

قسم علم الاجتماع

قسم

تنظيم وعمل

تخصص

مذكرة ماستر تحت عنوان

الحراك المهني الداخلي و دوره في تحقيق الكفاءة
التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

اعداد الطالب

د. بن زاوي ابراهيم

أعضاء لجنة المناقشة:

دغبوج عبد الغفور

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صوالحية منير	استاذ تعليم عالي	رئيسا
بن زاوي ابراهيم	استاذ محاضر	مشرفا و مقرا
شبايكي حاتم	استاذ محاضر	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

كلمة شكر و عرفان

الحمد لله عزوجل الذي وفقنا وامدنا بالعون لاتمام هذا العمل ، ومنحنا الصبر و
القوة و العزيمة لإنجازه بهذه الصورة .

اتقدم بجزيل شكري وخالص تقديري و امتناني الى استاذي

الدكتور بن زاوي ابراهيم

الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة ولم يتوان في كل توجيهاته وارشاداته القيمة
وتشجيعه المتواصل طوال مدة الاشراف .

كذلك اشكر الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لهذه المذكرة

كما اتقدم جزيل الشكر الى كل اساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة الشهيد الشيخ

العربي التبسي - تبسة -



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....	الفصل الأول: الاطار التصوري و المفاهيم للدراسة
أ	مقدمة
11	اولا إشكالية الدراسة
12	ثانيا . فرضيات الدراسة .
12	ثالثا اهمية الدراسة .
13	رابعا .اهداف الدراسة
13	خامسا -تحديد المفاهيم
21	سادسا .اسباب اختيار الموضوع .
22	سابعا الدراسات السابقة .
22	1 الدراسات التي تناولت موضوع الحراك المهني
30	2 الدراسات التي تناولت موضوع الكفاءة التنظيمية
40	ثامنا نمذج الدراسة
41	خلاصة الفصل
.....	الفصل الثاني: الحراك المهني (رؤية سوسولوجية)
42	تمهيد
43	اولا تعريف الحراك المهني .
45	ثانيا . عوامل وابعاد الحراك المهني
52	ثالثا .اهمية ومحددات الحراك المهني .
54	ربعا اسباب وآثار الحراك المهني .
56	خلاصة الفصل
.....	الفصل الثالث: الكفاءة التنظيمية (رؤية سوسولوجية)
58	تمهيد
59	اولا .تعريف الكفاءة التنظيمية
61	ثانيا . ابعاد الكفاءة التنظيمية
67	ثالثا انواع الكفاءات التنظيمية :
69	رابعا :المجالات التي تشملها عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات التنظيمية .
71	خلاصة الفصل
.....	الجانب الميداني
.....	الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
73	تمهيد
74	أولا: مجالات الدراسة .
74	1. المجال المكاني
74	2. المجال البشري
76	3 المجال الزمني

75	3-1 المرحلة الأولى الجانب النظري
75	3-2 المرحلة الثانية: الجانب التطبيقي
76	ثانيا : عينــــــــة الدراسة
77	ثالثا : منهجية الدراسة
77	رابعا :ادوات جمع البيانات
77	1 الملاحظة:
78	2 المقابلة :
78	3 الاستمارة:
79	خامسا :الاساليب الإحصائية المستخدمة
	الفصل الخامس: عرض ومناقشة الدراسة
81	تمهيد
82	أولا: عرض ومناقشة وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول
87	عرض ومناقشة وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني
104	عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الثالث
124	عرض و مناقشة و تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع
139	ثانيا : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
139	في ضوء الصدق الامبريقي لفروض الدراسة :
143	في ضوء الدراسات السابقة:
144	النتيجة العامة
145	خلاصة
147	خاتمة
149	قائمة المصادر والمراجع
	ملخص الدراسة

الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاساتذة المحكمين
02	اذن بالدخول
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
04	استمارة بحث
05	يوضح كيفية صياغة اسئلة الاستمارة

الفصل الأول: الاطار التصوري للدراسة

مقدمة

تمهيد

اولا - اشكالية الدراسة .

ثانيا - فرضيات اهمية الدراسة .

ثالثا - اهداف الدراسة .

رابعا- تحديد المفاهيم.

خامسا- اسباب اختيار الموضوع.

سادسا- الدراسة .

سابعا - الدراسات السابقة.

ثامنا - نماذج الدراسة

خلاصة الفصل

مقدمة

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة في ظل تعدد المؤسسات بأنواعها واحجامها التي تعمل على تلبية حاجات ورغبات المجتمع ، فالمؤسسة نسق اجتماعي يتألف من مجموعة من العناصر المشتركة والمنظمة و المنسجمة و المتفاعلة فيما بينها ، بوجود هيكلها التنظيمي الخاص بها ،وتسعى الى تحقيق مجموعة اهداف مشتركة بين افرادها ، ولتحقيق اهدافها ونجاحها واستمراريتها لابد ان تختار الافراد الاكفاء ، الذين لهم القدرة على تحقيق مستويات الكفاءة التنظيمية التي تعد اللبنة الاساسية للتنظيم على مختلف نشاط المؤسسة ، فانها تعتمد على الكفاءات البشرية لبناء قاعدة تساهم في تحقيق الكفاءة ، التي تجعل المؤسسة القلب النابض لها ، اي لا غنى عنها داخل المنظمة .

فالتغيرات و التطورات المتسارعة التي تشهدها المنظمات في الوقت الحالي ، واحتكاكها نجمت عنه عدة مؤثرات اثرات على الكفاءة التنظيمية ، بمعنى انتقال العامل في السلم المهني بمختلف اتجاهاته وتأثير ذلك على المنظمة ، وعلى ذلك فان موضوع الحراك المهني من المواضيع المهمة في مجال التنظيم ، فالفرد يسعى من خلال حراكه المهني لتحقيق طموحاته المتمثلة في الارتقاء من خلال مسيرته المهنية عبر مراحل الترقيات المهنية واستقراره الوظيفي التي تؤدي به الى اعلى المستويات والمكافآت .

انطلاقا من هذا سنحاول في موضوع دراستنا الغوص للتعرف على كيفية تأثير الحراك المهني الداخلي على الكفاءة التنظيمية ، من خلال ذلك تطرقنا في شقيه النظري و الميداني ضمن خطة احتوت على (05) خمسة فصول لكل فصل تمهيد و خلاصة .

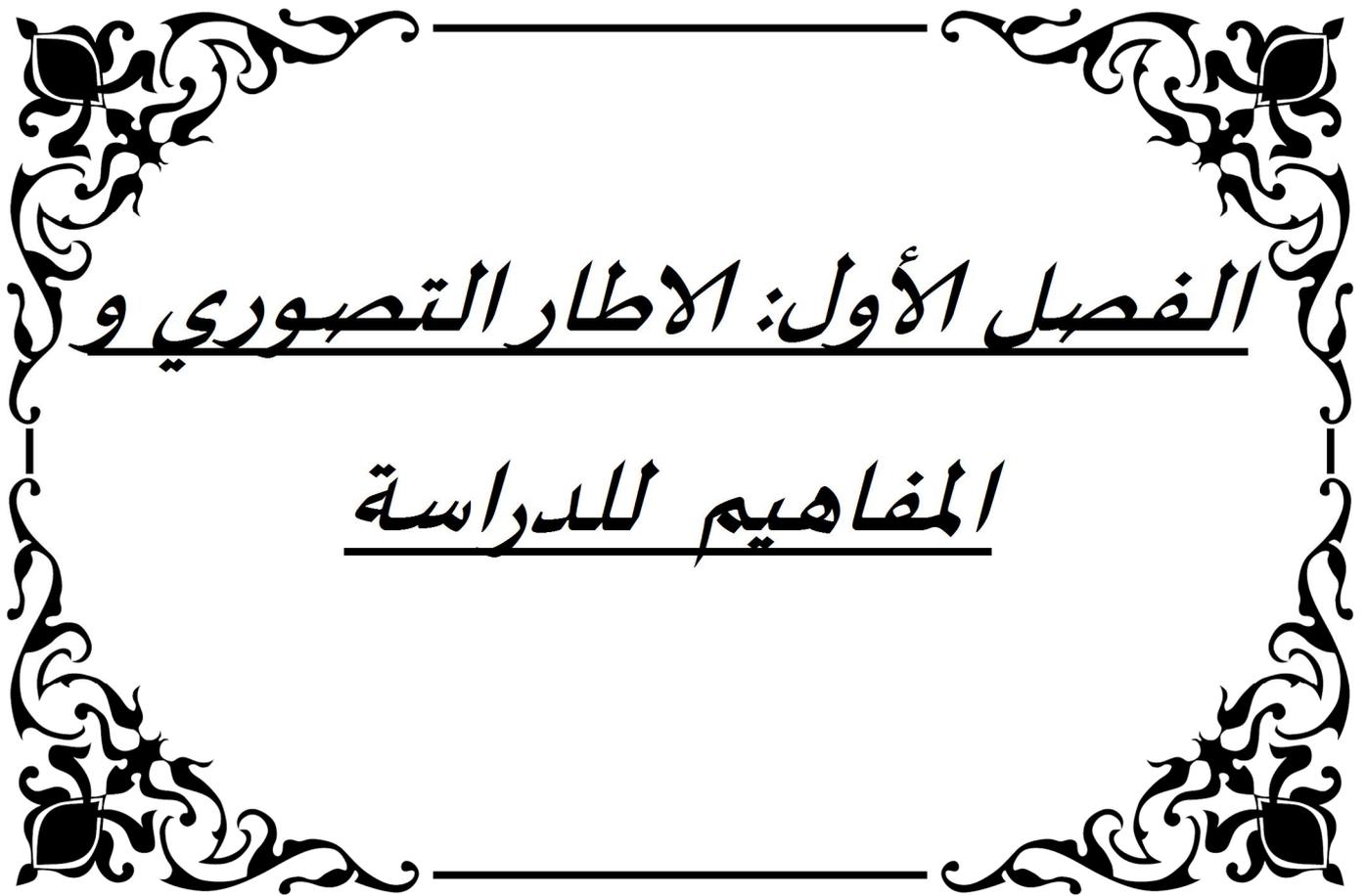
✓ تضمن القسم النظري ثلاثة فصول: حيث تناولنا في الفصل الاول إشكالية الدراسة والتساؤلات التي طرحنا حولها ، فأهمية الدراسة وأهدافها ، ثم تحديد مفاهيم البحث ودواعي اختيار الموضوع ، ثم قمنا بصياغة الفرضيات ثم قمنا باستعراض الدراسات السابقة للاستفادة منها بعد التدقيق فيها .

✓ الفصل الثاني : تضمن الحراك المهني ، تعريفه ، العوامل المؤثرة فيه ، أهمية ومحدداته ، واخيرا اسباب و الاثار المترتبة عن الحراك المهني .

✓ الفصل الثالث : تناولنا فيه الكفاءة التنظيمية : تعريفها ، ابعادها ، انواعها ، و اهم المجالات التي تشملها عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءة التنظيمية .

أما القسم الميداني فقد احتوى على فصلين حيث جاء الفصل الرابع لعرض مختلف الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءا بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني) ثم تحديد عينة الدراسة و تحديد المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات (الاستمار

وأخيرا تحديد الاساليب الاحصائية المستخدمة، أما الفصل الخامس فقد تم فيه تبويب، تحليل وتفسير البيانات و المعلومات ومناقشتها ثم استخلاص النتائج والتعليق عليها في ضوء الصدق الامبريقي لفرو الدراسة ومقارنة هذه النتائج بما يماثلها في الدراسات السابقة لنضع في الاخير خاتمة استنتاجية.



الفصل الأول: الاطار التصوري و

المفاهيم للدراسة

أولاً إشكالية الدراسة

المنظمة عبارة عن كيان يضم مجموعة من الافراد ذوي الخبرة تجمعهم اهداف مشتركة ، هذا مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي جعل المنظمات تسعى الى تحقيق أهدافها وذلك بمختلف البرامج والقرارات الصادرة عن الهيئة العليا فلكل منها هيكل تنظيمي ونظام يسمح بالتقدم والتطور المهني من خلال السياسات التي تضعها وتتبعها المنظمات كالتكوين والتدريب وتسيير الموارد البشرية (السيرة المهنية) مما يؤدي الى حراك العامل مهنيًا .

ان المنظمة تعتبر نسق اجتماعي مفتوح على البيئة الاجتماعية التي تجمع عدد من الافراد العاملين بها كما تعمل بالاستفادة منهم وتطويرهم بغرض الوصول الى تحقيق الكفاءة التنظيمية .

مما جعل الكثير من الباحثين المهتمين في هذا المجال في مختلف التخصصات فمهم من ينظر الى الكفاءة التنظيمية الأخذ بالمبادئ النفسية والاشباع الغير مادي للفرد العامل ، ومنهم من عمل على ضرورة خفض التكلفة عن طريق تحسين وسائل العمل و التنظيم هذا من جهة ، ومن جهة أخرى نجدها كمفهوم سوسولوجي تعني الاستغلال الأمثل للموارد والامكانيات سواء كانت مادية او بشرية التي تتوفر عليها المنظمة من اجل الوصول الى الأهداف ولا يمكن تحقيقها بدون افرادها وتمثل هذه الموارد من اهم الأصول التي تملكها المنظمة وهذه الأخيرة تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية وتطويرها .

كما ذهبت النظرية البنائية الوظيفية لتفسير ذلك من خلال تسليمها على ان تفسير ظاهرة اجتماعية معينة لا بد من البحث عن وظيفتها بمعنى جملة النتائج التي تترتب عليها من النسق الأكبر التي تعد كجزء منه .

وبما ان المنظمة نسق مفتوح على البيئة الاجتماعية والكفاءة التنظيمية كعنصر مهم داخلها فهي تؤدي مجموعة من الأدوار سواء كانت داخلية او خارجية ، حيث نجد ما يسمى بالحراك المهني الداخلي الذي يؤدي بدوره الى تحقيق الكفاءة التنظيمية ،

هي الأخرى تؤدي بالعمل إلى الانتقال من مهنة إلى أخرى او من قسم إلى آخر في إطار ما يسمح به قانون المؤسسة ، وفي ضوء مشكلة الدراسة نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

هل يؤثر الحراك المهني الداخلي على الكفاءة التنظيمية ؟

وتنبثق عنه تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

1. هل تؤثر الترقية المهنية على الابداع الوظيفي لدى العامل؟
2. هل يؤثر التنزيل الوظيفي على الانضباط الوظيفي لدى العامل ؟
3. هل يؤثر النقل الوظيفي على الاستقرار الوظيفي لدى العامل ؟

ثانيا - فرضيات الدراسة

1 . الفرضية العامة

يؤثر الحراك المهني الداخلي بالإيجاب على الكفاءة التنظيمية .

2 - الفرضيات الجزئية

- أ - تؤثر الترقية المهنية بالإيجاب على الابداع الوظيفي لدى العامل .
- ب - يؤثر التنزيل الوظيفي بالإيجاب على الانضباط الوظيفي لدى العامل .
- ج - يؤثر النقل الوظيفي بالإيجاب على الاستقرار الوظيفي لدى العامل .

ثالثا . أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا الموضوع لما له من ايجابيات ودور مهم خصوصا على المستوى الاداري ، فهو موضوع يعرف انتشارا كبيرا في عدة جوانب ، فأى مؤسسة هي بحاجة الى لبنة كفاءة تنظيمية باعتبارها العمود الفقري لها وذلك من اجل صيرورة وتنفيذ مختلف المهام للوصول الى الاهداف المسطرة ، وسنقوم من خلال هذه

الدراسة على ابراز وتسليط الضوء على التأثير الذي يحدثه الحراك المهني الداخلي على الكفاءة التنظيمية .

رابعاً-اهداف الدراسة .

تتمحور اهداف دراستنا من هذا الموضوع الى :

- تأثير الترقية المهنية على الابداع الوظيفي لدى العامل .
- تأثير التنزيل الوظيفي على الانضباط الوظيفي لدى العامل.
- تأثير النقل الوظيفي على الاستقرار الوظيفي لدى العامل .

خامساً-تحديد المفاهيم

1. تعريف الحراك المهني

لغة: حرك، تحرك، تحريك.

حركة: نشاط، عمل.¹

اصطلاحاً²

مستعمل لوصف حركة انتقال الافراد من فئة او وظيفة الى اخرى داخل نفس المجتمع وقد يكون على مراتب السلم الاجتماعي نحو الاعلى والاسفل .

المهنة: ذكرها الاصمعي وقال الكلام الفتح .

ما مهنتك: اي عملك هو في مهنة اهله : اي في خدمتهم ، قامت المرأة بمهنة بيتها اي بإصلاحه ، وكذلك الرجل.¹

¹ - محمد بدوي : قاموس اكسفورد المحيط الانجليزي ، عربي ، اكاديميا للنشر و الطباعة ، ط1 ، بيروت لبنان ، 2003 ، ص 694 .

² - مراد رمزي خرموش ، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام ، دراسة ميدانية بولاية سطيف ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، بسكرة ، 2013 / 2014 ، ص 24 .

التعريف الاجرائي للحراك المهني

هو انتقال العامل من وظيفة الى وظيفة اخرى ويكون ذلك اما بالترقية او النقل او التنزيل الوظيفي داخل المؤسسة .

1. الترقية

لغة:²

- من الفعل ترقى ، يترقى ، ترقى ، ترقيا .
- ترقى السلم : رقيه درجة .
- ترقى فلان : تنقل من حال الى حال .
- ترقى العامل : ارتفع من درجة الى درجة .

اصطلاحا:³

تشير الترقية الى ان بعض الافراد العاملين في منظمة ما ، يفصلون انفسهم في الترقى الى المناصب العليا الاعلى على غيرهم من الموظفين او الافراد العاملين الاخرين في نفس المنظمة ، حتى وان كانت الوظائف العليا اكثر صعوبة ، علما ان ترقية الافراد العاملين تتعدد بعوامل اساسية منها الكفاءة المهارة المملكة من قبلهم واساس الاقدمية ويشترط ان يكون الافراد العاملين الذين سوف يرقون يتمتعون بالمؤهلات اللازمة اي لهذه الوظائف الجديدة .

تعرف الترقية وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، حيث انها تلعب دورا مهما لكل من الفرد و المنظمة ، فالفرد يحقق رغبته في النمو و الترقى ، ويحقق للمنظمة رغبتهما في تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة و يحصل على اداء ورضا عالي⁴ .

¹ - حمد ابو حاقبة : معجم النفائس الكبير ، دار النفائس للطباعة والنشر ، والتوزيع ، ط 1 ، بيروت ، لبنان 2007 ، ص 1200 .

² معجم المعاني ، عربي عربي ، موقع اطلع عليه بتاريخ 27 افريل 2023 الساعة 05:20 WWW.almaany.com

³ يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي العيادي : إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري ، ط 1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان ، 2015 ص 100 .

⁴ حمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر الاسكندرية ، 2007 ص 533 .

تعرف الترقية بانها " تكليف العامل بواجبات ومهام وظيفة اعلى من وظيفته الحالية التي يشغلها في السلم الاداري للمنظمة اي تحريكه عموديا في سلم درجات الوظيفة عبر زيادة في الاجور و الامتيازات الاخرى .¹

تعرف الترقية بانها " انتقال العامل من وظيفة الى وظيفة اخرى ، اما في نفس المستوى او في المستوى الاعلى " .²

تعرف الترقية بانها " نظام صعود و ارتقاء العامل من وظيفة دنيا في مهامها ومسؤولياتها واهميتها وحتى خطورتها الى وظيفة عليا بالإضافة الى كافة الشروط و القدرات و المؤهلات اللازمة لشغلها " .³

التعريف الاجرائي للترقية

نقل العامل من مستوى ادنى الى مستوى اعلى داخل التنظيم مع زيادة في الاجر والمركز الوظيفي الا انه يقع على عاتقه واجبات ومسؤوليات اكبر.

2. التنزيل الوظيفي

لغة.⁴

مصدر نزل ، تنزيل الستائر وانزالها من اعلى الى اسفل .

نزل : هبط

نزل به المرض : اصابه نزل به مكروه نزلت بهم الكوارث و المصائب .

نزل ثمن البضاعة: خفض من ثمنها.

1 امينة وراس : اثر الرقبة على المسار المهني للمنظمة_ ، مجلة علوم انسانية واجتماعية ، جامعة وهران 02 ، المجلد 10 العدد 02 ، تاريخ الصدور 16 مارس 2021 ، ص 335 .

² المرجع نفسه ، ص 335 .

³ المرجع نفسه ، ص 335 .

⁴ موقع اطلع عليه بتاريخ 27 افريل 2023 الساعة 18:31 .dict. .com.18:31 Https : www.almaany

اصطلاحا¹

المقصود بالتنزيل الوظيفي نقل العامل من وظيفة الى وظيفة ادنى تكون ذات مسؤوليات واعباء اقل وفي بعض الاحيان يصاحب مثل هذا النقل التخفيض في الراتب او اي مزايا اخرى كان يتمتع بها الموظف في وظيفته السابقة.²

هو تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه او اجره واية امتيازات وظيفية اخرى ، ويعني كذلك نقله الى وظيفة اخرى ذات مسؤوليات اقل او تتطلب مهارات اقل مع انخفاض المركز الادبي والمعنوي في المركز الجديد.³

التعريف الاجرائي

نقل العامل من وظيفة اعلى الى وظيفة ادنى مع تغيير اي انخفاض في الاجر وبأعباء ومسؤوليات اقل .

3 - النقل الوظيفيلغة⁴

نقل ، ينقل ، نقلا ، فهو ناقل .

نقل الشيء : حوله من موضع الى موضع آخر.

نقل الملكية : غيرها من شخص الى آخر.

نقل الموظف الى منطقة بعيدة : أعاد تعيينه الحقه .

¹ موقع اطلع عليه بتاريخ 27 افريل 2023 الساعة 18:31 dict.com . www.almaany.com .

² - يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 102

³ - الفصل السادس عشر ، ادارة الحركة الوظيفية ، موقع اطلع عليه بتاريخ 23 فيفري 2023 الساعة 06:55 : <https://www.Educt>

⁴ مرجع سبق ذكره اطلع عليه بتاريخ 02 ماي 2023 الساعة 09:52 .

اصطلاحاً¹

ان مفهوم نقل العاملين يختلف عن مفهوم الترقية اذ يعد النقل حركة الفرد العامل من وظيفة الى وظيفة اخرى بنفس المستوى المهني وبنفس مستوى الاجر والراتب ، وفي الغالب لا يحدث تغيير فيها .

يطلق على حركة الفرد العامل هذه بالنقل الافقي اي النقل بين الوظائف في نفس المستوى الاداري ، حيث لا يصاحب النقل اي تغيير في الاعباء والمسؤوليات، او زيادة في المراتب وفي المزايا وتتم عملية النقل عندما تكون لدى الافراد معرفة بالعاملين الذين هم بحاجة الى النقل والى وظائف اخرى تلائم قدراتهم اكثر ، اذ يتم تعيين موظف في وظيفة لا تتلائم مع صفاته و مميزاته الشخصية وطاقاته ، فيصبح من الضروري نقله الى وظيفة اخرى تلائم ميزاته ، حيث يمكن اظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول اليها تزيد من كفاءته ونتاجيته في العمل .

II. تعريف الكفاءة التنظيمية (الابعاد)

1 . الكفاءة لغة.²

حالة يكون بها شيء مساوياً لشيء آخر و القدرة عليه و حسن تصريفه.

تعني " الحالة التي يكون بها الشيء مساوياً لشيء آخر" ولقد تطور مفهوم الكفاءة عن المعنى اللغوي تطور كبيراً فهو الآن يستخدم بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع إن الكفاءة تعني الشعور بالاعتقاد والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية.³

¹ يوسف حجيم الطائي ، مرجع سبق ذكره ص ص ، 101-102

² احمد ابو حاقه : معجم النفاثس ، للنشر والتوزيع والطباعة ، ط2 ، بيروت لبنان ، ص 1077

³ محمد افنان عبد العلي الاسدي ، اثر الدعم القيادي المدرك في اطار ابعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 08 ، العدد 31 سنة 2014 .

اصطلاحاً¹

ان الكفاءة هي القدرة على القيام بعمل ما بمستوى عالي من الدقة في زمن اقل وفق الزمن المحدد للأداء العادي .

1.1. تعريف التنظيماصطلاحاً²

عرف أميتاي أتزيوني التنظيم وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من اجل تحقيق هدف معين ويرى أتزيوني التنظيم عندما ينشأ تكون له احتياجات واهداف تتعارض احيانا مع اهداف واحتياجات اعضاء هذا التنظيم .

العملية التي تفرق بين جزء آخر من الناحية الوظيفية و التي تنشئ في نفس الوقت مركبا متكامل من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي.

اما تالكوت بارسونز فعرف التنظيم على انه وحدة اجتماعية تقوم وفق لنموذج بنائي معين لكي تحقق اهدافا محددة .

اما روبرت فورد اعتبر التنظيم جماعة من الناس يتصلون مع بعضهم البعض من اجل تحقيق هدف معين .

التعريف الاجرائي للتنظيم

مجموعة من الخطط و الوسائل والقرارات التي تتخذها المؤسسة لتحديد الاهداف وتقسيم المهام المختلفة للأفراد داخل المؤسسة لتحقيق الاهداف المسطرة .

12.1 الابداع الوظيفي³

مجمل التغييرات الحاصلة على الانشطة والفعاليات والاساليب الادارية التي تتبعها المؤسسة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق اهدافها .

¹ طلعت ابراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دارغريب للطباعة للنشر والتوزيع ، د ط ، القاهرة ، 2007 ، ص ص ، 22-23 .

² المرجع نفسه ، ص ص ، 22-23 .

³ نقلا عن سهيلة بن جبار وآخرون : الابداع الوظيفي كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في ظل التغييرات البيئية لمنظمات الاعمال . ، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز تندوف مجلة آفاق علوم الادارة و الاقتصاد ، المجلد 03 العدد 02 ، 2019 ، ص ص 133 ، 134

اما فيرى يعرف الابداع الوظيفي على انه : " اسلوب اداري يعتمد على العنصر البشري بشكل اساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات ، واداء المؤسسة بطرق واساليب جديدة في ظل استخدام العناصر التالية : الاصاله ، الطلاقه ، المرونه ، المخاطرة على التحليل الحساسة للمشكلات الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه او للمنظمة التي يعمل بها "

التعريف الاجرائي للابداع الوظيفي

مجموعة من الافكارو الممارسات التي يقدمها الافراد ، بهدف ايجاد اساليب اكثر كفاءة وفعالية لتحقيق اهداف المؤسسة .

5. الانضباط الوظيفي

الانضباط لغة¹

مصدر من الضبط ، وهو ضبط الشيء ، رجل ضابط اي حازم ، وهو الحزم في تنظيم الامور ، وهو اهتمام التقني بجميع انظمة المنظمة لمهنته والمحافظة عليها .
سواء الانضباط في الاوقات او التصرفات او الشكل او التعامل مع جميع المستويات .

اصطلاحا²

هو الالتزام بقواعد السلوك والعمل او ضبط النفس عن عمل يخالف القواعد المرعية و المرسومة ، سواء داخل بيئة العمل او خارجها ويعني ايضا الالتزام بالنظام .

هو ذلك الاسلوب الراقي الذي يسلكه العامل كردة فعل تجاه ثقافة التسيير المتبعة من قبل القيادات الإشرافية ، بحيث يعبر عن هذا السلوك من خلال ولائه للمؤسسة التي يعمل بها وعن التزامه بكل الانظمة و القوانين التي تنص عليها و شعوره القوي بالانتماء

1 بلال خلف السكارنة : اخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2011 ، ص 114 .

2 رفيقة بوخالفة: الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، جامعة الجزائر 02 ، العدد 06 ، جويلية ، ديسمبر 2015 ، ص 04 .

للمؤسسة ، وعدم الرغبة في تركها و الاخلاص في العمل ، و الامتثال لأوامر المشرف ، وكذا التعاون مع جماعة العمل و التضحية من اجلها.¹

التعريف الاجرائي للانضباط الوظيفي

هو الالتزام باللوائح و القوانين المطبقة في المؤسسة و الولاء لها و السعي الى تحقيق أهدافها

6. تعريف الاستقرار الوظيفي

الاستقرار لغة²

من القرار و الثبوت كما يعني ايضا توطيد متانة ، ورسوخ و صلابة .

اصطلاحا³

ثبات في حالة معينة دون تبدل .

الوظيفة لغة⁴

وظف : الوظيفة من كل شيء ما يقدر له في كل يوم او رزق او علف وجمعها الوظائف .

وظف الشيء على نفسه اي وظيفه توظيفاً الزمه اياه ، كما تعني وظيفة جمع وظائف ما يتولاه شخص من عمل .

الوظيفة اصطلاحا⁵

نوع العمل الذي يمكن للبناء اداؤه بوضوح لتحقيق اهداف معينة ويتضمن المفهوم الاداري لكلمة الواجبات .

¹ رفيقة بوخالفة: الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، جامعة الجزائر02 ، العدد 06 ، جويلية ، ديسمبر 2015 ، ص 04 .

² سلاوي حليلة ، لعل بوكميش ، مدخل مفاهيمي حول القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة و الاستقرار الوظيفي للموظف ، مجلة الحوار الفكري ، جامعة احمد دراية ادراغ مخر الدراسات الافريقية للعلوم الانسانية و الاجتماعية المجلد 12 ، العدد 14 ، ديسمبر 2017 ، ص 481 .

³ المرجع نفسه، ص 481

⁴ المرجع نفسه، ص 481

⁵ المرجع نفسه، ص 482

كما تعني مجموعة من واجبات ومسؤوليات محددة في الغالب تقوم بأدائها مجموعة من الافراد ويتقاضون عنها اجرا .

يعرفه محمد علي بانه : " ثبات العامل في عمله و عدم تنقله الى أي تنظيم آخر، وهذا اذا كان التنظيم المنتمي اليه ، يشكل مستقبلا مهما له وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار " .

سادسا- اسباب اختيار الموضوع.

يعد اختيار موضوع اي بحث علمي بمثابة الحافز او الدافع الذي يثير مجموعة من الهواجس لدى الباحث للقيام بمختلف الدراسات العلمية وتمثل الاسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع اسباب موضوعية واخرى ذاتية .

1. الاسباب الذاتية

- الميول الشخصي للموضوع.
- فضول معرفي ورغبة شخصية في تقديم معطى علمي تحليلي لهذا الموضوع في اطار مذكرة التخرج .
- معرفة اهمية الحراك المهني الداخلي المستخدم في المؤسسة .

2. الاسباب الموضوعية

- محاولة اثراء هذا الموضوع بالمعلومات في مجال تخصص تنظيم وعمل .
- قابلية الموضوع للدراسة والانجاز سواء تعلق الامر بالجانب النظري او الميداني .
- المساهمة في تطوير جانب الكفاءة داخل المؤسسة.
- دراسة الحراك المهني والكفاءة التنظيمية من المنظور السوسيولوجي .
- العلاقة الوطيدة بين الموضوع ومجال التخصص.
- من اجل تطوير الجانب العلمي .
- موضوع متجدد بشكل مستمر نظرا للتغيرات العلمية والتكنولوجية التي تشهدها مختلف المجالات.

سابعاً - الدراسات السابقة .

للدراسات السابقة أهمية كبيرة في تدعيم اي بحث جاري لأنها توفر الكثير من المعلومات بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث فهي توفر المعلومات الواقعية لتكون انطلاقة يبنى على أساسها البحث وموضوع دراستنا الحالية ، وفيما يلي سنقوم بعرض ما توصل إليه الباحثين من دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة ، وفق ترتيب زمني من الأقدم الى الأجد

دراسات عن المتغير المستقل " الحراك المهني "

الدراسة الأولى : " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام " ¹

تعريف الدراسة: من إعداد مراد رمزي خرموش ، وهي دراسة ميدانية بولاية سطيف .

ملخص الدراسة: تمثلت مشكلة البحث في الدور الذي يلعبه الحراك المهني للعاملين بين قطاعات العمل التي تعتبر احد اهم المكونات الاساسية للهيكلة الاجتماعي والنفسي للمؤسسة .

التساؤل الرئيسي: هل للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام ؟

التساؤلات الفرعية :

هل للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام ؟

هل للعدالة الجزائية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام ؟

¹ مراد رمزي خرموش : دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام ، دراسة ميدانية بولاية سطيف كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر ، 2014 .

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

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة

للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام ؟.

الفرضيات الفرعية

للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام

للعدالة الجزائية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام .

للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام .

أهداف الدراسة

وصف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ظاهرة الحراك المهني للعاملين القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام ، من خلال المفهوم الحقيقي للعدالة التنظيمية في نظر العاملين ، اضافة الى الدور التي لعبته في الحراك المهني نحو القطاع العام من عدمه .

تقديم توصيات واقتراحات في اطار المساهمة لايجاد الحلول العلمية للمشكلات التي يبحث في وجودها و التعرف على اهم السبل و الاجراءات التي تساعد المؤسسة في المحافظة على مواردها البشرية .

منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي كان على ثلاثة مراحل :

المرحلة الاولى: استكشافية و تشمل جميع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث

المرحلة الثانية: تمثلت هذه المرحلة فيما يلي:

- تحديد صياغة اسئلة الدراسة ومحاولة تشخيص التساؤلات في واقع الدراسة الميدانية .
- ضبط وتحديد مجتمع الدراسة.
- اختيار الادوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث .
- التركيز على مؤشرات محددة ومرتبطة بموضوع الدراسة.

المرحلة الثالثة: النزول الى الميدان لجمع البيانات .

عينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على عينة غير احتمالية (قصدية) متمثلة في عينة كرة الثلج لان مجتمع الدراسة غير معلوم ، وعليه يسمح بهذا النوع من العينات بترشيح فرد انتقل من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام .

ادوات جمع البيانات : اعتمدت هذه الدراسة على اداة الاستمارة .

نتائج الدراسة :

- تحقق الفرضية الجزئية الاولى و التي مفادها ان للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام.
- تحقق الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها ان للعدالة الاجرائية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام

- تحقق الفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها ان للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام.
- الاستفادة من الدراسة السابقة
- توضيح وشرح خلفية موضوع الدراسة الحالية و ذلك استطاع الباحث ان يربط بين متغير الدراسة (الحراك المهني) .
- توفير الوقت والجهد اللازم للباحث كما ان هذه الدراسة تقدم اجابات واضحة على مجموعة من الاسئلة التي تكونت في ذهن الباحث .
- تزويدها لفصل الاجراءات المنهجية للدراسة .

