطورها، وهي في نهاية المطاف معيار الحكم على نجاحها.
 - ✓ قياس الفعالية التنظيمية هو أيضاً تقييماً للأداء العام للمنظمة. ولذلك تعتمد بعض المؤسسات على قياس فاعليتها التنظيمية لتقييم أدائها.
 - ✓ كما يعتبر بمثابة دليل إداري لقياس مدى نجاح وتميز المؤسسة، في كافة مجالات نشاطها، حيث أنه خاصية جامعة وشاملة تلخص أبعاد السمات المميزة للمؤسسة.
- (بوغازي مروة، دوار مروة، 2016، صفحة 22، 23)

رابعاً: خصائص الفعالية التنظيمية وعناصره

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي: (الهاشمي بعاج، 2010، صفحة 23)

الاستمرارية: ظاهرة تستمر مع مرور الوقت

الشمولية: وتشمل العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية -

التنوع: حيث يستفيد منه مختلف الأطراف من أفراد ومجتمع ومساهمين -

التعقيد: هناك علاقات غير واضحة بين الأبعاد

النسبية: لا يمكن الحكم بشكل مطلق على فعالية المنظمة، لأن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف

موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقييم فعالية المنظمة

والفعالية هي خاصية تتشكل من العناصر الموصوفة: فهي مكونة من معان مختلفة وأبعاد متعددة، مما

يعني أن محاولة تناولها من منهج واحد يعد خطأ منهجي

التنظيم الفعال يجب أن يشتمل على ثلاثة عناصر أساسية: (قاسمي الهام، بوتافعة تركية، 2020،

صفحة 16)

العنصر الأول: المورد البشري – عمال المعرفة

العنصر الثاني: فرق عمل تدار ذاتياً وتتولى المهام والمشاريع بشكل مستقل من البداية إلى النهاية

العنصر الثالث: يشمل شبكات المعلومات والحوسبة التي تربط جميع الفرق وتعالج جميع المعلومات

وتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات ومراقبة وتقييم الأداء وتضمن التنقل والمرونة في جميع عناصر المنظمة.

خامساً- مؤشرات الفعالية التنظيمية (عبد القادر بن برطال، بعاج الهاشمي، خنديش

يوسف، 2017، صفحة 202، 201)

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، واتساع أهدافها يتطلب

التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات

علمية لقياس فعالية المؤسسة. وسنكتفي بما توصل إليه الباحث كامبل (P.Campbell) الذي يجمع لنا

هذه المؤشرات في ثلاثين مؤشر هي:

✓ الفعالية العامة: تمثل جميع الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والأشخاص

المرتبطين بالمنظمة

✓ الإنتاجية: وتمثل حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ويتم قياسها على المستوى الفردي أو

على المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية في نفس المؤسسة أو بين المؤسسات التي لها نشاط مماثل.

- ✓ مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسات التشغيلية أو المماثلة لها
- ✓ التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر
- ✓ الربحية: هي مقدار الدوران بعد إزالة التكاليف
- ✓ الجودة: وتتعلق بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للعملاء.
- ✓ حوادث العمل: وتقاس بمعدل تكرارها والوقت اللازم لإحداث التعطيل وما ينجم عنها من خسائر مادية وبشرية.
- ✓ معدل نمو الشركة: نحدده من خلال حجم القوى العاملة والطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- ✓ معدل الغياب: وهو الغياب غير المبرر عن العمل
- ✓ دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي
- ✓ الدوران الوظيفي: هو عدد الأفراد الذين يتركون وظائفهم طوعاً، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- ✓ الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع معنويات الموظفين بسبب المناخ التنظيمي المناسب.
- ✓ الدافع والتحفيز: ويمثل بدرجة إعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ المعنويات: وتتمثل بمدى فهم المجموعة لقواعد المنظمة ومدى شعورها بالانتماء.
- ✓ التحكم: والذي يسمح بالتحكم في سلوك الأفراد وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف الموضوعية
- ✓ تحقيق التماسك وتقليل الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة تواصل فعالة بين الموظفين
- ✓ المرونة والتكيف: أي القدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث على المستوى البيئي من خلال إعادة صياغة أهداف محددة وفقاً للظروف الجديدة للمنظمة.
- ✓ درجة الاستقرار التي تتميز بها المؤسسة والقدرة على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط
- ✓ التكامل والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها طوال عملية التخطيط
- ✓ تتمتع المؤسسة بالشرعية والقبول داخل المجتمع بسبب القيم والثقافة السائدة وانسجامها مع قيم المجتمع.

- ✓ تطابق الأدوار وقواعد السلوك، أي درجة الاتفاق على مجموعة من القضايا مثل تفويض السلطة، وتوقعات الأداء، وغيرها.
 - ✓ المهارات العملية للمديرين: والتي تمكن من التفاعل الإيجابي بين المدخلات المختلفة
 - ✓ المهارات العملية لقيادة المنظمة والتي تمكن من التواصل مع المؤسسات الأخرى
 - ✓ إدارة المعلومات والاتصالات: والتي تتعلق بنقل المعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة والخصائص التي يجب أن تتمتع بها المعلومات مثل الدقة والوضوح.
 - ✓ الاستعداد لتحقيق أهداف ملموسة
 - ✓ الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع المستمر والحصول على كل ما يتعلق بالفعالية التنظيمية
 - ✓ التقييم الخارجي: والذي يمثل وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي يصدرونها بناء على اهتمامهم بالمؤسسة.
 - ✓ الاستقرار: ويترجم ذلك إلى رغبة المؤسسة الدائمة في الحفاظ على بنيتها الوظيفية، وكذلك ضمان تلبية كافة الاحتياجات، خاصة في أوقات الأزمات، باعتبارها "مخزون أمان للتعامل مع حالات الطوارئ".
 - ✓ تكاليف الإدارة: وهي النسبة بين رواتب ومكافآت مختلف مكونات الموظفين مقابل العمل الذي يقومون به.
 - ✓ مدى مشاركة أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرار، وخاصة أولئك الذين يرتبطون بهم بشكل مباشر
 - ✓ برامج التدريب والتطوير: تمثل مقدار الجهد المبذول في توفير فرص تنمية الموارد البشرية المتاحة لهم.
 - ✓ التركيز على النجاح: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها والتي تشكل أحد العناصر الأساسية للتحفيز.
- أن مفهوم الفعالية متعدد الأبعاد والمؤشرات، وبخصوص المعايير على الأبعاد فهي مسألة نسبية، تتعلق بثقافة الكتاب والباحثين ويتضح لنا من خلال دراسة كامبل لهذا الكم من المؤشرات تأكيد الخلاف القائم بين الكتاب والباحثين حول أبعاد التي تأخذها الفعالية التنظيمية فمنهم من يراها اقتصادية ومنهم من يراها اجتماعية وآخر ثقافية...الج

سادسا-العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية والصعوبات التي تواجهها:

إن المنظمة القادر على تأمين المستلزمات البشرية والمادية والمعلوماتية، بشكل دائم من أقدر على تنفيذ المهمات والتطلعات التي تسعى لبلوغها من حيث إمكانية إنتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتناهية للمستفيدين منها، وقد تباين الباحثون والمختصون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدر المنظمة على تحقيق الهدف ودرجة تأثيرها ومن أهمها: (بوغازي مروة، دوار مروة، 2016، صفحة 81/78)

➤ العوامل الفنية والتكنولوجية:

وتشمل هذه الأساليب التكنولوجية المتعلقة بالمباني والآلات والأدوار والمعدات وظروف العمل، بالإضافة إلى الأساليب المتعلقة بالمهارات الشخصية للموظفين واستراتيجية الإدارة والسلوك التنظيمي. وترتبط هذه العوامل (ذات الطبيعة العامة) بالتكنولوجيا والسلوك التنظيمي. الظروف والمتطلبات التكنولوجية للمنظمة ووسائل تحقيق أدائها الفني بشكل عام

➤ العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

ويشمل معنويات الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم وإجراءاتهم التي تتحكم في سلوك الفرد ورغباته، فضلاً عن أساليب الاتصال المعتمدة لتعميقها وتطويرها، مما يؤدي إلى تحسين الاستقرار التنظيمي والتماسك الديناميكي والديناميكي. التفاعل التنظيمي

➤ العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

ويشمل ردود الفعل التي يعكسها المستفيدون أو البيئة الخارجية بشكل عام، سواء تعلق بدرجة توافرها مع احتياجاتهم الحقيقية، أو بقدرتها على توفير وسائل الإشباع في الزمان والمكان المناسبين، وبالسعر المناسب.

كما يمكننا إضافة بعض العوامل التي تؤثر على الفعالية التنظيمية داخل المنظمة

➤ النظام الاقتصادي:

ونقصد بالنظام الاقتصادي جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تقوم بها عملية الإنتاج في المنظمة. وعليه فإن معايير الفعالية التنظيمية وفق هذا القسم تتجلى من خلال الخصائص التالية: قد تكون المنظمات التي لديها درجة عالية من تقسيم العمل أكثر كفاءة من تلك التي لديها درجة منخفضة من تقسيم العمل.

- المنظمات التي لديها درجة عالية من المتخصصين في مجال التقسيم الإداري أكثر فعالية من تلك التي لديها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.

المنظمات التي تحتوي على درجة من الآلية l'automatisme تكون أكثر فاعلية من تلك ذات آلية ضعيفة.

-النظام السياسي:

وما نعنيه هنا بالنظام السياسي داخل المنظمة هو الوحدات التي تتخذ القرارات وتحاول الحصول على الدعم من البيئة لترجمتها إلى واقع. وفي ضوء هذا البعد نرى أن المنظمة تتسم بكفاءة عالية. والذي يتميز بالخصائص التالية:

_ المنظمات التي ترتبط قراراتها باحتياجات موظفيها تكون أكثر فعالية من تلك التي لا تمثل قراراتها رغبات موظفيها.

_ المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ودقيقة أكثر فعالية من المنظمات التي تتخذ قراراتها بناء على مطالب عاطفية مشوهة.

_ المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من المنظمات ذات القدرة المحدودة على الحركة.

_ المنظمات التي تكون أيديولوجيتها واضحة ومحدودة وتندشأ من طبيعة المنظمة نفسها يمكن أن تكون فعالة للغاية.

_ يمكن للمنظمات التي لديها أعضاء مؤثرين أن تجعل المنظمة أكثر فعالية

-النظام الرقابي:

وتكمن الأهمية الخاصة لنظام الرقابة في هذا المجال في الإجراءات التي تدفع العاملين إلى القبول والالتزام بأهداف المنظمة. ويمكن الاستعلام عن خصائص الفعالية التنظيمية بناءً على هذا المتغير كما يلي:

✚ من المرجح أن تكون المنظمات التي لديها قواعد وعقوبات صارمة أكثر فعالية من المنظمات التي تتساهل مع كل ما يحدث داخلها.

✚ ومع ذلك، فمن وجهة نظر معينة، فإن المنظمات التي لديها أنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية مما لو كانت هذه القوانين مثبتة للوهلة الأولى.

✚ المنظمات التي تكون فيها العلاقة بين الرئيس والمرؤوس محدودة بشكل موضوعي والتي قد تخضع فيها العلاقات لأهواء وأمزجة الرئيس.

-النظام البيئي:

ونقصد بالنظام البيئي المحددات المرتبطة بالسكان والبيئة، ومن هنا تتمثل محددات فعالية المنظمة فيما يلي:

❖ تعتبر الشركات الكبيرة أكثر كفاءة من الشركات الصغيرة

❖ المنظمات التي لديها القدرة على تنفيذ التحركات السكانية المستهدفة، أي تلك التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على البيئة التي يجدون أنفسهم فيها، تكون أكثر فعالية إذا كان من الممكن التنبؤ بها بنفسها

سابعاً: تقييم الأداء لقياس الفعالية التنظيمية: (حفظاري سمير، 2018، صفحة 94)

يعتبر تقييم الأداء عملية قياس الكفاءة الحالية للعامل، واستعداده على تحمل المسؤولية في المستقبل، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي معياراً فرعياً من معايير إدارة الموارد البشرية التي تتضمنها مكافآت الأداء المتميز

- الاستفادة من نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية
 - الاعتماد عليه في العملية المهنية والتدريبية ووضع البرنامج التدريبي له
 - جعله عاملاً محفزاً، لأن نظام التقييم الموضوعي والدقيق لا بد أن يؤدي إلى أثر ملموس على الفرد. يجب عليه توجيه وتحفيز المبادرة وتنمية الشعور بالمسؤولية وتوجيه ولأثره للمنظمة ودعم جهودها. نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية للمنظمة.
- بالإضافة إلى ذلك، فإن تقييم الأداء يؤدي أيضاً إلى وصول العامل إلى أفضل النتائج، ومسؤولياته المهنية، وعلاقاته مع زملائه، والعمل المتوقع منه، واحتياجاته التدريبية، وهي كلها أهداف تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية

تقييم الأداء هو عملية قياس مهارات العامل الحالية واستعداده لتحمل المسؤوليات في المستقبل. ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي معياراً أقل من معايير إدارة الموارد البشرية المتضمنة في جوائز الأداء المتميز

ثامناً : أهداف تقييم الأداء الوظيفي وأهميته: تتمثل فيما يلي: (حفظاري سمير، 2018، صفحة

(97/94

- ✓ وتتمثل في القرارات الإدارية المتعلقة بشؤون الموظفين مثل الترقية أو منح المكافآت أو النقل أو التنسيب أو الطرد من العمل.
- ✓ توفير الوثائق اللازمة لسلامة وملاءمة القرارات الإدارية والتي تتمثل في تقارير الأداء الوظيفي
- ✓ توفير قوانين قوية لاتخاذ قرارات إدارية عادلة، بدلاً من الاعتماد على الحكم الشخصي والمحسوبية.
- ✓ توجيه وإرشاد الموظفين وتقديم معلومات التغذية الراجعة للموظف فيما يتعلق بأدائهم حتى يتعرف على نقاط القوة في أدائهم لتحسينها، وأوجه القصور لتجنبها في العمل.
- ✓ وضع خطط لتحسين الأداء من خلال الدورات التدريبية للموظفين في ضوء تقارير الأداء الوظيفي.

✓ التنبؤ بقدرات العامل في المستقبل.

✓ إعلام الموظف باهتمام رئيسه به ومراقبة أدائه، من خلال الحوافز والثناء الذي يقدمه له.

ويتضمن تقييم الأداء الوظيفي المتميز في المؤسسات ما يلي:

- وجود أنظمة صارمة تطبقها المنظمة لتقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي وعادل وإظهار نقاط القوة والضعف في أدائهم.
- وجود نظام محدد لقياس أداء الموظفين، شفاف وواضح ومعلن لجميع الموظفين.
- يجب أن يتضمن نظام تقييم الأداء نصوص وقوانين وإجراءات واضحة ومعلنة تحمي حق الموظف في التظلم وإحالة التظلم إلى السلطة العليا.

2-8 مسؤولية تقييم الأداء: يمكن إرجاع هذه المسؤولية إلى الأطراف الآتية :

وحدة الموارد البشرية: هي التي تقوم بتقييم الاداء، سواء بالاستعانة بالأنظمة المتعارف عليها، أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين أو من جهات أعلى، ثم تعريف المديرين المباشرين بالعملية وتدريبهم على التفاعل معها وتوزيع أدوات القياس عليهم ثم تجميعها وتفرغها وتحليلها واستخلاص النتائج.

