



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم الاجتماع



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

الحراك المهني ودوره في أداء المؤسسة  
دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني و التمهين مناجلية بشير – بوججار –  
ولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة:

أ.د/ حربي سميرة

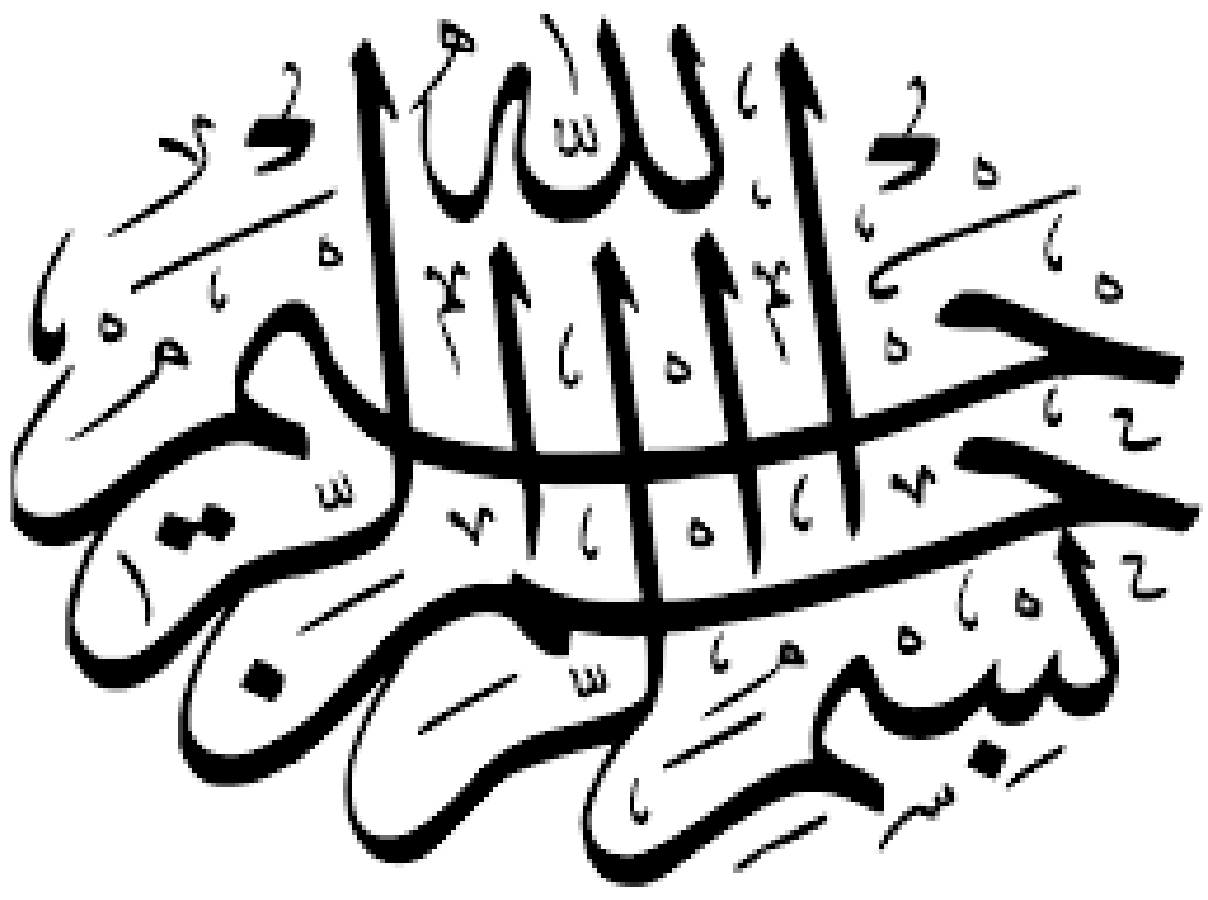
إعداد الطلبة:

- رضا حلواني
- محمد رفعي

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	الإسم ولقب الأستاذة(ة)
رئيسا	أستاذة تعليم عالي	أ. د/ مهدي الهامل
مشرفا و مقررا	أستاذة تعليم عالي	أ.د/ حربي سميرة
عضوا مناقشا	أستاذة مساعد –أ–	د/ هدى مدار

السنة الجامعية : 2023م/ 2024 م



## شكر و تقدير

نحمد و نشكر المولى عز وجل على كل العزيمة و الصبر الذي  
منحنا إياهما طيلة هذا المشوار ليتكلم جهدنا بهذا العمل ومن باب  
الإعتراف بالجميل ومن باب

قوله (ﷺ): " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الإمتنان و العرفان إلى كل من ساهم في  
نجاح هذه المذكرة وعلى رأسهم الأستاذة الفاضلة " حربي سميرة "  
التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة والتي مدتنا بنصائحها و  
توجيهاتها السديدة التي من خلالها تم بعون الله إنجاز هذا العمل  
المتواضع.

إلى كل إطارات وأساتذة جامعة الشاذلي بن جديد بالأخص قسم علم  
الإجتماع ونختم شكرنا إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل من  
قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

## الإهداء

إلى الغالي الذي علمني أن الحياة مبادئ فاضلة  
وأخلاق سامية ، إلى والدي رحمه الله ، إلى من حملتني  
وهنا على وهن ، وسهرت الليالي من أجل راحتي ، إلى أمي  
الغالية .

إلى كل أفراد عائلة الكريمة  
إلى كل من دعمني ولو بكلمة طيبة في مشواري العلمي  
إليكم جميعا أهدي عملي هذا .

رضا حلواني

## الإهداء

إلى الغالي الذي علمني أن الحياة مبادئ فاضلة وأخلاق  
سامية ، إلى والدي الكريم ، إلى من حملتني وهنا على وهن  
، وسهرت الليالي من أجل راحتي،

إلى أمي الغالية.

إلى كل أفراد عائلتي الكريمة

إلى من دعمني ولو بكلمة طيبة في مشواري العلمي إليكم  
جميعا أهدي عملي هذا .

محمد رفعي

### ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير الحراك المهني على أداء المؤسسة من خلال

إجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير -بوحجار -

ولاية الطارف ، ومن خلال دراستنا حاولنا الإجابة على التساؤل الرئيسي و المتمثل في :

- كيف يؤثر الحراك المهني في تحسين أداء مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوحجار

(ولاية الطارف)؟

وقد أدرجنا مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة في :

- كيف يؤثر الحراك الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير

- بوحجار - بولاية الطارف ؟

- كيف يؤثر الحراك الخارجي على الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة التكوين المهني مناجلية

بشير -بوحجار - بولاية الطارف ؟

بالإضافة إلى تحديد أهداف الدراسة من أهمها :

- تأثير الحراك المهني على الأداء الوظيفي في مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - مركز -

سواء كان ذلك تأثيراً سلبياً أو إيجابياً.

- معرفة مدى تأثير الحراك الداخلي بجميع أشكاله على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

- معرفة مدى تأثير الحراك الخارجي على الأداء الوظيفي في المؤسسة .

حيث إعتدنا على المنهج الوصفي الذي يعتبر أحد اهم المناهج المعتمدة في الدراسات السوسولوجية وهو الذي يتماشى مع هذه الدراسة ويعتمد على تفسير ووصف هذه الظاهرة ، كما إعتدنا على أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة والإستمارة و المقابلة .  
وعليه فقد إخترت 26 فرد من موظفي مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير من أصل 72 موظف ذكور وإناث كعينة قصدية ،وبناء على ماتقدم توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإقتراحات و التوصيات :

1. تعزيز برامج التدريب والتكوين للموظفين لرفع كفاءاتهم وزيادة مهاراتهم.
2. تحسين سياسات الترقية لجعلها أكثر عدالة وشفافية.
3. ضمان توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين مع مراعاة الفروق الفردية.
4. تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين.
5. تسهيل عمليات النقل والإستيداع للموظفين الراغبين في تغيير مواقع عملهم أو أخذ إستراحة.
6. تعزيز التحفيز والولاء الوظيفي بين الموظفين لزيادة إنتمائهم للمؤسسة.
7. مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين في جميع جوانب العمل.

### **Summary:**

This study aims to reveal the impact of professional mobility on the performance of the institution through a field study on a sample of employees at the Manajlia Bishir Vocational Training Institute in Bouhjar, El Tarf Province. The main research question is:

- How does professional mobility improve the performance of the Manajlia Bishir Vocational Training Institute in Bouhjar (El Tarf Province)?

Additionally, a set of sub-questions were addressed:

- How does internal mobility affect the job performance of employees at the Manajlia Bishir Vocational Training Institute in Bouhjar (El Tarf Province)?
- How does external mobility affect the job performance of employees at the Manajlia Bishir Vocational Training Institute in Bouhjar (El Tarf Province)?

The study's objectives include:

- Measuring the impact of professional mobility on job performance at the Manajlia Bishir Vocational Training Institute - Central, whether the impact is positive or negative.
- Determining the extent to which internal mobility affects job performance in the institution.
- Determining the extent to which external mobility affects job performance in the institution.

We adopted the descriptive method, which is one of the most important methods used in sociological studies, as it aligns with this study and relies on describing and interpreting this phenomenon. We also used data collection tools such as observation and questionnaires.

Therefore, we selected 26 employees (both male and female) from the Manajlia Bishir Vocational Training Institute out of a total of 72 employees as a purposive sample. Based on the findings, the study concluded with a set of suggestions and recommendations:

1. Enhance training programs to improve employees' competencies and skills.
2. Improve promotion policies to make them fairer and more transparent.
3. Ensure equitable task distribution among employees while considering individual differences.
4. Strengthen communication channels between management and employees.
5. Facilitate the processes of transfer and leave for employees wishing to change their work locations or take a break.
6. Enhance motivation and job loyalty among employees to increase their commitment to the institution.
7. Consider individual differences among employees in all aspects of work.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة</b>	
24	أولا: الإشكالية
26	1. تساؤلات الدراسة
26	2. أسباب إختيار الموضوع
27	3. أهداف الدراسة
27	4. أهمية الدراسة
28	ثانيا: تحديد مفاهيم لدراسة
40	ثالثا: الدراسات السابقة
52	رابعا: نظريات الدراسة
61	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الحراك المهني وأداء المؤسسة الجزائرية</b>	
64	تمهيد
65	أولا: الحراك المهني
65	1. عوامل ظهور الحراك المهني وكيفية قياسه
66	2. أهمية وأهداف الحراك المهني

## فهرس المحتويات

69	3.أنواع وأشكال الحراك المهني
80	ثانيا: أداء المؤسسة
80	1.مكونات أداء المؤسسة و العوامل المؤثرة فيه
83	2.أنواع وخصائص الأداء
87	3.أهمية تحسين الأداء للمؤسسة
89	4. خطوات تقييم الأداء وقياسه
91	ثالثا: تأثير الحراك المهني في أداء المؤسسة الجزائرية
93	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
95	تمهيد
96	1. المنهج المتبع في الدراسة
97	2.أساليب تحليل البيانات الميدانية
97	3. مجالات الدراسة
98	1.3. المجال المكاني
99	2.3. المجال الزماني
99	3.3. المجال البشري
100	4. مجتمع الدراسة
100	5. عينة الدراسة
102	6. أدوات جمع البيانات
107	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: تحليل و تفسير البيانات الميدانية	
109	تمهيد
110	أولا: تحليل و تفسير البيانات الأولية

## فهرس المحتويات

119	ثانيا: تحليل و تفسير البيانات الخاصة ب : تأثير الحراك المهني الداخلي على أداء مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير -بحجار-بولاية الطارف
141	ثالثا: تحليل و تفسير البيانات الخاصة ب : تأثير الحراك المهني الخارجي على أداء مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير -بحجار-بولاية الطارف
154	رابعا: النتائج العامة للدراسة
154	1. مناقشة النتائج على ضوء تساؤلات الدراسة
158	2.مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
160	3.مناقشة النتائج على ضوء النظريات
161	خامسا: إقتراحات الدراسة
162	خلاصة الفصل
163	الخاتمة
166	قائمة المراجع
	الملاحق

# قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول
101	الجدول رقم (01): يمثل تعداد موظفي مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوجار - حسب الرتب-
110	الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
111	الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
112	الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية
114	الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد عينة حسب بعد مقر الإقامة عن المؤسسة
115	الجدول رقم (06): المستوى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
116	الجدول رقم (07) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة العمل (الخبرة المهنية)ـ
118	الجدول رقم (08): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب نوع التخصص
119	الجدول رقم (09): يمثل طرق عملية التنصيب لأفراد العينة
120	الجدول رقم (10): يمثل مدى رضا أفراد العينة عن منصبهم الحالي
121	الجدول رقم (11): يمثل تأثير الإيجابي للمنصب على أداء أفراد العينة
122	الجدول رقم (12): يمثل ترقية أفراد العينة في الرتبة أو الدرجة الحالية
124	الجدول رقم (13): يمثل تأثير الترقية على أداء أفراد العينة والمؤسسة
126	الجدول رقم (14): يمثل رأي أفراد العينة حول سياسات الترقية في المؤسسة
127	الجدول رقم (15): يمثل مدى اعتماد المؤسسة على أسلوب التدريب و التكوين للترقية
129	الجدول رقم (16): يمثل مدى تأثير أساليب التدريب بشكل إيجابي على أداء الموظفين و المؤسسة ككل
130	الجدول رقم (17): يمثل رغبة أفراد العينة في التنقل لمصلحة أخرى ( حراك أفقي داخلي) و الأسباب المؤدية لهذا النقل
132	الجدول رقم (18): يمثل نسبة قبول المؤسسة لطلبات النقل الداخلي وأسباب رفض أو قبول لهذه الطلبات
134	الجدول رقم (19): يمثل تعرض أفراد العينة لعقوبات أدت إلى خفض الدرجة أو الرتبة( حراك

	نازل) و الأسباب المؤدية للتنزيل
136	الجدول رقم (20): يمثل رأي أفراد العينة حول إمكانية اعتماد المؤسسة على أسلوب جيد للترقية
137	الجدول رقم (21): يمثل تأثير الترقية على أداء أفراد العينة والمؤسسة
138	الجدول رقم (22): يمثل مدى مراعات الفروق الفردية لأفراد العينة في توزيع المهام من قبل المؤسسة
140	الجدول رقم (23): يمثل رأي أفراد العينة حول تأثير الحراك الداخلي على أداء المؤسسة.
141	الجدول رقم (24): يمثل نقل أفراد العينة من مؤسسة أخرى إلى مؤسستهم الحالية و الدوافع المؤدية لهذا النقل
143	الجدول رقم (25): يمثل تقديم طلب من قبل أفراد العينة للعمل بمؤسسات أخرى ( نقل خارجي ) وأسباب تقديم الطلب
145	الجدول رقم (26): يمثل رد المؤسسة على طلبات النقل من قبل أفراد العينة إلى مؤسسات أخرى
146	الجدول رقم (27): يمثل رأي أفراد العينة حول التأثير الإيجابي لرد المؤسسة على أداء أفراد العينة و المؤسسة
148	الجدول رقم (28): يمثل أفراد العينة الذين قدموا طلبات للإستيداع و الأسباب المؤدية لتقديم الطلبات
149	الجدول رقم (29): يمثل رد المؤسسة على طلبات الإستيداع المقدمة من طرف أفراد العينة وأسباب عدم قبول هذه الطلبات
151	الجدول رقم (30): يمثل طلبات الإستقالة المقدمة من طرف أفراد العينة وأسباب تقديم هذه الطلبات
152	الجدول رقم (31): يمثل رأي أفراد العينة حول تعرض أحد زملاء العمل للفصل خلال مساره المهني
153	الجدول رقم (32): يمثل تأثير إستقالة بعض العمال على أداء أفراد العينة و المؤسسة ككل
153	الجدول رقم (33): يمثل الحراك المهني الأكثر إنتشارا في المؤسسة

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
68	شكل رقم (01): يمتثل أنواع الحراك المهني
71	شكل رقم (02): يمتثل أشكال الحراك المهني
85	شكل رقم (03): يمتثل يوضح مكونات الأداء للمؤسسة
110	شكل رقم (04): توزيع النسبة المئوية لفئة الذكور و الإناث في المؤسسة
112	شكل رقم (05): توزيع الفئة العمرية لأفراد العينة داخل المؤسسة
113	شكل رقم (06): يمتثل مدرج تكراري يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية
114	شكل رقم (07): يمتثل مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد عينة حسب بمقر الإقامة عن المؤسسة
116	شكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
117	شكل رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
118	شكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة حسب نوع التخصص

مقدمة

يعتبر الحراك المهني داخل المؤسسات ليس إنتقالا فيزيقيا فقط، لكنه فعل إجتماعي له تأثير على العامل والمؤسسة و تنمية المجتمع في نفس الوقت ، ولقد دخل دائرة اهتمام الباحثين والمتخصصين في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية خاصة علم الاجتماع الذي تطرق لدراسة الحراك المهني بالدراسة والتحليل من مختلف جوانبه.

ومنه بدأ الاهتمام واضحا بدراسة موضوع الحراك المهني نظرا لمختلف الصراعات والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية للمؤسسة ، بغية الكشف عن الاتجاهات المتميزة والعوامل المشتركة والمواقف التي تلتقي أو تتباين فيها سمات التنقلات بأنماطها المتعددة والوصول إلى تعميمات أو نماذج نظرية، يمكن من خلالها تفسير العلاقات والمتغيرات التي تتضمنها سائر أنماط الحراك بأبعاده المختلفة .

إن الحراك المهني يتمثل في إنتقال الفرد من وضعية إلى وضعية أخرى في ميدان العمل فعندما يسجل التغير على مستوى المؤسسة فهو حراك داخلي، وهناك الحراك الخارجي الذي يرتبط بتغير الوضعية المهنية بتغير مؤسسة العمل، كما أن للحراك المهني وظيفة هامة بإعتباره عاملا من عوامل الإستقرار في المؤسسة بحيث يمنح فرصة للأفراد الموهوبين والطموحين فرصا للتنافس و للتغيير المهني وتحسين أوضاعهم الإجتماعية ولهذا يعتبره بعض الباحثين صمام أمان لمختلف المؤسسات .

لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في الحراك المهني وتأثيره على الأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة عمومية مهمة في المجتمع الجزائري، تمثلت في مؤسسة التكوين المهني والتهمين مناجلية بشير – بوحجار-بولاية الطارف ، التي تعتبر مركزا حساسا في العملية التنموية في المجتمع على إعتبار أنها حلقة وصل بين الفرد والمؤسسات المختلفة بحكم أنها مورد أساسي للخبرات والكفاءات المهنية

في مختلف المجالات التي تستفيد منها المؤسسات خاصة تلك الإقتصادية أو التجارية وحتى الصحية نظرا لإختلاف التخصصات المهنية التي يتكون فيها الأفراد وفق أبجديات وقيم العمل والتوظيف في المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة. وعليه فقد قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول نظرية وتطبيقية، جاءت على النحو التالي:

**الفصل الأول:** جاء بعنوان: **الإطار المفاهيمي و النظري للدراسة** ، حيث تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، إضافة إلى أهداف وأسباب إختيار الموضوع، الأهمية العلمية والعملية، كما حددنا فيه مفاهيم الدراسة الأساسية والثانوية، إضافة إلى الدراسات السابقة المقاربة لموضوع بحثنا ونظريات الدراسة .

**الفصل الثاني:** الإطار النظري المعنون ب: **الحراك المهني وأداء المؤسسة (الجزائرية)** ، تطرقنا فيها إلى :المتغير المستقل ( الحراك المهني)،عوامل ظهور الحراك المهني، أهمية الحراك المهني، أهداف الحراك المهني، أنواع الحراك المهني، أشكال الحراك المهني، قياس الحراك المهني، والمتغير التابع (أداء المؤسسة)، مكونات أداء المؤسسة،العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، أنواع وخصائص الأداء، أهمية تحسين الأداء للمؤسسة، تقييم الأداء،خطوات تقييم الأداء، تأثير الحراك المهني في أداء المؤسسة الجزائرية .

**الفصل الثالث:** المعنون ب: **الإطار المنهجي للدراسة** تطرقنا فيه إلى المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة (الزمانية – المكانية –البشرية)، وأخيرا أساليب تحليل البيانات الميدانية أما ( **الفصل الرابع** ) **الفصل الميداني** ، فقد تطرقنا فيه إلى تأثير الحراك المهني الداخلي والخارجي على أداء المؤسسة (محل الدراسة) مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير بوحجار وإنعكاساته على

---

الفرد والمؤسسة، والإجابة على تساؤلات إشكالية الدراسة وصولاً إلى تقديم إقتراحات إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية .

# الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي والنظري

لِلدِّرَاسَةِ

أولاً- الإشكالية.

1 - تساؤلات الدراسة.

2- أسباب إختيار الموضوع.

3- أهداف الدراسة.

4- أهمية الدراسة.

ثانياً- تحديد مفاهيم الدراسة.

ثالثاً- الدراسات السابقة.

رابعاً- نظريات الدراسة.

خلاصة الفصل.

## أولاً: الإشكالية

تتميز المجتمعات الحديثة ومؤسساتها المختلفة اليوم بديناميكية وحراك مستمر في جميع المجالات والأصعدة المختلفة بوجه عام، فالمؤسسات المختلفة سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، تعليمية، تجارية، أمنية... تتميز بحراك مستمر على إعتبار أن أساسيات التنمية والتطوير المؤسساتي تعتمد على المورد البشري المسؤول على تحقيق الأهداف المسطرة لمختلف المؤسسات بدرجات متفاوتة من الكفاءة والتميز في جميع المجالات.

لذلك يعتبر الحراك شرطاً ملازماً للتطور وعقيدة مهنية تعكس حقيقة تاريخية وخصائص اجتماعية استجابة للتغيرات البيئية، وما أحدثته التكنولوجيا ما بعد الحداثة من تغير النظرة الكلاسيكية لمفهوم العمل وحركية العمال، على إعتبار أن هذه الأخيرة تتميز بالعمومية والاستمرارية إلا أنها تختلف باختلاف الأزمنة والأمكنة لتأثرها بمعطيات ومتغيرات متعددة ومتشابهة في نفس الوقت، إذ تضمحل جماعات وفئات مهنية وطبقات ونظم اجتماعية داخل المؤسسات وخارجها مع اختفاء معايير وقيم وبنيات وعلاقات وأفعال تستبدل بأخرى، وهذه الحركية المستمرة نجدها تتدرج في شكل إصلاحات مرحلية قد يتعرض لها النسق الاجتماعي نتيجة الابتعاد عن مؤسسة عامة أكثر عقلانية لمنافذ العمل مؤسسة مثلها مثل إنشاء فرق متعددة الثقافات، وهو ما يعيق وضع إستراتيجيات التوظيف والتكوين والترقية داخل المؤسسة وتسيير المهن والأنشطة والتنقلات بتدوير العمال داخل المؤسسة في حالة الإستغناء عن العمال أو التخلص من الفائض مما يوحى بتغيير سياسة العمل ومنها مفاهيم جديدة في تنقلات الفئات السوسيو مهنية. فالحراك المهني يؤثر على المؤسسة من خلال الأداء الحاصل داخل مصالحتها، من خلال التغيرات والتحويلات التي يتعرض لها العمال أثناء ممارستهم لنشاطهم عن طريق الحراك الداخلي، الذي ينقسم إلى حراك صاعد (ترقية)، وحراك

نازل (تنزيل في الدرجة أو الرتبة)، وحراك أفقي (نقل بين المصالح والوظائف بنفس الرتبة أو درجة)، وإلى حراك خارجي (إستيداع، نقل إلى مؤسسة أخرى)، وهو بدوره ينقسم إلى حراك رأسي (صاعد ونازل)، وحراك أفقي. وبالحديث عن المؤسسة الجزائرية منذ بدايات نشأتها، فلقد شهدت عدة تغيرات وتحولات وظيفية مهنية، حيث كان التطور مصاحب للتغيرات الإجتماعية والسياسية للبلاد، والذي إنعكس بشكل مباشر على عملية الحراك المهني للعامل الجزائري في جل القطاعات وعلى جميع الأصعدة، غير أن إستراتيجيات تفعيل الحراك المهني تختلف باختلاف الأهداف العامة للمؤسسات سواء كانت أهداف قريبة أو متوسطة أو بعيدة المدى، لذلك تمنح المؤسسات الجزائرية اليوم للأفراد العاملين مجالاً لتحقيق حراك مهني تسعى من خلاله لتحسين أدائهم واكتساب خبرات جديدة ومتنوعة، يتم تناقلها داخليا أو خارجيا مما يسهم في عملية تطوير المؤسسات وخلق أفكار جديدة، وهذا لا يتحقق إلا إذا إهتمت بتجسيد الحراك المهني في أرض الواقع الذي يتوافق مع غايات ومقاصد المؤسسة منه وكذا حسب مبادئها والتزاماتها المهنية والقانونية إتجاه موردها البشري الداخلي.