الدراسة الثانية: " ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات للتربية و التعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين " .¹

تعريف الدراسة: من اعداد الباحثة راية بنت سعيد بن علي المشرفة وهي دراسة بسلطنة عمان .

ملخص الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على درجة ضغوط العمل و الحراك المهني بالمديريات العامة للتربية و التعليم و التعرف على نوعية العلاقة بينهما ، وفي ضوء مشكلة الدراسة طرحت الباحثة عدة اسئلة .

التساؤلات الرئيسة

ما درجة ضغوط العمل بمديريات التربية و التعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين في هذه المديريات ؟

ما درجة الحراك المهني بمديريات التربية و التعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين في هذه المديريات ؟

¹ راية بنت سعيد بن علي المشرفة، ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات للتربية و التعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين، رسالة ماجستير قسم التربية و الدراسات الانسانية كلية العلوم و الآداب ، جامعة نزوى عمان 2014

فروض الدراسة

هل توجد فروض ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) في ضغوط العمل لدى الإداريين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان تعزى الى النوع الاجتماعي المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة ، المحافظة التعليمية ؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل والحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين ؟

فرضيات الدراسة

التعرف على درجة ضغوط العمل بالمديريات العامة التربية والتعليم من وجهة نظر الاداريين .

التعرف على مدى وجود فروق فردية بين الاداريين اتجاه ضغوطات العمل تعزى الى متغير النوع الاجتماعي ، الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة المؤهل العلمي .

التعرف على درجة الحراك المهني لدى الاداريين بالمديريات العامة التربية والتعليم .

اهداف الدراسة :

- تحديد العلاقة بين الضغوط المهنية والحراك المهني .
- تحديد التأثير الذي يحدثه الحراك المهني .
- دراسة مدى وجود فروق فردية بين الاداريين تجاه ضغوط العمل .
- تحديد مدى وجود فروق فردية بين الاداريين تجاه الحراك المهني .

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي .

مجتمع الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على عينة غير احتمالية (قصدية) .

نتائج الدراسة

وجود علاقة متوسطة موجبة بين ضغوط العمل والحراك المهني بمديريات للتربية و التعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين ، وترجع الباحثة ذلك الى العلاقات في العمل والى الابعاء الوظيفية التي يجعل الفرد يسعى الى الحراك المهني بين اقسام المديرية ودوائرها مبتعدا عن الضغوط التي يواجهها في عمله ، ولذا يتم فقد الكفاءات من الاداريين و انتقالها الى اقسام قد تختلف بشكل كبير جدا عن ما كان يمارسه في وظيفته السابقة .

الاستفادة من الدراسة السابقة

- الدراسة السابقة ساعدت الباحث في وضع الدراسة في اطارها العملي من خلال وضعها مقارنة البنائية الوظيفية .
- ساعدت الباحث في بناء في بناء وصياغة الاشكالية و الفرضيات للدراسة الحالية

الدراسة الثالثة: الحراك المهني وعملية الاندماج الاجتماعي و المهني لدى المرأة العاملة الجزائرية¹.

تعريف الدراسة : من اعداد الباحثة لشهب نسيمه وهي دراسة ميدانية على عينة من العاملات بمدينة برج بوعرييج .

ملخص الدراسة: التعرف على انعكاسات الحراك المهني على عملية الاندماج الاجتماعي و المهني لدى المرأة العاملة الجزائرية.

التساؤل الرئيسي:

ماهي انعكاسات الحراك المهني على عملية الاندماج الاجتماعي و المهني لدى المرأة العاملة الجزائرية ؟

¹ نسيمه لشهب : الحراك المهني وعملية الاندماج الاجتماعي و المهني لدى المرأة العاملة الجزائرية ، اطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 02 قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، 2020

التساؤلات الفرعية :

هل تساهم حركية المسار الوظيفي و الاقدمية في العمل في تسهيل عملية الاندماج الاجتماعي و المهني لدى المرأة العاملة الجزائرية ؟

هل يساهم الحراك الخارجي و الجغرافي في صعوبة الاندماج المهني لدى المرأة العاملة الجزائرية ؟

هل تساهم الترقية الوظيفية في اعادة تشكيل الهوية لدى المرأة العاملة الجزائرية ؟

فرضيات الدراسةالفرضية الرئيسة

الحراك المهني لدى المرأة العاملة الجزائرية له انعكاسات على عملية اندماجها الاجتماعي و المهني.

الفرضيات الفرعية

تساهم حركية المسار الوظيفي و الاقدمية في العمل في تسهيل عملية الاندماج الاجتماعي و المهني لدى المرأة العاملة الجزائرية .

يساهم الحراك الخارجي و الجغرافي في صعوبة الاندماج المهني لدى المرأة العاملة الجزائرية .

تساهم الترقية الوظيفية في اعادة تشكيل الهوية لدى المرأة العاملة الجزائرية .

أهداف الدراسة :

- الكشف عن العلاقة بين الحراك المهني للمرأة العاملة الجزائرية وعملية اندماجها الاجتماعي و المهني.
- التعرف على اثر الحراك المهني على العلاقات الاجتماعية التي تربط المرأة العاملة بمحيطها الاسري .

- ابراز المعوقات التي تعترض المرأة العاملة في الجزائر في سبيل تحقيق اندماج اجتماعي ومهني .
- اثر الحراك الخارجي والجغرافي على علاقات العمل التي تربط المرأة العاملة بمحيط المؤسسة.
- ابراز انعكاسات الحراك الجغرافي على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة .
- الكشف عن مدى مساهمة الحراك المهني الصاعد في إعادة تشكيل الهوية لدى المرأة العاملة الجزائرية .

منهج الدراسة :

قامت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمعالجة ظاهرة الحراك المهني وعملية الاندماج الاجتماعي والمهني لدى المرأة العاملة الجزائرية .

عينة الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المسح الشامل على كافة النساء الإطارات اللواتي مر على توظيفهن ثلاثة سنوات (03) فما فوق و اللواتي بلغ عددهن 110 مفردة.

أدوات جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على التقنيات التالية :

تقنية المقابلة.

تقنية الاستمارة .

نتائج الدراسة :

تحقق الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها ان ديناميكية المسار الوظيفي و الاقدمية في العمل احد الاليات التي تؤدي الى شعور المرأة الجزائرية بالاستقرار و الانسجام في حياتها اليومية مما يخلق نوع من التكيف و الاندماج ، بالإضافة الى وضع

برنامج ترفيهي لتخفيف الضغوطات نتيجة الدور و الأعباء المضاعفة ، وبالتالي هذا ما يسمح لها بالاندماج اكثر في الحياة الاجتماعية .

عدم الاستقرار في العمل يؤثر على الظروف الفيزيكية وهو يعمل على تخفيض معنوياتها ، مما يصعب اندماجها في محيط عمل المرأة الجزائرية في مؤسسات قريبة من مقر سكنها يشجعها على الرغبة في الاستقرار الوظيفي مما يساعدها على الاندماج الاجتماعي و العكس صحيح .

للترقية اثر على الوضعية الاجتماعية للمرأة العاملة الجزائرية ، التي تمنحها امتيازات مادية ومعنوية ، فهي تعمل على التغيير بشكل كبير.

للترقية العمودية لها اثر ايجابي للمرأة العاملة الجزائرية من خلال التدرج الاجتماعي و ما تناله من احترام وتقدير للذات .

الاستفادة من الدراسة السابقة

- ساعدت هذه الدراسة في كيفية بناء محاور الاستمارة .
- ساعدت الباحث على تحديد مفاهيم الدراسة .

دراسات عن المتغير التابع " الكفاءة التنظيمية "

الدراسة الرابعة: اثر الدعم القيادي المدرك في اطار ابعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية " ¹ .

تعريف الدراسة : من اعداد الباحثة افنان عبد علي الاسدي ، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مديرية الاتصالات و بريد النجف الاشرف

ملخص الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في اثر ابعاد تمكين العاملين بأبعاده و الدعم القيادي المدرك بأبعاده في تعزيز الكفاءة التنظيمية .

¹ افنان عبد علي الاسدي ، اثر الدعم القيادي المدرك في اطار ابعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة ، العراق ، المجلد 08 ، العدد 31، سنة 2014 .

التساؤل الرئيسي

1. ما المقصود تمكين العاملين و الدعم القيادي والمدرك والدعم القيادي ؟
2. ما هي مؤشرات ابعاد التمكين السائد لدى الكادر في شبكات الاتصال عينة البحث ؟
3. ما مستوى الدعم القيادي المدرك ومستوى الكفاءة التنظيمية لمجتمع البحث ؟
4. عدم تحديد عينة البحث لاثرت تمكين الكادر العاملين في شبكات الاتصالات و الدعم القيادي المدرك بشكل منفرد ومجتمع لتعزيز الكفاءة التنظيمية ؟

فرضيات الدراسة :الفرضية الرئيسة

- ترتبط ابعاد تمكين العاملين و الدعم القيادي المدرك و الكفاءة التنظيمية في مجتمع عينة البحث بعلاقات ذات ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية .
- تؤثر ابعاد تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك كل على انفراد ، وبشكل مجتمع الكفاءة التنظيمية في عينة البحث .

الفرضيات الفرعية

- ترتبط ابعاد تمكين العاملين بعلاقة معنوية مع الدعم المدرك .
- ترتبط ابعاد تمكين العاملين بعلاقة معنوية مع الكفاءة التنظيمية .
- يرتبط الدعم القيادي المدرك بعلاقة معنوية مع الكفاءة التنظيمية .
- تؤثر ابعاد العاملين معنويا على ابعاد الكفاءة التنظيمية .
- يؤثر ابعاد تمكين العاملين و الدعم القيادي المدرك بشكل مجتمع معنويا في الكفاءة التنظيمية .

أهداف الدراسة :

1. التعريف بمفهوم تمكين العاملين ، وابعاده ومتطلباته ، وكيفية تحقيقه لدى العاملين في شبكات الاتصالات الالكترونية .

2. التعريف بمفهوم الكفاءة التنظيمية و متطلباتها وانواعها .
 3. كشف مستوى الدعم القيادي الموجود لتمكين العاملين في شبكات الاتصالات.
 4. بيان اثر تمكين العاملين والدعم القيادي المدرك بشكل منفرد ومجتمع في تعزيز الكفاءة التنظيمية لأعضاء العاملين في شبكات الاتصالات.
- منهج الدراسة : تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

مجتمع الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية.

أدوات جمع البيانات: اعتمدت هذه الدراسة اداة الاستمارة.

نتائج الدراسة

- وجود علاقة ارتباط موجبة و معنوية بين ابعاد التمكين وادراك الدعم القيادي ، اي اعتقاد العاملين بان المنظمة تقيم مساهماتهم وعملهم وتهتم بالمساواة الإجرائية و المكافئات مما سيحفزهم في دعم الكفاءة التنظيمية التي تعتمد الوصول اليها ، وتقلل ايضا التوقعات بظهور الاخفاق بالأداء و استثمار المورد المتاح ازاء هذا التوجه وهذا ما اشارت اليه الفرضية الرئيسة الاولى .
- وجود ارتباط موجب معنوي قوي بين اغلب ابعاد التمكين والكفاءة التنظيمية ، وهذا يعني بان تمكين الفرد يزداد بازيداد كفاءته التنظيمية بمجمل ابعادها وخاصة في تفعيل الاداء استخدام المورد المتاح و لهذا يتأكد صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى ، التي اشارت الى " ترتبط ابعاد تمكين العاملين بعلاقة معنوية مع الكفاءة التنظيمية " .
- وجد من خلال معاملات الارتباط مدعوما بنتائج الوصف الإحصائي بأن متغيرات تمكين العاملين التي تسود في المنظمة تؤثر في الغالب على اسلوب عمل الفرد ، فمثلا وجود متغيرات ابعاد التمكين والتي تركز على المشاركة وثقافة المنظمة سيسلك افرادها اسلوب الابداع و الابتكار ، كما ان توظيف و تفعيل الكفاءة التنظيمية التي تركز على كفاءة الاداء والاتصال واستخدام الموارد سيسلك افرادها لأسلوب الانجاز والتفوق والتنافس .

- ان قوة العلاقة والاثربين الدعم القيادي المدرك سيعزز من الكفاءة التنظيمية من قبل الافراد العاملين .

الاستفادة من الدراسة السابقة

- تحديد الاطار التصوري للبحث وصولا الى النتائج المتوصل اليها الباحث اوفها اضافة الى الدراسة الحالية .
- توضيح وشرح خلفية موضوع الدراسة الحالية وذلك باستطاعة الباحث الربط بين متغير الدراسة (الكفاءة التنظيمية)
- ساعدت الباحث في تكوين افكار جديدة وواضحة لما يجب القيام به في الدراسة الحالية .
- تحديد مفاهيم الدراسة .

الدراسة الخامسة: دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية "1

تعريف الدراسة: من اعداد الباحثان نوال شين ، فيروز شين ، دراسة ميدانية بمؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة - الجزائر -

ملخص الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

التساؤل الرئيسي

ما هو الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة ؟

التساؤلات الفرعية :

ما هو مستوى تبني القيادة التحويلية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة ؟

ما هو مستوى الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة ؟

¹ - نوال شين فيروز شين : دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة الجزائر، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 40 ، العدد 03 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، سبتمبر 2020 .

ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة ؟

هل يوجد دور لأبعاد القيادة التحويلية و الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة ؟

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة ؟

الفرضيات الفرعية

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاستشارة الفكرية في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة ؟

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الكاريزما في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة ؟

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز الالهامي في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة ؟

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء الاهتمام الفردي في بناء الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة ؟

اهداف الدراسة

تقديم عرض نظري لمفومي القيادة التحويلية و الكفاءات التحويلية.

اختيار دور القيادة التحويلية في تحسين الكفاءات التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة.

منهج الدراسة : تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعمل على جمع المعطيات ثم القيام بتحليلها .

مجتمع الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة على عينة قصدية .

أدوات جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على تقنية المقابلة .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة على النتائج التالية :

- يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية بين بعد الاستشارة الفكرية و الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة .
- يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية بين بعد الكاريزما و الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة .
- يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية بين بعد التحفيز الالهامي و الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة .
- يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية بين بعد الاهتمام الفردي و الكفاءات التنظيمية في مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة .

الاستفادة من الدراسة السابقة

- ساعدت الباحث في تدعيم الجانب النظري للبحث .
- تحديد الاطار التصوري للبحث وصولا الى النتائج المتوصل اليها الباحث و تقديم اضافة للدراسة الحالية .

الدراسة السادسة

" دور الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال " ¹.

تعريف الدراسة:

كنزة بن غالية، الحاج مداني عرابي ، وهي دراسة حالة مؤسسة SOTUPLAST .

¹ - كنزة بن غالية ، الحاج مداني عرابي : دور الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة SOTUPLAST مجلة الاقتصاد و المالية ، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، الجزائر ، المجلد 08 ، العدد 02 . جوان 2022

ملخص الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة في ابراز دور الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال .

التساؤل الرئيسي

ما مدى مساهمة الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST ؟

التساؤلات الفرعية:

فيما تتمثل الكفاءة التنظيمية ، وما هي أبعادها ؟

ما هو مفهوم المنافسة والتنافسية ؟

هل تساهم الكفاءة التنظيمية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST ؟

فرضيات الدراسةالفرضية الرئيسة :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) لدور الكفاءات .

فرضيات الفرعية

1. تؤدي الكفاءات التنظيمية دورا أساسيا في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال على الموارد الداخلية المتمثلة في الموارد البشرية والموارد المعنوية .
2. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) لدور الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST .
3. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) لدور الكفاءات المعنوية في تعزيز
4. تنافسية مؤسسة SOTUPLAST .

اهداف الدراسة

ابرز أهمية الاستغلال الكفاء لمنظمات الاعمال لمواردها البشرية ومواردها المعنوية في الرفع من قدرتها التنافسية في بيئة اعمالها التنافسية وانعكاس ذلك على تميزها التنافسي .

منهج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي في الجانب النظري واداته الوصف و التحليل و المنهج الاستقرائي من اجل تقديم تحليل وتفسير للنتائج المتحصل عليها .

عينة الدراسة

تم الاعتماد على عينة قصدية .

ادوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على اداة الاستمارة .

نتائج الدراسة

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) لدور الكفاءات البشرية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST .

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) لدور الكفاءات المعنوية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST .

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.005$) لدور الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية مؤسسة SOTUPLAST .

الاستفادة من الدراسات السابقة :

- توفير الوقت والجهد اللازم للباحث كما ان هذه الدراسات تقدم اجابات واضحة على مجموعة من الاسئلة التي تكونت في ذهن الباحث .
- ساعدت الباحث في بناء وصياغة الاشكالية والفرضيات لهذه الدراسة الحالية .

- استعمالها كمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
- ساهمت هذه الدراسات في كيفية توظيف المنهج المتبع في الدراسة الحالية.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة نلتمس انها انطوت على جملة قضايا ساهمت في بلورة الأفكار التي ساعدتنا على وضع معالم واهداف دراستنا و بناءا على نتائج هذه الدراسات التي ركزت على جوانب مختلفة سواء في دراسات الحراك المهني داخل المؤسسة او الدراسات المتعلقة بالكفاءات التنظيمية بالإضافة الى هذا يمكن القول ان معظم الدراسات تشترك في معالجتها للعوامل السوسيواقتصادية، كما ان التحليل و التفسير الذي قدمته هذه الدراسات وتناولها لعدة تغيرات تنظيمية (الانضباط الوظيفي ، الاستقرار الوظيفي ، الأداء بالإضافة الى التنزيل الوظيفي) .

اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تم تطبيق العينات الغير احتمالية (قصدية) وهي :

- دراسة مراد رمزي خرموش .
- دراسة راية بنت سعيد.
- دراسة فيروز شين، نوال شين.
- دراسة كنزة بن عالية .
- دراسة افنان عبد علي الاسدي .

باستثناء دراسة كل من لشهب نسيمة التي طبقت في مجتمع الدراسة أسلوب المسح الشامل ودراسة محمد افنان علي الاسدي التي طبقت العينة العشوائية .

استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستمارة باستثناء دراسة لشهب نسيمة حيث استخدمت أداة المقابلة .

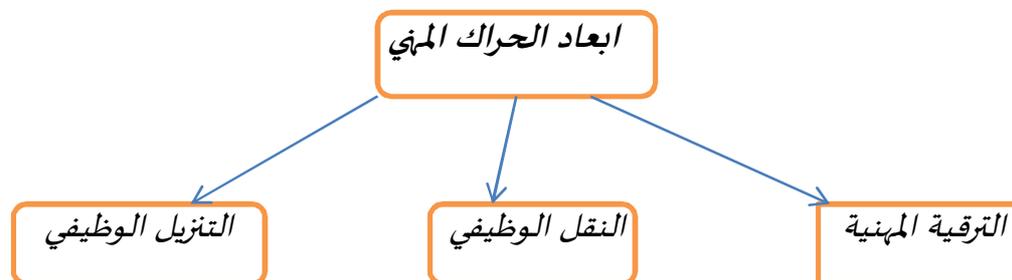
وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة كنزة بن عالية ، الحاج مداني غرايي التي استخدمت المنهج الاستنباطي و المنهج الاستقرائي .

الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة نشير الى ان الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في متغيراتها سواء المتغير المستقل او المتغير التابع وهدفها العام الا انها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي :

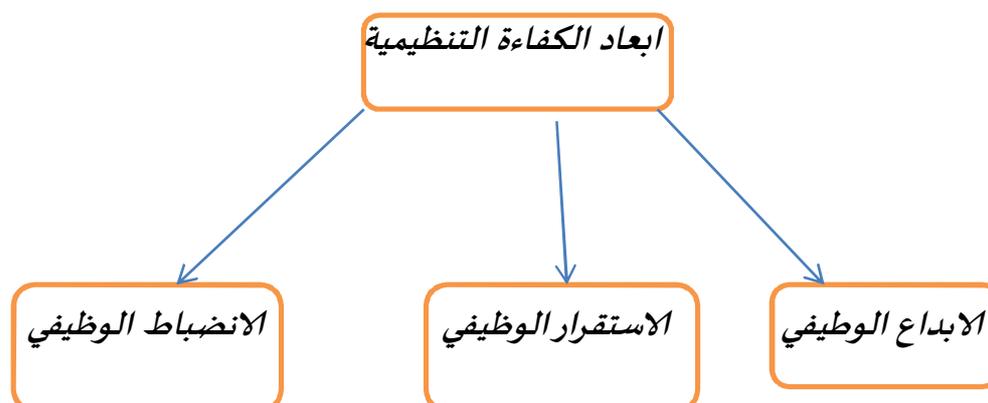
تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.

استخدمت هذه الدراسة مدخلين بحثين (المدخل الكمي و المدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة ، كما تضمنت المنهج الوصفي .

ثامنا نماذج الدراسةالمتغير المستقل (الحراك المهني)

شكل 1 يوضح ابعاد المتغير المستقل (الحراك المهني)

المصدر من اعداد الباحث

المتغير التابع (الكفاءة التنظيمية)

شكل 2 يوضح ابعاد المتغير التابع (الكفاءة التنظيمية).

المصدر من اعداد الباحث

خلاصة الفصل

ما تم التطرق له في محطات هذا الفصل من افكار تخص موضوع بحثنا ، باعتباراه الاطار الذي نلتزم به في الفصول اللاحقة من خلال تقديم لمحة عامة على ما نود البحث فيه بكل دقة وموضوعية بدءا من اشكالية الدراسة مرورا بأهمية واهداف الدراسة وتحديد المفاهيم واسباب المؤدية لاختيار الموضوع وصولا للدراسات السابقة ونماذج الدراسة واخيرا صياغة فرضيات الدراسة .

الفصل الثاني: الحراك المهني (رؤية سوسيولوجية)

تمهيد .

اولا - تعريف الحراك المهني .

ثانيا -عوامل وابعاد الحراك المهني.

ثالثا - اهمية ومحددات الحراك المهني .

رابعا - اسباب وآثار الحراك المهني.

خلاصة الفصل .

تمهيد

يعتبر الحراك المهني ظاهرة مختلفة بمختلف التغيرات التي تطرأ على حياة العامل خلال مساره المهني والذي يسمح له بحدوث التغيرات في المكانة الاجتماعية التي تسمح له الانتقال من وضع الى آخر بالإضافة الى ان مختلف المؤسسات تعمل جاهدة على اعطاء اهمية كبرى لتسيير المسار المهني للعامل لذا يجب على المؤسسات التعامل مع هذا الموضوع بطريقة علمية ، اذ ما ارادت تحقق اهدافها التي تسعى اليها .

جاء هذا الفصل ليتناول الحراك المهني : مفهومه والعوامل المؤثرة فيه واهمية ومحدداته بالإضافة الى الاسباب و الاثار الناتجة عنه .

اولا . تعريف الحراك المهني .1. النظرة الاجتماعية¹

الحراك المهني هو صدى للحراك الاجتماعي و العمل على الفجوة بين المهنة في بداية ونهاية المسار الوظيفي ومهنة الاب و الأبناء.

2 - النظرة الاقتصادية²

الحراك المهني مرتبط بتطور قطاع النشاط و بالخصائص التنظيمية (حجم المؤسسة - و المناخ الاجتماعي) وكذلك مرتبط بمحددات الافراد من خلال تقييم الرأسمال البشري ، مستوى الشهادة ، و التكوين المستمر، و الخبرة المهنية .

3- النظرة السيكولوجية³

يعني عنصر مؤثر الذي يدفع للفعل و الذي يؤسس من خلال قوى غير عقلانية اكثر او اقل وعيا كما يعني التأثير و الحوافز.

التعريفات المعطاة للحراك المهني في ادبيات تسيير الموارد البشرية تعتبر بصفة عامة الحراك المهني كتغيير للمؤسسة او المنشأة ، وأيضا في اطار اكثر محدودية يعتبر كسلسلة من الوظائف وكذلك كتغيير التعيينات في الهيكل التنظيمي .

في تعريف اكثر شمولاً يعتبر الحراك المهني سهولة الحركة ويعني كذلك تغيير المكان او الوظيفة .

الحراك المهني اذن هو سهولة الوصل اما بالسياق المفضل او تغيير اهتمامات جميع الموظفين ، و المتمثل في الكفاءات و جميع العلاقات ... الخ ، ففكرة الحركة في

¹ لشهب نسيم ، الحراك المهني وعملية الاندماج الاجتماعي و المهني لدى المرأة العاملة الجزائرية . أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، جامعة الجزائر - 02 - أبو القاسم سعد الله . 2020 ، ص 54 .

² المرجع نفسه ، ص 54 .

³ المرجع نفسه ، ص 54

المنظمة موجودة دائما ولكن ليست بالضرورة تغيير الافراد ، فهذا التعريف مؤسس بقدرات الفرد في تغيير العمل الذي يرتبط بكفاءته و متطلبات سوق العمل.¹

اما عند SchidtGéradine و Merier Estelle : فمفهوم الحراك المهني يتضمن منصب العمل و الوظيفة و المسار المهني .

يعتبر أيضا بمثابة تغيير في المنصب و اجتياز لمختلف الاحتمالات كتغيير شكل النشاط في المؤسسة إضافة الى مكافاة العاملين.²

يعتقد الباحثون ان للحراك وظيفة هامة باعتباره عاملا من عوامل الاستقرار بحيث يمنح فرصة للنخب و الافراد الموهوبين و الطموحين للتنافس في تغيير و تحسين اوضاعهم الاجتماعية لهذا يعتبر بعض الباحثين كصمام امان.³

كما يرى ريمون بودون في المعجم النقدي لعلم الاجتماع ان الحراك المهني يشير الى حركة الافراد او الوحدات العائلية داخل الفئات الاجتماعية المهنية ، او نظام الطبقات الاجتماعية كما يورد بعض المؤلفون وصفه بحركة الأفراد بصورة عامة ، الحركية داخل الأجيال بصورة أدق تدرس الحركية بين الأجيال العلاقة بين الوضع الأصلي وموقعهم الخاص في نظام الفئات الاجتماعية المهنية كما ان هذا الشكل الأخير هو استحوذ بصورة عامة على انتباه علماء الاجتماع .

الحراك المهني عند بتريمسوركين : انتقال الفرد او الجماعة من طبقة او مستوى اجتماعي اقتصادي معين الى طبقة اخرى ، ومستوى اقتصادي اجتماعي آخر ، بحيث يرتبط هذا الانتقال تغيير في مستوى وظيفة ودخل الفرد ، ويكون هذا الانتقال الى اعلى او اسفل .

يعرفه عالم الاجتماع الفرنسي رولان بارت بانه " الانفصال عن الذي لم يعد

ممكنا"¹.

¹ لشهب نسيمه مرجع سبق ذكره ، ص 54

² المرجع نفسه ، ص 55

³ مراد رمزي خرموش يدور العدالة التنظيمية من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر 2014 ، ص 24

ثانيا - عوامل و ابعاد الحراك المهني

1 - العوامل المؤثرة في الحراك المهني

1 - العوامل الاجتماعية². تتمثل فيما يلي :

الزواج يؤدي الزواج الى تغيير الوضع الاجتماعي لاحد الطرفين ، كما يزيد من فرصة الحراك .

العلاقات الاجتماعية

تعتبر احد الآليات المهمة التي تساعد على الحراك الاجتماعي ، حيث تلعب الصداقة والزمالة و التعارف دورا فعالا في خلق قنوات تساعد على التحرك العمودي لأعلى السلم الاجتماعي وفقا لما يملكونه من رصيد اجتماعي كبير و شبكة اجتماعية واسعة مع من يشغلون المناصب والمراكز العليا ، او مع أصحاب النفوذ و الثروات و المكانات الاجتماعية العالية في المجتمع .

- تغيير البيئة الانسانية والاجتماعية

مدى تاثير هذه البيئة في تغيير الوضع الاجتماعي للأفراد وما يصاحبه من احتفاظهم بالمراكز العالية او عكس ذلك فينحدرون الى اسفل السلم الاجتماعي .

وسائل الاتصال

تلعب وسائل الاتصال دورا مهما بين الناس وبين الجماعات وهذا يشجع على الحراك ، كلما وضعت المعوقات و الحدود امام سهولة الاتصال يؤدي بالسلب فرص الحراك ، ولذلك فان كثرة وسائل الاتصال في المجتمع يتميز في الوقت نفسه بكثرة الحراك ، لان الاتصال في حد ذاته يحطم الحواجز التي تفضل الناس بعضهم عن الآخر هذا يؤدي الى الارتقاء في السلم الاجتماعي .

¹ المرجع نفسه ، ص 24

² راية بنت سعيد المشرفي ، ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم سلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين ، رسالة ماجستير - ادارة تعليمية جامعة نزوي ، الاردن 2014 ، صص 39 - 41 .

- تغيير التأهيل المهني

يقصد به ارتفاع مستوى التأهيل المهني للأفراد وما يرتبط به من ارتفاع في مستوى الدخل والمكانة الاجتماعية ، فالأفراد الذين يتمتعون بتأهيل مهني كبير يعتبرون من اقدر الفئات التي تمكنها من الارتقاء والصعود في السلم المهني¹.

ب - العوامل الاقتصادية².

تتمثل هذه العوامل في الدخل المادي للفرد ويؤكد الكثير من العلماء على أهمية الدخل كأحد العوامل المؤدية الى الحراك .

ج - العوامل الثقافية³.

ان نشر الثقافة و التربية بين الجماهير يساعد على الحراك ، فيصبح المجتمع قائما على القدرات المكتسبة ، ويساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية و المساواة و الحرية ، فالتعليم يساعد في رفع المستوى التعليمي للمجتمع مما يؤدي الى الحراك .

يرى "سوروكين " ان النظام التعليمي بأشكاله المختلفة يعتبر من اهم عوامل الحراك الراسي ، ففي المجتمعات التي تكون فيها المدارس مفتوحة امام الجميع فان النظام التعليمي يمثل مصعدا اجتماعيا يتحرك من ادنى الى اعلى قمة .

د . العوامل الديموغرافية⁴

تشمل الاحلال الفارق من خلال الطبقة الاجتماعية والفروق في معدلات الخصوبة و الوفيات وكذلك من خلال الاختيار الطبقي لصافي المهاجرين و النازحين ، و الحراك المتبادل بين الافراد (الهجرات القصرية و الطوعية الداخلية و الخارجية في المجتمع و تحسن الشروط الصحية و معالجة المرضى ...الخ

¹ راية بنت سعيد المشرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39 - 41 .

² ، المرجع نفسه ، ص 39 - 41 .

³ مرجع نفسه ، ص 39 - 41 .

⁴ لشهب نسيمة مرجع سبق ذكره ، ص 57

هـ. العوامل التكنولوجية¹

تتمثل في الاختراعات التكنولوجية المتعلقة بالإنتاج و كذلك بالتوزيع وخاصة سهولة المواصلات وتوفير شروط الاستقرار الوظيفي في أماكن العمل مثل السكن .

و . العوامل التنظيمية²

تشمل عدة عوامل مثل التغير في نمط الصناعة و الإنتاج وإيجاد صناعات جديدة وزيادة في حجم المنظمات الاقتصادية وإعادة توزيع الثروة الناتجة عن الصناعات الجديدة و الزيادة في الإنتاجية.

2 - ابعاد الحراك المهنيأ - الترقيةاهمية الترقية بالنسبة للفرد والمنظمة³

تسعى ادارة الموارد البشرية من خلال سياسة الترقية ، اي اللجوء الى المصادر الداخلية لتغطية الاحتياجات من الموارد البشرية في مناصب اعلى الى التوفيق بين احتياجات الافراد وتلك المتعلقة بالمنظمة وعلى هذا الاساس جاءت اهميتها تعني كل من الفرد والمنظمة على حد سواء كما هو موضح في النقاط التالية :

أ. اهمية الترقية بالنسبة للفرد⁴

ترتبط الترقية في ذهن اي عامل او موظف بالعديد من المعاني والتي تجعل منها هدف وغاية له فهي تحدد مركزه الوظيفي و من ثم الاقتصادي و الاجتماعي داخل المنظمة التي يعمل فيها وخارجها ، فالمركز الوظيفي يضيف اهمية لمن يشغله ، كما تتوقف علاقات الافراد داخل المنظمة والى حد كبير على مركزه الوظيفي و ما يرتبط به من معاني و اشارات و التي نسرد منها ما يلي :

¹ لشهب نسيمه ، مرجع سبق ذكره ، ص 57

² المرجع نفسه، ص 57 .

³ - ليندة رقام : مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف ، مجلة دراسات في الاقتصاد ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، المجلد 04 ، العدد 02 ، ديسمبر 2021 ، ص 91 .

4 - المرجع نفسه ، ص 91 .

- الشعور بالعمل في الحدود الممكنة، مما يرفع من معنوياته، ويقضي على عوامل القلق والخوف من فقدان العمل.

- التمتع بامتيازات مادية وما ينتج عنه من تحسن من مستواه المعيشي .

- توفر له امكانيات تطوير كفاءاته ومن ثم توظيفيته Employabilité .

- تحقق له الاندماج في المنظمة وتعتبره عضوا كامل الحقوق فيها .

- تلبية له حاجات التقدير والاعتراف من خلال زيادة المسؤولية والسلطة و التأثير.

- اشباع حاجات التقدير و من ثم رفع مستوى رضاه .

ب - اهمية الترقية بالنسبة للمنظمة¹

سياسة الترقية هي من بين اهم سياسات تسيير الموارد البشرية في المنظمة ، والتي تمكنها من الحفاظ على عمالها او موظفيها الاكثر كفاءة ، وتجنبها عدة انواع من التكاليف كدوران العمل واختيار عمال جدد ، كما بفضلها يمكن ان تضمن ولاء والتزام هؤلاء ، وعلى هذا الاساس يمكن تلخيص هذه السياسة بالنسبة للمنظمة فيما يلي :

- تحسين الاداء التنظيمي عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المنصب المناسب .

