

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي - تبسة
Larbi Tebessi University - Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علم إجتماع

تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ

• د. مطلاوي ربيع

من إعداد الطلبة

• يسرى جواد

• منال عوايطية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
جبلي فاتح	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
مطلاوي ربيع	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
شبايكي حاتم	أستاذ مساعد - ب -	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2021 / 2022

شكر وعرفان

بداية، الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل.

أما بعد

يسرنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لأستاذنا المحترم "مطالوي ربيع" على حسن إشرافه وكرمه وتوجيهاته المنهجية والمعرفية.

الشكر الجزيل أيضا للزميل "حطية الحسني" على كل ما بدر منه طيلة الخمس سنوات الماضية. كذلك الشكر موصول لكل الأساتذة والعاملين بقسم علم الاجتماع، وكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.



الفهرس العام



الصفحة	المحتوى
/	شكر وعرهان.....
/	الفهرس العام.....
/	فهرس الجداول.....
/	فهرس الأشكال.....
أ - ج	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة	
5	أولاً: إشكالية الدراسة.....
7	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
9	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....
9	رابعاً: أهمية الدراسة.....
10	خامساً: أهداف الدراسة.....
10	سادساً: مفاهيم الدراسة.....
19	سابعاً: الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: الحراك المهني في المؤسسة الاقتصادية	
34	تمهيد.....
34	أولاً: المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني.....
37	ثانياً: أسباب وعوامل الحراك المهني.....
41	ثالثاً: أنواع وأشكال الحراك المهني.....
47	رابعاً: أهداف الحراك المهني.....
49	خامساً: الحراك المهني في ظل نظريات التنظيم.....

56خلاصة
الفصل الثالث: الكفاءة المهنية في المؤسسة الاقتصادية	
58تمهيد
58أولاً: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة المهنية
61ثانياً: مبادئ الكفاءة المهنية
64ثالثاً: مكونات الكفاءة المهنية
65رابعاً: أنواع الكفاءة المهنية
65خامساً: أساسيات بناء الكفاءة المهنية
69سادساً: الكفاءة المهنية في ظل نظريات التنظيم
73خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
75تمهيد
75أولاً: مجالات الدراسة
82ثانياً: منهج الدراسة
82ثالثاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها
84رابعاً: أدوات جمع البيانات
88خامساً: خصائص عينة الدراسة
95سادساً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
96خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
98أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
110ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

116	ثالثا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.....
125	رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
130	خامسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
133	سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم.....
137	سابعا: النتائج العامة.....
139	خاتمة.....
١	قائمة المراجع.....
١	قائمة الملاحق.....

الصفحة	الجدول	الرقم
81	يبين طريقة حساب عينة الدراسة	01
83	يبين مفردات العينة المختارة.	02
85	يبين أسماء المحكمين وتخصصاتهم.	03
86	يبين تعديل عبارات الإستمارة بعد التحكيم.	04
88	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
89	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
90	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
91	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	08
93	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	09
94	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	10
98	يبين توزيع إجابات العينة حسب الحصول على الترقية منذ الدخول للمؤسسة.	11
99	يبين توزيع إجابات العينة حسب معيار الترقية داخل المؤسسة.	12
101	يبين توزيع إجابات العينة حسب عائذات الترقية على العامل.	13
103	يبين توزيع إجابات العينة حسب أثار زيادة الصلاحيات على العمل.	14
104	يبين توزيع إجابات العينة حول ما إذا كانت الزيادة في مسؤولية العامل تجعله أكثر امتثالاً للوائح والقوانين الداخلية.	15
105	مثل توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كانت المكانة الأفضل في السلم الهرمي تزيد من تعلقهم بالمؤسسة.	16
106	يبين توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كانت الزيادة في الأجر تزيد من إقبال العامل على العمل.	17
108	يبين توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كانت الحوافز والعلاوات تزيد من المبادرة في العمل.	18
109	يبين توزيع إجابات العينة حول السؤال المفتوح المتعلق بكيفية مساهمة الترقية في تنمية المبادئ المهنية للعامل داخل المؤسسة.	19
110	يبين توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كانوا قد تعرضوا للنقل الوظيفي أم لا.	20

111	يبين توزيع إجابات العينة حسب دوافع النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى المهني.	21
112	يبين توزيع إجابات العينة حسب تأثير إنتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على تكيفه داخل بيئة العمل.	22
113	يبين توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كان النقل الوظيفي يساعد على اكتساب خبرات جديدة.	23
114	يبين توزيع إجابات العينة حول السؤال المفتوح المتعلق بكيفية عمل النقل الوظيفي على تعزيز الكفاءة المعرفية للعامل داخل المؤسسة.	24
116	يبين توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كانوا قد تعرضوا إلى التنزيل في الدرجة المهنية من عدمه.	25
117	يبين توزيع إجابات العينة حول الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في تطبيق نظام العقوبات.	26
118	يبين توزيع إجابات العينة حول ما إذا كانوا مع فكرة تطبيق المؤسسة للإجراءات الردعية أم لا.	27
119	يبين توزيع إجابات العينة لأثار خاصة العقوبات على مستوى أداء العامل.	28
120	يبين توزيع إجابات العينة حوا ما إذا كان التنزيل في الدرجة المهنية يتبعه زيادة في المهام.	29
121	يبين توزيع إجابات العينة حسب تأثير التنزيل في الدرجة المهنية على طبيعة المهام.	30
122	يبين توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كان انخفاض الأجر يزيد من الدافعية للعمل.	31
123	يبين توزيع إجابات العينة حول السؤال المفتوح المتعلق بكيفية عمل التنزيل الوظيفي على تنمية الكفاءة الأدائية للعامل داخل المؤسسة.	32

الصفحة	الشكل	الرقم
08	يوضح أبعاد و مؤشرات الدراسة	01
88	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	02
89	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	03
90	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي تمثيل	04
91	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	05
93	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	06
94	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	07



مقدمة

لعل ما يمكن أن يطلق على عصرنا اليوم مع بداية الألفية الثالثة؛ هو بحق عصر التحولات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى مجالات وميادين الحياة، وهو ما ألقى بالعديد من التحديات أمام المجتمعات وخصوصاً على التنظيم والإدارة المؤسساتية، من خلال السعي لتطوير واعتماد أنجع الأساليب الحديثة التي تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية من جهة، وتلبية الاحتياجات الفردية والتنظيمية من جهة أخرى، وذلك بهدف تحقيق القدر الكافي من الرشادة المؤسساتية والوصول إلى أعلى درجة من الفعالية والكفاءة التنظيمية وعليه أصبح التغير والحركة المستمرة ظاهرة طبيعية معاشة في كل مؤسسة اجتماعية على اختلاف نوعها وطبيعتها، وعلى اعتبار أن فعالية أي مؤسسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري الموجود فيها وقدرته على العمل والإبداع، جاءت أهمية دراسة مسار الفرد الوظيفي وحياته العملية . فقد يبدأ الشخص حياته المهنية في وظيفة ذات دخل قليل ومكانة اجتماعية متدنية، ثم ونتيجة لظروف وعوامل شخصية أو تنظيمية، ينتقل إلى وظيفة أعلى من ناحية الأجر والمكانة الاجتماعية، كما قد يحدث العكس؛ وهو ما يعد ظاهرة اجتماعية تسود كل المؤسسات على اختلاف نوعها وطبيعتها ويطلق عليها في علم الاجتماع بالحراك المهني للأفراد العاملين والذي يشير إلى كل تحركات الأفراد أو الجماعة من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من منصب عمل إلى آخر داخل البناء التدريجي، ما يترتب عنه اختلاف في الأجر والدرجة والمكانة الاجتماعية، ومن ثمة فالحراك المهني بشكل عام يعبر عن مختلف التنقلات والتحولات التي تطرأ على الفرد داخل البناء التنظيمي، وهذا الانتقال يتخذ ثلاث أشكال رئيسية، إما بشكل صاعد في صورة ترقيات، أو نازل في صورة عقوبات و تنزيلات وظيفية وإما بشكل أفقي وهو ما يعرف بالنقل الوظيفي للأفراد العاملين.

كما يعد الحراك المهني وسيلة وغاية في نفس الوقت، فهو وسيلة لتعزيز المهارات والقدرات في سياقها التنظيمي بهدف تحقيق الأهداف وكفاءة التنظيم بدرجة أولى، وغاية

بالنسبة للأفراد العاملين الذين يرغبون في تحديد مصيرهم والارتقاء بمكانتهم الإجتماعية والإقتصادية من خلال مقدار ما يبذلونه من مجهودات، ومن ثما يلعب الحراك المهني دورا بارزا في تحقيق فعالية الأفراد وكفاءتهم المهنية والتي تشير إلى مهارات الفرد الذهنية والجسدية وإلى معارفه وخبراته العلمية والعملية وما يتشعب به من مبادئ وقيم مهنية واستعداد لتحمل المسؤولية، وعليه تتخذ الكفاءة المهنية ثلاث أبعاد رئيسية متمثلة في: الكفاءة المعرفية، الأدائية والوجدانية بشكل خاص، فكفاءة الأفراد هي مطلب أساسي في كل المؤسسات الإجتماعية على اختلاف نوعها وطبيعتها، لما لها من إسهام في نجاح المؤسسة وضمان استمراريتها، وعليه لابد من تفعيل كل الآليات والأساليب التي تسمح بتجسيد كفاءة الأفراد والإستفادة منها على أكبر قدر، بما فيها تفعيل خاصية الحراك المهني.

وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا المتواضعة للوقوف على دور الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وفقا لخطة منهجية في شكل خمسة فصول رئيسية كالتالي:

الفصل الأول: والذي يمثل الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، تم فيه تحديد إشكالية الدراسة، فرضياتها أهميتها وأهدافها والأسباب التي دفعت لاختيار الموضوع، ثم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وأخيرا التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي ساعدت بشدة في انجاز هذا العمل.

الفصل الثاني: وهو الإطار النظري الأول والذي شمل مختلف العناصر الأساسية لمتغير الحراك المهني المهني، بما فيها المفاهيم المرتبطة به، أسباب وعوامل الحراك المهني ثم أنواعه وأشكاله المختلفة، ثم تحديد أهم أهدافه بالنسبة للمؤسسة وللأفراد وأخيرا التطرق لمفهوم الحراك المهني في ظل نظريات التنظيم.

الفصل الثالث: وهو الإطار النظري الثاني والذي شمل مختلف العناصر الأساسية لمتغير الكفاءة المهنية بما فيها مبادئ الكفاءة المهنية، مكوناتها، وأنواعها ثم التطرق إلى أهم أساسيات بناء الكفاءة المهنية وأخيرا التطرق إلى مفهومها في ظل نظريات التنظيم.

الفصل الرابع: والذي يمثل الإطار المنهجي للدراسة، تم فيه عرض مختلف المحطات المنهجية التي اعتمدنا عليها خلال مسارنا البحثي بما فيها تحديد مجالات الدراسة، المكانية الزمانية والبشرية، منهج الدراسة، العينة وكيفية اختيارها ثم التطرق لأهم الأدوات المعتمدة في جمع البيانات وأخيرا عرض خصائص العينة المدروسة والأساليب الإحصائية المعتمدة في ذلك.

الفصل الخامس: والذي خصص لعرض البيانات المتحصل عليها وتفسيرها وتحليلها واستخلاص النتائج منها، لیتم مناقشتها في الأخير في ظل فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة ونظريات التنظيم.

الفصل الأول:

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة



أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

أولاً: إشكالية الدراسة

تعد خاصية الحراك والتغير والديناميكية المستمرة أبرز سمات مجتمعاتنا الحديثة سواء تعلق ذلك بالأصعدة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية أو السياسية أو الحضارية بوجه عام، ولعل المؤسسات الاقتصادية هي من تحظى بقدر كبير من هذا الحراك باستمرار، فهي تقوم على أحد أهم عناصر التنمية وقائدها ومطور سياستها والمتمثل في المورد البشري الذي يعد المسؤول الأول على تحقيق الأهداف التنظيمية لمختلف المؤسسات الاجتماعية بدرجات متفاوتة من الكفاءة والتميز.

ذلك أن الفرد يمر أثناء مساره المهني بالعديد من الفترات والمراحل التي يكون فيها شخصيته ويطور بها مهاراته وقدراته، إذ يعد المورد الوحيد القادر على التفكير والإبداع والابتكار، مما زاد الاهتمام به تعليماً وتدريباً، ودراسة مختلف تحركاته المهنية داخل المؤسسة للوصول إلى أنجع الطرق والأساليب التي تؤدي إلى استثمار طاقاته وتوظيف قدراته وتحقيق كفاءته المهنية.

لذا نجد العديد من المؤسسات تعمل على إعطاء أهمية كبرى لمسار الفرد الوظيفي ومختلف تحركاته المهنية خلال هذا المسار، باعتبارها ظاهرة اجتماعية ووسيلة ديناميكية لتنمية الكفاءات.

إذ يلعب الحراك المهني دوراً بارزاً وحيوياً في تحقيق كفاءة الفرد وفعاليتته داخل المؤسسة، بأبعاده وأشكاله المختلفة، سواء كان حراكاً مهنياً صاعداً، نازلاً، أم في نفس المستوى، فالحراك المهني هو وسيلة وغاية في نفس الوقت، فهو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم وفعاليتته بدرجة أولى، وغاية بالنسبة للأفراد العاملين نحو الصعود والارتقاء والتميز الأمر الذي يمكننا القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تجسيدها لحراك العمال ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما يخلق جواً من الإبداع والتميز وبروز الكفاءات.

فكفاءة التنظيم هي نتاج كفاءات الأفراد وقدرتهم على ممارسة مهامهم ووظائفهم على أكمل وجه، فأضحت غاية تتنافس من أجلها كل المؤسسات الاجتماعية على اختلاف نوعها وطبيعتها، والسعي لتطوير مهارات الفرد وقدراته المهنية من أجل مواكبة ومسايرة مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في حركة التكنولوجيا الرهيبة اليوم.

كل هذا جعل من الكفاءة المهنية أحد المواضيع الأساسية التي تزايد الإهتمام بها من قبل الباحثين والدارسين على حد سواء، من خلال تطوير العملية التعليمية والتكوينية وتوفير المراكز الخاصة للتدريب وكساب العامل المعرفة اللازمة للتصرف مع تلك التغيرات والتعامل مع مختلف التكنولوجيات لاستعمالها والاستفادة منها بأكبر قدر. وعليه نلتمس الكفاءة المهنية من خلال أبعادها الرئيسية المتمثلة في: الكفاءة الوجدانية، المعرفية والأدائية بوجه خاص.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة دور الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، وتحديد الوقوف على واقع هذا الحراك المهني ومدى مساهمته في تحقيق كفاءة المورد البشري بديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة-، من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

❖ ما الدور الذي يلعبه الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين بديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة-؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات فرعية كالتالي:

✓ كيف تساهم الترقية في تحقيق الكفاءة الوجدانية للعاملين بديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-؟

✓ كيف يساعد النقل الوظيفي في تحقيق الكفاءة المعرفية للعاملين بديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-؟

✓ كيف يعمل التنزيل الوظيفي على تحقيق الكفاءة الأدائية للعاملين بديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه الأسئلة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية العامة:

❖ يساهم الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين بـمديرية توزيع

الكهرباء والغاز -تبسة-

- الفرضيات الجزئية:

✓ تساهم الترقية في تنمية الكفاءة الوجدانية للعاملين بـمديرية توزيع الكهرباء والغاز -

تبسة-

✓ يؤدي النقل الوظيفي إلى تعزيز الكفاءة المعرفية للعاملين بـمديرية توزيع الكهرباء

والغاز -تبسة-

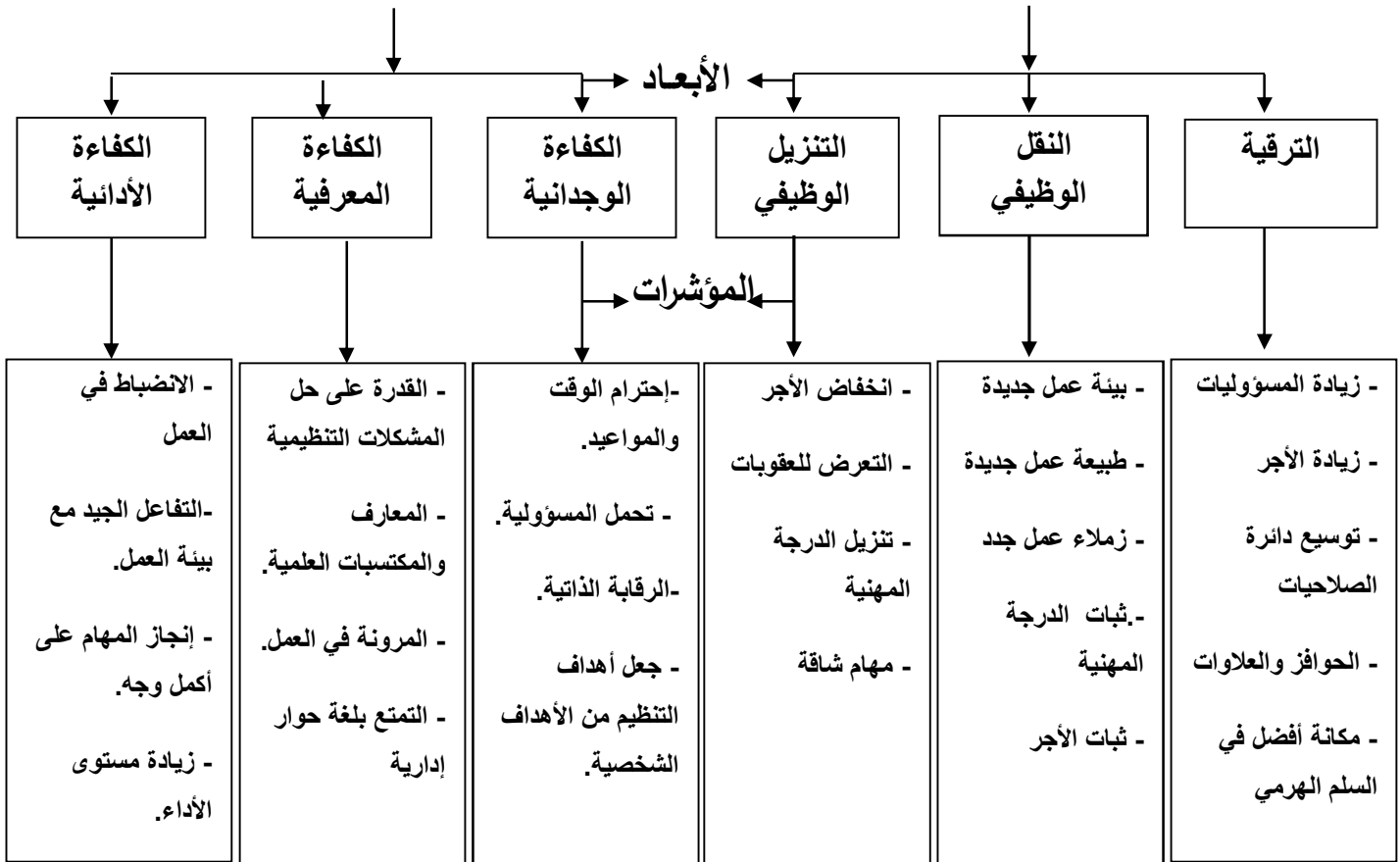
✓ يعمل التنزيل الوظيفي على رفع الكفاءة الأدائية للعاملين بـمديرية توزيع الكهرباء

والغاز -تبسة-

❖ نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): يوضح أبعاد و مؤشرات الدراسة

دور الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين:



المصدر : من إعداد الطالبتان

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

يرتبط اختيارنا لموضوع الحراك المهني ودوره في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين بجملة من الأسباب الذاتية والموضوعية، ومن أهمها:

- الرغبة الشخصية في التعمق أكثر حول الموضوع كونه موضوعا حيويا وملموسا.
- ارتباط الموضوع بتخصصنا الأكاديمي أي علم اجتماع التنظيم والعمل.
- الرغبة في التعرف على واقع الحراك المهني وكفاءة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.
- النقل العلمي والعملية لكل من متغيرات موضوع الدراسة والمتمثلة في الحراك المهني وكفاءة العاملين بأبعاده ومؤشراته المختلفة.

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراستنا في كونها تناقش موضوعا هاما وحيويا في إطار تخصصنا، أي علم اجتماع التنظيم والعمل ألا وهو موضوع الحراك المهني والكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية، إذ يعتبر من المواضيع البارزة التي تزايد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين والدارسين على حد سواء.

فالعنصر البشري أحد أهم العناصر المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم، وهذا ما يستدعي تسليط الضوء على ديناميكية هذا الأخير وحركيته داخل المؤسسة ودورها في الرفع من كفاءته المهنية، سواء كانت كفاءة معرفية، أدائية أو وجدانية على وجه الخصوص.

وهذا ما دفعنا للتعرف على الدور الذي يلعبه الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين من منظور سوسيو تنظيمي.

خامسا: أهداف الدراسة

يتم وضع الأهداف انطلاقا من فرضيات الدراسة ومن خلالها محاولة الإجابة على الأسئلة الفرعية، وعليه جاءت أهداف دراستنا كآتي:

- ✓ السعي لمعرفة كيفية مساهمة الترقية في تنمية مستوى الكفاءة الوجدانية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-.
- ✓ محاولة تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه النقل الوظيفي في تعزيز الكفاءة المعرفية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-.
- ✓ السعي لمعرفة كيفية عمل التنزيل الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الأدائية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-.

سادسا: مفاهيم الدراسة

1- مفهوم الحراك المهني:

أ. الحراك لغة:

يعرف الحراك في معجم الوسيط على أنه: "الحركة ويقال، ما به حراك يعني هامدا أو ساكنا وهي مأخوذة من فعل حرك، حراكًا، وحركةً، أي خرج عن سكونه.

الحركة: (في العرف العام) هي انتقال الجسم من مكان إلى مكان آخر، أو انتقال أجزائه.¹

وجاء في معجم المعاني الحراك بأنه: "الحركة أي كل مظهر عام من مظاهر النشاط ضد السكون."²

¹ - إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، ج1، القاهرة، 1972، ص 168.

² - ابن الفضيل ابن منظور: معجم لسان العرب، ط3، دار صادر للنشر والتوزيع، م4، بيروت، لبنان، 2004، ص 94.

وجاء في معجم محيط المحيط الحراك على أنه: "حرك الرجل يحرك حراكا، امتنع عن من الحق الذي عليه، وحراك فلانا أصاب حاركه، وحرك يحرك حراكا صار حريكا، حركه ضد سكنه، يقال حركته فتحرك، والحركة ضد السكون جمع حركات".¹

و"تشير الحركة في اللغة إلى حالة ضد السكون والثبات، فهي تدل من الناحية الفيزيائية على تغيير الواقع في الموقع، وتتطوي على تحول في الزمان والمكان، والحركة من المصطلحات الفيزيائية العلمية التي تأخذ معنى الانتقال والتحول، فهي نقلة ضد السكون والثبات الذي يؤول إلى الجمود والسنكرونية".²

ب. الحراك اصطلاحا:

يعرف الحراك اصطلاحا بأنه: "التيار العام الذي يدفع طبقة من الطبقات أو فئة اجتماعية معينة إلى تنظيم صفوفها بهدف القيام بعمل معين لتحسين حالتها الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو تحسينها جميعا".³

ج. الحراك المهني اصطلاحا:

يعرف الحراك المهني على أنه: "كل التغيرات التي تحدث للفرد إزاء العمل، ويقصد بها التغيرات في الوظيفة، المركز، مجال النشاط المهني، مكان العمل، المؤسسة أو الانتقال ما بين الوظائف أو المهن، البطالة وعدم النشاط".⁴

ويعرفه عالم الاجتماع الروسي سوروكين Sorokin على أنه: "إنتقال الفرد أو الجماعة من طبقة أو مستوى اجتماعي إقتصادي معين إلى طبقة أخرى أو مستوى اجتماعي

¹ - بطريس البستاني: محيط المحيط، قاموس مطول للغة العربية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 1998، ص 162.

² - حسين بركاني: المقاربة الجينية الوجيهة لبراديجم الحراك عند فريدريك نيتشه، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر الجزائر، م 10، ع 1، 2021، ص 616.

³ - عبد الوهاب الكيالي: موسوعة السياسة، ج 2، المؤسسة العربية للدراسات للنشر، بيروت، 1979، ص 222.

⁴ - Richard duhautois et autres : la mobilité professionnelle, éditions la découverte, paris 2012 ,p09.

اقتصادي آخر، بحيث يرتبط بهذا الانتقال تغيير في مستوى ووظيفة ودخل الفرد، وقد يكون هذا الانتقال إلى الأعلى أو إلى الأسفل".¹

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الحراك المهني هو كل تغير يطرأ على مستوى الفرد أو الجماعة داخل إطار العمل، ويصحب هذا التغير، تغير في كل من المركز الوظيفي، مجال النشاط ومكان العمل إما بشكل صاعد في صورة ترقيات، أو نازل في شكل عقوبات أو تنزيلات وظيفية، وعليه ضمت هذه التعريفات بعدد من أبعاد دراستنا الراهنة والمتمثلة في الترقية والتنزيل الوظيفي.

ويقول سوروكين Sorokin: "يمكن أن يكون الحراك أفقياً عندما يكون الانتقال الفردي أو الجماعي في نفس المستوى الاجتماعي من وجهة نظر المدخول، المستوى المعيشي، الهيبة، المكانة المهنية والامتيازات".²

يبرز من خلال هذا التعريف بعد آخر من أبعاد دراستنا الراهنة والمتمثل في النقل الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

و يعرفه ناصر قاسيمي في دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل على أنه: "ظاهرة تنظيمية تعني مغادرة بعض عمال المؤسسة التي يعملون بها إلى مؤسسات أخرى لأسباب عديدة منها ضعف الأجر، الحوافز، أو توتر علاقات العمل، ويمكن أن يكون الحراك المهني داخل نفس المؤسسة أو بين فروعها، أو الحراك في نفس القطاع أو بين قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة، أو حتى حراك في المستوى العالمي (إشارة إلى الحراك المهني الخارجي)".³

¹- بداوي محمد سفيان: الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علم إجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2021، ص06.

² Dominique merlin: les enquêtes de mobilité sociale ; puf ; paris ; 1^{er} édition ; 1994 ; pp.14 ; 15.

³- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص59.

يتضح من خلال هذا التعريف أن ظاهرة الحراك المهني نوعان، فقد يكون إما حراكا مهنيا داخليا (وهو المقصود بالدراسة)، أو حراكا مهنيا خارجيا ويكون بين فروع المؤسسة أو القطاعات المختلفة، وتبقى أشكال الحراك واحدة في كلا النوعين، إما إلى الأعلى تنظيما في شكل ترقية أو إلى الأسفل في صورة تنزيل وظيفي أو في نفس المستوى التنظيمي وهو ما يعرف بالنقل الوظيفي.

د. الحراك المهني إجرائيا:

في ضوء التعاريف السابقة وبالنظر إلى المؤسسة قيد الدراسة وطبيعة الدراسة الراهنة نعرف الحراك المهني على أنه: ظاهرة تنظيمية ديناميكية تعني الانتقال من وظيفة أو منصب عمل إلى آخر في ذات المؤسسة، وقد يكون هذا الحراك نحو الأعلى في صورة ترقية، أو نحو الأسفل في شكل تنزيلات وظيفية، أو في نفس المستوى وهو ما يعرف بالنقل الوظيفي.

2- مفهوم الكفاءة المهنية:

أ. الكفاءة لغة:

ورد في معجم لسان العرب للعلامة ابن منظور: "كافأه على الشيء، مكافأة وكفاء: النظير وكذلك الكفاء، والكفؤ، والمصدر الكفاءة، وتقول لا كفاء له بالكسر، وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له، والكفاء: النظير والمساوي".¹

وورد في معجم محيط المحيط: "الكفاءة حالة يكون بها الشيء مساويا لشيء آخر والكفاءة مصدر كافا، والحمد لله كفاءه الواجب أي ما يكون مكافئا له، أي مساويا، وهذا كفاءه أي مثله".²

¹ - ابن منظور: مرجع سابق، ص 80.

² - بطرس البستاني: مرجع سابق، ص 784.

ورود في معجم الوسيط: الكفاءة، كفاه الشيء، كفاية استغنى به عن غيره فهو كاف وكفى، وكثيرا ما تراد معها الباء وفي التنزيل العزيز: "وكفى بالله حسيبا" و: "كفى بالله شهيدا"¹

ويعرفها مهدي حسن زويلف M – H Zoilef: "الكفاءة النسبية بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات".²

ب. الكفاءة اصطلاحا:

عرفها القاموس التجاري على أنها: "مجموع المميزات والقدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات، في كل ما يخص المهنة فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة، بحيث لا يوجد كفاءة تامة إذا لم تواكب المعارف النظرية والميزات والقدرات التي تسمح بتنفيذ القرارات".³

ويعرفها كمال منصور Kamel Mansour على أنها: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف العلمية والعملية في العمل) والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"

ج. الكفاءة المهنية اصطلاحا:

يعرفها كايرد kaired على أنها: "مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين".⁴

كما يعرفها فيليب برونو Filipe porno على أنها: "القدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات، فهي قدرة تستند إلى معارف لكنها لا تختزل فيها، فهي مجموعة

¹- إبراهيم مصطفى وآخرون: مرجع سابق، ص 793.

²- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد -مدخل كمي-، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1998، ص 41.

³- حامدي عبد الحميد: دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 20.

⁴- كمال منصور، سماح صولح: تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع 7، بسكرة، الجزائر 2010، ص 50

من التصرفات الاجتماعية الوجدانية والمهارات المعرفية التقنية، التي تمكن من ممارسة الدور والوظيفة والمهمة، والعمل على أكمل وجه".¹

ويعرفها هاملي عبد القادر على أنها: "مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية ومن المهارة المعرفية والمهارة النفسية الحسية والحركية التي تمكن من ممارسة دور أو وظيفة أو نشاط أو مهمة أو عمل معقد على أكمل وجه".²

ويعرفها لويس دينو Lois Dino على أنها: "مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية وكذا مهارات نفسية، حسية، حركية، تسمح بممارستها تحقيق دور أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال".³

يتضح من خلال تعريف كل من كايرد، فيليب، هاملي عبد القادر، ولويس دينو، أن مفهوم الكفاءة المهنية يدل على مهارات الفرد وسلوكياته الأدائية التي تسمح بالعمل على أكمل وجه ويكون هذا بمواكبة المعارف النظرية والقدرات الذهنية وفي إطار مبادئ الفرد الوجدانية واستعداداته لتحمل المسؤولية.

وهو ما يلم بأبعاد دراستنا الثلاث والمتمثلة في كل من: الكفاءة المعرفية، الأدائية والوجدانية للعاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

د. الكفاءة المهنية إجرائياً:

في ضوء التعاريف السابقة وبالنظر إلى المؤسسة قيد الدراسة وطبيعة الدراسة الراهنة نعرف الكفاءة المهنية على أنها: قدرة المورد البشري على أداء مهامه وتأدية الأدوار والوظائف المنوطة به على أكمل وجه، مما يفعل عنصر الفعالية التنظيمية والرقى بالتنظيم ومن ثمة تحقيق الأهداف التنظيمية، وتتجلى الكفاءة المهنية أساساً في أبعادها الرئيسية

¹- فيليب برونو، ترجمة: لحسن بوتلاي: بناء الكفاءات انطلاقاً من المدرسة، منشورات عالم التربية، المغرب 2014، ص12.

²- هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة- الجزائر 2015، ص50.

³- مصنوعة أحمد تنمية: الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الوقع العلمي وأفاق التطور، جامعة بن بوعلي -الشلف-، يومي 3-4 ديسمبر 2012، ص6.

المتتملة في الكفاءة المعرفية والتي تشتمل على جل المعارف والمعلومات العقلية أو الذهنية الضرورية لأداء الفرد في شتى مجالات عمله، وكذا الكفاءة الأدائية والتي تشير إلى أداء الفرد ومهاراته الحركية، ثم الكفاءة الوجدانية وتشير إلى استعدادات الفرد واتجاهاته وقيمه وقناعاته المهنية.

3- الدور اصطلاحاً:

عرفه " أحمد زكي بدوي" في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: "السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة.¹ فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة".²

يتضح من خلال التعريف أعلاه، أن المركز والدور وجهان لعملة واحدة، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد السوسيو مهنية، يشير الدور إلى ما يتطلبه هذا المركز من مهام ومسؤوليات وسلوكيات متوقعة من الفرد بحكم مركزه الاجتماعي وفي ظل ثقافة المجتمع السائدة.

كما عرفه عبد المجيد سالمى في معجم مصطلحات علم النفس بأنه: "مجموعة من أنماط سلوك الفرد، تمثل المظهر الديناميكي للمكانة، وترتكز على الحقوق والواجبات المتعلقة بها، وبمعنى آخر يتحدد الدور على أساس متطلبات معينة تنعكس على توقعات الأشخاص لسلوك الفرد الذي يحتل مكانة ما في أوضاع معينة"³.

¹ - أمينة قهوجي: صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دراسات علم الاجتماع المنظمات، م02، ع12، جامعة محمد بوقرة- بومرداس- الجزائر 2019، ص 25.

² - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 395.

³ - عبد المجيد سالمى وآخرون: معجم مصطلحات علم النفس، ط4، دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، القاهرة 1998، ص107.

يتضح من خلال هذا التعريف أن مفهوم الدور يركز أساساً على الأفعال والتصرفات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد، والتي تتوافق مع متطلبات مركزه المهني وثقافة المجتمع.

كما عرفه تالكوت بارسونز Talkot parsonse على أنه: "النسق التوجيهي الكامل للفرد ومكانته المهنية، فهو منظم حول التوقعات المرتبطة بمستوى التفاعل، ومندمج في مجموعة خاصة من المعايير والقيم التي تحكم التفاعل مع دور أو عدة أدوار، تشكل مجموعة من التفاعلات والسلوكيات المتكاملة"¹.

ما أضافه هذا التعريف، كون الدور يرتبط وقبل كل شيء بمعتقدات الفرد وقيمه وقناعاته المكتسبة فيما يتعلق بالدور أو الأدوار التي يؤديها من خلال منصبه الاجتماعي وما يتوقعه الآخرون منه.

4- المؤسسة اصطلاحاً:

عرفها تالكوت بارسونز Talkot parsonse "على أنها: "نسق اجتماعي من أنساق اجتماعية مختلفة كالجماعات والأقسام... الخ، وغيرها من الأنساق التي لكل منها مجموعة من الوظائف، ولكل وظيفة مجموعة من الأدوار التي تقوم بها في ما بينها"². وهذا من خلال العمل على التنسيق بين مختلف الأنساق، وبالتالي فالمؤسسة تعد بدورها نسقاً فرعياً في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع"³.

¹حبيبة زلاقي: نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، ع17، جامعة باتنة2، الجزائر، 2018، ص 774.

²بوعلاق الله يوسف: ثقافة التشارك داخل المؤسسة وعلاقته بالجانب التنظيمي، مجلة الدراسات الحقوقية، م06، ع01، جامعة أحمد بن بلة - وهران - الجزائر، 2019، ص147.

³شونوف زينب: تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من إنتاج إلى إعادة إنتاج، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي دورية سداسية أكاديمية دولية محكمة، ع 3، 2019، ص66.

كما عرفها "عبد الرزاق بن حبيب" على أنها: "جملة من الوسائل تتشكل من مجموعة عناصر مادية ومعنوية وتستثمر من طرف مجموعة من الأشخاص، بغرض الوصول إلى إشباع هدف اقتصادي واجتماعي".¹

وعرفها "ناصر دادي عدون" على أنها: "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني"²

يمكن القول من خلال التعريفات السابقة أن المؤسسة هي عبارة عن نسق فرعي ضمن نسق عام متمثل في المجتمع، وما يشمل هذا النسق من عناصر بشرية أو مادية، بحيث يقوم على جملة من الأدوار والوظائف المتكاملة والمتناسقة في ما بينها لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع ككل.

¹-عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر، 2000، ص25.