المديرون: يقوم هؤلاء بصفتهم المشرفون مباشرة على العمال بإعداد مقاييس تقييمية وافراغها في شكل تقرير يوضح النتائج وتقديمه إلى وحدة إدارة الموارد البشرية من اجل عملية تقييم الاداء للعاملين وعادة ما يتم التقييم مرة في السنة، ولكن عملية التقييم عملية مستمرة باستمرار العمل.

3-8 مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء: (حفظاري سمير، 2018، صفحة 100/97)

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان واثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم على الرغم من ان المديرين كالرؤساء كالمؤوسين لا يميلون له إلا أنه مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه لان نتائجه وتستخدم في المجالات التالية:

✓ **تخطيط الموارد البشرية:** توفر نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية (إحدى وظائف إدارة هذه الموارد) تساعده على إنجاز مهمته الأساسية كما يلي:

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى مستوى عالٍ من الكفاءة المهنية للعامل، فإن ذلك يدل لوظيفة التخطيط على أن عبء العمل المستقبلي سيتم تنفيذه في المستقبل في إطار زمني أقصر بسبب هذا المستوى العالي. مما يزيد من وقت العمل المتاح في المستقبل المتوقع مما يشير إلى احتمال عدم الحاجة للموارد البشرية في المستقبل لتغطية عبء العمل

– توضح نتائج تقييم الأداء من هم اقل كفاءة والذين سوف يستغنى عنهم ووجوب استبدالهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من عمال ، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.

✓ الترقية وتخطيط المسارات الوظيفية: تساعد نتائج تقييم الأداء على رسم وتحديد المسارات الوظيفية لجميع الموظفين في المنظمة، وخاصة أولئك الذين يشغلون مناصب قيادية. وتظهر نتائج التقييم المستمر إمكانات الفرد، بناءً على الوظائف التي يمكنه القيام بها. تشير مراجعة الأداء بوضوح إلى من هو الشخص المناسب للترقية وإلى أي منصب مناسب يمكن ترقية هذا الموظف

✓ تقييم الاستقطاب والاختيار: عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفاً في المستوى المهاري للعامل المندمج حديثاً في المنظمة خلال فترة التجربة والتدريب التي تلي تعيينه وما بعدها، فهذا يعني أن نشاط التوظيف والاختيار والتعيين، وهما وظيفتان، الإنسان فشل قسم الموارد في جذب واختيار الموظفين ذوي الإمكانيات العالية. إنهم مؤهلون جيداً، لذا فإن نتائج تقييم الأداء تكون بمثابة معيار يشير إلى مدى جودة أداء هذين المنصبين لواجباتهما. المهام المطلوبة.

✓ تحديد ماهية ونوعية البرامج التعليمية والتدريبية: عادة ما تكشف نتائج تقييم أداء الموظفين نقاط الضعف والفجوات في الأداء، مما يتطلب من المنظمة، من خلال إدارة مواردها البشرية، تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تعالج نقاط الضعف هذه. وهذا يقودنا في النهاية إلى القول بأن نتائج تقييم الأداء كاشفة. الاحتياجات التدريبية للمنظمة والتي على أساسها يتم تحديدها. جودة وأنواع برامج التعلم والتدريب التي تحتاجها المنظمة.

✓ تقييم برامج التعلم والتدريب: يسعى أي برنامج تعليمي وتدريبى إما إلى معالجة نقاط الضعف في أداء الموظفين أو تطوير نقاط القوة لديهم. ويتم تحديد هذه النقاط من خلال نتائج تقييم أداء الموظف لتحديد ما إذا كان نشاط التعليم والتدريب (أحد الوظائف). نجحت إدارة الموارد البشرية في أداء رسالتها والتي تصب في مصلحة المتدربين. الدورات كجزء من عملية تحسين مستوى أدائهم، يجب تقييم أداء هؤلاء المتدربين في نهاية تدريبهم من أجل تجديد تدريبهم. فترة الاستفادة. وفي ضوء ذلك توصلنا إلى أن نتائج تقييم الأداء تلعب دوراً معيارياً في تقييم عملية التعلم والتدريب.

✓ تحديد الحوافز التشجيعية: ومن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع المنظمة تحديد من يستحق الحصول على كافة أنواع الحوافز مثل العلاوات والمكافآت. وتظهر هذه النتائج مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة في إنجاز المهام المطلوبة منه. لمدة زمنية تحدد خلالها الحوافز.

✓ إنهاء الخدمة: إن فصل الموظف من قبل المؤسسة يأخذ شكلين: الأول هو الفصل أو الطرد من العمل، والذي يعتبر العقوبة الأشد. هناك أسباب عديدة للطرد، منها طرد الأشخاص الذين أظهرت نتائج تقييم أدائهم ضعفًا وتراجعًا في أدائهم. العمليات، ولا توجد فرصة لتحسين هذا الأداء، حتى يتمكنوا من البقاء في العمل. يعتبر العمل عبئًا ويضر بالمنظمة ويجب التخلص منه. والشكل الثاني هو التسريح، والذي تلجأ إليه المنظمة عندما يكون لديها فائض من العمال والموظفين. يريد أن يطلق النار على جزء منه

✓ النقل الوظيفي: تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارًا هامًا ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلائم مع قدراتهم أكثر.

تاسعا_ آليات التنظيمية للمؤسسة وفعاليتها

إذا كانت القدرات المادية والهيكل التنظيمية والإجراءات العملية مهمة للنجاح التنظيمي، فقد أصبح الناس الآن أكثر أهمية. معظم الصعوبات والانحرافات وما إلى ذلك. نتيجة لسلوكيات غير طبيعية لدى الأفراد. وأيضا للنجاحات. يتمتع الأفراد بقدرة كبيرة على تغيير وتعديل الظروف والأوضاع داخل المنظمة. تسعى المنظمة إلى القضاء بشكل بناء على اهتمامات معينة أو توظيف مهارات جديدة وما إلى ذلك. تتطلب إجراءات العمل التنظيمي أيضًا من الإدارة توجيه الأفراد. التأثير عليهم وتفعيل قدر الإمكان العوامل التي تدفعهم إلى المصنع. كل هذا ينتج عن الإدارة ويفرض عليها بسبب العقلية التي يدخل بها الأفراد إلى المنظمة والتي تعكس تربيتهم الاجتماعية. الثقافة والميل المتزايد للتصرف وفق العادات التي اعتادوا عليها في الحياة اليومية. ويمكن تلخيص نقاط هذه الإجراءات في النقاط التالية: (حفطاري سمير، 2018، صفحة 101)

➤ إعادة هيكلة المنظمة بهدف إزالة العيوب وخلق جو عمل مبني على التفاهم والتعاون بين

الموظفين

➤ توفير الآلات التكنولوجية وإدخال أساليب العمل الحديثة والمتطورة المتوافقة مع التطور

➤ تغيير تصرفات الأفراد من خلال تغيير إجراءات التعيين والترقية، وأساليب التدريب والتوجيه،

ومحاولة تغيير آراء الموظفين تجاه الوظيفة وتصرفاتهم التي قد تتعارض مع أهداف المنظمة.

➤ القدرة على العمل بمرونة والتكيف مع بيئة العمل وطبيعتها ونوعها.



الفصل الرابع:

الاجراءات المنهجية
للدراسة الميدانية



اولا: مجالات الدراسة الميدانية:1 المجال المكاني:

يعتبر الجانب المكاني الحيز الجغرافي الذي يجري فيه الباحث دراسته الميدانية حيث يكمن المجال المكاني في دراستنا في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة .

يعد ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة احدى اهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر وقد تشغل على 258 عامل كونها ذات طابع صناعي وتجاري تمتلك شخصية معنوية واستقلال ماله ولها تاريخ ومكانة على المستوى الوطني ،وقد تم انشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري بموجب المرسوم 91/147 المؤرخ في 12 ماي 1991 الذي غير طبيعته القانونية فاكتمت تسمية ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI واعطى للديوان صفة الهيئة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC ،يقع مقر المديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري في وسط مدينة خنشلة حي 150 سكن قرب مقر ولاية خنشلة ومقابل البنك المركزي الجزائر طريق الوزن الثقيل ، وتحتوي على 04 مديريات :خلية التدقيق الداخلي،خلية الشؤون القانونية، المدير العام المساعد، خلية الامن الداخلي ،كما تحتوي على العديد من الدوائر من بينها: دائرة تنمية الترقية العقارية ،دائرة تسيير وصيانة الحضيرة ، دائرة التحكم في انجاز المشاريع،دائرة المالية والمحاسبة، دائرة الموارد البشرية (انظر الملحق رقم02) ومن ابرز المهام التي تقوم بها المؤسسة هي ترقية البناءات والمحافظات على العمارات وملاحقتها قصد الابقاء عليها صالحة للسكن، ايجار المساكن والمحلات ذات الاستعمال المهني والتجاري والحرفي او التنازل عنها وترقية الخدمة العمومية في ميدان السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الاكثر حرمانا،.....

2 المجال الزمني:

ويقصد به الزمن المستغرق في اجراء الدراسة بدا من اختيار الموضوع الى غاية كتابة التقرير النهائي وبناء على ذلك قمنا بتقسيم المجال الزمني لدراستنا الى ثلاث مراحل وهي كالتالي:

❖ المرحلة الاولى:

بدات هذه المرحلة باختيارنا للموضوع الذي كان بتاريخ 09/11/2024 ومن تلك الفترة ونحن في طور البحث في هذا الموضوع ومحاولة جمع المادة العلمية من مختلف الكتب والمراجع وذلك بغية ضبط اساسيات الموضوع جيدا في انتظار الاجراءات الرسمية من طرف ادارة الكلية وبعد الموافقة على استمارة اختيار الموضوع واسناده لنا بصفة رسمية وذلك بتاريخ 31/11/2024 تم تحديد موعد مع الاستاذ المشرف اين تم الاتفاق على بعض العناصر الاساسية للبحث والمتمثلة في ابعاد ومؤشرات الموضوع مع ضبط

تساؤلات وفرضيات الدراسة بالاضافة الى وضع الخطة المبدئية للدراسة وبعد اجراء التعديلات اللازمة وفهم الموضوع جيدا تم الشروع في الفصول النظرية .

❖ المرحلة الثانية:

تضمنت هذه المرحلة القيام بزيارة استطلاعية لميدان الدراسة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ، حيث كانت اول زيارة لنا يوم 2024/02/11 حيث تم القيام بجولة استكشافية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ووجدنا ان هذه المؤسسة هي الميدان الانسب لدراستنا اين تم طلب اجراء الدراسة وتلقينا قبول مبدئي من المسؤولين وبتاريخ 26 / 02 / 2024 تقدمنا للمؤسسة بصفة رسمية وبترخيص من ادارة الكلية من ثم تمت المصادقة عليه من طرف المدير الفرعي للموارد البشرية بتاريخ 28 / 03 / 2024 ومنذ تلك الفترة الى غاية 2024/04/30 قمنا باعداد كل من دليل المقابلة واستمارة الاستبيان وعرضها على الاستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين من اجل اعطاء بعض الملاحظات والتصويبات.

❖ المرحلة الثالثة:

انطلقت هذه المرحلة من تاريخ 2024/5/5 أين قمنا بمجموعة مف المقابلات مع إدارات المؤسسة ومسؤوليها مع تسجيل بعض الملاحظات المتكررة في الميدان و التي من خلالها أعدنا شبكة الملاحظة لدراستنا.

وبعد تلقينا مجموعة من الملاحظات والتعديلات الخاصة باستبيان الدراسة ومن ثم هكلته في شكله النهائي وبتاريخ 2024/05/05 قمنا بعملية توزيع الاستبيان على عامل المؤسسة أين تم استرجاعها بتاريخ 2024/05/07

وبعد تلك الفترة قمنا بعملية تفرغ معطيات الاستبيان والذي تم عن طريق برنامج الحزم الاحصائية SPSS ومن ثم تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها حيث إمتدت هذه المرحلة إلى غاية 2024/05/20.

3_المجال البشري:

يتضح المجال البشري في دراستنا الحالية والتي نبحت من خلالها عن علاقة الحراك المهني بفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة والبالغ عددهم 285 عامل وذلك بناء على تم التصريح بيه من قبل مكتب الموارد البشرية.

ثانيا: منهج الدراسة:

تعتبر عملية إختيار المنهج المناسب للدراسة من أهم المراحل في البحث العلمي فهو يسهل للباحث طريق بحثه ويمكنه من الوصول إلى نتائج وأهداف تتماشى مع موضوعه. اذ يعرف على انه " هو طريقة تفكير

وتحميل وعرض يعتمدها الكاتب تضمن سلامة البحث والباحث في عرض أفكاره أو الوصول إلى تماسك الموضوع مضمونا ونتائج" (رياض عثمان، 2014، صفحة 49)

ونحن في دراستنا هذه والمعنونة ب "علاقة الحراك المهني بفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة" وبناء على طبيعة فرضياتها ونوعية اهدافها استلزم علينا الاعتماد على كل من المنهج الوصفي والاحصائي في الدراسة

1_ المنهج الوصفي:

إذ يعرف المنهج الوصفي على أنه " تعلق هذا النهج بالظروف القائمة والعلاقات والممارسات المشتركة والمعتقدات ووجهات النظر والقيم والاتجاهات بين الناس والعمليات والتأثيرات المستمرة التي يشعر بها الأفراد والاتجاهات والنمو والظروف. النهج الوصفي مثير للاهتمام في بعض الأحيان. دراسة العلاقة بين ما هو كائن والأحداث السابقة التي ربما أثرت في هذه الأحداث والظروف الحالية (محمد عبد العال النعيمي، وآخرون، 2015، صفحة 227)

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي سعيا في والصف الدقيق للظاهرة المحل الدراسة والإحاطة بمختلف أبعاد ومؤشرات دراستنا من خلال جمع البيانات بمختلف الأدوات لان المنهج الوصفي يسمح باستخدام أكثر من أداة في الدراسة الواحدة وهذا ما يميزه عن باقي المناهج العلمية.

❖ كيفية توظيف المنهج الوصفي في الدراسة.

لقد تم توظيف المنهج الوصفي في كل من الإطار النظري والميداني للدراسة، ذلك من خلال وصف الظاهرة المدروسة والتعمق في تفسير كل من متغيراتها، كما تم توظيفه من خلال جمع البيانات بواسطة أدوات الملاحظة والمقابلة والاستبيان ومن ثم تفرغها وتحليلها وتفسيرها بناء على فرضيات الدراسة

2_ المنهج الاحصائي

"هو الوسيلة الوحيدة التي تستخدم في دراسة الظواهر التي لا نستطيع أن نجري عليها تجارب". (مامن فيصل، 2018، صفحة 102)

❖ كيفية توظيفه في دراستنا:

_ تم الاعتماد عليه في تفرغ بيانات الاستبيان في شكل جداول باستخدام برامج SPSS وما يحمله من مقاييس إحصائية .

_ كما تمت الاستعانة به في تحميل إجابات وسلوكيات المبحوثين في كل من أداة المقابلة والملاحظة وتحويلها على شكل نسب وقيم تحمل معنى كمي.