إن الحراك المهني بمختلف أنواعه وأشكاله يتمثل في جملة التطورات والتغيرات التي تمس الوضع المهني للعامل والذي يؤثر على الأداء الوظيفي له من خلال تحركه أفقيا أو عموديا داخليا كان أو خارجيا في السلم المهني، وقد تكون له عواقب وخيمة على المؤسسات التي لا تنتهج تخطيطا إستراتيجيا فعالا في عملية الحراك المهني للعامل داخلها، الأمر الذي قد يعرضها لأزمات مهنية تشغيلية تعيق تطورها، بحكم أنه يمثل دفعة قوية للمؤسسة في مجال عملها وتخصصها إذا إرتبط بتخطيط فعال يتوافق مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية وإمكانياتها المادية والبشرية، على إعتبار أن المؤسسات اليوم وفي ظل التنوع الإقتصادي والخدماتي الذي يعرفه سوق العمل في الجزائر قد تعددت أهدافها وغايتها سواء كانت مؤسسات عمومية أو خاصة، مثلما هو عليه الحال في

مؤسسات التكوين المهني والتهمين، التي تعتبر موردا للكفاءات والخبرات المهنية في شتى الميادين باعتبارها تسهم في تزويد المؤسسات المختلفة بالموارد البشري المؤهل والمكون وفق متطلبات بيئة العمل وإحتياجاتها، ومنه جاءت الدراسة الحالية للتعرف على الحراك المهني ودوره على أداء المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة التكوين المهني والتهمين مناجلية بشير(مركز) - بوحجار - الطارف، إنطلاقا من التساؤل المركزي التالي:

#### أ) التساؤل المركزي:

كيف يؤثر الحراك المهني في تحسين أداء مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوحجار ( ولاية الطارف)؟.

#### ب) التساؤلات الفرعية:

❖ **التساؤل الفرعي الأول :** كيف يؤثر الحراك الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوحجار -؟.

❖ **التساؤل الفرعي الثاني :** كيف يؤثر الحراك الخارجي على الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوحجار -؟.

### 2)-أسباب إختيار موضوع الدراسة:

لقد قمنا بإختيار موضوع الحراك المهني ودوره في أداء المؤسسة نتيجة توفر العديد من الأسباب الذاتية والأسباب الموضوعية التي قادتنا إلى إختيار هذا الموضوع وتتمثل في:

#### 1.2-أسباب ذاتية :

- الرغبة الذاتية في معرفة المزيد حول موضوع الحراك المهني ودوره في أداء المؤسسة.
- العلاقة الوثيقة بين الموضوع وتخصصنا العلمي في علم الإجتماع تنظيم وعمل.

- حب الإطلاع على تأثير الحراك المهني بأنواعه (الداخلي والخارجي) على الأداء المهني للموظفين في مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوحجار (ولاية الطارف).

## 2.2-أسباب موضوعية:

نذكر منها:

- نقص الدراسات المحلية نوعا ما على المستوى المحلي التي تناولت هذا الموضوع.
- تحديد مستوى الحراك المهني الحاصل داخل مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوحجار ومدى تأثيره على كفاءة الموظفين.
- المساهمة بشكل متواضع في توعية مراكز التكوين المهني بأهمية الحراك المهني من خلال دراسة الحراك المهني وكفاءة التنظيم من منظور سوسيولوجي.
- الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات الجزائرية بهذا الموضوع نظراً لدوره الكبير في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء العام للموظفين.

## 3-أهداف الدراسة:

- الهدف من هذه الدراسة هو قياس مدى تأثير الحراك المهني على الأداء الوظيفي في مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - مركز - سواء كان ذلك تأثيراً سلبياً أو إيجابياً.
- معرفة مدى تأثير الحراك الداخلي بجميع أشكاله على الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- معرفة مدى تأثير الحراك الخارجي على الأداء الوظيفي في المؤسسة.

## 4-أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تقديم رؤية واضحة ودقيقة حول مستوى ونوعية الحراك المهني الحاصل داخل مؤسسة

التكوين المهني وانعكاساته على الأداء المهني للموظف.

- الكشف على أنواع الحراك المهني الموجود في المؤسسة الجزائرية عامة ، وبمؤسسة التكوين المهني بولاية الطارف خاصة.
- إثراء مكتبة الجامعة من خلال تقديم دراسة خاصة حول هذا الموضوع.

## ثانيا: تحديد المفاهيم:

### 1-الدور:

- أ) **لغة:** دار الشيء يدور دورا ودوراناً، وإستدار وأدرته أنا ودورته وأداره غيره ودور به ودرت به وأدرت إستدرت، ودوره مدوره ودوارا، دار معه.<sup>1</sup>
- **تعريف آخر:** 'قام بدور، لعب دورا أي الاضطلاع بمهمة'.<sup>2</sup>
  - **تعريف آخر:** دور دار الشيء يدور دورا ودوراناً، وإستدار، وأدرته أنا ودورته وأداره غيره، ودور به ودرت به وأدرت إستدرت، ودار معه، ويقال: دار دورة واحدة، ويكون دورا واحدا من دور العمامة.
  - ودور الخيل وغيره عام في الأشياء كلها، والدوار كالدوران يأخذ في الرأس ودير به وعليه وأدير به .

<sup>1</sup>- جمال الدين ابن منظور، "لسان العرب"، دار صادر، المجلد السادس، بيروت (لبنان)، 1997، ص468 .

<sup>2</sup>-المنجد الأبجدية. دار المشرف. بيروت. ط 5. 1987. ص 395.

- أخذة الدور مندورا الرأس، وتدويرالشيء: جعله مدورا " <sup>1</sup>.

(ب) -إصطلاحا:

• الدور هو مفهوم قائم على العلاقات الهادفة المتعمّدة، ذو طابع حركي وتراكمي، فهو جهد مقصود لا يتم بشكل عضوي ويتمركز حول أداء مهمة أو وظيفة، أي أنه يرتبط بمكان شخص يقوم بمهمة ويدخل مكان اجتماعي في ظرف وبشري محدد، وهو نشاط يقوم به المرء من تلقاء نفسه أم بتكليف من الآخرين، ويتردد بالتالي بين الطابع الفردي والطابع الجماعي من جهة، وبين الاختيار والإلزام من جهة أخرى، وقد تنشأ عنه علاقة متعددة الأطراف. <sup>2</sup>

• يعرفه تالكوت بارسونز **talkott parsons** "يمثل الدور قطاعا من النسق التوجيهي الكامل للفرد ومكانته، فهو منظم حول التوقعات المرتبطة بالمستوى التفاعلي، ومندمج في مجموعة خاصة من الأفراد" .

• تعريف هربت سترين **herberts . strean** "يشير مفهوم الدور إلى أنواع السلوك المقررة و المحددة لشخص يشغل مكانة معينة " .

• عرفه أحمد زكي بدوي الدور في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية بأنه: " السلوك المتوقع للفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، 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

<sup>1</sup> \_ عبد الله علي محمد، "العلاقة بين الدور والمكانة الإجتماعية"، دراسة نظرية سوسولوجية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية مجلد (2)، العدد (5)، تاريخ النشر: 2021/05/01م، جامعة ابن طفيل المملكة المغربية، ص 207.

<sup>2</sup> -نوري عمار، "دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجمعي"، دراسة حالة لجمعيات بولاية برج بوعرييج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، سنة 2010/2009، ص 23.

الإجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة.، في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة ويعتبر هذا التعريف من أهم التعريفات المقدمة للدور لأنه يشمل أهم العناصر التي يتضمنها هذا المفهوم " 1.

• يعرفه محمد عاطف غيث على أنه: "النموذج الذي يركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف إجتماعي معين وتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه " 2.

### ج-إجرائيا:

نعرف الدور إجرائيا: على أنه مساهمة للحراك المهني لمهامه ووظائفه وإنعكاساتها على أداء المؤسسة (مؤسسة التكوين المهني والتمهين مناجلية بشير -بوحجار - بولاية الطارف).

## 2) -تعريف الحراك المهني:

يعتبر مفهوم الحراك المهني مفهوم رئيسي في دراستنا لكن يجب التطرق إلى مفهوم الحراك أولا ثم تحديد مفهوم المهنة وصولا إلى تحديد مفهوم الحراك المهني إجرائيا.

### 1.2-تعريف الحراك:

(أ) لغة: -مشتق من الجذر الثلاثي حرك والحركة ضد السكون<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> \_نوري عمار، "دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجمعي"، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> - نورة بوفناية و بشرى عزيزي ، الكفاءة المهنية و دورها في إحداث الحراك المهني لدى الموظف، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية - القطب الجامعي -تاسوست - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص : تنظيم وعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -سنة 2021 م/2022م ، ص 16، 18.

<sup>3</sup> - أبي الفضل جمال الدين ابن منظور، مرجع سابق ، ص 410.

- حرك، يحرك، تحريك .
- حركة: نشاط، عمل.<sup>1</sup>
- حركة: وهي الانتقال من وضع إلى آخر ومن حالة إلى أخرى، رأبته ممددا على الأرض جثة هامة لا حرك فيها، مريضا بلا حركة في حالة سكون.<sup>2</sup>

### (ب) إصطلاحا:

- مستعمل لوصف حركة أي إنتقال الأفراد من فئة أووظيفة إلى أخرى داخل نفس المجتمع، وقد يكون مراتب سلم التدرج الإجتماعي نحو الأعلى ونحو الأسفل.<sup>3</sup>
- التيار العام الذي يدفع طبقة من الطبقات أو فئة إجتماعية معينة إلى تنظيم صفوفها بهدف القيام بعمل معين لتحسين حالتها الإقتصادية أو الإجتماعية أو السياسية أو تحسينها جميعا.<sup>4</sup>
- يعرفه عالم الإجتماع الفرنسي رولان بارت بأنه:"الإنفصال عن الذي لم يعد ممكنا".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - محمد بدوي ، "قاموس إكسفورد المحيط الإنجليزي -عربي" ،أكاديمية النشر والطباعة ، طبعة 01 ، بيروت لبنان ، 2003 ص 694 .

<sup>2</sup> إبن هادية علي والبليش بلحسن ، " القاموس الجديد للطلاب " ، ط 7 ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991، ص 173.

<sup>3</sup> - مراد رمزي خرموش ، " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام" ، دراسة ميدانية بولاية سطيف ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص: التنظيم والعمل ، جامعة محمد حيضر ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، بسكرة ، الجزائر ، سنة 2014/2013 ، ص 24 .

<sup>4</sup> - يسرى جواد و منال عوايطية ، " دور الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية" ، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص: تنظيم وعمل ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية - تبسة - ، الجزائر ، سنة 2021 م/2022م ، ص 11.

<sup>5</sup> - مراد رمزي خرموش، " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام" ، مرجع سابق ، ص 24.

• يعرفه دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل على أنه: "ظاهرة تنظيمية تعني مغادرة بعض عمال المؤسسة التي يعملون فيها إلى مؤسسات أخرى لأسباب عديدة منها ضعف الأجر والحوافز أو سوء وعلاقات العمل. ويمكن أن يكون الحراك المهني داخل نفس المؤسسة أو بين فروعها أو الحراك في نفس القطاع أو بين قطاعات والنشاط الإقتصادي المختلفة أو حتى حراك في مستوى العالمي.<sup>1</sup>

- يمثل مفهوم الحراك تعبيراً مجازياً لتنقل الأفراد كأداة عامة لفهم بعض خصائص الحياة المجتمعية، والسعي الواضح لإقامة سيولوجيا تستخدم لفهم أسباب ونتائج الحراك بين المراكز التي تشكل البنية الاجتماعية.<sup>2</sup>

## 2.2) تعريف المهنة:

(أ) لغة: المهنة يقصد بها الحذق بالخدمة والعمل.