- استعمال وتطوير القدرات البشرية التي تتوفر لديها.

- تقوية ثقافتها.

- تعبئة العاملين لتحقيق اهدافها .

- وسيلة لإعادة قادة جدد.

- التقليل من معدل دوران العمل.

- التشجيع على الابداع و الابتكار و التجديد و الجودة في الاداء .

1 - ليندة رقام : مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

- خلق جو من المنافسة بين العاملين مما ينعكس على تحسين الاداء على مستوى المنظمة ككل .
- تشجيع العاملين المجدين على مضاعفة الجهود و الاستمرار في خدمة المنظمة وكذا على ولائهم وغيرتهم على مصلحة العمل.

ج - اسس الترقية¹

تعتبر الترقية من الموضوعات الاكثر حساسية في سياسة الترقية ، لدرجة تدل على درجة استفائها لشرطين اساسيين :

هما العدالة والاستحقاق وان غابا هذان الشرطان عن هذه العملية يبطل اثرها الايجابي على نفسية العامل وتحل العراقيل والمشاكل و الفوضى في المنظمة .

لهذا تاريخيا نجد الكثير من الباحثين وحتى الممارسين يبادرون على وضع اسس يتم على اثرها اتخاذ قرار الترقية يدافعون هؤلاء عنها من منطلق توفرها لهذين الشرطين ومن ثم هي الاصلح للاختيار وهي :

مدة الخدمة ام الكفاءة ؟

من اهم القرارات التي تتخذها الادارة هي : هل تعتمد على الاقدمية ام تعتمد على الكفاءة ام كليهما في آن واحد ؟

أ - معيار مدة الخدمة :²

يعتبر من اقدم واسهل معيار يعتمد عليه في الترقية ، فهو لا يعتمد الا احتساب سنوات الخدمة ويتميز ببساطة تطبيقه ووضوحه من قبل العاملين ، فهو بمثابة طريقة آلية يرقى فيها الفرد بالدور ، ويفضل العاملون هذا المعيار لان قرار الترقية لا يخضع لتقديرات شخصية يشوبها التحيز ، وتختلف المؤسسات في احتساب سنوات الخبرة عندما تكون غير متصلة او حينما تتخللها استقالة او انتهاء الخدمة .

1 - ليندة رقام مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

2 - مرجع نفسه ، ص ، 92

الاحتكام بشكل مطلق للأقدمية يقلل من تشجيع العاملين على التنافس في العمل لتحسين ادائهم وتطويره ، بالاعتبار ان المهم هو سنوات الخدمة او الكفاءة ، مما يعرض المنظمة في خطر افتقادها لرأسمال الكفاءات الضروري ، لتحقيق بقاءها واستمرارها ، لذلك كان من الضروري الاعتماد على معيار الكفاءة ايضا لاتخاذ قرار الترقية .

ب - معيار الكفاءة :¹

في العصر الحديث اعتمدت على هذا المعيار الكثير من المنظمات لاتخاذ قرار الترقية مستعنين في ذلك على تقارير تقييم الدورية ، ما يبرهن على الطبيعة التفاعلية العضوية لأنشطة ادارة الموارد البشرية .

ويؤكد دسلر ان في الواقع تعتمد معظم المنظمات على مستويات اداء الفرد في الماضي للتنبؤ بما سوف يكون عليه في المستقبل ، وقد يستخدم البعض الاخر اختبارات للحكم على الافراد المعنيين بالترقية .

ان الترقية يجب ان يكون الهدف منها ان تستخدم كحافز لتشجيع الافراد على تحسين مستواهم ورفع درجة كفاءتهم في اداء الاعمال و الوظائف الموكلة لهم ، ولا يعني هذا اهمال مدة الخدمة في سياسة الترقية ، لكن ما ينبغي الوصول اليه هو اعتبارها الاساس الثاني بعد الكفاءة ، وهذا لضمان ولاء اعضاء التنظيم وبالتالي تخفيض التكاليف الناتجة عن معدلات ترك الخدمة ودوران العمل ، فمن وجهة نظر تحفيزية نجد ان اساس الكفاءة هو الافضل ، مع ضرورة الاخذ بعين الاعتبار مجموعة اخرى من المعايير عند تساوي معدلات الكفاءة ، وبالرغم من ذلك فان المنظمات الحكومية مازالت تطبق معيار الاقدمية اكثر منها معيار الكفاءة .

د - اجراءات الترقية²

يؤكد عدة ممارسين ان العديد من المنظمات تتم بها اجراءات الترقية بشكل غير رسمي اي يتم التعيين للمناصب العليا في السر ، وهذا لا يعني بالضرورة اختيار اكفأ العناصر مما يقلل من فعالية قرار الترقية ، وقد يتسبب في انخفاض مستوى الرضا لدى

1 - ليندة رقام مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

2 - المرجع نفسه ، ص ص 93 - 94

العاملين لعدم توخيه شرط الشفافية ، ولهذا و لأجلان تحقق عملية الترقية كل من مصلحة الفرد والمنظمة ، فقد اعتمدت معظم المنظمات على اجراءات رسمية مكتوبة تسمح موضوعيا باختيار الافضل من ناحية وبتساوي فرص الترقية لجميع العاملين من ناحية اخرى تتمثل هذه الاجراءات فيما يلي :

- يجب ان تقوم الادارة بسياسة الترقية التي تتبعها تقوم اساسا على الاستعانة بالعاملين من داخل التنظيم لملا الوظائف الاعلى الشاغرة كلما امكن ودون اللجوء الى المصادر الخارجية وهذا يحقق العديد من المزايا للتنظيم و الفرد العامل منها :
- يعتبر في حد ذاته دافعا للعاملين لرفع مستوى مهاراتهم والمعارف المطلوب اكتسابها كما يزيد مرة اخرى من ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون فيها .
- الاستفادة من افراد ترسخت لديهم القيم الثقافية السائدة خاصة وان لم تكن هناك رغبة في تغييرها .
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين نتيجة الاطمئنان على مستقبلهم المهني.

ب التنزيل الوظيفي

اسباب التنزيل الوظيفي

الاسباب الخارجة عن ارادة الفرد¹

- اعادة التنظيم في المنظمة ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها .
- اندماج المنظمات مع بعضها البعض .
- الانكماش الاقتصادي وما يتبعه من نقص في عدد الوظائف.

الاسباب المرتبطة بأداء الفرد²

- عدم كفاءة الفرد .

1 الفصل السادس عشر ، ادارة الحركة الوظيفية ، موقع اطلع عليه بتاريخ 23 فيفري 2023 الساعة 06:55 : www.educt.org

2 مرجع نفسه ، اطلع عليه بتاريخ 08 فيفري 2023 الساعة 06:55 .

- انخفاض قدراته عن تحقيق المعايير المطلوبة للأداء .

ج النقل الوظيفي :

1 شروط نقل العامل من وظيفة الى وظيفة اخرى داخل المؤسسة¹

ان تكون الوظيفة شاغرة .

استيفاء كافة الشروط لشغل الوظيفة المنقول اليها .

ان يكون النقل وفقا لطلب العامل او طلب الوحدة المنقول اليها بهدف تحقيق مصلحة العمل .

الحصول على موافقة الوحدة المنقول اليها .

الا ينتقل الى مستوى اقل من مستواه الحالي .

2 اهداف عملية النقل الوظيفي²

تلبية احتياجات العمل المختلفة .

ايجاد حلول عملية واستثمار الافكار الذكية و السريعة لتوفير الموارد البشرية .

تطوير الكفاءة المهنية للعامل بسبب السعي لمواكبة التغيرات الحادثة .

الاستفادة بشكل كامل من مواردها البشرية الموجودة في هيكلها .

ثالثا - اهمية ومحددات الحراك المهني .

1. اهمية الحراك المهني

البحث المتزايد لكثير من المنظمات عن التأقلم بادراكها ان الحراك المهني رهان استراتيجي للمؤسسات ، نتيجة امتلاك يد عاملة تتوافق مع العديد من تغيرات المحيط فالحراك المهني يسمح بهذا التكيف وينمي الاستعداد للتغيير وتقليل تكلفة التكيف كذلك باعطاء حلول فجائية ومستقبلية لذلك فالحراك المهني يساهم في :

1 موقع اطلع عليه بتاريخ 04 / 02 / 2023 الساعة 16:54 موقع فكرة (موسوعة عربية) [http; www . mawsoua . com](http://www.mawsoua.com)

2 المرجع نفسه ، اطلع عليه بتاريخ 04 / 02 / 2023 . الساعة 16:55 .

- زيادة تعلق الموظفين بمؤسساتهم في الوقت الذي يظهر هناك انفصال الاطارات بالنسبة لمنظماتهم ، فالحراك الداخلي وسيلة لدعم هذا التعلق خصوصا لإطارات الشباب .
- المساعدة على تأقلم التنظيم بفضل تعدد التكافؤ الذي يسمح بإعطاء اجابات سريعة لتغيرات السوق .
- تحسين معنويات العاملين و تحفيزهم فقرة المسار التي تمثل لغياب الحراك المهني تساهم في عدم الرضا والذي يرتبط بفقد رموز النجاح والسلطة والامتنان .

2 محددات الحراك المهني:

يمكن تصنيفها الى ثلاثة محددات ، قطاعية تنظيمية فردية

المحددات القطاعية¹

اقترح **Haveman** و "**Cohen**" لإنشاء التنظيمات واعادة بنائها مصدر مهم في تغيير العمل وهو المحدد القطاعي (الفئوي) وهو محدد توجد جذوره في نظرية **March** و **Simon** فالفرد لا يحصل على قرار الحراك ويسمح بتبيين فرصة جديدة تستدعي مفهوم المكافاة في منظور المسار ، ففي حالة انشاء تنظيمات جديدة يصاحبه بصفة مستمرة ظهور مناصب جديدة للعمل تكون لطالبي العمل والذين عملوا من قبل ، ويتضح هذا المحدد من خلال نظرية البحث عن عمل ، عند انشاء منظمات جديدة وهو مصدر دخول العاطلين عن العمل وهدف العاملين في ايجاد عمل اكثر ملائمة من مميزاته : التخصص ، نوع التكنولوجيا المستعملة ، العراقيل التي اظهرها كل من **Hachen** و **Carroll & Mayer** وايضا **Stinchcombe** اهتم بمختلف ما بين القطاعات التي انتجت متغيرات داخل نماذج الحراك المتميزة وهذه الاعمال قد استلهمت او مستوحاة من نظرية ثنائية سوق العمل التي اهتمت بمختلف القطاعات الداخلية والخارجية المتعلقة بأعمال عدم تأهيل العمال الذي يعيق الحركة العمودية .

1 لشهب نسيمه مرجع سبق ذكره ص ص، 58-59.

المحددات التنظيمية¹

العوامل التنظيمية تؤسس لمحددات هامة للحراك المهني الذي يعد مؤشرا لتعقد التنظيم وتنوعه ، فحجم المنظمة يؤثر على وضعية العامل في سوق العمل ، اضافة الى ذلك فحجمها الكبير ايضا حافز لاقتراح وعرض عدد من الترقيات ، العلاوات ، تنمية المسار المهني . ولسوق العمل اثر ايجابي في نسبة الحراك ، حسب نظرية **Simon و March** التي تهتم بالفرد فمحدد الحجم ذا اهمية ويعد الاختيار الاستراتيجي مكسب آخر للحراك فنظرية التكاليف تأخذ هذا العامل كمغيث لسوق العمل الخارجي والباقي خاضعا لقرار المنظمة

محددات الافراد²

فالمحددات الفردية للحراك المهني تندرج في نظرية راس المال البشري **Becker** الذي اهتم بالراس المال الفردي في حين المعارف و الكفاءات وميول الافراد يؤثرها في اتخاذ قرار الحراك والمروء من مهنة الى اخرى ، فالفرد يؤسس على خصائص لاعطاء سوق العمل وضعا مريحا

مقارنة بعروض العمل وطلب امتيازات التي تستلزم مكافاة وتنمية المسار المهني وكذلك الرجال والنساء لا يملكون نفس نموذج الحراك وكذلك تنمية مخطط المسار المهني ويمكن اعتبار نتائج التكوين المهني على الفرد باعتباره مادة للمسؤولية وتطور مسار الموظفين وبالتالي فهو يؤثر على قرار الحراك .

رابعاً اسباب وأثار الحراك المهني.

1 اسباب الحراك المهني³

1.1 الحوافز: فالحراك الذي يحدث في المؤسسة سواء عمودي ، اوافقي سببه التحفيز.

2.1 الترقية: وهي من بين الاسباب التي تؤدي الى الحراك .

3.1 العقوبات: وكذلك عند حدوث استقالات داخل محيط المؤسسة.

1 لشهب نسيمية :مرجع سبق ذكره ، ص 59 .

2 المرجع نفسه ، ص 59 .

3 المرجع نفسه ص 66

هناك من يعتبران أسباب الحراك ميزة خاصة لكل فرد ، وهو نتيجة استعداد كل موظف و فبوله عمل جديد في مؤسسته أو مؤسسة أخرى

تجديد المؤسسات و بروز اشكال جديدة للعمل تؤثر على حراك الموظفين .

تنمية اوضاع العمل مرهون بتعميق تجديد المؤسسات .

2 آثار الحراك المهني¹

العديد من الدراسات تبين الاثار الايجابية للحراك المهني بالنسبة للمؤسسة والموظفين وكثيرا ما تظهر المشاكل المطروحة من خلال الحراك المهني فنجد Moore و Burke يقدران الاثار الايجابية للحراك حول الخبرة المهنية ولذلك اراد تعويض نقص الكتابات التي تهتم بالآثار الداخلية للحراك واخذوا في الحسبان الموظفين الذين لم يتحركوا تدني الدراسات او الادبيات المتعلقة بالعدالة التنظيمية ومن بين الآثار السلبية للحراك ما يلي :

- ارتفاع تكاليف الحراك وثقل الحراك.
- انخفاض الانتاجية من طرف العمال الذين لم تكن لديهم فرصة الحراك
- انخفاض الدافعية و الرضا في المصالح و الوحدات الرابحة او الخاسرة للموظفين الذين لم يقوموا بالحراك .
- يمكن اعتبار الحراك الداخلي جزءا من الاثار الداخلية في المنظمات وهناك عراقيل تتعلق بالأفراد وبالحدود التنظيمية .
- يساهم الحراك المهني في تحريك الافراد اجتماعيا و اقتصاديا عن مكانة اسرهم الاجتماعية و الاقتصادية ويؤدي ارتفاع الفرد في التركيب المهني وتغيير لوضعه المهني عن وضع اسرته الاصلية وصعوده او هبوطه في السلم المهني الى تغيير مكان اقامته ومعارفه واصدقائه الذين تربى معهم في نشأته الاولى ، واختلاطه بأفراد جدد ذوي ميول واتجاهات مغايرة عن الوسط الذي نشأ فيه وتغييره ايضا لأسلوب حياته ومركزه الاجتماعي ما يؤثر على علاقاته القربانية لأفراد اسرته

1 لشهب نسيمية : مرجع سبق ذكره ، ص ص ، 68-69 .

خلاصة الفصل

كخلاصة لما تمت اليه الاشارة اليه في ثنايا هذا الفصل ان الحراك المهني مرتبط بالتغيرات التي تحدث داخل البناء التنظيمي فكل مرحلة من مراحل البناء تتطلب مجموعة من الأنشطة التي تحقق الاهداف التي تسعى اليها الجماعة ما يؤدي الى تغيير الأنشطة المهنية للأفراد و الجماعات ، فالحالة الاجتماعية داخل البناء الاجتماعي لا تستمر على حالة واحدة من الثبات والاستقرار، كما ان الحراك المهني له عدة اسباب ومحددات تظهر داخل المؤسسات و تتأثر بمجموعة من العوامل التي سبق سردها في هذا الفصل ، ويبقى الحراك المهني مرتبط بالتغير الذي يحدث داخل البناء الاجتماعي .

الفصل الثالث: الكفاءة التنظيمية (رؤية سوسيولوجية)

تمهيد .

اولا - تعريف الكفاءة التنظيمية ابعاد الكفاءة التنظيمية

ثانيا - انواع الكفاءة التنظيمية

ثالثا - المجالات التي تشملها عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات التنظيمية .

خلاصة الفصل .+

تمهيد

ان نجاح المؤسسة و تحقيقها للميزة التنافسية يجعلها تتطلع الى ضرورة الحفاظ على كفاءتها و مواردها البشرية ، وهذا ما يضع المؤسسات اما تحد كبير من اجل تحقيق الاهداف و الحفاظ على الكفاءات ومن خلال هذا سنتعرض في هذا الفصل الى مفهوم الكفاءة التنظيمية وابعادها وانواعها و اهم المجالات التي تستعملها عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات التنظيمية .

1. تعريف الكفاءة التنظيمية.

1 - الكفاءة¹

تعني " الحالة التي يكون بها الشيء مساويا لشيء آجر" ولقد تطور مفهوم الكفاءة عن المعنى اللغوي تطورا كبيرا فهو الآن يستخدم بطرق مختلفة وعلى نطاق واسع (إن الكفاءة تعني الشعور بالاعتقاد والمهارة والكفاءة أمر هام جدا وهذا في حقيقة الامر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية .

هناك فرق بين الفاعلية والكفاءة فالفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء الصحيحة و الكفاءة تعرف بانها عمل الأشياء بشكل جيد وكل هذه المعاني مقصودة في تعريف الكفاءة التنظيمية و لا يخفى أن الكفاءات اليوم أصبحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المنظمات فالكفاءة هي التي تصنع التفوق ، وفي المثل الاجنبي يقل في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المنظمات جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع اذن تمثل الكفاءات قوائم أو بيانات للسلوكيات و التي يكون بعض الاشخاص اكثر تمكنا فيها من الاخرين ، مما يجعلهم افادة في حياتهم اليومية للعمل .

وعليه فان الكفاءة التنظيمية هي الوسائل التي تستخدمها المنظمة في مجالاتها الادارية المختلفة والتي تعينها على انجاز جميع أعمالها التشغيلية اليومية بدرجة عالية من النجاح وتحقيق أهدافها وترفع من مستوى أدائها² .

يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية و المالية والمعلومات المتاحة ، حيث إن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وان تؤمن بإمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر وكفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في ادائها .

وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضى الافراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الاداء

المعنوي

الاطار

ضمن

¹محمد افنان عبد العلي الاسدي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 207 - 208 .

²مرجع سبق ذكره ، ص 208 .

- الكفاءة التنظيمية اصطلاحاً :

وهي تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المنظمة، ووحسب تعدد الوظائف فيها كالتخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة ، اذن يمكن القول انها تتمثل في الكفاءة التقنية ، و كفاءة العلاقات الانسانية و الكفاءة الفنية الادارية من جهة ، و من جهة اخرى نرى انها تتمثل في كفاءة التخطيط و التنظيم و الادارة ، كفاءة التنفيذ ، كفاءة الرقابة او التنفيذ أو التقييم ؛ اذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المنظمة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها .

هي موارد تنظيمية تتكون من الجمع بين الموارد المختلفة للمؤسسة المادية و غير المادية.

هي اتحاد او تفاعل متفرد بين المعارف ، التكنولوجيات الاستعدادات ، الهياكل و السيرورات التنظيمية .

معرفة جماعية للمنظمة ناتجة عن التنسيق بين القدرات المتنوعة للإنتاج و التكامل بين المستويات المختلفة للتكنولوجيا.¹

¹ آيت عكاش سمير ، معززكية : الكفاءات التنظيمية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة ، دراسة ميدانية بمؤسسة تكنوفورما ، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات ، العدد 03 ، ديسمبر 2017 .

اولا - ابعاد الكفاءة التنظيمية

1- الابداع الوظيفي

يقصد بأبعاد الكفاءة التنظيمية المحاور و الأركان الأساسية التي تتكون منها الكفاءات التنظيمية، وقد حدد T. Durand ثلاثة ابعاد أساسية للكفاءات التنظيمية وهي :

مراحل الابداع الوظيفي

يقسم الابداع الوظيفي الى اربعة مراحل الاكثر شيوعا تتمثل فيما يلي :

مرحلة ادراك الحاجة للابداع:¹

تدرك الجماعة او التنظيم الحاجة الى الابداع عند وجود فجوة بين الاداء المتوقع والاداء الحالي ، بحيث يتولد التفكير الابداعي و العملية الابداعية كاستجابة لهذه الفجوة ، وقد تظهر الحاجة الى الابداع عند ادراك الجماعة او التنظيم وفائدة بعض الابداعات بذاتها كمطلب اساسي لاستمرار وبقاء المنظمة .

مرحلة المبادرة بطرح الافكار الابداعية²

تشمل هذه المرحلة الاقتراحات والافكار الابداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل او المنظمة بغرض حل المشكلة او تحسين الوضع الراهن ، في حالة ما اذا كانت هذه الافكار المقترحة و التي تمثل ابداعا لم تلقى قبولا يتم اجهاؤها و التخلي عنها ، وبالتالي تفقد العملية الابداعية جزءا من وقودها.

مرحلة التطبيق³

مقدرة اعضاء الجماعة او المنظمة بتبني و توظيف الافكار الابداعية المرغوبة ، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع ادخال وقبول التغيير في المنظمة منها مقاومة الفكرة الابداعية او التعاون في تطبيقها ضمن شروط معينة بحيث تصبح جزءا من

¹ سهيلة بن جبار وآخرون : الابداع الوظيفي كمدخل لتحقيق اداء المورد البشري في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الاعمال ، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز تندوف ، مجلة آفاق علوم الادارة و الاقتصاد ، المجلد 03 ، العدد 02 ، سنة 2019 ، ص ص 133 – 134 .

² - المرجع نفسه ، ص ص 134-135 .

³ - المرجع نفسه ، ص 135 .

ممارستها اليومية و الاجراءات و الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنظمة ومن المتوقع ان تتعرض الفكرة الابداعية لبعض التعديلات و تطويرها لضمان نجاح تطبيقها .

مرحلة الثبات¹

هي المرحلة التي يصبح فيها العمل الابداعي او الفكرة الابداعية جزءا اعتياديا من المنظمة ، حيث ترتبط بثقافة واجراءات المنظمة وتعتمد عوامل نجاح العمل الابداعي على المناخ التنظيمي الموجود في المنظمة

2 - الانضباط الوظيفي

اهمية و دور الانضباط الوظيفي بالمؤسسة²

لقد اثبت الكثير من الباحثين ان قوة اي مؤسسة و نجاحها تكمن في مواردها البشرية اكثر مما تكمن في نظمها واجراءاتها ، بل اكثر من ذلك تكمن في استعداد هذه الموارد لنشر معارفها وقدراتها ، ودافعيتها للعطاء و التضحية في العمل من اجل المؤسسة ، اذ لا يمكن للمؤسسة ان لا تحصل على اللاستعدادات الا بتشكيل وخلق سلوك الانضباط الوظيفي عند عمالها ، وتكمن اهمية هذا السلوك بالنسبة للمؤسسة فيما يلي :

يعتبر الانضباط الوظيفي الثروة الملموسة لنجاح اي مؤسسة حيث ان وجود نظام الانضباط للعمال بالمؤسسة الصناعية يضمن تقليل الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها مما يساعد على تعديل الانحراف في العمل ومتابعة الافراد باستمرار ، واحترام قواعد العمل بما يضمن تسطير العقوبات لمخالفيها وسلامة التحقيق وعدالة الجزاء ويمثل حالة جوهرية تتطلبها مسألة اشاعة العدالة في اجواء العمل ، ومن ثم اندفاع العاملين نحو العمل ورفع الكفاءة الانتاجية وزيادة المردودية ، فالانضباط الفعال له هدف الوقاية من المشاكل وتحقيق اي مردود ، والحفز على خلق جو من العمل المرضي ، لان الانضباط يجب ان يطبق بطريقة مرضية ، كما يقوم هذا الاخير بإتقان العمل و المردودية والمحافظة على الوقت من خلال احترام القوانين و التقليل من الغياب و

³ سهيلة بن جبار وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص 136 .

² رفيقة بوخالفة: الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، جامعة الجزائر 02 ، العدد 06 ، جويلية ، ديسمبر 2015 ، ص 04 .

التأخر ، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وعدم تخريبها لان العامل هو المتضرر الاول ، وهذا ما حدث اثناء العشرية الحمراء (1990-2000) فالمؤسسات لتي خربت واحرقت اصبح العمال هم المتضررون الاوائل مما ادى الى تسريحهم الى البطالة .

عوامل الارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي¹

بما ان الفرد هو دائم الحاجة الى المؤسسة ، وهي الاخرى بحاجة ماسة اليه ، يجب ان يكون هناك توافق بين اهداف العمال واهداف المؤسسة من اجل الارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي ، اذ ان تحقيق هذا ليس بالشيء المستحيل انما يتم بقيام المؤسسة والادارة باحتواء اهداف العمال ومحاولة تحقيقها في ظل اهداف المؤسسة حيث ان عبئ هذا يقع على الكفاءة الإشرافية للمدراء المتشبعين بالثقافة التنظيمية باعتبار انه لا يتم بث الانضباط في العمال مالم يكن عند المشرفين ففاقد الشيء لا يعطيه و الارتقاء بهذا السلوك يجب ان يتحقق اولا عند المشرفين لينتقل فيما بعد الى العمال ، فالمشرف هو الذي يعطي العبرة لمن يشرف عليهم فيكون لهم القدوة لمن يتبعونها ، لذلك يجب ان يتحلى بالواجب ، ويقوم بعمله بكل تفان واخلاص ، فالمنح الجيد يوفر الفرصة لتقييم الافكار الجديدة تقييما موضوعيا ، وادخال التعديلات اللازمة وتطويرها لضمان نجاحها .

اهمية و دور الانضباط الوظيفي بالمؤسسة²

لقد اثبت الكثير من الباحثين ان قوة اي مؤسسة و نجاحها تكمن في مواردها البشرية اكثر مما تكمن في نظمها واجراءاتها ، بل اكثر من ذلك تكمن في استعداد هذه الموارد لنشر معارفها وقدراتها ، ودافعيتها للعطاء و التضحية في العمل من اجل المؤسسة ، اذ لا يمكن للمؤسسة ان لا تحصل على الاستعدادات الا بتشكيل وخلق سلوك الانضباط الوظيفي عند عمالها ، وتكمن اهمية هذا السلوك بالنسبة للمؤسسة فيما يلي :

يعتبر الانضباط الوظيفي الثروة الملموسة لنجاح اي مؤسسة حيث ان وجود نظام الانضباط للعمال بالمؤسسة الصناعية يضمن تقليل الخسائر وذلك باكتشاف نقاط التقصير قبل تفاقمها مما يساعد على تعديل الانحراف في العمل ومتابعة الافراد باستمرار ، واحترام

² - رفيقة بوخالفة : مرجع سبق ذكره ، ص 04 .

² مرجع نفسه ، ص 04

قواعد العمل بما يضمن تسطير العقوبات لمخالفها وسلامة التحقيق وعدالة الجزاء ويمثل حالة جوهرية تتطلبها مسألة اشاعة العدالة في اجواء العمل ، ومن ثم اندفاع العاملين نحو العمل ورفع الكفاءة الانتاجية وزيادة المردودية ، فالانضباط الفعال له هدف الوقاية من المشاكل وتحقيق اي مردود ، والحفز على خلق جو من العمل المرضي ، لان الانضباط يجب ان يطبق بطريقة مرضية ، كما يقوم هذا الاخير بإتقان العمل و المردودية والمحافظة على الوقت من خلال احترام القوانين و التقليل من الغياب و التأخر ، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وعدم تخريبها لان العامل هو المتضرر الاول ، وهذا ما حدث اثناء العشرية الحمراء (1990-2000) فالمؤسسات التي خربت واحرقت اصبحت العمال هم المتضررون الاوائل مما ادى الى تسريحهم الى البطالة .

عوامل الارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي¹

بما ان الفرد هو دائم الحاجة الى المؤسسة ، وهي الاخرى بحاجة ماسة اليه ، يجب ان يكون هناك توافق بين اهداف العمال واهداف المؤسسة من اجل الارتقاء بسلوك الانضباط الوظيفي ، اذ ان تحقيق هذا ليس بالشيء المستحيل انما يتم بقيام المؤسسة والادارة باحتواء اهداف العمال ومحاولة تحقيقها في ظل اهداف المؤسسة حيث ان عبئ هذا يقع على الكفاءة الإشرافية للمدراء المتشبعين بالثقافة التنظيمية باعتبار انه لا يتم بث الانضباط في العمال مالم يكن عند المشرفين ففاقد الشيء لا يعطيه و الارتقاء بهذا السلوك يجب ان يتحقق اولا عند المشرفين لينتقل فيما بعد الى العمال ، فالمشرف هو الذي يعطي العبرة لمن يشرف عليهم فيكون لهم القدوة لمن يتبعونها ، لذلك يجب ان يتحلى بالواجب ، ويقوم بعمله بكل تفان و اخلاص .

¹ رفيقة بوخالفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 05 .

3 – الاستقرار الوظيفي

العوامل المساهمة في تحقيق الاستقرار الوظيفي¹

يلخص يزفون اهم العوامل المشتركة في تحقيق الاستقرار الوظيفي فيقول بانها : " مجموعة المؤشرات الفيزيولوجية و النفسية والاجتماعية و الاقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة وتعمل على بقاء العامل في مركزه داخل هذه المؤسسة ."

تحقيق الاستقرار الوظيفي²

يمكن ملاحظة اهم مظاهر الاستقرار الوظيفي فيما يلي :

- قلة الشكاوي : كلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة .
- الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل : ان استمرار الاجر ودوامه وكذا الاطمئنان على المستقبل الوظيفي ، من شأنه تحقيق الراحة النفسية لدى العامل .
- قلة حوادث العمل: مما يزيد من قلة وقوع العمال في حوادث مهنية هو انعدام التركيز نتيجة للإرهاق والقلق و الياس ، ولتجنب تلك الحوادث المحتملة وجب مراعاة هذه الجوانب كلها .
- المواظبة على العمل : من المؤشرات الدالة على الاستقرار داخل المنظمة نجد انخفاض نسبة الغياب عند العمال والتقيد بمواعيد العمل .
- الشعور بالأمان: وفق سلم الحاجات لماسلوا فان الشعور بالحاجات لا يأتي الا بعد اشباع الحاجات الفسيولوجية .
- تجنب المخاطر الغير متوقعة : كلما ازداد شعور العامل بالحماية بعمله ، وتنامي لديه الشعور بعدم الوقوع في حوادث عمل او امراض مهنية كلما تضاعف جهده سبيل نجاح المنظمة ، لان مستقبله المهني مرتبط بمستقبل المنظمة .

وقد حدد T.DURAND ابعاد يمكن توضيحها كما يلي :

¹ حجاج المداني : استقرار الموظفين وتأثيرهم على قيمهم في العمل ، مجلة جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد 05 ، العدد ، 02 ، ص 49

² المرجع نفسه ، ص 50 .

1 – المعرفة : Savoir de Connaissance:¹

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها و العمل في ظروف خاصة ، ويمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة ، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها و تحويلها الى معلومات مقبولة ويكمن ادماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من اجل تطوير ليس فقط أسلوب النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها

SavoirEtre:² الاستعداد

اي قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع .

3- المهارة : Savoir Faire:³

أي القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس وفق سيرورة واهداف محددة مسبقا . كما تعرف على انها المعارف التقنية التي يمكن نقلها ولا يسهل على الجمهور بلوغها فورا وهي غير مجازة بدون شهادة ، و لهذا سيحتم على شخص ما ان يدفع من اجل ان يعرفها .

فالكفاءة تتأسس عند رؤية شاملة ثلاثية الابعاد تنطلق من امتلاك المورد البشري للكفاية المعرفية والارادة والدافعية نحو تجسيد المعارف ميدانيا ، ومن خلال الممارسة المتكررة تتولد لديه الخبرة الكافية لإنجاز المهام بأسلوب جيد وهذا ما يسمى بالمهارة .

ان الكفاءة ترتكز على الاستثمار العملي الجيد للمكتسبات المعرفية ضمن اطار زمني محدد مما يولد لدى الموظف مهارة في الاداء واتخاذ القرار و حل المشكلات التي تعترضه في عمله فالكفاءة ترتكز على ثلاثية اساسية تتجسد فيما يلي :

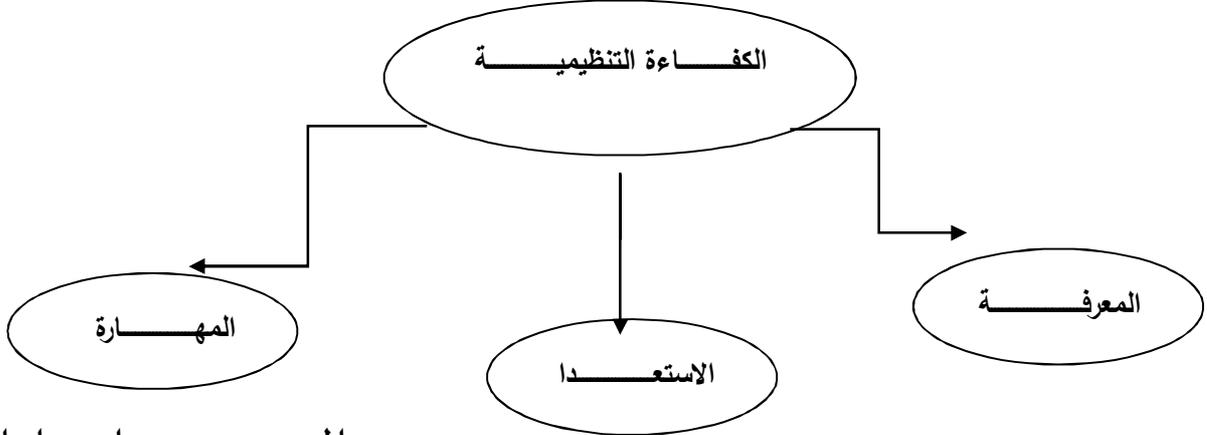
¹ حرز الله محمد لخضر: المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات تسيير الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة ، مجلة الدفاتر السياسة والقانون ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة بسكرة (الجزائر) العدد 14 ، جانفي 2016 ص 336 .

² المرجع نفسه ، ص 337 .

³ المرجع نفسه ، ص 337 .