²-ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص10،

سابعاً: الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة أحد أهم الركائز العلمية التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد لاختيار مشكلة البحث، إذ تمثل بالنسبة له تراثاً ومرجعاً وأرضية غنية بالمعلومات التي تخدم موضوع دراسته، وبناءً عليه تطرقنا إلى جملة من الدراسات السابقة التي تناولت كل من الحراك المهني وكفاءة العاملين أو احد بعديهما داخل المؤسسة، ومن أهمها:

1. الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى:

دراسة نسيمة أحمد الصيد الموسومة بـ: الترقية والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمطاحن الحروش نموذجاً، سكيكدة، الجزائر، 2005-2006¹

من بين الأهداف التي رسمت لهذه الدراسة نذكر:

- محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين الترقية والفعالية التنظيمية.
- التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقولات موضوعية.
- إبراز مدى مساهمة نتائج الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وقد تم صياغة السؤال الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة إرتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية ؟
- وقد تم تفكيكه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:
- هل هناك إستراتيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة ؟
- إلى أي مدى تستند المؤسسة إلى مقولات موضوعية في عملية الترقية ؟
- هل تساهم نتائج الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية ؟

¹- نسيمة أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمركب مطاحن الحروش نموذجاً-سكيكدة- رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة -سكيكدة-، الجزائر، 2007-2008.

وللقيام بهذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وعلى الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وعلى المقابلات والملاحظة والسجلات كأدوات مساعدة، وقد أجريت الدراسة على عينة مقدره ب70 عاملا من أصل 140 عاملا، أخذت بطريقة عشوائية طبقية بنسبة 50%، من كل طبقة وحسب مختلف المصالح، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- أن 66.7% من أفراد العينة المختارة قد أوضحوا أن وظائفهم تتوافق تماما مع تخصصاتهم العلمية.
 - بداية انتهاج سياسة للترقية التي تشجع الكفاءات وتعمل على زيادة انضباطهم وحرصهم على العمل.
 - قد أقر 51.4% بعدم فعالية أسس الترقية المعتمدة وتدخل الاعتبارات الشخصية من وساطة بنسبة 26.5%، جهوية 23.5%، علاقات شخصية 21.6% إلى جانب القرابة والمحسوبية.
 - وعند السؤال عن المعايير التي يفضلها المبحوثين في الترقية أشار 52.9% من أفراد العينة إلى الأقدمية كأول معيار وما يفسر ذلك أن أغلب العمال هم كبار في السن، ورتب 48% الكفاءة كثاني معيار، من ثمة الشهادات كالثالث معيار.
 - كما أكد الأغلبية أن الكفاءة كمعيار أساسي للترقية تؤدي إلى انضباط العمال من خلال إحساسهم بتقدير مجهوداتهم ومكافأتهم عليها.
- 🚩 جوانب الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من هذه الدراسة في استنباط المؤشرات الأساسية لبعث الترقية ومعايير الحصول عليها، ومدى ارتباطها بفعالية العمال وكفاءتهم بدرجة أولى، ومن ثمة ساعدت بشدة في بناء المحور الثاني من الإستمارة والمتعلق بالترقية.

الدراسة الثانية:

دراسة الماحي عبد النور، الموسومة بـ : الحراك المهني والاجتماعي لعمال المؤسسة الجزائرية، سكيكدة، الجزائر، 2014_2015.¹

هدفت الدراسة أساسا إلى:

- محاولة إبراز العوامل المساعدة على الحراك المهني الداخلي والخارجي.
- معرفة ورصد تأثير تطور التعليم ومجانيته في الجزائر المستقلة على العمال وتحديد مدى التحسن الذي مس مستواهم التعليمي ومدى انعكاسه على حراكهم الاجتماعي والمهني لنفس الجيل وما بين الأجيال.

وعليه تمت صياغة السؤال الرئيسي التالي:

هل مكنت سياسة تسيير الموارد البشرية من إحداث حراك مهني صاعد؟ وهل سمحت المنظومة التربوية من تساوي الحظوظ لأبناء الطبقات المختلفة؟ ما يفرز حراكا مهنيا واجتماعيا صاعدين لعمال المؤسسة.

وللإجابة على هذا السؤال تمت صياغة الفرضيات التالية:

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

¹ - الماحي عبد النور: الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014-2015.

وللقيام بهذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي وعلى المنهج الإحصائي كمنهج تكميلي لسد ثغرات المنهج الأول، واعتمد على الملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع المعلومات، وقد أجريت الدراسة على عينة مقدره ب102 عامل مشتملة على كل الفئات الاجتماعية المهنية الموجودة في المؤسسة (شملت 12 عامل من فئة الإطارات، 54 عامل من فئة أعوان التحكم و36 عامل من فئة أعوان التنفيذ).

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة البحثية نذكر:

- تتم الترقية والحراك المهني الداخلي في المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية على أساس الأقدمية في المنصب.
 - يعتبر العمال الترقية في المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وسيلة لزيادة الأجر والعلاوات إضافة إلى كونها عامل فعال في تحقيق انتماء الفرد وتعلقه بالمؤسسة.
 - يغلب على المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية الثبات المهني بحيث أن 64.70% من العمال لم يحصلوا على حراك مهني.
 - أكبر فئة مهنية حصلت على حراك مهني داخلي هي فئة أعوان التحكم.
- 📌 جوانب الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من هذه الدراسة في تعريف ووضوح صورة متغير الحراك المهني بشكل عام والترقية بشكل خاص، والتي تم الاعتماد عليها كبعد رئيسي من أبعاد دراستنا الحالية، ومن ثما ساعدت فصولها النظرية بشدة في مرحلة القراءات الأولية.

الدراسة الثالثة:

دراسة سلامة أمينة الموسومة بـ: إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، سيدي بلعباس، الجزائر، 2014-2015.¹

من بين الأهداف التي رسمت لهذه الدراسة نذكر:

¹- سلامة أمينة: إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2014-2015.

- التعرف على ميكانيزمات تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين.
- التعرف على مشاكل العمال في المؤسسات وقياس درجة رضاهم.

وعليه تم صياغة السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن بناء نظاما لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية العمومية يساعد على إنتاج الكفاءات وما تأثيره على تحقيق فعالية اجتماعية للمؤسسة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم صياغة الفرضيات التالية:

- برامج التكوين تساعد العنصر البشري على اكتساب معارف ومهارات لبناء الكفاءة.
- هناك علاقة بين تسيير وإنتاج الكفاءات البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- هناك اهتمام ضعيف من قبل المؤسسات العمومية لتحقيق فعالية اجتماعية.

وللقيام بهذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي نظريا، بينما على منهج دراسة الحالة تطبيقيا، واعتمد على المصادر الأولية وهي الاستمارة، والمصادر الثانوية المتمثلة في الكتب ، المجلات، المقالات، البحوث... وتم اختيار العينة الحصصية بمعنى من كل مؤسسة تم أخذ حصة مقدرة ب5%.

ومن النتائج التي تم التوصل إليها نذكر:

- أن الوظائف غير ثابتة بل هي متغيرة سواء في طريقة العمل أو في الأدوات المستخدمة وحتى التنظيم داخل المؤسسة من تحويلات أو ترقية، لهذا فهذه المؤسسات تبحث عن الأفراد التي تتوافر فيهم مواصفات كالشهادة والمستوى التعليمي.

- فيما يتعلق بالأجر فأغلب العمال في المؤسسات العمومية غير راضين عن الأجر الممنوح لهم، إلا فئة قليلة، وهي غالبا ذات المناصب العليا أو العمال ذوي الأقدمية، وهذا النقص ينعكس بشكل كبير على نفسية وأداء العامل، بالتالي يؤثر على إنتاجيته في المؤسسة وتحقيق الفعالية.

- تطبيق منهج الكفاءة في المؤسسة غالبا ما يطرح مشاكل عند محاولة المؤسسة بناء نظام للتعويضات على أساس الكفاءة، لأنه ينتج عنه أجور مختلفة وهنا قد يشعر العامل بعدم وجود عدالة في منح الأجور، لهذا يتوجب على المؤسسات العمومية إشراك العمال في تطبيق تسيير الكفاءات.
 - أما بالنسبة للحركية، فقد وجدنا أنها غير مكتسبة من طرف العمال وهذا بسبب أن المؤسسات لا تقوم بمثل هذه السياسات في المؤسسة.
 - أو أن العامل عندما يتعود على وظيفة لا يرغب في تغييرها أو بسبب أنه يرى بأن الوظائف المتاحة لا تمنحه أشياء إيجابية.
 - عمليات الترقية تتم بوتيرة بطيئة جدا في المؤسسات العمومية، وهذا راجع أنه في بعض الحالات تقوم بتوظيف خارجي لسد المنصب الشاغر عوض ما تقوم بتترقيات رغم وجود أفراد لديهم مؤهلات لذلك.
- 📌 جوانب الاستفادة من الدراسة:

يوحي عنوان الدراسة للوهلة الأولى ببعده عن موضوع دراستنا، وعند التعمق في مضمونها نلتبس أن الباحثة قد تناولت الحراك المهني بشكليه الأساسيين المتمثلان في الترقية والنقل الوظيفي كسبب رئيسي في تحقيق وتنمية الكفاءات بالمؤسسات العمومية الجزائرية، وعليه ساعدت بشدة في الربط بين متغيري الحراك المهني والكفاءة المهنية بدراستنا الحالية.

الدراسة الرابعة:

دراسة حمود حيمر الموسومة بـ: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017-2018.¹

من بين الأهداف التي رسمت لهذه الدراسة نذكر:

¹-حمود حيمر: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين الموارد البشرية، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية-قسنطينة، ميلة-أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 1، الجزائر 2017-2018.

- معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.
- الوقوف على واقع تنمية الكفاءات بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.
- معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في رفع مستويات كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.

وعليه تم صياغة السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

- تتمتع الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية بمستوى كفاءة جيد على العموم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستوى كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية تعزى لاستفادتها من برامج لتنمية الكفاءات.

وللقيام بهذه الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات واعتمد على المسح الشامل بمعنى إجراء الدراسة على جميع الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات قيد الدراسة.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- تتمتع الموارد البشرية العاملة بمنظمات عينة الدراسة بمستويات كفاءة جيدة.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين الكفاءات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وبين تحسن الأداء على مستوى الموارد البشرية.
- تنمية كفاءات الموارد البشرية تؤثر إيجاباً في مستويات تحسن أدائها الوظيفي وذلك من خلال أساليب النقل والتدريب الوظيفي.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من هذه الدراسة في تعريف مفهوم الكفاءة وسبل تنميتها وتجسيدها بالمنظمات الجزائرية، وعلى رأسها الترقية والنقل الوظيفي، كما ساعدت في إختيار منهج الدراسة وبناء المحاور الأساسية للاستمارة.

2- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة رشدي عزيز عبد الله، الموسومة ب: العوامل المؤثرة في الكفاءة المهنية للإدارة المحلية في العراق، دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الوحدات الإدارية في إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الأردن، 2010.¹

من بين الأهداف التي رسمت لهذه الدراسة نذكر:

- التعرف على العوامل المؤثرة في الكفاءة المهنية للإدارة المحلية في العراق، وذلك بناء على دراسة آراء رؤساء مجالس وحدات الإدارة المحلية وأعضائها في إقليم كردستان.
- معرفة دور العوامل التنظيمية والمسارات المهنية في تحقيق الكفاءة الوظيفية للعاملين.

وعليه تم صياغة السؤال الرئيسي التالي:

فيما تتمثل العلاقة القائمة بين كل من الكفاءة المهنية والمتغيرات الوظيفية داخل المؤسسات؟

1- رشدي عزيز عبد الله: العوامل المؤثرة في الكفاءة المهنية للإدارة المحلية في العراق، دراسة تحليلية لآراء رؤساء وأعضاء مجالس الوحدات الإدارية في إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأردن، 2010.

وللقيام بهذه الدراسة البحثية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي للدراسة الحالية، وطبق الدراسة على عينة من العاملين تم أخذهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية، واعتمد على الاستمارة والمقابلة كأداتي لجمع المعلومات والبيانات،

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- أهم العوامل التي أثرت في الكفاءة المهنية هي عوامل تنظيمية بحتة ومن بينها نذكر الحوافز سواء المادية أو المعنوية، الترقيات وتنمية المسارات الوظيفية بأنواعها من خلال كل من أساليب التدريب والتكوين ...
 - للترقية دور كبير في تنمية الكفاءات داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها ومجال نشاطها.
 - للعوامل المادية دور كبير في تحقيق كفاءة العامل الأدائية والوظيفية.
- 📌 جوانب الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من هذه الدراسة على مستوى الجانب النظري والمتعلق بالكفاءة المهنية، كذلك تم الاستفادة منها في نوع المنهج المستخدم إضافة إلى نوع العينة المتبعة كونها دراسة تتشابه مع دراستنا بشكل كبير في المستوى الضمني.

الدراسة الثانية:

دراسة جورج جورج تدميان، الموسومة ب: متطلبات تفعيل دور الجامعات اتجاه الحراك المهني في ضوء الخبرات العالمية، دراسة ميدانية بجامعة المنصورة مصر، 2011.¹

من بين الأهداف التي رسمت لهذه الدراسة مايلي:

- تحديد أهم متطلبات تفعيل دور الجامعات المصرية اتجاه الحراك المهني .

1- جورج جورج تدميان: متطلبات تفعيل دور الجامعة في اتجاه الحراك المهني في ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة كلية التربية، ج2، جامعة المنصورة، مصر، ص 76.

- العمل على وضع تصور مقترح يتضمن أهم المتطلبات التي تساعد على تفعيل دور الجامعات المصرية اتجاه الحراك المهني .
- محاولة تفعيل الحراك في ضوء بعض الخبرات العالمية وواقع المجتمع المصري.

وعليه تم صياغة السؤال المركزي التالي:

- فيما تتمثل متطلبات تفعيل دور الجامعات اتجاه الحراك المهني في ضوء الخبرات العالمية؟

وللقيام بهذه الدراسة عمد الباحث إلى اعتماد المنهج الوصفي كمنهج رئيسي لمتابعة سير الدراسة، معتمداً كذلك على المنهج المقارن كمنهج ثانوي، وقد استخدم في إطار هذين المنهجين الطريقة المسحية أو المسح الشامل .

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- للجامعة دور جد كبير في تفعيل الحراك المهني بأشكاله وصوره المختلفة؛
- الحراك المهني داخل الجامعة له أثر كبير وبارز في تحقيق كفاءة العاملين على مستوياتها، وخاصة فيما يتعلق بعنصر الترقية بدرجة أولى؛
- للحوافز بأشكالها دور في إحداث الحراك المهني داخل الجامعة ما يعزز مبادئ الفرد المهنية وانتمائه للمؤسسة.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من هذه الدراسة في إثراء قراءاتنا وتعميقها حول عنصر الحراك المهني للعاملين، وأهم أساليب تنميته وإحداثه في المؤسسات على اختلاف نوعها وطبيعتها، وكذا التعرف على الدور الذي يلعبه في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

الدراسة الثالثة:

دراسة راية بنت سعيد بن علي المشرفي، الموسومة ب: ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم، جامعة نزوى، عمان، 2014.¹
من بين الأهداف التي رسمت لهذه الدراسة نذكر:

- محاولة التعرف على درجة ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.
 - محاولة معرفة نوع هذه العلاقة من وجهة نظر الإداريين.
 - معرفة تأثير الضغوط النفسية في إحداث تحويلات وظيفية للإداريين العاملين بالمؤسسة.
 - محاولة معرفة دور الضغوط التنظيمية في شعور العامل بأحقيقته في الترقى في السلم الهرمي.
- وللعمل على تحقيق هذه الأهداف تم صياغة السؤال المركزي التالي:
- فيما تكمن طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية والحراك المهني داخل المؤسسة؟
 - وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي تم صياغة مجموعة من الفرضيات من بينها نذكر:
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط النفسية والتحويلات والتنقلات المهنية للعاملين.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط التنظيمية وشعور العامل بأحقيقته في الترقية.
- وللقيام بهذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لوصف وتحليل جل أبعاد دراستها تحليلاً سوسيو تنظيمياً، واعتمدت على الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات، وتم اعتماد عينة مكونة من 187 مفردة موزعة على كل الطبقات المهنية.
- ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:
- أن درجة ضغوط العمل في المديريات الفرعية للتربية جاءت متوسطة كذلك جاءت درجة الحراك المهني متوسطة.

1- راية بنت سعيد المشرفية: ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين، جامعة نزوى، عمان، 2014.

- وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين ضغوط العمل والحراك المهني بمديريات التربية بسلطنة عمان.
- وجود علاقة قوية بين الضغوط النفسية والتحويلات الوظيفية والحراك الوظيفي للعاملين.
- للحراك المهني النازل تأثير سلبي على نفسية العاملين، وما يترتب عنه من سلوكيات عدائية.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من هذه الدراسة في كونها ساعدت بشكل واضح في بلورة بعدين من أبعاد دراستنا الحالية والمتمثلة في النقل الوظيفي والترقية بدرجة أولى، كذلك الاعتماد عليها في صياغة بعض أسئلة الاستمارة.

الدراسة الرابعة:

دراسة مدثر حسن سالم عز الدين وأمير محمد علي المؤمن، الموسومة بـ: دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة وأداء العاملين، دراسة حالة بجامعة دنقلا بجمهورية السودان، 2019.¹

من بين الأهداف التي رسمت لهذه الدراسة نذكر ما يلي:

- محاولة الإلمام بمدى التزام الجامعة بوضع سياسة محددة للترقية والنقل الوظيفي.
 - محاولة إبراز أثر سياسات الترقية والنقل في رفع كفاءة وأداء العاملين بالجامعة.
- وعليه تم صياغة السؤال الرئيسي التالي:

فيما يتمثل دور الترقية والنقل الوظيفي في رفع كفاءة وأداء العاملين بالمؤسسة؟

تم تفكيكه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى الالتزام بوضع سياسة محددة للترقية والنقل الوظيفي؟
- فيما تتمثل العلاقة بين سياسة الترقية والنقل وكفاءة أداء العاملين؟

¹ - مدثر حسن سالم عز الدين وأمير محمد علي المؤمن: دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة وأداء العاملين دراسة حالة بجامعة دنقلا بجمهورية السودان، المجلة العربية للإدارة، م 39، ع 3، سبتمبر 2019.

وللقيام بهذه الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي ومنهج دراسة الحالة كمنهج تكميلي، ولجمع المعلومات والبيانات اعتمد الباحثان على مصادر أولية وأخرى ثانوية، تتمثل الأولى في الاستبيان والمقابلة الشخصية، وتتمثل الثانية في الكتب والمراجع والدوريات والقوانين واللوائح المنظمة، وقد بلغت عينة الدراسة 200 مفردة بنسبة 45% من إجمالي مجتمع الدراسة اختيرت بطريقة عشوائية احتمالية طبقية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- تتم الترقية بناء على تقارير أداء الشخص المترقي وذلك بنسبة 63.3%.
- عند النقل الوظيفي تتم مراعاة الجوانب والظروف الشخصية للعاملين بنسبة 58.9%.
- يتم النقل أحيانا بهدف تدريب العاملين على أداء الوظائف المختلفة بنسبة 56.1%.
- يهدف النقل إلى معالجة بعض مشكلات العمل وذلك بنسبة 71.1%.

جوانب الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من هذه الدراسة بشكل خاص كونها تضمنت بعدين أساسيين من أبعاد دراستنا الحالية والمتمثلة في الترقية والنقل الوظيفي، كما ساعدت في معرفة الأسباب الدافعة للاعتماد على هذا الأخير ودوره في تحقيق كفاءة العاملين.

3- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

دراسة أرنود ديبراي وإيزابيل ريكوتيي، الموسومة بـ: الحراك المهني ودورة الحياة، جامعة مينيسوتا، 2017.¹

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الحراك المهني بدورة حياة العاملين بالمؤسسات.

ومن بين الفرضيات التي صاغتها الدراسة نذكر:

¹- أرنود، ديبراي، وإيزابيل ريكوتيي: الحراك المهني ودورة الحياة، مجلة جامعة مينيسوتا، م74، الو.م.أ، 2017.

- تختلف فرص الحراك بحسب عنصري العمر والأقدمية في المؤسسة.
 - ينخفض الميل لتغيير الوظائف من حيث طول مدة العمل بالمؤسسة.
 - وللقيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق المستخرجة من ميدان الدراسة إضافة إلى الملاحظات العلمية.
 - توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:
 - بالنظر للأقدمية تزداد فرص تثمين الحراك على أفق متوسط المستوى.
 - تعد فئة الإناث من أكثر الفئات المهنية عرضة للحراك بأشكاله وصوره المختلفة، وهذا نظرا لظروف معينة.
 - للعوامل الشخصية بما فيها القدرات، المهارات ومعارف الفرد ومكتسباته العلمية دور جد كبير في إحداث الحراك المهني بأشكاله وصوره المختلفة.
- 📌 جوانب الاستفادة من الدراسة:

تم الاستفادة من هذه الدراسة في الحصول على بعض مؤشرات الحراك المهني، كذلك ساعدتنا في معرفة أهم عوامل الحراك المهني بشكل واضح، وأهم سبل تفعيله في المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها ووظيفتها.

📌 الفجوة العلمية للدراسة الحالية:

تميزت الدراسة الحالية بتغطية جوانب عدة لم تغطيها الدراسات السابقة، ففي حين ركزت الدراسات السابقة على بعدين فقط من أبعاد الحراك المهني والمتمثلة في الترقية والنقل الوظيفي، نجد أن دراستنا الحالية قد تناولت إضافة إلى هذه الأبعاد بعد آخر ألا وهو التنزيل الوظيفي، كما انفردت دراستنا بمؤشراتها الخاصة والخادمة لهدف الدراسة، إضافة إلى كونها تناولت الكفاءة المهنية في شقها المعرفي، الأدائي والوجداني، ومن ثمة محاولة الربط بين أبعاد كلا المتغيرين، وهذا ما أضفى قيمة علمية للدراسة الحالية.

الفصل الثاني:

الدراك المهني في المؤسسة الاقتصادية



تمهيد

- أولاً: المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني.
- ثانياً: أسباب وعوامل الحراك المهني.
- ثالثاً: أنواع وأشكال الحراك المهني .
- رابعاً: أهداف الحراك المهني .
- خامساً: الحراك المهني في ظل نظريات التنظيم.

خلاصة

تمهيد:

يعد المورد البشري أهم الموارد المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وكفاءتها على وجه الخصوص، ومن هنا جاءت أهمية دراسة حركية هذا الأخير داخل المؤسسة والوقوف على أهم أشكالها وصورها وكيفية تأثيرها على الكفاءة المهنية للعاملين، وعليه تطرقنا في هذا الفصل إلى عدة عناصر ومفاهيم مرتبطة بالحراك المهني داخل المؤسسة، كالتردد الوظيفي والتدوير الوظيفي ... ثم إلى أهم الأسباب والعوامل المساهمة في تحقيق حراك مهني داخلي ملموس، مروراً بأشكال هذا الأخير والذي يكون إما صعوداً أو نزولاً، أو في نفس المستوى، ثم عرجنا إلى أهم أهدافه على الفرد والمجتمع، وأخيراً التطرق لهذا الحراك المهني في ظل نظريات التنظيم.

أولاً: المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني.

نجد من بين المفاهيم القريبة لمفهوم الحراك المهني ما يلي:

1- أنماط الأعمال المهنية: هذا المصطلح يعتبر أحد مترادفات الحراك المهني حيث "يمكن أن يطلق عليه البعض "حراك الوظيفة" وقد يطلق عليه البعض الآخر "حراك العمل" وبميل درسوا الحراك المهني في الوقت الحالي إلى اعتبار المهنة وحدها دليلاً كافياً للمكانة الاجتماعية الاقتصادية، ومن ثمة دليلاً للحراك الاجتماعي.

- ومعنى ذلك أن الحراك المهني يساوي ويعادل الحراك الاجتماعي.

غير أن الحركة في اتجاه الحراك تسير إلى حد كبير في اتجاه الحراك الأفقي في أوساط العمال دون زيادة مقابلة في الحراك الرأسي، ذلك أن أكثر العوامل قوة في إحداث الحراك الرأسي هو التعليم¹.

كما تأخذ دراسة الحراك المهني طريقتين متوازيتين هما:

1- عبد الباقي زيدان: علم اجتماع المهني أو اجتماعات العمل، ط2، دار الفكر العربي، مصر، 2018، ص، ص 17، 18.

-الحراك المهني بين الأجيال:

-الحراك المهني داخل الجيل الواحد:

وتجرى دراسة الحراك المهني بين الأجيال على أساس مقارنة مهنة الابن بمهنة الأب وفي بعض الأحيان بمهنة الجد وهو ما يعرف بمصطلح "التوريث المهني" ويكون أساس المقارنة في التماثل أو التباين بين مهنة الأب ومهنة أبيه ومهنة جده، وفي حالة التماثل بين مهنة الابن والأب والجد فإن الدراسة تتجه إلى مدى زيادة وانخفاض مهارة كل جيل عن الآخر، وتسير صفة الحراك إما ارتفاعاً أو انخفاضاً، والحراك هنا يمكن قياسه بشكل ميسور لأن الحراك داخل الجيل الواحد يقاس عن طريق مقارنة المهن العديدة التي شغلها الفرد خلال حياته العملية.¹

ونجد أن الحراك المهني داخل الجيل الواحد هو الانتقال الوظيفي الأفقي للفرد بين مكانات متعددة خلال فترة حياته المهنية، ويطلق عليه أحيانا حراك الوظيفة.²

2- التدرج المهني:

يعرفه "الجوهري" بأنه طريقة ترتيب أعضاء نسق معين في تسلسل هرمي، درجات أو مستويات فوق بعضها تتفاوت مستوياته من حيث الهيبة، الثروة، النفوذ، وغير ذلك من خصائص المكانة.³

ومن هنا يمكن تحديد العلاقة بين مفهوم التدرج والحراك، فالتدرج يعبر عن الحالة الأستاتيكية التي تكون عليها المنظمة في شكل متباين أما الحراك فإنه يعكس الحالة التي يكون عليها المجتمع.⁴

1. Alain Girard : *la réussite social* éd, PUF ,2enoed, France, 1991, p, p 93 ,96

²- نيا ب البدانة، فايز المجالي: الحراك الاجتماعي بين الأجيال والتميز المهني لدى الأبناء، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، ع9، قطر، 1996، ص، ص209-210.

³- محمد محمود الجوهري: المدخل لعلم الاجتماع، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 1984، ص391.

⁴- رقية عبد الله محمد جردان: التعليم والحراك الاجتماعي، دراسة ميدانية بمدينة سوهاج، أطروحة دكتوراه، جامعة أسيوط، مصر، 1994، ص، ص137،138.

4- التدوير الوظيفي:

ويقصد به: تنقل العامل من عمل لآخر وذلك بهدف تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرتابة وزيادة إمكانية التحفيز والأداء.¹

ويعرف أيضا على أنه تعويض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتا من وظيفة إلى أخرى، ويساعد ذلك على أن يتعرف على الموظفين الآخرين وأنشطتهم وبيئة العمل العملي والاجتماعي ويساعد ذلك لاحقا على أداء العمل مع الجهات المختلفة.²

من خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف التدوير الوظيفي على أنه: نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى قصد تنمية مهاراته وخبراته الشخصية وإلهامه بوظائف المنظمة ككل.

4-التفاوت المهني: يشير "شيبارد" في كتابه علم الاجتماع إلى أنه: "كلما وجد اثنان أو أكثر من الناس في شكل مجموعة فإنهم أخيرا يبدؤون في ترتيب آخر، والنتيجة ينشأ التفاوت وعاجلا يصبح بعض الأفراد في قمة الهرم والآخرين في أسفله".³

5- "المكانة الاجتماعية والدور: يذهب كل من "توماس وأديسون" إلى أن: "الأوضاع العالية أو المنخفضة تسمى مكانات، فالمكانات هي وضع الفرد في البناء الاجتماعي فعلى سبيل المثال إن بعض الأفراد يكونون أطباء، محامين، معلمين، تجاربيين، كل هؤلاء الأشخاص يحوزون مكانة محددة أو وضعا معين في المجتمع .

ف نجد أن الأفراد يحوزون مكانتهم بطريقتين "المكانة المنسوبة" و "المكانة المنجزة" فالمكانة المنسوبة هي التي تنسب إلى الفرد على أساس بعض الصفات الثابتة مثل:

¹- قورا ري الزهرة، العياشي مريم: أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية بأدرار، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، الجزائر، 2019، ص 07.

²- معاد حسان إسماعيل: العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة دراسة استطلاعية، مجلة الدنانير، ع16، العراق، 2019، ص275.

³-J.M .sheppardm :sociologie, westpubichingco ,USA ,new york , 1981, p ,p 178 ,179.

العرق، الجنس، بصرف النظر عن القدرات الفردية والأداء، وببساطة الشخص لا يملك خياراً حول المكانة المنسوبة إليه، أما المكانة المنجزة فهي تكون مكتسبة من خلال التنافس المباشر للفرد مع الآخرين.

أما الدور فإنه السلوك المتوقع من الشخص بسبب وضعه في البناء الاجتماعي أو الجماعة فالمكانة إذن هي مجموعة الامتيازات والواجبات، أما الدور فهو القيام بأعباء هذه الواجبات وتلك الامتيازات".¹

ثانياً: أسباب وعوامل الحراك المهني.

1- أسباب الحراك المهني:

نجد من بين الأسباب الدافعة لإحداث حراكاً مهنيّاً داخل المؤسسة ما يلي:

5- "وضع التوازن في عدد العاملين بين الإدارات المختلفة في المنشأة.

6- اكتساب الخبرة والمعرفة بكفاءة نواحي العمل، فقد ينتقل الموظف من إدارة لأخرى للتعرف على أوجه النشاطات في الإدارات الأخرى.

7- علاج وتصحيح وضع معين، مثال ذلك نقل الموظف من وظيفته الحالية الغير المناسبة إلى وظيفة أخرى تتناسب مع استعداداته وقدراته، ويكون الحراك هنا لصالح الموظف والمنشأة لتحقيق رغبة أو طلب الموظف الشخصية في حالة الملل أو الروتين في الوظيفة التي يشغلها ويريد بذلك الانتقال إلى وظيفة أخرى، ولتنمية مهارات واكتساب خبرات أكبر يضيفها إلى مساره المهني.

أما "البعض الآخر من الموظفين لا يرحبون بفكرة النقل من وظائفهم الحالية، وذلك لتعودهم على الوظيفة واندماجهم مهنيًا واجتماعيًا مع الزملاء أو لظروف عائلية تتعلق بمكان الإقامة".²

¹ - W. L, thomas, R. Anderson: **sociologie the study of human relationship** , Harcourt brace jovanovich ,USA new york,2015 ,p ,p 121 ,122 .

²-عبد الباقي زيدان: مرجع سابق، ص408.

2-عوامل الحراك المهني:

من بين العوامل المؤدية إلى إحداث حراك مهني ملموس سواء للفرد، الجماعة أو المجتمع مايلي:

أ-سوق العمل:

"الحراك المهني بالحالة التي يعرفها سوق العمل، أي بشدة العرض والطلب على قوة العمل، ففي حال وجود طلب كبير على قوة العمل بصفة عامة أو على تخصصات وكفاءات معينة، فإن أصحاب هذه المؤهلات يكونون الأكثر حراكا مقارنة بالعمال أصحاب المؤهلات والكفاءات التي لا تعرف طلباً كبيراً على مؤهلاتها في سوق العمل، فتجد العمال أصحاب المؤهلات والكفاءات التي تعرف طلب كبير من طرف سوق العمل يبحثون على حوافز أكبر وامتيازات لشغل منصب عمل في مؤسسة ما، ما يجعل من هذا العامل قابل للحراك المهني في أي مرة عرض عليه منصب عمل أحسن من الذي يشغله من ناحية ظروف العمل والمقابل المادي (الأجر)، والامتيازات بالإضافة إلى الحوافز".¹

ب-الأجر:

" لقد أكد العديد من العلماء على أهمية الدخل المادي كأحد العوامل المهمة المؤدية إلى الحراك بحيث يعتبر الأجر عاملا مهما من العوامل التي تؤدي بالفرد إلى الانتقال من وظيفة إلى أخرى أو من منصب عمل إلى آخر، أنه يمكن الفرد من العيش وتوفير مستلزماته الضرورية وتحقيق أماله وأحلامه بالإضافة إلى تخطيط استراتيجياته وأهدافه المستقبلية لذلك نجد العامل يتطلع إلى منصب العمل ذو الأجر الجيد المناسب لخصائصه الشخصية كسنه ومستواه التعليمي وكفاءته المهنية و أقدميته، حيث أن هناك منصب عمل في مؤسسة معينة يستلزم متطلبات علمية ومهنية مقابل أجر قليل مقارنة مع نفس المنصب

¹ - ناجي عبد النور: الحراك الإجتماعي، مجلة المستقبل العربي، ع387، الأردن، 2011، ص138.

في مؤسسة أخرى وهذا ما يدفع بالعامل إلى البحث عن المنصب المناسب لخصائصه وكفاءته الشخصية وذو الأجر الجيد".¹

ج-الأقدمية:

" إن العامل في أول سنوات عمله يكون قابلاً للانتقال والحراك المهني وذلك من خلال الاستقالة أو الإقالة وذلك لعدة أسباب قد تجتمع أو تأتي كل على حدى من بينها:

- عدم التكيف مع محيط العمل.
- عدم التكيف مع زملاء العمل.
- عدم الاقتناع بالمقابل المادي (الأجر)، نظير العمل المنجز".²

أما العمل والمرافقة والخبرة الطويلة والمحيط بالإضافة إلى الإيجابيات المحصل عليها بمرور السنين(الحق في التقاعد، امتداد مدة العطل، زيادة الأمن الوظيفي وتحسين الأجر) كل هذا يشجع على الاستقرار.

د-السن:

"يعتبر السن أحد العوامل المؤثرة في الحراك المهني للعامل، حيث يعتبر العامل صاحب السن الصغير ذو قابلية للحراك المهني مقارنة بالعامل صاحب السن الكبير، إذ أنه وبمرور سنوات عمر العامل تزيد مسؤولياته ومتطلباته فإذا كان عازباً يتزوج، وإذا كان متزوج يصير أب أو أم، إلى غير ذلك من الظروف والمستجدات والوضعيات التي تطرأ على العامل بمرور الزمن والتي تؤثر في حراكه المهني وتفرض عليه الاستقرار والثبات في منصبه ووظيفته.

¹-Richard duhautoise et autres: **opcite**, p84.

²- سعد الدين إبراهيم: عوامل قيام الحراك المهني، مجلة المستقبل العربي، الأردن، العدد 399، ماي 2012، ص130.

الترقيات تعرف بصفة خاصة في السنوات الأولى للحياة المهنية، الحركات العمودية كثيرة في أول الحياة المهنية وتتناقص بعد ذلك بصفة سريعة ما بين 25 و 30 سنة، كما أن هناك مرحلة ثانية من الانخفاض والتناقص بعد 50 سنة".¹

هـ- التعليم والتكوين المتخصص:

" قد يكون للتعليم والتكوين المتخصص المتواصلين دور في الحراك المهني للعامل وذلك يكون في عدة حالات أهمها:

- قد يشغل الفرد منصب عمل بمؤهل علمي ضعيف وبعد ذلك يتم دراسته وتعليمه لشغل منصب عمل أعلى مهنياً، ويكون ذلك إما في مؤسسته أو خارجها.
- قد يشغل الفرد منصب عمل ثم من خلال التكوين المتخصص والمتواصل يرتقي ويتحرك مهنياً في المسار المهني الوظيفي للمؤسسة، كما أثبتت الدراسة أن التعليم أصبح من الأسس الهامة التي يركز عليها النقل المهني الصاعد ذلك أن النقل الذي يحقق أكثر من هدف واحد يتيح فرصة أوسع أمام العامل للحصول على الترقيات والعلاوات".²

ي-العوامل والظروف الشخصية:

" تلعب العوامل والظروف الشخصية دوراً في حراك العمال مهنياً وذلك من خلال:

- بحث الفرد عن منصب العمل ذو الامتيازات مثل: البحث عن المؤسسة التي توفر النقل للعمال والمطعم إلى غير ذلك من الامتيازات.
- بحث الفرد عن منصب العمل القريب من مكان سكناه.
- بحث الفرد عن منصب العمل الموافق لقدراته الجسدية والعقلية، فهناك أفراد لا يحبذون العمل الليلي وآخرون لا يحبون العمل في الضوضاء".³

¹ - سعد الدين إبراهيم، مرجع سابق، ص 136.