- هي العمل ، والمهنة كل عمل يحتاج إلى خبرة ومهارة وحذق بممارسته.<sup>3</sup>

(ب) إصطلاحاً:

<sup>1</sup> - مفيدة لرقط ، "الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني بالمؤسسة" ، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج **EVANA** أولاد صالح الطاهير - جيجل - مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم عمل ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، -جيجل ، الجزائر، سنة 2021/2022م ، ص 23

<sup>2</sup> - الدكتور عبد المجيد أحمد هندي ، "الحراك المهني وتفضيلات العودة الطوعية وإعادة التوطين" ، دراسة تتبعية لعينة من العمالة السورية اللاجئة بالمجتمع المصري ، مجلة العربية لعلم الاجتماع ، العدد 33 ، جانفي 2024 ، ص 84.

<sup>3</sup> - المنجد الأبجدية، دار المشرف، بيروت. ط 5، 1987، ص 213 .

-مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية.<sup>1</sup>

- يعرف المعجم الفلسفي المهنة: "أنها العمل الأساسي المعتاد الذي يتقاضاها المرء ويحتاج في ممارسته إلى خبرة".
- ويعرف تايلور المهنة بأنها: "ذلك النشاط النوعي الذي يرتبط بسوق العمل بهدف إشباع الحاجات الأساسية للأفراد، وهذا النشاط المهني يحدد أيضا الوضع الاجتماعي للفرد".<sup>2</sup>

### 3.2-تعريف الحراك المهني:

(أ) إصطلاحا:

- 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 والمهن. البطالة وعدم النشاط.<sup>3</sup>
- ويعرفه عالم الاجتماع الروسي (سوركين) على أنه: "إنتقال الفرد أو الجماعة من طبقة أو مستوى اجتماعي إقتصادي معين إلى طبقة أخرى أو مستوى اجتماعي إقتصادي آخر. بحيث يرتبط بهذا الانتقال تغيير في مستوى ووظيفة ودخل الفرد. وقد يكون هذا الانتقال إلى الأعلى أو إلى الأسفل".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - دكتور إسماعيل صديق عثمان ، "أخلاقيات المهنة النظرية و التطبيق" ، السودان ، رقم الإيداع (858-2017) ، ص 18 .

<sup>3</sup> - مفيدة لرقط ، "الضغوط المهنية و تأثيرها على الحراك المهني بالمؤسسة" ، مرجع سابق ، ص 14 .  
<sup>3</sup> - الماحي عبد النور ، "الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية" ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، سنة 2014 / 2015 ، ص 46 .

<sup>4</sup> - يسرا جواد ومنال عوايطية ، " دور الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية" ، مرجع سابق ، ص 11 .

- الحراك المهني معناه: السهولة أو القدرة على التحرك أو التنقل، كما يعد الحراك من أكثر المصطلحات شيوعاً في علم الاجتماع ويستخدم للإشارة إلى الحركة أو الانتقال من مكان إلى آخر مثل الحراك المكاني أو جغرافي حيث نجد مرادفات الحراك المهني مثل الأعمال المهنية، والحراك الوظيفية وقد يطلق عليه البعض حراك العمل، ومع ذلك إن الحراك المهني يساوي ويعادل الحراك الاجتماعي.<sup>1</sup>

• يعرف بأنه: "انتقال الفرد من مهنة إلى أخرى أو من مستوى إلى مستوى آخر أو من درجة إلى درجة أخرى ومن وظيفة إلى وظيفة أخرى في ذات المهنة".<sup>2</sup>

• ويعرفه ناصر قاسيمي في دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل على أنه: ظاهرة تنظيمية تعني مغادرة بعض عمال المؤسسة التي يعملون فيها إلى مؤسسات أخرى لأسباب عديدة منها ضعف الأجر والحوافز أو توتر علاقات العمل. ويمكن أن يكون الحراك المهني داخل نفس المؤسسة أو بين فروعها. أو حراك في نفس القطاع أو بين القطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة أو حتى حراكها في المستوى العالمي.<sup>3</sup>

• تعرفه Alexandra wayoon عموماً على أنه: تغيير مؤسسة أو مصنع أو هو تغيير المنصب في الهيكل التنظيمي وأحياناً يؤدي إلى تغيير المنطقة وحتى البلد، كما أنه صفة لوضعية الوظيفة

<sup>1</sup> - د. بوباكر شرارة، "أثر المدرسة على الحراك المهني"، دراسة سوسولوجية، مجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مجلد 06، عدد 02، أبريل 2023، جامعة عباس الغرور-خنشلة-، الجزائر، ص 361 .

<sup>2</sup> -زيداني حليلة وعبد الحسان لطيفة، " الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة ابن سينا-أدرار- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، قسم قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم الاجتماع تنظيم عمل، سنة 2021 /2022، ص 6 .

<sup>3</sup> -سعيد زينب، "الترقية الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي". دراسة ميدانية للبريد والمواصلات الجزائر وسط مدينة مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم عمل، قسم علم اجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم عمل، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- ، سنة 2019 /2020. ص 56 .

الذي يؤدي حسب مختلف الإجراءات شاغلها إلى مواجهة داخل المؤسسة أو خارجها نقلا جغرافيا أو مهنيا أو دوليا.<sup>1</sup>

(ب) إجرائيا:

الحراك المهني هو مجموعة العوامل التي تؤثر في إنتقال الأفراد من وظيفة إلى أخرى ومن مصلحة إلى أخرى ومن وظيفة إلى وظيفة أخرى داخل المؤسسة .

### 3-تعريف الأداء:

(أ) -لغة: «الأداء بمعنى أدى أداء. تأدية دينه قضاؤه. وشيء أوصله».<sup>2</sup>

يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل معين. ويقال أدى العمل بمعنى قام به».<sup>3</sup>

(ب) إصطلاحا:

- كلمة الأداء تطلق على عدة عبارات منها ما يشير إلى الإلتزام الموظف بواجبات وظيفية والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية .

- إلتزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها.

• عرف هاينز الأداء بأنه: " الناتج الذي يحققه الموظف بقيامه بأي عمل من الأعمال".<sup>4</sup>

- الأداء " هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" وهو ما يراه باحثون

آخرون حينما عرفوه بأنه يعني "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات

<sup>1</sup> - بالعربي غنية، "سوسيولوجية الحراك المهني"، مقال منشور، جامعة الجزائر 2، دس، ص 139 .

<sup>2</sup> -كريم محمد محمود، "معجم الطلاب الوسيط"، دار الكتاب العلمية. بيروت. ط.1. 2006. ص 12 .

<sup>3</sup> -العبيد قيس، " مفهوم النظريات والمبادئ"، د ط ، دار الفكر للنشر، القاهرة. 1997. ص 175 .

<sup>4</sup> -سعيد زينب، "الترقية الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي"، مرجع سابق، ص 15 .

- الإنتاجية والعمليات المرافقة لها بإستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج.<sup>1</sup>
- يعرف الأداء على أنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".<sup>2</sup>
- ويرى **Cml ia و Luminita** أن الأداء يدل على طريقة تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً من قبل المنظمة.<sup>3</sup>
- يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها" ويبين هذا التاريخ إن الأداء والمخرجات التي ينتجها نظام معين {فرد، آلة، منظمة.....} وذلك بإستعمال مدخلات معينة.<sup>4</sup>
- يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت، يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من الناحية كمية وجودة العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- 'مروة عمومن، "الحراك المهني وإنعكاسه على أداء العمال"، دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة -، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، شعبة العلوم الإجتماعية، تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قصدي مرياح -ورقلة -، سنة 2021/2022، ص 10.

<sup>2</sup>-ريم بنت عمر بن منصور الشريف، " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الإداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة -المملكة العربية السعودية\_، سنة 2013 م. ص 55.

<sup>3</sup>- ميساء جمال خالد جلامنه ، " اثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن" - دراسة تحليلية ، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، الأردن جانفي 2014 ، ص 36.

<sup>4</sup>- أ. نذير بوسهوه و أ . د علي مكيد، " دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد07 ، مجلد الأول، جامعة الوادي ، الجزائر، ص 157.

<sup>5</sup>- أ . د علي غربي و أ . د إسماعيل قيرة و أ . د بلقاسم سلاطينية: " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأول ، مصر ، سنة 2007 ، ص32.

- أما أحمد صقر عاشور فيعرف الأداء على أنه قيام العمل بالأنشطة والمهام المختلفة. في حين مصطفى عشوي يعتبره النشاط الذي يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.<sup>1</sup>
- (أحمد صقر عاشور) عرف الأداء على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة التي يتكون منها عمله. ويمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول. ونوعية الجهد ونمط الأداء".
- ويرى (على سلمي): "أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء".<sup>2</sup>
- هو تنفيذ الأمر أو واجب أو عمل ما إسند إلى شخص أو مجموعة أشخاص للقيام به .
- ويمكن تعريف الأداء على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويمكننا أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي الجهد المبذول نوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>3</sup>

### ج) التعريف الإجرائي:

الأداء هو كل نشاط الذي يقوم به العامل لإنجاز لإتمام عمله في الوقت المحدد وبأقل جهد ويتم التعبير عنه في المؤسسة من خلال الكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> - سعيدي زينب ، مرجع سابق ، ص 34 .

<sup>2</sup> - موساوي حليلة ، " دور الإتصال المؤسسي في رفع أداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر"، \_ ببلدية تاشة \_ ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص: رسم السياسات العامة ، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، عين الدفلى ، جوان 2015 . ص 42 .

<sup>3</sup> - حمشريف كريمة ، " الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة ، دراسة ميدانية بجامعة مستغانم ، قسم علم الإجتماع ، تخصص تنظيم عمل ، جامعة عبد الحميد ابن باديس \_ مستغانم\_ سنة 2018/2019 ، ص 11 .

## 4-تعريف المؤسسة:

أ) لغة: مأخوذة من الفعل أسس حسب ما ورد في معجم المنجد وتعني جمعية أو شركة.<sup>1</sup>

ب) اصطلاحاً:

• عرفها بارسونز: "نسق إجتماعي منظم أنشئ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة"<sup>2</sup>.

- والمؤسسة حسب محمد أكرم العللوني هي نظام إجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلائي بين

أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف

مشتركة وتنظيم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة

والمسؤولية.<sup>3</sup>

- هي مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية هدفها هو الإنتاج في أحسن

الظروف كما تعرف بأنها الإطار الذي يجمع بين العاملين الثلاثة. الإقتصادية تتجه نحو

تلبية الحاجات المادية للإنسان والوسائل والإمكانات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام

بتنفيذ خطته.

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد، "البحث العلمي وتكنولوجيا التعليم"، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2005، ص 243 .

<sup>2</sup>-عزوزي فاطمة، "الحراك المهني داخل المؤسسة و دوره في كفاءة التنظيم"، دراسة ميدانية بالمديرية جهوية للميزانية، مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، ميدان العلوم الإجتماعية شعبة علم الإجتماع تخصص، علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرياح \_ورقلة\_، ص 11 .

<sup>3</sup>- بوخنوفة يحيى، "التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية لدى فئة الشبه طبي" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -نقاوس-، رسالة مقدمة لليل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع تخصص: تنظيم و مناجمت، جامعة الجزائر (2) أبو القاسم سعد الله، سنة 2014/2015، ص 42.

## (ج) إجرائيا:

المؤسسة هي وحدة إجتماعية تشمل مجموعة من الوسائل المادية والبشرية حيث تتبادل التأثير مع بيئتها الداخلية وكذا الخارجية وتسعى إلى تحقيق أهداف محددة وفق إستراتيجية دقيقة.

## 5-تعريف أداء المؤسسة:

## (أ) إصطلاحا:

- عرفه كلا من (Alghiwi, & Tuama) على أنه: نظام متكامل لنتائج الأعمال في المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والأعمال التي نفذت وفقا للوائح والمعايير، وطريقة تقديم هذه الأعمال إلى العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة.
- وعرفه كل من (shamnot,&Z amil) إلى الأداء المؤسسي بأنه: تراكم للنتائج النهائية لجميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة.<sup>1</sup>

يعرف الأداء حسب Annik Bourguignon على أنه تحقيق الأهداف مهما اختلفت طبيعتها وتنوعها إذ يتمحور مفهومه حول ثلاثة معاني أساسيات تتمثل في كونه يدل على النتيجة أو الإنجاز ومقارنتها بالأهداف المسطرة من خلال إستخدام مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية كما يرتبط الأداء بمجموعة من الأفعال المتناسقة والمتكاملة فيما بينها وهو بذلك يعبر عن فعل أو نشاط، ومن ناحية أخرى ينظر إلى الأداة على أنه مفهوم ايجابي يعكس تصور المؤسسة حول النجاح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-أ.د رمضان عبد السلام و د أسامة الطبلوي، شيماء الزواوي، " أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي"، دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 06، جانفي 2019، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر، ص231 .