تم استخدامه أيضا في الكشف عن درجة تأثير كل من أبعاد الحراك المهني وفاعلية الاداء وذلك من خلال معامل الانحدار الخطي البسيط

ثالثا: مجتمع البحث وعينة الدراسة:

1 مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على انه " جميع مفردات او وحدات الظاهرة تحت البحث فقد يكون المجتمع مكونا من سكان مدينة او مجموعة من الافراد في منطقة ما " (محمد عبد العال النعيمي، واخرون، 2015، صفحة 77)

ومجتمع دراستنا يتمثل في جميع العاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة

2 عينة الدراسة:

❖ تعريف العينة: هو جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة ويتم اختياره وفق قواعد محددة حتى يمثل المجتمع بشكل صحيح. وتتكون العينة من مكونات معينة من المجتمع الذي تطبق منه الدراسة. الحصول على معلومات صادقة من أجل الوصول إلى تقديرات ممثلة للسكان الذين يأتون منهم، وهذه هي العناصر التي تستخدم للحكم على كل منها" (علي معمر عبد المؤمن، 2008، صفحة 184)

❖ تعريف العينة المنتظمة: systematic sample

اسلوب العينة العشوائية المنتظمة هو أحد اساليب المعاينة العشوائية التي تمتاز بالسهولة والبساطة في التطبيق يتم اختيارها في حالة تجانس المجتمع الاصلي، وتسمى منتظمة لأننا نختار مسافة ثابتة بين كل رقم والرقم الذي يليه

استخراج حجم العينة المنتظمة:

نأخذ 30% من مجتمع البحث الذي يتكون من 258 مفردة

حجم المجتمع

$$\frac{N}{n} = \frac{258}{77} = 3 \quad / \quad 77 = \text{طول الفترة}$$

حجم العينة

طول الفترة هو 03

حساب N

258 → x

100 → 30

ومنه

$$77 = \frac{258 \times 30}{100}$$

وبالتالي عينة البحث تتكون من 77 مفردة

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

1_المقابلة:

وتعريف (انجلس وانجلس) الذي يقول فيه بأن "المقابلة محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين، هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي أو للاستعانة بها في التوجيه والتشخيص والعلاج"

أما (ما كوي وماكوي) فيعرفان المقابلة بأنها " التفاعل اللفظي الذي يحدث بين شخصين في مواقف المواجهة، حيث يحاول أحدهما، وهو القائم بإجراء المقابلة، الحصول على معلومات أو أقوال من المجيب تدور حول آرائه ومعتقداته" (علي معمر عبد المؤمن، 2008، صفحة 247)

وعلى ضوء دراستنا تم استخدام المقابلة الاستطلاعية مع 05 إطارات من المؤسسة بحيث تم الاعتماد عليها كأداة مساعدة لدعم موضوع الدراسة بمجموعة من المعلومات والمعارف التي يقدمها المبحوثين من خلال الكشف عن رأي كل منهم حول موضوع الدراسة خاصة وأن المبحوثين المختارون لإجراء المقابلة يمثلون أصحاب القرار وهذا ما يمكننا من دعم نتائج دراستنا

وقد تكون دليل المقابلة من 06 اسئلة بالإضافة الى محور البيانات الشخصية كما هو موضح في

الملحق رقم (03)

جدول رقم (01) يوضح المقابلات المنجزة مع المبحوثين:

رقم المقابلة	المقابلات	تاريخ المقابلة	الساعة	مدة المقابلة	مكان المقابلة
01	رئيس مصلحة الموارد البشرية	2024/5/6	10:30	45 دقيقة	المكتب
02	رئيس دائرة التحكم في الانجازات	2024/5/5	13:30	30 دقيقة	المكتب
03	رئيس دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار	2024/5/9	11:00	30 دقيقة	المكتب

04	رئيس دائرة المالية والمحاسبة	2024/5/07	9:30	45 دقيقة	المكتب
05	رئيس دائرة التسيير وصيانة الحضيرة	2024/05/08	03:00	30 دقيقة	المكتب

2_ السجلات والوثائق:

خلال زيارتنا الميدانية لمؤسسة الدراسة الميدانية استطعنا جمع مجموعة من الوثائق المهمة والسجلات القيمة التي زودتنا بنظرة عامة حول التاريخ التطوري لهذه المؤسسة مع مخططات عامة للهيكل التنظيمي العام لها، اضافة إلى احصائيات حول تعداد العمال والخصائص المهنية لهم مع مختلف المراتب المتاحة داخل المؤسسة. وقد استفدنا من هذه الوثائق والمستندات سواء في التعرف على المديرية وواقعها التنظيمي.

3_ الاستبيان:

ويعرف جمال زكي والسيد ياسين الاستبيان بأنه "طريقة جمع البيانات تعتمد بشكل أساسي على استمارة مكونة من مجموعة من الأسئلة يتم إرسالها أو إعطاؤها للأشخاص الذين تم اختيارهم كموضوع للدراسة حتى يتمكنوا من تسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة، وكل هذا يتم دون مساعدة من الباحث إلى الأفراد" (علي معمر عبد المؤمن، 2008، صفحة 205)

وقد استخدم الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة والاعتماد عليها بدرجة أولى في الحصول على المعلومات من عينة البحث بحيث تم توزيعها للمبحوثين والمتمثلين في جميع اطارات العمال داخل مؤسسة وتم ذلك أثناء أوقات الدوام حيث تم الاعتماد عليها نظرا لضيق الوقت وكذلك حجم العينة والذي لا يسمح بإجراء مقابلات مع المبحوثين.

إذ تم قبولية الاستبيان وهيكلته بناء على طريقة مقياس ليكرت الخماسي (معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة) وذلك باعتباره من أنسب المقاييس لتحقيق أهداف البحث كما إعتمدنا على حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان وتم اعتماد مقياس ليكرت "Likert" الخماسي لقياس اجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان كالتالي:

جدول رقم (02) يوضح درجات ومستويات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
---------	------------	-------	-------	-------	------------

الدرجة	5	4	3	2	1
المجال المتوسط المرجع	من 01 الى اقل من 1,8	من 1,8 الى اقل من 2,6	من 2,6 الى اقل من 3,4	من 3,4 الى اقل من 4,2	4,2 فاكثر

المصدر: من اعداد الطالبة

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى أربع محاور كالتالي:

- المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين ويحتوي على 06 أسئلة.
- المحور الثاني: محور خاص بالترقية والولاء التنظيمي وتضمن 07 اسئلة.
- المحور الثالث: محور خاص بالنقل الوظيفي والكفاءة الفردية وتضمن 08 اسئلة.
- المحور الرابع: محور خاص بالتنزيل الوظيفي والكفاءة المهنية وتضمن 12 اسئلة.

4_ الملاحظة:

تعرف الملاحظة عى أنها " فعل فحص الظاهرة بكل اهتمام وعناية". (موريس انجرس، 2006،

صفحة 31)

وفي دراستنا هذه تم استخدام الملاحظة البسيطة والاعتماد عليها كأداة مساعدة للبحث حيث تفرق على أنها الملاحظة المجردة والعرضية والتي تخلوا من كل الوسائل والإجراءات بل الاكتفاء بتسجيل بعض السلوكيات والأحداث العفوية التي يشاهده الباحث في فترة بحثه ومن خلال زيارتنا الاستطلاعية المتكررة للمؤسسة قمنا بتسجيل مجموعة من الملاحظات والسلوكيات وتمت هيكلتها في شبكة ملاحظة كما هي موضحة في الملحق رقم 06 والتي تضمنت مجموعة من السلوكيات المتوقعة حول عينة البحث والتي تم اختبار وجودها من عدمها داخل المؤسسة وذلك على فترات زمنية صباحية وأخرى مسائية وقد أوضحت نتائجها ما يلي:

الالتزام بأوقات الدخول والخروج لدى العاملين هي سلوكيات موجودة في كل الفترات الزمنية وهذا ما يدل على أن العمال يتميزون بالالتزام والانضباط المهني من حيث أوقات الدخول والخروج وهذا ما يرجع على المؤسسة بالإيجاب ويمنع حدوث فوضى داخلى المؤسسة (جهاز بصمة الاصبع).

✓ كما نجد أن كل السلوكيات المتعلقة بالعمل ضمن جماعات واحترام السلم الإداري ثبت وجودها في كثر الفترات بنسبة 100% وهذا ما يدل على أن العمال يعملون ضمن جماعات وذلك ما يحقق التعاون والتضامن فيما بينهم .

✓ كما نجد أف العمال يعملون بوتيرة جيدة في الفترة الصباحية والمسائية.

- ✓ التواصل بين دوائر يتم عبر الهاتف اللاسلكي بكل مكتب.
- ✓ سلوك المناوشة بين العمال سلوك منعدم بنسبة 100%.
- ✓ كما ان العمال يحترمون السلم . الإداري ولا يخترقونه وهذا ما يدل على مدى وعي العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قمنا باستخدام أحد أنظمة التطبيقات الإحصائية الجاهزة والمعتمدة في بحوث العلوم الاجتماعية، وهو برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية `statistical package_for social sciences` والذي يعرف بالرمز: `spss` وهي كالتالي:

التكرارات: هي عدد تكرار استجابة المبحوثين على كل عبارة من عبارات الاستبيان.

النسب المئوية: تستخدم لغرض معرفة نسبة التكرار كل بديل من بدائل الاستبيان وتحسب كالتالي:

$$\text{التكرار} \times 100$$

$$N = \underline{\hspace{2cm}}$$

مجموع التكرارات

معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه بغرض قياس درجة الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان

معامل الصدق: ويقصد به أن المقياس يقيس ما وع لقياسه ويحسب بالجذر التربيعي لمعامل البيانات

معامل الثبات (Chronbachs Alpha) يستخدم لمعرفة ثبات الاستبيان والذي يعني إستقرار المقياس مع

نفسه بحيث يعطي نفس النتائج في حالة تجربته مرة أخرى

التوزيع الطبيعي: يستخدم للتأكد من توزيع البيانات إن كان توزيع طبيعي أولاً.

المتوسط الحسابي: يستخدم لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان

الانحراف المعياري: ستخدم لمعرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين عن القيمة المركزية

سادسا: تحليل الخصائص السكومترية لاستبيان الدراسة:

1_ صدق وثبات البيانات:

أ_ الصدق الظاهري:

لتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الطالبة بعرض استبيان الدراسة على أستاذين من علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة خنشلة والموضحة أسماؤهم في الملحق رقم ... وهذا بصدق تحكيم الاستبيان وقد تم اقتراح مجموعة من بعض الملاحظات والتعديلات من بينها:

- إقتراح إضافة بعض العبارات للاستبيان حيث كاف العدد الإجمالي للعبارات 16 عبارة وأصبح 27 عبارة
- إعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات
- وقد تم الالتزام بهذه الملاحظات والتي على أساسها تم وضع الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق (01).

ب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

يتمثل في مدى إرتباط كل محور من محاور الاستبيان بالعبارات الخاصة به بحيث يكشف عنه من خلال حساب معامل إرتباط بيرسون والجداول الآتية توضح ذلك:

الجدول رقم (03) يوضح معامل ارتباط بيرسون لمحور الترقية وعبارات

عبارات الترقية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	15
هناك فرص عالية للترقية داخل المؤسسة	Pearson Correlation	,048
	Sig. (2-tailed)	,866
	N	15
تتم الترقية على اساس الكفاءة وتوفر الشروط القانونية ، والمستوى التعليمي المناسب	Pearson Correlation	,412
	Sig. (2-tailed)	,127
	N	15
توفر نظام عادل للترقية يعزز روح الانتماء واولاء للعاملين	Pearson Correlation	,516*
	Sig. (2-tailed)	,049
	N	15
تسعى ادارة المؤسسة في شرح معايير الترقية للعاملين بصفة دورية مستمرة	Pearson Correlation	,585*
	Sig. (2-tailed)	,022
	N	15
تتجسد روح مسؤولية العامل تجاه عمله في مدى احترامه وتنفيذه للقانون الداخلي للمؤسسة	Pearson Correlation	,800**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	15
حصول العامل على الحوافز والعلاوات يزيد من رقاوبته الذاتية للعمل	Pearson Correlation	,225
	Sig. (2-tailed)	,421
	N	15

حصول العامل على مكانة افضل في السلم الهرمي يزيد من تحمله مسؤولية داخل التنظيم	Pearson Correlation	,146
	Sig. (2-tailed)	,605
	N	15

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

حسب الجدول رقم (03) نجد ان معاملات الارتباط الخاصة بالترقية والولاء التنظيمي والعبارات الخاصة به تتراوح ما بين 0.048 كأقل قيمة و0,866 كأكبر قيمة.

وهي كلها قيم ونسب عالية وتقرب من 1 وهذا ما يوضح وجود ارتباط قوي واتساق داخلي بين محور الترقية والعبارات الخاصة به.

الجدول رقم (04) يوضح معامل ارتباط بيرسون لمحور التنقل الوظيفي وعباراته

عبارات التنقل الوظيفي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	15
لتنقل الوظيفي الاختياري للعاملين يعزز درجة الثقة لديهم في مساهمهم المهني	Pearson Correlation	,605*
	Sig. (2-tailed)	,017
	N	15
يساهم النقل الوظيفي في تدريب العامل واختيار قدراته في المنصب الجديد	Pearson Correlation	,219
	Sig. (2-tailed)	,432
	N	15
يساعد النقل الوظيفي بين المصالح المختلفة على تطوير الكفاءات وتنوع معارفهم	Pearson Correlation	,268
	Sig. (2-tailed)	,334
	N	15
من بين اسباب النقل الوظيفي تقدير مدى تناسب قدرات العامل مع الوظيفة الاخرى	Pearson Correlation	,742**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	15
يساعد انتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على التفاعل بمرونة مع متطلبات العمل وتكيفه	Pearson Correlation	,840**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	15
يساعد انتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على التفاعل مع المواقف الصعبة	Pearson Correlation	,370
	Sig. (2-tailed)	,174
	N	15
اقر بوجود معايير مفاضلة موضوعية للعاملين في عملية النقل الوظيفي	Pearson Correlation	,578*
	Sig. (2-tailed)	,024
	N	15

نادرا ما تطبق الإدارة العليا النقل الوظيفي الاجباري	Pearson Correlation	,766**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	15

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

حسب الجدول رقم (04) نجد ان معاملات الارتباط الخاصة بالتنقل الوظيفي والكفاءة المهنية والعبارات الخاصة به تتراوح ما بين 0,001 كأقل قيمة و0,840 كأكبر قيمة.

وهي كلها قيم ونسب تقترب من 1 وهذا ما يوضح وجود ارتباط قوي و اتساق داخلي بين محور التنقل الوظيفي والعبارات الخاصة به.

الجدول رقم (05) يوضح معامل ارتباط بيرسون لمحور التنزيل الوظيفي وعباراته

عبارات التنزيل	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	15
وجود عقوبات مهنية يعزز من قدرة المؤسسة على فرض الرقابة والصرامة	Pearson Correlation	,689**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	15
تطبيق المؤسسة نظام العقوبات على التوبيخ وخصم الاجر للعامل في حال اقترافه مخالفة ما	Pearson Correlation	,688**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	15
عند تشديد المؤسسة في نظام على العقوبات يعمل العامل على تحسين اداءه من خلال مضاعفة المجهودات في العمل	Pearson Correlation	,571*
	Sig. (2-tailed)	,026
	N	15
عند تشديد المؤسسة في نظام العقوبات يزيد ذلك في زيادة انضباط العامل داخل المؤسسة	Pearson Correlation	,623*
	Sig. (2-tailed)	,013
	N	15
يعجل في تطبيق نظام التنزيل الوظيفي الجماعي في حال اعادة مراجعة الهيكل التنظيمي الوظيفي وللمؤسسة	Pearson Correlation	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	15
عند تشديد المؤسسة على العقوبات يعمل العامل على تحسين اداءه من خلال مضاعفة المجهودات في العمل	Pearson Correlation	,769**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	15
انخفاض اجر العامل نتيجة تعرضه لتنزيل الوظيفي يزيد من دافعيته للعمل باتقان في المستقبل		,237
	Sig. (2-tailed)	,396
	N	15

اقر بان تطبيق التنزيل الوظيفي هو فلسفة عمل مناسبة تجنب تسريح العمال	Pearson Correlation	,851**
	Pearson Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	15
تطبيق نظام التنزيل الوظيفي يحدد المستقبل المهني للعامل بالمؤسسة	Pearson Correlation	,638*
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	15
التنزيل الوظيفي يؤثر سلبا على الحالة المعنوية للعامل مقارنة بالجانب المادي	Pearson Correlation	,648**
	Sig. (2-tailed)	,009
	N	15
النقل الوظيفي والتنزيل الوظيفي امر طبيعي وموضوعي لإعادة توجيه مهني للأفراد العاملين بالمؤسسة	Pearson Correlation	,633*
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	15

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

حسب الجدول رقم (05) نجد ان معاملات الارتباط الخاصة بالتنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية والعبارات الخاصة به تتراوح ما بين 0,001 كأقل قيمة و0,865 كأكبر قيمة.