² - نسيم أحمد الصيد: مرجع سابق، ص 61.

³ - ناجي عبد النور: مرجع سابق، ص 139.

ثالثا: أنواع وأشكال الحراك المهني.

I- الحراك المهني الداخلي وأشكاله:

" يعرف الحراك المهني الداخلي على انه انتقال الفرد من وظيفة أو منصب عمل إلى آخر داخل المؤسسة عن طريق الترقى والصعود أو التمهق وتنزىل الدرجة المهنية، أو النقل من وظيفة إلى أخرى بنفس الدرجة المهنية، أي أنه قد يكون حراكا مهنيا داخليا رأسيا (الترقية)، أو نحو الأسفل (تنزىل وظيفي)، أو حراكا مهنيا داخليا أفقيا (النقل الوظيفي).

1- الحراك المهني الداخلي نحو الأعلى (الترقية):

1-1- مفهوم الترقية:

تعرف الترقية الوظيفية على أنها انتقال العامل أو الموظف من منصب عمل إلى آخر أو من وظيفة إلى أخرى أعلى منها في الرتبة والمكانة المهنية¹.

" وتعتبر من أهم المزايا الوظيفية التي يسعى إليها الموظف العمومي لتحقيق ذاته فهي المحفز الذي يعزز ثقته بنفسه ويدفعه للإبداع في عمله وأدائه الوظيفي فتجعله ينتقل ويتدرج في السلم الإداري فتكون له مهام ومسؤوليات جديدة وامتيازات أكثر أهمية تمنح له بمقتضى القانون.²

فالترقية في الدرجات هي أحد صور تثمين الخبرة المهنية التي يكتسبها الموظف، وهي تتمثل في الإنتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة³.

¹- سليمان أحمية: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص، ص89-90.

²- نبيلة أفوجيل: خصوصية نظام الترقية في الأمر 06-03، مجلة الاجتهاد القضائي، م 13، ع01، جامعة محمد خيضر- بسكرة- الجزائر، 2021، ص411.

³- دندن جمال الدين: النظام القانوني لترقية الموظف في الإدارات والمؤسسات العمومية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، م06، ع01، جامعة الجزائر1، كلية الحقوق، الجزائر2022، ص2127.

كما يمكن تعريفها على أنها " عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية منها أو المعنوية، أو كلاهما معاً".¹

" تترافق الترقية من منصب عمل إلى آخر مع الزيادة في المسؤولية وتعد المهام وزيادة في الأجر، كما تعتبر بالنسبة للعامل وسيلة وحافزا لرفع مكانته والرقى في المؤسسة وتحقيق مناصب عالية ذات التأثير والهيبة، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فالترقية تؤدي للعامل إلى زيادة دخله ما قد ينعكس على حياته الاجتماعية والاقتصادية".²

" كما تعتبر الترقية حافزا للفرد خاصة إذا كانت مترتبة على تقييم أداءه، حيث تفتخر بعض المنظمات من توفيرها لفرص الترقية للأفراد، فهي بهذا الشكل تشبع الحاجات الخاصة وتحقيق الذات لدى الأفراد والسماح لهم بالتمتع والاستفادة من هذه الفرص نتيجة مواجهة التحديات وشغل مراكز ذات أجور أعلى وظروف عمل أفضل".³

أما بالنسبة للمؤسسة فالترقية تعتبر من الوسائل التي تستعملها المؤسسة لتحفيز عمالها لزيادة الإنتاج بالإضافة إلى زيادة الولاء لها، خصوصا إذا كانت على أسس علمية تراعي الحيادية وتكافؤ الفرص بين العمال.

وتعتبر وسيلة لاستقطاب العمال من مؤسسات أخرى، أصحاب الكفاءة والمهارة وذلك لعلمهم بأوجه المؤسسة التي تتاح فيها فرص الترقى والتطور وظيفيا من ناحية واجتماعيا من ناحية أخرى كالمؤسسات الصناعية فالترقية الوظيفية تعتبر ذات أهمية بالنسبة للعامل والمؤسسة في آن واحد.

1-2- نتائج الترقية:

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل.
- زيادة في المسؤوليات والصلاحيات في الوظيفة الجديدة.

¹ محمد قاسم القروي: إدارة الأفراد، الأمل للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص 185.

² محمد إبراهيم: الحراك المهني والاجتماعي، دار الأكلولة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 101.

³ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص 317.

ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي سنترتب على الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى".¹

1-3- أنظمة الترقية:

" إن حراك العاملين نحو الأعلى داخل المؤسسة التي يعملون بها عن طريق الترقية يتم على أساس النظام الذي تعتمده المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن لكل مؤسسة نظام خاص بها لترقية عمالها وذلك لخصوصية كل مؤسسة ونشاطها وطريقة تقييمها لعمالها وعلى العموم فإن أنظمة الترقية تتلخص في: الترقية على أساس الكفاءة، الترقية على أساس الأقدمية، أو كلاهما معا.

1-3-1- الترقية على أساس الأقدمية:

إن حراك العامل الداخلي نحو الأعلى يكون على أساس المدة التي قضاها وهو يعمل في منصب العمل، إن هذه المدة يجب أن تكون كافية لترقيته وذلك من خلال القانون الداخلي الذي يحددها، وإن هذا النظام يعطي الأولوية لحراك العمال أصحاب الأقدمية في مناصب العمل للترقي والصعود في السلم الهرمي الوظيفي وهو نظام لا يعرف مشاكل من ناحية التطبيق ويعتبر كذلك ذو مصداقية وحيادية كما يؤدي إلى ولاء العمال لمؤسساتهم، إلا أنه يقضي على روح الإبداع ويكبت الكفاءات وأصحاب الطموح والجدية ويمنعهم من الحراك بالرغم من عملهم ونشاطهم إلا بقضاء مدة معينة".²

1-3-2- الترقية على أساس الكفاءة:

" إن هذا النظام يسمح بحراك العمال في مؤسساتهم على أساس كفاءتهم وعملهم وأدائهم لمهامهم وحسن سلوكهم بالإضافة إلى معايير أخرى يتم تقييم العمال من خلالها دون الرجوع إلى أقدميتهم أو المدة التي قضاها في منصب معين داخل المؤسسة.

¹ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 ص405.

² جودة أحمد محفوظ: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص130.

كالمؤسسات الصناعية التي تشجع العمال على زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى تدعيم الروح الإبداعية والسماح للعمال أصحاب الطموح بالترقي والصعود في السلم الهرمي الوظيفي للمؤسسة، إلا أن هذا النظام قد يساء استعماله من قبل المقيمين والمدراء وذلك بالرجوع إلى أسباب ذاتية واجتماعية لترقية بعض العمال الغير الأكفاء على حساب عمال آخرين أكفاء.

إن هذا النظام يمكن استخدامه في المؤسسات التي يمكن أن يتم فيها قياس أداء العاملين ونتاجيتهم كالمؤسسات الصناعية¹.

1-3-3- الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة:

" إن هذا النظام يسمح للعمال بالحراك داخل مؤسستهم على أساس المدة التي قضوها بمنصب معين بالإضافة إلى كفاءتهم وعملهم، كأن يكون العامل في منصب معين لمدة معينة ويكون مجدا في عمله، وهناك عامل آخر له نفس مدة الخدمة لكنه ليس في كفاءة والتزام العامل الأول، ففي حالة شغور منصب أعلى يتم تنصيب العامل صاحب الكفاءة والالتزام.

كما أن هناك مؤسسات تستعمل هذا النظام من خلال استخدام مبدأ الأقدمية في الوظائف التي تقع أدنى السلم الهرمي الوظيفي وتستخدم مبدأ الكفاءة في الوظائف التي تقع أعلى السلم الهرمي الوظيفي.

إن هذا النظام يؤدي من ناحية إلى زيادة انتماء العمال وولائهم لمؤسستهم من خلال أقدميتهم، ومن ناحية أخرى إلى زيادة إنتاجيتهم من خلال تشجيع إبداعهم ولمكانية تحقيق طموحاتهم².

¹- خيري خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص- ص 116-144.

²- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص323.

2- الحراك المهني الداخلي نحو الأسفل (التنزيل الوظيفي):

2-1- مفهوم التنزيل الوظيفي:

" يعتبر تنزيل الدرجة للعامل أو الموظف حراكا داخليا راسيا نحو الأسفل، وذلك يكون بانتقال العامل من منصب عمل أو وظيفة إلى أخرى أدنى منها في المستوى والمكانة في السلم الهرمي الوظيفي للمؤسسة وغالبا ما يترتب عليه تنزيل في الأجر".¹

" ويرجع تنزيل الدرجة إلى أسباب سلوكية أو فنية، كأن يقوم العامل بخطأ من الدرجة الثانية أو الثالثة، أو لنقص جدية العامل أو تدني إنتاجيته".²

3- الحراك المهني الداخلي الأفقي (النقل الوظيفي):

" يعتبر نقل العمال حراكا داخليا أفقيا، أي الانتقال من منصب عمل إلى آخر في نفس المؤسسة مساوي له في المستوى والمكانة وغالبا ما يكون مساو له في الأجر".³

- " كما أنه انتقال الفرد من عمل إلى آخر مساو له في المسؤوليات والمركز والأجر حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترفع بل لمعالجة بعض ضرورات العمل، والانتقال وسيلة تمارسها الإدارة لوضع العاملين في مراكز تتناسب وقدراتهم ومهاراتهم ومن ثما يبذلوا أحسن الجهود لصالح المؤسسة، إذ أن وضع العامل في منصب لا يستحسنه سينعكس سلبا على إنتاجيته وتصرفاته".⁴

- " ويكون النقل كذلك انتقالا للعامل من منصب عمل في فرع من فروع المؤسسة في المنطقة (أ) إلى فرع في المؤسسة في المنطقة (ب)، وقد يترتب على هذا

¹ عبد الله راشد السديدي: مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، ط 7، 1997، ص 402.

² عمار حسن حسين: إدارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية، الفجر للنشر والتوزيع، السعودية، 2018، ص 388.

³ الطائي يوسف جحيم: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوارف للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 501.

⁴ بلعيد حياة: تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية للجنوب الغربي، جامعة بشار، الجزائر، 2021، ص 471.

الانتقال زيادة في الأجر وذلك بحسب المنطقة التي يعملون بها، فمثلا عامل في مؤسسة سونطراك في الشمال له أجر معين ولكن إذا نقل إلى الجنوب في نفس المنصب يزيد أجره وذلك لوجود علاوات وتعويضات خاصة لذلك.

إن نقل العمال يجب ألا يكون بصفة عفوية، إذ يجب أن تحكمه مبادئ وأسس معينة وذلك لعدم إحداث إختلالات في سير العمل، حيث يجب أن ينقل العامل في حالات معينة إذ لا بد أن نحدد أسباب النقل المعدل، وخاصة النقل العلاجي أو الشخصي، وأبعاد كل الأسباب التي لا تستدعي إجراءه سواء تلك الأسباب التي يقدمها طالبوا الانتقال أو تلك التي يتقدم بها المشرفون.

كما يجب الأخذ بعين الاعتبار انعكاسات هذا النقل على الفرد وعلى سير العمل بصفة عامة، ومن بين الحالات التي تلجأ فيها المؤسسات إلى نقل العمال ما يلي:

- في حالة وجود فائض من العمال في فرع من المؤسسة أو في مركب معين وذلك لإحداث توازن في اليد العاملة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار عدد العمال المراد نقلهم ونوع المهام التي يجب عليهم القيام بها ومدى مطابقتها مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم.
- اكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنشأة، فقد ينقل الموظف من إدارة إلى أخرى للتعرف على أوجه النشاط في الإدارات المختلفة إذا كانت الإدارة ترغب في ترقيته إلى وظيفة أعلى تستلزم الإلمام بعمل كل الإدارات .
- لعلاج وتصحيح وضع معين، مثال ذلك نقل الموظف من وظيفته الحالية غير المناسبة إلى وظيفة أخرى تتناسب مع استعداداته وقدراته ويكون النقل هنا لصالح الموظف والمنشأة في نفس الوقت".¹

¹- فيروز بوزورين: دور إدارة الحياة الوظيفية في تحضير العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 55 .

II الحراك المهني الخارجي وأشكاله:

" يعتبر الحراك المهني الخارجي للعامل، الإنتقال من منصب عمل أو وظيفة إلى أخرى خارج المؤسسة أو المنظمة التي كان يعمل فيها، أي هو إنتقال العامل من منصب عمل من المؤسسة (أ)، إلى منصب عمل في المؤسسة (ب) ".¹

1- الحراك المهني الخارجي نحو الأعلى:

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

2- الحراك المهني الخارجي نحو الأسفل:

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

3- الحراك المهني الخارجي الأفقي:

هو انتقال العامل من منصب عمل في مؤسسة (أ)، إلى منصب عمل في المؤسسة (ب)، يكون مساو له في السلم الهرمي المهني والمكانة الاجتماعية والدخل المادي ".²

رابعاً: أهداف الحراك المهني.

أ- بالنسبة للمؤسسة:

- " تقديم أفكار جديدة ونقل المهارات لتجنب تجميد عمل المؤسسة.
- ضمان النسق الداخلي من خلال زيادة التكامل بين مختلف المصالح.

¹ - دينا شحاتة، مريم وحيد: محركات التغيير في العالم العربي، مجلة السياسة الدولية، العدد 184، مصر 2011، ص 20.

² - المرجع نفسه، ص 20.

- تشجيع التبادلات الإدارية والتعاون بين مختلف الخدمات من أجل تحسين النظرة إلى المشاكل.
- ملئ المناصب والوظائف بأشخاص ذو خبرة ومهارة مطلوبة.
- تحسين عمل الشركة " ¹.

ب- بالنسبة للفرد:

- "تشجيع التعاون بين مختلف المكاتب وإتاحة نشر أساليب الإدارة والرقابة.
- أهداف الحراك بالنسبة للأشخاص ليست بهينة إذا ما قُبلوا بمبدأ التنقل مع جميع جوانبه وهي فرصة تسمح لهم باكتساب المهارات المختلفة والنتائج المطلوبة لأداء مهام ذات مستوى لا يمكن بلوغه في مكان آخر.
- الوصول إلى مواقع المسؤولية بتنوع التجارب والخبرات ومجالات المبادرات الميدانية.
- تلبية ضروريات التغيير والتجديد والاختلاف في العمل أو مواجهتها مع أنظمة ومشاكل جديدة والتي تقتضي تطبيق طرق للتكيف مع المحيط.
- تجنب الوقوع في الروتين بالمحافظة على يقظة العامل من خلال المجهود الجديد للتكيف واستثمار قدراته مهنيًا.
- التنقل هو وسيلة مرونة داخلية يسمح بسد الثغرات وتلبية حاجيات الموارد، قرار التنقل يَدْمُ تنفيذه إذا كانت الميزات المقترحة تفوق الأضرار المستبقة" ².

¹ - غنية بلعربي: سوسولوجيا الحراك المهني، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، م 4، ع 1، جامعة الجزائر 2، 2016 ص 147.

² - المرجع نفسه، ص 148.

خامسا: الحراك المهني في ظل نظريات التنظيم.

1- النظريات الكلاسيكية:

أ- النظرية البيروقراطية:

" جاء ماكس فيبر ليؤكد من خلال نموذج التنظيم البيروقراطي المثالي على أهمية تقسيم العمل، التخصص ووضع القوانين والأسس الأساسية المحددة لمختلف العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبينهم وبين المؤسسة على حد سواء، "وخاصة التحديد الواضح والقاطع للواجبات والأداء وفقا للمستندات الرسمية وإلغاء الطابع الشخصي بالفصل بين الطابع الاجتماعي للعامل ووضعه المهني ومنه فالتنظيم البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة والفعالية من خلال خصائص نموده المثالي الذي وضعه ماكس فيبر على درجة عالية من الضبط والرشد والعقلانية"¹

"وقد أعار فيبر مسألة الترقية أهمية بالغة أين يتم انتقاء العاملين بشكل دقيق بالاحتكام إلى محكات موضوعية، وهذا ما دفعه إلى التركيز على التوظيف في ظل الشهادات والخبرة المهنية مع التأكيد على مسألة الأقدمية في التدرج المهني آخذا بعين الاعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل وتحكم عملية اتخاذ القرار مما يجعل الترقية عملية روتينية وواضحة لأنها تستند إلى رشد المؤسسة وعقلانية قواعدها التي تحقق في ترابطها وأدائها الحسن الكفاءة والفعالية التنظيمية، الشيء الذي يضمن ولاء العمال للمؤسسة والتقاني في تحقيق أعلى معدلات الإنتاجية"².

هذا وتحدد القواعد القانونية التي تستند إليها السلطة في التنظيم البيروقراطي بوضوح الحقوق والواجبات أو المسؤوليات لكل من الرؤساء والمرؤوسين، فمصدر الانتقال هنا هو القانون وليس طاعة الأشخاص.

¹- أحمد عرفي وسمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د س ن، ص 25.

²- زكي محمد هاشم: تنظيم طرق العمل، المطبوعات الجامعية، الكويت، 1984، ص 20.

فالسطة القانونية هي إضافة صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة وليس على الشخص، فقد ربط فيبر السلطة الشرعية الرشيدة بأشكال تنظيمية معينة مثل: التصميم، ضبط العمل الإداري البيروقراطي، وطبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية بالإضافة إلى عمليات وطرق الترقية بالنسبة للعمال والموظفين، وغيره من العمليات الأخرى التي تؤكد على الطابع الرسمي القانوني للتنظيم".¹

ب- نظرية الإدارة العلمية:

"تتشارك نظرية الإدارة العلمية لفيبريك وبنسلو تايلور مع التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر في الرشد والعقلانية، إذ ركزت على أنه للإدارة مبادئ علمية متى ما تعلمها وطبقها الإداريون في مؤسساتهم زادت من كفاءتها وفعاليتها".²

"وبعد فيبريك تايلور من الأوائل الذين ركزوا على دراسة الحركة والزمن واعتبار الفرد العامل ملحق بآلته أو تابع لها في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية وعلى هذا فقد كان الهدف من دراسته هو تحويل آلة متعددة الأغراض "الإنسان" إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة وعليه نظر تايلور إلى الترقية في ضوء وجود قواعد ولوائح محددة تحكم العمل وتدرجه وهذا ما جعلها حقيقة مؤداها أن **التنقل المهني** للعامل يرتبط بالخبرة والإنجاز، أي كلما أنجز العامل كلما حصل على مكافأة وكلما شعر بالرضا كلما ارتبط بعمله أكثر".³

"كما ركز على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج وذلك بالحد من الإسراف والعمل على تخفيض تكلفة العمل، مما كان على حساب المورد البشري الذي كان ينظر إليه على أن هدفه الأساسي هو الكسب المادي فقط مع وجود الأنانية والكسل في القيام بالواجبات مع التركيز على الهيئات الإدارية أكثر من العمال".⁴

¹ - سيباوي فضيلة: نظريات التنظيم والإدارة، دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021، ص 63.

² - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، د س ن، ص 73.

³ - زكي محمد هاشم: مرجع سابق، ص 27.

⁴ - رسلان لجوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 36.

أما أهم مبادئ الإدارة العلمية عند تايلور فتتمثل في:

- 2- **التقسيم الأفقي للعمل:** ويقصد به تجزئة العمل، وتخصيص أو تحديد المهام ودراسة الوقت اللازم لتنفيذ العمل من أجل تحديد الطريقة المثلى للعمل.
- 3- **التقسيم الرأسي أو العمودي للعمل:** ويهدف إلى التمييز بوضوح بين مصممي ومنفذي العمل، وقد تم انطلاقاً من هذا التصور التفريق أو التمييز بين ذوي الياقات الزرقاء وذوي الياقات البيضاء، حيث يرى تايلور بأن هذا المبدأ يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 4- **ربط نظام الأجور بالمرדودية:** يقوم هذا النظام على منح أهمية خاصة للإنتاجية في أماكن العمل، ويهدف إلى تطوير الدافعية لدى العمال، إذ اعتقد تايلور بأن ربط الأجر بعدد القطع المنتجة سوف يدفع العمال إلى بذل أقصى جهدهم أثناء العمل من منطلق أنهم عقلانيون وبالتالي سيتصرفون بعقلانية.
- 5- **نظام الرقابة في العمل:** حيث تكون كل حركة يقوم بها العمال مراقبة، ولذلك كان لابد من وضع مراقبين، ورؤساء لفرق العمل يكلفون بعملية الرقابة، لقد تكهن تايلور بإمكانية تطبيق طرق العمل المعمول بها في العلوم التجريبية على النشاط الإنساني ذلك أن الأمر يتعلق بملاحظة، تصنيف الوقائع، تحليلها، واستنتاج القواعد المتعلقة بالعاملين.¹

وما يمكننا قوله في هذا السياق من خلال منطلقات كل من ماكس فيبر وفريدريك تايلور اللذان أشادا بضرورة إحكام المعايير العلمية والموضوعية في الترقية في ضوء الشهادات، الخبرة، والأقدمية إضافة إلى إنتاجية العامل وكفاءته، وكذا التشديد على الإجراءات الردعية (إشارة إلى التنزيل الوظيفي)، وتفضيل خاصية الطابع الرسمي والقانوني في التنظيم، وهذا ما جعل البعض يطلق عليها مدرسة الهندسة البشرية.

¹ - علي السلمي: تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 1980، ص، ص 66، 67.

2- النظريات الحديثة:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد تناولت التنظيم كنظام مغلق يركز على العمل ويهمل الفرد العامل ويعتبره مجرد آلة، نجد مدرسة العلاقات الإنسانية وعلى رأسها إلتون مايو، تركز على أهمية معايير وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية، والجانب الإنساني للفرد، بحيث واجهت العديد من مشاكل المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية كالعجز في رفع الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، الغيابات، وعدم ضمان ولاء العمال... إلخ

وهذا ما جعلهم ينظرون إلى المتغيرات التنظيمية ليس في ضوء القواعد الرسمية فقط وإنما أيضا في ضوء التفاعلات الاجتماعية، الشيء الذي دفعهم إلى حقيقة أن الترقية والكفاءة في العمل يرتبطان لا محال بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة.¹

"كما أكد إلتون مايو على ضرورة الاهتمام بدفع الأفراد وتحفيزهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم"²

"كما تنظر هذه المدرسة إلى الفرد كونه عضو في جماعة عمل يتأثر سلوكه بالعلاقات المباشرة التي تربطه بزملائه، فالعمال لا يقومون بالعمل طلبا للمال فقط وإنما استجابة لعلاقاتهم الاجتماعية، ثم الانتقال إلى الاهتمام بالمشاكل الإنسانية كون الاحتياجات الاجتماعية أهم من الاحتياجات الاقتصادية."³

عموما يمكننا القول من خلال أفكار ومنطلقات مدرسة العلاقات الإنسانية أنها بحثت في مختلف العلاقات الإنسانية والنفسية التي تربط بين العلاقات المهنية والترقية ومدى مساهمتها في خلق البيئة الاجتماعية الملائمة للعمل أو ما يطلق عليها ببيئة

¹ - السيد الحسين: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 1977، ص135.

² - المهدي الطاهر غنية: مبادئ الإدارة والأعمال، المفاهيم والأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة للنشر والتوزيع، طرابلس، 2003، ص90.

³ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص154.

الرضا الوظيفي، ما يضيف نوعاً من الاستقرار ومنه الولاء ومن ثمة زيادة الكفاءة والفعالية المهنية، ومنه حصول الفرد على الترقية.

ب- النظرية السلوكية:

جاءت المدرسة السلوكية كامتداد لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها تعمقت في دراسة سلوك الفرد في المؤسسة ولمكانية التنبؤ به بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، فقد ركزت النظرية السلوكية على إعطاء تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد حتى يمكنها من استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم.¹

كما أكدت النظرية السلوكية على أهمية الترقية في حث الموظفين على العمل وحسن الأداء ولعل من أهمها نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو والتي تقوم على فكرة أن للإنسان حاجات متعددة تتمثل في:

1. الحاجات العضوية أو الفزيولوجية: وتشتمل على الأكل، الشرب، والحاجات الجسدية...
2. حاجات الأمن: كالحاجة إلى حماية الذات من المخاطر.
3. حاجات الانتماء والعاطفة أو الحاجة إلى المحبة: كأن يشعر الإنسان بالقبول من الجماعة وهي من الحاجات الغاية في الأهمية التي تدفع في حال إشباعها إلى تبني سلوكيات إيجابية.
4. حاجات التقدير والاعتراف: كاحترام الذات، الاستقلالية، مكانة اجتماعية داخل الجماعة من خلال الاعتراف بالإنجازات وتحسين المستوى بالترقيات.
5. حاجات تحقيق الذات والاكتمال: ومنها تطوير القدرات الذاتية والتفتح الذهني في العمل، وهي أعلى الحاجات في الهرمية التي وضعها ماسلو، بحيث تصبح تصرفاته

¹ - محمد تسليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط3، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص47.

وسلوكياته ذاتية المنشأ، أي أنها جزء من قناعاته ومعتقداته وتشكل جزءا من بناء الشخصية.¹

كما أكد "هرزبورغ" بدوره على أهمية الترقية بوصفها أهم العوامل الدافعة للعمل، التي تبرز رضا الموظفين عن العمل ويسبب غيابها التذمر الوظيفي وهي تشمل إضافة إلى الترقية الاعتراف، الإنجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية، طبيعة العمل، المركز الوظيفي، وهو ما يتوافق مع الحاجات الهرمية عند ماسلو.

ويدعو هرزبورغ إلى ترقية الأفراد لدفعهم للعمل أكثر من خلال ما أسماه بإغناء مراكز العمل.²

" أما ليكرت فقد ركز على العلاقات التعاونية ومدى تأثيرها على السلوك والكفاءة وبالعكس إذا كانت العلاقات تنافسية ووصلت إلى مرحلة الصراع فإنها تقلل من فعالية وكفاءة التنظيم ككل، بالإضافة إلى أن مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار واندماجهم في وضع الأهداف المرجوة، ويرى أن أهم الحوافز المحركة للسلوك الإنساني هي على التوالي: فرص الترقية، علاقات العمل، الإشراف، طبيعة العمل، السلطة وحرية التصرف، والأجور".³

من خلال ما سبق، يمكن القول أن أنصار النظرية السلوكية نادوا بديمقراطية التنظيم وإشراك العاملين في الإدارة كأسلوب لمواجهة مختلف التحديات والمشكلات التنظيمية وأن الحاجات الإنسانية هي أبرز محددات سلوك الأفراد ودوافعهم في العمل وذلك خلافا للمحفز المالي الذي اكتشفت حدوده من خلال ما تم التطرق إليه من أفكار.

¹ - سيساوي فضيلة: مرجع سابق، ص، ص91، 92.

² - عبد الفتاح بوخمخ: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، ع 15، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص140.

³ - على السلمي: تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص 147.

ج- النظرية الموقفية:

" تؤكد هذه النظرية على عدم وجود نظرية شاملة وثابتة للإدارة يمكن استعمالها دائماً في كل المواقف أي أنه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار وتنظيم ورقابة تصلح وتناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة".¹

"فالتحرك الإداري هو رهن المواقف الذي بدوره يحدد حجم وفعالية هذا التحرك، أي أن خصائص الموقف الراهن هي من تحدد طبيعة الممارسات الإدارية، ونجد من أنصار هذا المدخل كل من "ثومبرنس، وودوارد، جورج ستيكر" الذين أكدوا على أساليب التحفيز المادي كالترقية، في خلق الدافعية في العمل ورفع الإنتاجية في ظروف ووقت معين، وربما تكون الحوافز المعنوية مثل الاعتراف، التقدير والاحترام والمشاركة، أكثر فعالية".²

¹- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص52.

²- أحمد مصطفى خاطر وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص90.

خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، نجد أن الحراك المهني من المواضيع الهامة التي لا بد من الوقوف عليها والإحاطة بحيثياتها، فالعامل داخل المؤسسة في حركية مهنية دائمة بغض النظر عن طبيعة هذه الحركة، سواء كانت بشكل صاعد، نازل أو أفقي، وما لهذا الحراك من أهمية في تحقيق كفاءة الأفراد العاملين ومن ثما تحقيق كفاءة التنظيم ككل.

الفصل الثالث:

الكفاءة المهنية في المؤسسة الاقتصادية



تمهيد

أولاً: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة المهنية.

ثانياً: مبادئ الكفاءة المهنية.

ثالثاً: مكونات الكفاءة المهنية.

رابعاً: أنواع الكفاءة المهنية.

خامساً: أساسيات بناء الكفاءة المهنية.

سادساً: الكفاءة المهنية في ظل نظريات التنظيم.

تمهيد:

إن وجود أفراد أكفاء مهنيا داخل المؤسسة بغض النظر عن نوعها وصورها المختلفة سواء كانت كفاءة مهنية معرفية، أدائية أو وجدانية، هو بمثابة بصمة إيجابية تحظى بها المؤسسة وتتشع بها سمعتها، وعليه تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالكفاءة المهنية، مبادئها الأساسية، مكوناتها، أنواعها وأساسيات بنائها، وأخيرا التطرق للكفاءة المهنية في ظل نظريات التنظيم.

أولاً: المفاهيم المرتبطة بالكفاءة المهنية.

تتداخل الكفاءة المهنية بجملة من المفاهيم الأخرى ومن أهمها:

1-الفعالية:

ويقصد بها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات"¹.

كما تعتبر الفعالية التنظيمية عبارة عن " المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية"².

في حين نجد ميلز يعرفها على أنها: " القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم: الأفراد أو الجماعات، المصالح، الزبائن، المنافسون...إلخ."³

¹- فريال سيفون: الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، مخبر علم إجتماع المنظمات والمناجمت، ع6 الجزائر، 2015، ص 43.

²- علي سنوسي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع7، د، س، ن، ص 293.

³- لخضر جلاوي: تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2، 2010، 2011، ص 67.

2- الكفاية:

نقصد بالكفاية إصطلاحاً القدرة سواء القانونية أو المهنية المكتسبة لإنجاز بعض المهام والوظائف والقيام ببعض الأعمال أو بمعنى آخر هي القدرة على تحقيق نشاطات قابلة للملاحظة وبهذا يمكن أن نضيق الكفايات في سياقات مختلفة، سواء كانت شخصية اجتماعية أو مهنية.

غير أن الشخص الكفاء هو الذي يمارس النشاط بمهارة عالية موظفاً في ذلك المفاهيم الاجتماعية والوجدانية ومجموعة من المهارات المعرفية والحس حركية.¹

3- المهارة:

"هي مجموعة سلوكيات محصورة ضمن كفايات معينة، وتظهر في سلوكيات ناجعة وتنتج عموماً عن التعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال إستعدادات وراثية، وتكون المهارة هدف من أهداف التعليم.

ويرى " بنجهام" أن المهارة هي الدقة والسهولة في أداء الأفعال الحركية المعقدة.

أما " فليتييس وبيير" فيصفان المهارات على أنها نمط من الأداءات التوافقية المتميزة بالتعقيد والتكامل والتكيف للمواقف المتغيرة.²

4- القدرة:

" تعبر القدرة عن إمكانية النجاح في القيام بسلوك معين، ويقال عن الفرد أنه قادر على فعل معين، أو أنه مقتدر.

والقدرة هي الحالة التي تجعل الفرد متمكناً من هذا الفعل، حيث نتوقع على العموم أنه سيصل إلى النتائج المنتظرة منه، فهو قادر على ذلك، وبالتالي يمتلك المقدرة على تحقيق

¹ مزياني الوناسي: بين الكفاءة والكفاية في المؤسسات التربوية، ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.

² سامعي توفيق: الكفايات المهنية والتعليمية المفهوم والأبعاد، مجلة العلوم الاجتماعية، م10، ع19، 2019، ص، ص 14، 15.

الأمر المراد، وتظهر علاقة القدرة بالكفاءة عندما يصبح الفرد قادرا على فعل شيء إذا امتلك كفاية أو مجموعة من الكفايات، وبالتالي مجرد امتلاك هذه الكفايات هو الذي يجعل الفرد قادرا.

فالكفاءة إذن سابقة على القدرة ومؤسسة لها؛ بمعنى أنها هي التي تسمح للفرد بأن يكون قادرا، فالقدرة إذن هي حصيلة الكفايات المكتسبة ودليل على وجودها، فنقول أن إنسانا له القدرة على إيجاد الحلول لعطبا ميكانيكي معين لأنه يملك عدة كفايات مؤدية إلى ذلك وتتمثل في كفاءات معرفية وأخرى تطبيقية".¹

5 - الاستعداد:

"إن المعنى الأساسي الدال على مفهوم الاستعداد هو امتلاك الفرد لقدرات كامنة سواء كانت فطرية أو مكتسبة.

وهي قدرات تجعله مستعدا للحصول على كفاية معينة، أو المباشرة في متابعة تكوين بصفة عادية ومكثفة، وذلك بدون الشعور بصعوبات أو معاناة في التحصيل والتطور في اكتساب ما يريده هذا التكوين، من معارف، قدرات وكفايات.

ويتضح لنا الارتباط بين مفهوم الكفاءة ومفهوم الاستعداد، حيث يظهر الاستعداد كقدرة سابقة تمكن من الحصول على الكفاية، وعلى هذا الأساس يجب الأخذ بعين الاعتبار هذه العلاقة في كل المهام والأدوار المنوطة بالفرد، وكل استخفاف بهذه العلاقة يؤول إلى عدم تحقيق الفرد لأهدافه، ومن ثمة إعاقة كفاءته".²

¹ - سامعي توفيق، مرجع سابق، ص 15.

² - مزباني الوناسي، مرجع سابق، ص 15.

ثانيا: مبادئ للكفاءة المهنية.

هناك جملة من المبادئ والمقومات التي يجب أن توفرها حتى يستطيع المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة الحصول على كفاءات مهنية عالية، وتتدرج هذه المبادئ من المراحل الأولى للتكوين وتمتد إلى ما بعد التقاعد ونوجز بعض هذه المبادئ فيما يلي¹:

المستوى التعليمي الجيد:

إن الاستثمار الحقيقي هو ذلك الاستثمار في رأس المال البشري وهذا الاستثمار يكون في مراحل التكوين الأولى أي المرحلة الدراسية، حيث أنه لا يمكن الحصول على عامل كفؤ دون أن يتحصل على التعليم الجيد "ويبدو أن العالم اتجه إلى إدراك المعنى الحقيقي للتكيف مع المتغيرات الدولية، وذلك بإعادة مفهوم التربية والتدريس ونجد الكثير من الدول الآن بدأت تهتم بالاستثمار التربوي لرأس المال البشري باعتباره محور تطوير التعليم وخير دليل على ذلك نجد دولة اندونيسيا التي كانت قبل سنوات في مصاف الدول المتخلفة، ولكنها بعد الاستثمار في رأس المال البشري أصبحت من أكبر الدول المصدرة للتكنولوجيا ومن بين الدول الأكثر نموا في العالم، وإن التعليم المتطور اليوم يعتمد على تكنولوجيا المعلومات وهذا باستخدامها في العملية التعليمية وهذا ما أصبح يسمى بالتعليم الإلكتروني"².

الاختيار الجيد للعمال:

أول أساس أو قاعدة يمكن من خلالها بناء كفاءة مهنية هي القدرة على العمل والرغبة فيه، إذن من بين شروط اختيار العمال هو القدرة:

أ - القدرة الجسدية: يقصد بالقدرة الجسدية للعمل، قوة عضلات العامل وقدراته البدنية المختلفة³.

¹ - بوحنية قوي: التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات، مجلة كلية العلوم الإنسانية، ع8، الجزائر 2005، ص 22.

² - المرجع نفسه، ص22.

³ - فاخر عاقل: أنواع العمل، مجلة العربي العدد 156، سوريا نوفمبر 2017، ص3.

كما أن أولئك الذين لديهم مؤهلات بدنية لأداء المهنة المطلوبة، وتختلف القدرات البدنية من شخص إلى آخر كما تختلف من مهنة إلى أخرى، فهناك مهن تتطلب سلامة جميع الأعضاء بينما مهن أخرى تتطلب سلامة بعضها فقط .