<sup>2</sup>-خولة والي وهشام بوري، " إشكالية تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية بالتوجه نحو تفعيل أبعاد التنمية المستدامة"، دراسة عينة من المؤسسات بولاية عنابة، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، المجلد09، ال عدد01،

## ت) إجرائيا:

هو الناتج الاجتماعي الناتج عن التفاعلات والعلاقات داخل المؤسسة وبينها وبين البيئة الاجتماعية المحيطة بها، والذي يظهر في شكل تحقيق الأهداف والمخرجات المرجوة وفقاً للمعايير الاجتماعية والثقافية والإقتصادية والبيئية.

## ثالثا: الدراسات السابقة:

إن للدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي بإعتبارها تعتبر مرجع أساسي يعود إليه أغلب الباحثين لأخذ المعلومات والتي تساعدهم في موضوع بحثهم وقد سلطنا الضوء في هذا البحث على دراسات سابقة جاءت على النحو التالي:

## 1-الدراسات المحلية:

## أ) -الدراسة الأولى:

زيدان حليلة وعبد الحسان لطيفة: " الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة ابن سينا-أدرار - ، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول:

❖ كيف يؤثر الحراك المهني على أداء المؤسسة الإستشفائية العمومية ابن سينا-أدرار ؟

. والذي نقرع إلى التساؤلات التالية:

❖ كيف يؤثر الحراك المهني الداخلي في أداء المؤسسة؟

❖ كيف يؤثر الحراك المهني الخارجي في أداء المؤسسة؟

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. كما إعتد الباحثان في إختيار عينة الدراسة على طريقة المسح الشامل بإعتباره يفيد في الحصول على الكثير من المعلومات المتعلقة بعمال المؤسسة. وإعتد في أدوات جمع البيانات على الإستمارة والتي تضمنت 47 سؤال موزعة على خمسة محاور من خلال طرح أسئلة منها البسيطة المفتوحة حتى يسهل الإجابة عليها. وفي الأخير أستنتج أن من خلال هذه الدارسة "الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة" أن موضوع الحراك المهني موضوع مهم ضمن الأداء الوظيفي لأي مؤسسة خدمتية أو إنتاجية كما أن للموظفين دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تطوير وتحقيق أهداف أي مؤسسة وذلك من خلال تصميم إستمارة توضح كلا من من الحراك المهني والأداء الوظيفي وقد تمت الدارسة بتصميم الإستمارة تحتوي على خمسة فصول، فالمحور الأول متعلق بالنقل أما المحور الثاني متعلق بالترقية، والمحور الثالث متعلق بالإستيداع والمحور المتعلق بأداء المؤسسة وبعد تفرغ البيانات استخلص النتائج التالية:

وجود علاقة تكاملية ذات دلالة إحصائية بين النقل بنوعيه (الداخلي والخارجي، الإستيداع)، مع الأداء الوظيفي أي علاقة تكاملية بين الأنساق والأجزاء. أما فيما يخص الترقية من خلالها يتم الحفاظ على بقاء القوى العاملة المؤهلة وتحقيق الإستقرار الوظيفي.<sup>1</sup>

✚ التعقيب على الدراسة:

<sup>1</sup> - زيداني حليلة وعبد الحسان لطيفة، " الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة ابن سينا-أدرار-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع تنظيم عمل، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص تنظيم عمل، سنة 2021/2022.

بالتعقيب على الدراسة السابقة التي أجراها كل من زيدان حليلة وعبد الحسان لطيفة حول "الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة الإستشفائية العمومية ابن سينا-أدرار"، نجد أن الدراسة تمحورت حول تأثير الحراك المهني الداخلي والخارجي على أداء المؤسسة، بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي وإستبيان شامل. وخلصت إلى أن هناك علاقة تكاملية بين النقل، الترقية،

والإستيداع مع الأداء الوظيفي، مما يساعد في الحفاظ على القوى العاملة المؤهلة وتحقيق الإستقرار الوظيفي. في ضوء دراستنا حول تأثير الحراك المهني في تحسين أداء مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوحجار (ولاية الطارف)، يمكننا الإستفادة من نفس المنهجية والأدوات البحثية مع تعديلها لتتناسب بيئة التكوين المهني. دراستنا تهدف إلى قياس تأثير الحراك المهني على الأداء الوظيفي سواء كان ذلك إيجابياً أو سلبياً، ومعرفة مدى تأثير الحراك الداخلي والخارجي بجميع

أشكاله. من المتوقع أن تتشابه النتائج في جوانب العلاقة التكاملية بين الحراك المهني والأداء الوظيفي، لكن قد تظهر فروقات تتعلق بطبيعة مؤسسة التكوين المهني، مثل تأثير التدريب والتطوير المهني. بهذه الطريقة، تضيف دراستنا بعداً جديداً وفهماً موسعاً لكيفية تأثير الحراك المهني في مؤسسات مختلفة، مما يساهم في تطوير سياسات الحراك المهني بما يتناسب مع أنواع المؤسسات المختلفة، سواء كانت إستشفائية أو تكوينية.

### ب) الدراسة الثانية

-مراد رمزي خرموش قام بالدراسة حول: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي خاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف ، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول:

❖ هل للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع

العام؟.

والذي تفرع إلى التساؤلات التالية:

❖ هل للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني للعاملين في القطاع الخاص إلى القطاع

العام؟

❖ هل للعدالة الإجرائية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع

العام؟

❖ هل للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع

العام؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة احتمالية (قصدية)

والمتمثلة في عينة كرة الثلج أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد اعتمد على الإستمارة حيث

تضمنت 36 سؤال موجة للمبحوثين تنوعت بين أسئلة مغلقة أسئلة مفتوحة وأسئلة تصنيفية

مفتوحة، كما اعتمد على أسلوب التحليل الفني والكيفي في تفسير المعطيات الميدانية المتعلقة بدور

العدالة التنظيمية في حراك العاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام وتوصل في

الأخير إلى نتيجة عامة مفادها أن من أهم الأدوات المفتاحية التي تمكن أية مؤسسة بغض النظر

عن موقعها التنافسي من الوصول إلى الريادة في الأسواق هو الإستثمار في الموارد البشرية

على إعتبار أنها المصدر الوحيد بلا منازع لنجاح المؤسسة وتميزها ، وذلك كون هذا المورد

القاعدة الأساسية للنجاح بما يمتلكه من مهارات ومعارف، إذا ما أستغلت بالشكل الصحيح

بالتوقيت المناسب، فإن المؤسسة دون أدنى شك تستطيع الدخول إلى غمار المنافسة بقوة.

لذا ومن خلال دراسته وتتبُّجاً للجهود المبذولة في كل البحث بشقيه والنظري والميداني نستطيع أن نجيب عن التساؤل الرئيسي للدراسة بقوله: إن للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.<sup>1</sup>

#### ✚ التعقيب على الدراسة:

بالتعقيب على دراسة مراد رمزي خرموش حول "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام"، نجد أن الدراسة ركزت على دور العدالة التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية في هذا الحراك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبيان مكون من 36 سؤالاً. خلصت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في انتقال العاملين من القطاع الخاص إلى العام، مؤكدة أن الاستثمار في الموارد البشرية هو مفتاح النجاح المؤسسي. بالمقارنة مع دراستنا حول "تأثير الحراك المهني في تحسين أداء مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوحجار (ولاية الطارف)"، والتي تهدف إلى قياس تأثير الحراك الداخلي والخارجي على الأداء الوظيفي في مؤسسة تعليمية، نجد أن دراستنا تتشارك في المنهجية والأدوات مع اختلاف في السياق والمؤسسة المدروسة. من المتوقع أن تتشابه النتائج في العلاقة التكاملية بين الحراك المهني والأداء الوظيفي، لكن قد تظهر اختلافات تتعلق بطبيعة المؤسسة، مما يساهم في تطوير سياسات حراك مهني تتناسب مع مختلف القطاعات سواء كانت صناعية أو تعليمية.

1-مراد رمزي خرموش، "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام"، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: التنظيم والعمل، جامعة محمد حيدر، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، بسكرة، الجزائر، سنة 2013/2014.

## ج ( الدراسة الثالثة :

-جديلي كوثر و ابن ساكتة مباركة، دراسة حول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد الولائية\_ تبسة\_، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية بمديرية وحدة البريد الولائية تبسة؟ .

والذي تفرع إلى التساؤلات الفرعية التالية:

❖ هل لسياسة الإختيار وتعيين الموارد البشرية دور في تحسين أداء المؤسسة بمديرية وحدة البريد الولائية تبسة؟

❖ هل يساهم تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة بمديرية وحدة البريد الولائية تبسة؟

❖ هل لنظام تحفيز الموارد البشرية دور في تحسين الأداء بمديرية وحدة البريد الولائية تبسة؟

إعتمدت هذه الدراسة على تقنية العينة القصدية لأن مجتمع البحث الأصلي للدراسة صغير الحجم 50 عامل حيث إعتمدت دراستهما على طريقة المسح شامل، كما إعتمدا على المنهج الوصفي في دراستهما، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات لقد إعتمد على الملاحظة والإستمارة والوثائق والسجلات الإدارية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:

- سياسة إختيار وتعيين الموارد البشرية تؤدي فعلا إلى تحسين الأداء في مديرية وحدة البريد الولائية-تبسة-

- تدريب وتطوير الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء وحدة البريد الولائية-تبسة- .
- نظام تحفيز الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء مديرية وحدة البريد الولائية-تبسة- .

- يتمثل دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديرية وحدة البريد الولائية- .  
 تبسة-في العمل على إستقطاب أفضل الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات والتي بإمكانها  
 تقديم الإضافة لها بالإضافة إلى ضرورة الإعتماد على نظام الحوافز لما له من فائدة في  
 تشجيع العمال على إتقان الأعمال الموكلة لهم، كما تقوم بعمل دورات تدريبية وتكوينية للموارد  
 البشرية من أجل تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء مديرية وحدة البريد الولائية-تبسة-<sup>1</sup>.

### 🚩 التعقيب على الدراسة :

بالتعقيب على دراسة جديلي كوثر و ابن ساكتة مباركة حول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية  
 ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية ، نلاحظ بأن العنوان من الوهلة الأولى يوحي ببعده  
 عن موضوع دراستنا لكن عند التعمق في مضمونه نلاحظ أن الباحث قد تطرق إلى متغير من  
 متغيرات دراستنا، ألا وهو الأداء في المؤسسة والذي تم الإستفادة منه في الجانب النظري  
 بالإضافة إلى إعتماده على المنهج الوصفي ، وكذا أدوات جمع البيانات من الملاحظة والإستمارة  
 والوثائق و السجلات الإدارية ، وهو ما ساعدنا في الجانب التطبيقي أما العينة فهناك إختلاف  
 حيث إعتد على طريقة المسح الشامل ، في حين إعتدنا في دراستنا على العينة القصدية  
 (الموظفين الذين يمتلكون خبرة مهنية تقدر ب 05 سنوات فعلية)، ولقد ساعدتنا هذه الدراسة في  
 التعمق أكثر في هذا الموضوع والتطرق إلى نقاط جديدة خاصة في الجانب التطبيقي للدراسة من

<sup>1</sup>- جديلي كوثر و ساكتة مباركة ، " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة  
 الجزائرية"، دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد الولائية- تبسة- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD ،  
 تخصص: تنظيم عمل، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي تبسي- تبسة-،  
 الجزائر ، سنة 2021/2022.

خلال التعرف على الأسباب الخفية و الحقيقية التي تؤثر أداء موظفي المؤسسة (مؤسسة التكوين المهني و التمهين مناجلية بشير -بوحجار -) والتي تؤثر على الأداء المؤسسي ككل.