وهي كلها قيم ونسب تقترب من 1 وهذا ما يوضح وجود ارتباط قوي واتساق داخلي بين محور التنزيل الوظيفي والعبارات الخاصة به

2 ثبات الاستبيان :


تم حساب ثبات استبيان الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ كما يوضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يوضح ثبات أداة الدراسة بمعادلة ألفا كرونباخ

الرقم	محاو الاستبيان	معامل الفا كرونباخ
01	الترقية والولاء التنظيمي	0,351
02	التنقل الوظيفي والكفاءة المهنية	0,778
03	التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية	0,886
04	مستوى الثبات الكلي للاستبيان	0,651

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الثبات الإجمالي قدر ب 0.651 وهي نسبة عالية وتقترب من 1 وهذا ما يحقق لنا ثبات أداة الدراسة.



الفصل الخامس:
عرض وتحميل
المعطيات البيانية وتفسير
ومناقشة نتائج الدراسة

اولا/ عرض البيانات إحصائيا وتحليلها وتفسيرها

• عرض وتحميل وتفسير بيانات الاستبيان:

01/ التوزيع الطبيعي:

قبل عرض نتائج استبيان الدراسة يجب التطرق إلى التوزيع الطبيعي لبيانات استبيان الدراسة:
جدول رقم 07: يوضح التوزيع الطبيعي أداة الدراسة

المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	مستوى المعنوية
الثاني	الترقية والولاء التنظيمي	07	0,167
الثالث	النقل الوظيفي والكفاءة المهنية	08	0,157
الرابع	التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية	11	0,078
المجموع		26	0.109

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

من خلال مخرجات الجدول رقم يتضح لنا أن كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا بحيث أن مستوى المعنوية الإجمالي للدراسة يقدر ب 0.109 وهي نسبة أكبر من 0.05 ومنه يمكننا إستخدام الاختبارات المعلمية، وهذا ما يمكننا من تعميم النتائج.

ثانيا- تحليل الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة

من خلال معالجتنا لبيانات الدراسة احصائيا باستخدام برنامج تحليل الحزم الإحصائية SPSS تحصلنا على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة مترجمة كميا وبيانيا كالآتي:

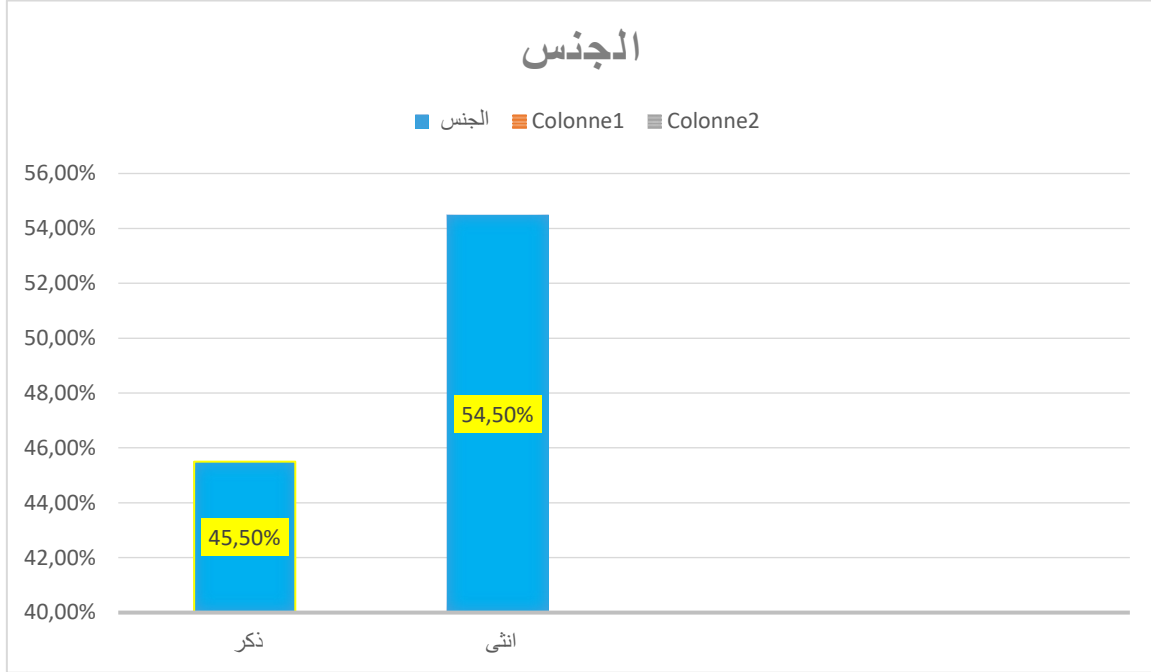
✓ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (08) يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	35	%45,5
انثى	42	%54,5
المجموع	77	%100

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

الشكل رقم (04): مدرج تكراري يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



نلاحظ من الجدول رقم والشكل رقم : أن أفراد مجتمع الدراسة لمديرية الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة موزعين حسب متغير الجنس كما يلي: 35 ذكور بنسبة 45,5% مقارنة بنسبة الإناث بنسبة 54,5 % وعدد هن 42، ومن خلال الملاحظة الميدانية من جهة ومن خلال مقابلات التي أجريناه يمكن تفسير هذا التفاوت في النسب أن الإناث لديهن استعدادا للعمل في المؤسسات الإدارية ويرجع السبب أيضا أن للإناث قدرة تحمل التعامل مع الشريحة التي يتكفل بها القطاع أكثر من الذكور وان اغلب الذكور عبارة عن مهندسين معمارين اي ان مهمتهم خارج المؤسسة

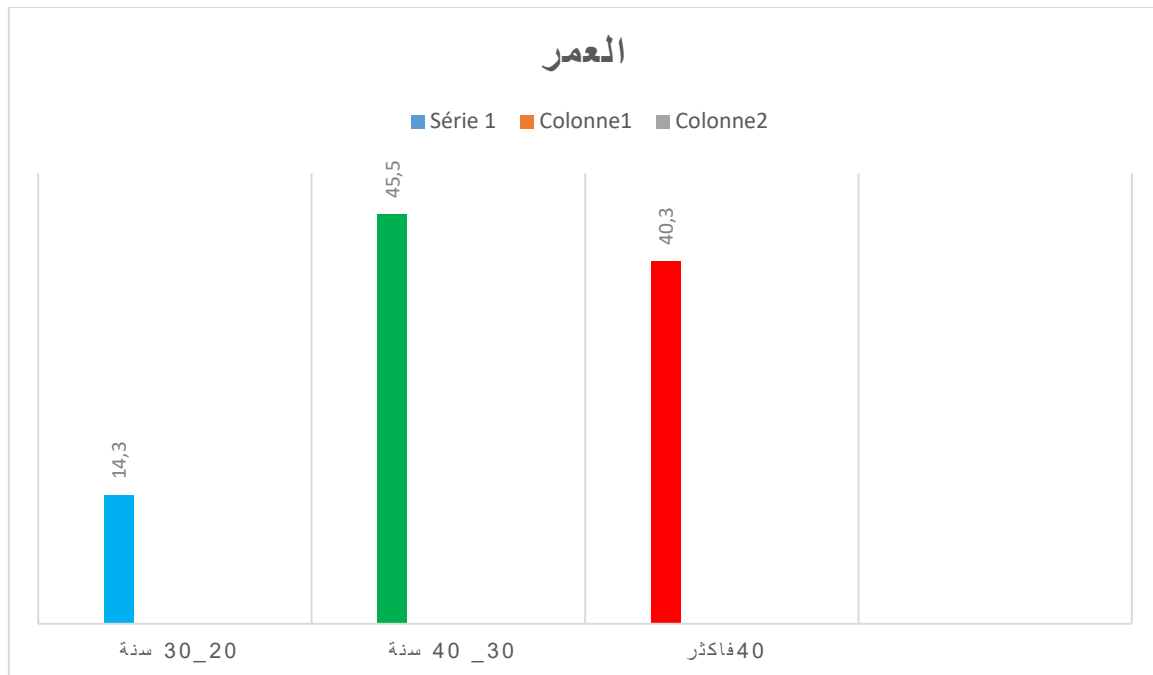
✓ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (09): جدول يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
30_20	11	14,3%
40_30	35	45,5%
40 فأكثر	31	40,3%
المجموع	77	100%

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

الشكل رقم (05): مدرج تكراري يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



نلاحظ من الجدول رقم. والشكل رقم: أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب العمر بحيث أكبر نسبة هي لفئة (30-40) سنة بعدد 35 مفردة ونسبة 45,5%، فيما جاءت فئة (40 فأكثر) سنة في المرتبة الثانية بـ 31 مفردة أي بنسبة 40,3% وفي المرتبة الثالثة فئة (20-30) سنة 11 مفردة بنسبة 14,3% ونلاحظ ان عينة الدراسة موزعة على ثالث فئات عمرية اغلبيتها فئة [30-40] سنة، ومنها نستنتج ان معظم موظفي وعمال المديرية هم من فئة الشباب هذا ما يفسر رغبة المؤسسة في توظيف الفئة الشبابية لما لديها من طاقة وكفاءة ورغبة في العمل،

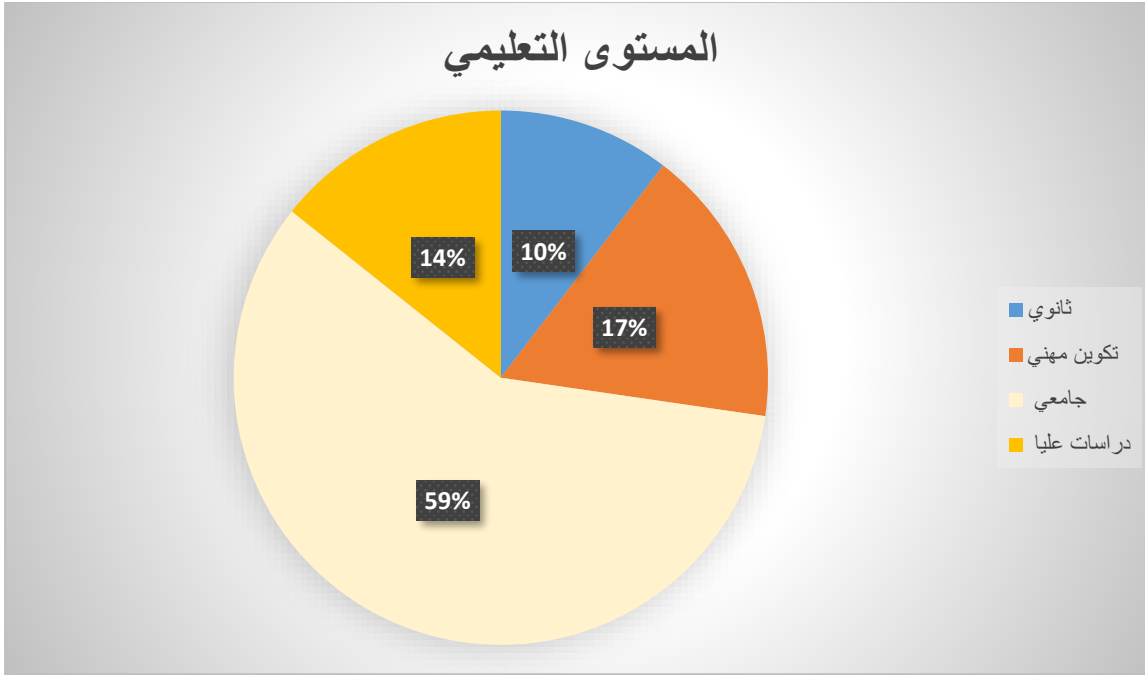
✓ تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (10): يمثل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
10,4%	8	ثانوي
16,9%	13	تكوين مهني
58,4%	45	جامعي
14,3%	11	دراسات عليا
100%	77	المجموع

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

الشكل رقم (06): دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



الجدول والشكل الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلبية المبحوثين لديهم مستوى تعليمي جامعي إذ قدرت نسبتهم ب 59% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسعى جاهدة لاستقطاب أصحاب المؤهلات العلمية، في حين أن نسبة ذوي الدراسات العليا قدرت نسبتهم ب 14% وذوي المستوى الثانوي قدرت نسبتهم ب 10% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمستويات الأخرى والتكوين المهني بنسبة 17%

وهذا ما يدل على ان المؤسسة تعتبر المستوى التعليمي معيار من معايير الكفاءة ومن شروط الترقية فقد تدخل عوامل جد مهمة هنا، كتحمل المسؤولية، الخبرة، الدراية بعالم الشغل ومستجداته ومتطلباته، فحسب هذا أقر أحد المبحوثين بمستوى ثانوي أن الأغلبية من ذوي المستوى التعليمي الثانوي يرجع ذلك إلى سنوات مضت وأن تكوين ومستوى هذه الفئة يفوق بكثير المستويات الجامعية.