ب- القدرة الذهنية: المؤهلات العقلية التي تتطلبها المهن المختلفة وكثيرا ما يحتاجها العامل، وهذه القدرات يجب أن تكون تكيفيه، أي تتغير حسب حاجات العمل، فمثلا الذي يشتغل على جهاز الكمبيوتر يجب أن تكون لديه القدرة على إصلاح الأعطاب على الأقل البسيطة منها، كما يجب أن تكون له قدرات عقلية على تقبل تطوير قدراته في مجال البرمجيات أو التطبيقات الحديثة التي تستعمل في مجال عمله.

ج- القدرات النفسية: يتعرض العامل أثناء أداء مهامه إلى جملة من الضغوطات النفسية في شكل ردود أفعال فسيولوجية أو انفعالية ونفسية لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل وتكون هذه الضغوطات على حسب المكانة وعلى حسب نوع العمل، وتكون في الغالب ضغوط خارجية وهي عبارة عن قوى خارجية تتواجد في بيئة العمل¹، والتي تنتج عنها مجموعة من الردود للأفعال التي تظهر في سلوك العمل.²

فالمدير يكون أكثر العمال ضغوطاً خاصة من الجانب الخارجي حيث تتعارض مبادئ العمل أو قوانين العمل وبعض الامتيازات المطلوبة التي تحتلها العلاقات الاجتماعية كما أن المكاف بالصفقات يكون أكثر تعرضاً للضغط من غيره من العمال، أين يتعارض دفتر الشروط والعروض المقدمة وأين تكون هناك ممارسات لمنح الامتيازات لبعض العاملين الذين لم تتوفر فيهم الشروط، أو ليست المقدمة لأحسن العروض، وبالتالي تسبب هذه الضغوط والمخاوف والانفعالات الإرهاق الفكري للعامل، والتي تؤثر بدورها على كفاءته المهنية.³

¹ - عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث، دار الكتاب الوطنية، بنغازي ليبيا، 1995، ص 303.

² - فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 201.

³ - محمد أحمد نابلسي وآخرون: الصدمة النفسية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1991، ص 258.

كل هذا أصبح يحتم على المؤسسات أثناء عملية التوظيف إدخال جانب الاختبار النفسي إلى جانب الاختبار البدني والعقلي، لأنه من الصعب أن يكون العامل ذو كفاءة مهنية وهو يعاني من ضغوطات نفسية، وفي بعض الأحيان تتطور لتصبح أزمات نفسية أو عقد.

تخطيط القوى العاملة:

إن تخطيط القوى العاملة يعد أحد أهم العوامل الحديثة لرفع الكفاءة المهنية للعامل كما يعد أحد أهم عوامل رفع كفاءته الإنتاجية أيضاً، وذلك عن طريق إتباع أسلوب علمي سليم ويكون إما قصير المدى أو طويل المدى على حسب الحاجة وعلى حسب نوع العمل وخطة القوى العاملة تنطوي على الخطوات التالي:

- تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع.
- توصيف الأعمال والوظائف المختلفة .
- تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف
- دراسة قوة العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توفرها، والعمل على سد النقص أو التخلص من الزيادة.¹

¹ - علي السلمي: تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص45.

ثالثاً: مكونات الكفاءة المهنية:

"إن وجود المؤسسة في المحيط الاقتصادي أو الاجتماعي، يكون بهدف تحقيق مشروع معين، كإنتاج سلعة معينة، وتكون معروفة في السوق وعند الجميع مثلاً، وهاته الأهداف المتنوعة والمتعددة تتطلب كفاءات متعددة في جميع التخصصات (متطلبات المؤسسة)¹."

"أمّا بالنسبة للفرد فمنذ ولادته يكون لديه موروثاً جينياً، يتفاعل مع مجموع المعايير والقيم التي تفرضها الأسرة والمجتمع وهي ما تسمى التنشئة الاجتماعية وبعد هذه الفترة يظهر لديه استعدادات واهتمامات إضافة إلى المدرسة والمحيط اللذان يساعده على اكتساب معارف ومهارات وطرق ومناهج ومع مرور الزمن والتجربة تتحول إلى قدرات ثم كفاءات عملية مرتبطة إلى حد كبير بالمحيط المهني الذي أنتجت أو اكتسبت فيه، وعليه يمكن تحويلها إلى مناصب عمل قريبة من المنصب الأصلي للعامل، وتتمثل في:

❖ **المعارف:** وهي أكثر إمكانية على التحويل، وذلك لأن فرص توظيفها كبيرة وموسعة، كما أن نفس المعارف يمكن توظيفها في العديد من الوظائف على شرط أن تكون من نفس العائلة المهنية.

❖ **الاستعدادات والقدرات الكامنة:** ومن خلال خاصية الثبات التي تتميز بها، فإنها تمنح للفرد أكبر درجة للتحويل وتسمح للفرد بتوظيفها مهما كان نوع المنصب أو الوظيفة التي يريد ممارستها.

ومنه يمكن استنتاج أن الكفاءة المهنية، هي ناتج تفاعل متطلبات المؤسسة مع مكتسبات الفرد وإمكانياته وقدراته من استعداداته، وخصائصه النفسية والجسدية... إلخ²

¹-Michel foudriat : **sociologie des organisations**, edit pearson education , paris,2007,p,p164,165.

² - Michel foudriat .**ipide** ,p166 .

رابعاً: أنواع الكفاءة المهنية :

"يرى زياد حمدان أن الكفاءة المهنية تأخذ ثلاثة أنواع أساسية هي:

أ- **الكفاءة المعرفية:** وتشمل المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد في شتى مجالات عمله.

ب- **الكفاءة الوجدانية:** وتشير إلى استعدادات الفرد وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته.

ج- **الكفاءة الأدائية:** وتشير إلى كفاءات الأداء التي يظهرها الفرد، وتتضمن المهارات النفسية الحركية وأداء المهارات يعتمد على ما حصله الفرد سابقاً من كفاءات معرفية.¹

وعليه تم الاعتماد على تقسيم "زياد حمدان" للكفاءة المهنية في تحديد أبعاد دراستنا الحالية.

خامساً: أساسيات بناء الكفاءة المهنية.

تحظى الكفاءة المهنية بأهمية كبيرة، فهي لا تختصر على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية، إذ تتعداها إلى مجموعة القيم، الدوافع، المحفزات، وهذه الأخيرة وإن لا يمكن ملاحظتها أو قياسها لكنها تحظى بنفس الأهمية مقارنة بالخصائص الفردية، ولاكتساب ثقافة الكفاءة المهنية التي تظهر في شكل سلوك تنظيمي يجب تفعيل الأساسيات المهنية المهمة التي تسهم في تشكيل هذه الثقافة والتي تتمثل في²:

❖ **إدارة الكفاءات:** تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً في رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال العنصر البشري، طالما أنه المصدر الوحيد القادر على خلق قيم إضافية جديدة، فهو العقل المدبر والمفكر والقادر على الإبداع والابتكار ومع ذلك فإن العنصر البشري ليس عنصر العمل الوحيد، إذ تساهم معه عناصر مادية أخرى كأدوات العمل من

¹ - بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2010، ص 95.

² - بن نويوة جمال: الكفاءة الاجتماعية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية والمتوسطة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، م10، ع01، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2020، ص421.

آلات ومعدات ومواد خام، غير أن هذه العناصر غير قادرة على خلق القيم الجديدة وأن ما تتضمنه من قيم يتم تحويله إلى المنتج الجديد عن طريق عنصر العمل، كما أن الإدارة الفعالة والقيادة المتعاونة واتجاهات العمال ورغباتهم وسلوكهم وإخلاصهم واهتمامهم بالعمل، كل ذلك يمثل عناصر هامة لها تأثيرها الكبير على إنتاجية العمل.

إذ تعتبر إدارة الكفاءات من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الرامية في ضوء وظائفها الفرعية إلى رفع الإنتاجية عن طريق تكوين قوة عمل قادرة على العمل أو رغبة فيه من خلال (سياسة التدوير الوظيفي وسياسة النقل الوظيفي) وهي كالتالي:

❖ **سياسة التدوير الوظيفي:** هو ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية، وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات.¹

❖ **النقل الوظيفي:** النقل هو انتقال الموظف من عمله إلى عمل آخر مساو له في المسؤوليات والمراكز والأجر لمعالجة بعض ضروريات العمل، ويهدف إلى تحقيق درجة الرضا عن العمل في التنظيم وزيادة الجهد الذي يعطيه كل عامل في الوظيفة التي تم نقله إليها مقارنة بالوظيفة الأقدم... ولهذا تحتاج المنظمة إلى إعداد سياسة للنقل تكون جيدة وواضحة المعالم ومحددة للوصول إلى الأهداف المرجوة.²

❖ **القيادة التحويلية الملهمة:** هي القيادة المتميزة في سماتها والجاذبة في كينونتها والتي تسعى إلى ديمومة العلاقة مع مرؤوسيه بحيث تؤثر بصورة كبيرة جدا من حيث الأداء والولاء إلى درجة الانبهار بأفكارها وتهدف إلى:

- **التشجيع:** القادة مستعدون وقادرون على إتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر ومواجهة حالات التذمر داخل المنظمة فقدراتهم الذهنية تسمح لهم بمواجهة الواقع.

¹ - محمد بركات: التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح، جريدة 26 سبتمبر الأسبوعية، اليمن، 2011، ص 27.

² - مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1994، ص 363.

- القيادة بالقيم: صياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها ويمارسون سلوكا ينسجم مع تلك القيم.
- التعليم المستمر: السعي لتعلم دروس من خبراتهم الخاصة للاستفادة منها في بعض المواقف المستقبلية وفي هذا المعنى فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفهم ونظرتهم.¹
- عدالة التوزيع ودور منظومة التدريب: تركز عدالة التوزيع على الكمية وتوزيع المكافآت بين الأفراد وهي تؤثر في مستوى الرضا لدى الأفراد وعلى النتائج التي يحصلون عليها، وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وتتعلق عدالة التوزيع بالمخرجات التي يحصل عليها الفرد وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو الترقيات.²

من بين أهداف إدارة الموارد البشرية تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الأجور والترقية والتدريب مع مراعاة اختلاف الثقافات وهياكل القيم وأنماط السلوك الفردي، ففي الحين الذي أصبح المدراء يحتاجون إلى عاملين ذوي كفاءات مميزة ويتوافر لديهم الالتزام والولاء التنظيمي، أصبح العاملون بدورهم يحتاجون إلى وجود برامج مكافآت تتسم بالعدالة فتتحقق العدالة التنظيمية إذ أصبحت تمثل عنصرا أساسيا في المعاملة الناجحة لإدارة الموارد البشرية.³

فعالية المنظمة تتوقف على مدى إحساس العاملين بالعدالة في الممارسات التنظيمية وتتضمن:

- التدريب وتحقيق العدالة: يلعب التدريب دورا أساسيا في التأثير على زيادة فعالية وكفاءة المنظمات، وقد أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد

¹- حافظ عبد الكريم غزالي: أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص30.

²- عادل زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006، ص18.

³- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006، ص39.

البشرية، بعد أن ازداد وعي أرباب العمل لحقيقة أن التدريب قد يكون سببا في نجاح أو فشل المنظمة.¹

فالتدريب لا يقتصر على تدريب العمال الجدد ولكنه أيضا يشمل تدريب الملاحظين والقادة العمال، كما أن الاستمرار في العمل والمشاركة التدريبية تعد أساسا للتميز والتفوق في دفع الأجور والحوافز، فمساهمة العمال وإشراكهم في حضور برامج التدريب لا يساعد فقط في تحسين إنتاجيتهم وأجورهم بل يقلل أيضا من معدل دوران العمل في المؤسسات.²

إذا التدريب إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه تحسين إنتاجيتهم ولنجاحه لا بد من قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته وتتم ترجمة هذا الإقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له ومن ثم متابعة هذا النشاط بشكل علمي وقيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرّب عنصر مهم في نجاح التدريب.³

ويتضمن التدريب إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله يكتسب المعارف والمعلومات التي تنقصه بهدف الرفع من مستوى كفاءته الإنتاجية وضمان سلامة العامل، سرعة تنفيذ المهام والعمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء العمال.⁴

¹-ستيفن وياسر العتيبي: العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، ط5، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2006، ص465.

²-عبد السلام أبو قجب: التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم والدعائم الأساسية ومقومات النجاح، ط4، المكتب العربي الحديث، مصر، 1988، ص94.

³-نائل أبو شيجا: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص393.

⁴-أسامة خيربي: القيادة الإدارية، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص49.

سادسا: الكفاءة المهنية في ظل نظريات التنظيم:

1-ماكلياند والكفاءة الفكرية المعرفية:

يتضح من خلال نظرية ماكلياند أن "عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى الداخلية لدى الفرد والمتمثلة برغبته بالتميز والإبداع، بحيث تفضل هذه الفئة من الأفراد الأعمال ذات الطبيعة الغير روتينية والتي يتوفر عليها درجة من التحدي"¹

كما حدد ماكلياند سمات هؤلاء الأفراد الذين يتميزون بالكفاءة الفكرية على أنهم:

- "يملكون دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح دون اعتبار للمردود المادي، ما لم ينظر لهذا الأخير على أنه مؤشرا للنجاح.
- القيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية.
- الرغبة في الحصول على معلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال.
- القدرة على قضاء وقت طويل في العمل ومحاولة اكتشاف البيئة من حيث وجود فرص للقيام بأعمال وتحديات مثيرة".²

2-وليام جوردن والكفاءة الفكرية المعرفية:

يعتبر جوردن أن "الحديث عن الكفاءة الفكرية هو الحديث عن قدرة الفئات الفاعلة على تضمين الأصالة والمرونة الفكرية بل القدرة على وجود حلول خلاقية للمشكلات العلمية وهذا ما يستدعي البحث عن أهم المحكات والمقومات الكافية لترسيخ معالم الكفاءة الفكرية من خلال تطوير مفهوم الإبداع".³

فقد اعتبر جوردن أن أداء الفرد لمهام ذات تحدي هي أبرز مؤشرات الكفاءة الفكرية فأغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى العمر، كما أن مرتباتهم الشهرية تعطى على أساس سنوات الخبرة، وعندما يدخل الوظيفة يشعر أنه باقي فيها إلى

¹- القرويتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2008، ص67.

²- العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 289-290.

³- أحمد بلقيس ، توفيق مرعي: المسير في علم النفس التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 1983، ص390.

آخر حياته العملية، ولهذه الحالة الإدارية تأثير على عمله وحياته داخل المؤسسة فهي تزيل عنه مخاوف البطالة وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه".¹

ما يمكن قوله من خلال أفكار كل من ماكلياند وجوردن أن الكفاءة تتعلق أساسا بالقدرة على استخدام القدرات الذهنية من خلال حل المشكلات العملية والإبداع في العمل والقيام بمهام صعبة وذات تحدي والتي تتجسد من خلال تدريب الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية.

3- فريديريك تايلور والكفاءة الفنية الأدائية:

"تؤكد نظرية الإدارة العلمية أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع وأفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية".²

بحيث "أكد تايلور على ضرورة إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في العمل، انطلاقا من الملاحظة، التصنيف، تحليل الأنشطة ثم تبسيط هذه الأنشطة من حيث الحركات المطلوبة وتعميمها على جميع العاملين، بدل الاعتماد على التجربة والخطأ في الطريقة التقليدية.

كذلك الاختيار العلمي الدقيق للأفراد على أساس المهارة، الأداء والعمل على تنمية وتدريب الأفراد والتقسيم العادل للمسؤولية بين الأفراد، كلها متطلبات علمية دقيقة تحقق ما يسمى بالكفاءة الأدائية للأفراد".³

وقد عبر تايلور قائلا: "العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري يفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم، لذا فهم بحاجة دائمة إلى الرقابة انطلاقا من هذا تم

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات الإدارة، المبادئ والتصنيفات الحديثة، ط2، عالم الكتب، الأردن، 2009، ص86.

² - طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص96.

³ - مؤيد سعيد سالم: تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص، ص64، 65.

فصل النشاطات بين المخطط والمنفذ وبالتالي تكون العملية الاتصالية محصورة فقط في إصدار الأوامر والتعليمات العفوية وما على المستويات الدنيا إلا التنفيذ".¹

ما يمكن قوله في هذا السياق، من خلال منطلقات تايلور وأفكاره في تحقيق كفاءة العامل، والتي ركزت أساساً على كمية إنتاج محددة في وقت محدد وبطرق وأساليب محددة، تبقى الحرية في ممارسة العمل وأدائه أبرز مؤشرات الإبداع والمبادرة ومن ثمة تحقيق الكفاءة الأدائية للعاملين.

4- إلتون مايو والكفاءة الإنسانية الوجدانية:

جاء إلتون مايو ليؤكد من خلال أعماله في مجال تسيير الموارد البشرية على أن "الكفاءة الإنسانية تتحدد أساساً بمؤشرات مهارة روح الفريق والتعاون، قبول التغيير والتعامل معه بإيجابية.

حيث تبين من خلال تجاربه العديدة مدى اندماج الفرد وفعالته عند الاهتمام به كإنسان فاعل في المؤسسة، ما أكد على أهمية الجانب الإنساني في تحسين الأداء أثناء تأدية المهام".²

بحيث "ساهمت منطلقات إلتون مايو في بناء ثقافة الكفاءة الإنسانية من خلال التركيز على الجانب الإنساني واعتبار الفرد هو أساس المنظمة والعمل على إرضاءه من أجل الوصول إلى أكبر قدر من الإنتاجية، وقد أثبت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج".³

¹- فاروق فلية، عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التقليدية، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص51.

²- بن حبتور عبد العزيز: الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص47.

³- بكري ليلي: تطوير إدارة الموارد البشرية نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، 2009، ص33.

يمكن القول أن ما تؤكدته نظرية العلاقات الإنسانية هو "ضرورة أنسنة بيئة العمل والمناخ التنظيمي بمختلف أطرافه ومستوياته سواء بين القيادة، المشرفين والعاملين أو بين العاملين بعضهم ببعض"¹

ذلك أن الاستعداد الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على العمل يتعلق بشعور الأفراد ومبادئهم وقناعاتهم المهنية، فالرغبة القلبية لزيادة الإنتاج وتحمل المسؤولية أبرز مؤشرات الكفاءة الإنسانية الوجدانية.

5- شيلستر بيرناند والكفاءة الوجدانية:

يتضح من خلال أعمال شيلستر بيرناند أن أي تنظيم يتشكل من جماعات بشرية تتعاون فيما بينها من أجل تحقيق أهداف محددة لذلك أكد على فكرة تحقيق توازن بين أهداف المنظمة والعاملين مما يؤدي إلى الانضباط والولاء وحب العمل"².

حيث اعتبر شيلستر بيرناند أن أهم العناصر الرئيسية للتنظيم هي رغبة الأفراد الوجدانية للإسهام بجهودهم الفردية في النظام التعاوني، ويضيف إلى ذلك أن الفرد هو دائما العامل الإستراتيجي الأساسي في التنظيم، وعليه يتوجب على المديرين إيجاد السبل الكفيلة لحث الفرد على التعاون وتحمل المسؤولية والتحلي بالضمير المهني وأخلاقيات المهنة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف العاملين والتنظيم معاً.

¹- العجمي محمد حسنين: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص58.

²- لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ط2، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 96.

خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، نستنتج أن الكفاءة المهنية للعاملين من بين المساعي الهامة التي تسعى أي مؤسسة للتخلي بها والتماسها في عمالها، سواء كانت هذه الكفاءة في إطارها الوجداني، المعرفي أم الأدائي، وذلك لما لها من أهمية في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة ومن ثمة خدمة المجتمع ككل.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: خصائص عينة الدراسة.

سادساً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

بعد الانتهاء من التطرق للجوانب النظرية التي تخص موضوع دراستنا والتي حاولنا فيها تسليط الضوء على أهم العناصر الأساسية التي تخدم هدف الدراسة، سنتطرق في هذا الفصل والذي يعد نقطة البداية في الدراسة الميدانية، حيث اشتمل كل من مجالات الدراسة المنهج المستخدم، العينة وكيفية اختيارها وكذا الأدوات التي وظفت لجمع البيانات والمعلومات، ثم التطرق إلى خصائص عينة الدراسة وأخيرا أهم الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تفريغ وتحليل تلك البيانات، وكل هذا بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية.

أولا: مجالات الدراسة

تعتبر خطوة تحديد مجالات الدراسة في إطارها المكاني، الزماني والبشري، من الخطوات المنهجية المهمة في البحوث الاجتماعية بصفة عامة، باعتبارها البوابة الرئيسية للدراسة الميدانية، وعليه كانت مجالات دراستنا الراهنة كالتالي:

1-المجال المكاني للدراسة:

اتخذت دراستنا الراهنة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-مجالا جغرافيا إمبريقيا لها.

📌 تقديم المؤسسة: (تاريخها، نشأتها، تطورها).

✓ المرحلة الأولى (1947-1969)

تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز، خلال الحقبة الاستعمارية 1947، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية، في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة¹

¹- وثائق مستخرجة من المؤسسة.

"منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

✓ المرحلة الثانية: (1969-1983)

إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ

وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 المعلنه في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر.

ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية، ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت ومصانع ومؤسسات،...).

✓ المرحلة الثالثة: (1983-1991) إعادة هيكلة سونلغاز

خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية KAHRIF
- مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية KAHRAKIB
- مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز KAHRAKIB
- مؤسسة أشغال الهندسة المدنية INERGA
- مؤسسة التركيب الصناعي "ETTERKIB"¹

¹- وثائق مستخرجة من المؤسسة.

"مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة. AMC- هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية.

✓ المرحلة الرابعة: (1991-1995) طابع قانوني جديد للشركة.

في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية.

والتي تحدد علاقات العمل (الواجبات والحقوق).

المرحلة الخامسة: (سنة 2002-2005) تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم.

■ مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز:

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو المسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة. ومن أجل الامتثال لأحكام القانون 02-01 المؤرخ في 05 فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بشركة ذات أسهم وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم. يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:

■ الشركة الأم.

المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو¹:

- إعداد الإستراتيجية وقيادة المجمع
- ممارسة الرقابة على الفروع
- "إعداد السياسة المالية وتنفيذها
- تحديد سياسة الأجور وتطوير الموارد البشرية للمجمع.

■ فروع المهن القاعدية

خلال السنوات الخمس الأخيرة، تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع. تنشط هذه الأخيرة، وعددها ثمانية، في الميادين التالية:

¹- وثائق مستخرجة من المؤسسة.

- إنتاج الكهرباء
 - تسيير شبكة نقل الكهرباء
 - تسيير نظام إنتاج/نقل الكهرباء
 - تسيير شبكة نقل الغاز
 - توزيع الكهرباء والغاز.
- ✚ فروع الأشغال.

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت والشبكات المستهدفة. وهكذا، فقد اقتنتت هياكل إنجاز ملائمة، مندمجة داخل المؤسسة. عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل سونلغاز الأخرى. وتحولت في الأخير إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في 1984¹.

"وكننتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وإنجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات الإنجاز هذه، منذ جانفي 2006، إلى مجمع سونلغاز."

✚ الفروع المحيطة:

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطة وكلفتها فروعاً تتحكم في رأس مالها كلياً. تنشط هذه الفروع بصفة أساسية في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل والتفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطوير، التكوين وكذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر، وبخدمات صيانة العربات، ونشاطات متعددة أخرى.

✚ مساهمة الشركة:

تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصراً حاسماً في إستراتيجيتها المتعلقة بالتنوع والشراكة وهكذا، فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل

¹- وثائق مستخرجة من المؤسسة.

الاتصالات اللاسلكية أو صيانة معدات الإنتاج الكهربائي. ويتمثل الهدف المنشود في ما يلي:

- دمج التكنولوجيا والدراسة الفنية.
- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.
- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.
- اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.¹

■ - أسباب إختيار المجال المكاني للدراسة الميدانية:

تم إختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- نظرا لمجموعة من الإعتبارات العلمية والشخصية ومنها:

- تناسب موضوع الدراسة مع المؤسسة، باعتبارها مؤسسة كبرى تضم عدد كبير من العاملين تفعل فيها خاصية الحراك المهني بشكل كبير، إضافة إلى أنها مؤسسة تسعى باستمرار إلى تحقيق الكفاءة لمواردها البشرية ومن ثما تحقيق كفاءة التنظيم ككل.
- تواجد المؤسسة بمقر الإقامة وهذا ما يسهل علينا فهم واستيعاب الخصوصية الثقافية والقيمية والاجتماعية لمجتمع الدراسة دون صعوبات أو عراقيل.
- اختصار الوقت والجهد وذلك لأن المؤسسة بالقرب من مقر السكن.

2-المجال الزمني للدراسة:

وهو المدة الزمنية التي تم استغراقها في إجراء دراستنا الحالية ومنه قد تمت الدراسة وفق مراحل أساسية هي:

✓ **المرحلة الأولى:** وشملت هذه المرحلة إختيار موضوع الدراسة، بالتشاور مع الأستاذ المشرف، تلتها الموافقة عليه من قبل فريق التكوين وكان ذلك في شهر نوفمبر 2021، بعد ذلك قمنا بمجموعة من البحوث والقراءات النظرية السوسيولوجية والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وهذا بهدف تكوين خلفية نظرية حول موضوع الحراك المهني ودوره في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين، ثم

¹- وثائق مستخرجة من المؤسسة.

عمدنا إلى وضع خطة منهجية للدراسة وفق ما يتوفر لدينا من معلومات حول الموضوع محاولين بذلك الإلمام بكل العناصر النظرية التي تخدم دراستنا في شقيها النظري والإمبريقي، وانطلقنا في صياغة وتحرير الفصول النظرية للدراسة.

✓ **المرحلة الثانية:** ويمكن تسميتها بالمرحلة الاستطلاعية، حيث كانت انطلاقتنا نحو مقر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-، حيث قمنا بعدة زيارات استطلاعية للمؤسسة.

الزيارة الأولى كانت زيارة استكشافية، حيث قمنا فيها باستكشاف ما إذا كان موضوعنا يتناسب والمؤسسة محل الدراسة، بعد ذلك أجرينا مقابلة مع مسؤول فرع الموارد البشرية بخصوص إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة، تلتها الموافقة على إجراء التريص بالمؤسسة ومنحنا وثيقة الإذن بالدخول بتاريخ 2022|03|09، تحصلنا بعدها على وثائق تتعلق بتقديم المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

باشرنا بإجراء دراستنا الميدانية والتي تمثلت في مجموعة من الزيارات الميدانية والتي امتدت من 2022|03|12 إلى غاية 2022|03|31، تم خلالها التعرف على مختلف المصالح والهيكل التنظيمية.

وبتاريخ 2022|04|02 إلى غاية 2022|04|31 قمنا بمجموعة من المقابلات والمناقشات مع عدد من عمال وموظفي المؤسسة بهدف معرفة بعض النقاط المتعلقة بالدراسة الميدانية.

✓ **المرحلة الثالثة:** وبعد الزيارات الإستطلاعية والمقابلات الأولية بالمؤسسة، تم بناء الإستمارة واعداد محاورها وفق أبعاد ومؤشرات الدراسة، ثم عرضها على التحكيم حيث تم تدارك جملة من الأخطاء من ناحية الحذف، التعديل والصياغة.

وعليه تم بناء الإستمارة في صورتها النهائية، توزيعها واسترجاعها والقيام بعملية التفريغ والتحليل السوسيوتنظيمي ثم استخلاص النتائج منها وقد دامت هذه المرحلة إلى غاية 2022|05|10.

3-المجال البشري للدراسة:

يقتضي البحث العلمي المزوجة بين الجانب النظري والميداني للدراسة والذي يتطلب تحديد واختيار مفردات البحث بهدف الاستفادة من خبراتها وتجاربها فيما يخص مجال العمل.

وعليه أجريت دراستنا بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-، والتي تضم داخليا 265 عامل، موزعين وفق ثلاثة طبقات كالتالي:

- إطارات 76.

- أعوان تحكم 100.

- أعوان تنفيذ 89.

- الجدول رقم(01): يوضح طريقة حساب عينة الدراسة

حجم العينة 30%	العدد	العينة الطبقات
23	76	طبقة الإطارات
30	100	طبقة أعوان التحكم
27	89	طبقة أعوان التنفيذ
80	265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان.

ثانياً: منهج الدراسة.

يعرف المنهج العلمي على أنه:

الطريقة أو الأسلوب أو المسار الذي يسلكه الباحث خلال مساره العلمي للوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

وعليه فاختيار المنهج الملائم للدراسة يعتمد أساساً على طبيعة موضوع الدراسة والهدف منها، ويعد موضوع دراستنا الموسوم ب: دور الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين، من بين الدراسات الوصفية التحليلية، وتم الاعتماد على هذا المنهج من خلال وصف أهم أساليب الترقية وأنظمتها إضافة إلى عمليات النقل الوظيفي ويعرف أنه: "منهج يصف الظواهر وصفا موضوعياً من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي، بحيث يقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها¹. ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ولنتائجها، فهو يهتم بالتعرف على معالم الظاهرة أو المشكلة وتحديد أسباب وجودها وتشخيصها والوصول إلى كيفية تغييرها"².

ثالثاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

اعتمدت دراستنا الراهنة على أسلوب المعاينة حيث أن مفردات العينة تحمل نفس خصائص مجتمع الدراسة، وعلى أساس ذلك يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، وعليه نجد إن إجمالي عدد العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة يقدر بـ 265 عامل موزعين على ثلاث طبقات مهنية ألا وهي: طبقة الإطارات وعددها 76، أعوان التحكم والمقدرة بـ: 100، أعوان التنفيذ والمقدرة بـ: 89. وبالتالي اعتمدنا على العينة العشوائية الطباقية بتوزيع متساوي قدرت بـ 80 مفردة بنسبة 30% من مجتمع الدراسة. تم حسابها وفق المعادلات التالية:

¹ -محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص181.

² -أحمد عبد الله اللوح، مصطفى محمود أبو بكر: البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه والمفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص52.

$$n = \frac{N \times 30\%}{100} = \frac{265 \times 30}{100} = 80$$

✓ عينة الدراسة:

$$n1 = \frac{N1 \times 30\%}{100} = n1 = \frac{76 \times 30}{100} = 23$$

- طبقة الإطارات: 23

$$n2 = \frac{N2 \times 30\%}{100} = n2 = \frac{100 \times 30}{100} = 30$$

- طبقة أعوان التحكم: 30

$$n3 = \frac{N3 \times 30\%}{100} = n3 = \frac{89 \times 30}{100} = 27$$

- طبقة أعوان التنفيذ: 27

$$K = 265 / 80 = 3$$

- فترة السحب:

أما عن كيفية اختيارها فكانت كالتالي:

- توفير مفردات كل طبقة على حدى وفق تسلسل عددي.

- حساب فترة السحب $K = N/n$

- اختيار المفردة الأولى من كل طبقة بطريقة عشوائية، شرط أن تكون أقل من فترة السحب (من 1...3)

- أما بالنسبة لبقية مفردات العينة في كل طبقة، فيتم إضافة في كل مرة فترة السحب للحصول على المفردة الموالية، وهكذا حتى نستوفي حجم العينة في كل طبقة.

جدول رقم (02): يوضح مفردات العينة المختارة:

العينة	مجتمع الدراسة	العينة الطبقات
مفردات العينة المختارة		
23	76	طبقة الإطارات
30	100	طبقة أعوان التحكم
27	89	فئة أعوان التنفيذ
80	265	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

ولغرض التحقق من صحة الفرضيات والوصول إلى نتائج أكثر موضوعية اعتمدت الدراسة أساساً على الاستمارة والمقابلة الحرة كأدوات لجمع البيانات.

1-الاستمارة: وهي من أكثر الأدوات المستخدمة في مجال البحوث الإجتماعية، عرفها موريس أنجرس على أنها: "تقنية مباشرة للنقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية".¹

كما عرفها البروفيسور حامد خالد على أنها: "عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه للمبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف يتم ملؤها مباشرة وتسمى الإستبيان".²

وكان الهدف من اعتماد الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات ، معرفة دور الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين، وذلك استناداً على استجابات المبحوثين أفراد العينة، حيث شمل تصميم الإستبيان 28 عبارة، تتوزع على أربعة محاور أساسية، حيث شمل المحور الأول البيانات السوسيوديمغرافية ، المحور الثاني الموسوم بالترقية والكفاءة الوجدانية للعاملين داخل المؤسسة، المحور الثالث الموسوم بالنقل الوظيفي والكفاءة المعرفية للعاملين داخل المؤسسة، أما المحور الرابع كان بعنوان التنزيل الوظيفي والكفاءة الأدائية للعاملين داخل المؤسسة.

وشملت هذه المحاور تقسيمات ضمنية ومؤشرات وفق أبعاد كل متغير، وبعد التصميم الأولي والأخذ بآراء الأستاذ المشرف، وعرض الاستمارة على التحكيم من طرف جملة من الأساتذة في إطار تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، حيث أبدوا جملة من الملاحظات من حيث الإطار الشكلي والضمني للاستمارة.

• صدق الاستمارة.

-الصدق: والمراد به معرفة مدى قدرة أداة جمع البيانات على قياس ما وضعت لقياسه و بهدف معرفة مدى تلاؤم أسئلة الإستمارة التي تم وضعها مع الموضوع المراد دراسته

¹-موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص204.

²-خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص138.

تم تقديمها لمجموعة من الأساتذة المحكمين في إطار تخصص علم الاجتماع بهدف الإدلاء بأرائهم و توجيهاتهم من حيث:

- 1- مدى ملائمة كل عبارات الاستمارة من حيث أنها تقيس أو لا تقيس.
 - 2- مدى مطابقة الأسئلة للمحاور، وكذلك من حيث وضوح صياغتها اللغوية.
- والجدول الآتي يوضح أسماء الأساتذة المحكمين وتخصصاتهم.

جدول رقم (03): يبين أسماء المحكمين وتخصصاتهم.

المحكمين	القسم	الجامعة	تاريخ التحكيم
بلغيث سلطان	قسم علم إجتماع	جامعة العربي التبسي	2022/02/27
توايحية رابح	قسم علم إجتماع	جامعة العربي التبسي	2022/03/01
مالك محمد	قسم علم إجتماع	جامعة العربي التبسي	2022/03/02
مكلاتي فاطمة الزهراء	قسم علم إجتماع	جامعة العربي التبسي	2022/03/02
بوزغاية طارق	قسم علم إجتماع	جامعة العربي التبسي	2022/03/05
صولة فيروز	قسم علم إجتماع	جامعة العربي التبسي	2022/03/06

المصدر: من إعداد الطالبتان.

وفيما بعد تم استرجاع الإستمارات من طرف الأساتذة المحكمين؛ والذين أبدوا بدورهم جملة من التعديلات والملاحظات القيمة والخادمة لموضوع الدراسة، والواضح من خلالها أن أغلب الأساتذة أقرروا بملائمة بنود الإستمارة وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

وفيما يلي جدول يوضح أهم الملاحظات التي تم تقديمها لنا وكذا جل التعديلات التي

قمنا بها.

جدول رقم (04): يوضح تعديل عبارات الإستمارة بعد التحكيم.

بعد التعديل	قبل التعديل
هل تحصلت على ترقية منذ دخولك للمؤسسة؟	هل تعرضت للترقية من قبل؟
ماذا تحقق الترقية للعامل؟	فيما تتمثل إيجابيات الترقية؟
هل زيادة صلاحيات العامل في العمل تساهم في: - تعزيز الرقابة الذاتية. - احترام مواعيد العمل.	هل التوسيع في دائرة صلاحيات العامل تعمل علة تنمية رقابته الذاتية؟
هل زيادة أجر العامل تحفزه للعمل أكثر؟	هل زيادة أجر العامل تساهم الترقية في تعزيز الكفاءة الوجدانية للعامل داخل المؤسسة؟
هل تعرضت سابقا إلى تنزيل في الدرجة المهنية؟	هل تعرضت سابقا إلى عقوبة؟

المصدر: من إعداد الطالبان.

وعليه تم حساب صدق الإستمارة وفق المعادلة التالية:

$N =$ عدد المحكمين الذين اعتبروا البند يقيس.

$N' =$ عدد الأساتذة المحكمين الذين أجابوا ب: لا يقيس.