## 2- الدراسات العربية:

### أ) الدراسة الأولى:

راية بنت سعيد بن علي المشرفي قامت بدراسة حول: " ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين. حيث تمحورت إشكالية الدراسة الرئيسية حول:

❖ هل ثمة ميل للحراك داخل المديريات العامة للتربية والتعليم بين دوائرها وأقسامها ؟

والذي تفرع إلى التساؤلات الفرعية التالية :

❖ ما درجة ضغوط العمل بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين في هذه المداريات؟

❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,5$ ) في ضغوط العمل لدى الإداريين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تعزى إلى (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية)؟

❖ ما درجة الحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين في هذه المديريات؟

❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,5$ ) في الحراك المهني لدى الإداريين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. تعزى الى (النوع الاجتماعي، المؤهله العلمية. والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية)؟

❖ هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والحراك المهني بمديريات

العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ضغوط العمل بعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، والعلاقة بينهما من وجهة نظر الإداريين، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد تم تصميم إستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة والتي تكونت من مجالين الأول للضغوط العمل مكون من 38 فقرة موزعة على سبعة محاور هي: صراع الدور. غموض الدور. والعبئ الوظيفي، وفرص النمو المهني. والعلاقات في العمل. والمصادر الفردية، والبيئة المادية. والثاني للحراك المهني مكون من 25 عبارة موزعة على أربعة محاور وهي العوامل الإجتماعية. العوامل الثقافية، والعوامل الإقتصادية. العوامل الشخصية، وبعد التأكد من دلالة صدقها وثباتها طبقت على 178 مدير دائرة ورئيس قسم في العام الدراسي 2013 /02/12.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- إن درجة ضغوط العمل في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان جاءت متوسطة. كذلك جاءت درجة الحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان متوسطة. كذلك عدم وجود فروق سد الدلالة، إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بدرجة دخول العمل تعزى الى متغير الوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بضغوط العمل تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة القصيرة في محور غموض الدورة ، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الحراك المهني تعزى للنوع الإجتماعي في العوامل الثقافية والعوامل الإقتصادية والعوامل الشخصية ولصالح الإناث، وكذلك وجود علاقة موجبة

ومتوسطة بين ضغوط العمل والحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين.

وأوسط الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- إعادة النظر في رواتب المديرين ورؤساء الأقسام بما يتناسب مع أباء وظائفهم الحالية .
- منح علاوات طبيعية عمل تتناسب مع عملهم الحالي وبما يتفق مع توصيف الوظيفة .
- أن يتمتع الموظف بميزات مادية ومعنوية. تجعله أكثر شعورا بالإطمئنان والإستقرار الوظيفي.
- أن تخضع مثل هذه الوظائف (مدير الدائرة ورئيس قسم) للمنافسة بين المتقدمين مع تقديم ميزات مادية حتى تشجع الأفراد المؤهلين للمنافسة عليها.<sup>1</sup>

✚ . التعقيب على الدراسة:

بالتعقيب على دراسة راية بنت سعيد بن علي المشرفي حول "ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان"، التي توصلت إلى أن ضغوط العمل والحراك المهني كانتا بدرجة متوسطة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي وسنوات الخبرة، ووجود علاقة موجبة ومتوسطة بين ضغوط العمل والحراك المهني، نجد أن دراستنا حول "تأثير الحراك المهني في تحسين أداء مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوحجار (ولاية الطارف)" تهدف إلى قياس تأثير الحراك الداخلي والخارجي على الأداء الوظيفي في مؤسسة تعليمية. كلا الدراستين تشتركان في التركيز على الحراك المهني وتأثيره على الأداء الوظيفي، مع إختلاف في السياقات المؤسسية.

<sup>1</sup> - راية بنت سعيد بن علي المشرفي، " ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين "، رسالة ماجستير مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، تخصص: الإدارة التعليمية ، قسم التربية والدراسات الإنسانية ، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى سلطنة عمان ، 19 فيفري 2014 .

## ب) الدراسة الثانية:

- ميساء جمال خالد جلامنة ، دراسة حول : "أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن" - دراسة تحليلية- حيث تمحورت إشكالية الدراسة الرئيسية حول:

❖ كيف تؤثر خصائص ومزايا الهيكل التنظيمي العضوي والميكانيكي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن؟

والذي تفرع إلى التساؤلات الفرعية التالية :

- ❖ هل يوجد إثر للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن؟ .
- ❖ هل يوجد إختلاف بين أثر الهيكل التنظيمي العضوي وأثر الهيكل التنظيمي الميكانيكي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن؟
- ❖ هل يوجد أثر للعوامل الديموغرافية على مستوى الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن؟

-إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وسيتم إستخدام هذا المنهج الوصف في التحليلي كما إعتد في إختيار العينة الدراسة من خلال إختيار بطريقة عشوائية ل 06 وزارات لإجراء الدراسة وهي( وزارة المالية- وزارة الأشغال العامة والإسكان- وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات- وزارة الصناعة والتجارة- وزارة الصحة) ،وإعتد في أدوات جمع البيانات على الإستبانة قسمت إلى ثلاثة اقسام :- قسم يحتوي على أسئلة عن الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (يحتوي على أسئلة عن المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي )، وقسم يحتوي على أسئلة عن المتغير المستقل وهو خصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي وخصائص الهيكل التنظيمي العضوي ، وفي الأخير توصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- أن مستوى الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن جاء مرتفعاً بدرجة 3.88%  
 أن تطبيق الهيكل الميكانيكي جاء بفارق بسيط أعلى من درجة تطبيق الهيكل العضوي في أجهزة  
 الخدمة المدنية في الأردن حيث أظهر التحليل ما يلي:
- الهيكل التنظيمي الميكانيكي جاء بدرجة متوسطة وهي 56.3 اي بنسبة 71.8 %، وجاء  
 مجال التسلسل الهرمي في حده الأعلى بمتوسط حسابي 3.26 % .
  - تتميز أجهزة الخدمة المدنية في الأردن بوجود نطاق إشراف ضيق حيث حصلت هذه الفقرة  
 على تقييم مرتفع 3.47 بنسبة 74.8 % .
  - إن خصائص الهيكل التنظيمي العضوي لها تأثير إيجابي الأكبر، على الأداء الوظيفي  
 مقارنة بتأثير خصائص الهيكل الميكانيكي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في  
 الأردن حيث تظهر النتائج أن 25.1 % من الاختلافات الحاصلة في الأداء الوظيفي تعود  
 لخصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي. و 31.8 % تعود لخصائص الهيكل التنظيمي  
 العضوي .
  - أظهرت نتائج الدراسة ان اللامركزية من أكثر مجالات الهيكل العضوي تأثيراً على الأداء  
 الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية بنسبة 28.1 % .
  - أظهرت نتائج الدراسة أن المعيارية من أكثر مجالات الهيكل الميكانيكي تأثيراً على  
 الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية بنسبة 17.8 % .
  - أظهرت نتائج الدراسة أن المركزية من أقل مجالات الهيكل الميكانيكي تأثيراً على  
 الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية بنسبة 3.5 % .

-أظهرت نتائج الدراسة أن التخصصات الوظيفية المتعددة من أقل مجالات الهيكل العضوي تأثيرنا على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية بنسبة 8.9% .  
لا يختلف الأداء الوظيفي باختلاف العوامل الديموغرافية في أجهزة الخدمة المدنية ،  
في الأردن (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-الخبرة العملية-المسمى الوظيفي) 1.

### التعقيب على الدراسة:

تم الإستفادة من هذه الدراسة على مستوى الجانب النظري والمتعلق بالأداء المؤسسة، كذلك تم الإستفادة من المنهج التي تم الإعتماد عليه (المنهج الوصفي التحليلي) في هذه الدراسة السابقة إضافة إلى طريقة الإستبانة في جمع المعلومات الميدانية أما العينة فقد تم إختيارها بطريقة عشوائية على خلاف العينة القصدية التي إعتمدنا عليها وهو ما ساعدنا على تقديم إضافة للموضوع ، من خلال التطرق إلى الأسباب الخفية المؤثرة في الحراك المهني بمؤسسة التكوين المهني والتمهين مناجلية بشير - بوحجار-من خلال الدراسة الميدانية ومدى تأثيرها على أداء الموظفين والمؤسسة ككل.

### رابعاً: نظريات الدراسة للدراسة:

من بين أهم النظريات التي تناولت موضوع الحراك المهني نتطرق إلى مساهمات العلامة عبد الرحمان إبن خلدون و أيضا لا بد من الوقوف على إسهامات النظرية الماركسية التي يتأسسها المفكر كارل ماركس وكذلك نظرية بيتريم سوركين بالإضافة إلى نظرية الحراك والتدرج .

<sup>1</sup> - ميساء جمال خالد جلامنه ، "اثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن" ، دراسة تحليلية ، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، الأردن جانفي 2014 .

## (1) نظرية ابن خلدون:

يعتبر ابن خلدون من أهم المفكرين الذين درسوا الحراك الإجتماعي وهو مفكر إسلامي ويعتبر .

المؤسس الأول لعلم الإجتماع إنطلاقا من مسلمة أساسية مفادها أن الإجتماع الإنساني ضروري ويعبر على ذلك بقوله إن الإنسان مدني بطبعه، ويرى أن من أهم الخصائص التي تميز الإجتماع الإنساني إنها لا تتجمد بأي حال من الأحوال بل تختلف أنواعها باختلاف الأمم والشعوب باختلاف الزمان أيضا داخل المجتمع الواحد ، ويقرر ابن خلدون إن أحوال العالم والأمم وعوائدهم لا تدوم على وتيرة واحدة ومنهاج مستقر، إنما تختلف باختلاف الأيام والأزمنة ومن ثم إعتد على علاقة جدلية بين البدو والحضر والتي تقوم عليها نظرية العمران بأسرها وهي التي جعلته يفكر مليا في كيفية إكتساب الأشخاص أو الطوائف للثروة والمال والجاه، التي تعتبر مؤشرات هامة للحراك المهني والإجتماعي بالخصوص في حراك الأجيال لا يتم إلا طبقا لنمط حياتهم ومعيشتهم، ويؤسس ابن خلدون هذا الإختلاف على المناطق الجغرافية وما تتحلى به الأرض من جذب وخصوصية ، وبهذا تختلف حياة الناس وكسبهم. وهنا يبدأ الإختلاف بين البدو والحضر الذي يفسره الطابع زاد عن القوت، فالكمال يشكل حراكا قويا بالنسبة للأشخاص الذين تعودوا على الضروريات من العيش والإنتقال من البداوة إلى الحضارة.

إن هذا الإنتقال الفجائي والإنتقال اللاتدرجي في حياة هؤلاء من شغف العيش إلى قمة التمدن والحضارة ويبرز التناقض بين حياة هؤلاء في البدو وحياتهم في حالة الحضارة والنتائج المترتبة عن التناقض ويقول: " إن نسيان المقصود للبدوي مع وجودهم ينبع مع حضارة أوروبا الصناعية التي فرضت هذه الإزدواجية جديدة"، إذا حسب تصور ابن خلدون يحتاج البدو إلى المدن نظرا لتطوير تقسيم العمل فيها وكثرة المهن وإختلافها ، إن أهمية الثروة تبدو في علاقتها

بالمملك والدولة فهو يشير إلى السمة الرئيسية في الحراك المهني وهذا ما لم يسبق له بقوله إن ثروة السلطان وحاشيته إنما تكون هي وسط الدولة وهذه الثروة تتجه إتجاهها إحنائها فكما تقوت الدولة كثرت ولم تظهر الإضطرابات على السطح لكن حين يصيب الدولة الإضمحلال فإن الثروة تقل لكثرة توزيعها على الموالين والأنصار لبروز الثورات والانتفاضات نتيجة لعدم المساواة في الحظوظ الإجتماعية والظلم والقهر، لقد كان ابن خلدون حذرا في تعميم مقولة الحراك المهني والإجتماعي على كل الفئات الإجتماعية بل رأى النقيض تماما لبعض الفئات، أي أنه طرح مقولة الثبات الإجتماعي فهو يؤكد أن القائمين بأمر الدين تعظم ثروتهم في الغالب وذلك للإحتياج المؤقت لبضاعتهم الفكرية وكذلك أنهم لا يخضعون لمؤشر الجاه الذي ذكر في السابق كعامل من عوامل الحراك، ويضيف ابن خلدون ملاحظته ومعابنته المباشرة لهذه المقولة بقوله: "ولقد باحثت بعض الفضلاء فأنكر على ذلك فوق بيدي أوراق مخرقة من حسابات الدواوين من دار المأمون تشتمل على كثير من الدخل والخارج وكان فيما طالعت فيها أوراق الفضلاء والأئمة والمؤذنين ووقفته عليه وعلم منه صحة ما قلته ورجع إليه.