المعرفة ← الاستعداد (التنفيذ) ← المهارة

شكل 3 يوضح ابعاد الكفاءة التنظيمية بالاعتماد على ما سبق



المصدر: من اعداد الباحث

III. انواع الكفاءات التنظيمية : تتمثل فيما يلي :

1. الكفاءات الفردية والجماعية¹

تدل الكفاءة الفردية على المهارات العملية المقبولة ، ويتم اضافة القبول في الوسط المهني من خلال عدة اساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية ، في حين الكفاءة الجماعية هي التي تحدد قوة المؤسسة او ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات ، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال ا خيارهم للمورد الاكثر كفاءة.

2. الكفاءات الخاصة او النوعية²

هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي او مهاري او وجداني محدد ، وهي خاصة ، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في اطار الاقسام داخل المنظمة ، حيث ان اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل لهم .

¹محمد افنان عبد العلي الاسدي : مرجع سبق ذكره ، ص 208

²المرجع نفسه ، ص 208 .

3. الكفاءة الممتدة او المستعرضة¹

هي التي يمتد تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة ، اذ كلما كانت المجالات و
الوضعيات و السياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال
و الوضعية الاصلية ، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة ، والكفاءات الممتدة او
المستعرضة تمثل ايضا خطوات عقلية ومنهجية اجرائية مشتركة بين مختلف الموارد
المعلوماتية ، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية انشاء المعرفة و المهارات
المألوفة .

4. الكفاءات الاستراتيجية²

اذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها
تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط
بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة ، المهارة
، السلوك " في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وانما
تقوم على آليات التعاون ضمن اقامة علاقات التأثير المتبادل ، بعبارة اخرى فانها تأتي من
الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة ، ويمكن
تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاثة انواع من الموارد هي الموارد المادية (المعدات ،
التكنولوجيا ، المباني ، ...) ، و الموارد البشرية (القدرات، المهارات ، و المعرفة ، ...) و الموارد
التنظيمية (الهيكل، المباني ، ...)

5. الكفاءة التنظيمية³

تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المنظمة، و حسب تعدد الوظائف فيها
كالتخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة ، إذن يمكن القول انها تتمثل في الكفاءة التقنية ، وكفاءة
العلاقات الانسانية و الكفاءة الفنية الادارية من جهة اخرى نرى انها تتمثل في كفاءة التخطيط و
الادارة من جهة اخرى كفاءة التنفيذ و كفاءة الرقابة او التقييم ، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم
حسب المنظمة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها .

1 افنان عبد العلي الاسدي : مرجع نفسه ، ص 208 .

2 المرجع نفسه ، ص 208 – 209 .

3 المرجع نفسه ، ص 209 .

رابعاً - المجالات التي تشملها عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات التنظيمية.

تتمثل عملية تحديد الاحتياجات من الكفاءات ثلاثة مستويات رئيسية هي:

1 - تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة .

2 - تحديد الاحتياجات على مستوى المهام .

3 - تحديد الاحتياجات على مستوى الموارد البشرية .

1 - تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة¹

تهدف هذه العملية الى معرفة مدى فعالية التنظيم القائم ، ومدى ملائمته لمتطلبات العمل ، وهذا من خلال تلخيص وضعية المنظمة الحالية ، والتي تشمل ما يلي :

1. 1- تحقيق اهداف المنظمة: تمكننا معرفة اهداف المنظمة من ملاحظة مدى تحقيقها ، وبالتالي معرفة ان كانت هناك حاجة الى كفاءات جديدة من عدمها .

1. 2- تحليل الخريطة التنظيمية: توضح الخريطة التنظيمية الأقسام والمصالح والإدارات التي تتكون منها المنظمة ، بالإضافة الى توزيع المسؤوليات والسلطات بداخلها، وبالتالي معرفة مدى صلاحية هذه الخريطة وملائمتها لتحقيق اهداف المنظمة .

1. 3- تحليل المقومات التنظيمية: تشمل السياسات واللوائح المتبعة بالمنظمة معدلات الكفاية والفعالية، المناخ التنظيمي والتغيرات المحتملة في نشاطها.

2 . تحديد الاحتياجات من الكفاءات على مستوى المهام²

تهدف هذه العملية الى تحديد نوع الكفاءات المطلوبة لانجاز العمل، و المعايير المستخدمة لقياس درجة تحصيل الموارد البشرية لهذه الكفاءات ، وتعرف هذه العملية بتحليل العملية وتوصيفها .

¹ حمود حمير: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية ، شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف (الجزائر) 2018 ص 72 .

² مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

1.2 – تحليل الوظيفة:

تعددت تعريفات تحليل العمل او ما يعرف كذلك بتحليل العمل بتعدد اصحابها ومن اهم تعريف كل من روبيرت و غاتوود اللذان اعتبرا تحليل الوظيفة كعملية هادفة و منظمة لجمع المعلومات الهامة حول مختلف جوانب العمل المرتبط بوظيفة معينة ، وتشمل العناصر التالية :

- ✓ الأنشطة المتعلقة بما يجب فعله وكيف ولماذا ومتى .
 - ✓ الاجهزة والمعدات الضرورية للقيام بمختلف المهام المتعلقة بالوظيفة .
 - ✓ الظروف المادية والمعنوية للعمل .
 - ✓ الشروط الواجب توافرها في الموارد البشرية التي ستشغل هذه الوظيفة .
- تستخدم معلومات تحليل الوظائف في عديد المجالات على راسها نظام التعويضات ، التدريب وتنمية كفاءات الموارد البشرية ، بالإضافة الى ادارة الافراد .
- تشمل عملية تحليل الوظيفة مجالين اثنين ، هما : تحليل الأنشطة المتعلقة بالعمل و تحليل خصائص الموارد البشرية التي ستقوم بهذا العمل ، كما تقوم هذه العملية توفير المعلومات الضرورية لتحقيق الانسجام بين هذين المجالين (الموارد البشرية والانشطة) .

2.2 – توصيف الوظيفة

هو بيان كتابي يعرف المهام و الواجبات الانشطة ونتائج الاداء المتعلقة بوظيفة معينة ، بناء على تحليل الوظيفة ، بينما خصائص الوظيفة او محدداتها ، هي عبارة عن بيان كتابي يتضمن المؤهلات المهارات ، السمات الخصائص الشخصية الواجب توافرها في الموارد البشرية ، لتحقيق اداء افضل ضمن وظيفة محددة .

3 - تحديد الاحتياجات من الكفاءات على مستوى الموارد البشرية¹

تمكننا هذه العملية من معرفة نوع الكفاءات الواجب توافرها في الموارد البشرية لتحسين ادائها الوظيفي ، وتلبي دوافعها الوظيفية و الشخصية ويقوم المشرف على عملية تنمية الكفاءات بدراسة المؤهلات و الخبرات و الخصائص الشخصية للموارد البشرية ، ومختلف الجوانب السلوكية وعلاقتها ضمن فرق العمل .

خلاصة الفصل

كخلاصة لما تمت اليه الاشارة اليه فان الكفاءة التنظيمية تعتبر من الركائز الاساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحسين استراتيجيتها كما انها تتعلق بجميع الافراد في المنظمة الذين يتمتعون بكفاءات عالية والوفيق بين مختلف مواردها التنظيمية وبالتالي تؤدي الى تحقيق اهدافها .

¹ حمود حمير: مرجع سبق ذكره، ص 74 .

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد .

اولا مجالات الدراسة.

1. المجال المكاني

2. المجال الزماني

3. المجال البشري

1-3 المرحلة الاولى : الجانب النظري

2-3 المرحلة الثانية : الجانب الميداني

ثانيا عينة الدراسة

ثالثا منهجية الدراسة

رابعا ادوات جمع البيانات

1. الملاحظة .

2. المقابلة

3. الاستمارة

خلاصة الفصل.

تمهيد

بعد ان قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة الدراسة و التطرق لاهم الجوانب المتعلقة و المرتبطة بها، نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك الى معطيات ملموسة بالاستناد الى استراتيجية منهجية تمكنا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات و المعلومات المتحصل عليها ليتم من خلال التحليل لها للتأكد من مدى صحة الفرضيات او عدم صحتها المنطلق منها و بالتالي الاجابة على التساؤلات وسيتم التطرق في هذا الفصل الى الاجراءات المنهجية للدراسة .

أولاً: مجالات الدراسة .1 - المجال المكاني

تم اختيار مقاطعة نفظال للتسويق تبسة الكائن مقرها شرق الولاية و تبعد عن وسط المدينة بحوالي 04 كلم محاذية للطريق الرابط بين الولاية وبكارية و لاجراء دراستنا الميدانية وفيما يلي يوف نتعرض الى المؤسسة محل الدراسة .

ان الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة الى التطوير و التقدم و تنمية اقتصادها ومن اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات ، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة ، و التي تمثل 97 % ضمن الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات والذي يعد قطاع استراتيجي و حيوي و م ناهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع و التنمية نجد مؤسسة نفظال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين و نقل توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها تاريخيا و بالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط تخزين و توزيع المحروقات من مهام مؤسسة سوناطراك الى ان اصدر المرسوم رقم 101 - 08 المؤرخ في 06 افريل 1980 المتعلق بإنشاء المؤسسة الوطنية لتكوين المنتجات البترولية ، حيث بدأت نشاطها في جانفي 1982 ، واهتمت بصناعة و توزيع المنتجات البترولية ، عدلت و قسمت فيما بعد وفق المرسوم 87 / 189 المؤرخ في 25 اوت 1987 الى مؤسستين وطنيتين هما :

✓ NAFTAC مختصة في تصفية و تكرير البترول (نفظاك) .

✓ NAFTAL متخصصة في توزيع و تسوى المنتجات البترولية و مشتقاتها على مستوى التراب

الوطني (نفظال) .

قدر رأسمالها سنة 2002 حيث اصبح يقدر بحوالي 15.650.000.000.00 دج و في سنة

2018 زاد رأسمالها بحوالي 40.000.000.00 دج

ولان موضوع دراستنا يتلائم مع المؤسسة لذلك تم اختيار مؤسسة نفظال

2 - المجال البشري

يقصد بالمجال البشري او مجتمع البحث الافراد الذين اجريت عليهم الدراسة و بما ان موضوع دراستنا يدور حول الحراك المهني الداخلي دوروه في تحقيق الكفاءة التنظيمية فالهدف الاساسي للدراسة هو معرفة التأثير الذي يحدثه الحراك المهني الداخلي للمؤسسة بأبعاده الثلاثة (الترقية المهنية ، التنزيل الوظيفي ، النقل

الوظيفي) على الكفاءة التنظيمية ام لا ، لذا شملت الدراسة عينة من العمال بمختلف فئاتها السوسيو مهنية .

3 - المجال الزمني

يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة لجمع المعلومات والبيانات ومن المعلوم ان المدة الزمنية تتحدد بطبيعة الموضوع وحدثه ، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مرحلتين اساسيتين :

3.1- المرحلة الأولى الجانب النظري

تعد هذه المرحلة من اهم المراحل الاساسية في البحث العلمي فقد سعينا الى معرفة بعض والمعطيات و المعلومات حول مساهمة الحراك المهني الداخلي على تحقيق الكفاءة التنظيمية ، وحاولت الوصول الى هذا الهدف من خلال تقديم الطلب من اجل اجراء الدراسة الميدانية بتاريخ 01 فيفري 2023 ممضي من طرف ادارة جامعة الشيخ العربي التبسي ، وقد تم الحصول على الموافقة من قبل المؤسسة المستقبلية (نفضال) مؤشر عليه بتاريخ 22 فيفري 2023 ، وقمنا بزيارة ميدانية الى المؤسسة وبالضبط الى مصلحة المستخدمين بتاريخ 23 مارس 2023 اين تحصلنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبعض المعلومات التي تخص متغيرات دراستنا ، فكل هذه الإحصائيات كانت مفيدة في تحليل بعض مؤشرات البحث.

3-2 المرحلة الثانية: الجانب التطبيقي

كانت بداية هذه المرحلة بتاريخ 26 مارس 2023 حيث قمنا باختبار اولي للاستمارة ،لمدى صدق و ثبات الاستمارة .

معامل الصدق : صدق المحكمين اي عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين لابداء رأيهم لبنود الاستمارة و مدى ملائمتها للموضوع ، وحول الصياغة اللغوية للعبارات و التي تم اخذها بعين الاعتبار في تعديل الاستمارة ، وعرضها على المشرف بصيغة نهائية .

معامل الثبات : تم توزيع الاستمارة على المبحوثين بتاريخ 27 افريل 2023 وقدر عددها 10 وتم استرجاعها في 30 من نفس الشهر ، وبعد مدة معينة تم توزيعها على نفس المبحوثين لمقارنة الاجابات مع بعضها وكانت النتيجة ايجابية الا سؤلين لم يم الاجابة عليهما و وتم الصدق المبحوثين في الاجابة .

كما تم توزيع استمارات تجريبية على المبحوثين بتاريخ 27 افريل 2023 وتم استرجاعها في 30 من نفس الشهر لاجراء مدى صدق المبحوثين في الاجابة على اسئلة الاستمارة وذلك بتحليل العمل الميداني بإجراء مقابلة مع المبحوثين قصد التعمق في مؤشرات التي يصعب الوصول اليها ، وبلوغ تفسيرها ، اضافة الى ملاحظة الباحث .

ثانيا : عينة الدراسة

: يشكل مجتمع الدراسة الميدانية ركيزة أساسية من ركائز البحث في مجال العلوم الاجتماعية عموما وعلم الاجتماع تحديدا ، فمجتمع الدراسة يدعم ويحقق أهداف البحث بما يحمله من مواصفات مطلوبة من طرف الباحث ، ولأن مجتمع الدراسة قد يكون كبيرا جدا حيث يصعب التعامل معه يلجأ عادة الباحث إلى أخذ عينة ممثلة أي نسبة جزئية مستمدة من العدد الاجمالي للمجتمع الاصلي من خلالها يجب عن تساؤلات دراسته وعليه اعتمدنا في دراستنا هذه على عينة احتمالية تتمثل في عينة طبقية ، " حيث يتم تقسيم مجتمع البحث الى مجموعات فرعية متجانسة او منسجمة على اساس خصائص معينة ، ثم نسحب عشوائيا عينة من كل طبقة ، على ان تكون عينة الدراسة حاصل جمع عينات الطبقات ، تتمثل في تقسيم مجتمع البحث الذي نريد دراسته الى مجتمعات فرعية تسمى بالطبقات ، ثم نسحب عشوائيا من كل طبقة ويمثل مجموع العينات التي تم اختيارها هكذا العينة النهائية التي ستخضع للتحليل " ¹ لذلك تم التركيز على جملة العمال والمتمثلين في اطارات ، اعوان التسيير اعوان التنفيذ ، وتم اختيار 50% من المجموع الكلي للعمال .

المجتمع الاحصائي : هو 270 عامل .

N = 270 نسبة الاختيار هي 50% .

الاطارات السامية : 01 اطار .

فئة الاطارات : 72 اطار .

فئة اعوان التسيير : 158 عون تسيير .

فئة اعوان التنفيذ : 39 عون تنفيذ .

(270 * 50 / 100 = 135)

1 - سعيد سبعون : الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، ط 2 ، دار القصة للنشر الجزائر ، 2012 ، ص 143 .

ثالثا منهجية الدراسة

يعتبر المنهج من العناصر الاساسية التي ينبغي توافرها في اي دراسة علمية ونظرا لاهميته في توجيه الباحث نحو الوصول الى الاهداف و التحقق من الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة لذا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والذي كان على ثلاثة مراحل :

المرحلة الاولى: استكشافية و تشمل جميع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث .

المرحلة الثانية: تمثلت هذه المرحلة فيما يلي:

- تحديد صياغة اسئلة الدراسة ومحاولة تشخيص التساؤلات في واقع الدراسة الميدانية .
- ضبط وتحديد مجتمع الدراسة.
- اختيار الادوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث .
- التركيز على مؤشرات محددة ومرتبطة بموضوع الدراسة.

المرحلة الثالثة: النزول الى الميدان لجمع البيانات وتفسيرها للخروج بنتيجة عامة تلخص مدى تأثير الحراك المهني على تحقيق الكفاءة التنظيمية .

رابعا ادوات جمع البيانات

1 - الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من بين اهم ادوات البحث الاساسية ، ويكاد لا يخلوا اي بحث علمي من دون ان يعتمد عليها الباحث في دراسته وفي جمعه للبيانات، واستعملت الملاحظة من خلال الدراسة الاستطلاعية في التعرف على ميدان الدراسة عن قرب ، وكذا في جمع المعلومات التي تخص الدراسة ، ومن خلال ذلك ملاحظة بتاريخ 09 مارس 2023 من الساعة 08:10 الى 08:47 بعض المؤشرات كعدم احترام التوقيت من قبل المبحوثين وهذا يعكس ما اجابت عنه افراد العينة بالاضافة الى ذلك تم ملاحظة وصول متأخر لبض العمال ، بالاضافة الى ذلك تم ملاحظة عدم الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة (بعد التنزيل الوظيفي و الانضباط) الخروج اثناء اوقات العمل الرسمية بتاريخ 26 مارس 2023 الساعة 09:45 الى 10:00 .

2- المقابلة : تم استعمال المقابلة من خلال اللقاءات التي اجريت خلال فترة التبرص الميداني وقد تم مقابلة مع رؤساء المصالح للاطلاع اكثر على الاطار المكاني وكذلك الحصول على العدد الاجمالي لمجتمع الدراسة الذين تتوفر فيهم البيانات التي تخدم موضوع دراستنا .

3 - الاستمارة: وهي اكثر الادوات استخداما وشيوعا في البحوث ، وذلك راجع للميزات التي تحققها هذه الاداة من اختصار للجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائيا والنتائج المتحصل عليها تتحدد حسب محتواه من أسئلة وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على المعلومات حول مشكلة ويتم تنفيذها ، اما عن طريق المقابلة الشخصية او عن طريق وسائل الاتصال الاخرى ، وهي تكون بالاجابة على تلك الاسئلة بمعرفته الخاصة¹.

وقد تضمنت استمارتنا (44) سؤالا موجهة للمبحوثين تنوعت بين أسئلة مفتوحة ونصف مفتوحة ومغلقة اشتملت على اربعة (04) محاور اساسية

المحور الاول : يغطي البيانات الشخصية يضم (05) خمسة اسئلة من السؤال رقم (01) الى السؤال رقم (05) .

المحور الثاني: يغطي اول ابعاد الحراك المهني والكفاءة التنظيمية وهو بعد الترقية المهنية وبعد الابداع الوظيفي من السؤال رقم (06) الى السؤال رقم (19) .

المحور الثالث: يغطي ثاني ابعاد الحراك المهني والكفاءة التنظيمية وهو بعد النقل الوظيفي وبعد الاستقرار الوظيفي من السؤال رقم (20) الى السؤال رقم (32) .

المحور الرابع: يغطي ثالث ابعاد الحراك المهني والكفاءة التنظيمية وهو بعد التنزيل الوظيفي وبعد الانضباط الوظيفي من السؤال رقم (33) الى السؤال رقم (44) .

جدول 1 يوضح كيفية توزيع استمارات الاستبيان على المبحوثين

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات المفقودة
136	119	17

¹ مراد رمزي خرموش ، مرجع سبق ذكره ، ص 103 .

خامسا الاساليب الإحصائية المستخدمة

جداول التكرارات الإحصائية و النسب المئوية : من اجل وصف خصائص افراد عينة مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم من خلال محاور الاستمارة حيث تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لتفريغ اجابات المبحوثين (الاستمارات).

اسلوب التحليل الكمي و الكيفي: تم الاعتماد في دراستنا على اسلوب التحليل الكمي و الكيفي وتفسير المعطيات الميدانية المتعلقة بدور الحراك المهني بأبعاده الثلاثة في تحقيق الكفاءة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الابداع الوظيفي ، الاستقرار الانضباط) .

الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد.

اولا: عرض، مناقشة و تحليل النتائج .

- 1 . المحور الاول : البيانات الشخصية
- 2 المحور الثاني : الترقية المهنية والابداع الوظيفي
- 3 المحور الثالث : النقل الوظيفي والاستقرار الوظيفي
- 4 : المحور الرابع : التنزيل الوظيفي والانضباط الوظيفي

ثانيا : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

1. في ضوء الصدق الامبريقي .
2. في ضوء الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد

انه لا ينبغي للباحث ان لا يفكر في هذه المرحلة ، وهي مرحلة تبويب وتحليل و تفسير البيانات الا من بعد الانتهاء من جمع البيانات ، لان ذلك يفوت عليه فرصة جمع البيانات التي تحقق اغراض البحث ، فقد يتبين له بعد فوات الاوان انه جمع بيانات لا تحقق له ما يصبوا اليه ، فالطريقة المنهجية تقتضي من الباحث التفكير مسبقا في اسلوب تفسير وتحليل البيانات .

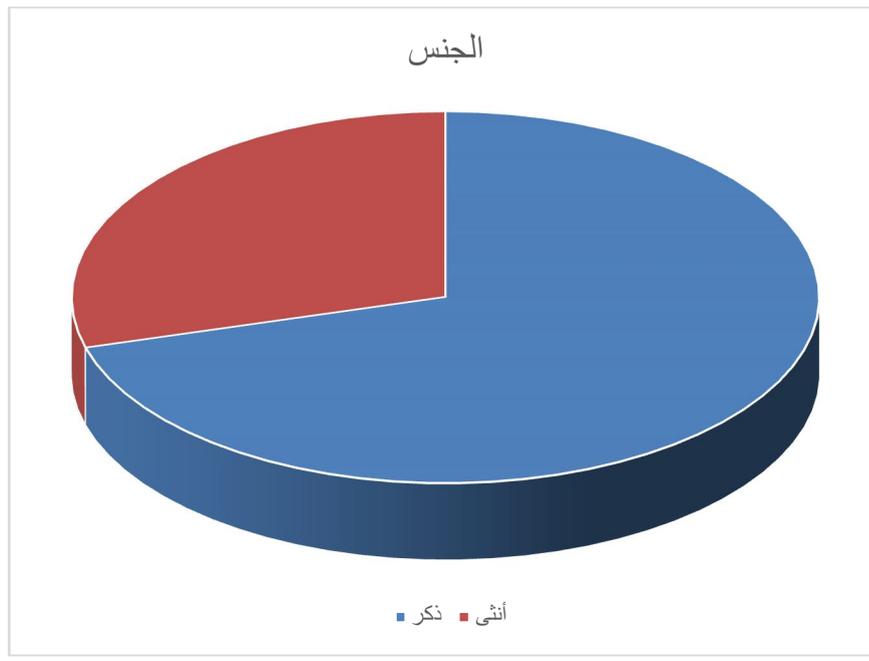
بالاضافة الى ذلك فانه كلما زادت درجة ترتيب البيانات و تلخيصها كلما اتضحت ملامحها الرئيسية امام الباحث ، لذلك يجب على الباحث الاخذ بعدة اعتبارات قبل جمع البيانات وعرضها ، وذلك من اجل الوصول الى نتائج على درجة كافي من الصدق و الواقعية ودون ان تخرج عن الاطار النظري للدراسة .

أولاً: عرض ومناقشة وتحليل النتائج

1 - البيانات الشخصية المتعلقة بالمحور الاول.

جدول 2 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار		
70.6%	84	ذكور	الجنس
29.4%	35	اناث	
100.0%	119	المجموع	



شكل 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول رقم (01) يتبين لنا ان النسبة الأكبر تمثل الذكور و المقدره بنسبة 70.6% في حين بلغت نسبة الإناث 29.4% وهي الاصغر نسبة .

وهذا يرجع الى اقبال الذكور الى مثل هذه المؤسسات او الى طبيعة العمل في حد ذاته التي تتطلب في بعض الحالات قدرات جسمانية معتبرة وتحمل الاعباء على المستوى التنفيذي و الدوام الليلي مادامت المرأة غير قادرة لكن هذا لا يمنع من وجود

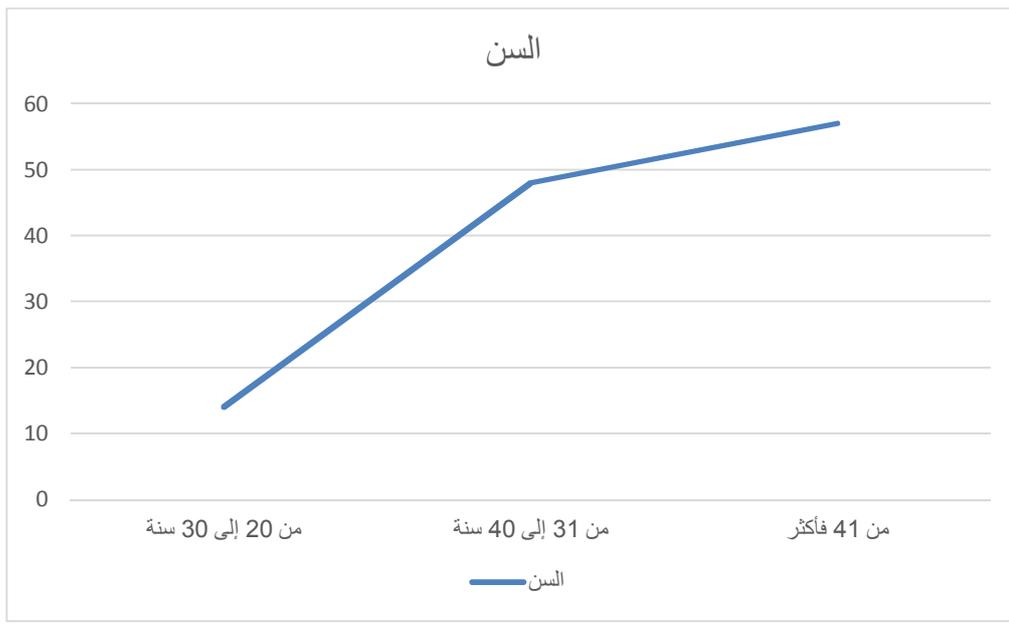
الانثى في بعض الوظائف التي لا تتطلب جهدا عضليا كفئة الاطارات وعمال الادارة بصفة عامة .

جدول 3 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

<u>النسبة%</u>	<u>التكرار</u>		
11.8%	14	من 20 إلى 30 سنة	<u>السن</u>
40.3%	48	من 31 إلى 40 سنة	
47.9%	57	من 41 فأكثر	
100.0%	119	المجموع	

يتضح من خلال الجدول رقم (02) ان اكبر نسبة هي 47.9% من المبحوثين ضمن الفئة العمرية 41 سنة فما فوق تليها نسبة 40.3% ضمن الفئة العمرية [31-40] ثم نسبة 11.8% ضمن الفئة العمرية [20-30].

من خلال المعطيات الاحصائية والمبينة في الجدول اعلاه ان معظم العاملين التي ينتمون الى فئات الكهول كما ان المؤسسات تحرص على استقطاب الكفاءات وتسعى دائما الى تنوع في الموارد البشرية فهي تحتفظ بالعمال حسب قوتهم و نشاطهم و رغبتهم في العمل ، والتي تعتبر كعامل قوة داخل المؤسسات من خلال حرصها على العمل وعدم تركه لانها قادرة عليها بدنيا وحتى فكريا بالاضافة الى جملة من الطاقات المتشعبة ، مما يساهم في زيادة الكفاءة التنظيمية وبروزها بالمؤسسة .

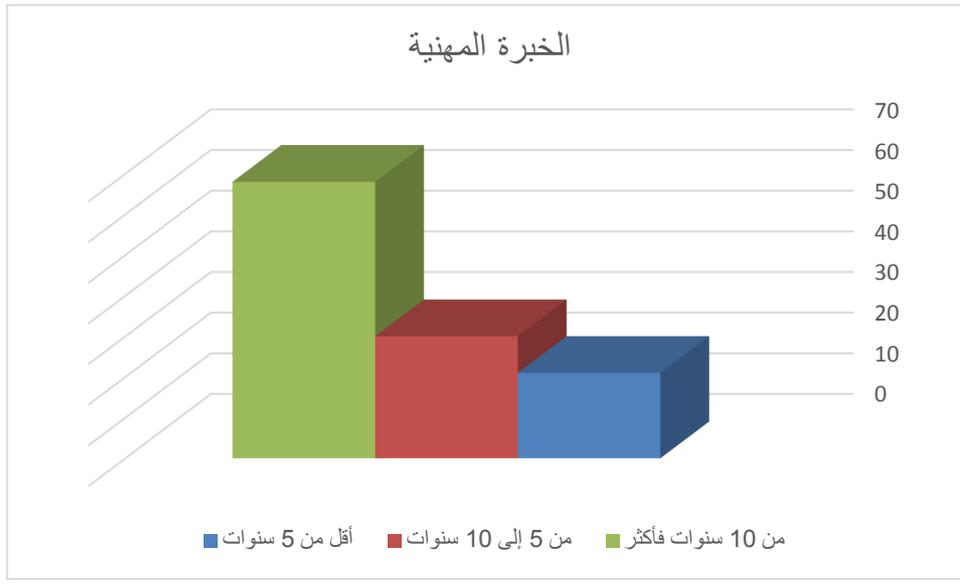


شكل 5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

جدول 4 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار		
17.6%	21	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
25.2%	30] 10 - 05]	
57.1%	68] 10 سنوات فأكثر	
100.0%	119	المجموع	

تبين بيانات الجدول اعلاه توزيع مفردات العينة حسب متغير الاقدمية اذ سجلت الفئة من 10 سنوات فما فوق اكبّر نسبة من الاقدمية في العمل تقدر بـ 57.1% ثم تليها نسبة 25.2% وهي تمثل نسبة الخبرة المهنية من] 10 - 05] سنوات واخيرا نسبة 17.6% تمثل الاقدمية اقل من 05 سنوات وهي اصغر نسبة ، ويمكن ارجاع ذلك ان معظم العمال يملكون خبرة تفوق 10 سنوات فما فوق ، كما يوجد أيضا عمال يملكون خبرة من] 10 - 05] سنوات واقل من 05 سنوات ، وهذا كدليل على تمتع اغلبية العمال بخبرة وكفاءات علمية وعملية عالية ضخمة يمكن استثمارها جيدا بالمؤسسة لتحقيق ونجاح اهدافها بكفاءة .



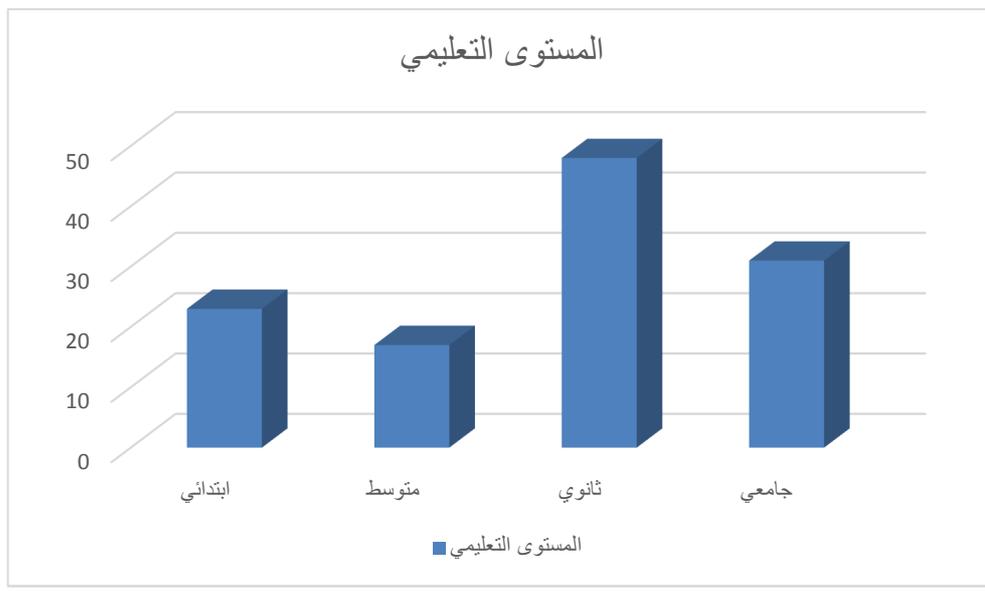
شكل 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

جدول 5 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار		
19.3%	23	ابتدائي	المستوى التعليمي
14.3%	17	متوسط	
40.3%	48	ثانوي	
26.1%	31	جامعي	
100.0%	119	المجموع	

يبين الجدول اعلاه ان التحصيل العلمي لأفراد العينة يتوزع على مختلف المستويات التعليمية الا ان ذوي المستوى التعليمي الثانوي يمثلون النسبة الأكبر في ترتيب عينة الدراسة حيث بلغ عددهم 48 عاملا بنسبة 40.3% تليها نسبة 26.1% ذوي المستوى التعليمي الجامعي في حين بلغ عدد العاملين ذوي المستوى التعليمي الابتدائي 23 عاملا اي بنسبة تقدر بـ 19.3% في حين كانت نسبة العاملين ذوي المستوى التعليمي المتوسط بلغ 14.3%.

ان انحصار اكبر نسبة للعمال تنحصر في فئة الثانويين بنسبة %40.3 و فئة الجامعيين بنسبة %26.1 يعود لطبيعة التخصصات التي تحتاجها المؤسسات الصناعية هذا ما يعتبر دليلا على ان المؤسسات تعتمد في سياستها التوظيفية على اليد العاملة المؤهلة القادرة على فهم وافضل احسن للتكنولوجيا مما يسهل عملية التجكّم فيها وهناك مناصب تحتاج الى بنية فيزيولوجية وجسمانية وهذا ما توضحه فئة المستوى الابتدائي ، والدراسة الحالية تتوافق مع الدراسة السابقة للباحث مراد رمزي خرموش : دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام .

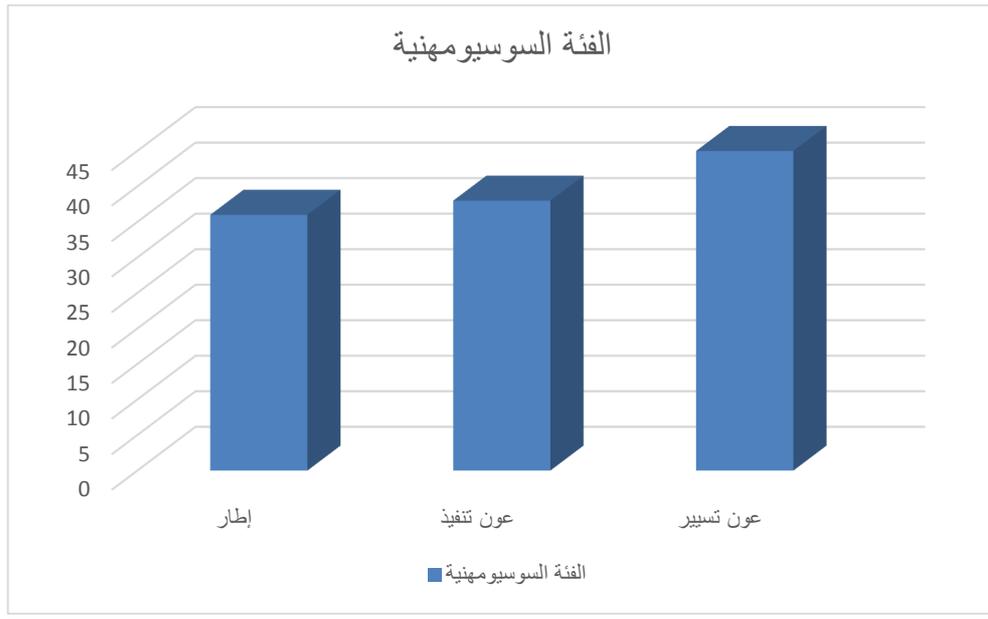


شكل 7 اعمدة بيانية تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول 6 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

النسبة	التكرار		
30.3%	36	إطار	الفئة السوسيو مهنية
37.8%	45	عون تسيير	
31.9%	38	عون تنفيذ	
100.0%	119	المجموع	

يتضح من خلال الجدول رقم (05) ان فئة اعوان التسيير تمثل اكبر نسبة 37.8% من اجمالي العينة تليها فئة اعوان التنفيذ بنسبة 31.9% وهذا راجع لطبيعة وهذا راجع لطبيعة المستوى لدى هذه الفئة وقدراتهم التي تسمح لهم بالتحكم الجيد في العمل وضمان السير الحسن ، في حين جاءت فئة الاطارات بنسبة 30.3% وهذا نظرا لطبيعة المؤسسات الصناعية باعتبارها قطاع انتاجي بالاضافة الى حجمها .



شكل 8 اعمدة بيانية تبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

2- المحور الثاني البيانات المتعلقة بالترقية والابداع الوظيفي

جدول 7 يوضح الاستفادة من دورات تدريبية او تكوينية .

المجموع	مدة العمل			نعم	ت	الاستفادة من دورات تدريبية او
	من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
105	60	27	18	نعم	ت	الاستفادة من دورات تدريبية او
88.2%	50.4%	22.7%	15.1%	ن	ن	دورات تدريبية او

14	8	3	3	ت	لا	تكوينية
11.8%	6.7%	2.5%	2.5%	ن		
119	68	30	21	ت	المجموع	
100.0%	57.1%	25.2%	17.6%	ن		

تهدف العملية التدريبية الى تشكيل قاعدة عمالية ذات مهارات فنية ومعرفية عالية بغية تطوير وتفعيل اداء العامل وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ومن خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان نسبة 88.2% من المبحوثين استفادوا من دورات تدريبية او تكوينية فالمؤسسة تختار العمال الاكفاء الذين يستطيعوا ان يحققوا اهداف التنظيم ، بالاضافة الى ذلك هناك معايير يتم على اساسها تحديد من يستفيد من الدورات التدريبية او التكوينية وفق ما يخدم اهداف المؤسسة تعود عليها بالفائدة وهو ما يتوافق مع الدراسة السابقة للباحث مراد رمزي خرموش .

جدول 8: يمثل مدة التدريب او التكوين في المؤسسة .

المجموع	مدة العمل			ت	ن	من 2 إلى 222 يوم
	من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
84	44	22	18	ت	ن	من 223 إلى 445 يوم
%83.2	%43.6	%21.8	%17.8	ت	ن	من 446 إلى 666 يوم
4	4	0	0	ت	ن	من 667 إلى 887 يوم
%4.0	%4.0	%0.0	%0.0	ت	ن	من 888 يوم فما فوق
0	0	0	0	ت	ن	المجموع
11	9	2	0	ت	ن	
%10.9	%8.9	%2.0	%0.0	ت	ن	
2	2	0	0	ت	ن	
%2.0	%2.0	%0.0	%0.0	ت	ن	
101	59	24	18	ت	ن	

%100.0	%58.4	%23.8	%17.8	ن
--------	-------	-------	-------	---

من خلال الجدول رقم (06 - 02) يتبين لنا ان اكبر نسبة تقدر بـ : 83.2% من المبحوثين تحصلوا على تدريب تتراوح مدته ما بين 2 - 222 [يوم موزعين كما يلي: فئة اكبر من 10 سنوات خبرة بنسبة 43.6% تليها فئة] 5 - 10 [سنوات خبرة بنسبة 21.8% والفئة الاخيرة اقل من 05 سنوات خبرة تحسوا على 17.8% في المقابل نجد نسبة 10.9% من المبحوثين تحصلوا على تدريب تتراوح مدتها بين 667 - 887 [يوم موزعين كما يلي : فئة اكبر من 10 سنوات خبرة بنسبة 08.9% تليها فئة] 5 - 10 [سنوات خبرة بنسبة 02.0% والفئة الاخيرة اقل من 05 سنوات خبرة بصفر 00.0 %

في الاخير نسبة 02.0 % من المبحوثين تحصلوا على تدريب مدته تفوق 888 يوم لفئة اكبر من 10 سنوات خبرة بنسبة 02.0 %.

يمكن القول ان المؤسسة تبقى تسعى الى بناء استراتيجياتها ومكانتها من خلال توفير وظائف ومسؤوليات متغيرة و متعددة ورسم برامج تدريبية وتكوينية ضرورية وذلك بالاستخدام الامثل للمهارات وقدرات العمال لتحقيق اهداف التنظيم والرقى به الى المستوى المطلوب وهذا ما لاحظناه عند زيارتنا الميدانية للمؤسسة بتاريخ 23 مارس 2023 وجدنا رئيس مصلحة المستخدمين في تكوين قصد طلب معلومات فيما يخص موضوع دراستنا .

جدول 9: يمثل الطموح للترقية يؤدي الى الحصول على منصب اعلى .

المجموع	مدة العمل			التكرار	نعم
	من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		
108	65	26	17	التكرار	نعم
90.8%	54.6%	21.8%	14.3%	النسبة	
11	3	4	4	التكرار	لا

9.2%	2.5%	3.4%	3.4%	النسبة	
119	68	30	21	التكرار	المجموع
100.0%	57.1%	25.2%	17.6%	النسبة	

من خلال الجدول رقم (07) ان اعلى نسبة تقدر بـ : 90.8 % من المبحوثين اجابوا بنعم بان لديهم طموح للترقية موزعين حسب الفئات التالية فئة اكبر من 10 سنوات خبرة نسبة 54.6 % فئة [10-05] سنوات خبرة نسبة 21.8 % تليها فئة اقل من 05 سنوات خبرة مقدرة نسبتها بـ : 14.3 % في المقابل نجد نسبة 09.2 % من المبحوثين المجيبين بليس لديهم طموح للترقية

موزعين حسب الفئات التالية: فئتي اقل من 05 سنوات خبرة ومن [10-05] سنوات خبرة بنسبة متساوية 03.4 % كل منهما تليها نسبة 02.5 % لفئة اكبر من 10 سنوات خبرة

من خلال المعطيات الاحصائية والمبينة في الجدول اعلاه ان جل اجابات المبحوثين كانت ترى بانهم يسعون الى تحقيق مناصب اعلى من المناصب التي يشغلونها وذلك ببذل مجهودات اخرى تجعله اكثر دافعية الى الترقية لمناصب اعلى ، ونستنتج ايضا ان كلما شهدت المؤسسة ترقية عمالها بمختلف انواعها كلما انعكس بالإيجاب على المؤسسة هذا من جهة و العامل من جهة اخرى فتتحسن الكفاءة التنظيمية للمؤسسة شيئا فشيئا من خلال عمليات الترقية كما يحصل العامل على امتيازات اضافية سواء مادية او اجتماعية او حتى نفسية ، فالأجريت تحسن تدريجيا كذلك بالنسبة للأوضاع الاجتماعية للعامل هي الاخرى تتحسن بالاضافة الى احساسه وشعوره بالتقدير في المؤسسة من قبل فريق عمله مما يجعله اكثر انضباطا ، ومما سبق يمكن القول ان سياسة الترقية في المؤسسة تؤثر على الكفاءة التنظيمية من الزيادة في الانتاجية و الدعم و التزويد الذي تمده اياه ، لان الترقية في العمل من الاهداف التي يسعى العامل الى تحقيقها ، فاذا كانت المؤسسة لا ترسم سياسة لترقية عمالها فان ذلك سينعكس عليها بالسلب ويؤدي بها الى الفشل في تحقيق اهدافها وبالتالي الى انخفاض كفاءتها التنظيمية ، لان الترقية في العمل من الاهداف التي يسعى العامل الى تحقيقها هذا ما ينطبق نوعا ما مع دراسة كل من دراسة مراد رمزي خرموش دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام ودراسة لشهب نسيمة الحراك المهني وعملية الاندماج الاجتماعي و المهني لدى المرأة العاملة الجزائرية .

جدول 10: يمثل الشعور بالحماس والالهام بعد الحصول على الترقية المهنية .

المجموع	مدة العمل			التكرار	نعم	
	من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
99	57	27	15	التكرار		
83.2%	47.9%	22.7%	12.6%	النسبة		
20	11	3	6	التكرار	لا	
16.8%	9.2%	2.5%	5.0%	النسبة		
119	68	30	21	التكرار		المجموع
100.0%	57.1%	25.2%	17.6%	النسبة		

من خلال الجدول رقم (08) ان اعلى نسبة تقدر بـ : 83.2 % من المبحوثين اجابوا بان لديهم شعور بالحماس والالهام بعد حصولهم على الترقية المهنية موزعين حسب الفئات التالية : 47.9% اكبر من 10 سنوات خبرة تليها نسبة 22.7 [% 05- 10] سنوات خبرة واخيرا نسبة 12.6 % لفئة اقل من 05 سنوات خبرة في المقابل نجد نسبة المبحوثين المجيبين بعدم شعورهم بالحماس والالهام بعد حصولهم على الترقية المهنية تقدر نسبتهم بـ : 16.8 % موزعين حسب الفئات التالية : نسبة : 09.2% اكبر من 10 سنوات خبرة تليها نسبة 05% اقل من 05 سنوات خبرة واخيرا نسبة 02.5 [% 05- 10] سنوات خبرة .

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه ان الجهد المبذول لتحقيق اهداف محددة وإنجازات فردية بالإضافة الى التغلب على المعوقات والصعوبات وبالتالي تظهر ملامح الشعور بالأمان في العمل في الحدود الممكنة، مما يرفع من معنوياته ويقضي على عوامل القلق والخوف من فقدان العمل المتمتع بامتيازات مادية وما ينتج عنه من تحسن في مستواه المعيشي توفر له إمكانية تطوير كفاءته من خلال الجهود المبذولة لتوفير مناخ ملائم يمكن للعمال من اظهار ما لديهم من مهارات ابداعية من اجل الارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي للمؤسسة والعمال ، في حين العامل الذي لا يشعر بالحماس والالهام بعد

حصوله على الترقية المهنية في هذه الحالة مواصفات العامل لا تتماشى ومواصفات المنصب الذي ترقى اليه تكون .

جدول 11 : يمثل الحصول على الترقية المهنية تؤدي الى الشعور بالمزيد من الابداع .

المجموع	مدة_العمل			التكرار	نعم	
	من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
93	51	25	17	التكرار		
78.2%	42.9%	21.0%	14.3%	النسبة		
26	17	5	4	التكرار	لا	
21.8%	14.3%	4.2%	3.4%	النسبة		
119	68	30	21	التكرار		المجموع
100.0%	57.1%	25.2%	17.6%	النسبة		

من خلال الجدول رقم (09) ان اعلى نسبة تقدر بـ : 78.2 % من المبحوثين اجابوا بانه اصبح لديهم المزيد من الابداع بعد حصولهم على الترقية المهنية موزعين حسب الفئات التالية : نسبة 42.9 % اكبر من 10 سنوات خبرة تليها نسبة 21 % من [10-05] سنوات خبرة في حين اقل نسبة 14.3 % اقل من 05 سنوات خبرة وفي المقابل نسبة المبحوثين اجابوا بليس لديهم المزيد من فرص الابداع بعد حصولهم على الترقية المهنية بنسبة تقدر بـ : 21.8 % موزعين حسب الفئات التالية : نسبة 14.3 % اكبر من 10 سنوات خبرة تليها نسبة 4.2 % من [10-05] سنوات خبرة في حين اقل نسبة 3.4 % اقل من 05 سنوات خبرة .

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه ان الجهد المبذول لتحقيق اهداف محددة وإنجازات فردية بالإضافة الى التغلب على المعوقات والصعوبات وهذا يشجع العامل على الابداع والابتكار والتجديد في الجودة والأداء كما يخلق جو من المنافسة بين العاملين مما ينعكس على تحسين الأداء على مستوى المؤسسة ، بالإضافة الى تحسين الأداء التطبيقي عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في

المكان المناسب ، كما تحقق له الاندماج في المنظمة و تعتبره عضوا في كامل الحقوق فيها ما يؤدي الى تحقيق الكفاءة التنظيمية للمؤسسة

جدول 12: يمثل الاسس التي تتم بها الترقية في المؤسسة.

المجموع	مدة_العمل			التكرار	الأقدمية
	من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		
9	7	1	1	التكرار	الأقدمية
%6.0	5.9%	0.8%	0.8%	النسبة	
23	12	3	8	التكرار	الكفاءة
%15.3	10.1%	2.5%	6.7%	النسبة	
52	25	16	11	التكرار	الأقدمية و الكفاءة معا
%34.7	21.0%	13.4%	9.2%	النسبة	
48	27	18	3	التكرار	توفر الشروط القانونية
%32	22.7%	15.1%	2.5%	النسبة	
18	11	5	2	التكرار	المحسوبية والمحابة
%12	9.2%	4.2%	1.7%	النسبة	
150	82	43	25	التكرار	المجموع
100.0%	57.1%	25.2%	17.6%	النسبة	

يتضح من خلال الجدول رقم 10 ان اعلى نسبة تقدر بـ :34.7% من المبحوثين يرون بوجود نظام معتمد للترقية هو انها تتم على اساس الجمع بين الاقدمية والكفاءة في

العمل وفي هذا الصدد يمكن القول ان الاقدمية والكفاءة لا يكفيان ليكونا معيارا محددًا للترقية وفي المقابل نجد نسبة 32% من المبحوثين يرون بوجود نظام معتمد للترقية ترى ان الترقية تمت على اساس توفر الشروط القانونية فهذا المعيار يجعل العامل يكون اكثر حرصا على اداء واجباته ومسؤولياته بكل موضوعية ، في حين نجد نسبة 15.3% من المبحوثين يرون ان الترقية تتم على اساس الكفاءة فمن وجهة نظر تحفيزية نجد ان اساس الكفاءة هو الافضل ، في حين نجد نسبة 9.2% من المبحوثين يرون ان الترقية تتم على اساس المحسوبية والمحابة والقرباة وخدمة المصالح الشخصية داخل المؤسسة هذا ما يؤدي الى وجود نزاعات وصراعات خاصة اذا تحصل العمال على الترقية ليس اهلا لها هذا كله يجعل روح المبادرة والاتقان تضعف وتتلاشى جراء المعيار المعتمد وهذا ما يدفع العامل الى ترك المؤسسة وهذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة للباحث مراد رمزي خرموش

جدول 13: يمثل العمل في التخصص .

المجموع	مدة العمل			ت	ن	
	من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
78	45	21	12	ت	نعم	
65.5%	37.8%	17.6%	10.1%	ن		
41	23	9	9	ت	لا	
34.5%	19.3%	7.6%	7.6%	ن		
119	68	30	21	ت	المجموع	
100.0%	57.1%	25.2%	17.6%	ن		

يتضح من خلال الجدول رقم (11) ان اعلى نسبة تقدر بـ: 65.5% من المبحوثين اجابوا بانهم يعملون في نفس التخصص وزعين على الفئات التالية : فئة اكبر من 10 سنوات خبرة

تقدر نسبتها بـ: 37.8% تليها نسبة 17.6% من [05- 10] سنوات خبرة وفي الاخير نسبة 10.1% اقل من 05 سنوات خبرة ، في المقابل نسبة المبحوثين الذين اجابوا بانهم لا يعملون في نفس التخصص تقدر بـ: 34.5% موزعين على الفئات التالية : فئة اكبر من 10 سنوات خبرة تقدر نسبتها بـ: 19.3% تليها كل من اقل 05 سنوات خبرة من [05- 10] سنوات خبرة نسبة متساوية تقدر بـ: 7.6% .

من خلال المعطيات الاحصائية المدونة في الجدول اعلاه ان التخصص في العمل له اثر كبير على الانتاج وكفاءته الى جانب انه يؤدي ضمان السير الحسن للعملية الانتاجية فلا بد لنجاح وزيادة كفاءة العمل ، من تقسيم الاعمال الى خطوات متعددة بحيث يتولى كل شخص مهمة محددة الامر الذي يساعد على اتقانها اكثر مما لو قام بمهام عديدة (حسب تايلور)، كما ان التخصص يولد فعالية في الاداء لكونه يسمح للعمال باكتساب الخبرة في ميدان معين الامر يمكنهم من رفع اسهامهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية .

جدول 14: يمثل الحافز الإضافي بجهد أكبر يؤدي الى تحقيق الانجازات الكبرى بعد الحصول على الترقية المهنية .

المجموع	مدة_العمل			ت	ن	لا
	من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
95	52	24	19	ت	نعم	
79.8%	43.7%	20.2%	16.0%	ن		
24	16	6	2	ت	لا	
20.2%	13.4%	5.0%	1.7%	ن		
119	68	30	21	ت		المجموع
100.0%	57.1%	25.2%	17.6%	ن		

يتضح من خلال الجدول رقم (12) ان اعلى نسبة تقدر بـ: 79.8% من المبحوثين اجابوا بان لديهم الحافز الإضافي بجهد أكبر والسعي لتحقيق الانجازات الكبرى بعد حصولهم على الترقية المهنية موزعين حسب الفئات التالية: نسبة 43.7% فئة اكبر من 10 سنوات خبرة تليها نسبة 20.2% لفئة من [05- 10] سنوات خبرة وفي الاخير نسبة 16% سنوات خبرة وفي المقابل نجد نسبة 20.2% للمبحوثين الذين اجابوا بليس لديهم الحافز الإضافي بجهد أكبر والسعي لتحقيق الانجازات الكبرى بعد حصولهم على الترقية المهنية موزعين حسب الفئات التالية: نسبة 13.4% فئة اكبر من 10 سنوات خبرة تليها نسبة 05% لفئة من [05- 10] سنوات خبرة وفي الاخير نسبة 1.7% لفئة اقل من 05 سنوات خبرة .

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه بان دوافع الافراد وخاصة في العمل مرتبطة بالبحث عن اشباع الحاجات في هرم من 05 مستويات مبينا ان العمال لا يمكنهم اشباع الحاجات الاعلى و اذا لم يتم اشباع حاجات المستوى الادنى يدفع العامل الى البحث عن اشباع حاجات المستوى الذي يليه فالحاجات يتم اشباعها لا تصبح قوة دافعة (حسب نظرية الحاجات لابرهام ماسلوا) ، حيث يمثل العمل مصدرا لاشباع الحاجات فهو حافزا في حد ذاته وتحقيق الذات من خلال تحمل المسؤولية فهو قادر على الابداع ، وحسب ماك غريغر فان الاسلوب الأمثل لتسيير العمال هو اشباع الحاجات الاساسية ويسمح بدمج اهداف العمال مع اهداف التنظيم .

جدول 15:يمثل مدى توافق الراتب مع الجهد المبذول .

المجموع	مدة لعمل			ت	ن	لا	المجموع
	من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات				
95	53	27	15	ت	نعم		
79.8%	44.5%	22.7%	12.6%	ن			
24	15	3	6	ت	لا		
20.2%	12.6%	2.5%	5.0%	ن			
119	68	30	21	ت			
100.0%	57.1%	25.2%	17.6%	ن			

من خلال الجدول رقم 13 يبين ان اكبر نسبة تقدر بـ: 79.8 % من المبحوثين ان راتبهم يتوافق مع الجهد المبذول يوافقون على راتبهم يتناسب مع الجهد المبذول وهذا ما يعود على قدراتهم على انجاز اعمالهم ما يجعلهم اكثر حرصا على اعمالهم موزعين حسب الفئات التالية : اكبر من [10 سنوات خبرة تقدر نسبتهم بـ : 44.5% لتليها نسبة 22.7 % لفئة [5 – 10 [خبرة في المقابل اقل من] 05 سنوات خبرة تقدر نسبتهم بـ : 12.6 % في المقابل نجد نسبة 20.2 % من المبحوثين الذين اجابوا بعدم توافق الراتب الشهري مع الجهد المبذول موزعين حسب الفئات التالية : نسبة 12.6 % فئة اكبر من 10 سنوات خبرة تليها نسبة 05 % فئة اقل من 05 سنوات خبرة وفي الاخير نسبة 02.5 % فئة [5 – 10] سنوات خبرة .

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه تبين ان نسبة 79.8 % وهذا ما يمكن ان يعود الى رضا هذه الفئة على راتبها واقتناعها به او يمكن ان يعود الى عدم تعدد المسؤوليات اضافة الى ذلك يمكن ان يكون لافراد هذه فئة دخل اضافي آخر ، في المقابل عدم رضا الفئة الاخرى على الراتب الذي لا يتوافق مع الجهد المبذل ولم يكن مناسب وغير كاف لان المهام التي يقومون بها متنوعة و متعددة خاصة ان المؤسسات تسعى دائما لما يسد الطلب كذلك انخفاض القدرة الشرائية وغلاء المعيشة يشعر العاملين بضيق مجهوداتهم من اجل تحقيق الكفاية المادية التي تنعكس على اوضاعهم ، وهذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة للباحث مراد رمزي خرموش .

جدول 16: يمثل تحسين فرص التطور والنمو المهني يؤدي الى الزيادة في المهارات الابداعية .

المجموع	مدة_العمل			ت	ن
	من 10 سنواتافأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		
97	52	27	18	ت	نعم
81.5%	43.7%	22.7%	15.1%	ن	
22	16	3	3	ت	لا
18.5%	13.4%	2.5%	2.5%	ن	

119	68	30	21	ت	المجموع
100.0%	57.1%	25.2%	17.6%	ن	

من خلال الجدول رقم 14 يبين ان اكبر نسبة تقدر بـ : 81.5% من المبحوثين اجابوا بان هناك في فرص التطور والنمو المهني وبالتالي زيادة المهارات الابداعية في العمل موزعين حسب الفئات التالية : اكبر من [10 سنوات خبرة تقدر نسبتهم بـ : 43.7% لتليها نسبة 22.7 % لفئة [5 – 10] سنوات خبرة واخيرا اقل من 05 سنوات خبرة تقدر نسبتهم بـ : 15.1% في المقابل نجد نسبة 18.5% من المبحوثين الذين اجابوا بليس هناك تحسينا في فرص التطور والنمو المهني في العمل موزعين حسب الفئات التالية : نسبة 13.4% فئة اكبر من 10سنوات خبرة تليها نسبة 02.5% لكل من فئة اقل من 05 سنوات خبرة و فئة [5 – 10] سنوات خبرة .

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه تبين ان جملة المبحوثين يركزون على المهارات الاساسية و الجوانب المختلفة ونقاط القوة في العمل وتطويرها بالصورة التي تساعدهم على التقدم في المسار المهني ، و بالتالي زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم كإتقان مجموعة جديدة من المهارات الابداعية وبالتالي تكوين ميزة كفاءة تنظيمية راقية تسود المؤسسة .

جدول 17 : يمثل وجود نظام معتمد لتقييم الاداء .

المجموع	مدة العمل			ت	ن	لا
	من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
60	33	20	7	ت	نعم	
50.4%	27.7%	16.8%	5.9%	ن		
59	35	10	14	ت	لا	
49.6%	29.4%	8.4%	11.8%	ن		
119	68	30	21	ت	المجموع	

100.0%	57.1%	25.2%	17.6%	ن	
--------	-------	-------	-------	---	--

يتبين من خلال الجدول رقم (15) ان نسبة 50.4 % من المبحوثين اقرت بوجود نظام معتمد لتقييم الاداء موزعين حسب الفئات التالية اكبر من 10 سنوات خبرة تقدر بـ : 27.33% تليها فئة [10-15]سنة خبرة ثم فئة اقل من 05 سنوات خبرة وفي المقابل نجد ان نسبة 49.6% من المبحوثين اجابت بغياب نظام معتمد لتقييم الاداء من بينهم 29.4% اكبر من 10 سنوات خبرة تليها نسبة 11.8% لفئة اقل من 05 سنوات خبرة ثم فئة [10-15] سنة خبرة بنسبة 08.4%

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه تقييم الاداء يتم بموجبه الحصول على المعلومات والاساليب الممكنة التي تستخدمها المؤسسة لتحديد قدراتهم وكفاءاتهم في العمل وانطلاقا من هذا فان لا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته وانما هو وسيلة تساعد على تحفيز الافراد وتعديل سلوكهم و التعرف على الاساليب والادوات التي يمكن باستخدامها التأثير في تلك العوامل والمحددات بحيث تتجه بكفاءة اداء المورد البشري الى التحسن والارتفاع بالاضافة الى فهم العوامل والمحددات التي تشكل اداء العامل وتتحكم في كفاءته وهذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة للباحث مراد رمزي خرموش دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام.

جدول 18: يمثل الحضور للعمل في الوقت المحدد .

المجموع	مدة العمل			ت	دائما
	من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		
48	33	7	8	ت	دائما
40.3%	27.7%	5.9%	6.7%	ن	
42	18	17	7	ت	غالبا
35.3%	15.1%	14.3%	5.9%	ن	
23	14	6	3	ت	أحيانا
19.3%	11.8%	5.0%	2.5%	ن	
6	3	0	3	ت	أبدا

5.0%	2.5%	0.0%	2.5%	ن	
119	68	30	21	ت	المجموع
100.0%	57.1%	25.2%	17.6%	ن	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16) ان نسبة 40.3% من المبحوثين من اجمالي العينة يواظبون على الحضور في الوقت المحدد موزعة حسب الفئات التالية :اكبر من 10 سنوات خبرة تقدر ب : 27.33 % تليها فئة قل من 05 سنوات خبرةنسبة06.7% ثم فئة تليها فئة [10-05]سنوات خبرة نسبة 05.9% وفي المقابل نجد ان نسبة 35.3% من المبحوثين اجابوا بغالبا ما يقومون بالحضور في الوقت المحدد بنسب متفاوتة اكبر من 10 سنوات خبرة بنسبة 15.1 % تليها نسبة 14.3 % من 05- 10 سنوات خبرة واخيرا نسبة 05.9 % اقل من 05 سنوات خبرة ، تليها نسبة 19.3 % من المبحوثين الذين اجابوا باحيانا ما يقومون بالحضور في الوقت المحدد موزعين على الفئات التالية : اكبر من 10 سنوات خبرة بنسبة 11.8 % تليها نسبة 05 % من 05- 10 سنوات خبرة واخيرا نسبة 02.5 % اقل من 05 سنوات خبرة واخير نسبة05% من المبحوثين المجيبين بأبدا لا يقومون بالحضور في الوقت المحدد موزعين على الفئات التالية : لكل من اكبر من 10 سنوات خبرة و اقل من 05 سنوات خبرة بنسبة متساوية 2.5%لكل منهما و0.00%لفئة من 05-10 سنوات خبرة .

من خلال العطيات الاحصائية و المبينة في الجدول اعلاه ان تقييم الاداء نظام يتم بموجبه الحصول عل المعلومات عن الافراد العاملين في جميع المستويات باستخدام مجموعة من الاساليب و الوسائل المناسبة لتحديد قدراتهم وكفاءتهم في العمل وانطلاقا من هذا يعتبر التقييم هدفا في حد ذاته ، وانما هو وسيلة تهدف في النهاية الى تحفيز الافراد و مساعدتهم في تعديل سلوكهم .

جدول 19: يمثل تحقيق العامل لمنصب أعلى يجعله يشعر بالدور الذي يؤديه .

المجموع	مدة العمل			ت	ن	لا
	من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
101	57	28	16	ت	نعم	
84.9%	47.9%	23.5%	13.5%	ن		
18	11	2	5	ت	لا	
15.1%	9.2%	1.7%	4.2%	ن		
119	68	30	21	ت	المجموع	
100.0%	57.1%	25.2%	17.7%	ن		

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (17) ان اكبر نسبة 40.3% من المبحوثين تحقيقهم لمنصب اعلى يشعرون بالدور الذي يؤديه موزعة حسب الفئات التالية :اكبر من 10 سنوات خبرة تقدر بـ : 47.9 % تليها فئة من [05 -10] سنوات خبرة نسبة 23.5 % واخيرا نسبة 13.4 % اقل من 05 سنوات خبرة وفي المقابل نجد ان نسبة 15.1% من المبحوثين اجابوا بعدم حصولهم على منصب اعلى يجعلهم يشعرون بالدور الذي يؤديه موزعين حسب الفئات التالية : اكبر من 10 سنوات خبرة بنسبة 09.2 % تليها نسبة 4.2 % اقل من 05 سنوات خبرة واخيرا نسبة 1.7 % من [05 -10]سنوات خبرة .

من خلال المعطيات الاحصائية و الموضحة في الجدول اعلاه ان بذل العامل لأقصى جهد في العمل تجعله يشعر حريصا على اداء الدور الذي يؤديه لتحقيقه لمنصب اعلى من خلال عملية الترقية وبالتالي كلما شهدت المؤسسة ترقية موظفيها كلما انعكس ذلك بالإيجاب عليها من جهة وعلى العامل في حد ذاته من جهة أخرى فتتحسن كفاءة التنظيم للمؤسسة شيئا فشيء .

جدول 20: يمثل المنصب الحالي للفرد يؤدي الى خلق علاقة مع الزملاء تسودها الصداقة والتعاون.

المجموع	مدة العمل			ت	ن	لا
	من 10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات			
93	54	25	14	ت	ن	
78.2%	45.4%	21.0%	11.8%	ن	ن	
26	14	5	7	ت	ن	لا
21.8%	11.8%	4.2%	5.9%	ن	ن	لا
119	68	30	21	ت	ن	المجموع
100.0%	57.1%	25.2%	17.6%	ن	ن	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) ان اعلى نسبة تقدر بـ 78.2% من المبحوثين بان المنصب الحالي يخلق علاقة صداقة وتعاون بين الزملاء موزعين على الفئات التالية : نسبة 45.4% اكبر من 10 سنوات خبرة تليها فئة 05 – 10 سنوات خبرة تقدر نسبتها بـ 21.00% وفي الاخير فئة اقل من 05 سنوات خبرة بنسبة 11.8 % في حين ان نسبة المبحوثين الذين اجابوا بعدم تسهيل مناصبهم الحالي خلق علاقة مع الزملاء تسودها الصداقة و التعاون تقدر بـ 21.08% موزعين على الفئات التالية :نسبة 11.8% اكبر من 10 سنوات خبرة تليها فئة اقل من 05 سنوات خبرة تقدر نسبتها بـ :05.9% وفي الاخير فئة من 05 – 10 سنوات خبرة تقدر نسبتها بـ :04.2%.

من خلال المعطيات الاحصائية و كنتيجة نصل اليها ان الصداقة والتعاون بين الموارد البشرية داخل النطاق المؤسسي من اهم الادوار التي تحافظ على الصداقة وميزة التعاون في العمل وذلك راجع الى دور العلاقات غير الرسمية وعمليات التنسيق بين العمال فيما بينهم ، باعتبار الصداقة و التعاون احد الركائز الاساسية للعمل في المؤسسة فهو يزيدها نوع من الحركية التي تساهم في دعم احد الركائز الاساسية

للمؤسسة وهي الكفاءة التنظيمية فتنمو وتتطور نحو الافضل ، والعكس يكون بالسلب في حالة ما اذا كانت فريق العمل يسوده التوتر والصراع داخل المؤسسة و بالتالي يؤثر على الكفاءة التنظيمية بالسلب على تحقيق الاهداف .

جدول 21 : يمثل ما اذا كان هناك نظام معتمد للترقية .

المجموع	مدة العمل			نعم	لا
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر		
83	15	26	42	ت	المجموع
69.7%	12.6%	21.8%	35.3%	ن	
36	6	4	26	ت	المجموع
30.3%	5.0%	3.4%	21.8%	ن	
119	21	30	68	ت	المجموع
100.0%	17.6%	25.2%	57.1%	ن	

من خلال الجدول رقم (19) ان اعلى نسبة تقدر بـ 69.7% من المبحوثين اجابوا بان المؤسسة تسهل عمليات الترقية موزعين حسب الفئات التالية : اكثر من 10 سنوات خبرة 35.7% تليها فئة [05 - 10] سنوات خبرة نسبة 21.8% واخيرا نسبة 12.6% في حين نسبة 30.3% من المبحوثين بان المؤسسة لا تسهل لهم عمليات الترقية موزعين على الفئات التالية : نسبة 21.8% اكبر من 10 سنوات خبرة تليها فئة اقل من 05 سنوات خبرة تقدر نسبتها بـ : 05.0% وفي الاخير فئة من [05 - 10] سنوات خبرة تقدر نسبتها بـ : 03.4%

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه يتبين ان المؤسسة تسهل في عمليات الترقية وذلك من خلال مساهمتها في زيادة دافعيتهم للعمل وتحسن من ادائهم الوظيفي، اي تطبيق نظام

الترقية بأنواعها المختلفة يؤدي الى تحقيق الكفاءة و فعالية الاداء لدى العاملين بالمؤسسة، كما تساهم في تحسين جانب الكفاءة لدى العاملين وفي تنمية وتطوير مستواهم بالمؤسسة .