$Y =$ يمثل العدد الإجمالي للمحكمين.

$$\frac{N-N'}{Y} = \frac{25-5}{28} \times 100 = 91.07 \text{ مستوى الصدق}$$

بعد جمع القيم المتحصل عليها في البنود وتقسيمها على عدد البنود، وجدنا أن

مستوى صدق الإستمارة قدر بـ 91,07 وهي نسبة مرتفعة وهذا ما يدل على أن الأداة جاهزة

لقياس ما أعدت لقياسه، وقابلة للتطبيق على عينة الدراسة.

الإستمارة في شكلها النهائي:

بعد التأكد من صدق الإستمارة وسلامة لغوياتها، جاءت الإستمارة في شكلها النهائي

مكونة من 28 عبارة موزعة كالآتي:

المحور الأول: تضمن البيانات السوسيوديمغرافية لعينة البحث واشتمل على 06 عبارات

أساسية تحمل الأرقام من 01 إلى 06.

المحور الثاني: جاء بعنوان الترقية والكفاءة الوجدانية للعاملين داخل المؤسسة، شمل 09 عبارات أساسية تحمل الأرقام من 07 إلى 15.

المحور الثالث: جاء بعنوان النقل الوظيفي والكفاءة المعرفية للعاملين داخل المؤسسة، شمل 05 عبارات أساسية تحمل الأرقام من 16 إلى 20.

المحور الرابع: جاء بعنوان التنزيل الوظيفي والكفاءة الأدائية للعاملين داخل المؤسسة شمل 08 عبارات أساسية تحمل الأرقام من 21 إلى 28.

2-المقابلة:

تم الاعتماد على المقابلة كوسيلة ثانوية لجمع بيانات الدراسة إلى جانب الإستمارة ويعرفها موريس أنجريس **Morris andjes** على أنها: "تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، لكن أيضا وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين وهي من أفضل التقنيات لكل من يريد استكشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتساب الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة"¹

وعليه قمنا بإجراء مقابلات حرة مع العمال تم فيها شرح (موضوع الدراسة- الهدف منها وفتح المجال لهم باعتبارهم المعنيين بموضوع الدراسة من أجل إبداء آراءهم وقناعاتهم فيما يخص الموضوع).

من جهة أخرى استوعبنا من خلالهم معايير الترقية المعمول بها بالمؤسسة ومدى حراكيتهم داخلها سواء بشكل صاعد، نازل أم أفقي.

كما تم طرح مجموعة من الأسئلة أيضا لمعرفة تمثلاتهم حول موضوع الحراك المهني داخل المؤسسة، ومدى رغبتهم فيه، وأي الأشكال المساعدة أكثر في تحقيق كفاءة العاملين. وكذلك معرفة طبيعة التحويلات والتنقلات ما بين مصالح العمل وعلى أي أساس تكون هذه التنقلات .

كما استوعبنا من خلال مقابلاتنا الحرة مع بعض المبحوثين أن التنزيل الوظيفي وفي أغلب الحالات يكون نتيجة عقوبة تأديبية ما ينعكس سلبا على نفسية العامل وإنتاجيته.

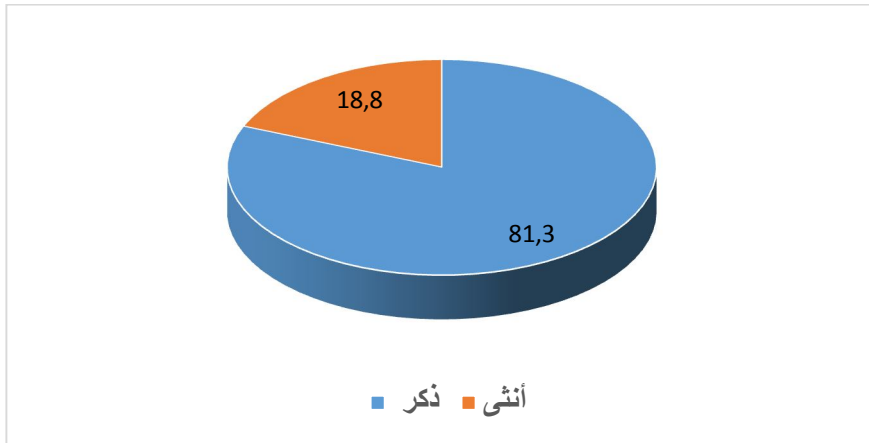
¹ - موريس أنجريس: مرجع سابق، ص 197.

خامسا: خصائص عينة الدراسة.

باعتبار أن البيانات السوسيوديمغرافية لعينة الدراسة بمثابة متغيرات لها دلالات مختلفة؛ يمكن أن تؤثر على استجابات المبحوثين، لذا من الواجب الوقوف عليها من حيث تركيبها، أبعادها الاجتماعية والثقافية لكي نتمكن من تحليل ومناقشة استجابات المبحوثين حول الحراك المهني ودوره في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار		
81.3	65	ذكر	الجنس
18.8	15	أنثى	
100.0	80	المجموع	



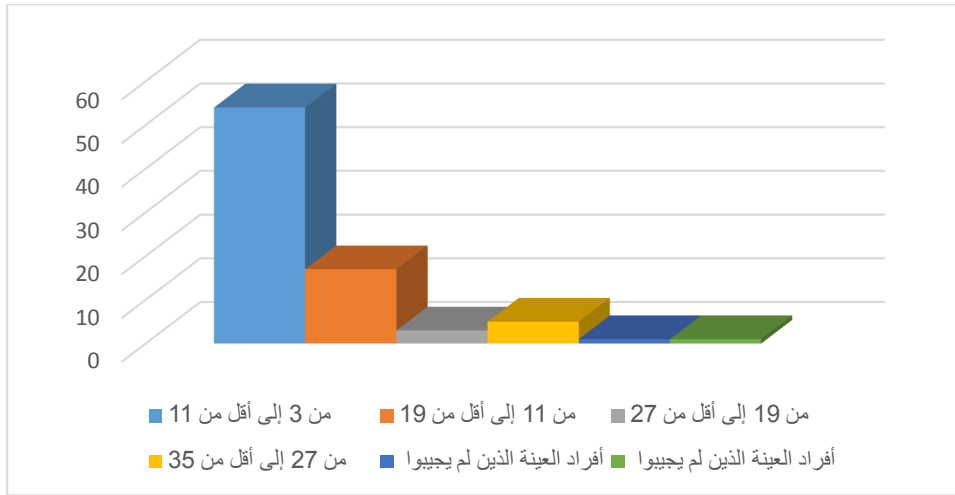
الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، واعتمادا على جملة المقابلات التي قمنا بها على مستوى المؤسسة، نلاحظ أن عدد الذكور العاملين بالمؤسسة قدر ب: 65 عامل بنسبة 81.3%، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- والتي تستقطب الذكور بشكل أكبر من الإناث وذلك نظرا لخصوصية العمل الذي يتطلب جهدا عضليا أكثر منه فكريا، خاصة بالنسبة لعمال طبقتي التنفيذ والتحكم والتي تتمركز جل أعمالهم في التدخلات الميدانية السريعة

والانتقالات المستمرة، كذلك طبقة الإطارات والتي من مهامها الخرجات الميدانية التقديرية والمساعدة في كثير من الحالات في حل بعض المشاكل المستعصية.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار		
21.3	17	من 23 إلى أقل من 31	السن
30	24	من 31 إلى أقل من 39	
21.3	17	من 39 إلى أقل من 47	
21.3	17	من 47 إلى أقل من 55	
5	4	من 55 إلى أقل من 63	
1.2	1	أفراد العينة الذين لم يجيبوا	
100.0	80	المجموع	



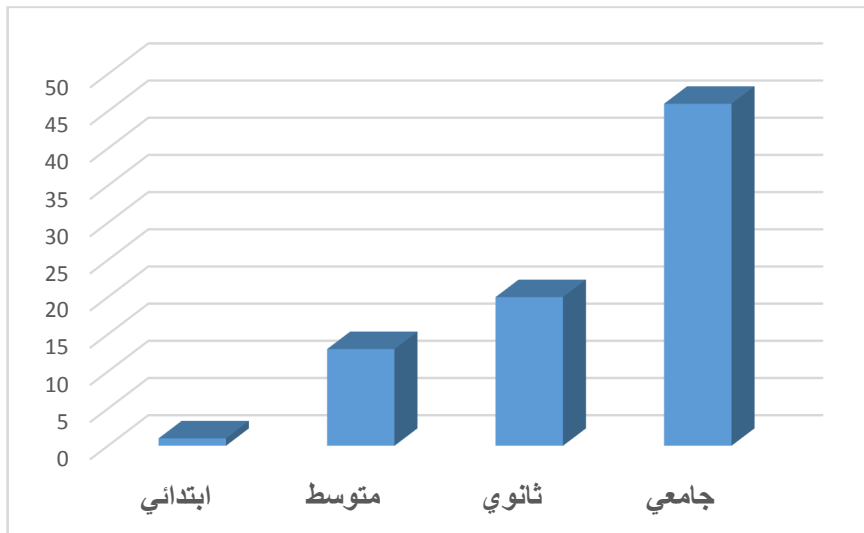
الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه والتي توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن، نجد أن النسبة الأكبر المتحصل عليها قدرت بـ 30% والتي تقابل الفئة العمرية [من 31 سنة إلى أقل من 39 سنة]، تلتها الفئات العمرية التالية، [من 23 سنة إلى أقل من 31 سنة] و [من 39 إلى أقل من 47 سنة] و [من 47 سنة إلى أقل من 55 سنة]، والتي تساوت من ناحية النسبة المئوية، بحيث مثلت كل واحدة منهم نسبة 21.3%

تليها الفئة العمرية [من 55 سنة إلى أقل من 63 سنة] بنسبة 5%، وعليه يتضح لنا أن مجتمع الدراسة هو مجتمع فتي، حيث أن أغلبهم شباب من أعمار العقد الثالث، وهذا راجع إلى كونها الفئة الأكثر قدرة على العمل والحركة والنشاط، المتطلعة للعمل والراغبة فيه هذا من جهة، ومن جهة أخرى يرجع ذلك إلى سياسة المؤسسة في تشغيل فئة الكفاءات الشابة والخرجين من الجامعات بهدف المساهمة في التقليل من البطالة، وكذا المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد نسبة ضئيلة من العمال تتراوح أعمارهم [من 55 سنة إلى أقل من 63 سنة]، والتي تجسد على العموم طبقة الإطارات ذوي الخبرة والأقدمية في العمل.

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار		
1.3	1	ابتدائي	المستوى التعليمي
16.3	13	متوسط	
25.0	20	ثانوي	
57.5	46	جامعي	
100.0	80	المجموع	



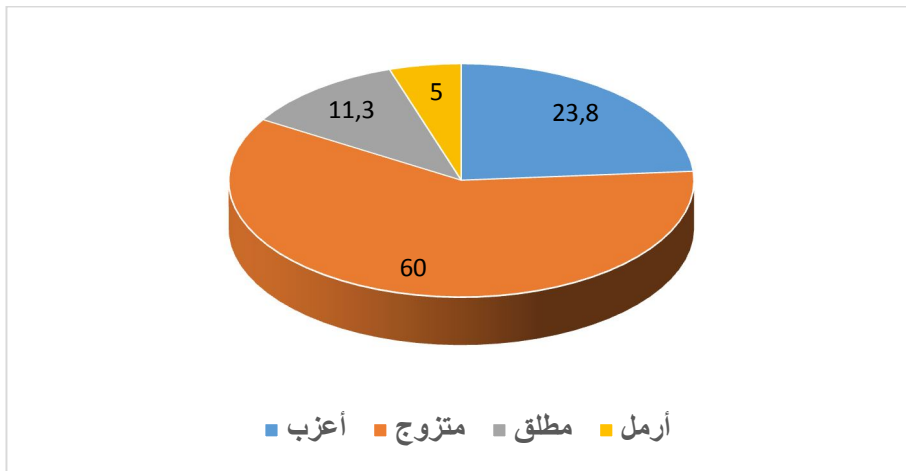
تمثيل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي نجد أن النسبة الأكبر قدرت ب 57.5 % والممثلة في المستوى الجامعي، تلتها نسبة 25% الممثلة للمستوى الثانوي، نسبة 16.3 الممثلة للمستوى

الابتدائي، وعليه يتضح أن مجتمع الدراسة هو مجتمع متعلم ذو كفاءة علمية أكاديمية، حيث أن النسبة الأكبر كانت لخريجي الجامعات والتكوينات المهنية، وهذا راجع إلى كون الشروط العلمية والمعرفية من المتطلبات الضرورية التي تتناسب مع طبيعة المهن بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة، والتي يغلب عليها الطابع التقني والمعرفي خاصة بالنسبة لطبقة الإطارات وأعاون التحكم، في حين يقل المستوى تدريجيا عند الوصول لعمال التنفيذ الذين ورغم ذلك يسعون إلى تحسين مكانتهم المهنية بتحسين مستواهم العلمي والمعرفي من خلال السعي للحصول على الشهادات العلمية والانخراط في الدورات التكوينية.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار		
23.8	19	أعزب	الحالة الاجتماعية
60.0	48	متزوج	
11.3	9	مطلق	
5.0	4	أرمل	
100.0	80	المجموع	



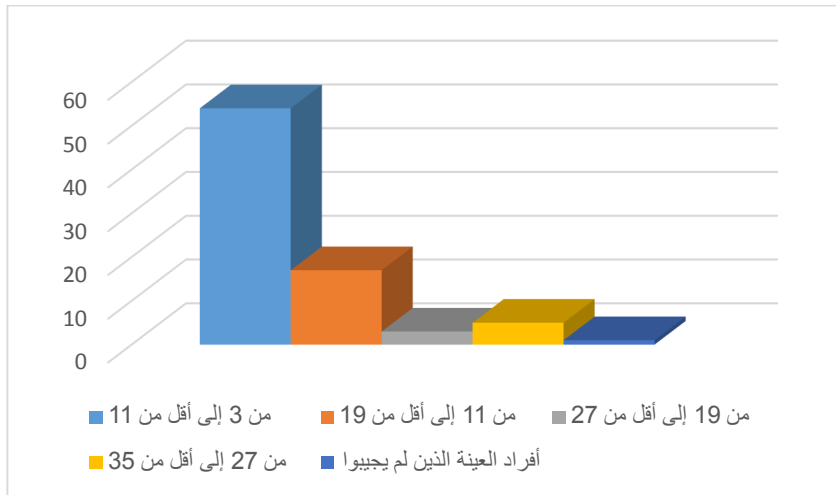
تمثيل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية، نجد أن النسبة الأكبر كانت لفئة المتزوجين والتي قدرت ب60%، تلتها فئة العزاب بنسبة 23.8% ثم فئة المطلقين بنسبة 11.3% وأخيرا الأرامل

بنسبة 5%، وعليه يتضح لنا أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي الفئة المتزوجة؛ ويرجع ذلك إلى كونهم يتولون مناصب عمل جيدة ذات مدخول مادي جيد من شأنه أن يلبي متطلبات العيش والاستقرار وتكوين أسرة، كما نجد أن العامل المتزوج يسعى باستمرار إلى الصعود والارتقاء والظفر بمناصب أعلى؛ بهدف تحمل مسؤولياته العائلية وتحسين مستوى المعيشة من خلال مضاعفة المجهودان والتركيز على نوعية العمل والانضباط فيه، والتي تعد أبرز مؤشرات الكفاءة المهنية لدينا، كذلك نلاحظ وجود نسبة لا بأس بها من فئة العزاب الممثلين لخريجي الجامعات الجدد وأصحاب الكفاءات وهم الأكثر طلباً من قبل المؤسسة كونهم الأقدر على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف التنظيم، في حين نجد فئة ضئيلة من المطلقين والأرامل وهي حالات لا يقاس عليها.

الجدول رقم(09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار		
67.5	54	من 3 إلى أقل من 11	الخبرة المهنية
21.3	17	من 11 إلى أقل من 19	
3.8	3	من 19 إلى أقل من 27	
6.2	5	من 27 إلى أقل من 35	
1.2	1	أفراد العينة الذين لم يجيبوا	
100.0	80	المجموع	



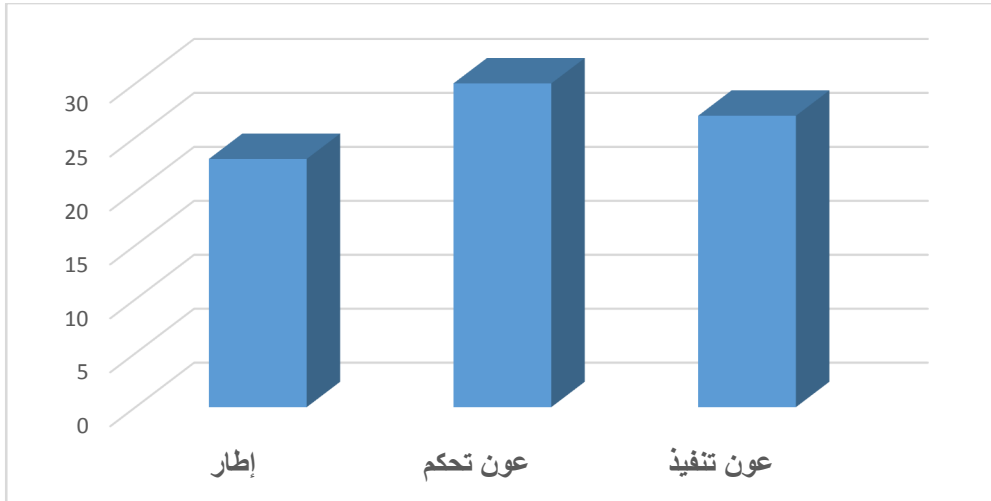
تمثيل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، نجد أن الفئة الأكثر تكرارا كانت [من 3 إلى 11 سنة] بنسبة 67.5%، تلتها الفئة [من 11 إلى أقل من 19 سنة] بنسبة 21.3%، ثم الفئة [من 19 إلى أقل من 27 سنة] بنسبة 6.2% وكذلك الفئة [من 19 إلى أقل من 27 سنة] بنسبة 3.8%، وعليه يتضح لنا أن سنوات الخبرة الأكثر تكرارا تراوحت بين [3 إلى 18 سنة] والتي تمثل فئة الشباب من خريجي الجامعات، وأصحاب الكفاءات والمؤهلات العلمية المكونة ضمن تخصصات جامعية حديثة وتقنية نوعا ما، تتناسب وطبيعة العمل بالمؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم(07)، فأغلبهم ينتمون لطبقة أعوان التحكم بهدف ضمان السير الحسن للوظائف والعمل بحماس هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ وجود فئة لا بأس بها تتراوح سنوات خبرتها بين [27 إلى 34 سنة]؛ وهي على العموم تمثل طبقة الإطارات ذوي الأقدمية

والخبرة في العمل والتي يستفاد منها في نقل مهاراتهم وخبرتهم وكفاءتهم المهنية للفئات الجديدة الشابة ذات الخبرة الأقل.

الجدول رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

النسبة	التكرار		
28.7	23	إطار	الفئة السوسيو مهنية
37.5	30	عون تحكم	
33.8	27	عون تنفيذ	
100.0	80	المجموع	



تمثيل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية نجد أن النسبة الأكبر كانت لأعوان التحكم والتي قدرت بنسبة 37.5% تلتها طبقة أعوان التنفيذ بنسبة 33.8% وأخيرا طبقة الإطارات بنسبة 28.7% وعليه يتضح أن الفئة الأكثر تواجدا بالمؤسسة هي فئة أعوان التحكم ويرجع ذلك للأعداد الهائلة من خريجي الجامعات سنويا، الباحثة عن العمل والراغبة فيه هذا من جهة ومن جهة أخرى يرجع ذلك إلى حاجة المؤسسة لهذه الموارد البشرية، كونها القلب النابض لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وهذا ما تم استنتاجه من خلال مقابلتنا الحرة مع

بعض المبحوثين. كما لا تقل طبقة أعوان التنفيذ أهمية وتواجدا بالمؤسسة كونها الفئة المراقبة والقائمة على جل الأعمال، كما أنها تتدخل في كثير من الحالات في حل بعض المشكلات التنظيمية المستعصية والأخطار الوظيفية المفاجئة.

في حين نجد أن النسبة الأقل كانت لطبقة الإطار ذوي الأقدمية والخبرة في العمل ممن تحصلوا على ترقيات وزادت درجتهم في السلم الهرمي؛ فمنهم من تحصل عليها انطلاقا من الكفاءة في العمل ومنهم من كانت على أساس أقدميته وسنوات خبرته الطويلة في العمل.

سادسا: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

- بعد القيام بجمع البيانات والمعطيات الميدانية من المؤسسة قيد الدراسة وبالاعتماد على أداتي الإستمارة والمقابلة الحرة، اعتمدنا على أسلوب التحليل الكمي والكيفي كالآتي:
- أ. أسلوب التحليل الكمي: تم توظيف الأسلوب الكمي من خلال:
 - استخدام معادلة لاوشي لحساب صدق الإستمارة .
 - الاعتماد على برنامج SPSS الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية لحساب:
 - التوزيع التكراري والنسب المئوية المساعدة في عرض البيانات.
 - الأشكال والتمثيلات البيانية بالنسبة لمحور البيانات السوسيوديمغرافية.
 - ب. أسلوب التحليل الكيفي: تجلى استخدامه من خلال تحويل الأرقام والمعطيات الإحصائية إلى دلالات علمية ذات صبغة سوسيوتنظيمية من خلال العرض، التفسير والتحليل والمناقشة والتعليق السوسيو تنظيمي.

خلاصة

يعتبر تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة بدقة وتحليلها وتوضيحها، من الخطوات المهمة لرسم حدود الدراسة من خلال تحديد مجالاتها الثلاث، المنهج المتبع، إضافة إلى العينة وكيفية اختيارها والأدوات المتبعة في الدراسة، ثم التطرق إلى أسلوب التحليل الكمي والكيفي المستخدمة في معالجة البيانات، وكل هذا يأتي كمدخل للانتقال إلى المراحل المتعلقة بجهد الباحث في عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها والتحقق من صحة الفروض الموضوعية.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

سادساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى.

الجدول رقم(11): يمثل توزيع إجابات العينة حسب الحصول على الترقية منذ الدخول للمؤسسة.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			التكرار	النسبة	هل_تحصلت_على_ترقية منذ دخولك للمؤسسة ؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
62	22	24	16	التكرار	نعم	
77.5%	27.5%	30.0%	20.0%	النسبة		
18	5	6	7	التكرار	لا	
22.5%	6.3%	7.5%	8.8%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار	المجموع	
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، والذي يمثل توزيع إجابات عينة الدراسة حسب حصولهم على الترقية من عدمه، نلاحظ أن النسبة الأكبر قد تحصلوا على الترقية خلال مسارهم المهني بنسبة 77.5% أما الفئة التي لم تتحصل على الترقية كانت بنسبة 22.5% وبالقرارات الجزئية نجد أن طبقة أعوان التحكم هي الأكثر حصولاً على ترقية بنسبة 30%، تلتها طبقة أعوان التنفيذ بنسبة 27.5% وأخيراً طبقة الإطارات بنسبة 20% ويرجع ذلك إلى سياسة المؤسسة في تقديم الترقية على أساس الكفاءة والإبداع في العمل بهدف تحفيز العمال مادياً ومعنوياً ودفعهم للعمل ، وهذا ما يتعلق بطبقتي أعوان التنفيذ والتحكم.

الجدول رقم (12): يمثل توزيع إجابات العينة حسب معيار الترقية داخل المؤسسة.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
11	0	9	2	التكرار	الكفاءة	على أي أساس تتم الترقية داخل المؤسسة التي تعمل بها ؟
13.8%	0.0%	11.3%	2.5%	النسبة		
15	8	5	2	التكرار	الأقدمية	
36.3%	10%	6.3%	2.5%	النسبة		
40	12	11	17	التكرار	الكفاءة والأقدمية معا	
50.0%	15.0%	13.8%	21.3%	النسبة		
14	7	5	2		المحابة والمحسوبة	
17.6%	8.8%	6.3%	2.5%			
80	27	30	23	التكرار	المجموع	
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، والذي يمثل توزيع إجابات الباحثين وفق معيار الترقية داخل المؤسسة، نلاحظ أن المعيار الأكثر تكرار كان للكفاءة والأقدمية معا بنسبة 50% تلاه معيار الأقدمية بنسبة 36.3% ثم الترقية على أساس المحابة والمحسوبة بنسبة 17.6% وأخيرا على أساس معيار الكفاءة بنسبة 13.8% وعليه يتضح لنا أن المعيار الأكثر اعتمادا بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة - كان للكفاءة والأقدمية معا وهو المنطقي وما يجب أن يكون، وهذا ما تم التطرق إليه في الفصل النظري المتعلق بالحراك المهني تحت عنوان أنظمة الترقية، كونه المعيار الموضوعي والأنسب لتحقيق أهداف أي تنظيم، وهذا ما تم استنتاجه أيضا من خلال النظرية البيروقراطية لماكس فيبر والإدارة العلمية لفرديريك تايلور؛ اللذان أكدا على أهمية معيار الكفاءة والأقدمية في العمل، في ما يتعلق بعملية ترقية العاملين داخل التنظيم، ويرجع ذلك كون الكفاءة أهم متطلبات العمل داخل أي تنظيم، كذلك فأصحاب الأقدمية في العمل هم

أصحاب الخبرة والملمين بواقع العمل وجوانبه المختلفة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا على أساس أن المحاباة والمحسوبية هي المعيار المعتمد في الترقية داخل المؤسسة، فيفسر ذلك كونه الواقع الفعلي لأي تنظيم جزائري والحقيقة التي لا يمكن نكرانها، فالتنظيم الجزائري ورغم محاولاته العديدة في التطوير واعتماد الأساليب العلمية والمنطقية إلا أنه لا يزال لحد الساعة يعاني الكثير من المشكلات التنظيمية وعلى رأسها المحاباة والمحسوبية، التي تعد من أبرز مؤشرات البيروقراطية السلبية، وبالقرءات الجزئية نجد أن معظم إجابات الإطارات كانت لصالح الكفاءة والأقدمية بنسبة 21.3% ثم طبقة أعوان التنفيذ بنسبة 15% تلتها طبقة أعوان التحكم بنسبة قدرت بـ 13.8%، ويرجع ذلك إلى سعي الإطارات في تقديم الصورة الأمثل عن المؤسسة التي يشتغلون بها لسنوات طويلة، أما بالنسبة لأعوان التنفيذ فنجدهم يركزون على معيار الأقدمية في العمل كونه المعيار الأنسب بالنسبة لهم بحكم طبيعة عملهم، وأخيرا طبقة أعوان التحكم الذين يركزون على معيار الكفاءة والإبداع في العمل، فهم يمثلون خريجي الجامعات وأصحاب الشهادات الجدد ممن تتراوح سنوات خبرتهم من 03 إلى 10 سنوات وهو ما يبينه الجدول رقم 09 من المحور الأول.

الجدول رقم (13): يمثل توزيع إجابات العينة حسب عائدات الترقية على العامل.

المجموع	الفئة_السوسيو مهنية			التكرار	توسيع في دائرة الصلاحيات	ماذا تحقق الترقية للعامل؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
11	5	1	5	التكرار	توسيع في دائرة الصلاحيات	ماذا تحقق الترقية للعامل؟
13.9%	6.3%	1.3%	6.3%	النسبة		
13	6	7	0	التكرار	زيادة في الأجر	ماذا تحقق الترقية للعامل؟
16.5%	7.6%	8.9%	0.0%	النسبة		
26	6	13	7	التكرار	زيادة في المسؤولية	ماذا تحقق الترقية للعامل؟
32.9%	7.6%	16.5%	8.9%	النسبة		
29	9	9	11	التكرار	مكانة اجتماعية أفضل	ماذا تحقق الترقية للعامل؟
36.7%	11.4%	11.4%	13.9%	النسبة		
80	26	30	24	التكرار	المجموع	ماذا تحقق الترقية للعامل؟
100.0%	32.9%	38.0%	29.1%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، والذي يمثل توزيع إجابات الباحثين حسب عائدات الترقية عليهم، نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال كانت إجاباتهم أن الترقية تحقق المكانة الإجتماعية الأفضل بنسبة 36.07% تلتها الزيادة في المسؤولية بنسبة 32.9% ثم الزيادة في الأجر بنسبة 16.5% وأخيرا التوسيع في دائرة الصلاحيات بنسبة 13.9% ويرجع ذلك كون أغلبية العاملين بالمؤسسة ينظرون للترقية في شقها المعنوي أكثر من كونها مزايا مادية، فالفرد العامل بحاجة إلى الشعور بمكانته السوسيو مهنية وهو ما جسده إلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية " للحوافز المعنوية دور كبير وفعال في دفع العاملين للعمل وتحفيزهم، فالاهتمام بالجانب الإنساني للعامل له الأثر البارز في رفع إنتاجيته وتحقيق انتمائه الوظيفي للتنظيم" كذلك يتضح من خلال نظرية العالم ماكلياند حول الكفاءة الوجدانية أن "عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى الداخلية لدى الفرد والمتمثلة برغبته في التميز والإبداع؛ وذلك انطلاقا من تحفيزه معنويا والوقوف على تنمية الجانب الإنساني لديه"، وعليه نستنتج أن المكانة السوسيو مهنية الجيدة تعمل على مضاعفة جهودات العامل في العمل؛ فيصبح أكثر ولاء وتعلقا بمؤسسته، كما تفسر إجابات

المبحوثين الذين ينظرون إلى عائدات الترقية بالزيادة في المسؤولية كون الترقية وعلى الرغم من مميزاتها المادية والمعنوية إلا أنه يتبعها زيادة في المسؤوليات والمهام، ما يدفع الفرد للسعي دائماً للحفاظ على مكانته المهنية من خلال تحمل هذه المسؤوليات.

وبالقراءات الجزئية نجد أن إجابة الإطارات بالنسبة لزيادة الأجر كانت معدومة، في حين نجد تقارب في النسبة بين أعوان التحكم بنسبة 8.9 % وأعوان التنفيذ بنسبة 7.6%، ويفسر ذلك إلى كون طبقة الإطارات ذات دخل مادي مقبول يغطي المتطلبات الأساسية، في حين نجد كل من طبقة أعوان التحكم والتنفيذ ذات دخل مادي أقل ربما لا يلبي أغلب متطلبات عيشهم لذلك فهم ينظرون للترقية من منظور مادي.

الجدول رقم (14): يمثل توزيع إجابات العينة حسب آثار زيادة الصلاحيات في العمل.

المجموع	الفئة_السوسيومهنية					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
4	0	4	0	التكرار	تعزيز الرقابة	هل زيادة صلاحيات العامل في العمل تساهم في ؟
5.0%	0.0%	5.0%	0.0%	النسبة	الذاتية	
23	9	7	7	التكرار	احترام مواعيد العمل	
28.7%	11.3%	8.8%	8.8%	النسبة		
53	18	19	16	التكرار	أخرى	المجموع
66.3%	22.5%	23.8%	20.0%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار		
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، والذي يوضح توزيع إجابات العينة حسب آثار زيادة الصلاحيات على العمل، أن نجد أن نسبة 66.5%، قدموا بدائل أخرى تلخص في الانضباط، الإلتزام، الثقة بالنفس، المرونة في العمل؛ وهو ما تم التفصيل والتعمق فيه في الجانب النظري المتعلق بالكفاءة المهنية وتحديد الوجدانية منها، وكلها بدائل تعبر بالدرجة الأولى عن مؤشرات الكفاءة الوجدانية، في المقابل نجد نسبة 28.7% كانت إجاباتهم تدل على أن الزيادة في صلاحيات العمل تساهم في جعل العامل أكثر احتراماً لمواعيد العمل، في حين أن نسبة 5% كانت إجاباتهم بتعزيز الرقابة الذاتية، ويفسر ذلك أن زيادة صلاحيات العامل وحرصه على العمل تجعله أكثر عرضة للمراقبة والتشديد على التزامه، ومن ثمة يصبح أكثر احتراماً للوقت ومواعيد العمل، وهو ما جاء ضمن المبادئ الأساسية للإدارة العلمية لفريدريك تايلور؛ ضمن نظام الرقابة في العمل، والذي جاء كالتالي: "حيث تكون كل حركة يقوم بها العمال مراقبة، لذلك كان لابد من وضع مراقبين ورؤساء لفرق العمل يكفون بعملية الرقابة..." وبالتالي فالترقية بما فيها زيادة صلاحيات

العمل تعمل على تنمية وتحقيق الكفاءة الوجدانية للعامل داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة-.

الجدول رقم (15): يمثل توزيع إجابات العينة حول ما إذا كانت الزيادة في مسؤولية العامل تجعله أكثر امتثالاً للقوانين واللوائح الداخلية.

المجموع	الفئة_السوسيو مهنية			التكرار	النسبة	هل الزيادة في مسؤولية العامل تجعله أكثر امتثالاً للقوانين واللوائح الداخلية؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
69	23	26	20	التكرار	نعم	هل الزيادة في مسؤولية العامل تجعله أكثر امتثالاً للقوانين واللوائح الداخلية؟
86.3%	28.7%	32.5%	25.0%	النسبة		
11	4	4	3	التكرار	لا	هل الزيادة في مسؤولية العامل تجعله أكثر امتثالاً للقوانين واللوائح الداخلية؟
13.8%	5.0%	5.0%	3.8%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار	المجموع	هل الزيادة في مسؤولية العامل تجعله أكثر امتثالاً للقوانين واللوائح الداخلية؟
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، والذي يمثل توزيع إجابات العينة حول ما إذا كانت الزيادة في مسؤولية العامل تجعله أكثر امتثالاً للقوانين واللوائح الداخلية نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال أجابوا بنعم، فيما يخص الامتثال للقوانين واللوائح الداخلية عند الزيادة في المسؤوليات بنسبة 86.3

في حين نجد أن نسبة 13.8 منهم كانت إجاباتهم ب"لا"، ويفسر هذا بحرص العامل للحفاظ على منصبه والطموح لما هو أعلى، كما أن زيادة مسؤوليات العامل تجعله يشعر بأهميته وثقته بنفسه، ومن ثمة يسعى باستمرار لتحسين صورته وتجنب تعرضه للعقوبات من خلال احترام اللوائح والقوانين؛ وهو ما يؤكد ماكس فيبر من خلال النموذج المثالي البيروقراطي الذي يؤكد على أن التحديد الواضح للمسؤوليات والواجبات وفقاً للمستندات الرسمية والقوانين والغاء الطابع الشخصي له تأثير كبير على تحقيق كفاءة الفرد وفعاليتها داخل التنظيم، وبالقرارات الجزئية نجد أن النسبة الأكبر التي كانت إجاباتهم بنعم، تمثلت في أعوان التحكم بنسبة 32.5، ونسبة 23% بالنسبة لأعوان التنفيذ، ونسبة 20% بالنسبة

لطبقة الإطارات، ويرجع ذلك كون طبقة أعوان التحكم وبحكم منصبهم المهني يسعون باستمرار للالتحاق بطبقة الإطارات السامية وتحقيق مكانة سوسيو مهنية مرموقة، ومن ثمة يضعون نصب أعينهم إحترام اللوائح والقوانين والامتثال لها، كذلك نجد فئة أعوان التنفيذ يركزون بشكل كبير على إحترام اللوائح والقوانين، بحكم أنه المسعى الأنسب لتحقيق ترقيتهم والرفع من درجتهم المهنية، أما بالنسبة لفئة الإطارات الذين يؤكدون بدورهم على أهمية إحترام اللوائح والقوانين الداخلية، بحكم منصبهم ومكانتهم المرموقة، والتي نجد من بين أهدافهم الرقي بالتنظيم وتقديم الصورة الأفضل عنه.

الجدول رقم (16): يمثل توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كانت المكانة الأفضل في السلم الهرمي تزيد من تعلقهم بالمؤسسة.