ويبدو أن سعة أفق تفكير ابن خلدون تظهر في معالجة بعض المؤثرات الإقتصادية مثلا الرخص في الأسعار الذي يؤثر على فئات إجتماعية معينة بل يسبب حراكا تنازليا لها فهو يؤثر على التجار فساد وفساد رؤوس أموالهم وكذلك يؤثر على المحترفين ببيوار أنواع الزرع من فلاحه وزراعة وذلك لقلّة الأرباح فيها ولا تكثر رؤوس أموالهم بل ينفقون عليها بل يؤثر على الجند لأن أرزاقهم تأتي من الدولة وحينما ترخص أسعار الزرع تقل الجباية منه بفساد الحالة الإجتماعية للمحترفين به، هذا المنطق يدل على عمق فكر ابن خلدون في العلاقة بين البدو والحضر وهذا ما يبدو أن هناك علاقة بين الحراك والهجرة الداخلية أي العلاقة بين صعود فئات ونزولها في سلم الإجتماعي تلك الهجرة التي تحدث بين الريف والمدينة ونستفيد من هذه القواعد التي رسمها

الإسلام للحراك حيث أنه يقر بوجود الفوارق بين الفئات الإجتماعية ويقر بحرية كل فئة في التحرك والصعود في سلم التدرج الإجتماعي ،ولكنه يضع لهذه الحرية الضوابط التي تسييرها وتجعلها لا يخل بالهدوء الإجتماعي والسلام ذلك أن هذا الدين قوامه عندها المفكرون الإسلاميون لتنظيم عملية الحراك الإجتماعي نذكر:

- ألا يكون التحرك والتنقل في السلم الإجتماعي على حساب الآخرين .
- إن الغاية لا تبرر الوسيلة مهما بلغت هذه الغاية من السموم فإذا كانت قواعدنا تخل بقواعد الشريعة الإسلامية فهي غير مقبولة.<sup>1</sup>

## (2) نظرية كارل ماركس:

ينظر إلى التنظيم الصناعي من خلال النظر إلى الأساس الإقتصادي الذي يحدد نمط الإنتاج في ظل مرحلة من مراحل تطور المجتمع، وينطوي نمط الإنتاج هذا على مظهرين أساسيين يتمثل الأول في القوى الإنتاجية أي التنظيم الفيزيقي والتكنولوجي الأنشطة الاقتصادية، ويتمثل الثاني في شكل علاقات الإنتاج التي يكونها الأفراد داخل التنظيم الصناعي، وهذان مظهران يشكلان معا البناء الإقتصادي للمجتمع الذي يعتبر بمثابة أساس البناء السياسي والتشريعي ، الأخلاقي والتعاقدية وفي إطار هذا البناء الإقتصادي تظهر مجموعة من العلاقات الإجتماعية داخل العمليات الإنتاجية .

وتشكل هذه العلاقات بناء طبقياً ينقسم فيه المجتمع إلى طبقتين متميزتين، الطبقة الأولى طبقة قوية تمتلك وسائل الإنتاج، وأطلق عليها كارل ماركس اسم (الطبقة البرجوازية) والطبقة الثانية طبقة

1-بالعربي غنية ، " سوسيولوجية الحراك المهني " ،المرجع نفسه ، ص ص 148 . 149 .

ضعيفة لا تمتلك إلا سواعدها وأطلق عليها إسم(البروليتاريا) أي الطبقة العاملة، ويرى أن هذا التنظيم الطبقي يسود المجتمعات الرأسمالية .

غير أن "ماركس" يرى أن العلاقات الوظيفية بين قوى الإنتاج ليست لها صفة الدوام والإستمرار وذلك في ضوء فلسفته الجدلية بأن كل نظام يحمل بين طياته بذور المنفعة المادية لصالح الطبقة البرجوازية، ونتيجة لذلك تزداد طبقة العمال بؤسا وتتضخم وهذه الأوضاع مع إزدياد قوة القهر الاقتصادي بين الناس وإتجاه هذه الأوضاع يحدد رد فعل العمال نحو الطبقة البرجوازية، وقد كان رد الفعل هذا في البداية عنيفا حيث تمثل في شكل تحطيم وسائل الإنتاج (والآلات)، ثم بعد ذلك لجأ العمال إلى طرق أكثر دبلوماسية بإنضمامهم إلى جمعيات وروابط تعاونية وأخيرا وفي أقصى مراحل وعيهم يلجؤون إلى الثورة الشاملة لتحطيم النظام الرأسمالي ليحل محله النظام الإشتراكي في ضوء هذا التفسير المادي تؤدي ظاهرة الحراك المهني إلى الإنفصال الأول للعمل الصناعي والتجاري عن العمل الزراعي وهذا الإنفصال يؤدي بالتالي إلى إنفصال المدينة عن القرية(الريف) وتتعارض الإهتمامات فيما بينها وفي المدى البعيد ينفصل العامل التجاري عن العامل الصناعي وهذا ما تدور حوله التفسيرات الماركسية لظاهرة صراع بين المهن وما ينتج عنها من مظاهر الإغتراب في المجتمع الصناعي<sup>1</sup>.

### (3) نظرية بيتريم سوركين:

يهتم بيتريم سوروكين بدراسة ظواهر الحراك المهني من خلال مصطلحات:

✓ الحراك الأفقي: التغيير في الوظيفة ذاتها .

✓ الحراك الرأسي: التغيير في المراتب .

<sup>1</sup> -رحاب بوكحنون ومريم حبيلي، " الترقية و الحراك المهني داخل المؤسسة" ، دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الإنسانية \_ تاسوست \_ جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص: تنظيم وعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيى \_ جيجل \_ ، ص ص 87 . 88 .

حيث تركز نظريته في الحراك المهني على تفسير أن الوضع الاجتماعي للفرد في أي نسق إجتماعي يمكن تحديده بالنظر إلى المرتبة التي يشغلها داخل السلم الاجتماعي والوظيفة التي يؤديها كعضو في حياة الجماعة الإطار المكاني والزمني الذي يعيش فيه الفرد .

- تركز دراسة النظرية في تفسير ظواهر ومفاهيم الحراك والتدرج المهني على مفهوم الحراك رأسي والحراك الأفقي وترتبط بمظاهر التبدل والتغير في المراكز والأوضاع الاجتماعية للأفراد والجماعات داخل النسق الاجتماعي .

- الحراك الرأسي يعني حراك الأفراد داخل النسق الاجتماعي، إلى الأعلى أو الأسفل فقد يكتسب الفرد من خلال حراك مكانة أو مرتبة إجتماعية جديدة أو قد يفقد مرتبة إجتماعية كان يتمتع بها من قبل. وقد يعبر شكل الحراك الرأسي عن ظواهر النجاح والإخفاق التي يتعرض لها الفرد داخل جماعته المهنية ، ويتضح ذلك عندما ينتقل الفرد من مكانة مهنية أعلى إلى مكانة مهنية أدنى ، أما نمط الحراك الأفقي فقد تتمثل في تغيير نمط العمل داخل المهنة الواحدة وقد يتخذ شكل الحراك الأفقي مظهر التغيير في الوظائف والأنشطة .

- يتم قياس الحراك المهني عن طريق التعليم. الدخل. الثروة. العمل والمكانة الاجتماعية التي يحتلها الفرد. فهناك إرتباط بين الحراك المهني والتعليم. حيث أن التعليم يحدد إتجاه الحراك سواء كان إتجاه صاعد أو نازل. أفقيا أو رأسي ، فالعلاقة طردية بين التعليم وشدة الحراك المهني أو ضعفه وقد يتخذ الحراك شكلا تصاعديا من الإنتقال من مهنة إلى مهنة داخل السلم الوظيفي .

المستوى التعليمي يهدد طبيعة المهنة التي يشغلها الفرد في البناء الاجتماعي وبين عالم الاجتماع "بروم" أن التعليم يؤدي مباشرة إلى مهنة تؤدي دورا في البناء الاجتماعي يترتب عليه مكانة إجتماعية مرتفعة من خلال ما تم تناوله في مقاربة سوروكين يمكن القول إنها تركز في تفسير ظواهر الحراك المهني على مفهومين هما الحراك الرأسي والحراك الأفقي، كما أنه يربط الحراك

المهني بالتعليم ، فحسبه أن التعليم يحدد طبيعة المهنة التي يشغلها الأفراد ويحدد إتجاه الحراك من خلال ما تناولناه في مقاربة كارل ماركس للحراك نرى أنه ترك إسهامات سوسيولوجية مهمة من بينها: أنه إرتكز في تحليله للظواهر الإجتماعية على العوامل المادية وابتدأ عن الغيبيات والروحانيات، مما يخضع الظواهر لدراسة علمية، كما أكد على أهمية تفسير العوامل والسوسيولوجية في ضوء تفسير العوامل التاريخية، لكن على الرغم من هذه الإسهامات إلا أنه وجهت له عدة إنتقادات من أهمها إتهام سوركين لماركس أن نظريته تقوم على الحتمية أو أساس ميتافيزيقي .

وتقوم على جانب واحد فقط. حيث أنها في حقيقة الأمر علاقة تبادلية تأثر تأثير، كما أن نظريته تبقى ناقصة وأن الصراع الطبقي لم يتم في الطبقة الرأسمالية للإنتقال إلى الطبقة الإشتراكية ومن ثم إلى الإشتراكية كما كان يطمح <sup>1</sup>.

#### (4) الحراك و التدرج :

ينعكس في مجموع الدراسات والبحوث الميدانية التي إهتمت بدراسة الحراك المهني في المجتمعات الصناعية ومن أمثلة ذلك: دراسة بيتر بلو بدراسة التدرج الإجتماعي داخل التنظيم الرسمي الصناعي، وأهتم بالدراسة الميدانية والتحليلات في عرض وتفسير المشاهدات التي إنتهى إليها ، ففي مقال له نشر في المجلة الأمريكية لسنة 1965 حول دراسة تحليلية قام بها لتفسير العلاقات القائمة بين البناءات الفرعية في البناء المهني من بين 17 جماعة مهنية في إطار قوة العمل، ويتم أيضا بدراسة الخبرات المهنية داخل البناء الهرمي للمهن، ولقد ساهم كثيرا في توجيه الأنظار إلى تقسيم قوة العمل الأمريكية إلى ثلاث طبقات: طبقة ذوي اللياقات البيضاء ، وطبقة

<sup>1</sup> -رحاب بوكنون ومريم حبيلي، " الترقية و الحراك المهني داخل المؤسسة"، المرجع نفسه ، ص ص 87 88.

ذوي اللباقات الزرقاء ، وطبقة الزراع وعلى العكس من النظرية الماركسية لم يهتم بدراسة الصراع الطبقي بل إهتم بالبحث في المحددات الحراك بين الأجيال دخل كل طبقة من هذه الطبقات وإنتهى من دراسته بنتيجة أن التغيرات الداخلية في حراك المهني بين أجيال المجتمع الصناعي تؤثر في قوة العمل حيث تؤدي إلى خلق جماعات مهنية متعددة تؤثر بدورها في تغيير قوة العمل بين الأجيال ذاتها بما يساعد على فعالية ديناميات الحراك المهني بين الطبقات المكونة لبناء المجتمع الصناعي .

وإهتم بيتر بلو بدراسة العلاقة بين حجم التنظيم الصناعي وإتجاه الحراك وتوصل إلى تقرير ثلاث مستويات من التنظيم على النحو التالي:

- ✓ يشمل الحجم الكبير للتنظيم الصناعي ويتميز بدرجة عالية من الحراك المهني .
- ✓ يشمل الحجم المتوسط للتنظيم الصناعي وينتج حراكا مهنيا في إتجاهات متعددة .
- ✓ يشمل الحجم الصغير للتنظيم الصناعي ويقبل فيه الحراك المهني، هذا ما يعني أن الحراك المهني يحدث بدرجات متفاوتة تبعا لحجم التنظيم الصناعي .