3- المحور الثالث البيانات المتعلقة بالنقل والاستقرار الوظيفي

جدول 22 : راي افراد العينة بخصوص تقديم طلب النقل الوظيفي بين المصالح داخل المؤسسة

المجموع	المستوى التعليمي				ت	ن	لا
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
78	10	34	14	20	ت	نعم	
65.5%	8.4%	28.6%	11.8%	16.8%	ن		
41	21	14	3	3	ت	لا	
34.5%	17.6%	11.8%	2.5%	2.5%	ن		
119	31	48	17	23	ت		المجموع
100.0%	26.1%	40.3%	14.3%	19.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (20- 01) ان اعلى نسبة تقدر بـ: 65.5 % من المبحوثين تقدموا بطلب النقل الوظيفي بين المصالح داخل المؤسسة موزعين على الفئات التالية : نسبة 28.6% تمثل المستوى الثانوي تليها نسبة 16.8% ذوي مستوى ابتدائي ونسبة 11.8% مستوى متوسط واخيرا نسبة 8.4% مستوى جامعي في المقابل نجد نسبة 34.5% من المبحوثين اجابوا بعدم تقديم طلب النقل الوظيفي بين المصالح موزعين على الفئات التالية : اكبر نسبة تقدر بـ: 17.6% مستوى جامعي و الفئة الثانية تقدر نسبتها 11.8% ذوي المستوى الثانوي واخيرا نسبة 2.5% لكل من المستوى الابتدائي والمتوسط .

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه يتبين ان النسبة الاكبر من العمال راغبة في النقل الوظيفي بين المصالح وهذا دليل على ان المؤسسة تشهد حراكا افقيا من خلال ظروف العمل

السائدة في المؤسسة وايضا تمتع المؤسسة بكفاءات بشرية عالية ، معتبرة لما شهدت الحراك الافقي الذي اثر على كفاءتها التنظيمية .

جدول 23: يوضح اراء افراد العينة بخصوص طلب النقل

المجموع	المستوى التعليمي				ت	ن	الرفض
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
48	5	21	10	12	ت	ن	
58.5%	6.1%	25.6%	12.2%	14.6%	ن		
34	5	14	7	8	ت	ن	القبول
41.5%	6.1%	17.1%	8.5%	9.8%	ن		
82	10	35	17	20	ت	ن	المجموع
100.0%	12.2%	42.7%	20.7%	24.4%	ن		

من خلال الجدول رقم (20- 02) ان اعلى نسبة تقدر بـ 58.5% من المبحوثين الذين تم رفض طلب النقل الوظيفي بين المصالح موزعين على الفئات الهئية التالية : نسبة 25.6 % تمثل المستوى الثانوي تليها نسبة 14.6% ذوي مستوى ابتدائي و نسبة 12.2% مستوى متوسط واخيرا نسبة 6.1% مستوى جامعي، في المقابل نسبة 41.5 % من المبحوثين الذين تم قبول طلبهم للنقل الوظيفي بين المصالح موزعين على الفئات الهئية التالية : نسبة 17.1% تمثل المستوى الثانوي تليها نسبة 9.8% ذوي مستوى ابتدائي ونسبة 8.5% مستوى متوسط واخيرا نسبة 6.1 % مستوى جامعي .

من خلال المعطيات الاحصائية و المبينة في الجدول مما يدل على ان رد الطلب بالرفض للنقل الوظيفي من منصب لآخر وهذا حسب اجابات افراد العينة ، هذا لان النقل يستند الى معايير معينة اهمها خبرة او امتلاك العامل مؤهل علمي للمجال الذي يرغب بالانتقال اليه وهذا ما يفتقر اليه معظم طالبه ولان المؤسسة وظفتهم مسبقا في الوظائف المناسبة وحسب احتياجاتها .

جدول 24: يمثل اراء افراد العينة حول النقل يؤدي الى تحسين وتطوير الاداء

المجموع	المستوى التعليمي						
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
98	27	37	15	19	ت	نعم	
82.4%	22.7%	31.1%	12.6%	16.0%	ن		
21	4	11	2	4	ت	لا	
17.6%	3.4%	9.2%	1.7%	3.4%	ن		
119	31	48	17	23	ت	المجموع	
100.0%	26.1%	40.3%	14.3%	19.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (24) ان اعلى نسبة تقدر بـ 82.4% من المبحوثين اجابوا بان النقل الوظيفي حسن وطور من ادائهم موزعين على الفئات التالية : نسبة 31.1% مستوى ثانوي ، نسبة 22.7% مستوى جامعي ، نسبة 16% مستوى ابتدائي واخيرا نسبة 12.6% مستوى متوسط ، وفي المقابل نجد 17.6% من المبحوثين اجابوا بان النقل الوظيفي لا يحسن ولا يطور من ادائهم موزعين على الفئات التالية : نسبة 9.2% مستوى ثانوي ، و نسبة 3.4% لكل من الجامعيين والابتدائيين ، واخيرا نسبة 1.7% مستوى متوسط.

من خلال المعطيات الاحصائية و المينة في الجدول اعلاه من خلال انجاز المهام التي لها نوع من الحركية و المرونة في العمل كما ان النقل الوظيفي يمنح العمال تحقيق الاهداف سواء الشخصية او المهنية وبالتالي تطوير الكفاءة المهنية .

جدول 25 : يمثل مدى شعور المبحوثين بالاستقرار بعد النقل الوظيفي .

المجموع	المستوى التعليمي						
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
58	19	22	10	7	ت	نعم	

48.7%	16.0%	18.5%	8.4%	5.9%	ن	لا
14	6	4	0	4	ت	
11.8%	5.0%	3.4%	0.0%	3.4%	ن	
47	6	22	7	12	ت	أحيانا
39.5%	5.0%	18.5%	5.9%	10.1%	ن	
119	31	48	17	23	ت	المجموع
100.0%	26.1%	40.3%	14.3%	19.3%	ن	

من خلال الجدول رقم (25) ان اعلى نسبة تقدر بـ 48.7% من المبحوثين اجابوا بانهم يشعرون بالاستقرار بعد النقل الوظيفي موزعين على الفئات التالية : نسبة 18.5% مستوى ثانوي ، نسبة 16% مستوى جامعي ، نسبة 8.4% مستوى متوسط واخيرا نسبة 5.9% مستوى ابتدائي، وفي المقابل نجد 39.5% من المبحوثين الذين اجابوا باحيانا يشعرون بالاستقرار بعد النقل الوظيفي موزعين على الفئات التالية : نسبة 18.5% مستوى ثانوي ، نسبة 10.1% مستوى ابتدائي، نسبة 5.9% مستوى متوسط واخيرا نسبة 5.0% مستوى جامعي ، واخيرا نسبة 11.8% من المبحوثين الذين اجابوا بانهم لا يشعرون بالاستقرار بعد النقل الوظيفي موزعي موزعين على الفئات التالية مستوى ثانوي ، نسبة 5% مستوى جامعي ، نسبة 3.4% لكل من : مستوى متوسط و مستوى ثانوي ، واخيرا نسبة 0.00% مستوى ابتدائي.

من خلال المعطيات الاحصائية و المبينة في الجدول اعلاه بان استقرار العمال مرهون باستقرار المؤسسة وتمثل القيم السائدة في العمل كالولاء لها والالتزام الوظيفي ، فضمان الاستقرار المادي و المعنوي وكذا الاجتماعي للعامل مرهون بمدى محافظة المؤسسة على عمالها كتحفيزهم وتدريبهم .

جدول 26 : يمثل النقل والتحفيز نوع من التحضر الوظيفي

المجموع	المستوى التعليمي				ت	ن	
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
67	18	28	7	14	ت	ن	
56.3%	15.1%	23.5%	5.9%	11.8%	ن		
12	1	3	6	2	ت	لا	
10.1%	0.8%	2.5%	5.0%	1.7%	ن		
40	12	17	4	7	ت	أحيانا	
33.6%	10.1%	14.3%	3.4%	5.9%	ن		
119	31	48	17	23	ت		المجموع
100.0%	26.1%	40.3%	14.3%	19.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (26) ان اعلى نسبة تقدر بـ 56.3% من المبحوثين اجابوا بانهم يشعرون بان النقل و التحفيز يعتبر من التحضر الوظيفي موزعين على الفئات التالية : نسبة 23.5% مستوى ثانوي ، نسبة 15.1% مستوى جامعي ، نسبة 11.8% مستوى ابتدائي نسبة 5.9% مستوى متوسط وفي المقابل نجد 33.6% من المبحوثين الذين اجابوا باحيانا يشعرون بان النقل والتحفيز من التحضر الوظيفي موزعين على الفئات التالية: نسبة 14.3% مستوى ثانوي ، نسبة 10.1% مستوى جامعي ، نسبة 5.9% مستوى ابتدائي نسبة 3.4% مستوى متوسط ، واخيرا اقل نسبة تقدر بـ 10.1% من المبحوثين اجابوا بانهم لا يشعرون بان النقل و التحفيز لا يعتبر من التحضر الوظيفي موزعين على الفئات التالية : نسبة 5.00% مستوى متوسط ، نسبة 2.5% مستوى ثانوي ، نسبة 1.7% مستوى ابتدائي نسبة 0.8% مستوى جامعي

من خلال المعطيات الاحصائية و المبينة في الجدول اعلاه بان وتكمن أهمية النقل والحوافز في تأثرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملا مهما في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل، ومهما تساوت

أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أو دافعية الفرد لأداء العمل.

جدول 27 الشعور بالحماس والتحفيز يؤدي الى تحقيق الأهداف المهنية .

المجموع	المستوى التعليمي				ت	ن	لا
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
96	27	36	13	20	ت	ن	
80.7%	22.7%	30.3%	10.9%	16.8%	ن		
23	4	12	4	3	ت	لا	
19.3%	3.4%	10.1%	3.4%	2.5%	ن		
119	31	48	17	23	ت		المجموع
100.0%	26.1%	40.3%	14.3%	19.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (27) ان اعلى نسبة تقدر بـ 80.7% من المبحوثين اجابوا بانهم يشعرون بالحماس والتحفيز لتحقيق الاهداف المهنية موزعين على الفئات التالية : نسبة 30.3% مستوى ثانوي ، نسبة 22.7% مستوى جامعي ، نسبة 16.8% مستوى ابتدائي نسبة 10.9% مستوى متوسط وفي المقابل نجد 19.3% من المبحوثين الذين بانهم لا يشعرون بالحماس والتحفيز لتحقيق الاهداف المهنية موزعين على الفئات التالية: نسبة 10.1% مستوى ثانوي ، نسبة 3.4% كل من مستوى جامعي ومستوى متوسط واخيرا، نسبة 02.5% مستوى ابتدائي .

من خلال المعطيات الاحصائية و المبينة في الجدول اعلاه بان الحرص على نفسية العامل وذلك من خلال جعل الوظائف التي يشغلها العاملين ذات طابع مرن من أجل عدم شعور الموظفين بالملل والروتين بغية تحقيق أفضل النتائج والحفاظ على أهدافها وكذلك يساعد بعض العمال في تحقيق أهدافهم الخاصة.

جدول 28 يمثل شعور افراد العينة بتحسّن في مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار بعد النقل ام لا .

المجموع	المستوى التعليمي				ت	ن	لا
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
90	28	25	16	21	ت	نعم	
75.6%	23.5%	21.0%	13.4%	17.6%	ن		
29	3	23	1	2	ت	لا	
24.4%	2.5%	19.3%	0.8%	1.7%	ن		
119	31	48	17	23	ت	المجموع	
100.0%	26.1%	40.3%	14.3%	19.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (28) ان اعلى نسبة تقدر بـ 75.6% من المبحوثين اجابوا بانهم يشعرون بتحسّن في مستوى الرضا الوظيفي و الاستقرار بعد النقل موزعين على الفئات التالية : نسبة 23.5% مستوى جامعي ، نسبة 21.00% مستوى ثانوي نسبة 17.6% مستوى ابتدائي نسبة 13.4% مستوى متوسط وفي المقابل نجد 24.4% من المبحوثين الذين بانهم لا يشعرون بتحسّن في مستوى الرضا الوظيفي و الاستقرار بعد النقل موزعين على الفئات التالية: نسبة 19.3% مستوى ثانوي ، نسبة 02.5% مستوى جامعي ، نسبة 01.7% واخيرا نسبة 0.8% مستوى متوسط

من خلال المعطيات الاحصائية و المبيّنة في الجدول اعلاه ان انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات و المنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا واستقرار العمال . بالاضافة الى إن الابداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل , كلها مؤشرات تدل على رضا العامل الى حد كبير عن عملهم كما ان الصورة الذهنية الايجابية للمؤسسة نوعها نوع العمل بها طريقة الافراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا و الاستقرار الوظيفي عن العمل وخاصة أن هذه الذهنية الايجابية عن العمل و المؤسسة في أذهان العمال تؤدي دائما الى أن يدافع العمال عن منظماتهم , وأن يقفوا بجانبها

وأن يكون هؤلاء ولاء وانتماء لها , وهذا مظهر من مظاهر شعور العامل بالاستقرار والرضا عن العمل) حسب مجلة المجتمع والرياضة للباحثين العيد جغل ، الحسين صالحى .

جدول 29 : يمثل اسباب عدم تحسين مستوى الرضا والاستقرار بعد النقل .

المجموع	المستوى التعليمي					
	جامعي	ثانوي	ابتدائي			
1	1	0	0	ت	مدير متسلط	
5.3%	5.3%	0.0%	0.0%	ن		
7	1	6	0	ت	ظروف العمل	
36.8%	5.3%	31.6%	0.0%	ن		
2	0	1	1	ت	زملاء العمل	
10.5%	0.0%	5.3%	5.3%	ن		
5	0	5	0	ت	المحسوبية	
26.3%	0.0%	26.3%	0.0%	ن		
4	0	4	0	ت	سوء التسيير	
21.1%	0.0%	21.1%	0.0%	ن		
19	2	16	1	ت	المجموع	
100.0%	10.5%	84.2%	5.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (29) ان اعلى نسبة تقدر بـ36.8 % من المبحوثين اجابوا بان ظروف العمل لا تسمح بتحسين في مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار بعد النقل موزعين على الفئات التالية : نسبة 31.6% مستوى ثانوي ، نسبة 5.3% مستوى جامعي نسبة 0.00% مستوى ابتدائي وفي المقابل نسبة

المبحوثين الذين اجابوا بان المحسوبية لا تسمح لهم بتحسين في مستوى الرضا الوظيفي و الاستقرار بعد النقل الوظيفي تقدر ب: 26.3 % موزعة حسب الفئة التالية : نسبة 26.3 % مستوى ثانوي ، كما ان نسبة المبحوثين الذين اجابوا بسوء التسيير لا يؤدي الى تحسين في مستوى الرضا الوظيفي و الاستقرار بعد النقل و القدرة ب : 21.1 % ممثلة في المستوى الثانوي ، و اقل نسبة تقدر ب : 10.5 % ممثلة في كل من المستوى الابتدائي و الثانوي ، و اخيرا نسبة المبحوثين الذين اجابوا بان المدير متسلط لا يمكن ان يؤدي الى الشعور بتحسن في مستوى الرضا الوظيفي و الاستقرار بعد النقل و القدرة ب : 05.3 % ممثلة في المستوى الجامعي .

من خلال المعطيات الاحصائية و المبينة في الجدول اعلاه فان السبب الاول ظروف العمل لا يمكن ان تؤدي الى الشعور بتحسن في مستوى الرضا الوظيفي هذا يعود الى طبيعة العمل في حد ذاته حيث يتم تشغيل العاملين على دوريتين او دوريات في اليوم حيث يتم نقل الفرد العامل من دورية الصباح الى دورية المساء وهكذا او العكس .

السبب الثاني الذي لا يؤدي الى الشعور في تحسن مستوى الرضا الوظيفي يعود الى زملاء العمل حسب اجابات المبحوثين في هذه الحالة يكون السبب الخلافات الشخصية او سوء تفهم بين العمال و زملائه او بينه و بين رئيسه مما يعود بالسلب على طبيعة العمل و يزيد من توتر الاعصاب و بالتالي تؤثر على الكفاءة التنظيمية بالسلب .

السبب الثالث الذي لا يؤدي الى الشعور في تحسن مستوى الرضا الوظيفي يعود الى تسلط المدير حسب اجابات المبحوثين الى بمعنى يجبر العمال على تطبيق قرارات دون نقاش وفق منظوره الخاص فهو لا يستمع لاحد ان شاركه في الراي ، ولذلك يرفض جميع اقتراحات العمال و يمنع ايضا من تقيل الافكار الابداعية التي يقدمها موظفيه لأنه و بكل بساطة يعني انه اكبر شخص مبدع في المؤسسة ، و الجميع اقل مرتبة فكرية منه هذا يعتبر نمط من انماط القيادة الاوتوقراطية التي تقوم على اساس التهديد و العقاب (حسب النظرية المعدلة لليكرت) .

السبب الرابع الذي لا يؤدي الى الشعور في تحسن مستوى الرضا الوظيفي يعود الى سوء التسيير حسب اجابات المبحوثين الى عدة اسباب منها : عدم وجود تخصص في العمل ، بالاضافة الى الكم الهائل (تكتل) الافراد في العمل كما انه لا توجد سياسة واضحة للمؤسسة و لا نظام داخلي مؤثر فيها و غيرها من الاجراءات و السياسات التنظيمية الاخرى ، كما يولد المشاكل حل علمي لها ، بالاضافة الى الولاء للافراد وليس للمؤسسة ، انعدام الولاء التنظيمي للمؤسسة ، عدم الاستقرار و حب العمال للعمل كما انه يتم

اسناد التسيير لغير المؤهلين في المؤسسة ، عدم احترام النظام العام لغياب العدالة والمساواة في مراقبة النشاطات بمختلف انواعها .

السبب الخامس والآخر الذي لا يؤدي الى الشعور الى تحسن مستوى الرضا الوظيفي يعود الى المحسوبية في العمل حسب اجابات المبحوثين الى تفضيل الاقارب والاصدقاء الشخصيين بسبب قرابتهم وليس كفاءتهم

جدول 30: يمثل استشارة العامل في حالة نقله الى وظيفة اخرى

المجموع	المستوى التعليمي				ت	ن	
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
110	29	43	17	21	ت	ن	
92.4%	24.4%	36.1%	14.3%	17.6%	ن		
9	2	5	0	2	ت	لا	
7.6%	1.7%	4.2%	0.0%	1.7%	ن		
119	31	48	17	23	ت		المجموع
100.0%	26.1%	40.3%	14.3%	19.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (30) ان اعلى نسبة 92.4% من المبحوثين يتم استشارتهم قبل نقلهم الى وظيفة اخرى موزعين حسب المستوى التعليمي كما يلي : نسبة 36.1% من المستوى الثانوي ، نسبة 24.4% من الجامعيين تليها نسبة 17.6% من المستوى الابتدائي ونسبة 14.3% من المستوى المتوسط .

في المقابل نجد نسبة 07.6 % من المبحوثين اجابوا بان لا تتم استشارتهم قبل نقلهم الى وظيفة اخرى حسب المستوى التعليمي نسبة 04.2% من المستوى الثانوي ونسبة 01.7% لكل من المستويين الجامعي و الابتدائي، حيث اقروا بعض المبحوثين بان نقلهم الى وظائف اخرى كان تصحيحا لان في بداية توظيفهم للمناصب لا تتوافق مع مؤهلاتهم و

خبراتهم هذا بالنسبة لفئة اعوان التسيير ذوي مستوى ثانوي، في حين يقر معظم الاطارات كان نقلهم بسبب فتح وحدات جديدة تابعة للمؤسسة لذا تم نقلهم من اجل الاشراف على تسييرها.

انطلاقا من الجدول تلجا المؤسسات الى نقل العاملين في العديد من الحالات عدم رضا العاملين عن عملهم او تذبذب في الانتاج مما يجعلها تلجا الى النقل بين الوظائف لحل هذا الاشكال ، وفي بعض الحالات تكون العلاقات الانسانية بين الزملاء يسودها الصراع والنزاع داخل المؤسسة .

جدول 31 : يمثل اسباب عدم الرضا والاستقرار الوظيفي بعد النقل

المجموع	المستوى التعليمي			ت	ن
	جامعي	ثانوي	ابتدائي		
2	2	0	0	ت	قرارات مفاجئة
33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	ن	
1	0	1	0	ت	المحسوبية
16.7%	0.0%	16.7%	0.0%	ن	
3	0	1	2	ت	تسلط المسؤول الإداري
50.0%	0.0%	16.7%	33.3%	ن	
6	2	2	2	ت	المجموع
100.0%	33.3%	33.3%	33.3%	ن	

من خلال الجدول رقم (31) ان اعلى نسبة 50.0% من المبحوثين المجيبين بلا ترى تسلط المسؤول الاداري موزعين حسب المستوى التعليمي كما يلي : نسبة 33.3% من المستوى الابتدائي تليها نسبة 16.7% ذوي المستوى الثانوي، في المقابل نجد نسبة 33.3% من المبحوثين ترى انه

يتم نقلهم بقرارات مفاجئة من الادارة ذوي المستوى الجامعي ، في المقابل نجد نسبة 16.7% من المبحوثين تقرباً بالمحسوبة والمحابة لقرارات النقل .

يتبين من خلال هذه المعطيات المدونة اعلاه ان تسلط المسؤول الاداري على العمال وهذا راجع الى الطريقة التي يستجيب بها العامل المسؤول الاداري بطريقة سلبية من شأنها ان تهدده او تقلل من شعورهم بقيمهم الشخصية وهذا لا يتحقق الا من خلال العلاقة المدمجة (ان تدمج العلاقة بين افراد التنظيم قيم كل فرد) وهذا ما اشار اليه رنيسيس ليكرت حسب مبادئه ، فكل فرد في التنظيم يجب ان يشعر بانه مهما ومفيدا للتنظيم ، فلا احد يمكنه ان يكون فعالا اذا لم يشعر انه مفيد (نظرية رنيسيس ليكرت 1981-1903) وهو يؤكد على اهمية العلاقات بين المشرف و الاتباع (المرؤوسين) ، اذ يعامل الرؤساء الاتباع كما قال برنارد شيسر(تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات)

جدول 32 : يمثل نوع النقل .

المجموع	المستوى التعليمي				ت	ايجابي	
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
102	29	37	13	23	ت	ايجابي	
85.7%	24.4%	31.1%	10.9%	19.3%	ن		
17	2	11	4	0	ت	سليبي	
14.3%	1.7%	9.2%	3.4%	0.0%	ن		
119	31	48	17	23	ت	المجموع	
100.0%	26.1%	40.3%	14.3%	19.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (32) ان اعلى نسبة 85.7% من المبحوثين يعتبرون ان النقل ايجابي موزعين على المستوى التعليمي كما يلي : نسبة 31.1% مستوى ثانوي تليها نسبة 24.4% مستوى جامعي في المقابل نسبة 19.3% مستوى ابتدائي نسبة 24.4% مستوى متوسط

في المقابل نجد نسبة 14.3 % من المبحوثين يعتبرون النقل الوظيفي سلبي موزعين حسب الفئات التالية : اعلى نسبة 09.2 % مستوى ثانوي تليها نسبة 03.4 % مستوى متوسط ونسبة 01.7 % ذوي المستوى الجامعي ونسبة 00.00 % مستوى ابتدائي .

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه يصبح النقل الوظيفي ايجابي للمبحوثين استجابة لظروفهم وحاجاتهم الخاصة بهم و يصبح حراكا مهنيا افقيا اي في نفس المستوى ، اما في حالة النقل الوظيفي سلبي للمبحوثين لمعالجة بعض النقائص او المشاكل المتعلقة بالعمل و التي تنشأ بسبب فشل العامل في اداء عمله بالشكل المطلوب الامر الذي يدفع بالإدارة الى نقله لوظيفة اخرى تتلائم مع قابليته .

جدول 33 : يمثل ما اذا كان النقل ينسجم مع الظروف و الحاجات الخاصة بالعامل .

المجموع	المستوى التعليمي				ت	ن	لا
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
90	23	34	13	20	ت	ن	
75.6%	19.3%	28.6%	10.9%	16.8%	ن		
29	8	14	4	3	ت	لا	
24.4%	6.7%	11.8%	3.4%	2.5%	ن		
119	31	48	17	23	ت		المجموع
100.0%	26.1%	40.3%	14.3%	19.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (33) اعلى نسبة 75.6 % من المبحوثين المجيبين بان النقل ينسجم مع الظروف و الحاجات الخاصة بهم موزعين حسب الفئات التالية : نسبة 28.6 % مستوى ثانوي تليها نسبة 19.3 % مستوى جامعي ونسبة 16.8 % مستوى ابتدائي والفئة الاخيرة تقدر نسبتها 10.9 % مستوى متوسط بينما المبحوثين المجيبين بان النقل لا ينسجم مع الظروف و الحاجات الخاصة بهم بنسبة تقدر بـ 24.4 % موزعين حسب الفئات التالية :نسبة

11.8% مستوى ثانوي و نسبة 06.7% مستوى جامعي وفي المقابل نجد نسبة 03.4% مستوى متوسط واخيرا نسبة 02.5% مستوى ابتدائي .

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول ان نسبة 75.6% ان النقل الوظيفي ينسجم مع الظروف و الحاجات الخاصة بهم نتيجة لتغيير في اساليب الانتاج او التكنولوجيا المستخدمة في العمل ، في حين ان نسبة 24.4% بان النقل الوظيفي لا ينسجم مع الظروف و الحاجات الخاصة بهم والجدير بالذكر بان التنقلات الوظيفية تظهرو كأنها تقليل من الاعباء و المسؤوليات .

جدول 34 : يمثل ماذا كان النقل عقوبة ام لا .

المجموع	المستوى التعليمي				ت	ن	لا
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
38	2	20	3	13	ت	نعم	
31.9%	1.7%	16.8%	2.5%	10.9%	ن		
81	29	28	14	10	ت	لا	
68.1%	24.4%	23.5%	11.8%	8.4%	ن		
119	31	48	17	23	ت	المجموع	
100.0%	26.1%	40.3%	14.3%	19.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (34) اعلى نسبة 68.1% من المبحوثين المجيبين بان النقل لا يعتبر عقوبة بالنسبة لهم موزعين حسب الفئات التالية : نسبة 24.4% مستوى جامعي تليها نسبة 23.5% مستوى ثانوي ونسبة 11.8% مستوى متوسط والفئة الاخيرة تقدر نسبتها 08.4% مستوى ابتدائي بينما المبحوثين المجيبين بان النقل يعتبر عقوبة بالنسبة لهم ينسجم مع الظروف و الحاجات الخاصة بهم بنسبة تقدر بـ: 24.4% موزعين حسب الفئات التالية :نسبة 16.8% مستوى ثانوي ونسبة 10.9% مستوى ابتدائي وفي المقابل نجد نسبة 02.5% مستوى متوسط واخيرا نسبة 01.7% مستوى جامعي.

يتضح من خلال معطيات الاحصائية المبينة اعلاه بان النقل لا يعتبر عقوبة لانه يؤدي الى تحقيق الاكتفاء من العاملين لان اي مؤسسة لها نظام محفز ومدروس على اساس موضوعية وعلمية بالإضافة الى المحافظة على الايدي العاملة الطموحة والابقاء على هذه الكفاءات داخل المؤسسة كاختيار الكفاءات المناسبة لشغل هذه المناصب ، واعطاء الموائمة بين عمال الادارة والعمال العاديين وهذا يؤدي الى خلق جو ملائم ويحفز العمال على بذل جهد اكبر ، في حين يعتبر النقل عقوبة لأنه لا يتناسب مع خصائصه الشخصية لذا يجب ان يسبق قرار النقل تقييم دقيق للتأكد من ان خصائص الفرد تتناسب مع متطلبات الوظيفة التي سيتنقل اليها .

جدول 35 يمثل اسباب النقل اذا كان عقوبة .

المجموع	المستوى التعليمي						
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
7	1	6	0	0	ت	لا أعمل بنفس التخصص	
25.9%	3.7%	22.2%	0.0%	0.0%	ن		
1	0	1	0	0	ت	مسؤوليات أكثر من اللازم	
3.7%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	ن		
12	0	6	1	5	ت	عدم تطبيق العدالة والمساواة بين العمال	
44.4%	0.0%	22.2%	3.7%	18.5%	ن		
2	0	0	2	0	ت	تغيير زملاء العمل والمنصب	
7.4%	0.0%	0.0%	7.4%	0.0%	ن		
3	0	0	0	3	ت	الاشراف	
11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	ن		
2	0	1	0	1	ت	يولد صراع	

7.4%	0.0%	3.7%	0.0%	3.7%	ن	
27	1	14	3	9	ت	المجموع
100.0%	3.7%	51.9%	11.1%	33.3%	ن	

من خلال الجدول رقم (35) ان اعلى نسبة 44.4% من المبحوثين المجيبين بان النقل يعتبر عقوبة بالنسبة لهم وذلك راجع لعدم تطبيق العدالة والمساواة بين العمال موزعين حسب المستوى التعليمي كما يلي : نسبة 22.2% من المستوى الثانوي تليها نسبة 18.5% مستوى ابتدائي واخيرا نسبة 3.7% مستوى متوسط في المقابل نجد نسبة 25.9% من المبحوثين ترى النقل يعتبر عقوبة بالنسبة لهم وذلك راجع التخصص في العمل موزعين حسب المستوى التعليمي كما يلي : نسبة 22.2% من المستوى الثانوي تليها نسبة 18.5% نسبة 3.7% مستوى جامعي ، في المقابل نجد نسبة 7.4% من المبحوثين تقر بان النقل يعتبر عقوبة بالنسبة لهم وذلك راجع تغيير زملاء العمل كما انه يولد صراع موزعين حسب المستوى التعليمي كما يلي : نسبة 7.4% من المستوى الثانوي وينسب متساوية لكل من 3.7% ذوي المستوى الابتدائي و المستوى الثانوي ، واخيرا نسبة 3.7% من المبحوثين ترى النقل يعتبر عقوبة بالنسبة لهم وذلك راجع التخصص في العمل موزعين حسب المستوى التعليمي كما يلي : نسبة 3.7% من المستوى الثانوي .

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه بان النقل يعتبر عقوبة لعدة يعود الى

السبب الاول :عدم تطبيق العدالة والمساواة بين العمال كتوزيع عبئ العمل و المحسوبية والمحابة والقراة الجهوية بالاضافة الى ضعف التكوين الاداري وغياب التنسيق مع العمال كتوزيع المهام للذين لا يملكون بما يؤهلهم لذلك .

السبب الثاني : التخصص في العمل ترى الادارة العلمية للعمل ان للتخصص اثر كبير على الانتاج وكفاءته الى جانب انه يؤدي ضمان السير الحسن للعملية الانتاجية ، فلا بد لنجاح كفاءة العمل من تقسيم الاعمال الى خطوات متعددة بما يزيد من الكفاءة التنظيمية للمؤسسة والعكس صحيح (حسب نظرية الادارة العلمية للعمل فريدريك تايلور) .

السبب الثالث : تغيير زملاء العمل والمنصب وهذا يعود بالدرجة الاولى العلاقات الانسانية السائدة في العمل بالمؤسسة بمعنى تعود الى انواع الشخصيات في مكان العمل كالعامل العدواني الذي تربطه علاقات

سيئة مع معظم زملائه في العمل بما يؤثر على العملية الانتاجية في المؤسسة كذلك عدم ملائمة العامل لمنصبه الذي تم نقله اليه، انه غير مؤهل بالاضافة الى ان النقل الى وظيفة اخرى يولد صراع بمعنى ان التنظيم يتكون من تكتلات لمجموعة من الافراد بأهداف متباينة ي وضع اجراءات قانونية لحل هذه الصراعات (حسب نظرية سلوك التنظيم مارش وسيرت) .

السبب الرابع والآخر: نطاق الاشراف بمعنى ان يتلقى العمال اوامرهم من مشرف واحد فقط وبشكل عام يعتبر مشرف واحد احسن من الازدواجية في الاوامر كما ان سوء الاشراف يؤدي الى اعاقه السير الحسن للتنظيم (حسب نظرية التنظيم العلمي للعمل لهنري فايول) .

جدول 36 يمثل ما اذا كان نقل العامل إلى وظيفة أخرى يؤدي إلى تطوير المهارات والمعارف

المجموع	المستوى التعليمي				ت	ن	
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
108	28	40	17	23	ت	ن	
90.8%	23.5%	33.6%	14.3%	19.3%	ن		
11	3	8	0	0	ت	لا	
9.2%	2.5%	6.7%	0.0%	0.0%	ن		
119	31	48	17	23	ت	المجموع	
100.0%	26.1%	40.3%	14.3%	19.3%	ن		

يمثل الجدول رقم (36) نسبة المبحوثين والمقدرة بـ 90.8 % بان نقل العامل من وظيفة الى وظيفة اخرى يؤدي الى تطوير المهارات و المعارف موزعين على الفئات التالية : اكبر نسبة تقدر بـ : 33.6% مستوى ثانوي و نسبة 23.5% مستوى جامعي تليها نسبة 19.3% مستوى ابتدائي واخيرا نسبة 14.3 % مستوى متوسط ، في المقابل جد نسبة 09.2% اجابوا بان النقل لا يؤدي الى تطوير المهارات و المعارف موزعين على الفئات التالية : اكبر نسبة تقدر بـ 6.7 % من المستوى الثانوي تليها نسبة 02.5 % من المستوى الجامعي في حين 0.00 % للفئتين الاخرين المستوى الابتدائي والمتوسط .

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة اعلاه ان النقل من وظيفة الى اخرى يؤدي بالعامل الى تطوير القدرات و المهارات و السعي ليصبح افضل ما هو عليه ويكون ذلك بتحديد نقاط القوة و تدعيمها و العمل على تحسين نقاط الضعف فيها وتطويرها وهذا بطبيعة الحال يؤدي بالعامل الى الامن و الاستقرار الوظيفي وهذا ما يبرر كفاءة المؤسسة الجيدة ، ونستنتج ايضا لولا تمتع المؤسسة بكفاءات بشرية عالية معتبرة لما شهدت حراكا مهنيا افقيا .

جدول 37 يمثل ما اذا كان النقل يساعد في صنع القرار .