✓ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

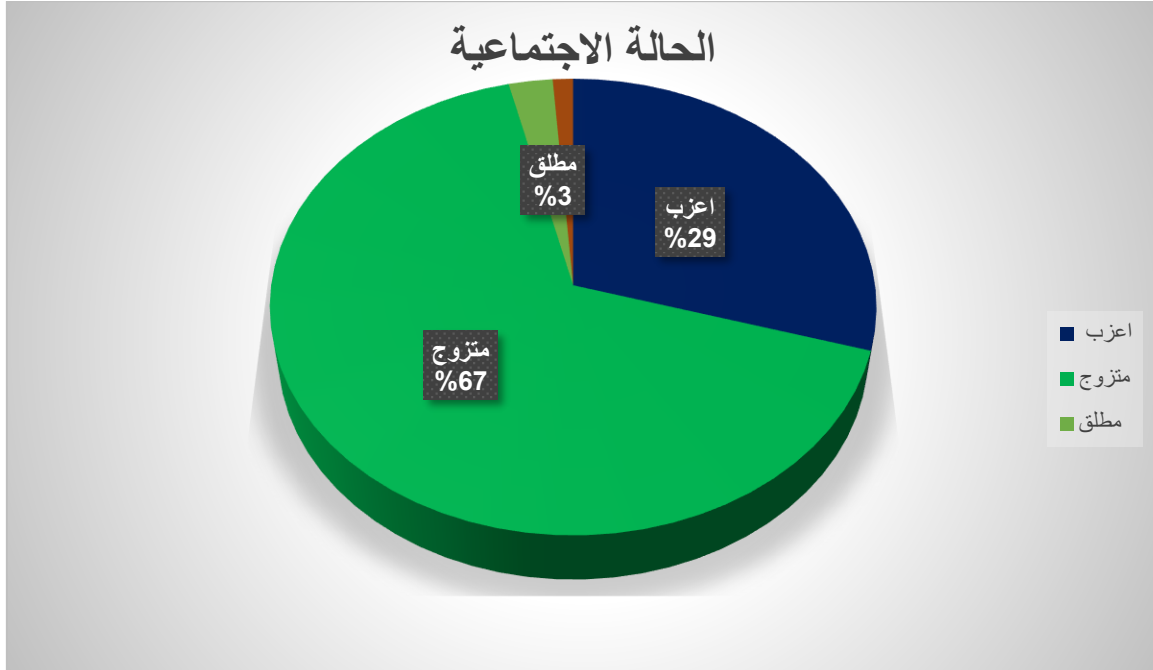
الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
29.9%	23	أعزب
67,5%	52	متزوج
2,6%	2	مطلق

المجموع	77	%100
---------	----	------

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

الشكل رقم (07) دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



يتضح من خلال الجدول رقم والشكل رقم ان اغلبية المبحوثين متزوجين بنسبة قدرت ب % 67,5 وهذا قد يعود الارتفاع سن المبحوثين في دراستنا والذي يعتبر مؤشر إيجابي لتكوين أسرة فهم يتولدن بمفردهم تحمل أعباء وتحقيق حاجيات ومتطلبات أبنائهم، وهذا حسب تصريحاتهم، فالشعور بالمسؤولية الأسرية يجعل العامل سواء كان نقابي أو غير نقابي أو يضع دائما نفسه في مكان العامل، الذي يكون في حالة فقدان له منصب عمله، ومن ثم تليها فئة العزاب بنسبة قدرت ب % 29,9 أما في فئة المطلقين والتي تعتبر آخر فئة حيث كانت نسبتها ضئيلة جدا إذ قدرت ب % 2,6 من العدد الإجمالي للمبحوثين إذا نستنتج أن المسؤولية الأسرية والحفاظ على النسق الأسري تدفع بالعامل بالمطالبة بحماية منصب عمله، والحفاظ على إستقرار المؤسسة.

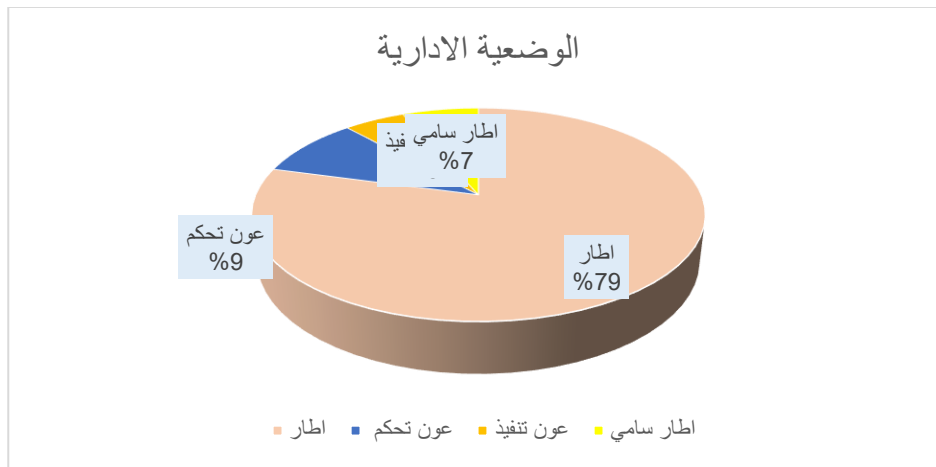
✓ تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الإدارية للمنصب

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الإدارية للمنصب

النسبة المئوية	التكرارات	المنصب الاداري
%79,2	61	إطار
%9,1	7	عون تحكم
%5,2	4	عون تنفيذ
%6,7	5	إطار سامي
%100	77	المجموع

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

رقم (08): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضعية الإدارية للمنصب



يتضح من خلال الجدول رقم والشكل رقم أن أغلب المبحوثين يشغلون منصب إطار بالنسبة للمؤسسة فهم يمارسون أعمالهم بصفة عادية والقانون الداخلي يحدد لهم ساعات العمل فلأن المؤسسة محل الدراسة خدماتية فهي تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة وشهادة علمية وعملية (خبرة مهنية) يشرفون بتوجيهاتهم ومراقبتهم لأداء العمال من أجل الوصول بالمؤسسة إلى قمة الأداء حيث قدرت نسبتهم ب 79,2% في حين قدرت نسبة عون التحكم ب 9,1% وعون التنفيذ ب 5,2% وإطار سامي ب 6,5% وهذا راجع إلى طبيعة العمل ونوعيته بحيث أن العمل في الدوائر يتطلب الكثير من عمال الإطار وذلك من أجل توزيع اليد العاملة على مختلف الدوائر والمصالح بغية تحقيق اداء فعال وكفاءة عالية وفي وقت أسرع.

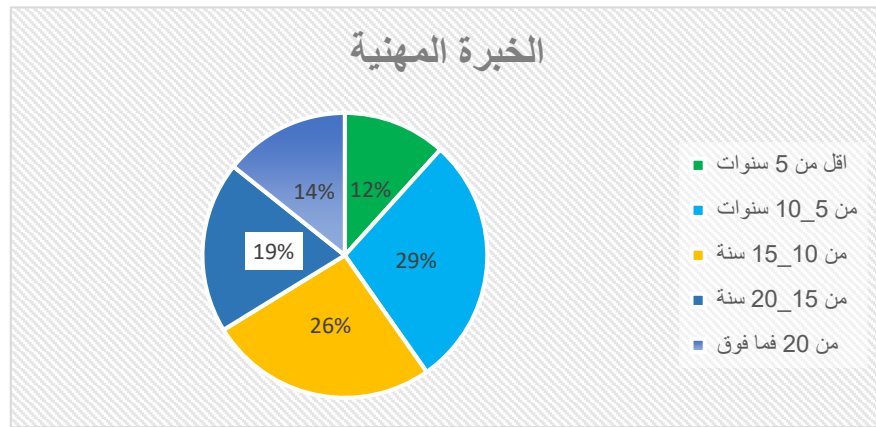
✓ تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	22	28,6%
من 5_10 سنوات	20	26,6%
من 15_20 سنة	15	19,5%
من 20 فما فوق	11	14,3%
المجموع	77	100%

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

الشكل رقم (09) دائرة نسبية يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



يتضح من خلال الجدول والشكل والذي يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية أن معظم المبحوثين تتراوح خبرتهم المهنية في العمل ما بين [05 – 10] والذين قدرت نسبتهم ب 28.6% وهم يمثلون الفئة الغالبة داخل المؤسسة تلهم فئة العمال الذين خبرتهم المهنية ما بين [10_15] سنة الذين قدرت نسبتهم ب 26%، أما في المرتبة الثالثة تحتلها الفئة من [15 – 20] بنسبة قدرت ب 19,5% وفي المرتبة الرابعة احتلتها فئة من 20 فأكثر وقدرت نسبتها ب 14,3% واخيرا نجد فئة الاقل من 5 سنوات وقدرت نسبتها ب 11,7% وما يمكن ملاحظته من خلال الإحصائيات هي أن أعلى نسبة سجلت لدى المبحوثين الذي تنحصر خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات وهذا يعود إلى كثرة فئة الشباب داخل المؤسسة وهذا ما يفسر أن العاملين داخل المؤسسة يتمتعون بخبرة مهنية لا بأس بها وذلك ما يساعد العاملين في مجال عملهم، وكذلك تفاعل مع المشكلات بسرعة ومحاولة إيجاد حلول لها هذا ما يعود بالفائدة على الفعالية التنظيمية

ثانيا - تحميل بيانات محاور الدراسة

- تحليل بيانات المحور الأول: للترقية والولاء التنظيمي
- تحليل عبارات المحور الاول:

الجدول رقم (14): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات البعد الأول

العبارة	درجة الموافقة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	النسبة
01	26	35	6	5	5	77
	%33,8	%45,5	%7,8	%6,5	%6,5	%100
02	28	21	10	11	7	77
	%36,4	%27,7	%13	%14,3	%7	%100

محايد	3	2,06	1,206	77	6	15	11	32	13	03
				%100	%7,8	%19,5	%14,3	%41,6	%16,9	
محايد	1	2,92	1,265	77	10	18	15	24	10	04
				%100	%13	%23,4	%19,5	%31,2	%13	
موافق	5	2,04	2,420	77	1	3	4	40	29	05
				%100	%1,3	%3,9	%5,2	%51,9	%37,7	
موافق بشدة	7	1,70	0,844	77	2	1	4	35	35	06
				%100	%2,6	%1,3	%5,2	%45,5	%45,5	
موافق بشدة	6	1,57	0,861	77	2	1	6	35	33	07
				%100	%2,6	%1,3	%7,8	%45,5	%42,9	
محايد		2,12	1,295	الوزن الاجمالي لبعء الترقية						

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

يتبين من الجدول السابق ان:

قيمة المتوسط الحسابي لبعء الترقية قدر ب 2,12 وانحراف معياري قدر ب 1,295 وهذا يعني أنه وجود

تباين في إجابات المبحوثين أي أن أفراد الدراسة لديهم رأي محايد فيما يتعلق بعبارات هذا البعد.

✓ العبارة رقم (04) جاءت العبارة في المرتبة الاولى من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " تسعى ادارة المؤسسة في شرح معايير الترقية للعاملين بصفة دورية مستمرة"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2.920 وانحراف معياري قدر ب 1,265 اي ان المتوسط الحسابي اعلى من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم رأي محايد على ان المديرية تسعى لشرح معايير الترقية بصفة دورية.

هذا ما لمسناه من اجابة رئيس مصلحة الموارد البشرية على السؤال رقم 1 من المقابلة.

✓ العبارة رقم (02) جاءت العبارة في المرتبة الثانية من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " تتم الترقية على اساس الكفاءة وتوفر الشروط القانونية والمستوى التعليمي المناسب"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2.32 وانحراف معياري قدر ب 1,342 اي ان المتوسط الحسابي متوسط من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم رأي موافق على ان الترقية تتم حسب الكفاءة والمستوى وتوفر الشروط القانونية.

✓ العبارة رقم (3) جاءت العبارة في المرتبة الثالثة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " توفر نظام عادل للترقية يعزز روح الانتماء واولاء للعاملين"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,06 وانحراف معياري قدر ب 1,206 اي ان المتوسط الحسابي منخفض من المتوسط النظري 3، وهذا

- مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم راي محايد على ان المديرية النظام العادل للترقية يعزز روح الانتماء والولاء للعاملين داخل المديرية.
- ✓ العبارة رقم (01) جاءت العبارة في المرتبة الرابعة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " هناك فرص عالية للترقية داخل المؤسسة"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2.06 وانحراف معياري قدر ب 1,128 اي ان المتوسط الحسابي منخفض من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية
- ✓ والتسيير العقاري لولاية خنشلة يوافقون على ان هناك فرص عالية للترقية داخل المديرية.
- ✓ العبارة رقم (05) جاءت العبارة في المرتبة الخامسة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " تتجسد روح المسؤولية العامل تجاه عمله في مدى احترامه وتنفيذه للقانون الداخلي للمؤسسة"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,04 وانحراف معياري قدر ب 2,420 اي ان المتوسط الحسابي اقل من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة يوافقون على ان روح المسؤولية تتجسد في احترام القوانين الداخلية للمديرية.
- ✓ العبارة رقم (07) جاءت العبارة في المرتبة السادسة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " حصول العامل على مكانة أفضل في السلم الهرمي يزيد من تحمله مسؤولية داخل التنظيم"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 1,75 وانحراف معياري قدر ب 0,861 اي ان المتوسط الحسابي ضعيف جدا من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة يوافقون على ان المكانة الافضل للعامل تزيد من تحمله للمسؤولية.
- ✓ العبارة رقم (06) جاءت العبارة في المرتبة السابعة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي تتضمن " حصول العامل على الحوافز والعلاوات يزيد من رقاوته الذاتية للعمل"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 1,70 وانحراف معياري قدر ب 0,844 اي ان المتوسط الحسابي ضعيف جدا من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة يوافقون بشدة على ان الحوافز والعلاوات تزيد من الرقابة الذاتية للعامل.
- ✓ تحليل عبارات المحور الثاني:
- ✓ تحليل عبارات البعد الثاني: للتنقل الوظيفي والكفاءة المهنية

الجدول رقم (15): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات البعد الثاني

العبارة	درجة الموافقة						الوزن	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المجموع					
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار					
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة					
01	28	34	9	6	0	77	8	1.91	0.891	موافق	
	%36.4	%44.2	%11.7	%7.8	0	%100					
02	19	47	6	2	3	77	7	2.00	0.889	موافق	
	%24.7	%61.0	%7.8	%2.6	%3.9	%100					
03	17	50	5	1	4	77	6	2.03	0.903	موافق	
	%22.1	%64.9	%6.5	%1.3	%5.2	%100					
04	21	38	9	7	2	77	4	2.10	0.995	محايد	
	%27.3	%49.4	%11.7	%9.1	%2.6	%100					
05	16	45	10	3	3	77	3	2.12	0.917	محايد	
	%20.8	%58.4	%13.0	%3.9	%3.9	%100					
06	17	43	10	6	1	77	5	2.10	0.882	محايد	
	%22.1	%55.8	%13.0	%7.8	%1.3	%100					
07	18	32	10	13	4	77	1	2.45	1.142	محايد	
	%23.4	%41.6	%13.0	%16.9	%5.2	%100					
08	15	31	18	7	6	77	2	2.19	1.014	محايد	
	%19.5	%40.3	%23.4	%9.1	%7.8	%100					
الوزن الاجمالي لبعد التنقل الوظيفي											
								محايد	2,11	0.954	

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

ويتبين من الجدول السابق ان:

- ✓ العبارة رقم (07) جاءت العبارة في المرتبة الاولى من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " اقر بوجود معايير مفاضلة موضوعية للعاملين في عملية النقل الوظيفي "، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,45 وانحراف معياري قدر ب 1,142 اي ان المتوسط الحسابي محايد من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم راي محايد على ان هناك مفاضلة موضوعية في عملية النقل الوظيفي.
- ✓ العبارة رقم (08) جاءت العبارة في المرتبة الثانية من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " نادرا ما تطبق الادارة العليا النقل الوظيفي الاجباري "، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر

ب 2,19 وانحراف معياري قدر ب 1,014 اي ان المتوسط الحسابي ضعيف جدا من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم راي محايد على ان المكانة الافضل للعامل تزيد من تحمله للمسؤولية.

✓ العبارة رقم (05) جاءت العبارة في المرتبة الثالثة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي تتضمن " يساعد انتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على التفاعل بمرونة مع متطلبات العمل وتكيفه "، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,12 وانحراف معياري قدر ب 0,917 اي ان المتوسط الحسابي متوسط من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم راي محايد على ان الانتقال بنفس الدرجة المهنية يساعد على التفاعل بمرونة مع متطلبات العمل وتكيفه.

✓ العبارة رقم (04) جاءت العبارة في المرتبة الرابعة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " من بين اسباب النقل الوظيفي تقدير مدى تناسب قدرات العامل مع الوظيفة الاخرى "، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,10 وانحراف معياري قدر ب 0,995 اي ان المتوسط الحسابي ضعيف من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم راي محايد على ان من بين اسباب النقل الوظيفي تناسب قدرات العامل مع الوظيفة الاخرى داخل المديرية.