المجموع	الفئة_السوسيومهنية			التكرار	نعم	هل_حصول العامل على مكانة أفضل في السلم الهرمي يزيد من تعلقه بالمؤسسة ؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
64	19	23	22	التكرار	نعم	هل_حصول العامل على مكانة أفضل في السلم الهرمي يزيد من تعلقه بالمؤسسة ؟
80.0%	23.8%	28.7%	27.5%	النسبة		
16	8	7	1	التكرار	لا	هل_حصول العامل على مكانة أفضل في السلم الهرمي يزيد من تعلقه بالمؤسسة ؟
20.0%	10.0%	8.8%	1.3%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار	المجموع	هل_حصول العامل على مكانة أفضل في السلم الهرمي يزيد من تعلقه بالمؤسسة ؟
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، والذي يمثل توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كانت المكانة الأفضل في السلم الهرمي تزيد من تعلقهم بالمؤسسة نلاحظ أن نسبة 80% من المبحوثين أكدوا أن الحصول على مكانة أفضل في السلم الهرمي تزيد من تعلقهم بالمؤسسة في حين نجد أن 20% من المبحوثين أجابوا بالنفي، ويفسر ذلك بوجود علاقة مباشرة بين الرفع من درجة العامل في السلم الهرمي ودرجة ولائه وتعلقه بالمؤسسة أي كلما زادت الأولى زادت الثانية، وكلما قلت الأولى قلت الثانية ومن ثما فالعلاقة بينهما هي علاقة طردية، وبالقرارات الجزئية نلاحظ أن كل الطبقات أكدوا على هذه العلاقة؛ بين الرفع في الدرجة المهنية وزيادة درجة الولاء للمؤسسة وذلك بنسبة 27.5%

بالنسبة لفئة الإطارات، 28.7% بالنسبة لأعوان التحكم و23.8% كانت لطبقة أعوان التنفيذ، ويفسر ذلك كون الرفع في الدرجة المهنية تتبعه امتيازات أخرى كالحوافز، العلاوات الشكر والتقدير، الثقة بالنفس، والتي تمثل في مجملها أهم مؤشرات بعد الترقية لدينا، وما تعكسه من آثار ايجابية على كفاءة الفرد الوجدانية من خلال زيادة تعلقه وولائه بالمؤسسة وهو ما يؤكد محمد إبراهيم في كتابه الموسوم بالحراك المهني والاجتماعي والذي تطرقنا إليه في الجانب النظري تحت عنوان مفهوم الترقية.

الجدول رقم (17): يمثل توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كانت الزيادة في الأجر تزيد من إقبال العامل على العمل.

المجموع	الفئة_السوسيو مهنية			التكرار	النسبة	هل زيادة أجر العامل تزيد من إقباله على العمل؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
62	18	23	21	التكرار	نعم	هل زيادة أجر العامل تزيد من إقباله على العمل؟
77.5%	22.5%	28.7%	26.3%	النسبة	نعم	
18	9	7	2	التكرار	لا	هل زيادة أجر العامل تزيد من إقباله على العمل؟
22.5%	11.3%	8.8%	2.5%	النسبة	لا	
80	27	30	23	التكرار	المجموع	
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، والذي يمثل توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كانت الزيادة في الأجر تزيد من إقبال العامل على العمل، نلاحظ أن عدد كبير من المبحوثين أكدوا أن الزيادة في الأجر تزيد من الإقبال على العمل بنسبة 77.5%، في حين نجد أن 22.5% منهم أجابوا بالنفي، ويفسر ذلك بأن المردود المادي له علاقة مباشرة بكفاءة الفرد وانضباطه و دافعيته للعمل، وهو ما أكده فريديريك تايلور ضمن مبادئه الأساسية للإدارة العلمية، والتي تم التطرق إليها في الجانب النظري، وتحديد المبدأ المتعلق بنظام الأجور وربطه بالمردودية، والذي جاء كالتالي "يقوم هذا النظام على منح أهمية خاصة للإنتاجية في أماكن العمل ويهدف إلى تطوير الدافعية لدى العمال، إذ اعتقد

تاييلور أن ربط الأجر بعدد القطع المنتجة سوف يدفع العمال إلى بذل أقصى جهدهم أثناء العمل، من منطلق أنهم عقلانيون وبالتالي سيتصرفون بعقلانية".

وبالقراءات الجزئية يتضح لنا أن كل الطبقات أكدت على أهمية المردود المادي لتحقيق الدافعية في العمل بنسبة 28.7% بالنسبة لطبقة أعوان التحكم، ونسبة 26.3% في ما يخص طبقة الإطارات و 22.5% بالنسبة لأعوان التنفيذ، بالتالي فالزيادة في أجر العامل كمؤشر من مؤشرات الترقية لها دور كبير في دفعه للإنجاز والعمل أكثر، ولذلك يعتبر الأجر أو المدخول المادي من أهم عوامل الحراك المهني بما فيه الترقية، وهذا ما تطرقنا له في الجانب النظري كالتالي: "يعد الدخل المادي كأحد العوامل المهمة المؤدية إلى الحراك المهني بحيث يعتبر الأجر عاملاً مهماً من العوامل التي تؤدي بالفرد إلى الانتقال من وظيفة إلى أخرى أو من منصب عمل إلى آخر، لأنه يمكن الفرد من العيش وتوفير مستلزماته الضرورية وتحقيق آماله وأحلامه بالإضافة إلى تخطيط استراتيجياته وأهدافه المستقبلية لذلك نجد العامل يتطلع إلى منصب العمل ذو الأجر الجيد".

الجدول رقم (18): يمثل توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كانت الحوافز والعلاوات تزيد من المبادرة في العمل.

المجموع	الفئة_السوسيومهنية			التكرار	النسبة	هل حصول العامل على الحوافز والعلاوات يزيد من مبادرته في العمل ؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
62	19	21	22	التكرار	77.5%	نعم
	23.8%	26.3%	27.5%	النسبة		
18	8	9	1	التكرار	22.5%	لا
	10.0%	11.3%	1.3%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار	100.0%	المجموع
	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كانت الحوافز والعلاوات تزيد من المبادرة في العمل، نلاحظ أن عدد كبير من المبحوثين أكدوا على أن الحوافز والعلاوات تزيد من المبادرة في العمل بنسبة 77.5% في حين نجد أن 22.5% أجابوا بالنفي، ويفسر ذلك كون تحفيز العامل سواء كان ماديا أو معنويا له التأثير الكبير على إبداع العامل ومبادرته في العمل، كما أن الطبيعة الإنسانية تميل بشكل فطري للثناء وتقدير المجهودات والإبداعات الفردية، وهو ما تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو الذي ركز من خلالها على "ضرورة الإهتمام بدفع الأفراد وتحفيزهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وهو ما يدل على أن المورد البشري لا يقوم بالعمل طلبا للمال فقط؛ وإنما استجابة لعلاقاته الإجتماعية، كون الاحتياجات الإجتماعية أهم من الاحتياجات الإقتصادية".

وبالقراءات الجزئية نجد أن كل الطبقات أكدت على أهمية الحوافز والعلاوات في تحقيق كفاءة الفرد ومبادرته في العمل بنسبة 27.5% بالنسبة للإطارات 26.3% بالنسبة لأعوان التحكم و23.8% بالنسبة لأعوان التنفيذ، ومنه نلاحظ أن الإجابات كانت متقاربة بالنسبة لطبقات عينة الدراسة، ما يؤكد على أن الحوافز والعلاوات كمؤشرات للترقية تزيد من مبادرة المورد البشري داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة - وهو ما ينمي الكفاءة الوجدانية لهذا الأخير.

الجدول رقم (19): يمثل توزيع إجابات العينة حول السؤال المفتوح المتعلق بكيفية مساهمة الترقية في تنمية المبادئ المهنية للعامل داخل المؤسسة.

المجموع	الفئة_السوسيو مهنية			التكرار	النسبة	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
8	3	3	2	التكرار	الثقة في النفس	حسب رأيك كيف تساهم الترقية في تنمية المبادئ المهنية للعامل داخل المؤسسة ؟
10.7%	4.0%	4.0%	2.7%	النسبة		
8	3	1	4	التكرار	زيادة الكفاءة المهنية والمردودية	
10.7%	4.0%	1.3%	5.3%	النسبة		
5	2	2	1	التكرار	العدالة والمساواة	
6.7%	2.7%	2.7%	1.3%	النسبة		
27	10	6	11	التكرار	الحوافز المادية والمعنوية	
36.0%	13.3%	8.0%	14.7%	النسبة		
12	3	8	1	التكرار	روح المسؤولية	
16.0%	4.0%	10.7%	1.3%	النسبة		
9	3	3	3	التكرار	العلاوات	
12.0%	4.0%	4.0%	4.0%	النسبة		
3	1	2	0	التكرار	الامتثال للقوانين	
4.0%	1.3%	2.7%	0.0%	النسبة		
3	0	2	1	التكرار	العمل الجماعي	
4.0%	0.0%	2.7%	1.3%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار	المجموع	
100.0%	33.3%	36.0%	30.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية والكيفية المبينة في الجدول أعلاه، والذي يمثل توزيع إجابات العينة حول كيفية مساهمة الترقية في تنمية المبادئ المهنية للعامل داخل المؤسسة نلاحظ أن النسبة الأكبر لإجابات المبحوثين تمحورت حول الحوافز المادية والمعنوية بنسبة 36% والتي تعد أبرز مؤشرات بعد الترقية لدينا، ويفسر هذا كون المردود المادي يؤثر بشكل كبير على مبادئ الفرد المهنية؛ فعند مكافأة العامل ماديا يصبح أكثر امتثالا للوائح والقوانين، أكثر انضباطا في العمل وأكثر حرصا عليه هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا يقل

التحفيز المعنوي أهمية عن المادي، فالشكر والامتنان وتقدير المجهودات الفردية يؤثر بشكل كبير على كفاءة الفرد الوجدانية وزيادة تعلقه وولائه للمؤسسة، وعليه يمكننا القول أن الترقية بعد أساسي في تحقيق الكفاءة الوجدانية للفرد العامل، فشعور المورد البشري بوجود جزاء مقابل ما يقدمه في العمل والتماسه لوجود سياسة عادلة لنظام الترقية هي أهم عوامل تعزيز مبادئه المهنية، على الرغم وأنه في وقتنا الحالي قد قلت أصحاب المبادئ والقيم المهنية.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.

الجدول رقم (20): يمثل توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كانوا قد تعرضوا للنقل الوظيفي أم لا.

النسبة	التكرار				هل تعرضت أثناء مسارك المهني للنقل الوظيفي ؟
		النسبة	التكرار		
57.5	46	80.4	37	ثبات الأجر	نعم
		19.6	9	الزيادة في الأجر	
		100.0	46	المجموع	
42.5	34	لا			لا
100.0	80	المجموع			

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن النسبة الأكبر للمبحوثين قد تعرضوا للنقل الوظيفي خلال مسارهم المهني بنسبة 57.5%. في حين نجد أن 42.5% منهم ثبتوا على نفس الوظيفة، ويفسر ذلك كون مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- تنظر للنقل الوظيفي كعامل مهم وسياسة أساسية لتدريب العاملين، تنمية مهاراتهم، التقليل من شعورهم بالروتين الممل، دفعهم لاكتساب معارف جديدة، والسعي باستمرار لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ممن توافقت قدراته ومهاراته مع وظائف معينة دون غيرها، وبالقرارات الجزئية نلاحظ أن نسبة 80% ممن تعرضوا للنقل الوظيفي بقيت أجورهم ثابتة، في حين أن 19.6% منهم صاحب نقلهم وظيفياً زيادة في الأجر، ويفسر ذلك كون سياسة النقل الوظيفي لا يتبعها في غالب الأحيان زيادة

في الأجر، فهي ليست امتياز مادي يحظى به العامل وإنما أسلوب إداري يفرضه الواقع المؤسسي ومتطلبات الوظيفة.

الجدول رقم (21): يمثل توزيع إجابات العينة حسب دوافع النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى المهني.

المجموع	الفئة_السوسيومهنية			التكرار	النسبة	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
3	1	1	1	التكرار	50.0%	في رأيك ما هي دوافع النقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى المهني؟
50.0%	16.3%	16.3%	17.5%	النسبة		
22	8	8	6	التكرار	27.5%	
27.5%	10.0%	10.0%	7.5%	النسبة		
15	5	8	2	التكرار	18.8%	
18.8%	6.3%	10.0%	2.5%	النسبة		
40	13	13	14	التكرار	3.8%	
3.8%	1.3%	1.3%	1.3%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار	100.0%	
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 50% من المبحوثين كانت آرائهم تفيد بأن النقل الوظيفي يهدف لتدريب العامل على مهارات جديدة مما يؤكد على أن النقل الوظيفي أسلوب إداري معتمد لحل المشكلات التنظيمية وسد النقائص الوظيفية والتركيز على وضع كل عامل في مكانه المناسب، في حين أن 27.5% كانت إجاباتهم تفيد بتناسب قدرات العامل مع وظيفة أخرى، أما نسبة 18.8% أجابوا بأنه يهدف إلى سد نقائص وظائف أخرى، وأخيراً نجد أن نسبة 3.8% قد قدموا بدائل أخرى تمحورت كلها في تحقيق أهداف التنظيم بدرجة أولى، رغبة العامل في التغيير والنقل، كما أن البعض منهم اعتبر أن النقل في حالات عدة يكون عبارة عن عقوبة أو استغلال وعليه فالنقل الوظيفي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف التنظيم المادية والتنظيمية وأهداف العامل

على حد سواء عند الوقوف على رغبته في التغيير والنقل، وبالقرارات الجزئية نجد أن كل الطبقات بما فيها الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، يؤكدون على أن النقل الوظيفي يعمل على سد نقائص وظائف أخرى وإبراز مهارات العامل وإبداعاته وتوظيف معارفه ومكتسباته في مجال معين أو وظيفة معينة.

الجدول رقم (22): يمثل توزيع إجابات العينة حسب تأثير إنتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على تكيفه داخل بيئة العمل.

المجموع	الفئة_السوسيو مهنية			إطار	التكرار	التعامل بمرونة مع متطلبات العمل	كيف يؤثر انتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على تكيفه داخل بيئة العمل ؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	عون				
5	0	4	1	التكرار	التعامل بمرونة مع متطلبات العمل	كيف يؤثر انتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على تكيفه داخل بيئة العمل ؟	
6.3%	0.0%	5.0%	1.3%	النسبة	التعامل بمرونة مع متطلبات العمل		
23	5	12	6	التكرار	اكتساب علاقات جديدة	كيف يؤثر انتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على تكيفه داخل بيئة العمل ؟	
28.7%	6.3%	15.0%	7.5%	النسبة	اكتساب علاقات جديدة		
52	22	14	16	التكرار	اكتساب لغة حوارية	كيف يؤثر انتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على تكيفه داخل بيئة العمل ؟	
65.0%	27.5%	17.5%	20.0%	النسبة	اكتساب لغة حوارية		
80	27	30	23	التكرار	المجموع	كيف يؤثر انتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على تكيفه داخل بيئة العمل ؟	
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة	المجموع		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن التكرار الأكبر للمبحوثين يدل على أن إنتقال العامل بنفس الدرجة المهنية يساهم في اكتساب لغة حوارية إدارية بنسبة 65% في حين نجد أن 28.7% منهم اعتبروا النقل يساهم في اكتساب علاقات جديدة، أما 6.3% منهم اعتبروا أن النقل يساعد في التعامل بمرونة مع متطلبات العمل، ويفسر ذلك كون النقل الوظيفي يساعد بشكل كبير في تنمية مهارات العامل المعرفية من خلال تدريبه على أسلوب الحوار والإقناع ومن ثما كسب علاقات جديدة مع العمال، مما يسهل التعامل مع متطلبات العمل ومن ثما تحقيق التكيف داخل بيئة العمل، وبالقرارات الجزئية نجد أن كل الطبقات تؤكد على أن النقل الوظيفي يساهم في تنمية المهارات المعرفية والتواصلية للفرد العامل وهذا ما تم استنتاجه أيضا من خلال مقابلاتنا الحرة مع بعض

المبحوثين وما تم التطرق إليه في الجانب النظري ضمن عنصر أهداف الحراك المهني بشكل عام بما فيها تجنب تجميد عمل المؤسسة، زيادة التكامل بين مختلف المصالح والتشجيع على التعاون والتبادل بين مختلف الخدمات؛ هذا بالنسبة للمؤسسة، أما بالنسبة للمورد البشري فنجد أن أهدافنا الموضوعية تؤكد على أن النقل الوظيفي يعمل بشكل كبير على تنمية مهارات الفرد المعرفية ونشر أساليب الإدارة الرشيدة بما فيها اللغة الحوارية والعلاقات التعاونية.

الجدول رقم (23): يمثل توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كان النقل الوظيفي يساعد على اكتساب خبرات جديدة.

المجموع	الفئة_السوسيو مهنية			التكرار	النسبة	هل يساعد النقل الوظيفي بين المصالح المختلفة في اكتساب خبرات جديدة ؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
75	25	28	22	التكرار	نعم	هل يساعد النقل الوظيفي بين المصالح المختلفة في اكتساب خبرات جديدة ؟
93.8%	31.3%	35.0%	27.5%	النسبة	لا	
5	2	2	1	التكرار	لا	المجموع
6.3%	2.5%	2.5%	1.3%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار		
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن نسبة 93.8% من المبحوثين أكدوا على أن النقل الوظيفي يساعد في اكتساب خبرات جديدة، وهو ما يؤكد تفسيرات الجدول رقم 22، الدالة على أن النقل الوظيفي إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة لتدريب العاملين واكتسابهم خبرات ومعارف جديدة، على اختلاف مستواهم المهني سواء كانوا إطارات، أعوان تحكم، أو أعوان تنفيذ، وعليه نستنتج أن النقل الوظيفي يساعد بشكل كبير في تحسين الكفاءة المعرفية للعامل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (24): يمثل توزيع إجابات العينة حول السؤال المفتوح المتعلق بكيفية عمل النقل الوظيفي على تعزيز الكفاءة المعرفية للعامل داخل المؤسسة.

المجموع	الفئة_ السوسيو مهنية			التكرار	النسبة	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
9	4	5	0	التكرار		حسب رأيك كيف يؤدي النقل الوظيفي إلى تحسين الكفاءة المعرفية للعامل داخل المؤسسة ؟
11.3%	5.0%	6.3%	0.0%	النسبة	من خلال التدريب	
2	1	0	1	التكرار		
2.5%	1.3%	0.0%	1.3%	النسبة	اكتساب معرفة جديدة	
13	7	3	3	التكرار		
16.3%	8.8%	3.8%	3.8%	النسبة	اكتساب خبرات	
6	3	3	0	التكرار		
7.5%	3.8%	3.8%	0.0%	النسبة	اختلاف في طبيعة العمل في المؤسسة	
9	6	1	2	التكرار		
11.3%	7.5%	1.3%	2.5%	النسبة	عن طريق التكوين	
7	4	3	0	التكرار		
8.8%	5.0%	3.8%	0.0%	النسبة	تنمية الأفكار الإبداعية	
3	2	0	1	التكرار		
3.8%	2.5%	0.0%	1.3%	النسبة	كسب علاقات جديدة	
24	0	10	14	التكرار		
30.0%	0.0%	12.5%	17.5%	النسبة	اكتساب مهارات أداية	
7	0	5	2	التكرار		
8.8%	0.0%	6.3%	2.5%	النسبة	من خلال كسر الروتين	
80	27	30	23	التكرار		المجموع
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية والكيفية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن النسبة الكبيرة للمبحوثين أفادت إجاباتهم كون النقل الوظيفي يعمل بشكل كبير على تحسين الكفاءة المعرفية للعامل من خلال اكتساب مهارات ومعارف جديدة بنسبة 30% فيصبح العامل ملماً بأكثر من مجال في مؤسسة واحدة، كما أن نسبة 16.3% منهم أفادت إجاباتهم كون النقل الوظيفي يساعد في تحسين الكفاءة المعرفية للعامل من خلال إبراز قدراته وخبراته في مجال معين، ما يعود بالإيجاب على مردودية المؤسسة، نلاحظ أيضاً أن نسبة 11.3% من المبحوثين أفادت إجاباتهم كون النقل الوظيفي يهدف إلى تدريب العامل وتكوينه ميدانياً

ضمن تخصصات ومجالات مختلفة، كما أن البعض منهم أفادت إجاباتهم كون النقل الوظيفي يساعد على كسر الروتين، وبناء علاقات تعاونية وتنمية الأفكار الإبداعية.

وعليه يمكننا القول أن النقل الوظيفي بعد أساسي في تحقيق الكفاءة المعرفية للفرد العامل، فتغيير البيئة والوسط والوسائل يفرض معطيات جديدة وي طرح العديد من الطرق والأفكار والوضعيات؛ التي تجعل العامل يبدع أكثر في عمله ويكتسب معارف ومكتسبات متنوعة وهو ما يحقق تبادل الخبرات وتوسيع أفاق المعرفة.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.

الجدول رقم (25): يمثل توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كانوا قد تعرضوا إلى التنزيل في الدرجة المهنية من عدمه.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
21	7	11	3	التكرار	نعم	هل تعرضت سابقاً إلى تنزيل في درجتك المهنية ؟
26.3%	8.8%	13.8%	3.8%	النسبة		
59	20	19	20	التكرار	لا	
73.8%	25.0%	23.8%	25.0%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار	المجموع	
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 73.8% من إجابات الباحثين تدل على أنهم لم يتعرضوا إلى تنزيل في درجتهم المهنية في حين أن نسبة معتبرة من العمال مقدره بـ 26.3% قد تعرضوا إلى تنزيل في درجتهم المهنية خلال مساهمهم المهني وهو ما يدل على أن النظام الداخلي للمؤسسة يشدد على العقوبات في حالات عدة كالتقصير، الخطأ أو التكاثر في تأدية المهام ... وبالقرارات الجزئية نجد أن الفئة الأكثر تعرضاً لهذا التنزيل كانت أعوان التحكم بنسبة 13.8%، ويفسر ذلك بطبيعة العمل لمثل هذه الفئة والذي يجعلها أكثر عرضة للوقوع في الأخطاء، ومن ثمة التعرض للعقوبات.

الجدول رقم (26): يمثل توزيع إجابات العينة حول الطرق التي تعتمدها المؤسسة في تطبيق نظام العقوبات.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			إطار		
	عون تنفيذ	عون تحكم	عون			
9	2	4	3	التكرار	التوبيخ	ما هي الطرق التي تعتمدها المؤسسة التي تعمل بها في تطبيق نظام العقوبات ؟
11.3%	2.5%	5.0%	3.8%	النسبة		
19	5	3	3	التكرار	الإنذار	
23.8%	6.3%	3.8%	3.8%	النسبة		
22	10	8	4	التكرار	الخصم في الأجر	
27.5%	12.5%	10.0%	5.0%	النسبة		
7	2	1	4	التكرار	ساعات عمل إضافية	
8.8%	2.5%	1.3%	5.0%	النسبة		
23	8	10	5	التكرار	تزييل في الدرجة المهنية	
28.7%	10.0%	12.5%	6.3%	النسبة		
8	0	4	4	التكرار	أخرى	
10%	0.0%	5.0%	5.0%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار	المجموع	
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 28.7% من إجابات المبحوثين أفادت أن الطريقة الأكثر اعتمادا بالمؤسسة هي التزييل في الدرجة المهنية، تلتها الخصم في الأجر بنسبة 27.5%، ثم الإنذار بنسبة 23.8%، يليه التوبيخ بنسبة 11.3%، وأخيرا ساعات عمل إضافية بنسبة 8.8%، وهو ما يؤكد اعتماد المؤسسة على أسلوب التزييل الوظيفي عند التقصير في أداء المهام من خلال مؤشرات الرئيسية المتمثلة في الخصم في الأجر، ساعات عمل إضافية والعقوبات بجميع أنواعها؛ وكلها بهدف رفع مستوى أداء العامل وزيادة التزامه وانضباطه في العمل.

الجدول رقم (27): يمثل توزيع إجابات العينة حول ما إذا كانوا مع فكرة تطبيق المؤسسة للإجراءات الردعية أم لا.

النسبة	التكرار					
%12,5	10	النسبة	التكرار		نعم	هل أنت مع فكرة تطبيق المؤسسة للإجراءات الردعية أثناء التقصير في أداء المهام
		50%	5	كون الفرد الجزائري يتطلب الردع		
		50%	5	احترام القانون الداخلي لمؤسسة		
100.0	10	المجموع				
%87,5	70	النسبة	التكرار		لا	
		70%	50	تؤثر سلبا على العامل		
		30%	20	إحباط العامل		
100.0	70	100.0	70	المجموع		
100.0	80	المجموع				

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 87.5% من أفراد العينة كانوا ضد فكرة تطبيق الإجراءات الردعية أثناء التقصير في أداء المهام، كونها تؤثر سلبا على العامل وتؤدي إلى إحباطه معنويا بالتالي تؤثر سلبا على مردوده و دافعيته للعمل، كما تقلل ثقته بنفسه، بينما نجد نسبة 12.5% من المبحوثين كانوا مع فكرة تطبيق هذه الاجراءات الردعية وأرجعوا ذلك إلى عدة أسباب أهمها ذهنية الفرد الجزائري التي تتطلب الردع والتشديد لعدم التماهي وأداء المهام وجعل السلوك الإنساني أكثر رشادة .

الجدول رقم (28): يمثل توزيع إجابات العينة لأثار خاصة العقوبات على مستوى أداء العامل.

المجموع	الفئة_السوسيومهنية			التكرار	مضاعفة الجهودات في العمل	عند تشديد المؤسسة على خاصية العقوبات، كيف يؤثر ذلك على أداء العامل؟
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
3	0	3	0	التكرار		
3.8%	0.0%	3.8%	0.0%	النسبة		
19	5	6	8	التكرار	زيادة انضباط العامل	
23.8%	6.3%	7.5%	10.0%	النسبة		
53	21	21	11	التكرار	أخرى	
66.3%	26.3%	26.3%	13.8%	النسبة		
5	1	0	4	التكرار	أفراد العينة الذين لم يجيبوا	
6.3%	1.3%	0.0%	5.0%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار		
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة	المجموع	

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نجد أن النسبة الأكبر للمبحوثين قدرت بـ 66.3%، وهم من قدموا بدائل أخرى كلها تفيد على أن العقوبات لا تؤدي إلى زيادة مستوى أداء العامل وانضباطه ولا إلى مضاعفة مجهوداته في العمل، وإنما تعمل على زيادة تمرد العامل وتحطيم معنوياته وفقدانه للتركيز وزيادة الأخطاء والتخريب وافتعال المشاكل وفقدان الرغبة في العمل، في حين نجد أن نسبة 23.8% من المبحوثين اعتبروا أن العقوبة تؤدي إلى مضاعفة الجهودات في العمل، وعليه يتضح لنا أن أسلوب التنزيل الوظيفي لزيادة مستوى أداء العامل لا يتناسب مع ذهنية العامل الجزائري الذي لا يتقبل فكرة الردع وتسلط العقوبات في زيادة مستوى الأداء.

الجدول رقم (29): يمثل توزيع إجابات العينة حول ما إذا كان التنزيل في الدرجة المهنية يتبعه زيادة في المهام.

النسبة	التكرار					
		النسبة	التكرار		نعم	هل تزيد المهام عند شغل العامل لوظيفة أقل درجة مهنية ؟
55.0%	44	4.5	2	يجعل العامل منطوي		
		43.2	19	تأثير سلبي		
		22.7	10	خفض الروح المعنوية		
		18.2	8	يؤثر على سيرورة العمل		
		9.1	4	تفاعل أقل		
		2.3	1	تفاعل جيد		
		100.0	44	المجموع		
45.0%	36	لا				
100.0	80	المجموع				

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن 55% من الباحثين أفادوا بزيادة المهام عند تنزيل الدرجة المهنية في حين نجد أن نسبة 45% من الباحثين أجابوا بالنفي، ويفسر ذلك كون التنزيل الوظيفي يصحبه زيادة في المهام والمتطلبات الوظيفية، وعند سؤال الباحثين عن تأثير هذه الزيادة على التفاعل داخل بيئة العمل، فسروا ذلك كون الزيادة في المهام تؤثر سلبا على تفاعل العامل داخل بيئة العمل وكونها تجعل العامل حبيسا لمجموعة من الضغوط المهنية، كما تشعره بالإرهاق وقضاء معظم أوقاته في العمل، وبالتالي تقل فرص تفاعله مع بيئة وجماعات العمل، وهو ما تؤكدته نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو التي ركزت على ضرورة تكليف العامل بمهام محددة تناسب قدراته البدنية والذهنية على اعتبار أن الجانب الإنساني والظروف الإجتماعية ذات تأثير كبير على مرد ودية وإنتاج العامل.

الجدول رقم (30): يمثل توزيع إجابات العينة حسب تأثير التنزيل في الدرجة المهنية على طبيعة المهام.

المجموع	الفئة_السوسيو مهنية			إطار		
	عون تنفيذ	عون تحكم	عون			
1	0	0	1	التكرار	زيادة نوعية المهام التي تقوم بها	هل التنزيل في الدرجة المهنية للعامل يؤدي إلى ؟
1.3%	0.0%	0.0%	1.3%	النسبة	زيادة التخصص في أداء عمله	
17	4	10	3	التكرار	أخرى	
21.3%	5.0%	12.5%	3.8%	النسبة		
62	23	20	19	التكرار		
77.5%	28.7%	25.0%	23.8%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار	المجموع	
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة 77.5% قد قدموا بدائل جديدة، كلها تمحورت حول أن الأعمال وإن زادت نوعية المهام فيها أو التخصص تبقى أعمال شاقة ومتعبة ومحطمة ل نفسية ومعنويات العامل، كما نجد نسبة 21.3% من المبحوثين أفادت إجاباتهم كون التنزيل الوظيفي يؤدي إلى زيادة التخصص في أداء العمل، أما 1.3% منهم اعتبروا أن التنزيل الوظيفي يؤدي إلى زيادة نوعية المهام التي يقوم بها العامل، وعليه نستنتج أن التنزيل الوظيفي لا يؤدي إلى زيادة مستوى أداء المورد البشري.

الجدول رقم (31): يمثل توزيع إجابات العينة حسب ما إذا كان انخفاض الأجر يزيد من الدافعية للعمل.

المجموع	الفئة_السوسيو مهنية					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
33	9	16	8	التكرار	نعم	حسب رأيك هل انخفاض أجر العمل نتيجة تعرضه للتنزيل الوظيفي يزيد من دافعيته للعمل بإتقان ؟
41.3%	11.3%	20.0%	10.0%	النسبة		
47	18	14	15	التكرار	لا	
58.8%	22.5%	17.5%	18.8%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار	المجموع	
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن التكرار الأكبر للمبوهين نفي فكرة أن انخفاض الأجر نتيجة التنزيل الوظيفي يزيد من دافعية العامل للعمل بإتقان بنسبة 58.8%، في حين أن 41.3% منهم أيدوا هذا الطرح، ومن ثما واستنادا على هذه النسب، وبعض إجابات المبهوهين المتحصل عليها خلال مقابلاتنا الحرة، يتضح لنا أن التنزيل الوظيفي بمؤشراته المختلفة وعلى رأسها انخفاض أجر العامل، لا تساهم في تحسين كفاءة أداء المورد البشري، ولا إلى زيادة انضباطه وحرصه على العمل، ذلك أن ذهنية غالبية العاملين الجزائريين بعيدة كل البعد عن هذه الثقافة، ورافضة كل الرفض لفكرة التنزيل الوظيفي والعقوبات رغم التقصير والتقاعدس في أداء المهام، إلا أن نسبة معتبرة فقط من العمال يعترفون بالخطأ والتقصير ومستعدون لتحمل المسؤولية الكاملة واحترام قانون العقوبات، مع سعيهم المستمر لتحسين مستوى الأداء ، وبالقرارات الجزئية يتضح لنا أن كل الطبقات سواء كانوا ذو مناصب سامية أو عادية يؤكدون هذا التفسير، ذلك أن واقعهم التنظيمي ووقوفهم على تجارب بعض العمال ممن تعرضوا للتنزيل الوظيفي لاحظوا من

خلالها أن مستوى الأداء عندهم وإن لم يبقى ثابتاً، لجؤوا إلى التخريب والتمرد والتعاس في أداء المهام.

الجدول رقم (32): يمثل توزيع إجابات العينة حول السؤال المفتوح المتعلق بكيفية عمل التنزيل الوظيفي على تنمية الكفاءة الأدائية للعامل داخل المؤسسة.

المجموع	الفئة_السوسيو مهنية					
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
3	2	0	1	التكرار	رفع مستوى التحدي	حسب كيف يعمل التنزيل الوظيفي على تنمية الكفاءة الأدائية للعامل داخل المؤسسة ؟
3.8%	2.5%	0.0%	1.3%	النسبة		
13	3	8	2	التكرار	التمرد والتخريب	
16.3%	3.8%	10.0%	2.5%	النسبة		
31	9	10	12	التكرار	لا يعمل على تنمية الكفاءة	
38.8%	11.3%	12.5%	15.0%	النسبة		
14	6	4	4	التكرار	التأثير سلبي على مردود العامل	
17.5%	7.5%	5.0%	5.0%	النسبة		
2	0	1	1	التكرار	مضاعفة الجهود	
2.5%	0.0%	1.3%	1.3%	النسبة		
17	7	7	3	التكرار	الخوف من خسارة المنصب من ثما قلة التركيز	
21.3%	8.8%	8.8%	3.8%	النسبة		
80	27	30	23	التكرار	المجموع	
100.0%	33.8%	37.5%	28.7%	النسبة		

من خلال المعطيات الكمية والكيفية المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ النسبة الكبيرة للمبحوثين أفادت إجاباتهم كون التنزيل الوظيفي لا يعمل على تنمية الكفاءة الأدائية للعامل داخل المؤسسة بنسبة 38.8%، والبعض عبر عن نفس الرأي بصياغة أخرى، كالتأثير

السلبى على مردودية العامل نتيجة انخفاض معنوياته، والخوف من خسارة المنصب تجعله قليل التركيز، في حين أن نسبة ضئيلة فقط من العمال أيدت فكرة أن التنزيل الوظيفي يساهم في تنمية الكفاءة الأدائية للمورد البشري؛ من خلال مضاعفة المجهودات ورفع مستوى التحدي، وعليه يمكننا القول أن التنزيل الوظيفي سلاح ذو حدين ويرجع ذلك إلى شخصية العامل نفسه، فمنهم من يعترف بالخطأ ويتحمل المسؤولية الكاملة ومنهم من يتمرد ويتمادى أكثر، وهو الطابع الغالب في منظماتنا الجزائرية، الراجع بالأساس إلى ذهنية العامل الجزائري المتعصبة والبعيدة كل البعد عن ثقافة الاعتراف بالخطأ وتحمل المسؤولية على الرغم أن المنطق يقول أن الجزاء من جنس العمل.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

من خلال المعطيات الكمية والكيفية المتحصل عليها ضمن المحور الثاني من الإستمارة تحت عنوان: الترقية والكفاءة الوجدانية للعاملين داخل المؤسسة والذي تضمن 09 أسئلة تفصيلية، وفي إطار المعلومات المتحصل من مقابلتنا الحرة وبالنظر إلى تفسيرنا وتحليلنا لها جاءت نتائجنا كالتالي:

- اتضح لنا أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد على سياسة ترقية موضوعية تقوم بالأساس على معيار الكفاءة والأقدمية وسنوات الخبرة وهو ما وضحه الجدول رقم 11، 12.
- كما اتضح أن الترقية تعود على العامل بالعديد من الامتيازات المادية والمعنوية بما فيها الزيادة في الأجر، المكانة الاجتماعية، الشعور بالرضا والثقة بالنفس، إضافة إلى زيادة ولائه وانتمائه للمؤسسة، إلا أنه يتبعها زيادة في المسؤوليات وتوسيع في دائرة الصلاحيات وهو ما يوضحه الجدول رقم 13.
- أن زيادة صلاحيات العامل تجعله أكثر احتراماً للوقت والمواعيد بنسبة 28.7%، كما قدم المبحوثين بدائل أخرى كالانضباط، الإلتزام، الثقة بالنفس والمرونة في العمل بنسبة 66.3% وهو ما يوضحه الجدول رقم 18.
- أن الزيادة في مسؤوليات العامل تجعله أكثر احتراماً للقوانين الداخلية، وذلك بهدف الحفاظ على منصبه وصورته داخل المؤسسة وهو ما يوضحه الجدول رقم 15.
- أن حصول العامل على مكانة سوسيو مهنية أفضل تجعله أكثر تعلقاً بالمؤسسة مما يزيد من رغبته في العمل وتوسيع آفاق المعرفة لديه، وهو ما يوضحه الجدول رقم 16.
- أن زيادة أجر العامل وتحفيزه مادياً ومعنوياً يساهم بشكل كبير في زيادة دافعيته وإقباله على العمل، وهو ما يوضحه الجدول رقم 17.

- أن الحوافز والعلاوات تجعل العامل يشعر بوجود جزاء مقابل ما يقدمه من عمل، و من ثما زيادة مبادرته في العمل والتزامه وجعله أكثر اندفاعا على العمل بإبداع، وهو ما يوضحه الجدول رقم 18.