المجموع	المستوى التعليمي				ت	ن	لا
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
62	20	24	7	11	ت	نعم	
52.1%	16.8%	20.2%	5.9%	9.2%	ن		
57	11	24	10	12	ت	لا	
47.9%	9.2%	20.2%	8.4%	10.1%	ن		
119	31	48	17	23	ت	المجموع	
100.0%	26.1%	40.3%	14.3%	19.3%	ن		

يمثل الجدول رقم (37) نسبة المبحوثين والمقدرة بـ: 52.1 % ترى بان النقل الوظيفي يساعد العامل في صنع القرار موزعين على الفئات التالية: اكبر نسبة 20.2 % مستوى ثانوي تليها نسبة 16.8 % مستوى جامعي نسبة 9.2 % مستوى ابتدائي واخيرا نسبة 5.9 % مستوى متوسط في المقابل نجد نسبة 47.9 % من المبحوثين اجابوا بان النقل الوظيفي لا يساعد في صنع القرار موزعين على الفئات التالية : اكبر نسبة 20.2 % مستوى ثانوي نسبة 10.1 % مستوى ابتدائي نسبة 9.2 % مستوى جامعي واخيرا نسبة 8.4 % مستوى متوسط .

ومن خلال المعطيات الاحصائية ان النقل الوظيفي يساعد العمال على صنع القرار الاداري من خلال المعلومات التي حول مختلف رهانات المؤسسة ، و يجب على صانعي القرار ان يتمتعوا بالكفاءات

اللازمة ، وهذا ما اشار اليه وليام اوشي الى ان الادارة في بعض الاحيان تقلل من قدرة العمال للمشاركة الفعالة في اتخاذ وصنع القرارات الهامة ، ولهذا فانه يقترح ان يتحول العمال من مختصين الى عمال بكفاءات عامة (نظرية Zلوليام اوشي اعادة النظر في تناسق التنظيم) .

جدول 38: يمثل الأسباب التي دفعت بالعامل نقله إلى وظيفة أخرى داخل المؤسسة.

المجموع	رابعا	ثالثا	ثانيا	أولا		
119	21	23	24	51	ت	عدم توافق
%100.0	%17.6	%19.3	%20.2	%42.9	ن	منصبك مع مؤهلاتك
119	41	23	31	29	ت	عدم توافق راتبك مع مؤهلاتك العلمية
%100.0	%34.5	%19.3	%26.1	%24.4	ن	
119	19	47	38	22	ت	عم توافق راتبك مع جهدك الذي تبذله
%100.0	%16.0	%39.5	%31.9	%18.5	ن	
119	38	26	26	17	ت	غياب العدالة فيما يخص الترقية
%100.0	31.9%	%21.8	%21.8	%14.3	ن	
	119	119	119	119	ت	المجموع
	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	ن	

من خلال الجدول رقم (38) من بين الاسباب التي دفعت بالعامل الى نقله من وظيفة الى وظيفة اخرى داخل المؤسسة عدم توافق منصب العمل مع المؤهلات العلمية بنسبة %42.9 تليها ثانيا نسبة %20.2 وثالثا نسبة %19.3 واخيرا نسبة %17.6 .

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول اعلاه توزيع اجابات المبحوثين يعود الى عدم توافق المنصب مع المؤهل العلمي يعتبر هذا امرا منطقيا حيث ترى هذه الفئة مستوياتهم العلمية اكثر بكثير من العمل الذي يقومون به وهي ترى انه لا يتناسب مع شخصيتها كما انه لا يشجع حاجاتها النفسية و الفكرية ودوافعها الاساسية .

السبب الثاني الذي دفع بالعامل نقله من وظيفة الى اخرى حسب توزيع اجابات المبحوثين يعود الى عدم توافق الراتب مع المؤهلات العلمية بنسبة 34.5% تليها ثانيا نسبة 26.1% وثالثا نسبة 24.4% واخيرا نسبة 19.3% .

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول اعلاه انه كلما اتجهنا صعودا في السلم المهني كلما زاد احساس العاملين بقيمة مؤهلاتهم العلمية مقارنة بما يتقاضونه وهذا يدل على شعورهم بانهم مستغلون ، ولا فرق بينهم وبين من يحملون نفس المؤهلات مادام الراتب مماثل او متقارب على الاقل .

السبب الثالث الذي دفع بالعامل نقله من وظيفة الى اخرى حسب توزيع اجابات المبحوثين يعود الى عدم توافق الراتب مع الجهد المبذول بنسبة 39.5% تليها ثانيا نسبة 31.9% وثالثا نسبة 18.5% واخيرا نسبة 16% .

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول اعلاه ان عدم توافق الراتب مع الجهد المبذول يعود بالدرجة الاولى الى الحاجة الدائمة لدخل اضافي كما ان هذا يولد عنه شعور بالاستغلال ما يجعل العامل غير راض عن عمله و يولد له الاحباط وعم الاستقرار وهذا ما دلت عليه نتائج الجدول رقم (13) للفئة اقل من 05 سنوات خبرة .

السبب الرابع الذي دفع بالعامل نقله من وظيفة الى اخرى حسب توزيع اجابات المبحوثين يعود الى غياب العدالة فيما يخص الترقية بنسبة 31.9% تليها ثانيا نسبة 21.8% وثالثا نسبة 21.8% واخيرا نسبة 14.3%

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول اعلاه منطقيا فالترقية هي من الاهداف المهمة التي يسعى ويرغب كل العاملين في تحقيقها لما تمنحه هذه الخيرة من امتيازات بالاضافة إلى ذلك يمكن القول أن إحساس العاملين بغياب العدالة في الترقية بهذا التوزيع مرده إلى الاختلاف في المستوى التعليمي بالاضافة إلى مستوى إطلاع كل فئة على الاسس والمعايير التي تتم على أساسها الترقية في حالة اعتمادها من طرف المؤسسة .

4 - المحور الرابع البيانات المتعلقة بالتنزيل والانضباط الوظيفي

جدول 39: يمثل ما اذا كان التنزيل المهني يؤثر على طريقة التفكير في العمل .

المجموع	الفئة السوسيو مهنية				
	إطار	عون تسيير	عون تنفيذ		
63	26	17	20	ت	يؤثر
52.9%	21.8%	14.3%	16.8%	ن	
56	10	28	18	ت	لا يؤثر
47.1%	8.4%	23.5%	15.1%	ن	
119	36	45	38	ت	المجموع
100.0%	30.3%	37.8%	31.9%	ن	

من الجدول رقم (39) ان اكبر نسبة من المبحوثين تقدر بـ: 52.9 % اجابوا بان التنزيل الوظيفي يؤثر على طريقة التفكير في العمل موزعة على المبحوثين حسب الفئات التالية : اكبر نسبة تقدر بـ: 21.8 % فئة الاطارات ونسبة 16.8 % فئة اعوان التنفيذ و 14.3 % اعوان التسيير ، في المقابل نجد نسبة 47.1 % من المبحوثين اجابوا بان التنزيل المهني لا يؤثر على التفكير في طريقة العمل موزعين على الفئات التالية : اكبر نسبة تقدر بـ: 23.5 % تمثل فئة اعوان التسيير ونسبة 15.1 % فئة اعوان التنفيذ واخيرا نسبة 08.4 % فئة الاطارات

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول اعلاه تبين بان التنزيل المهني يؤثر على طريقة التفكير في العمل خصوصا اذا كان عدم تنظيم في بيئة العمل خصوصا التركيز في مناخ يعم بالفوضى الذي يحتوي على ضجيج ، بالاضافة الى فريق العمل الجديد لا يعرف كيف يحدد الاولويات بالنسبة له المنصب الذي يؤديه ، في حين ان التنزيل المهني لا يؤثر على طريقة التفكير بمعنى يبقى له نفس الشعور والحماس و الاستقرار الوظيفي في المنصب الجديد .

جدول 40 : يمثل اسباب تاثير التنزيل المهني .

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			إطار		
	عون تنفيذ	عون تسيير	عون			
3	0	2	1	ت	صنع القرارات	الإدارية
5.5%	0.0%	3.6%	1.8%	ن		
22	6	10	6	ت	التعامل مع الآخرين	
40.0%	10.9%	18.2%	10.9%	ن		
1	0	0	1	ت	رقابة شديدة	
1.8%	0.0%	0.0%	1.8%	ن		
1	0	0	1	ت	قرارات ظالمة	
1.8%	0.0%	0.0%	1.8%	ن		
18	7	3	8	ت	ظروف مهنية	
32.7%	12.7%	5.5%	14.5%	ن		
4	3	0	1	ت	يولد مشاكل اجتماعية	
7.3%	5.5%	0.0%	1.8%	ن		
2	0	0	2	ت	معالجة الحالات السوسيو مهنية	
3.6%	0.0%	0.0%	3.6%	ن		
4	2	2	0	ت	غياب سوء التنظيم	
7.3%	3.6%	3.6%	0.0%	ن		
55	18	17	20	ت		المجموع
100.0%	32.7%	30.9%	36.4%	ن		

من الجدول رقم (40) ان اكبر نسبة من المبحوثين تقدر بـ 40 % اجابوا بان التنزيل الوظيفي يؤثر على طريقة التفكير في العمل لأنه راجع الى اسلوب التعامل مع الآخرين اي موزعة على المبحوثين حسب الفئات التالية : اكبر نسبة تقدر بـ 18 % فئة اعوان التسيير ونسبة 10.9 % فئتي اعوان التنفيذ و الاطارات في المقابل نجد نسبة 32.7% من المبحوثين اجابوا بان التنزيل المهني يؤثر على التفكير في طريقة

العمل وذلك راجع الى الظروف المهنية للمبحوثين موزعين على الفئات التالية : اكبر نسبة تقدر بـ: 14.5 % فئة الاطارات ونسبة 12.7 % فئة اعوان التنفيذ واخيرا نسبة 08.5% اعوان التسيير ، كما ان نسبة المبحوثين الذين اجابوا بان التنزيل المهني يؤثر على طريقة التفكير في العمل وذلك راجع الى انه يولد مشاكل اجتماعية بالإضافة الى غياب سوء التنظيم موزعة على الفئات التالية : بالنسبة للحالة الاولى للمبحوثين نسبة 5.5 % فئة اعوان التنفيذ 3.6 %فئة الاطارات اما الحالة الثانية والمتمثلة في غياب سوء التنظيم و المقدرة بنسبة متساوية ممثلة في نسبة 3.6 % فئتي اعوان التسيير و التنفيذ ، كما ان المبحوثين يرجعون بان التنزيل الوظيفي يؤثر على طريقة التفكير في العمل الى معالجة الحالات السوسيو مهنية ممثلة في فئة الاطارات و المقدرة بـ نسبة 3.6 % ، واخيرا يرجعون التأثير الى القرارات الظالمة و الرقابة الشديدة للمبحوثين بنسبة 1.8 % ممثلة في فئة الاطارات لكل منهما .

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول اعلاه تبين كيفية التعامل مع الاخرين في بيئة العمل حتى يشعر العامل بالأمان و الاطمئنان في المعاملات سواء مع المشرفين او زملاء العمل ، وهذا ما يجعل المشرف في حاجة الى فهم قواعد التعامل مع الاخرين وحتى في طريقة التفكير ، وفي المقابل كيف يكسب ثقة الاخرين بالمؤسسة وذلك من خلال السلوكيات المتنوعة والمختلفة التي يقوم بها الرئيس تجاه مرؤوسيه في هذه الحالة ستولد الثقة بين الطرفين وسيكون لهم قدرة التعاون معا ، في المقابل نجد الظروف المهنية من بين الاسباب التي تؤثر على التنزيل فالظروف المهنية السيئة توفر نوع الياس لدى العامل وهذا عكس الظروف الجيدة و السائدة في العمل توفر نوع من الانسجام و التفاعل في العمل كون ان العامل يحتاج الى التأقلم في المنصب الذي تم نقله اليه ، كما يشعر بعدم الارتياح في حالة نقله الى منصب آخر فجأة ، كما ان النقل يؤثر يولد مشاكل اجتماعية ، اي كلما كانت علاقات اجتماعية جيدة وقوية كلما كانت ميزة وكفاءة التنظيم راقية تسودها ، وكلما كانت العلاقات الاجتماعية سيئة كلما كانت ميزة وكفاءة التنظيم ضعيفة لا تساهم في تقوية العلاقات بين العمال في العمال في العمل و بالتالي تسوء العلاقات الانسانية في المؤسسة ، ومن بين الاسباب التي يؤثر النقل غياب سوء التنظيم في استخدام الموارد البشرية وكيفية التعامل معها و استغلال وسائل الانتاج بالإضافة الى الطريقة التي توظف بها المؤسسة مواردها البشرية ، بالإضافة الى ذلك القرارات الظالمة وهذا ما يجعل العامل اداة من ادوات الانتاج وهذا يسبب له الاحباط والشعور بعدم الاستقرار الوظيفي و بالتالي لا يحق له صنع القرارات ما يؤدي الى غياب الثقة في المؤسسة ، كما تؤثر الرقابة الشديدة على النقل الوظيفي اي رقابة المشرف على المرؤوسين تدفعه الى اخطاء و حوادث كما يرون بانه ليس بالرقابة الشديدة بكال صغيرة وكبيرة اثناء نقلهم الى وظائفهم الجديدة للوصول الى تحقيق الاهداف المسطرة وهذا ما اثبتته تجارب الهاوثورن التي اجراها التن مايو مع فرق من

مساعديه والتي خلصت الى ان الرقابة لا دخل لها في زيادة الانتاجية بل جو الحرية هو الذي يساعد على ذلك ، كما ان صنع القرارات الادارية يؤثر على النقل الوظيفي وذلك من خلال انه يقلل من احترامها ويشكك في كفاءتها فتهميش قرارات العاملين يعني عدم اهليتهم لذلك .

جدول 41 : يمثل ما اذا كان شعور العامل يؤدي الى الإحباط أو الغضب بشأن قرار التنزيل .

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			ت	ن	لا
	إطار	عون تسيير	عون تنفيذ			
93	34	30	29	ت	ن	نعم
78.2%	28.6%	25.2%	24.4%	ن	ن	
26	2	15	9	ت	ن	لا
21.8%	1.7%	12.6%	7.6%	ن	ن	
119	36	45	38	ت	ن	المجموع
100.0%	30.3%	37.8%	31.9%	ن	ن	

من خلال الجدول رقم (41) ان اكبر نسبة للمبحوثين تمثل بانهم يشعرون بالإحباط و الغضب بشأن قرار التنزيل و المقدره بـ : 78.2 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 28.6 % فئة الاطارات تليها نسبة 25.2 % فئة اعوان التسيير واخيرا نسبة 24.4 % فئة اعوان التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة 21.8 % للمبحوثين الذين اجابوا بانهم لا يشعرون بالإحباط او الغضب بشأن قرار التنزيل موزعة حسب الفئات التالية : نسبة 12.6 % فئة اعوان التسيير تليها نسبة 7.6 % فئة اعوان التنفيذ واخيرا نسبة 1.7 % فئة الاطارات .

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول اعلاه هذا ما ان من بين اسباب الاحباط والغضب هو عدم تحقيق اهداف المراد الوصول اليها وبالتالي يؤثر على كفاءة التنظيم فان هذا السلوك ما، يؤدي الى حرصه في أداء المهام الموكله له لان ذلك يؤثر على منصبه بصفة عامة وعن المؤسسة بصفة خاصة؛ كما ان

التنزيل في السلم المهني : الذي يؤثر بدوره على كفاءة التنظيمية أيضا ينقص في مستوى الكفاءات البشرية بها .

جدول 42 يمثل ما اذا كان هناك تحسين في المهارات بعد التنزيل المهني .

المجموع	الفئة السوسيو مهنية				
	اعوان تنفيذ	اعوان تسيير	إطار		
65	11	29	25	ت	نعم
54.6%	9.2%	24.4%	21.0%	ن	
54	27	16	11	ت	لا
45.4%	22.7%	13.4%	9.2%	ن	
119	38	45	36	ت	المجموع
100.0%	31.9%	37.8%	30.3%	ن	

من خلال الجدول رقم (42) ان اكبر نسبة للمبحوثين تمثل بانهم يرون بتحسين في المهارات بعد التنزيل الوظيفي و المقدرة بـ : 54.6 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 24.4 % فئة اعوان التسيير تليها نسبة 21 % فئة الاطارات واخيرا نسبة 9.2 % فئة اعوان التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة 45.4 % للمبحوثين الذين اجابوا بانهم لا يرون بتحسين في المهارات بعد التنزيل الوظيفي موزعة حسب الفئات التالية : نسبة 22.7 % فئة اعوان التنفيذ تليها نسبة 13.4 % فئة اعوان التسيير واخيرا نسبة 9.2 % فئة الاطارات .

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول اعلاه قدرة الفرد على إنجاز العمل الموكل اليه من بين الخصائص الظاهرة للفرد مع المعرفة وتنميتها وظهورها جليا أثناء إنجاز المهام كما وقد جرى في على أداء المهام المختلفة بصورة مرضية، كالمهارات الذهنية أو المهارات التدريبية التي تظهر جراء التنزيل الوظيفي .

جدول 43 : يمثل ما اذا كان الوقت الكافي للتركيز على المهام الأساسية بعد التنزيل؟

المجموع	الفئة السوسيو مهنية				
	عون تنفيذ	عون تسيير	إطار		
62	18	24	20	ت	نعم
52.1%	15.1%	20.2%	16.8%	ن	
57	20	21	16	ت	لا
47.9%	16.8%	17.6%	13.4%	ن	
119	38	45	36	ت	المجموع
100.0%	31.9%	37.8%	30.3%	ن	

من خلال الجدول رقم (43) ان اكبر نسبة للمبحوثين تمثل بانه أصبح لديهم المزيد من الوقت للتركيز على مهامهم الأساسية بعد التنزيل و المقدرة ب : 52.1 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 20.2 % فئة اعوان التسيير تليها نسبة 16.8 % فئة الاطارات واخيرا نسبة 15.1 % فئة اعوان التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة 47.9 % للمبحوثين الذين اجابوا بانهم ليس لديهم المزيد من الوقت للتركيز على مهامهم الأساسية بعد التنزيل موزعة حسب الفئات التالية : نسبة 16.8 % فئة اعوان التنفيذ تليها نسبة 17.6 % فئة اعوان التسيير واخيرا نسبة 13.4 % فئة الاطارات .

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول اعلاه ان للتنزيل الوظيفي اثر كبير العامل بتركيزه على المهام الاساسية له وبالتالي تحقيق مستوى من الرضا الوظيفي له ورفع الروح المعنوية للعامل كما يؤدي الى الانضباط و العكس صحيح .

جدول 44 : يمثل اذا كان المنصب الحالي يدفع بالعامل إلى الالتزام والولاء

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			ت	دائما
	إطار	عون تسيير	عون تنفيذ		
24	14	5	5	ت	دائما
20.2%	11.8%	4.2%	4.2%	ن	
23	14	4	5	ت	غالبا
19.3%	11.8%	3.4%	4.2%	ن	
54	7	26	21	ت	أحيانا
45.4%	5.9%	21.8%	17.6%	ن	
18	1	10	7	ت	أبدا
15.1%	0.8%	8.4%	5.9%	ن	
119	36	45	38	ت	المجموع
100.0%	30.3%	37.8%	31.9%	ن	

من خلال الجدول رقم (44) ان اكبر نسبة للمبحوثين المجيبين باحيانا بان منصبهم الحالي يدفعهم الى الالتزام والولاء و المقدرة ب : 45.4 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 21.8 % فئة اعوان التسيير تليها نسبة 17.6 % فئة اعوان التنفيذ ا واخيرا نسبة 05.9 % فئة الاطارات، في المقابل نجد نسبة 20.2 % للمبحوثين الذين اجابوا بدائما بان منصبهم الحالي يدفعهم الى الالتزام و الولاء موزعة حسب الفئات التالية : نسبة 11.8 % فئة الاطارات تليها نسبة 402 % كل من فئتي اعوان التسيير اعوان التنفيذ ، في الحين نسبة للمبحوثين المجيبين بغالبا بان منصبهم الحالي يدفعهم الى الالتزام والولاء و المقدرة ب : 19.3 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 11.8 % فئة الاطارات تليها نسبة 04.2 % فئة اعوان التنفيذ ا واخيرا نسبة 03.5 % فئة اعوان التسيير، واخيرا نسبة المبحوثين المجيبين ابدا بان منصبهم الحالي لا يدفعهم الى الالتزام والولاء و المقدرة ب : 15.1 % موزعة

حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 08.4 % فئة اعوان التسيير تليها نسبة 05.9 % فئة اعوان التنفيذ واخيرا نسبة 0.8 % فئة الاطارات .

من خلال المعطيات الاحصائية ان الولاء التنظيمي يأخذ وقتا طويلا حتى يتشكل ثم يستمر مع الفرد مدة اطول من الرضا الوظيفي ، ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات العاملين و بالتالي تحديد الاهداف التي تساعد الافراد على الالتزام الوظيفي والرضا والذي ينعكس على انخفاض دوران العمل ، وبالتالي يساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها .

جدول 45 : يمثل ما اذا كانت الادارة تعترف بما يبذله العامل من جهد

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			ن	ت
	اعوان تنفيذ	اعوان تسيير	إطار		
80	23	34	23	ن	ت
67.2%	19.3%	28.6%	19.3%	ن	ت
39	15	11	13	ن	ت
32.8%	12.6%	9.2%	10.9%	ن	ت
119	38	45	36	ن	ت
100.0%	31.9%	37.8%	30.3%	ن	ت

من خلال الجدول رقم (45) ان اكبر نسبة للمبحوثين الذين اكدوا بالاعتراف الكافي بالمجهودات المبذولة في العمل بعد التنزيل الوظيفي والمقدرة بـ : 67.2 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 28.6 % فئة اعوان التسيير تليها نسبة متساوية كل من 19.3 % فئتي الاطارات واعوان التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة 32.8 % للمبحوثين الذين اجابوا بعدم الاعتراف بالمجهودات المبذولة في العمل بعد التنزيل الوظيفي موزعة حسب الفئات التالية : نسبة 12.6 % فئة اعوان التنفيذ تليها نسبة 10.9 % فئة الاطارات واخيرا نسبة 9.2 % فئة اعوان التسيير.

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه ان الاعتراف بالمجهود في العمل بعد التنزيل المهني هو مكافاة هامة بالنسبة له تشجعه على اداء المزيد من العمل والانجاز و التشجيع مطلوب من العامل اما الذي لا يعترف بالمجهودات المبذولة في العمل بعد التنزيل الوظيفي لا بنجز عمله كما ينبغي اي يكون ادائه ضعيفا ، ان عدم الاداء يكون بانخفاض في راتبه الشهري او توجيه عبارات اللوم و الانتقاد من المشرفين عليه .

جدول 46 : يمثل ما اذا كان العامل اكثر انتاجية في العمل بعد التنزيل .

المجموع	الفئة_السوسيو مهنية			ت	ن	لا
	عون تنفيذ	عون تسيير	إطار			
72	20	33	19	ت	نعم	
60.5%	16.8%	27.7%	16.0%	ن		
47	18	12	17	ت	لا	
39.5%	15.1%	10.1%	14.3%	ن		
119	38	45	36	ت	المجموع	
100.0%	31.9%	37.8%	30.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (46) ان اكبر نسبة للمبحوثين تمثل بانهم اصبحوا يشعرون بانهم اكثر انتاجية في العمل و المقدرة بـ : 60.5 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 27.7 % فئة اعوان التسيير تليها نسبة 16.8 % فئة اعوان التنفيذ واخيرا نسبة 16 % فئة الاطارات ، في المقابل نجد نسبة 39.5 % للمبحوثين الذين اجابوا بانهم لا يشعرون بان هناك انتاجية في العمل بعد التنزيل الوظيفي موزعة حسب الفئات التالية : نسبة 15.1 % فئة اعوان التنفيذ تليها نسبة 14.3 % فئة الاطارات واخيرا نسبة 10.1 % فئة اعوان التسيير.

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه الشعور بأكثر إنتاجية في العمل بعد التنزيل ، هذا يدل على ان المؤسسة تحرص على وضع آليات العقوبات بطريقة تجعل العمال اكثر تحفيزا

وانضباطا بغية تحقيق اهدافها بشكل افضل و الحفاظ على استمراريتهما واستقرار عمالها كذلك التخلص من التشتت في التفكير من حولك بالاضافة الى تنظيم الوقت الذي يكون في المهام المسندة الى الافراد العاملين بالمؤسسة مما يزيد من كفاءتها التنظيمية ، عدم الشعور بالعدالة بين العاملين يمثل سببا في جوهريا في ضعف الانتاجية ، كما ان الشعور بعدم اهتمام المرؤوس وتلاعبه بالأنظمة واستغلال بيئة العمل ، كما يسبب العامل قليل الخبرة او من لديه نقص في التدريب في اعاقه عمله و بالتالي وبالتالي الجو الذي كان سائدا في المؤسسة يعود الى عدم وجود تفاهم بين العاملين بسبب طبيعة العمل الجماعي في اغلب الاحيان .

جدول 47 : يمثل ما اذا كانت نقاط إيجابية يمكن رؤيتها في الوظيفة الجديدة .

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			ت	ن	لا
	اعون تنفيذ	اعون تسيير	إطار			
80	16	39	25	ت	نعم	
67.2%	13.4%	32.8%	21.0%	ن		
39	22	6	11	ت	لا	
32.8%	18.5%	5.0%	9.2%	ن		
119	38	45	36	ت		المجموع
100.0%	31.9%	37.8%	30.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (47) ان اكبر نسبة للمبحوثين تمثل بإيجابهم في العمل و المقدرة بـ : 67.2 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 32.8 % فئة اعوان التسيير تليها نسبة 21 % فئة الاطارات واخيرا نسبة 13.4 % فئة اعوان التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة 32.8 % للمبحوثين الذين موزعة حسب الفئات التالية : نسبة 18.5 % فئة اعوان التنفيذ تليها نسبة 9.2 % فئة الاطارات واخيرا نسبة 05 % فئة اعوان التسيير.

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه فالبيئة المهنية التي تسودها الاحترام والتعاون والتفاهم تؤدي الى تحقيق الترابط الاجتماعي مما يؤدي الى تحقيق الاستقرار النفسي و الامان الوظيفي للعاملين من شأنه ان يزيد في الانتاج كاندفاع العاملين نحو العمل ورفع الكفاءة الانتاجية وزيادة المردودية ، كتحقيق اي مردود و الحفز على خلق جو من العمل المرضي ، لان الانضباط يجب ان يكون مرضي ، في حين ليست هناك ايجابية في الوظيفة الجديدة بعد التنزيل الوظيفي وذلك راجع الى انخفاض الروح المعنوية للعامل وعدم الاستقرار و بالتالي لم تظهر أي ايجابيات في الوظيفة الجديدة وهذا ما يتطابق مع دراسة مراد رمزي خرمز دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام .

جدول 48 : يمثل ما اذا كان هناك تنظيم في الوقت بعد التنزيل؟

المجموع	الفئة_السوسيو مهنية			ت	أحيانا	غالبا	دائما	أبدا	المجموع
	إطار	عون تسيير	عون تنفيذ						
43	15	17	11	ت					
36.1%	12.6%	14.3%	9.2%	ن					
31	14	6	11	ت					
26.1%	11.8%	5.0%	9.2%	ن					
24	3	13	8	ت					
20.2%	2.5%	10.9%	6.7%	ن					
21	4	9	8	ت					
17.6%	3.4%	7.6%	6.7%	ن					
119	36	45	38	ت					
100.0%	30.3%	37.8%	31.9%	ن					

من خلال الجدول رقم (48) ان اكبر نسبة للمبحوثين المجيبين باحيانا بان هناك تحسين في تنظيم الوقت بعد التنزيل المهني و المقدرة بـ : 36.1 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 14.3 % فئة اعوان التسيير تلمها نسبة 12.6 % فئة الاطارات واخيرا نسبة 9.2 % فئة اعوان التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة 26.1 % للمبحوثين الذين اجابوا بغالبا ما هناك تحسين في تنظيم الوقت بعد التنزيل المهني موزعة حسب الفئات التالية : نسبة 11.8 % فئة الاطارات تلمها نسبة 9.2 % كل من فئة اعوان التنفيذ ، نسبة 5.00 % اعوان التسيير في حين المبحوثين المجيبين دائما هناك تحسين في تنظيم الوقت بعد التنزيل المهني و المقدرة بـ : 20.2 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 10.9 % فئة اعوان التسيير تلمها نسبة 6.7 % فئة اعوان التنفيذ ا واخيرا نسبة 02.5 % فئة الاطارات ، واخيرا نسبة المبحوثين المجيبين بأبدا ليس هناك تنظيم في الوقت بعد التنزيل المهني و المقدرة بـ : 17.6 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 07.6 % فئة اعوان التسيير تلمها نسبة 06.7 % فئة اعوان التنفيذ ا واخيرا نسبة 3.4 % فئة الاطارات .

من خلال المعطيات الاحصائية الميينة في الجدول اعلاه ان المؤسسة باعتمادها على التنزيل الوظيفي كأخر من العقوبات التي تعتمدها المؤسسة وينتج عن ذلك بشعور العامل بعدم عدل المؤسسة بين كافة عمالها وهذا يدل على الشعور بالتمييز وعدم الاهتمام من قبل المسؤولين مما يخلق لديه اللامبالاة في العمل ويؤثر على ادائه في تحقيق الاهداف .

جدول 49 : يمثل ما اذا كان هناك تواصل مع زملاء في العمل بعد التنزيل .

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			ت	ن	هل هناك تحسين في التواصل مع زملائك في العمل بعد التنزيل؟
	اعوان تنفيذ	اعوان تسيير	إطار			
59	16	21	22	ت	أحيانا	
49.6%	13.4%	17.6%	18.5%	ن		
21	7	5	9	ت	غالبا	
17.6%	5.9%	4.2%	7.6%	ن		
27	10	14	3	ت	دائما	
22.7%	8.4%	11.8%	2.5%	ن		

12	5	5	2	ت	أبدا	
10.1%	4.2%	4.2%	1.7%	ن		
119	38	45	36	ت	المجموع	
100.0%	31.9%	37.8%	30.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (49) ان اكبر نسبة للمبحوثين المجيبين باحيانا بان هناك تحسين في التواصل مع زملاء العمل و المقدرة بـ : 49.6 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 18.5 % فئة الاطارات تليها نسبة 17.6 % فئة اعوان التسيير واخيرا نسبة 13.4 % فئة اعوان التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة 22.7 % للمبحوثين الذين اجابوا دائما يكون التواصل مع زملاء العمل موزعة حسب الفئات التالية : نسبة 11.8 % فئة اعوان التسيير تليها نسبة 8.4 % فئة اعوان التنفيذ ، نسبة 2.5 % فئة الاطارات ، في حين المبحوثين المجيبين غالبا ما يكون التواصل مع زملاء العمل و المقدرة بـ : 17.6 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 69 % فئة الاطارات تليها نسبة 5.9 % فئة اعوان التنفيذ واخيرا نسبة 04.2 % فئة اعوان التسيير ، واخيرا نسبة المبحوثين المجيبين بأبدا ليس يكون التواصل مع زملاء العمل و المقدرة بـ : 10.1 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 04.2 % لكل من فئتي اعوان التسيير اعوان التنفيذ واخيرا نسبة 1.7 % فئة الاطارات .

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه هناك تحسين في التواصل مع زملائك في بيئة العمل بعد التنزيل الوظيفي فهو يعمل على خلق بيئة عمل وتعزيز روح الفريق كما ينتج عنه زيادة في الكفاءة والانتاجية وبالتالي يكون احترام لجميع الزملاء في العمل دون استثناء بغض النظر عن مركزهم الوظيفي او طبيعة عملهم بالاضافة الى المحافظة على الاتصال المباشر اثناء اجراء المحادثات مع الزملاء او حتى عملاء المؤسسة في حين يكون دائما التواصل مع زملاء في بيئة العمل .

جدول 50: يمثل ما اذا كان هناك المزيد من الوقت للتركيز على المهام الأساسية بعد التنزيل.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			ت	ن
	إطار	عون تسيير	عون تنفيذ		
63	23	20	20	ت	نعم
52.9%	19.3%	16.8%	16.8%	ن	
56	13	25	18	ت	لا
47.1%	10.9%	21.0%	15.1%	ن	
119	36	45	38	ت	المجموع
100.0%	30.3%	37.8%	31.9%	ن	

من خلال الجدول رقم (50) ان اكبر نسبة للمبحوثين تمثل بانهم اصبحوا بان لديهم الوقت الكافي لتركيزهم على مهامهم الاساسية بعد التنزيل الوظيفي و المقدرة بـ : 52.9 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 19.3 % فئة الاطارات تليها نسبة 16.8 % لكل من فئتي اعوان التسيير و اعوان التنفيذ ، في المقابل نجد نسبة 47.1 % للمبحوثين الذين اجابوا بان ليس لديهم الوقت الكافي لتركيزهم على مهامهم الاساسية بعد التنزيل الوظيفي موزعة حسب الفئات التالية : نسبة 21 % فئة اعوان التسيير تليها نسبة 15.1 % تليها فئة اعوان التنفيذ واخيرا نسبة 10.9 % فئة الاطارات

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه انه اصبح لدى فئة من المبحوثين حسب اجاباتهم الوقت الكافي للتركيز على المهام الاساسية بعد التنزيل الوظيفي كخلق بيئة مواتية للفعالية و تحديد الاولويات لتنفيذ المهام المتعلقة بالعمل بالاضافة الى العمل على تحقيق الحوافز لتعديل السلوك لضمان الالتزام بالعمل والعكس صحيح بالنسبة للمبحوثين الذين اجابوا بانهم ليس لديهم الوقت الكافي لتركيزهم على المهام الاساسية بعد التنزيل الوظيفي وذلك راجع الى المنصب الذي يشغله بعد التنزيل بمعنى عدم قدرته على تحمل اعباء المسؤولية مما ينقص من مستوى ادائه للعمل ، عدم الالتزام والاحترام ،

وانخفاض الروح المعنوية للعامل و عدم الاستقرار يكون منخفضا والشعور بعدم المسؤولية مما يؤدي الى انخفاض مستوى الكفاءة البشرية .

جدول 51: يمثل ما اذا كان التنزيل يؤدي الى الفعالية في العمل ام لا .