✓ العبارة رقم (06) جاءت العبارة في المرتبة الخامسة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " يساعد انتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على التفاعل مع المواقف الصعبة "، حيث حققت

✓ النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم راي محايد على ان انتقال بنفس الدرجة المهنية يمكن العامل من التفاعل مع المواقف الصعبة.

✓ العبارة رقم (03) جاءت العبارة في المرتبة السادسة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي تتضمن " يساعد النقل الوظيفي بين المصالح المختلفة على تطوير الكفاءات وتنويع معارفهم "، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2.03 وانحراف معياري قدر ب 0,903 اي ان المتوسط الحسابي ضعيف جدا من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة يوافقون على ان النقل بين المصالح يساعد على تطوير الكفاءات وتنويع معارف العامل داخل المديرية.

✓ العبارة رقم (02) جاءت العبارة في المرتبة السابعة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " يساهم النقل الوظيفي في تدريب العامل واختبار قدراته في المنصب الجديد"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2.00 وانحراف معياري قدر ب 0.889 اي ان المتوسط الحسابي ضعيف من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة يوافقون على ان النقل الوظيفي يساهم في تدريب العامل واختبار قدراته في المنصب الجديد.

✓ العبارة رقم (01) جاءت العبارة في المرتبة الثامنة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " النقل الوظيفي الاختياري للعاملين يعزز درجة الثقة لديهم في مساهمهم المهني"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 1,91 وانحراف معياري قدر ب 0,891 اي ان المتوسط الحسابي ضعيف جدا من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة يوافقون على ان النقل الاختياري يعزز درجة الثقة لديهم في مساهمهم المهني داخل المديرية.

✓ ويقدر المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده النقل الوظيفي والكفاءة المهنية: 2.11 وانحراف معياري يقدر ب: 0,954 أي أن معظم أفراد الدراسة رأيهم محايد فيما يتعلق بعبارات بعد النقل الوظيفي.

تحليل عبارات المحور الثالث: للتنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية.

✓ تحليل عبارات البعد الثالث: للتنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية

العبارة	درجة الموافقة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
01	19	34	18	2	4	77
	%24.7	%44.2	%23.4	%2.6	%5.2	%100
02	22	38	8	3	6	77
	%28.6	%49.4	%10.4	%3.9	%7.8	%100
03	10	26	19	13	9	77
	%24.7	%27.3	%23.4	%16.9	%7.8	%100
04	19	21	18	13	6	77
	%24.7	%27.3	%23.4	%16.9	%7.8	%100
05	9	22	25	17	4	77
	%11.7	%28.6	%32.5	%22.1	%5.2	%100
06	14	19	17	19	8	77
	%18.2	%24.7	%22.1	%24.7	%10.4	%100
07	11	10	19	23	14	77
	%14.3	%13.0	%24.7	%29.9	%18.2	%100

محايد	7	2.53	1.071	77	4	8	27	24	14	08
				%100	%5.2	%10.4	%35.1	%31.2	%18.2	
محايد	5	2.65	1.097	77	5	12	21	29	10	09
				%100	%6.5	%15.6	%27.3	%37.7	%13.0	
محايد	11	2.06	1.013	77	3	6	3	41	24	10
				%100	%3.9	%7.8	%3.9	%53.2	%31.2	
محايد	8	2.42	0.991	77	1	9	27	24	16	11
				%100	%1.3	%11.7	%35.1	%31.2	%20.8	
محايد		2.568	1.129	الوزن الاجمالي لبعء التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية						

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

الجدول رقم (16): يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات البعد الثالث:

ويتبين لنا من خلال الجدول السابق ما يلي:

✓ العبارة رقم (07) جاءت العبارة في المرتبة الاولى من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " انخفاض اجر العامل نتيجة تعرضه لتنزيل الوظيفي يزيد من دافعيته للعمل بإتقان في المستقبل "، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 3,25 وانحراف معياري قدر ب 1,299، حيث أن معظم مفردات الدراسة لديهم راي محايد وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة يعارضون ان انخفاض الاجر نتيجة التنزيل يزيد من دافعية العامل من للعمل بإتقان في المستقبل.

✓ العبارة رقم (06) جاءت العبارة في المرتبة الثانية من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " عند تشديد المؤسسة على العقوبات يعمل العامل على تحسين اداءه من خلال مضاعفة الجهود في العمل"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,84 وانحراف معياري قدر ب 1,278، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم راي محايد بان عند تشديد المؤسسة على العقوبات يعمل العامل على تحسين اداءه من خلال مضاعفة الجهود في العمل.

✓ العبارة رقم (03) جاءت العبارة في المرتبة الثالثة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي تتضمن " عند تشديد المؤسسة في نظام على العقوبات يعمل العامل على تحسين اداءه من خلال مضاعفة الجهود في العمل"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,81 وانحراف معياري قدر ب 1,214، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم راي محايد بان عند تشديد المؤسسة على العقوبات يعمل العامل على تحسين اداءه من خلال مضاعفة الجهود في العمل.

✓ العبارة رقم (05) جاءت العبارة في المرتبة الرابعة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي تتضمن "يعجل في تطبيق نظام التنزيل الوظيفي الجماعي في حال اعادة مراجعة الهيكل التنظيمي الوظيفي للمؤسسة"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,81 وانحراف معياري قدر ب 1,077، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم راي محايد في ان يعجل في تطبيق نظام التنزيل الوظيفي الجماعي في حال اعادة مراجعة الهيكل التنظيمي الوظيفي للمؤسسة.

✓ العبارة رقم (09) جاءت العبارة في المرتبة الخامسة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي تتضمن "تطبيق نظام التنزيل الوظيفي يهدد المستقل المهني للعامل بالمؤسسة"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,65 وانحراف معياري قدر ب 1,097، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم راي محايد في ان تطبيق نظام التنزيل الوظيفي يهدد المستقل المهني للعامل بالمديرية.

✓ العبارة رقم (04) جاءت العبارة في المرتبة السادسة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي تتضمن "عند تشديد المؤسسة في نظام العقوبات يزيد ذلك في زيادة انضباط العامل داخل المؤسسة"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,65 وانحراف معياري قدر ب 1,251، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم راي محايد بان عند تشديد المؤسسة في نظام العقوبات يزيد ذلك في زيادة انضباط العامل داخل المؤسسة.

✓ العبارة رقم (08) جاءت العبارة في المرتبة السابعة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي تتضمن "اقر بان تطبيق التنزيل الوظيفي هو فلسفة عمل مناسبة تجنب تسريح العمال"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,53 وانحراف معياري قدر ب 1,071، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم راي محايد بان تطبيق التنزيل الوظيفي هو فلسفة عمل مناسبة تجنب تسريح العمال.

✓ العبارة رقم (11) جاءت العبارة في المرتبة الثامنة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي تتضمن "النقل الوظيفي والتنزيل الوظيفي امر طبيعي وموضوعي لإعادة توجيه مهني للأفراد العاملين بالمؤسسة"، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,42 وانحراف معياري قدر ب 0,991، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم راي محايد بان النقل الوظيفي والتنزيل الوظيفي امر طبيعي وموضوعي لإعادة توجيه مهني للأفراد العاملين بالمؤسسة.

✓ العبارة رقم (01) جاءت العبارة في المرتبة التاسعة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " وجود عقوبات مهنية يعزز من قدرة المؤسسة على فرض الرقابة والصرامة "، حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,19 وانحراف معياري قدر ب 1,014، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم رأي محايد بان وجود عقوبات مهنية يعزز من قدرة المؤسسة على فرض الرقابة والصرامة.

✓ العبارة رقم (02) جاءت العبارة في المرتبة العاشرة من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها "تطبق المؤسسة نظام العقوبات على التوبيخ وخصم الاجر للعامل في حال اقترافه مخالفة ما" حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,13 وانحراف معياري قدر ب 1,116، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم رأي محايد بان تطبيق المؤسسة نظام العقوبات على التوبيخ وخصم الاجر للعامل في حال اقترافه مخالفة ما.

✓ العبارة رقم (10) جاءت العبارة في المرتبة الحادية عشر من حيث دراجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " التنزيل الوظيفي يؤثر سلبا على الحالة المعنوية للعامل مقارنة بالجانب المادي " حيث حققت متوسطا حسابيا قدر ب 2,06 وانحراف معياري قدر ب 1,013، وهذا مؤشر على ان معظم موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة لديهم يوافقون بان التنزيل الوظيفي يؤثر سلبا على الحالة المعنوية للعامل مقارنة بالجانب المادي.

■ ويقدر المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية: 2.568 وانحراف معياري يقدر ب: 1,129 أي أن معظم أفراد الدراسة رأهم محايد فيما يتعلق بعبارات بعد التنزيل الوظيفي.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة:

1/- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

الاختبار الإحصائي للفرضيات:

● لاختبار الفرضيات والتي تمثل الفرضيات الصفرية التي تنفي وجود العلاقة بين جودة الحراك المهني وفاعلية الاداء، والفرضيات البديلة بأبعاده.

● التي تؤكد وجود هذه العلاقة استخدمنا في تحليلنا لهذه العلاقة وقوتها حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من ابعاد الحراك المهني وفاعلية الاداء لدى العامل بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة.

- كما قمنا بتحليل طبيعة العلاقة بين كل من الترقية والولاء والنقل الوظيفي والكفاءة المهنية والتنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية لتحصل في الاخير على طبيعة العلاقة بين الحراك المهني وفاعلية الاداء، كنتيجة عامة واجابة لتساؤلات الدراسة.

1/- اختبار الفرضية الرئسية:

الجدول رقم (17): يبين العلاقة بين متغيري الدراسة الحراك المهني وفاعلية الاداء

Correlations			
		mhwer	mhwer1
mhwer	Pearson Correlation	1	1,000**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	77	77
mhwer1	Pearson Correlation	1,000**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	77	77

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

يعرض الجدول رقم 21: معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة وهما الحراك المهني وفاعلية الاداء. بقيمة احتمالية 0,000 وهي أصغر من 0,01 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,01 كما نرى أسفل جدول مخرجات برنامج تحليل الحزم ال إحصائية spss.

ونستنتج من هذه المخرجات وجود عالقة ارتباطية طردية ايجابية قوية بين الحراك المهني وفاعلية الاداء لدى العامل بمديرية

ديوان الترقية والتسيير العقاري.

✓ ومنه الفرضية الصفرية مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين الحراك المهني وفاعلية الاداء لدى العامل بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري.

2/ اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (18): يبين العلاقة بين الترقية والولاء التنظيمي:

		mhwer	parti1
mhwer	Pearson Corrélation	1	,777**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	77	77

parti1	Pearson Correlation	,777**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	77	77
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

يعرض الجدول رقم: معامل الارتباط بيرسون بين الترقية والولاء التنظيمي:

الذي يقدر ب: 0.777** بقيمة احتمالية 0,000 وهي قيمة أصغر من 0.01 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,01 كما نرى أسفل جدول مخرجات برنامج تحليل الحزم ال إحصائية spss ونستنتج من هذه المخرجات وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية قوية كون قيمة معامل الارتباط موجبة بين الترقية والولاء التنظيمي لدى العامل بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة. ومنه الفرضية الصفرية مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين الترقية والولاء التنظيمي لدى العامل بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة والتي تحققت عند مستوى دلالة 1%.

3/ اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم 19: يبين العلاقة بين التنقل الوظيفي والكفاءة المهنية:

Correlations			
		mhwer	parti2
mhwer	Pearson Correlation	1	,786**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	77	77
parti2	Pearson Correlation	,786**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	77	77
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

يعرض الجدول رقم: معامل الارتباط بيرسون بين النقل الوظيفي والكفاءة المهنية:

الذي يقدر ب: 0.786** بقيمة احتمالية 0,000 وهي قيمة أصغر من 0.01 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,01 كما نرى أسفل جدول مخرجات برنامج تحليل الحزم ال احصائية spss

ونستنتج من هذه المخرجات وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية قوية كون قيمة معامل الارتباط موجبة بين النقل الوظيفي والكفاءة المهنية لدى العامل بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة. ومنه الفرضية الصفرية مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين النقل الوظيفي والكفاءة المهنية لدى العامل بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة والتي تحققت عند مستوى دلالة 1%.

4/ اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم 20: يبين العلاقة بين التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردي

Correlations			
		mhwer	parti3
mhwer	Pearson Correlation	1	,864**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	77	77
parti3	Pearson Correlation	,864**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	77	77

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من انجاز الطالبة بالاستعانة ببرنامج spss

يعرض الجدول رقم.: معامل الارتباط بيرسون بين التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية:

الذي يقدر ب: 0.864** بقيمة احتمالية 0,000 وهي قيمة أصغر من 0.01 وهي دالة عند مستوى معنوية

0,01 كما نرى أسفل جدول مخرجات برنامج تحليل الحزم ال احصائية spss

ونستنتج من هذه المخرجات وجود علاقة ارتباطية طردية ايجابية قوية كون قيمة معامل الارتباط موجبة بين التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية لدى العامل بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة. ومنه الفرضية الصفرية مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية لدى العامل بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة والتي تحققت عند مستوى دلالة 1%.

نستخلص في الاخير ومما سبق ان الحراك المهني بأبعاده الثلاثة (الترقية، التنقل الوظيفي التنزيل الوظيفي)

له علاقة ارتباطية طردية ايجابية على الفاعلية التنظيمية بأبعاده الثلاثة (الولاء التنظيمي، الكفاءة المهنية، الكفاءة الفردية).

وهنا نكون أجبنا على التساؤل
الرئيسي والتساؤلات الفرعية
لموضوع الدراسة

2/ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

يعد استخلاص النتائج السوسيو تنظيمية للدراسة الراهنة والتي اجابت بدورها على جملة التساؤلات التي تم طرحها في بداية الدراسة البحثية، ومن ثم محاولة البرهنة على صحة وثبات فرضيتها التي جاءت كالآتي:

✓ ماهي طبيعة العلاقة بين الترقية والولاء التنظيمي للعامل داخل مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة.

✓ ماهي طبيعة العلاقة بين النقل الوظيفي والكفاءة الفردية للعاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة.

✓ ماهي طبيعة العلاقة بين التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية للعاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة.

➤ تتشابه نتائج دراستنا في بعض النقاط مع استنتاجات الدراسات السابقة التي اعتمدها خلال رحلتنا البحثية، مثل دراسة الماخي عبد النور تحت عنوان: "الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية"، والذي خلص إلى أن الترقية تعتمد على الأقدمية في العمل وتشكل عاملاً فعالاً في انتساب وارتباط الفرد بالمنظمة من خلال مؤشرات الترقية. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن وظائف الأفراد ليست ثابتة، وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا، وأن الأمية معدومة في العينة المدروسة، وأن غالبية العاملين حاصلين على مستوى تعليم ثانوي في المستوى الأول ومستوى متوسط في المستوى الثاني من العاملين من خريجي الجامعات.