- وعليه يمكننا القول أن الترقية تساهم بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءة الوجدانية للعامل داخل المؤسسة وذلك من خلال جملة الامتيازات والحوافز التي يحظى بها العامل جراء عملية الترقية والتي تجعله أكثر انتماء وولاء للمؤسسة التي يعمل بها، ما يدفعه لجعل أهداف التنظيم من بين أهدافه ومن ثما تنمية مبادئ الوجدانية من احترام الوقت والقوانين والعمل بتفاني وإخلاص، وعليه فالفرضية الأولى محققة نسبيا.

1- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال المعطيات الكمية والكيفية المتحصل عليها ضمن المحور الثالث من الإستمارة تحت عنوان: النقل الوظيفي والكفاءة المعرفية للعامل داخل المؤسسة والذي تضمن 05 أسئلة تفصيلية، وفي إطار المعلومات المتحصل عليها من مقابلاتنا الحرة وبالنظر إلى تحليلنا وتفسيرنا لها جاءت نتائجنا كالتالي:

- أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة - تعتمد على أسلوب النقل الوظيفي بشكل كبير داخل المؤسسة وذلك بالنظر إلى إجابات 57.5% من المبحوثين الموضحة في الجدول رقم 20، كما نجد أن نفس المبحوثين أكدوا على أن دخلهم المادي لم يتغير بفعل سياسة النقل، وهذا ما يدل على أن النقل الوظيفي، إنما هو سياسة تنظيمية إستراتيجية تهدف من خلالها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- إلى تحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها.

- أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد على النقل الوظيفي كآلية من آليات التدريب المهني للعاملين وهو ما يؤكد 50% من إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول رقم 21، كما يعتمد عليه في الكثير من الأحيان كآلية واستراتيجية تهدف إلى وضع الرجل

المناسب في المكان المناسب، ممن توافقت قدراته المهنية والمعرفية مع وظيفة معينة وهو ما تؤكد نسبة 27.5% من إجابات المبحوثين لنفس الجدول، ويقدم كذلك بهدف سد نقائص وظيفة أخرى وحل بعض المشكلات التنظيمية وذلك بنسبة 18.8% من إجابات المبحوثين.

- أن المورد البشري وعلى الرغم من نقله بين الوظائف المختلفة بنفس الدرجة المهنية، إلا أنه يكتسب من خلالها لغة تواصل وحوار تنظيمية وإدارية؛ تساعده في الكثير من الأحيان في حل المشكلات والخروج من المواقف الصعبة وهو ما تؤكد نسبة 65% من إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول رقم 22، وذلك نظرا لاحتكاكه بزملاء عمل جدد وطبيعة عمل جديدة؛ تدفعه لتجديد طاقاته وتوسيع آفاق المعرفة لديه.

- أن عملية النقل الوظيفي تساهم وبشدة في اكتساب المورد البشري خبرات ومعارف جديدة وهو ما تؤكد نسبة 53،8% من إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول رقم 23، وهذا راجع إلى تحركاته المستمرة وكسر الروتين ما يدفعه لاستقبال القدر الكافي من الخبرات والتجارب وتوسيع آفاق المعرفة لديه.

وعليه يمكننا القول أن النقل الوظيفي يعمل بشكل كبير على تعزيز الكفاءة المعرفية للعامل داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- تبسة وذلك من خلال احتكاكه المستمر بتجارب الآخرين وخبراتهم واكتسابه لعلاقات جديدة مع زملاء العمل وكسره للروتين الممل، ما يفتح آفاقا جديدة للمعرفة لديه ومن ثما تعزيز كفاءته المعرفية، وعليه فالفرضية الثانية محققة نسبيا.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال المعطيات الكمية والكيفية المتحصل عليها ضمن المحور الثالث من الإستمارة تحت عنوان: التنزيل الوظيفي والكفاءة الأدائية للعامل داخل المؤسسة، والذي تضمن 08 أسئلة تفصيلية، وفي إطار المعلومات المتحصل عليها من مقابلاتنا الحرة وبالنظر إلى تفسيرنا وتحليلنا لها، جاءت نتائجنا كالتالي:

- أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- تعتمد في بعض الحالات على أسلوب التنزيل الوظيفي كآلية من آليات الردع، وتضم كل العاملين مهما كانت منصبهم أو موقعهم داخل المؤسسة، سواء كانوا إطارات، أعوان تحكم أو أعوان تنفيذ، وهو ما تؤكد إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول رقم 25.
- أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد على عدة أساليب عقابية حسب درجة الخطأ نفسه منهم من يتعرض لتنزيل في الدرجة المهنية، التوبيخ والإنذار، ومنهم من يخصم من مدخوله المادي ومنهم من يتعرض لساعات عمل إضافية وهو ما تؤكد إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول رقم 26.
- أن العمال ورغم التمادي في بعض الأحيان في التقاعس والتقصير في العمل، إلا أنهم لا يؤيدون فكرة التعرض للعقوبات وخاصة المادية منها، بحجة أنها تؤدي إلى أضرار العامل نفسيا ولحباطه وتحطيم معنوياته وهو ما يوضحه الجدول رقم 27.
- أن العمال نفوا تماما فكرة التشديد على خاصية العقوبات بهدف تحسين مستوى أداء العامل، وغالبيتهم أكدوا عكس ذلك، بحكم أن التعرض للعقوبات يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العامل وتحطيمه ماديا ومعنويا؛ ما يجعله قليل التركيز والعمل، إلا أن نسبة قليلة فقط ممن أكدت أن التنزيل في الدرجة المهنية سيدفع العامل إلى مضاعفة مجهوداته ورفع مستوى التحدي لديه وهو ما يوضحه الجدول رقم 28.

- أن غالبية العمال أفادوا بأن انخفاض الدرجة المهنية والتعرض للعقوبات يؤدي إلى زيادة المهام ما يؤثر سلبا على تفاعل العامل داخل بيئة العمل، وهو ما تؤكد إجابات المبحوثين الموضحة في الجدول رقم 29.
- أن التنزيل في الدرجة المهنية ولو تبعه زيادة في نوعية المهام، أو زيادة في التخصص الوظيفي ومجال العمل، إلا أنها تبقى أعمال ذات طابع شاق، تتطلب الجهد والوقت الأكبر وهو ما يرفضه غالبية العاملين وما يوضحه الجدول رقم 30.
- أكد العمال أيضا من خلال إجاباتهم أن انخفاض أجر العامل نتيجة تعرضه للتنزيل الوظيفي، لا يزيد من دافعيته على العمل ولا إلى زيادة انضباطه وحرصه عليه وإنما العكس تماما والتي تصل في الكثير من الحالات إلى درجة التخريب والتمرد والعصيان، وهو ما أكده بعض العمال من خلال تجاربهم الطويلة والفعلية في العمل وهو توضحه نتائج كل من الجدول رقم 31، 32.
- وعليه يمكننا القول أن التنزيل الوظيفي كآلية من آليات تعزيز الكفاءة الأدائية للعامل داخل المؤسسة لا تصلح في منظماتنا الجزائرية؛ وهذا راجع إلى ذهنية غالبية العامل الجزائري المتعصبة والبعيدة كل البعد عن ثقافة الاعتراف بالخطأ وتحمل المسؤولية، ومن ثما فالفرضية الثالثة غير محققة.

خامسا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

بعد استخلاص النتائج السوسيو تنظيمية للدراسة الراهنة والتي أجابت بدورها على جملة التساؤلات التي تم طرحها في بداية الدراسة البحثية، ومن ثمة محاولة البرهنة على صحة وثبات فرضياتها ، والتي جاءت كالآتي:

- تساهم الترقية في تنمية مستوى الكفاءة الوجدانية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-
- يؤدي النقل الوظيفي إلى تعزيز الكفاءة المعرفية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-
- يعمل التنزيل الوظيفي على رفع الكفاءة الأدائية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-

جاءت نتائج دراستنا متشابهة في بعض النقاط مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة المعتمدة خلال مسارنا البحثي، حيث نجد دراسة نسيمة أحمد الصيد الموسومة ب: الترقية والفعالية التنظيمية، تتفق نتائج دراستها مع ما توصلت إليه دراستنا الحالية، كون الترقية عامل فعال وأساسي لتشجيع وإبراز الكفاءات، ما يزيد من انضباط العمال وحرصهم على العمل واحترام القوانين الداخلية وذلك من خلال إحساسهم بتقدير مجهوداتهم ومكافأتهم عليها، على الرغم أن الترقية في كثير من الحالات تكون على أساس المحاباة والمحسوبية والعلاقات الشخصية، كذلك نجد دراسة الماحي عبد النور الموسومة ب: الحراك المهني والاجتماعي لعمال المؤسسة الجزائرية تتفق في نتائجها مع ما توصلت إليه دراستنا، كون الترقية تقوم على أساس الأقدمية في العمل وكونها عامل فعال في تحقيق انتماء الفرد وتعلقه بالمؤسسة من خلال مؤشرات الترقية المتمثلة في زيادة الأجر والعلاوات، إضافة إلى ذلك نجد أن وظائف الأفراد غير ثابتة سواء في طريقة العمل أو في الأدوات المستخدمة وحتى التنظيم داخل المؤسسة من تحويلات أو ترقيات وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة سلامة أمينة المعنونة ب: إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية

ويفسر ذلك كون المؤسسة الجزائرية تعتمد على نظام الترقية والتحويلات الوظيفية كخط إستراتيجية لتحقيق الأهداف وإبراز الكفاءات وأن الأجر عامل مهم لتعزيز كفاءة الفرد وزيادة تعلقه وحرصه على العمل. كذلك نجد دراسة حمود حيمر الموسومة ب: تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، اتفقت في نتائجها كون المورد البشري يحتاج إلى تنمية كفاءته من خلال أساليب النقل والتدريب وذلك للوصول إلى أكبر قدر من الأداء ورفع مستوى الإبداع والمعرفة.

كذلك نجد دراسة رشدي عزيز عبد الله الموسومة ب: العوامل المؤثرة في الكفاءة المهنية للإدارة المحلية في العراق والتي اتفقت في نتائجها مع ما توصلت له دراستنا الحالية، كون الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في تنمية الكفاءة المهنية للأفراد، والوقوف على تنمية مسارات الأفراد الوظيفية من خلال عمليات التدريب والتكوين.

أما عن دراسة جورج جورج تدميان، الموسومة ب: متطلبات تفعيل دور الجامعات اتجاه الحراك المهني في ضوء الخبرات العالمية، فقد اتفقت في نتائجها كون الحراك المهني له الدور الكبير والفعال في تحقيق كفاءة العاملين وخاصة فيما يتعلق بعنصر الترقية بدرجة أولى وما لها من حوافز مادية تعود بالأثر الإيجابي على مبادئ الفرد وانتمائه للمؤسسة ونجد دراسة راية بنت سعيد بن علي المشرفي، الموسومة ب: ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم، والتي اتفقت مجمل نتائجها مع ما توصلنا إليه بخصوص نتائج الفرضية الثالثة كون الحراك المهني النازل والذي يقصد به التنزيل في الدرجة المهنية للعامل؛ له الأثر السلبي على العامل وعلى نفسيته ومعنوياته، في حين نجد دراسة مدثر حسن سالم عز الدين وأمير محمد علي المؤمن، الموسومة ب: دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة وأداء العاملين، والتي تنفق في مجملها مع ما توصلت إليه دراستنا من حيث أن النقل الوظيفي يراعى فيه الجوانب الشخصية من قدرات وميول ومهارات للفرد بنسبة 58.9%، كما أن النقل الوظيفي يهدف في كثير من الأحيان لتدريب الأفراد على

أداء وظائف مختلفة بنسبة 56.1%، وإلى معالجة بعض المشكلات التنظيمية وسد نقائص
وثغرات العمل بنسبة 71.1%.

وأخيرا نجد الدراسة الأجنبية لأرنود ديبراي وإيزابيل ريكوتي الموسومة ب: الحراك
المهني ودورة الحياة، والتي من بين نتائجها التي اتفقت مع دراستنا الحالية، أن للعوامل
الشخصية كالقدرات والمهارات ومعارف الفرد ومكتسباته العلمية دور كبير في إحداث الحراك
المهني للأفراد.

وكل هذا بهدف تحقيق نوع من التبادل المعرفي والإستفادة العلمية ما بين
الدراسات.

سادسا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نظريات التنظيم.

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

بالنظر إلى الفرضية الأولى والتي جاءت كالتالي:

✓ تساهم الترقية في تنمية مستوى الكفاءة الوجدانية لعمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-

فقد توصلت الدراسة الراهنة كون الترقية بمؤشراتها المختلفة المادية منها والمعنوية؛ بما فيها الزيادة في الأجر الحوافز والعلاوات، المكانة الاجتماعية، المسؤوليات والصلاحيات تؤدي إلى تنمية مستوى الكفاءة الوجدانية للعاملين من خلال تعزيز مبادئهم المهنية المتمثلة أساسا في احترام الوقت والمواعيد، الإلتزام باللوائح والقوانين الداخلية، العمل بانضباط والمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم؛ انطلاقا من تعلقهم بالمؤسسة وانتمائهم لها، وهو ما يتفق مع ما توصل إليه ماكس فيبر، كون الترقية عامل من عوامل الكفاءة والفعالية التنظيمية، متى ما اعتمدت على محكات ومعايير موضوعية كالشهادات والخبرات والتأكيد على مسألة الأقدمية، ما يساهم في تحقيق ولاء العمال وحرصهم على احترام نظام الحقوق والواجبات؛ بما فيها اللوائح والقوانين الداخلية ومن ثمة التفاني في تحقيق أعلى معدلات الإنتاجية. وهو ما أكده بدوره فريديريك تايلور، كون الترقية في ضوء القواعد والقوانين المحددة تحكم العمل وتضبطه وهو ما يدفع بالعامل الذي تحصل على المكافآت إلى الشعور بالرضا ومن ثمة زيادة ارتباطه بالعمل وحرصه عليه. وبالتالي تأكيد تايلور على الجوانب المادية في تحفيز المورد البشري ودفعه للقيام بالواجبات والمسؤوليات. في حين نجد مدرسة العلاقات الإنسانية وعلى رأسها إلتون مايو والذي يؤكد بدوره على الجانب الإنساني والحوافز المعنوية كمؤشرات أساسية للترقية بما فيها المكانة الاجتماعية، والتوسيع من صلاحيات المورد البشري والتي تزيد من ولائه للمؤسسة ومن ثمة التحلي أكثر بأخلاقيات المهنة. كما

أكد إبراهيم ماسلو في إطار النظرية السلوكية على أهمية الترقية في رشادة الإدارة وكفاءة الأفراد على حد سواء، من خلال تحديده للحاجات الخمسة للإنسان داخل التنظيم والتي ركز فيها على ضرورة حاجة الإنسان إلى الشعور بالتقدير والاعتراف وتحقيقه لمكانة اجتماعية داخل الجماعة، من خلال نظام الترقية وذلك بهدف تحقيق الانتماء والعاطفة القلبية إتجاه المؤسسة التي يعمل فيها وهو ما يتوافق مع ما قدمه كل من العالم هزربورغ ولبكرت.

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

بالنظر إلى الفرضية الثانية والتي جاءت كالآتي:

✓ يؤدي النقل الوظيفي إلى تعزيز مستوى الكفاءة المعرفية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة-

فقد توصلت دراستنا الراهنة كون النقل الوظيفي بمؤشراته المختلفة بما فيها طبيعة العمل الجديدة، زملاء جدد واختلاف وظائف الفرد ومسؤولياته تؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة المعرفية للعاملين، من خلال تدريبهم على وظائف جديدة أو توسيع آفاق وسبل المعرفة لديهم انطلاقاً من احتكاكهم بالأفراد وتبادل الخبرات في ما بينهم وكذا التقليل من شعورهم بالروتين الممل ما يدفع الأفراد لتعلم أكثر وتوظيف مكتسباتهم في تحقيق أهداف التنظيم.

كما يعتمد على النقل الوظيفي في كثير من الحالات نتيجة تناسب قدرات الفرد ومهاراته مع وظيفة معينة دون أخرى ومن ثمة الاحتكام إليه كأسلوب حديث وموضوعي في التوظيف، وهو ما يتفق مع أفكار كل من ماكس فيبر وفريدريك تايلور؛ فيما يتعلق بضرورة الاحتكام إلى معايير ومحكات موضوعية في التوظيف من خلال الأخذ بعين الاعتبار قدرات الفرد الذهنية منها والجسدية ما يسمح بتجسيد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

كما نجد مدرسة العلاقات الإنسانية وعلى رأسها إلتون مايو تؤكد على أهمية علاقات الفرد الإجتماعية والتبادلية في إطار العمل؛ انطلاقاً من أن الفرد عضو في جماعة عمل سيتأثر سلوكه بها ويؤثر فيها بشكل مباشر.

كذلك نجد في إطار النظرية السلوكية للعالم إبرهام ماسلو في ظل نظريته المعروفة بالترج الهرمي يؤكد على ضرورة حاجة الإنسان إلى تحقيق الذات والاكتمال انطلاقاً من قدراته الذهنية والعملية، من خلال كل من عمليتي التدريب والتكوين والتي تسمح للفرد ببناء شخصية مهنية سليمة وهو ما يتفق أيضاً مع أفكار كل من هزررغ و ليكرت كون طبيعة العمل وعلاقاته التي تتسم بالطابع التعاوني لها الدور الكبير في تحقيق كفاءة الفرد والتنظيم على حد سواء.

إضافة إلى ذلك نجد أن كل من ماكلياند ووليام جوردين في إطار أفكارهم المتعلقة بالكفاءة المعرفية، يؤكدان على أن الفرد المبدع يميل بشكل فطري إلى الأعمال ذات الطبيعة الغير روتينية والتي تتوفر عليها درجة عالية من التحدي، كما يسعى باستمرار إلى محاولة اكتشاف بيئة العمل وأدواتها المختلفة ما يسمح بالظفر بفرص عمل جديدة وتحديات مثيرة ومن ثمة تعزيز قدراته الإبداعية وكفاءته المعرفية على وجه الخصوص.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

بالنظر إلى الفرضية الثالثة والتي جاءت كالتالي:

✓ يعمل التنزيل الوظيفي على رفع الكفاءة الأدائية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

فقد توصلت دراستنا الراهنة كون التنزيل الوظيفي بمؤشرات المختلفة بما فيها التعرض للعقوبات، الخصم في الأجر وتنزيل الدرجة المهنية لا يعمل على رفع الكفاءة الأدائية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- وهو ما يتنافى مع أفكار كل من فيبر


وتاييلور فيما يتعلق بضرورة إضفاء طابع القوة والسلطة والرسمية في التنظيم، ذلك أن ذهنية غالبية العامل الجزائري ترفض العقاب رغم الوقوع في الخطأ وتفضل الأساليب التحفيزية والتشجيعية للعمل، بدل التعرض للعقوبات وخاصة المادية منها في حين تتفق نتائج دراستنا مع ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية وعلى رأسها إلتون مايو فيما يتعلق بأهمية الجانب الإنساني في العمل، من خلال مراعاة ظروف الفرد النفسية واحتياجاته الإجتماعية والتركيز على مختلف الأساليب التحفيزية المادية منها والمعنوية، بدل أسلوب العقاب والقوة وهو ما يتفق أيضا مع أفكار إبرهام ماسلو في ظل نظريته المعروفة بالتدرج الهرمي؛ يؤكد من خلالها على أهمية حاجة الإنسان إلى الشعور بالأمن وحماية ذاته ومنصبه من أي خطر أو تهديد، في حين نجد النظرية الموقفية وعلى رأسها كل من ثومبرنس ووادوارد وجورج ستيكر، وقفوا وقفة المحايد بخصوص هذا الموضوع انطلاقا من اعتبار الموقف هو المعيار الوحيد في التحكيم، فقد يكون للتنزيل الوظيفي الدور الكبير في رفع كفاءة الأفراد الأدائية لفئة معينة، كما قد نجد العكس لنفس الفئة في ظروف مغايرة.

سابعاً: النتائج العامة:

توصلت الدراسة الراهنة إلى جملة من النتائج العامة كالتالي:

- تساهم الترقية بشكل كبير في رفع مستوى الكفاءة الوجدانية للعاملين داخل المؤسسة وذلك من خلال جملة الامتيازات والحوافز التي يحظى بها العامل جراء عملية الترقية والتي تجعله أكثر انتماء وولاء للمؤسسة التي يعمل بها، ما يدفعه لجعل أهداف التنظيم من بين أهدافه، ومن ثمة تنمية مبادئ الوجدانية، كاحترام الوقت والقوانين والعمل بتفاني وإخلاص .
- يساهم النقل الوظيفي بشكل كبير في تعزيز الكفاءة المعرفية للعاملين داخل المؤسسة وذلك من خلال احتكاكهم بتجارب الآخرين وخبراتهم واكتسابهم لعلاقات زمالة جديدة، وكذا التركيز على عمليتي التدريب والتكوين المهنيين، بهدف تجسيد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- يؤدي التنزيل الوظيفي إلى تحطيم معنويات العامل والتأثير سلباً على نفسيته ومن ثمة تراجع مستوى أدائه، وعليه فالتنزيل الوظيفي كآلية من آليات تعزيز الكفاءة الأدائية لا يصلح في منظماتنا الجزائرية؛ كون ذهنية غالبية العامل الجزائري هي ذهنية متعصبة ترفض العقاب رغم الوقوع في الخطأ.

خاتمة

A decorative flourish consisting of a central floral motif with four petals, from which two symmetrical, flowing lines extend outwards to the left and right, ending in small circular curls.

خاتمة

أخيرا يمكننا القول وبالنظر إلى ما توصلنا إليه من نتائج خلال مسارنا البحثي والذي لخص في هذا العمل، أن دراسة حراك العمال ومساهمهم المهني داخل التنظيم، له الدور الكبير في تحقيق فعالية الأفراد وكفاءتهم بدرجة أولى، وذلك بالوقوف على عمليات الترقية وامتيازاتها المختلفة على نفسية العامل ومبادئه المهنية وبالنظر إلى عمليات التدريب والتكوين التي يتلقاها جراء عملية النقل الوظيفي، في حين نجد أن معظم الذهنيات الجزائرية ذات شخصية أنانية متعصبة ترفض العقاب رغم الوقوع في الخطأ وخاصة المادية منها وهذا ما أكدته لنا غالبية العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-. لكن يبقى الإهتمام بالعنصر البشري وتجديد طاقاته ومؤهلاته والتركيز على جوانب التحفيز المادية والمعنوية لديه، أبرز عوامل تحقيق رشادة المؤسسات و بروز الكفاءات ونقول في الأخير أن الجزاء من جنس العمل.

قائمة المصادر المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: المعاجم والقواميس

1. إبراهيم مصطفى وآخرون: المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، ج1، القاهرة، 1972.
2. ابن الفضيل ابن منظور: معجم لسان العرب، ط3، دار صادر للنشر والتوزيع، م4، بيروت، لبنان، 2004.
3. بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
4. البستاني بطريس: محيط المحيط، قاموس مطول للغة العربية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 1998.
5. سالمى عبد المجيد وآخرون: معجم مصطلحات علم النفس، ط4، دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، القاهرة 1998.

ثانياً: الكتب

6. إبراهيم الظاهر نعيم: أساسيات الإدارة ، المبادئ والتصنيفات الحديثة، ط2، عالم الكتب، الأردن، 2009.
7. إبراهيم محمد: الحراك المهني والاجتماعي ، دار الأكلولة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
8. أبوشيجة نائلا: إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
9. أبوجب عبد السلام: التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم والدعائم الأساسية ومقومات النجاح ط4، المكتب العربي الحديث، مصر، 1988،
10. أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
11. أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
12. بلقيس أحمد ، مرعي توفيق: المسير في علم النفس التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 1983.
13. بن حبيب عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2000.
14. الجميلي خيري خليل: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

15. الجوهري محمد محمود: المدخل لعلم الاجتماع، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 1984.
16. حامد خالد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
17. الحسين السيد: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ط2، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 1977.
18. حسين عمار حسن: إدارة شؤون الموظفين، المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية، الفجر للنشر والتوزيع، السعودية، 2018.
19. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007.
20. خاطر أحمد مصطفى وآخرون: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
21. خيرى أسامة: القيادة الإدارية، ط1، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
22. زويلف مهدي حسن: إدارة الأفراد -مدخل كمي-، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 1998.
23. زيدان عبد الباقي: علم اجتماع المهني أو اجتماعات العمل، ط2، دار الفكر العربي، مصر، 2018.
24. سالم مؤيد سعيد: تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، ط1، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن 2002.
25. السكارنة بلال خلف: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2010.
26. السلمي على: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار الغريب للطباعة والنشر، مصر، القاهرة 1985.
27. السلمي علي: تطور الفكر الإداري، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 1980.
28. السيد عثمان فاروق: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
29. السيد عبد الله راشد: مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، ط7، 1997.
30. الشماع خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
31. الطاهر المهدي غنية: مبادئ الإدارة والأعمال، المفاهيم والأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة للنشر والتوزيع، طرابلس، 2003.

32. عبد الباقي صلاح الدين: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
33. عبد العزيز بن حبتور: **الإدارة العامة المقارنة**، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
34. العتيبي ستيفن وياسر: **العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة**، ط5، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2006.
35. عدون ناصر دادي: **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
36. عرفي أحمد و شلبي سمية: **فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د س ن.
37. عشوي مصطفى: **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، د س ن.
38. العميان محمد تسليمان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ط3، دار وائل لنشر والتوزيع. عمان الأردن، 2005.
39. فضيلة سيساوي: **نظريات التنظيم والإدارة**، دار المفيد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2021.
40. فلية فاروق ، عبد المجيد السيد: **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التقليدية**، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
41. قاسمي ناصر: **دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
42. القرويتي محمد قاسم: **إدارة الأفراد، الأمل للنشر والتوزيع**، عمان، 1990.
43. كامل مصطفى: **إدارة الموارد البشرية**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1994.
44. كشرود عمار الطيب: **علم النفس الصناعي والتنظيم الحديث**، دار الكتاب الوطنية، بنغازي ليبيا، 1995.
45. لحيوشي رسلان ، جميلة جاد الله: **الإدارة علم وتطبيق**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
46. اللوح أحمد عبد الله ، محمود أبو بكر مصطفى: **البحث العلمي، تعريفه، خطواته، مناهجه والمفاهيم الإحصائية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
47. لطفي طلعت إبراهيم: **علم اجتماع التنظيم**، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
48. ليلي بكري: **تطوير إدارة الموارد البشرية نظرة على العالم العربي**، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، 2009.
49. محفوظ جودة أحمد: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

50. محمد حسنين العجمي: **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
51. محمد قاسم القرويتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
52. محمد محمد علي: **علم الاجتماع والمنهج العلمي**، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية.
53. محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن.
54. المرسي جمال الدين محمد: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006.
55. نابلسي محمد أحمد وآخرون: **الصدمة النفسية**، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1991.
56. هاشم زكي محمد: **تنظيم طرق العمل**، المطبوعات الجامعية، الكويت، 1984.
57. الهاشمي لوكيا: **السلوك التنظيمي**، ط2، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
58. يوسف جسيم الطائي: **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**، الوارف للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- ثالثا: **المذكرات الجامعية.**
59. أحمد الصيد نسيمة: **الترقية والفعالية التنظيمية**، دراسة ميدانية بمركب مطاحن الحروش نموذجاً -سكيكدة-رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية -سكيكدة-، الجزائر، 2007-2008.
60. أمينة سلامة: **إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية**، دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2014-2015.
61. بوزورين فيروز: **دور إدارة الحياة الوظيفية في تحضير العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
62. جلابوي لخضر: **تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية**، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، 2010، 2011.
63. حياة بلعيد: **تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي**، مخبر الدراسات الإقتصادية والتنمية المحلية للجنوب الغربي، جامعة بشار، الجزائر، 2021.
64. حيمر حمود: **تنمية الكفاءات ودورها في تحسين الموارد البشرية**، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية-قسنطينة، ميلة-أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف، الجزائر 2017-2018.

65. الزهرة قوراري ، العياشي مريم: أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية بأدرار، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، الجزائر، 2019.
66. عبد الحميد حامدي: دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
67. عبد القادر هاملي: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر 2015 .
68. عبد الله محمد جردان رقية: التعليم والحراك الاجتماعي، دراسة ميدانية بمدينة سوهاج، أطروحة دكتوراه ، جامعة أسيوط، مصر، 1994.
69. عبد النور الماحي: الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية-وهران-، رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014-2015.
70. عزيز عبد الله رشدي: العوامل المؤثرة في الكفاءة المهنية للإدارة المحلية في العراق، دراسة تحليلية لأراء رؤساء وأعضاء مجالس الوحدات الإدارية في إقليم كردستان، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأردن، 2010.
71. غزالي حافظ عبد الكريم: أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، 2012،
72. محمد سفيان بداوي: الحراك المهني والاجتماعي في الجزائر، مطبوعة موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر علم إجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2021.
73. المشرقية راية بنت سعيد: ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين، جامعة نزوى، عمان، 2014
- رابعا: المجالات العلمية:
74. إبراهيم سعد الدين: عوامل قيام الحراك المهني، مجلة المستقبل العربي، الأردن ، العدد 399، ماي 2012.
75. إسماعيل معاد حسان: العلاقة بين التدوير الوظيفي وأداء المنظمة دراسة استطلاعية، مجلة الدنانير، ع16، العراق، 2019.
76. أفوجيل نبيلة: خصوصية نظام الترقية في الأمر 06-03، مجلة الاجتهاد القضائي، م 13، ع01، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر، 2021.

77. البدانة زياب ، المجالي فايز: الحراك الاجتماعي بين الأجيال والتفضيل المهني لدى الأبناء، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، ع9، قطر، 1996.
78. بركات محمد: التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح، جريدة 26 سبتمبر الأسبوعية، اليمن، 2011.
79. بركاني حسين: المقاربة الجينية الوجيهة لبراديعم الحراك عند فريديريك نيتشه، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر الجزائر، م10، ع1، 2021.
80. بلعربي غنية: سوسيولوجيا الحراك المهني، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، م4، ع1، جامعة الجزائر 2، 2016.
81. بوخمخ عبد الفتاح: مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، عدد15، الجزائر، قسنطينة، 2001.
82. تدميان جورج جورج: متطلبات تفعيل دور الجامعة في اتجاه الحراك المهني في ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة كلية التربية، ج2، جامعة المنصورة، مصر.
83. توفيق سامعي: الكفايات المهنية والتعليمية المفهوم والأبعاد، مجلة العلوم الاجتماعية، م10، ع19، 2019.
84. جمال الدين دندن: النظام القانوني لترقية الموظف في الإدارات والمؤسسات العمومية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، م06، ع01، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، الجزائر 2022.
85. جمال بن نويوة: الكفاءة الاجتماعية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية والمتوسطة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، م10، ع01، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2020.
86. ديبيري أنود ، و ريكوتيي إيزابيل: الحراك المهني ودورة الحياة، مجلة جامعة مينيسوتا، م74، الو.م.أ، 2017.
87. زايد عادل: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006،
88. زلاقي حبيبة: نظرية الدور بين الأصول الاجتماعية والتوظيف في التحليل السياسي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، ع17، جامعة باتنة 2، الجزائر، 2018.
89. زينب شنوف: تحليل سوسيولوجي للمؤسسة من إنتاج إلى إعادة إنتاج، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، دورية سداسية أكاديمية دولية محكمة، العدد 3، 2019.
90. سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع7، د، س، ن.

91. سيفون فريال: **الفعالية التنظيمية**، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، مخبر علم إجتماع المنظمات والمناجمنت، ع6، الجزائر، 2015.
92. شحاتة دينا، وحيد مريم: **محركات التغيير في العالم العربي**، مجلة السياسة الدولية، العدد 184، مصر 2011.
93. عاقل فاخر: **أنواع العمل**، مجلة العربي العدد 156، سوريا نوفمبر 2017.
94. عبد النور ناجي: **الحراك الإجتماعي**، مجلة المستقبل العربي، ع387، الأردن 2011.
95. عز الدين مدثر حسن سالم علي المؤمن وأمير محمد: **دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة وأداء العاملين دراسة حالة بجامعة دنقلا بجمهورية السودان**، المجلة العربية للإدارة، م 39، ع3، سبتمبر 2019.
96. قهواجي أمينة: **صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي**، مجلة دراسات علم الإجتماع المنظمات، م02، ع12، جامعة محمد بوقرة- بومرداس- الجزائر 2019.
97. قوي بوحنية: **التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات**، مجلة كلية العلوم الإنسانية، ع8، الجزائر 2005.
98. الكيالي عبد الوهاب: **موسوعة السياسة**، ج2، المؤسسة العربية للدراسات للنشر، بيروت، 1979.
99. منصور كمال، صولح سماح: **تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، بسكرة، الجزائر 2010.
100. الوناسي مزياني: **بين الكفاءة والكفاية في المؤسسات التربوية**، ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.
101. يوسف بوعلام الله: **ثقافة التشارك داخل المؤسسة وعلاقته بالجانب التنظيمي**، مجلة الدراسات الحقوقية، م06، ع01، جامعة أحمد بن بلة - وهران - الجزائر، 2019.
- خامسا: المنشورات والملتقيات.**
102. أحمد تنمية مصنوعة: **الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الوقع العلمي وأفاق التطور، جامعة بن بوعلي - الشلف-، يومي 3-4 ديسمبر 2012.
103. برونو فيليب، ترجمة: **لحسن بوتلاي: بناء الكفاءات انطلاقا من المدرسة**، منشورات عالم التربية، المغرب 2014.

سادسا: الوثائق:

104. وثائق تتعلق بالمؤسسة

سابعا: الكتب باللغة الأجنبية

105. Thomas W.L.Anderson, R **sociologie the study of human relationship** ,**harcourtbracjovanovich** ,USA new york,2015 .
106. .sheppardm J.M :**sociologie, westpubichingco** ,USA ,new york , 1981.
107. duhautois Richard et autres :**la mobilité professionnelle**, éditions la découverte,baris2012 .
108. foudriat Michel: **sociologie des organisations , edit pearson education , paris,2007.**
109. Girard Alain: **la réussite socialéd**, PUF ,2enoed, France, 1991.
110. merlin Dominique: **les enquêtes de mobilité sociale** ;puf ;paris ;1^{er} édition ;1994 .

العلماء حقا



قائمة الملاحق:

1-الإستمارة.

2-إذن بالدخول مؤشر فيه من طرف إدارة قسم علم الإجتماع و مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -

تبسة-

3-وثيقة تمثل عدد العاملين بالمؤسسة.

4-بعض المواد من الاتفاقية الجماعية فيما يخص الترقية، النقل الوظيفي والتتزيل الوظيفي.

5-بعض المواد من النظام الداخلي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة-

6-وثائق تتعلق بالترقية .

7-الهيكل التنظيمي للمؤسسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي . تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع



تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

السنة الثانية ماستر

استمارة استبيان بعنوان:

دور الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية

تحت إشراف :

د. مطلاوي ربيع

من إعداد الطالبة:

- جواد يسرى
- عوايطية منال

ملاحظة:

- إن معلومات هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذا نرجو الإجابة بكل موضوعية.
- ضع علامة (x) في الخانة المناسبة
- الإجابة على احتمال واحد فقط.

وفي الأخير نشكركم على تعاونكم معنا

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر:
3. المستوى التعليمي:
ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الحالة الاجتماعية:
أعزب متزوج مطلق أرمل
5. الخبرة المهنية:
6. الفئة السوسيو مهنية:

إطار عون تحكم ون تنفيذ

المحور الثاني: الترقية والكفاءة الوجدانية للعامل داخل المؤسسة

7. هل حصلت على ترقية منذ دخولك للمؤسسة؟
نعم لا
8. على أي أساس تتم الترقية داخل المؤسسة التي تعمل بها؟
- الكفاءة
- الأقدمية
- الكفاءة والأقدمية معا
- المحاباة والمحسوبية
9. ماذا تحقق الترقية للعامل؟
- توسيع في دائرة الصلاحيات
- زيادة في الأجر
- زيادة في المسؤولية

- مكانة اجتماعية أفضل

10. هل زيادة صلاحيات العامل في العمل تساهم في:

- تعزيز الرقابة الذاتية

- احترام مواعيد العمل

- أخرى تذكر:

.....