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			ت	ن	لا
	عون تنفيذ	عون تسيير	إطار			
47	5	19	23	ت	ن	
39.5%	4.2%	16.0%	19.3%	ن		
72	33	26	13	ت	ن	
60.5%	27.7%	21.8%	10.9%	ن		
119	38	45	36	ت	ن	المجموع
100.0%	31.9%	37.8%	30.3%	ن		

من خلال الجدول رقم (51) ان اكبر نسبة للمبحوثين تمثل بانهم لا يشعرون بالفعالية في العمل بعد التنزيل الوظيفي و المقدرة بـ : 60.5 % موزعة حسب الفئات المهنية التالية : نسبة 27.7 % فئة اعوان التنفيذ تليها نسبة 21.8 % فئة اعوان التسيير ، و اخيرا نسبة 10.9 % فئة الاطارات في المقابل نجد نسبة 47.1 % للمبحوثين الذين اجابوا بانهم يشعرون بالفعالية في العمل بعد التنزيل الوظيفي موزعة حسب الفئات التالية : نسبة 19.3 % فئة الاطارات تليها نسبة 16 % تليها فئة اعوان التسيير فئة و اخيرا نسبة 4.2 % اعوان التنفيذ

من خلال المعطيات الاحصائية المبينة في الجدول اعلاه ان الشعور بالفعالية في العمل بعد التنزيل يعود الى الثقة في النفس على تحديد اهدافه في المنصب الذي انزل اليه والواثق من نفسه أي لديه القدرة فيما يسعى اليه ، و الثقة بالنفس هي طاقة تعين صاحبها على مواجهة شتى المواقف التي تعرض

اليها من قبل عملية التنزيل الوظيفي ، بالإضافة الى قدرته على انشاء علاقا مع الاخرين ، القدرة على تقبل وتحمل المسؤولية ، في حين الشعور بعدم الفعالية في العمل يعود الى ان لديهم طموحات منخفضة كما ينشئ بنقائصهم ويركزون على المهام الفاشلة كما انهم يقعون بسهولة ضحايا للإجهاد والاكنتاب على حد قول بيار بورديو .

ثانيا : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

في ضوء الصدق الامبريقي لفروض الدراسة:.

استنادا إلى معالجة البيانات المجمعّة ، توصلنا إلى عدد من النتائج والتي على ضوءها نستطيع إثبات مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة للدراسة ، والفرضيات الفرعية لها ، وللتذكير فإن التساؤل الرئيسي المطروح في إشكالية الدراسة هو :كيف يؤثر الحراك المهني الداخلي على تحقيق الكفاءة التنظيمية للمؤسسة ؟

1. بالنسبة للفرضية الجزئية الاولى : والتي مفادها ما يلي : تؤثر الترقية المهنية على الابداع

الوظيفي لدى العامل ومن خلال النتائج السابقة تبين ما يلي :

بالنسبة للجدول رقم (06 – 01) فقد تبين أن نسبة 88.2% من أفراد العينة يرون انهم تحصلوا على تدريب او تكوين في المنصب الذي ترقوا اليه ويتمتعون بخبرات وكفاءات في ممال اختصاص عملهم وهذا ما نستخلصه من خلال مدة شغلهم التي فاقت اكثر من عشرة سنوات.

بالنسبة للجدول رقم (07) فقد تبين أن نسبة 90.8% من أفراد العينة لديهم طموح للترقية على منصب احسن كون الترقية تلعب دورا أساسيا في زيادة الرضا الوظيفي ، و تمثل العمود الفقري في مسار حياته المهنية .

بالنسبة للجدول رقم (08) فقد تبين أن نسبة 83.2% من أفراد العينة انهم يشعرون بالحماس بعد الحصول على الترقية المهنية .

بالنسبة للجدول رقم (09) فقد تبين أن نسبة 78.2% من أفراد العينة اصبح لديهم ما يملكون من الابداع اثناء الترقية المهنية .

بالنسبة للجدول رقم (11) فقد تبين أن نسبة 65.5% من أفراد العينة بانهم يعملون في نفس التخصص

بالنسبة للجدول رقم (12) فقد تبين أن نسبة 79.8% من أفراد العينة بان الحافز الاضافي يؤدي الى بذل الجهد وتحقيق الانجاز وتحسين مستوى الاداء .

بالنسبة للجدول رقم (13) فقد تبين أن نسبة 79.8% من أفراد العينة بان راتبهم يتوافق مع الجهد المبذول في العمل هذا يؤدي الى ارتفاع معنوياتهم وشعورهم بالرضا .

بالنسبة للجدول رقم (14) فقد تبين أن نسبة 81.5% من أفراد العينة يرون بان الترقية تؤدي الى التطور و النمو المهني و بالتالي الزيادة في المهارات الابداعية في العمل .

بالنسبة للجدول رقم (15) فقد تبين أن نسبة 50.4% من أفراد العينة يرون بان هناك اساليب معتمدة تستخدمها المؤسسة في تقييم الاداء .

بالنسبة للجدول رقم (17) فقد تبين أن نسبة 84.9% من أفراد العينة يرون بان الترقية تؤدي الى الحصول على منصب اعلى و بالتالي الشعور بالدور الذي يؤديه العامل .

بالنسبة للجدول رقم (18) فقد تبين أن نسبة 78.2% من أفراد العينة يرون بان هناك اساليب معتمدة تستخدمها المؤسسة في تقييم الاداء .

بالنسبة للجدول رقم (19) فقد تبين أن نسبة 69.7% من أفراد العينة يرون بان المؤسسة تسهل من عملية الترقية لعمالها المؤهلين لذلك .

وهذا فان الفرضية الجزئية الاولى تحققت وهذا ما يمكن استخلاصه من التحليل السابق اين يظهر التأثير الكبير التي تحدثه الترقية المهنية على الابداع الوظيفي لدى العامل .

2 - بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية : و التي مفادها ما يلي : يؤثر النقل الوظيفي على

الاستقرار الوظيفي لدى العامل ومن خلال النتائج السابقة تبين ما يلي :

بالنسبة للجدول رقم (01-20) فقد تبين أن نسبة 65.5% من أفراد العينة يرغبون في النقل الوظيفي بين المصالح داخل المؤسسة .

بالنسبة للجدول رقم (21) فقد تبين أن نسبة 82.4% من أفراد العينة بان النقل الوظيفي يؤدي الى تحسين وتطوير الاداء .

بالنسبة للجدول رقم (22) فقد تبين أن نسبة 48.7% من أفراد العينة يرون بان النقل الوظيفي يؤدي الى الشعور بالاستقرار .

بالنسبة للجدول رقم (23) فقد تبين أن نسبة 56.3% من أفراد العينة يرون بان النقل الوظيفي والتحفيز يعتبران نوع من التحضر .

بالنسبة للجدول رقم (24) فقد تبين أن نسبة 80.7% من أفراد العينة يرون بان الشعور بالتحفيز والحماس يؤديان الى تحقيق الاهداف المهنية .

بالنسبة للجدول رقم (25) فقد تبين أن نسبة 75.6% من أفراد العينة يرون بان النقل الوظيفي يؤدي الى الشعور بالرضا الوظيفي والاستقرار.

بالنسبة للجدول رقم (01-26) فقد تبين أن نسبة 92.4% من أفراد العينة يرون بانه يتم استشارتهم قبل النقل الوظيفي .

بالنسبة للجدول رقم (28) فقد تبين أن نسبة 75.6% من أفراد العينة يرون بان النقل ينسجم مع الظروف المهنية والحاجات الخاصة بهم .

بالنسبة للجدول رقم (01-29) فقد تبين أن نسبة 68.1% من أفراد العينة يرون بان النقل لا يعتبر عقوبة لأنه يؤدي الى تحسين وتطوير المهارات .

وهذا فان الفرضية الجزئية الثانية تحققت وهذا ما يمكن استخلاصه من التحليل السابق اين يظهر التأثير الكبير التي يحدثه النقل على الاستقرار الوظيفي لدى العامل .

3 - بالنسبة للفرضية الجزئية الثالثة : و التي مفادها ما يلي : يؤثر التنزيل الوظيفي على

الاستقرار الوظيفي لدى العامل ومن خلال النتائج السابقة تبين ما يلي :

بالنسبة للجدول رقم (34) فقد تبين أن نسبة 78.2% من أفراد العينة يرون بان التنزيل الوظيفي يؤدي الى الشعور بالإحباط و الغضب لدى المبحوثين .

بالنسبة للجدول رقم (35) فقد تبين أن نسبة 54.6% من أفراد العينة يرون بان التنزيل الوظيفي يؤدي الى تحسين المهارات لدى المبحوثين .

بالنسبة للجدول رقم (36) فقد تبين أن نسبة 52.1% من أفراد العينة يرون بان التنزيل الوظيفي يؤدي الى التركيز على المهام الاساسية .

بالنسبة للجدول رقم (38) فقد تبين أن نسبة 67.2% من أفراد العينة يرون بان التنزيل الوظيفي يؤدي الى الشعور بالحصول على الاعتراف الكافي بالمجهودات المبذولة في العمل حسب المبحوثين .

بالنسبة للجدول رقم (39) فقد تبين أن نسبة 60.5% من أفراد العينة يرون بان التنزيل الوظيفي يؤدي الى الشعور بالانضباط وتحسين مستوى الاداء .

بالنسبة للجدول رقم (40) فقد تبين أن نسبة 67.2% من أفراد العينة يرون بان التنزيل الوظيفي يؤدي الى الشعور بالتعاون والالتزام .

بالنسبة للجدول رقم (43) فقد تبين أن نسبة 52.9% من أفراد العينة يرون بان التنزيل الوظيفي يؤدي الى التركيز على المهام الاساسية في الوقت المناسب .

وهذا فان الفرضية الجزئية الثالثة تحققت وهذا ما يمكن استخلاصه من التحليل السابق اين يظهر التأثير الكبير التي يحدثه التنزيل الوظيفي على الانضباط الوظيفي لدى العامل .

نستخلص في الاخير و مما سبق ان الحراك المهني الداخلي بأبعاده الثلاثة (الترقية المهنية ، النقل الوظيفي ، التنزيل الوظيفي) يؤثر على الكفاءة التنظيمية بأبعاده الثلاثة (الابداع الوظيفي ، الاستقرار الوظيفي ، الانضباط الوظيفي) .وهنا نكون أجبنا على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية لموضوع الدراسة .

في ضوء الدراسات السابقة :

رغم أن نتائج الدراسة الميدانية ترتبط بعدة عوامل كطبيعة ميدان الدراسة ،الاطار الزمني ،الاطار التصوري ،الاجراءات المنهجية ونطاق الدراسة الا أن هذا لا يلغي أهمية المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ،فدراسة لشهب نسيمه حاولت التعرف على انعكاسات الحراك المهني وعملية الاندماج الاجتماعي و المهني لدى المرأة العاملة الجزائرية وايجاد الحلول المناسبة لها

انطلاقا من هذا الهدف توصلت الى مساهمة الترقية الوظيفية و التي تعتبر احد اشكال الحراك المهني الصاعد في اعادة تشكيل هوية المرأة الجزائرية وهذا ما يتوافق مع دراستنا الحالية نوعا ما كما هو مبين في الجدولين رقم 09 و 12 على التوالي .

كما توصلت دراسة مراد رمزي خرموش الى الحصول على فرص التدريب و التكوين بالمؤسسة وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية كما هو مبين في الجدول رقم (06) .

كما توصلت اليها دراسة لشهب نسيمه الى الحصول على فرص الترقية الوظيفية تغير من المكانة الاجتماعية للمبحوثات وهذا ما ينطبق مع دراستنا من خلال تحليل الجدول رقم (17) .

ولعل من اهم النتائج التي توصلت اليها دراسة لشهب نسيمه ،

بالاضافة الى هذا توصلت باقي الدراسات الى نتائج لا يمكن القول عنها انها تتفق الى حد كبير مع دراستنا الحالية ، لكن يمكن القول انها تقترب منها سواء في المتغير المستقل او المتغير التابع فدراسة

راية بنت علي سعيد تؤكد بوجود علاقة بين ضغوط العمل والحراك المهني بمديريات التربية و التعليم يرجع الى العلاقات في العمل والاعباء الوظيفية التي تجعل الفرد يسعى الى الحراك المهني .
 اما دراسة افنان عبد علي الاسدي توصلت الى اعتقاد العاملين بان المؤسسة تقيم مدى مساهمتهم في دعم الكفاءة التنظيمية ، م خلال الاهتمام بالمساواة في المكافآت ما يحفزهم و بالتالي الوصول الى الاهداف التي يريد تحقيقها .

توظيف الكفاءات يؤدي الى التركيز على كفاءة الاداء وكفاءة الاتصال بالتالي يسلك افرادها اسلوب الانجاز و التفوق و التنافس ما يؤدي الى تعزيز وجود ميزة تنافسية للمؤسسة ..

النتيجة العامة

من خلال التطرق لاهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية التي كانت حول موضوع " الحراك المهني الداخلي ودوره في تحقيق الكفاءة التنظيمية ".دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال توصلنا الى ، توصلنا إل نتيجة مفادها أن الحراك المهني الداخلي له تأثير على الكفاءة التنظيمية تحديدا. وهذا ما أكدته النتائج الكمية للدراسة المتوصل إليها أن " الترقية المهنية تؤثر على الابداع الوظيفي لدى العامل كما ان النقل الوظيفي يؤثر على الاستقرار الوظيفي لدى العامل، اضافة الى التنزيل الوظيفي يؤثر على الانضباط الوظيفي لدى العامل

خلاصة

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل المتعلق بعرض مناقشة وتحليل نتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة نكون أمام آخر محطة يصل إليها بحثنا بعد الاختبار الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة . ولقد خلص البحث من خلال النتائج المتوصل إليها إلى أن الحرك المهني الداخلي يؤثر على تحقيق الكفاءة التنظيمية .



خاتمة

بعد تناول السوسيولوجي لموضوع الدراسة الذي كان تحت عنوان: " الحراك المهني الداخلي ودوره في تحقيق الكفاءة التنظيمية " ، وإحاطتنا بجانبيه الجانب النظري و الجانب الموضوعي له. استنتجنا أن المورد البشري أساس جناح أي مؤسسة كانت. نظرا لما يتمتع به من مهارات ومعارف وكفاءة بإمكان المؤسسة استغلاله بميدان عملها لما يخدم مصالحها العامة. فأغلب المؤسسات اليوم أصبحت بحاجة لوجود كفاءة بتنظيمها وسعيها قدر الامكان لتحقيقها فهي توفر هلا نوع من الحركية والرقى إلا أنها ابنت تعانين من تلك العوامل المؤثرة فيها من أبرزها الحراك المهني و بأبعاده الثلاثة فهو بدوره يؤثر على كفاءة التنظيم. ونظرا لأهمية هذا الموضوع للعامل والمؤسسة على حد سواء حاولنا معرفة فيما يتمثل التأثير من خلال قيامنا بالنزول إلى الميدان للتعلم أكثر و أكثر من خلال ترخيص مؤسسة نفضال بتبسة باجراء الدراسة الميدانية بها. فبعد تفريغ البيانات المجمعّة من مجتمع الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء التساؤلات الفرعية الثلاثة. فتمكنا من الاجابة على السؤال الرئيسي، وعليه فالحراك المهني الداخلي للمؤسسة يؤثر على الكفاءة التنظيمية.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع

- 1 - يوسف حجيم الطائي ،هاشم فوزي العيادي : ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري،ط1 ،دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، 2015
- 2 - احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية ،دار الجامعية للنشر الاسكندرية، 2007 .
- 3 - طلعت ابراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ،دط، القاهرة، 2007
- 4 - بلال خلف السكارنة : اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،ط2 ، 2011 .
- 5 - سعيد سبعون : الدليل المنهجي في اعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع دار القصبة للنشر، ط2 ، الجزائر، 2012

المجلات

- 1 - امينة وراس : اثر الترقية على المسار المهني للمنظمة، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ،جامعة وهران 02 ،المجلد 10 العدد 02 ،تاريخ الصدور 16 مارس 2021
- ليندة رقام : مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف، مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس، المجلد 04 العدد 02 ،ديسمبر 2021
- 3 - رفيقة بوخالفة: الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية ،مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ،جامعة الجزائر02 ،العدد 06 ، جويلية ،ديسمبر 2015 .
- 4 - سلاوي حليلة ،لعلى بوكميش ،مدخل مفاهيمي حول القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي للموظف ،مجلة الحوار الفكري ،جامعة احمد دراية ادار مخبر الدراسات الافريقية للعلوم الانسانية والاجتماعية المجلد 12 ،العدد 14 ،ديسمبر 2017 .

5- افنان عبد العلي الاسدي، اثر الدعم القيادي المدرك في اطار ابعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة العراق المجلد 08، العدد 31 سنة 2014

6 – نوال شين فيروز شين : دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة الجزائر، المجلة العربية للادارة، المجلد 40، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، سبتمبر 2020 .

7 – كنزة بن غالية، الحاج مداني عرايبي : دور الكفاءات التنظيمية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة SOTUPLASTمجلة الاقتصاد والمالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 08، العدد 02 . جوان 2022

8 – حرز الله محمد لخضر: المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات تسيير الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة الدفاتر السياسة والقانون، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة (الجزائر) العدد 14، جانفي 2016

رسائل الماجستير

1 – مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين منا لقطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، بسكرة، 2014 / 2013

2 – راية بنت سعيد بن علي المشرفة، ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الاداريين، رسالة ماجستير قسم التربية والدراسات الانسانية كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى عمان 2014 .

اطروحة دكتوراه

1 – نسيمة لشهب، الحراك المهني وعملية الاندماج الاجتماعي والمهني لدى المرأة العاملة الجزائرية، اطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 02 قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، 2020

2 - حمود حيمر: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (الجزائر) 2018

معاجم والقواميس

- محمد بدوي : قاموس اكسفورد المحيط الانجليزي ، عربي ، اكاديميا للنشر و الطباعة ، ط 1 ، بيروت لبنان ، 2003 .

2 - حمد ابو حاقة : معجم النفايس الكبير ، دار النفايس للطباعة و النشر ، و التوزيع ، ط 1 ، بيروت ، لبنان 2007 ،

3 معجم المعاني ،عربي عربي ،موقع اطلع عليه بتاريخ 27 افريل 2023 الساعة 05:20
WWW.almaany.com

المواقع الالكترونية

1 - موقع اطلع عليه بتاريخ 27 افريل 2023 الساعة 18:31 [https : www.almaany .com .dict .com](https://www.almaany.com.dict.com)

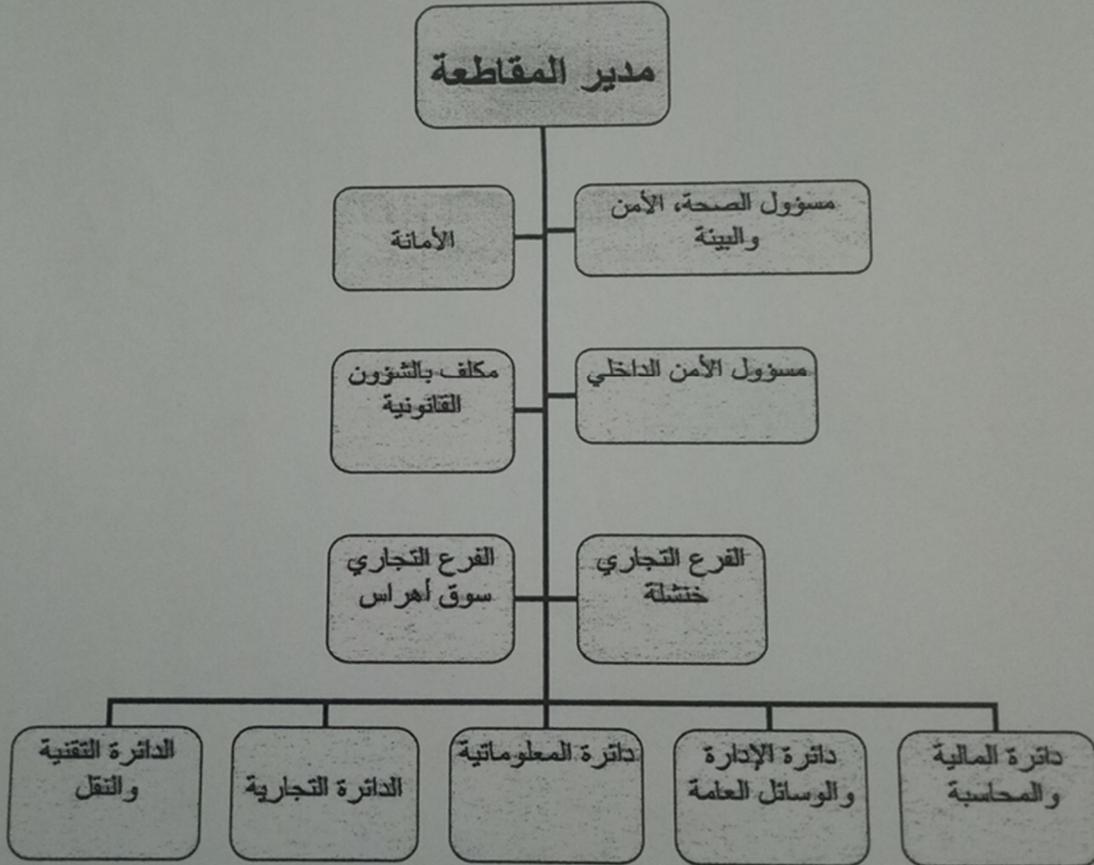
2 - الفصل السادس عشر، ادارة الحركة الوظيفية ،موقع اطلع عليه بتاريخ 23 فيفري 2023 الساعة

[https](https://www.Educt) : [www.](http://www.Educt) [Educt](http://www.Educt) 06:55





الهيكل التنظيمي مقاطعة نפטال للتسويق تبسة



الملحق رقم 2 الهيكل التنظيمي

الملحق رقم 03 : الاساتذة المحكمين

منصر عز الدين استاذ محاضر ب

قايدي مختار استاذ محاضر ب

بوعزة عبد الرؤوف استاذ محاضر ب

الملحق رقم 04 : استمارة بحث

استمارة بحث

الحراك المهني الداخلي ودوره

في تحقيق الكفاءة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال تبسة

في اطار عمل علمي ضمن التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل نرجو من سيادتكم الإجابة على هذه الأسئلة بكل صدق وامانة خدمة للبحث العلمي آمليين في تحقيق نتائج صادقة وذلك بوضع علامة (*) في الخانة المناسبة .

في الأخير نحيطكم علما بان المعلومات التي تدلون بها سرية وتوظف في اطار البحث العلمي .

اعداد الطالب اشرف الاستاذ

دغبوج عبد الغفور بن زاوي ابراهيم

الموسم الجامعي 2022 / 2023

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر انثى
2. السن : من 20-30 من 31 - 40 من 41 فأكثر
3. مدة العمل : اقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات
4. المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
5. الفة السوسولوجية : اطار عون التسيير عون تنفيذ

المحور الثاني : بيانات متعلقة بالترقية و الإبداع الوظيفي

6. هل تحصلت على تدريب او تكوين في منصبك الحالي ؟

نعم لا

..... اذا كانت الإجابة بنعم ماهي المدة ؟

7. هل لديك طموح للترقية للحصول على منصب احسن من المنصب الحالي ؟

نعم لا

8. هل تشعر بمزيد من الحماس والالهام بعد الحصول على الترقية المهنية ؟

نعم لا

9. هل اصبح لديك المزيد من الابداع بعد الحصول على الترقية المهنية ؟

نعم

10. ماهي المعايير التي يتم الاعتماد عليها في عملية الترقية بالمؤسسة ؟

الاقدمية الكفاءة الاقدمية والكفاءة معا

توفر الشروط القانونية المحسوبية والمحابة

11. هل تعمل في نفس تخصصك ؟

نعم لا

12. هل تلاحظ ان لديك الحافز الاضافي بجهد اكبر والسعي لتحقيق الانجازات الكبرى بعد الحصول على الترقية

المهنية ؟

نعم لا

13. هل راتبك يتوافق مع الجهد الذي تبذله في مكان العمل ؟

نعم

14 . هل لاحظت تحسينا في فرص التطور و النمو المهني وبالتالي زيادة مهاراتك الابداعية في العمل ؟

نعم لا

15 . هل هناك نظام معتمد لتقييم أدائه؟

نعم

إذا كانت الاجابة بنعم ، هل كنت راض عن المعايير المستخدمة في عملية تقييم ادائك ؟

16 . هل تقوم بالحضور لعملك في الوقت المحدد ؟

دائما غالبا أحيانا

17 . هل تحقيقك لمنصب اعلى يجعلك تشعر بالدور الذي تؤديه ؟

نعم

18 . هل يسهل منصبك الحالي خلق علاقة مع زملائك تسودها الصداقة والتعاون ؟

نعم

19 . هل تسهل المؤسسة عمليات الترقية ؟

نعم

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالنقل والاستقرار الوظيفي

20. هل تقدمت بطلب النقل الوظيفي بين المصالح داخل المؤسسة ؟

نعم

كيف تم الطلب ؟ الرفض القبول

21. هل عملية النقل حسنت و طورت من ادائك ؟

نعم

22. هل تشعر بالاستقرار بعد النقل الوظيفي ؟

نعم لا أحيانا

23. هل يعتبر النقل والتحفيز نوع من التحضر الوظيفي ؟

نعم لا أحيانا

24. هل تشعر بالحماس و التحفيز لتحقيق الاهداف المهنية ؟

نعم

25. هل شعرت بتحسن في مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار بعد النقل ؟

نعم

..... اذا كانت الإجابة بلا لماذا ؟

.....

26. هل يتم استشارتك قبل نقلك الى وظيفة اخرى ؟

نعم

..... اذا كانت الإجابة بلا لماذا ؟

.....

27. هل يعتبر النقل ؟

ايجابي سلبي

28. هل ينسجم النقل مع الظروف و الحاجات الخاصة بك ؟

نعم

29. هل يعتبر النقل عقوبة بالنسبة لك ؟

نعم لا

..... اذا كانت الإجابة بنعم لماذا ؟

.....

30. هل ترى ان نقل العامل الى وظيفة اخرى يؤدي الى تطوير المهارات و المعارف

نعم لا

31. هل ترى ان النقل يساعدك في صنع القرار؟

نعم

32. رتب هذه العبارات من (01 الى 04) كونها من اهم الاسباب التي دفعتك الى نقلك الى وظيفة اخرى داخل المؤسسة

عدم توافق منصبك مع مؤهلاتك العلمية

عدم توافق راتبك مع مؤهلاتك العلمية

عدم توافق راتبك مع الجهد الذي تبذله

غياب العدالة فيما يخص الترقية

المحور الرابع: البيانات المتعلقة بالتنزيل و الانضباط الوظيفي

33. هل يؤثر التنزيل المني على طريقة تفكيرك في العمل؟

يؤثر لا

اذا كان يؤثر لماذا؟

.....

34. هل تشعر بالإحباط او الغضب بشأن قرار التنزيل؟

نعم

35. هل ترى إنهنالك تحسين في مهاراتك؟

نعم

36. هل اصبح لديك المزيد من الوقت للتركيز على مهامك الاساسية بعد التنزيل؟

نعم لا

37. هل منصبك الحالي يدفعك الى الالتزام و الولاء للمؤسسة ؟

دائما غالبا احيانا ابدا

38. هل تشعر انك لا تحصل على الاعتراف الكافي بمجهودك في العمل ؟

نعم لا

39. هل تشعر انك اصبحت اكثر انتاجية في العمل بعد التنزيل ؟

نعم

40. هل هناك نقاط ايجابية يمكن رؤيتها في وظيفتك الجديدة ؟

نعم لا

41. هل تلاحظ تحسينا في تنظيم الوقت بعد التنزيل ؟

احيانا غالبا دائما ابدا

42. هل هناك تحسين في التواصل مع زملائك في العمل بعد التنزيل ؟

احيانا غالبا ابدا

43. هل اصبح لديك المزيد من الوقت للتركيز على مهامك الاساسية بعد التنزيل ؟

نعم

44. هل تشعر انك اصبحت اكثر فعالية في العمل بعد التنزيل ؟

نعم

ملحق رقم 05 : يوضح تفكيك الابعاد الى ومؤشرات ووضعتها في اسئلة .

الابعاد	المؤشرات	الأسئلة
الترقية المهنية و الإبداع الوظيفي	التدريب و التكوين	هل تحصلت على تدريب او تكوين في منصبك الحالي ؟
	الطموح للترقية	هل لديك طموح للترقية للحصول على منصب احسن من المنصب الحالي ؟
	الشعور بالحماس و الالهام	هل تشعر بالحماس والالهام بعد الحصول على الترقية المهنية ؟
	اتاحة فرص الابداع	هل اصبح لديك المزيد من فرص الابداع بعد الحصول الترقية المهنية ؟
	الاقدمية ، الكفاءة ، المحسوبية و المحاباة ، الشروط القانونية .	ماهي المعايير التي يتم الاعتماد عليها في عملية الترقية ؟
	الحافز الاضافي ، الانجازات الكبرى	هل تلاحظ ان لديك الحافز الاضافي بجهد اكبر والسعي لتحقيق الانجازات الكبرى بعد الترقية ؟
	تحسين فرص التطور ، زيادة المهارات الابداعية	هل لاحظت تحسينا في فرص التطور و النمو المهني وبالتالي زيادة مهاراتك الابداعية في العمل ؟
	الحضور للعمل في	هل تقوم بالحضور في الوقت المحدد ؟

	الوقت المحدد	
هل تحقيقك لمنصب اعلى يجعلك تشعر بالدور الذي تؤديه ؟	الحصول على منصب اعلى ، الشعور بالدور الذي تؤديه	
هل يسهل منصبك الحالي خلق علاقة مع زملائك تسودها الصداقة والتعاون ؟	خلق علاقة مع الزملاء ، الصداقة والتعاون	
هل تسهل المؤسسة عمليات الترقية ؟		
هل تقدمت بطلب النقل الوظيفي ؟	النقل الوظيفي بين المصالح داخل المؤسسة	
هل عملية النقل حسنت وطورت من ادائك ؟	عمليات النقل ، تحسين الاداء	
هل تشعر بالاستقرار بعد النقل الوظيفي ؟	الاستقرار، النقل الوظيفي	
هل يعتبر النقل والتحفيز نوع من التحضر الوظيفي ؟	التحفيز و التحضر الوظيفي	و النقل
هل تشعر بالحماس والتحفيز لتحقيق الاهداف المهنية ؟	الشعور بالحماس و التحفيز.	الاستقرار الوظيفي
هل شعرت بتحسّن في مستوى الرضا الوظيفي والاستقرار بعد النقل الوظيفي ؟	تحسين مستوى الرضا الوظيفي	
هل يعتبر النقل ايجابي او سلبي ؟	ايجابي ، سلبي	
هل ينسجم النقل مع الظروف والحاجات الخاصة بك ؟	الانسجام مع الظروف والحاجات الخاصة	

هل يعتبر النقل عقوبة ؟	العقوبات	
هل ترى ان نقل العامل الى وظيفة اخرى يؤدي الى تطوير المهارات والمعارف ؟	تطوير المهارات و المعارف	
رتب العبارات التالية كونها احد الاسباب التي دفعتك للنقل الى وظيفة اخرى عدم توافق منصبك مع مؤهلاتك العلمية عدم توافق راتبك مع مؤهلاتك العلمية عدم توافق راتبك مع الجهد الذي تبذله في العمل غياب العدالة فيما يخص الترقية.	توافق المنصب والراتب مع المؤهلات العلمية والجهد المبذول ، العدالة في الترقية .	
هل يؤثر التنزيل المهني على طريقة تفكيرك في العمل ؟	طريقة التفكير في العمل	
هل تشعر بالإحباط والغضب بشأن قرار التنزيل ؟	الإحباط والغضب	
هل ترى ان هناك تحسين في مهاراتك ؟	تحسين المهارات	
هل اصبح لديك المزيد من الوقت للتركيز على مهامك الاساسية بعد التنزيل ؟	التركيز على المهام الاساسية	
هل منصبك الحالي يدفعك الى الالتزام والولاء للمؤسسة	الالتزام و الولاء للمؤسسة	و التنزيل الانضباط الوظيفي
هل تشعر انك لا تحصل على الاعتراف الكافي بمجهودك في العمل ؟	الاعتراف الكافي ببذل المجهودات	
هل تشعر انك اصبحت اكثر انتاجية في العمل بعد التنزيل ؟	اكثر انتاجية في العمل	
هل هناك نقاط ايجابية يمكن رؤيتها في وظيفتك الجديدة ؟	الايجابية في الوظيفة الجديدة .	
هل تلاحظ تحسينا في تنظيم الوقت بعد التنزيل ؟	تنظيم الوقت .	

هل هناك تحسين في التواصل مع زملائك في العمل بعد التنزيل ؟	التواصل مع الزملاء	
هل اصبح لديك المزيد من الوقت للتركيز على مهامك الاساسية بعد التنزيل	التركيز على المهام الاساسية	
هل تشعر انك اصبحت اكثر فعالية في العمل بعد التنزيل ؟	الفعالية في العمل	

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن التأثير الذي يحدثه الحراك المهني الداخلي بأبعاده الثلاثة (الترقية المهنية ، النقل الوظيفي ، التنزيل الوظيفي) على الكفاءة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الابداع الوظيفي ، الاستقرار الوظيفي ، الانضباط الوظيفي) ، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، باختيار عينة طبقية تتمثل في 50 % من العدد الاجمالي لمجتمع الدراسة .

اعتمدنا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات مقسمة إلى (04) محاور تضمنت (44) سؤال، تم تفرغ البيانات بواسطة استخدام برنامج SPSS. تم استخدام النسب المئوية كأحد الاساليب الإحصائية وفي الاخير كشفت الدراسة على أن للحراك المهني الداخلي له تأثير بأبعاده الثلاثة في تحقيق الكفاءة التنظيمية .

Résumé d'étude

Cette étude vise à révéler le rôle l'impact du mouvement professionnel interne dans ses trois dimensions , promotion professionnel transfert d'emploi , sur l'efficacité organisationnelle

.Nous avons adopté une méthode d'analyse descriptive de la pertinence de la nature de l'étude, nous nous sommes appuyés sur la méthode analytique descriptive en sélectionnant un échantillon stratifié de 50% du nombre total de la population étude.

Nous nous sommes appuyés sur un formulaire comme un outil de collecte de données ,divisée en (04) axes contenant (44) questions .

Ce formulaire vidé de ses données en utilisant le programme SPSS

utilisé des pourcentages comme l'une des méthodes.

Cette étude vise a relevé l'impact du mouvement professionnel sur l'efficacité organisationnelle