➤ أما دراسة راية بنت سعيد بن علي المشرفي بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني في مديريات التعليم العام" فقد جاءت نتائجها الإجمالية متسقة مع ما وصلنا إليه فيما يتعلق بالفرضية الثالثة للدراسة (تنزيل الدرجة الوظيفية) حيث تبين أن ذلك يؤثر سلباً على العامل وعلى نفسيته ومعنوياته. وبناءً على المقابلة الاستطلاعية، ذكر رؤساء الأقسام أن التنزيل يؤثر على العمال وذكروا أيضاً أنه لا توجد حالات كثيرة داخل مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة. _opji_

➤ وأخيراً نجد دراسة مراد رمزي خرموش بعنوان "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام" والتي توصلت إلى النتائج التالية:

_أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية مما يجعلهم غير راضين عن وظائفهم لأن مؤهلاتهم تفوق المناصب الممنوحة لهم مما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية.

_رواتهم لا تتناسب مع الجهود التي يبذلونها في العمل. أما بالنسبة لهم فلا عدالة وهناك ظلم واستغلال لطاقتهم.

_ الترقية تقوم على المحسوبية والمحاباة.

_ لا يخضع الموظفون للقانون الداخلي للمنظمة بنفس الطريقة

✚ تقارنت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغير التابع وهو المتغير المستقل لدراستنا حيث تناولت بعد من ابعاد الحراك المهني وهو الترقية والتي كانت هناك مشابهة بين نتائج الدراسة واجابات المبحوثين فترة توزيع الاستمارة.

3/_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية:

ومن خلال ما تم عرضه سابقا يتضح لنا اننا اعتمدنا على نظرية الفعل الاجتماعي لتالكوت بارسونز كمقاربة نظرية لما تتضمنه من افكار وتصورات تنطبق على دراستنا ومن بينها اقتراح (النسق الاجتماعي، والشخصي، والثقافي) بحيث انهم يفسرون الحراك المهني وفاعلية الاداء لدى العاملين. وهذا ما جعلنا نتأكد بان نظرية الفعل الاجتماعي تنطبق بشكل كبير مع نتائج الدراسة خاصة فيما يتعلق بالحراك المهني والذي يتضح من خلال اجابات المبحوثين على انه له علاقة بالإيجاب ويساهم في الفعالية التنظيمية لدى الفاعلين داخل المؤسسة وهذا ما اكده الطرح النظري المتبنى في الدراسة. ومنه يمكننا القول ان دراستنا تتفق مع بعض الجزئيات والافكار التي طرحها بارسونز في نظرية الفعل الاجتماعي واتخذنا منها كمقاربة نظرية.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة:

✓ توجد علاقة ارتباطية طردية ايجابية قوية للحراك المهني على فاعلية جودة الاداء العاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة.

✓ توجد علاقة ارتباطية طردية ايجابية قوية بين كل من ابعاد الحراك المهني وفاعلية الاداء للعاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة.

✓ يقدر مستوى فاعلية جودة اداء العاملين بالمؤسسة جيدا وهذا ما اثبتته نتائج الاستبيان.

❖ الاستنتاج العام للدراسة:

هناك العديد من انواع الحراك داخل المؤسسة (داخلي، خارجي، افقي، عمودي...) وان عملية الحراك تتم من خلال جودة اداء العاملين، اي يجب ان تكون لهم فعالية في عملية تحقيق الاهداف المسطرة إليهم، من خلال الاقدمية والكفاءة المهنية في تحقيق نسبة عالية من الاداء الجيد داخل التنظيم.

خاتمة



خاتمة:

وفي الاخير نستنتج ان من خلال هذه الدراسة لمعرفة الحراك وعلاقته بفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم، ان موضوع الحراك المهني مهم لأي مؤسسة وبإحاطتنا بجانبه النظري والجانب الموضوعي له استنتجنا ان المورد البشري اساس اي مؤسسة كانت، نظرا لما يتمتع به من مهارات ومعارف وكفاءة وفعالية، بإمكان المؤسسة استغلاله ب ميدان عملها لما يخدم مصالحها العامة والمرجوة. يمكن القول إن دراسة حراك العمال ومساهمهم المهني داخل التنظيم، له الدور الكبير في تحقيق فعالية الأفراد وكفاءتهم بدرجة أولى، وذلك بالوقوف على عمليات الترقية وامتيازاتها المختلفة على نفسية العامل ومبادئه المهنية وبالنظر إلى عمليات التدريب والتكوين التي يتلقاها جراء عملية النقل الوظيفي، في حين نجد أن معظم الذهنيات الجزائية ذات شخصية أنانية متعصبة ترفض العقاب رغم الوقوع في الخطأ وخاصة المادية منها وهذا ما أكدته لنا غالبية العاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري – خنشلة - لكن يبقى الإهتمام بالعنصر البشري وتجديد طاقاته ومؤهلاته والتركيز على جوانب التحفيز المادية والمعنوية لديه.

وعلى ضوء ما سبق قمنا بطرح بعض التوصيات تتعلق بميدان ومجتمع الدراسة والتي من شأنها ان تقدم حولا يمكن الاعتماد عليها من طرف مسؤولي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة وهي كالتالي:

- وضع نظام للترقية مبني على المعايير الموضوعية بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية.
- ربط عملية النقل الوظيفي بمستوى اداء الموظفين وفعاليتهم.
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

1_ الكتب:

1_ رياض عثمان: (2014) *معايير الجودة البحثية في الرسائل الجامعية*. (éd. 1) لبنان: دار الكتب العلمية.

2_ عبد الباسط عبد المعطي: (1998) *اتجاهات نظرية في علم الاجتماع*. الكويت: سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

3_ علي معمر عبد المؤمن. (2008). *البحث في العلوم الاجتماعية*. ليبيا: منشورات في الأساسيات والمناهج والتقنيات

4_ محمد عبد العال النعيمي، وآخرون. (2015). *طرق ومناهج البحث العلمي*، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

5_ محمد عبد الكريم الحوراني. (2008/1428م). *النظرية المعاصرة في علم الاجتماع* (ط1). علم الاجتماع، الاردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

6_ موريس انجرس: (2006) *منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية_تدريبات عملية، الاصدار 2*، وزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصة للنشر.

7_ هشام سبع (2021): *سو سيولوجيا الحراك الاجتماعي والمهني* (الإصدار 1). الجزائر، الجزائر: دار الباحث للنشر والاشهار.

2/ الاطروحات والرسائل الجامعية:

8_ العابد هوارى: (2014) *ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الموارد البشرية في الادارة المحلية*- مذكرة لنيل شهادة الماجستير.-قسم العلوم والسياسية والعلاقات الدولية، بسكرة، جامعة محمد خيضر.

9_ الماحي عبد النور: (2015) *الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية-رسالة لنيل شهادة الماجستير-وهران، كلية العلوم الاجتماعية، وهران، جامعة محمد بن احمد*.

10_ الهاشمي بعاج. (2010). *دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة-مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة الجزائر 3*.

11_ الهاني عاشور (2018). *أثر سياسات التشغيل على اداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية-اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه*. بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.

- 12_ بلخير سعيدة، حمر العين سهام (2016). مدى مساهمة التنظيم النقابي في تحقيق الحراك المهني-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر -.تيارت، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة ابن خلدون.
- 13_ بلعربي غنية. (2012). أثر التكوين المهني على الحراك المهني في المؤسسة الجزائرية-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير -الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر.
- 14_ بوغازي مروة، دوار مروة (2016): دور الرقابة في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر -قائمة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة 08 ماي 1945.
- 15_ حفطاري سمير. (2018). الرقمنة وتأثيرها على فعالية اداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية-اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، - خنشلة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة عباس لغرور.
- 16_ خوجة عبد الكريم. (2012). اشكالية التنمية في الجزائر بعد الاستقلال المفكر عبد الله شريط نمزجا-رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير. وهران، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.
- 17_ دعاء رضا رياض محمد. (2015). لتأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما-مقيدة بدرجة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، جامعة القاهرة.
- 18_ راية بنت سعيد بن علي المشرفي: (2014) ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعلم بسلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين-رسالة ماجستير -.كلية العلوم والآداب، عمان، جامعة نزوى.
- 19_ رحاب بوكحنون، مريم حبيبي. (2021). الترقية والحراك المهني داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحي.
- 20_ زرزوني جهيدة. (2010). واقع الحراك العمالي في فترة الاصلاحات في ظل التحولات الاقتصادية-رسالة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة.
- 21_ زيداني حليلة، عبد الحسان لطيفة. (2022). الحراك المهني وأثره على اداء المؤسسة-مذكرة لنيل شهادة الماستر، ادرار، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والاسلامية، جامعة احمد دراية.
- 22_ عبد القادر حبيتر. (2021). البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية- اطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه -.كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، ادرار، جامعة محمد خيضر.

قائمة المصادر والمراجع

- 23_ قاسمي الهام، بوتافعة تركية. (2020). إثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر -برج بوعرييج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، جامعة محمد البشير الابراهيمي.
- 24_ مامن فيصل. (2018). دور الجامعة في التنمية الإقليمية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه. 102. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، عنابة: جامعة باجي مختار
- 25_ مراد رمزي خرموش. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام-مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير -كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف، جامعة محمد خيضر.
- 26_ مفيدة لرقط. (2022). الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني في المؤسسة. جيجل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر، جامعة محمد الصديق بن يحي.
- 27_ مولاي عمار سمية. (2018). الاتصال وتأثيره على فعالية التنظيم-مذكرة لنيل شهادة ماستر- قسم العلوم الاجتماعية والانسانية والاسلامية، ادرار، جامعة احمد دراية.
- 28_ يسرى جواد منال عوايطية: (2022)، دور الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية-مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، تبسة: جامعة العربي التبسي.
- 29_ يسرى جواد، منال عوايطية: (2021)، دور الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية-مذكرة لنيل شهادة الماستر -كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، تبسة: جامعة العربي التبسي.

3/- المجالات العلمية:

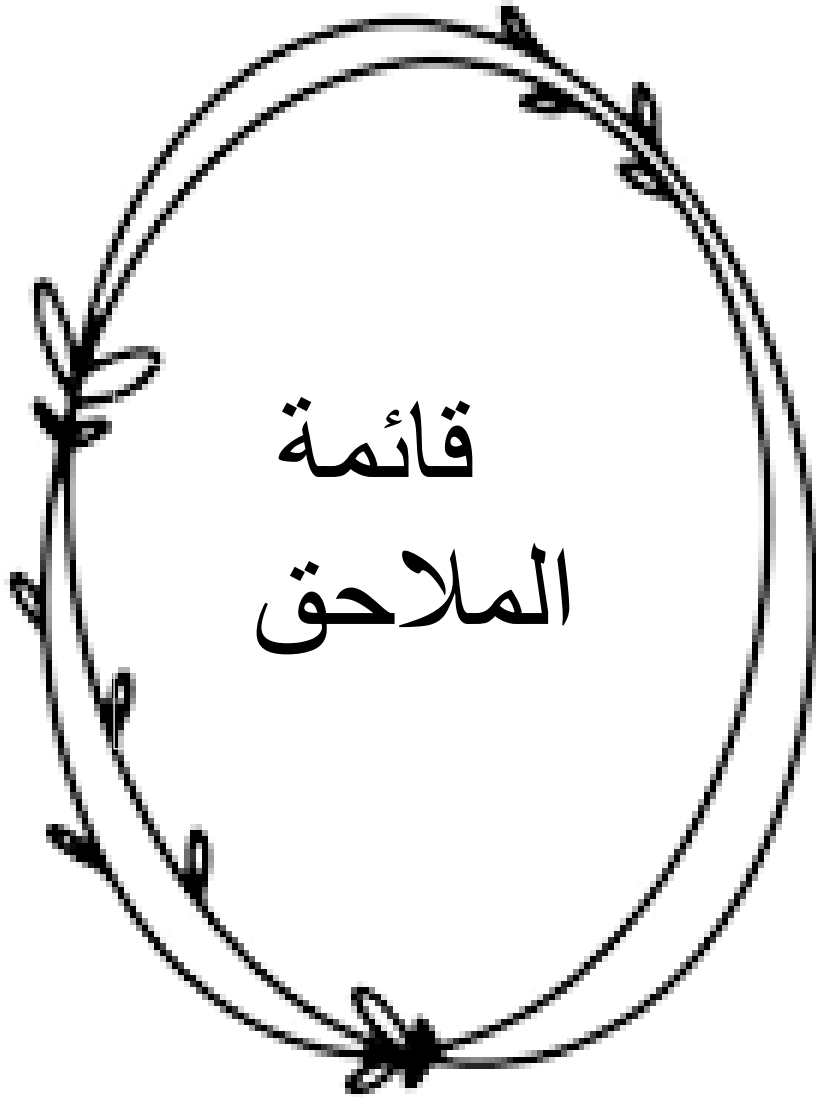
- 30_ الشيخ الداوي. (2010). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء. مجلة الباحث. (07)
- 31_ بن فرج الله بخته، (2017). مارس. (اسهامات ابن خلدون في بناء نظرية اجتماعية عربية. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. 12, (21)
- 32_ عبد القادر بن برطال، بعاج الهاشمي، خنشيش يوسف، (2017). ديسمبر. (الفعالية التنظيمية في الفكر الاداري (دراسة نظرية). مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد 01، العدد 01.
- 32- عبد الفتاح صالح خليفات منى خلف الملاحمة. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، المجلد 25(العدد 3_5).

قائمة المصادر والمراجع

- 33- عبد المالك مجادبة. (2018). واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية- الولاء التنظيمي نموذجاً- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة- البلدية-. مجلة دراسات، المجلد 07 (01 العدد).
- 34_ غنية بلعربي. (2013). سوسيولوجية الحراك المهني. مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، العدد 1 المجلد 05.
- 35- محمد حمزة امين عبد الله. (2022). محددات الولاء التنظيمي وآثاره: دراسة تحليلية. المجلة العلمية لكلية الآداب، المجلد 11 (العدد 4).
- 36_ مختاري زهية، رابح رباب. (2022, 02 14). العوامل المؤثرة في الحراك السوسيوومني للاستاذ الجامعي خلال مساره الوظيفي. مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والانسانية
- 37_ نور الدين زمام، حميدة جرو. (2016). المهنة في التراث السوسيولوجي وعوامل تغير مكانتها. مخبر المسالة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة،

4/ المطبوعات الجامعية:

- 38_ سامية بن رمضان. (2021). نظريات التنظيم، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة اولى ماستر تنظيم وعمل، خنشلة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة عباس لغرور خنشلة
- 39_ فوزية قديد: (2022) ادارة الجودة. مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر



الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل



الرقم التسلسلي: /ك.ع. اج. ان/ق ع اج /2024.

استمارة استبيان

علاقة الحراك المهني بفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم دراسة ميدانية
بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة
دراسة ميدانية على عينة من منتسبي ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية
خنشلة

الاستاذ

الطالبة:

المشرف:

الدكتور نصر الدين

مهزول ريان

بهتون

ملاحظة:

احيطكم عمما أن جميع المعلومات المتحصل عليها سرية ولا تستخدم إلا لغرض
البحث العلمي، لذا أرجو منكم التكرم بقراءة الاسئلة والإجابة عليها بكل صراحة
وموضوعية وذلك بوضع العلامة (×) التي تعبر عن رأيكم ولكم مني جزيل الشكر.