11. هل الزيادة في مسؤولية العامل تجعله أكثر امتثالاً للقوانين الداخلية؟

لا

نعم

12. هل حصول العامل على مكانة أفضل في السلم الهرمي يزيد من تعلقه بالمؤسسة؟

لا

نعم

13. هل زيادة أجر العامل تزيد من إقباله على العمل؟

لا

نعم

14. هل حصول العامل على الحوافز والعلاوات يزيد من مبادرته في العمل؟

لا

نعم

15. حسب رأيك كيف تساهم الترقية في تعزيز المبادئ المهنية للعامل داخل المؤسسة؟

.....

المحور الثالث: النقل الوظيفي والكفاءة المعرفية للعامل داخل المؤسسة.

16. هل تعرضت أثناء مسارك المهني للنقل الوظيفي؟

لا

نعم

* إذا كانت إجابتك بنعم،

كيف أثر ذلك على راتبك الشهري؟

- ثبات الأجر

- الزيادة في الأجر

17. في رأيك ما هي دوافع النقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى المهني؟

- تدريب العامل على مهارة جديدة

- تتناسب قدرات العامل مع وظيفة أخرى

- سد نقائص وظيفة أخرى

- أخرى تذكر:

.....

18. كيف يؤثر انتقال العامل بنفس الدرجة المهنية على تكيفه داخل بيئة العمل؟

- التعامل بمرونة مع متطلبات العمل

- اكتساب علاقات جديدة

- اكتساب لغة حوار إدارية

19. هل يساعد النقل الوظيفي بين المصالح المختلفة في اكتساب خبرات جديدة؟

نعم لا

20. حسب رأيك كيف يؤدي النقل الوظيفي إلى تحسين الكفاءة المعرفية للعامل داخل المؤسسة؟

.....

المحور الرابع: التنزيل الوظيفي والكفاءة الأدائية للعامل داخل المؤسسة

21. هل تعرضت سابقا إلى تنزيل في درجتك المهنية؟

نعم لا

22. ما هي الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة التي تعمل بها في تطبيق نظام العقوبات؟

التوبيخ الإنذار الخصم في الأجر

ساعات عمل إضافية تنزيل في الدرجة المهنية

- أخرى تذكر:

.....
23. هل أنت مع فكرة تطبيق المؤسسة للإجراءات الردعية أثناء التقصير في أداء المهام؟

لا

نعم

* في كلتا الحالتين، لماذا؟

.....
24. عند تشديد المؤسسة على خاصية العقوبات، كيف يؤثر ذلك على مستوى أداء

العامل؟

- مضاعفة المجهودات في العمل

- زيادة انضباط العامل

- أخرى تذكر:

.....
25. هل تزيد مهام العامل عند شغله لوظيفة أقل درجة مهنية

لا

نعم

* إذا كانت إجابتك بنعم، كيف يؤثر ذلك على تفاعل العامل داخل بيئة العمل؟

.....
26. هل التنزيل في الدرجة المهنية للعامل يؤدي إلى:

- زيادة نوعية المهام التي يقوم بها

- زيادة التخصص في أداء عمله

- أخرى تذكر:

.....

27. حسب رأيك هل انخفاض أجر العمل نتيجة تعرضه للتنزِيل الوظيفي يزيد من دافعيته للعمل بإتقان؟

لا

نعم

28. حسب رأيك كيف يعمل التنزِيل الوظيفي على تنمية الكفاءة الأدايئة للعامل داخل المؤسسة؟

.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع رقم : / ج / 2022

إلى السيد (ة) : / ج / 2022

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام،

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم

بإجراء زيارات ميدانية بمؤسساتكم : / ج / 2022

الطالب : / ج / 2022

الطالب : / ج / 2022

التخصص : علم الاجتماع وعمل (ثانية ماستر)

موضوع البحث : / ج / 2022

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

في : 09/03/2022

المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

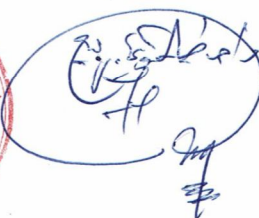
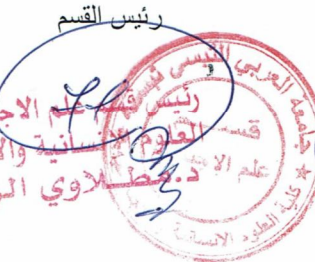
الأستاذ المشرف

favorable

رئيس قسم الموارد البشرية

..... / ج / 2022

إهداء : ع. ر. ت. ر. ب. ب. ب.



الملاحق رقم 03: عدد العمال بالمؤسسة

TAUX D'ENCADREMENT

GSP	SITUATION AU 31/12/2021	SITUATION AU 31/03/2022
C/(M+E)	31,38%	31%

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR STRUCTURES ET PAR GSP

GSP STRUCTURES	EFFECTIF					
	C.S.S/C.S	C	HM	PM	E	T
STAFF DR	1	3	0	1	0	5
S.SIE	0	1	1	1	64	67
S. Juridique	1	4	0	0	0	5
Div. Finances et Comptabilité	4	6	4	0	0	14
Div. Tech Electricité	3	7	25	4	9	48
Div. Planification Elec /Gaz	2	2	1	0	0	5
Div. Tech Gaz	2	3	2	5	0	12
Div. Etudes et Exéc. Trvx.	2	3	17	1	2	25
Div. Adm Marché	1	8	9	3	2	23
Div. Gestion Systèmes Informatique	1	2	3	0	0	6
Div. Ressources Humaines	3	4	6	0	0	13
Div. Relations Commerciales	4	6	5	7	4	26
S. Affaires Générales	1	2	3	2	8	16

المصدر قسم الموارد البشرية

الملحق رقم 04: وثائق تتعلق بالترقية والنقل الوظيفي والتتيزل الوظيفي

الاتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق

القسم الثالث: التعيين

المادة 84. يتمثل تعيين العامل في وضعه في منصب عمل محدد مع منحه الترتيب المناسب والمهام الموكلة له.

يمكن أن يتم التعيين في منصب العمل في عدة حالات:

- عند التوظيف
 - عند التنقل
 - عقب تكوين مؤهل
 - عند إعادة الإدماج (بعد الإحالة على الاستيداع، الانتداب، عطلة مرضية طويلة...)
- المادة 85. في إطار حركية العمال، عندما يعين العون في منصب على مستوى مديرية أخرى تابعة للشركة، غير تلك التي تربطه معها علاقة العمل، تبقى هذه الأخيرة سارية المفعول داخل مديرية التعيين، دون أي طرح لإعادة النظر في الامتيازات، أو التصنيف الشخصي المكتسب سابقا قبل هذا التعيين، باستثناء بعض العناصر المتغيرة في الأجرة (علاوات وتعويضات) الخاصة والمرتبطة مباشرة بمنصب التعيين.

القسم الرابع: إعادة الإدماج

المادة 86. إن إعادة الإدماج تعني إعادة قبول العامل ضمن عمال الشركة بعد تعليق علاقة العمل.

المادة 87. تتم إعادة إدماج العامل بقوة القانون في جميع حالات تعليق علاقة العمل المنصوص عليها في هذه الاتفاقية. يتم إعادة الإدماج إلى المنصب الأصلي للعامل أو منصب مماثل له.

بعد انتهاء عهدة الإطار القيادي، يتم إعادة إدماج الإطارات المعنية بقوة القانون وإعادة تصنيفهم طبقا للمادة 83 أعلاه.

القسم الخامس: التنقل

المادة 88. يعتبر تنقل كل تغيير لمنصب الشغل، سواء كان هذا الانتقال داخل نفس الوحدة و/ أو ما بين الوحدات أو الشركات، بمبادرة العامل أو بمبادرة الشركة لأسباب الخدمة وفي إطار احترام قواعد الحركية السارية المفعول.

المادة 89. يحتفظ بعلاقة العمل سارية وثابتة في الحالتين الأولتين، وفي الحالة الأخيرة يتم تحويل علاقة العمل السارية إلى المستخدم الجديد بفعل التجديد.

الحقوق والامتيازات المعترف بها للعامل أثناء تنقله تبقى سارية بين العامل والمستخدم الجديد.

المادة 90. يمكن تنقل العامل إلى منصب شغل معين دون تغيير في الرتبة، كما يمكن أن يكون ترقية عندما يتم تنقل العامل إلى منصب عمل ذو ترتيب أعلى من ترتيب منصبه السابق.

يمكن تنقل العامل إلى وظيفة من ترتيب أدنى:

- بطلب خطي من العامل
 - نتيجة عقوبة تأديبية
- المادة 91. في إطار بورصة التوظيف التي أنشأت على مستوى مجمع سونالغاز، وبمراعاة الأحكام المتعلقة بالتنصيب المنصوص عليها في هذه الاتفاقية، لا يمكن إجراء تنقل العمال إلا في إطار الإعلان عن المناصب الشاغرة، كما يحدد ذلك التنظيم الداخلي.

ويمكن أيضا أن يتم التنقل، خارج الإعلان:

- بمبادرة الشركة.
- لضرورة الخدمة.
- بطلب من العامل لاعتبارات شخصية أو لأسباب عائلية أو صحية خطيرة مبررة قانونا.
- نتيجة عقوبة تأديبية.

المادة 92. العامل الذي يكون محل تنقل إلزامي بسبب ضرورة الخدمة إلى أي مكان لنشاط الشركة وفي منصب عمل يناسب مؤهلاته ملزم بالقبول.

الاتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق

عندما يفرض التنقل الإلزامي بسبب ضرورة الخدمة تغيير الإقامة. يمنح للعامل المنقول امتيازات خاصة.

كيفية التطبيق حدد عن طريق التنظيم الداخلي.

القسم السادس: التنقل / الترقية

المادة 93. يعتبر التنقل/الترقية تنقلاً يمنح العامل ترتيباً أعلى من تلك التي كانت له. داخل نفس الشركة التي ينتمي إليها أو بين شركتين منفصلتين قانوناً تابعين للمجمع.

يجب أن تتوفر في العامل المترشح للتنقل/الترقية شروط الالتحاق بالمنصب كما هو منصوص عليه في التنظيم الداخلي.

المادة 94. يخضع العامل الذي ينتمي إلى الفئتين المهنتين المهارة والإطارات والذي كان محل تنقل/ترقية. إلى فترة ملاحظة مدتها على التوالي ستة (6) أشهر وسنة واحدة.

عند انتهاء هذه الفترة. يتم تثبيت العامل في هذا المنصب بقوة القانون إذا كانت النتائج ايجابية. وإذا كانت النتائج سلبية. يتم إخطار العامل بها كتابياً ويتم إعادة تعيينه:

- في منصبه الأصلي في الوحدة المستقبلية في الشركة.
- في منصب يساوي ترتيبه في الوحدة المستقبلية في الشركة.

القسم السابع: الاستخلاف

المادة 95. كل عامل مثبت يمكن أن يستدعى لاستخلاف صاحب وظيفة ذات مسؤولية أو شغل وظيفة نوعية محددة في التنظيم المعمول به. والتي لا يمكن أن تبقى شاغرة ولو مؤقتاً. يكون الاستخلاف بقرار مكتوب.

يتم الاستخلاف على أساس الكفاءات والمؤهلات.

المادة 96. لا يمكن لفترة الاستخلاف أن تتجاوز ستة (6) أشهر. وفي بعض الحالات الاستثنائية. يمكن تمديدتها بثلاثة أشهر إضافية. على إثر انتهائها يعاد إدماج العامل إلى منصبه الأصلي.

المادة 97. الاستخلاف لمدة شهر على الأقل بصورة مستمرة أو منقطعة في منصب أعلى من المنصب الذي يشغله المستخلف. يعطى الحق في التعويض المحدد في هذه الاتفاقية عن كل استخلاف يفوق هذه المدة. الحق في كما هو منصوص عليه.

القسم الثامن: التحويل

المادة 98. التحويل هو تلك الحركة المقصود منها. تحويل العامل أو مجموعة من العمال نحو شركة أو عدة شركات فرعية. ولأسباب الخدمة المرتبطة بتوقف النشاط أو تغيير الطبيعة القانونية للشركة. يمكن أن يكون العامل أو مجموعة من العمال محل تحويل بعد موافقة مجمع سونلغاز.

المادة 99. تبقى علاقة العمل سارية وحوّل هذه العلاقة إلى المستخدم الجديد بأثر التجديد.

المادة 100. خفض حقوق و امتيازات المعترف بها للعامل عند التحويل. تطبق أحكام هذه المادة على العمال المحوّلون إلى متعامل النظام.

المادة 101. خفض جميع الامتيازات الممنوحة عند التحويل وخاصة منها:

- الاستفادة من الامتيازات الخاصة كما هو منصوص عليها في التنظيم.
- التمتع بالسكنات المعيّنة.
- الحصول على ميداليات العمل و الاستحقاق إذا كان للعمال الحق في ذلك. بما أنه يتم جمع مدة العمل في الهيئتين لاحتساب الحق في الميدالية.
- التقاعد التكميلي. مع مراعاة دفع الاشتراكات المستحقة.
- الاستفادة من الخدمات الاجتماعية و الثقافية لصندوق الخدمات الاجتماعية و الثقافية. مع مراعاة الدفع المنتظم للمساهمات القانونية للمستخدمين.
- الاستفادة من خدمات تعاونية التأمين لآحاد عمال الكهرباء و الغاز. بشرط الانخراط و دفع الاشتراكات المستحقة.

خفض حقوق العمال المحوّلين في العطل المتبقية و عطلة السنة الجارية.

الاتفاقية الجماعية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق

يمكن للموظفين الاستفادة من نشاطات التكوين التي تنظمها هياكل المجمع في مجال التكوين.
المادة 102. يخضع العمال المحولون للنظام الداخلي لكل فرع.

يلزم العمال المحولون بدفع مستحقات شركة سونالغاز ش.ذ.أ. من الديون إلى الهيئة المستخدمة الجديدة في إطار قواعد التسيير المعمول بها.

المادة 103. تضمن الشركة . بصفتها الهيئة المستخدمة. و طبقا للقانون العام. نتائج مسؤوليتها المدنية كاملة و كذلك تلك النتائج الناجمة عن نشاطات العمال المحولين. بالنسبة للأضرار التي قد يتعرض لها الغير. و لا يجوز في أي حال من الأحوال إسناد المسؤولية للشركة الأم.

القسم التاسع: الارتقاء إلى مناصب الخبرة

المادة 104. التطلع إلى تطور وسريان الحياة المهنية بالنسبة للإطارات الحاملين لشهادات ليسانس أو مهندس والمحصلين لأقدمية مهنية وملكات في شعبة خبرة عن طريق مناصب الخبرة.

ويسمح هذا النظام للإطارات الحاملين لشهادات ليسانس أو مهندس بالتطور في شعب اختيارهم دون ضرورة لشغل مناصب مسؤولية. ويسمح كذلك بتخصيص مناصب المسؤولية للإطارات ذوي الكفاءات التسييرية المؤكدة.

شروط التعيين في هذه المناصب خُدد عن طريق التنظيم الداخلي.

القسم العاشر: المسار المهني**الفرع الأول: التقييم / التقدير**

المادة 105. يخضع العامل مهما كانت الفئة التي ينتمي إليها. إلى تقييم سنوي كتابي في إطار نظام التقييم الساري في الشركة. وتكون عملية التقييم من الاختصاص المحض للسلطة السلمية.

المادة 106. عملية تقييم العمال تتم بالاستعانة بأدوات معمول بها. ويتم إخطار نتائج التقييم إلى كل عامل تم تقييمه. ويمكن لهذا الأخير أن يبدي ملاحظاته وتعليقاته في إطار مقابلة التقييم. ينص التنظيم الداخلي على كفاءات ومضمون التقييم.

الفرع الثاني: الترقية والتدرج

المادة 107. إن الترقية هي جزاء الاستحقاق و المؤهلات المهنية و/أو المعارف التي يحصلها العامل. شهادة أو دبلوم ينالها بعد نهاية التكوين المهني الذي نظمته الشركة أو رخصت به مسبقا. وترتكز الترقية على القيمة المهنية للعامل التي يجب أن يؤكدتها التقدير السنوي. وتكون الترقية في الدرجات:

- إما عن طريق الترقية/الترقية بواسطة إشهار المناصب الشاغرة.
- وإما عن طريق الترقية السنوية باقتراح من السلطة السلمية.

المادة 108. يتم التدرج في الأقسام سنويا باقتراح من السلطة السلمية. ويجازي التدرج في التصنيف حسن النجاعة و الاستحقاق.

المادة 109. جرى حملات التدرج والترقية سنويا باقتراح من السلطة السلمية حسب حصص محددة مسبقا و متفق عليها مع التنظيم النقابي.

كفاءات التطبيق الترقية والتدرج خُدد عن طريق التنظيم الداخلي.

القسم الحادي عشر: ميداليات العمل والاستحقاق ولوحة الشرف

المادة 110. يتم منح ميداليات العمل والاستحقاق بهدف مكافأة العامل على إخلاصه ووفائه للشركة. المكافآت تمنح حسب معايير الأقدمية والاستحقاق كما هو منصوص عليه في التنظيم الداخلي.

تجمع مجمل سنوات الخدمة داخل مختلف فروع المجمع لاحتساب الحق في ميداليات العمل والاستحقاق ولوحة الشرف.

الملحق رقم 05: المواد الخاصة بالتنزيل الوظيفي

النظام الداخلي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

ينكر هذا الأخير صاحبها، عند اطلاعه على ذلك، ولا يتخذ التدابير التأديبية ضده فإنه معاقب بغض النظر للمسؤولية الملقاة على عاتقه.

المادة 150: لا يمكن لممارسة النشاط النقابي طبقاً للقانون أن يكون سبباً لعقوبة تأديبية، فإذا ارتكب ممثل المستخدمين (النقابة أو لجنة المشاركة) خطأ تأديبياً، يجب إعلام الهيئة التي يمثلها قبل الشروع في أي إجراء تأديبي ضده.

الفصل الثاني: طبيعة الأخطاء والعقوبات

الفرع الأول: طبيعة التقصيرات

المادة 151: تمثل التقصيرات العمدية من عدمها وكل تهاون للانتزيمات الناجمة عن علاقة العمل كما هي محددة في التشريع المعمول به والأحكام التعاقدية وعقد العمل وهذا النظام الداخلي ومذكرات المصلحة التي ينص عليها، أخطاء مهنية. يمكن ارتكاب الخطأ المهني:

- في هيكل التسيين،
- خارج هذا الهيكل ولكن داخل مكان العمل أو ملحقه هذا الأخير،
- خارج مكان العمل وفي هذه الحالة يجب أن يكون باتصال مباشر مع النشاطات المهنية للعون المخطئ.

المادة 152: تصنف المخالفات والتقصيرات للانضباط العام للشركة دون الإخلال بتكليفها الجزائي المحتمل كما يأتي:

- الأخطاء من الدرجة الأولى تلك المتعلقة بالتأديبية العامة وتمثل تقصير بسيط للانضباط العام دون خطورة على سير الهياكل وسير الشركة،
- الأخطاء من الدرجة الثانية هي تلك المتعلقة بالأعمال غير المطابقة لتنظيم وسير الشركة، دون اثار أو انعكاسات على الإنتاج أو التسيير أو العلاقات المهنية أو سمعة الشركة أو الأملاك أو الأشخاص أو أعمال موصوفة تتعلق بالتأديبية العامة أو المواظبة أو حالات العود للأخطاء من الدرجة الأولى،
- الأخطاء من الدرجة الثالثة هي تلك المتعلقة بأعمال خطيرة لها اثار أو انعكاسات على الإنتاج أو التسيير أو العلاقات المهنية أو سمعة الشركة أو الأملاك أو الأشخاص أو تتعلق بأخلاقيات العمل وتقصيرات موصوفة خاصة بالمواظبة أو حالات العود للأخطاء المهنية من الدرجة الثانية.

الفرع الثاني: العقوبات التأديبية

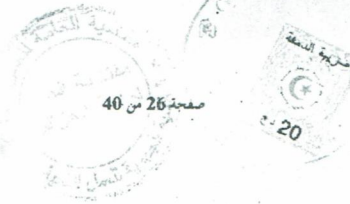
المادة 153: يمثل عقوبة كل إجراء اخر غير الملاحظات الشفوية والتنبيه الكتابي بالتأديبية الذي تتخذه السلطة السلمية على إثر تصرف يعتبر كخطأ للعامل.

المادة 154: بالإضافة إلى العقوبة التأديبية، يتحمل العون المخطئ المسؤولية الشخصية عندما تنتج الأضرار المسببة للشركة أو الغير من إغفال أو تهاون خطير أو خطأ عمدي أو خطأ مهني لا يفر له.

المادة 155: العقوبات التي يمكن فرضها هي الآتية:

(أ) العقوبات من الدرجة الأولى: تعاقب الأخطاء المهنية من الدرجة الأولى وتتجسد بإحدى الإجراءات الموضحة أدناه:

- الإنذار الكتابي: تأنيب كتابي موجه لجلب الانتباه،
- التوبيخ: رفض كتابي لتصرف أو موقف،
- التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثمانية (8) أيام عمل: توقيف علاقة العمل تؤدي إلى الحرمان من المرتب المناسب.



النظام الداخلي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

- (ب) العقوبات من الدرجة الثانية: تعاقب الأخطاء المهنية من الدرجة الثانية وتترجم بما يأتي:
- التوقيف عن العمل من تسعة (9) أيام إلى ثلاثين (30) يوما عمل: توقيف علاقة العمل مع الحرمان من المرتب المناسب،
 - التنزيل في درجة واحدة (01): عقوبة تؤدي إلى تخفيض الأجر.
- (ج) العقوبات من الدرجة الثالثة: تعاقب الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة وتترجم ب:
- التنزيل في درجتين (02): عقوبة تؤدي إلى تخفيض الأجر ويمكن أن تكون مصحوبة بتعيين في منصب عمل آخر أقل تصنيفا،
 - التصريح بدون تعويض ولا اشعار: انتهاء علاقة العمل.

الفرع الثالث: تصنيف الأخطاء

المادة 156: تعتبر كأخطاء من الدرجة الأولى، لاسيما الأعمال والأفعال الآتية:

- عدم احترام مواعيت العمل بتسجيل ثلاثة (03) على الأكثر في الشهر،
- غيابات غير قانونية غير مبررة في حدود غيابان (2) في الشهر،
- غيابات خلال أوقات العمل،
- توقيف دورة العمل دون سبب مقبول،
- عدم احترام قواعد النظافة والأمن والصحة وطب العمل،
- عدم احترام التأديبية العامة في العمل بما في ذلك التثقيب،
- الدخول غير المرخص به لأماكن العمل والمنشآت والمباني الهادف إلى إحداث اضطراب في النشاط،
- مكالمة هاتفية نحو الخارج دون ترخيص مسبق،
- استعمال الهاتف الداخلي لأغراض شخصية،
- إدخال أشخاص أجنب غير مرخص لهم لأماكن العمل بهدف إحداث اضطراب في النشاطات والتأديبية،
- عدم الاحترام في التهاون بإجراءات ومقاييس العمل والتسيير،
- ضجيج وثرثرة متكررة خلال دورة العمل،
- رفع الأصوات على إثر مشاجرات،
- الالتحاق بمنصب العمل في حالة جسدية ولباس غير لائقين،
- استعمال وسائل سمعية أو بصرية أو أية وسيلة أخرى للترفيه في أماكن العمل،
- ادخال في أماكن العمل أو بجوارها مباشرة حيوانات مهما كان نوعها،
- تحضير واستهلاك الوجبات في أماكن العمل باستثناء الأماكن المرخص بها،
- غياب الأمر بمهمة في حالة التنقل خارج أماكن العمل المعتادة،
- عدم مسك دفتر السيارة بالنسبة للمستخدمين الذين يقودون السيارات والآليات،
- انحراف غير مبرر عن المسلك من قبل سائقي السيارات،
- نقل اشخاص غير منصوص عليهم في الأمر بمهمة أو نقل شخص وأملاك لأغراض خارجة عن المصلحة،
- عدم التصريح بأي حادث حتى ولو كان خفيفا يحدث خلال العمل ويمكن أن يؤدي أم لا لأضرار،
- عدم احترام وضع الشارة ورفض الانصياع لتعليمات الحراس وأعران الدخول والخروج،
- عدم احترام الإجراءات الداخلية لمعالجة العرائض الفردية (السلم الإداري)،
- اللجوء إلى الهيئات الخارجية لحل نزاع فردي قبل استفاد طرق الطعن الداخلية،
- عدم إنجاز برنامج العمل في الأجل،
- سحب رخصة السيارة و/أو البطاقة الرمادية للسيارة خلال مدة تقل أو تساوي ثمانية (8) أيام، للعامل المعين بصفة دائمة لقيادة سيارات الشركة، والمبلغ من السلطات المختصة،
- نشر وثائق أو شعارات أو علامات غير قانونية من أشخاص غير مرخص لهم،
- عدم احترام احكام وقواعد استعمال الموارد المعلوماتية،
- التنازل ولو مؤقتا عن حقوق استعمال الموارد المعلوماتية ومصالح الأنترنت،



مديرية الموارد البشرية



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع
Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution
Région de Distribution de Constantine / Direction de Distribution de Tébessa

DECISION

LE DIRECTEUR DE DISTRIBUTION,

- Vu la Convention Collective de la Société,
- Vu la note de service n° 2258/3148 DG/DRH du 27.07.2020, traitant des promotions et Avancements au 27/07/2020,
- Après consultation des délégués du personnel,

DECIDE,

Article 1 : Monsieur :
Occupant le poste de :
Structure :
Classement personnel :
Bénéficie d'une (1) classe (s) au titre des avancements pour l'exercice 2020,
Son nouveau classement s'établit comme suit : Catégorie, Classe,

Article 2 : Le Chef Division Ressources Humaines est chargé, de l'exécution de la présente décision.

Date d'effet : 01.01.2020

Fait à Tébessa le

LE DIRECTEUR DE DISTRIBUTION,

Originale : Agent S/C de la voie Hiérarchique

CC :

- DRH
- DRH/ADM/Classement

SOMMAIRE

I. DE LA PROMOTION ET AVANCEMENT

- 1.1. Notion
- 1.2. Les conditions de promotion de catégorie et d'avancement de classe
 - 1.2.1. Le mérite
 - 1.2.2. Le temps de stationnement
 - 1.2.3. L'incidence des sanctions sur le temps de stationnement
- 1.3. Dispositions induites par les sanctions

II. DE LA PRIME D'EXPERTISE

- 2.1. Principes généraux
- 2.2. Les conditions d'octroi
 - 2.2.1. Le mérite
 - 2.2.2. L'ancienneté
- 2.3. L'incidence des sanctions sur le temps de stationnement

III. LES QUOTAS

IV. DISPOSITIONS PARTICULIERES

- 4.1. L'utilisation des quotas
- 4.2. Principe de non cumul

V. PROCEDURE ET DELAIS

- 5.1. Promotions et avancements
 - 5.1.1. Proposition et établissement des décisions
 - 5.1.2. Consultation des délégués du personnel
- 5.2. Modalités d'attribution de la prime d'expertise
- 5.3. Contrôle
- 5.4. Remise des décisions et versement des montants dus

1-3 Disposition induites par les sanctions

L'incidence des sanctions sur le temps de stationnement dans la catégorie ou la classe pour la promotion et l'avancement se fait à partir de la date d'effet de la sanction.

Ce temps supplémentaire s'ajoute au temps de stationnement dans la catégorie ou la classe tel que prévu par la réglementation en vigueur, et ce quelle que soit la durée de l'ancienneté antérieure à la date de la sanction.

Par ailleurs, il est précisé que les travailleurs sanctionnés durant la période de la campagne de promotions et d'avancements ne sont pas proposables.

Les sanctions prononcées postérieurement au 31/12/2019 n'excluent pas automatiquement l'agent concerné, qui reste éligible. Il sera laissé à la hiérarchie la latitude de décider de son avancement / promotion ou pas.

L'augmentation du temps de stationnement dans la catégorie et dans la classe se fait comme suit :

Classement		Temps de stationnement	Incidence des sanctions sur le temps de stationnement		Total temps de stationnement	
			1 ^{er} degré	2 ^{ème} degré	1 ^{er} degré	2 ^{ème} degré
Promotion	Catégorie 5 à 12	2 ans	1 an	2 ans	3ans	4ans
	Catégorie 13 et +	3 ans			4ans	5 ans
Avancement	Toutes catégories	2 ans			3ans	4 ans

II. DE LA PRIME D'EXPERTISE

2-1 Principes généraux

Le personnel en situation de plafonnement non admissible à la promotion peut bénéficier dans le cadre de la campagne annuelle des promotions et au titre du mérite, de la prime d'expertise.

Sont concernés par la prime d'expertise :

- Les agents classés en catégorie 10, 12, 14A, 22. et 15 mono niveau.

Cette prime est destinée à rémunérer un niveau de qualification et de compétence avéré et acquis par l'accumulation d'expérience dans un domaine particulier.

La valeur de cette prime est équivalente à celle d'une catégorie d'une part et prise en compte dans le calcul de l'IEP et la PRI, d'autre part.

La liste des agents proposables à la prime d'expertise doit être communiquée à la hiérarchie concernée au même titre que la liste des proposables aux promotions et avancements.

La hiérarchie concernée souhaitant proposer ses agents à l'octroi de la prime d'expertise est tenue d'informer le personnel concerné sur la possibilité de bénéficier de cette prime et selon les conditions définies ci-après.

L'octroi de la prime d'expertise est soumis aux mêmes principes et conditions d'attribution des promotions et avancements et notamment aux critères liés au mérite et au temps de stationnement

I- DE LA PROMOTION ET AVANCEMENT

1-1 Notion

La promotion et l'avancement récompensent la qualité, la valeur du travail fourni et le mérite d'une manière générale du travailleur. La promotion de catégorie et l'avancement de classe ont lieu sur proposition de la hiérarchie.

* il est entendu par promotion :

Une évolution de catégorie à l'intérieur d'un même poste de travail (poste multi niveau) et qui se traduit par un changement de niveau (vertical) par référence à la classification des postes de travail.

*il est entendu par avancement de classe :

Une évolution de classe à l'intérieur d'une même catégorie par référence à la grille des salaires définie par la convention collective.

1.2 Les conditions de promotion de catégorie et d'avancement de classe.

Les critères d'éligibilité à la promotion et à la classe sont indiqués ci-après :

1.2.1 Le mérite

La note d'évaluation est l'expression du mérite. Sont éligibles à la promotion et à l'avancement, le personnel ayant obtenu une note moyenne égale ou supérieure à **13,5 /20** lors des trois derniers exercices précédents l'octroi à savoir 2017, 2018, 2019. Cette note est valable pour tous les groupes socioprofessionnels.

1.2.2 Le temps de stationnement

Au titre de la promotion de catégorie.

Le temps minimum de stationnement exigé dans la catégorie est fixé à :

- deux (2) ans pour les travailleurs classés de la de la catégorie **5** à la catégorie **12** comprise
- Trois (3) ans pour les travailleurs classés à la catégorie **13** et **plus**

Au titre de l'avancement de classe

Le temps minimum de stationnement dans la classe est fixé à deux (02) ans, quel que soit le groupe socioprofessionnel de l'agent.

1.2.3 L'incidence des sanctions sur le temps de stationnement.

Le temps de stationnement dans la catégorie et dans la classe est augmenté pour les travailleurs ayant fait l'objet de sanction disciplinaire, d'une période fixée à :

- Une (01) année pour les sanctions du 1^{er} degré.
- Deux (02) années pour les sanctions du 2^{ème} degré.

2.2 Les conditions d'octroi

Pour prétendre au bénéfice de la prime d'expertise, les agents doivent justifier des critères de mérite et d'ancienneté suivants :

2.2.1 Le mérite

Le mérite est apprécié par le biais de la note d'évaluation fixée annuellement, et ce, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, instituant le système d'évaluation au sein de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz.

2.2.2 L'ancienneté

Sont éligibles à la prime d'expertise les agents :

- Totalisant **15 années** révolues, et décomptées au **31 décembre 2019**.
- En situation de plafonnement dans leur groupe socioprofessionnel sur une période supérieure ou égale à **05 ans**.

2-3 l'incidence des sanctions sur le temps de stationnement

En cas de sanction, l'attribution des promotions, avancements et primes d'expertise est retardée :

- d'une (01) année pour les sanctions du 1^{er} degré
- de deux (02) années pour les sanctions du 2^{ème} degré

III .LES QUOTAS

Pour l'exercice 2020, Les quotas à retenir, sont fixés comme suit :

Promotion de catégorie	Avancement de classe	Prime d'expertise
5%	7%	2%

Ils sont calculés sur la base des effectifs présents au 31/12/2019.

S'agissant des petits effectifs, ceux-ci devront faire l'objet d'un traitement de manière à éviter l'exclusion et les mesures défavorables pour ces effectifs pour les promotions et avancements.

IV. DISPOSITIONS PARTICULIERES.

4.1 L'utilisation des quotas

Les quotas arrêtés constituent des limites supérieures et qu'ils sont utilisés avec la plus grande rigueur pour récompenser les travailleurs réellement méritants. Ainsi l'épuisement des quotas n'est pas obligatoire, les promotions et avancements et l'octroi de la prime d'expertise sont conditionnés par le mérite. Les transferts de quotas d'une catégorie socioprofessionnelle à une autre ou les quotas de catégorie vers les classes et vice versa ne sont autorisés qu'à titre dérogatoire, lorsque les effectifs sont réduits et ne permettent pas de dégager un quota alloué au groupe « maîtrise ou exécution ». Cette dérogation est accordée par le Président Directeur Général de la SADEG.

Par ailleurs, les unités doivent obligatoirement faire primer les attributions de classes sur celles des catégories de manière à réduire le nombre d'agents anormalement positionnés sur les classes R, 1 et 2 alors qu'ils justifient d'une ancienneté appréciable.

مديرية التوزيع

- الملحق رقم: 07 الهيكل التنظيمي

أمانة المديرية

مكلف بالاتصال

مكلف بالأمن

مكلف بالأمن الداخلي

مصلحة الشؤون القانونية

قسم العلاقات التجارية

قسم الدراسات و الأشغال

قسم تقنيات الغاز

قسم تقنيات الكهرباء

قسم تسيير الإعلام

قسم الموارد البشرية

قسم المحاسبة و المالية

مصلحة الشؤون العامة

قسم التخطيط (كهرباء و غاز)

قسم إدارة الصفقات



ملخص الدراسة:

هدفت دراستنا المتواضعة إلى محاولة تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة- وذلك من خلال الربط بين أبعاد ومؤشرات كل متغير، انطلاقاً من وضع الفرضيات والتأكد منها، وهذا ما استدعى اعتماد أدوات الاستمارة والمقابلة الغير مقننة كأدوات لجمع البيانات، لعينة قدرت بـ 80 مفردة، وبالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليل المنطقي و السوسيولوجي؛ توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تفيد بأن للحراك المهني ببعديه (الترقية والنقل الوظيفي) الدور الكبير في تحقيق كفاءة الأفراد و التنظيم معا .

الكلمات المفتاحية: دور الحراك المهني، الكفاءة المهنية.

Abstract of the study :

Our modest study aimed to try to highlight the role played by professional mobility in achieving the professionalism of the employees of the Directorate of Electricity and Gas Distribution – Tebessa - by linking the dimensions and indicators of each variable , based on the development and confirmation of hypotheses , which necessitated the adoption of the forms and the unsannourished interview tools , as data collection tools for a sample estimated at 80 singles . Based on descriptive approach and logical and sociological analysis , the study found a number of findings that professional mobility in its dimensions (promotion and functional transfer) played a major role in achieving the efficiency of both organization and individuals .

Key words : The role of professional mobility . Professionalism .

Résumé de l'étude :

Notre modeste étude visait à tenter de mettre en évidence le rôle joué par la mobilité professionnelle dans la réalisation du professionnalisme des employés de la Direction de la distribution d'électricité et de gaz Tébéssa en reliant les dimensions et les indicateurs de chaque variable , sur la base de l'élaboration et de la confirmation d'hypothèses , ce qui a nécessité l'adoption des formulaires et des outils d'entretien non annoncés , en tant qu'outils de collecte de données pour un échantillon estimé à 80 célibataires , Basée sur une approche descriptive et une analyse logique et sociologique , l'étude a révélé un certain nombre de résultats . selon lesquels la mobilité professionnelle dans ses dimensions (promotion et transfert fonctionnel) jouait un rôle majeur dans l'efficacité de l'organisation et des individus

Mots - clés : Le rôle de la mobilité professionnelle. Professionnalisme.