قائمة الملاحق

المحور الاول: البيانات السوسيوديمغرافية:

_ الجنس: ذكر انثى

_ العمر:

30_20 سنة 40_30 سنة ، 40_ فاكثر

_ المستوى التعليمي:

ثانوي ، تكوين مهني ، جامعي ، دراسات عليا

_ الحالة الاجتماعية: اعزب (ة) متزوج (ة) مطلق (ة)

ارمل (ة)

_ الفئة السوسيو مهنية:

اطار ، عون تحكم ، عون تنفيذ ، اطار سامي

_ الخبرة المهنية: - اقل من 5 سنوات

_ من 5 الى 10 سنوات

_ من 10 الى 15 سنة

_ من 15 الى 20 سنة

_ من 20 سنة فما فوق

قائمة الملاحق

المحور الثاني: عبارات الترقية والفاعلية الاداء داخل التنظيم

الرقم	العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (04)	محايد (03)	معارض (02)	معارض بشدة (1)
عبارات حول الترقية والولاء التنظيمي داخل المؤسسة.						
01	المحور الثاني: عبارات حول الحراك المهني وفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم					
02	المحور الثاني: عبارات حول الحراك المهني وفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم					
03	المحور الثاني: عبارات حول الحراك المهني وفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم					
04	المحور الثاني: عبارات حول الحراك المهني وفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم					
05	المحور الثاني: عبارات حول الحراك المهني وفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم					
06	المحور الثاني: عبارات حول الحراك المهني وفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم					
07	المحور الثاني: عبارات حول الحراك المهني وفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم					

عبارات حول النقل الوظيفي والكفاءة الفردية للعامل داخل التنظيم .						
08	لنقل الوظيفي الاختياري للعاملين يعزز درجة الثقة لديهم في مسارهم المهني					
09	يساهم النقل الوظيفي في تدريب العامل واختيار قدراته في المنصب الجديد					

قائمة الملاحق

					يساعد النقل الوظيفي بين المصالح المختلفة على تطوير الكفاءات وتنوع معارفهم	10
					من بين اسباب النقل الوظيفي تقدير مدى تناسب قدرات العامل مع الوظيفة الاخرى	11
					يساعد انتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على التفاعل بمرونة مع متطلبات العمل وتكيفه	12
					يساعد انتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على التفاعل مع المواقف الصعبة	13
					اقر بوجود معايير مفاضلة موضوعية للعاملين في عملية النقل الوظيفي	14
					نادرا ما تطبق الادارة العليا النقل الوظيفي الاجباري	15

عبارات حول التنزيل الوظيفي والكفاءة المهنية للعامل داخل التنظيم

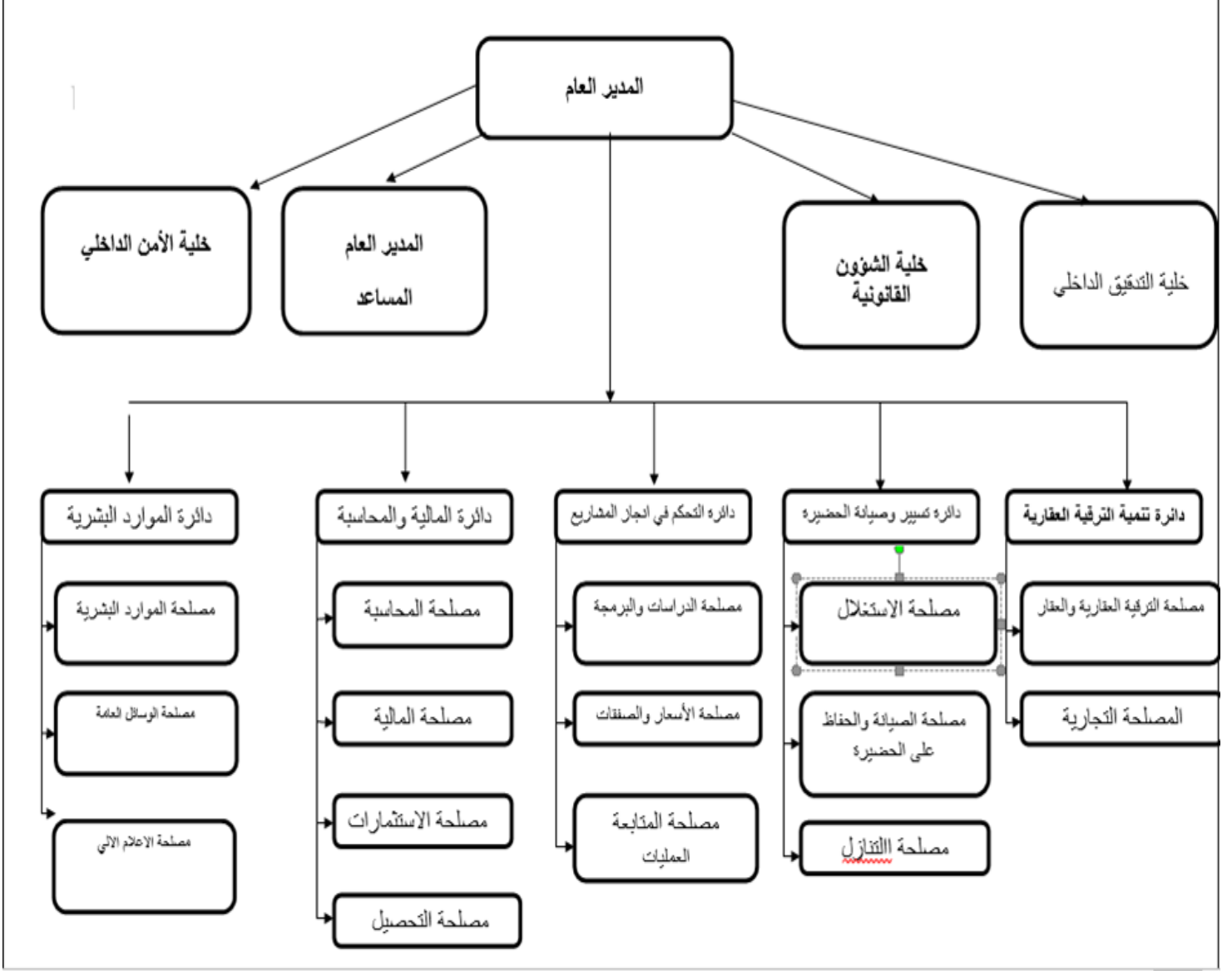
					وجود عقوبات مهنية يعزز من قدرة المؤسسة على فرض الرقابة والصرامة	16
					تطبق المؤسسة نظام العقوبات على التوبيخ وخصم الاجر للعامل في حال اقترافه مخالفة ما	17
					عند تشديد المؤسسة في نظام على العقوبات يعمل العامل على تحسين اداءه من خلال مضاعفة المجهودات في العمل	18
					عند تشديد المؤسسة في نظام العقوبات يزيد ذلك في زيادة انضباط العامل داخل المؤسسة	19

قائمة الملاحق

					يعجل في تطبيق نظام التنزيل الوظيفي الجماعي في حال اعادة مراجعة الهيكل التنظيمي الوظيفي وللمؤسسة	20
					عند تشديد المؤسسة على العقوبات يعمل العامل على تحسين اداءه من خلال مضاعفة المجهودات في العمل	21
					انخفاض اجر العامل نتيجة تعرضه لتنزيل الوظيفي يزيد من دافعيته للعمل بإتقان في المستقبل	22
					اقر بان تطبيق التنزيل الوظيفي هو فلسفة عمل مناسبة تجنب تسريح العمال	23
					تطبيق نظام التنزيل الوظيفي يهدد المستقبل المهني للعامل بالمؤسسة	24
					التنزيل الوظيفي يؤثر سلبا على الحالة المعنوية للعامل مقارنة بالجانب المادي	25
					النقل الوظيفي والتنزيل الوظيفي امر طبيعي وموضوعي لإعادة توجيه مهني للأفراد العاملين بالمؤسسة	26

قائمة الملاحق

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة

الملحق رقم 03: دليل المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل



دليل مقابلة لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

علاقة الحراك المهني بفاعلية جودة الاداء داخل التنظيم
دراسة ميدانية بمدينة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة

الاستاذ المشرف:
_ د. نصر الدين
بهتون

من اعداد الطالبة:
_ ريان مهزول

ملاحظة:

أحيطكم علما أن جميع المعلومات المتحصل عليها تبقى سرية وال تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

البيانات الشخصية:

_ الجنس.

_ السن.

_ مستوى التعليم.

_ الحالة الاجتماعية.

_ الاقدمية بالعمل.

أسئلة المقابلة:

1_ هل تؤثر الترقية على اداء العاملين؟

2_ هل الترقية مجال مفتوح بالمؤسسة؟

3_ ماهي الحالات التي يستخدم فيها النقل الوظيفي؟

4_ هل يساهم النقل الوظيفي في تعزيز كفاءة العاملين؟

5_ كيف يؤثر التنزيل الوظيفي على اداء العاملين؟

6_ هل وجدت حالات للتنزيل الوظيفي بمؤسساتكم؟

الملحق رقم 04: تسهيل مهمة عملية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة عباس لغرور خنشلة

UNIVERSITE ABBES LAGHROUR DE KHENCHELA

السنة الجامعية: 2024/2023
خنشلة في: 26 فيفري 2024

المراجع: / ا ك ع ا ج ان ق ع ا ج / 2024

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد :

يطيب لنا ان نتقدم الي سيادتكم بهذا الطلب و تتمثل في تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة الاتية اسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	رقم بطاقة الطالب
01	محمود بن محمد	علم الاجتماع	151534050738
02	/	/	/
03	/	/	/
04	/	/	/

بغرض جمع المعلومات الضرورية في انجاز بحث (ها) الموسوم ب:

واجراء تريض ميداني بمؤسستكم من اجل تكملة اعداد بحث ميداني

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

القسم

فانيس

بن بومزيد

مصلحة

Favorab

Scanné avec CamScanner

الملحق رقم 05: شهادة تربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'habitat, de l'urbanisme
Et de la ville
OPGI de la wilaya de khencela

وزارة السكن والعمران والمدينة
ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة
رقم: / م م ب و ع م ع / 2024
٤٣

خنشلة، في 03 04 2024

شهادة تربص

يشهد المدير العام لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة بأن:
الآنسة: محمول ريان

المولودة في: 2000/12/12 بخنشلة

تأبعت تربص ميداني لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة، ابتداءً من تاريخ 2024/02/26 إلى غاية 2024/05/08 حول بحث ميداني في علاقة الحراك المهني بتأهيلية جودة الأداء داخل التنظيم.

مفوض دائرة الموارد البشرية
الرسالة المعلقة
بن عمار ربيع

مفوض مصلحة التسيير والتسيير
بن يوسف أحمد

بإصدار السيد وزير السكن والعمران والمدينة
الوزير: بن يوسف جراد
مفوض مصلحة التسيير والتسيير
بن يوسف أحمد

من اجراء من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد بن بوزيد احمد
المصدر: ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة

المصدر: ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة

قائمة الملاحق

الملحق رقم 06: شبكة الملاحظة.

اسم الملاحظ: ريان مهزول

صفة المبحوث: مجموعة من العمال بمدرية ديوان الترقية والتسيير العقاري خنشلة.

المكان المجرى فيه الملاحظة: المكاتب داخل الاقسام.

النسبة	المجموع		التقييم								السلوك	الرقم	
			الفترة المسائية 16:30/15:30		الفترة المسائية 15:00/13:00		الفترة الصباحية 12:00/11:00		الفترة الصباحية 10:00/09:00				
			غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود	غير موجود	موجود			
/	%100	/	04		+		+		+		+	استعمال بصمة الاصبع	01
/	%100	/	04		+		+		+		+	الالتزام بأوقات الدخول والخروج	02
%100	/	04	0	+		+		+		+		نظافة المكان	03
/	%100	/	04		+		+		+		+	العمل بوتيرة جيدة	04
/	%100	/	04		+		+		+		+	التواصل بالمهاتف اللاسلكي بين الدوائر	05
/	%100	/	04		+		+		+		+	احترام السلم الاداري	06
/	%100	/	04		+		+		+		+	العمل ضمن جماعات	07

قائمة الملاحق

/	%100	/	04		+		+		+		+	تنفيذ المهام بسرعة	08
%100	/	04	/	+		+		+		+		مناوشات بين العمال	09

قائمة الملاحق

الملحق رقم 07: قائمة الاساتذة المحكمين .

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء
01	شنافي ليندة	استاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة
02	قرزيز محمود	استاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة

الملخص باللغة العربية:

يحظى الحراك المهني اليوم باهتمام كل المؤسسات في مختلف القطاعات، وباعتبار الترقية احدى الوسائل الفعالة في تحسين كفاءة العمال وفي تطوير قدراتهم.

ومن هذا المنطلق واسهاماتنا في الدراسة كان اختيارنا لموضوع علاقة الحراك المهني بفاعلية جودة الاداء.

ولقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الحراك المهني وفاعلية الاداء لدى العاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية خنشلة
✓ وتم صياغة اشكالية الدراسة كالآتي:

ماهي طبيعة العلاقة بين الحراك المهني وفاعلية الاداء لدى العاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة
✓ ومن هذا التساؤل انبثقت الفروض الآتية:

1_ توجد علاقة بين الترقية والولاء التنظيمي بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري لدى العاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة
2- توجد علاقة بين النقل الوظيفي والكفاءة المهنية لدى العاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة

3- توجد علاقة بين التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية لدى العاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة

ومن اجل تحقيق هدف الدراسة والتحقق من الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وتم انتقاء العينة المنتظمة على 77 مفردة
❖ وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها

1_ هناك علاقة طردية ايجابية بين الترقية والولاء التنظيمي لدى العاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة

2_ هناك علاقة طردية ايجابية بين النقل الوظيفي والكفاءة المهنية لدى العاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة

3- هناك علاقة طردية ايجابية بين التنزيل الوظيفي والكفاءة الفردية لدى العاملين بمديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية خنشلة

وعليه فان علاقة الحراك المهني بفاعلية جودة الاداء هي علاقة ايجابية

Abstract in English:

Professional mobility today receives attention from all institutions across various sectors, and promotion is considered one of the effective means of improving the efficiency of workers and developing their capabilities. From this standpoint and our contributions to the study, we chose the topic of the relationship between mobility and the effectiveness of performance quality.

The study aimed to identify the relationship between professional mobility and performance effectiveness among employees in the Directorate of the Office of Promotion and Real Estate Management in the state of Khenchela.

✓ The study problem was formulated as follows:

**What is the nature of the relationship between professional mobility and performance effectiveness among employees in the Directorate of the Office of Promotion and Real Estate Management in the state of Khenchela? **

✓ From this question, the following hypotheses emerged:

1. There is a relationship between promotion and organizational loyalty among employees in the Directorate of the Office of Promotion and Real Estate Management in the state of Khenchela.

2. There is a relationship between job transfer and professional competence among workers in the Directorate of the Office of Promotion and Real Estate Management in the state of Khenchela.

3. There is a relationship between job placement and individual competence among workers in the Directorate of the Office of Promotion and Real Estate Management in the state of Khenchela.

To achieve the goal of the study and verify the hypotheses, the descriptive approach was used due to its suitability to the nature of the subject. A sample consisting of 77 items was selected.

The study reached a set of results, the most important of which are:

1. There is a positive relationship between promotion and organizational loyalty among employees in the Directorate of the Office of Promotion and Real Estate Management in the state of Khenchela.

2. There is a positive, direct relationship between job transfer and the professional competence of employees in the Directorate of the Office of Promotion and Real Estate Management in the state of Khenchela.

3. There is a positive, direct relationship between job placement and individual competence among workers in the Directorate of the Office of Promotion and Real Estate Management in the state of Khenchela.

Therefore, the relationship between professional mobility and the effectiveness of performance quality is positive.