إتجهت مجمل الدراسات السيكولوجية إلى دراسة الأوضاع الإجتماعية للأفراد والجماعات وتغييرهم في المراكز والأدوار الاجتماعية ، وكيفية تدرج الأفراد خلال الأبعاد الرأسية أو الأبعاد الأفقية ويرجع الفضل إلى بتريم سوروكين في تفسير ظواهر الحراك والتدرج المهني في إطار الحراك الأفقي والرأسي ومن خلال التغيير في الوظيفة والمراتب فوضع الفرد يتحدث بالنظر إلى المرتبة التي يشغلها داخل السلم الاجتماعي والوظيفة التي يؤديها داخل المؤسسة ، فالأفراد في المهنة الواحدة يرتبطون بسلسلة متدرجة في السلم الوظيفي ويتقيدون بواجبات ومسؤوليات محددة وهناك بعض المهن تتطلب قدرا عاليا من الذكاء والمهارة والأداء الناجح ، فالمهنة تلعب دورا أساسيا في عملية التنظيم ويؤدي مستوى المهارة والأداء الجيد دورا هاما في وصول التنظيم إلى الأهداف التي يسعى من أجل تحقيقها للمحافظة على التوازن والإستقرار، فالحراك يتعدد باختلاف المهن

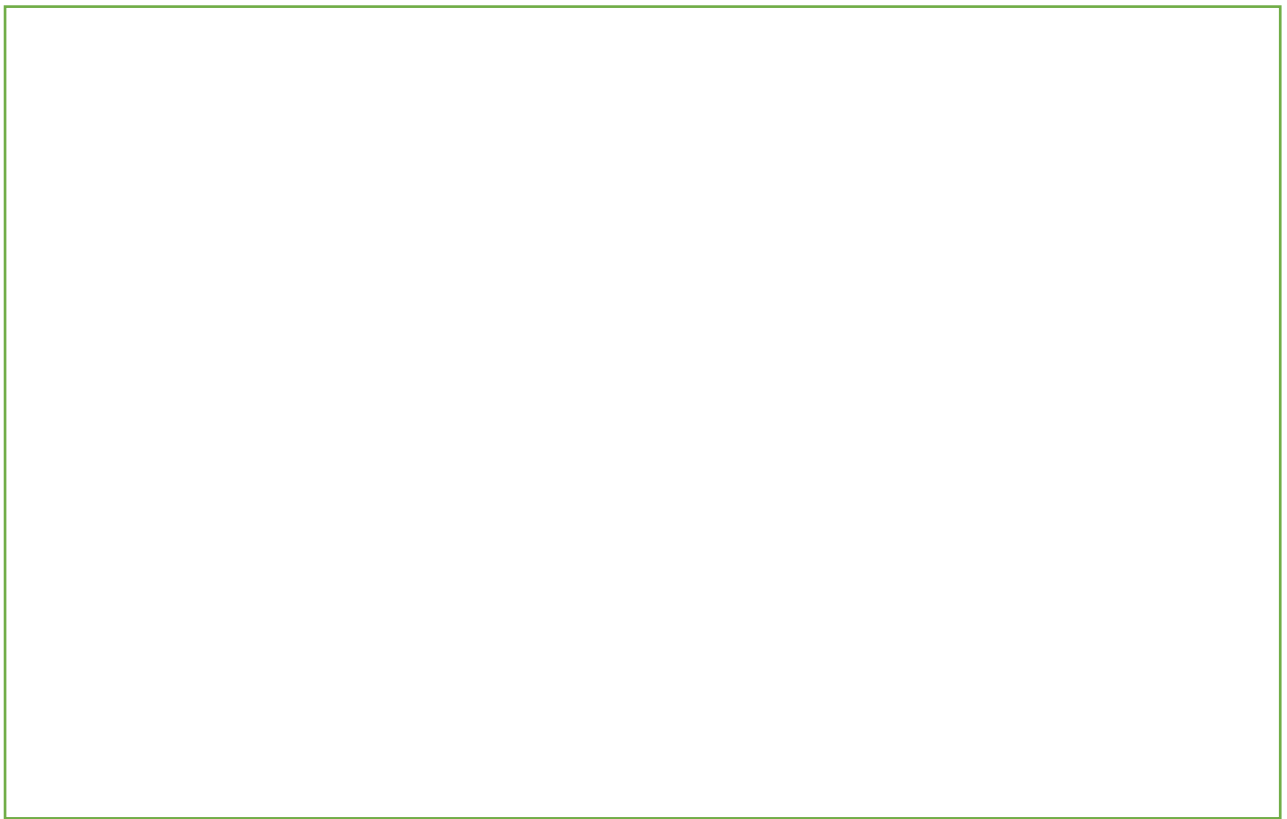
وباختلاف حجم المؤسسات فالمؤسسات الكبيرة تتزايد بها فرص الحراك أكثر من المؤسسات الصغيرة ويقاس حجم المؤسسات بعدد العاملين فيها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-مراد رمزي خرموش، " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام" ، مرجع سابق ، ص 66 .

**خلاصة الفصل :**

تتاول هذا الفصل الإطار المفاهيمي و المنهجي للدراسة حيث عمدنا من خلاله إلى تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة، من أجل تحديد أبعادها ومؤشراتها ميدانيا، وكذا التطرق إلى إشكالية البحث وأهميته والأسباب و الدوافع الذاتية لإختيار هذا الموضوع والأهداف والتعريف بكل من المتغير التابع والمتغير المستقل لغويا وإصطلاحا وإجرائيا ، كما عمدنا في هذا الفصل إلى عرض أهم النظريات التي تتاولت هذا الموضوع وكذا التطرق إلى الدراسات المتعلقة بالحراك المهني والأداء الوظيفي ، والذي إستنتج من خلالها أنه لا دراسة علمية بدون منهج وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لابد لها من منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، وفي هذا الفصل نكون قد أوضحنا المنهج ومجالات الدراسة المكانية و الزمانية و البشرية وكذا أدوات جمع البيانات، التي إعتمدنا عليها في الدراسة الميدانية .



تمهيد .

أولاً :الحراك المهني .

1-عوامل ظهور الحراك المهني وكيفية قياسه .

2-أهمية وأهداف الحراك المهني .

3-أنواع و أشكال الحراك المهني .

ثانياً : أداء المؤسسة .

1- مكونات أداء المؤسسة و العوامل المؤثرة فيه .

2- أنواع و خصائص الأداء .

3- أهمية تحسين الأداء للمؤسسة .

4- خطوات تقييم الأداء وقياسه .

ثالثاً - تأثير الحراك المهني في أداء المؤسسة الجزائرية .

خلاصة الفصل .

## تمهيد:

تهدف جميع المؤسسات الخدمائية اليوم كانت أو إنتاجية إلى تحقيق أهدافها من خلال إعتماؤها على العنصر البشري كونه حجر الأساس في أي عملية من عملياتها في إطار تفاعلي ، تتداخل فيه مصالح كل طرف وهذا التداخل ينتج لنا نوعا من الحراك يعرف بالحراك المهني والذي بدوره يؤثر على الأداء الموظفين بالسلب أو بالإيجاب والذي يتوسع ليؤثر على الأداء العام للمؤسسة ككل.

وعليه جاء هذا الفصل المعنون ب" الحراك المهني و أداء المؤسسة الجزائرية " ، ليتناول ماهية الحراك المهني ( عوامل ظهوره و كيفية قياسه، وأهميته و أهدافه ، وأنواعه و أشكاله) و أداء المؤسسة (مكوناته و العوامل المؤثرة فيه ، أنواعه و خصائصه ، أهميته و خطوات تقييمه وقياسه) وصولا إلى تحديد أثر الحراك المهني على أداء المؤسسة الجزائرية ، و ما يلعبه من دور مهم في تحسين أداءها وتطوير كفاءة عمالها.

## أولا الحراك المهني:

## 1-عوامل ظهور الحراك المهني و كيفية قياسه :

## 1.1-عوامل ظهور الحراك المهني:

لقد تعددت العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور الحراك المهني والتي إنبثقت عن مشكلات العمل الصناعي لأن هذه المشكلات كثيرة ومتنوعة ومن هذه المشكلات مشكلات التغيب عن العمل ودوران العمل (التنقل في العمل) والبطالة، وقت الفراغ وإصابات العمل وأمراض المهنة وانخفاض معدلات الأجور ومشكلة النقل وسوء ظروف العمل الإجتماعية والمادية وهجرة العمال الريفين إلى مناطق الصناعة .<sup>1</sup>

## 2.1-قياس الحراك المهني:

معظم البحوث والدارسات ركزت إهتمامها في قياس الحراك المهني على ما يسمى بحراك الفرد المهني، وذلك لأن المهنة ترتبط بالجوانب السلوكية للفرد كالدافعية ومستوى الطموح والذكاء وغيرها وكذلك الجوانب الإجتماعية الأخرى كالدخل والتعليم وكذلك يمكن، قياس ومقارنة وظائفهم الحالية بوظائف آبائهم وغيرها من الطرق .<sup>2</sup>

يتم قياس الحراك المهني عن طريق التعليم، الدخل، الثروة، والعمل والمكانة الإجتماعية التي يحتلها الفرد، فهناك إرتباط بين الحراك المهني والتعليم، حيث أن التعليم يحدد إتجاه الحراك سواء كان صاعدا أو نازلا، أفقيا أو رأسي، علاقة طردية بين التعليم وشدة الحراك المهني أو ضعفه وقد يتخذ الحراك الشكل التصاعدي بالانتقال من مهنة إلى مهنة داخل سلم الوظيف فالمستوى التعليمي،

<sup>1</sup>-د.طلعت إبراهيم لطفي، "علم الإجتماع الصناعي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 12 شارع نوبال - القاهرة\_، ص 112 .

<sup>2</sup>- مفيدة لرقط، "الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني بالمؤسسة"، مرجع سابق، ص 86 .

يحدد طبيعة المهنة التي تؤدي دورا في المؤسسة ويترتب عليه مكانة إجتماعية مرتفعة كما وضع لويد وارنر أستاذ علم الاجتماع بجامعة شيكاغو مقياس للحراك يحتوي على ستة خصائص: الثروة، الدخل، المهنة، التعليم، ونوع السكن، مصدر الدخل، وهناك ميل لدى بعض دارسي الحراك إلى إعتبار المهنة وحدها دليلا كثيرا للمستوى الإجتماعي الاقتصادي<sup>1</sup>.

## 2- أهمية و أهداف الحراك المهني:

### 1.2- أهمية الحراك المهني :

- إعادة النظر في مواقع الموظفين الجغرافية أما الإعتبارات المصلحة العامة أو لظروف الموظفين الشخصية، وفي هذه الحالة تجري الإدارة تغييرات أفقية بين الموظفين عبر فروعها وأقسامها الموزعة على مناطق جغرافية متعددة لتحقيق العدالة بينهم .
- تمكين الموظفين من ممارسة أكثر من وظيفة واحدة وإتاحة الفرصة أمامهم للإطلاع على مهام الأقسام الأخرى ضمن برنامج تدريب يهدف إلى أعدادهم كقادة للمستقبل .
- مواجهة ظروف طارئة تتعلق بتسرب أو دوران بعض الموظفين وتغييبهم المفاجئ في قسم من الأقسام مما يضطر المنظمة لإعادة التوازن بصورة مؤقتة .

<sup>1</sup>- مراد رمزي خرموش، " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام"، مرجع سابق، ص7 .

- تحقيق علاقات إنسانية أفضل بين العاملين ضمن الأقسام أو الحد من المشاكل الجانبية التي تنشأ بينهم بمرور الزمان .<sup>1</sup>

## 2.2- أهداف الحراك المهني:

يصنف صلاح الدين عبد الباقي أهداف الحراك المهني إلى:

### (أ) أهداف خاصة بالمؤسسة :

- تقديم أفكار جديدة ونقل المهارات لتجنب تجميد عمل المؤسسة .
- المحافظة على إستقلالية المؤسسة ومحيطها .
- ضمان النسق الداخلي من خلال زيادة التكامل بين مختلف المصالح والتعاون بين مختلف الخدمات من أجل تحسين النظرة إلى مشاكل مثل التي تنشأ في مختلف القطاعات .
- ملئ المناصب والوظائف بأشخاص ذو خبرة ومهارة مطلوبة .
- تحسين عمل المؤسسة .
- تشجيع التعاون بين مختلف المكاتب وتتيح نشر أساليب الإدارة والرقابة .<sup>2</sup>

### (ب) أهداف خاصة بالفرد :

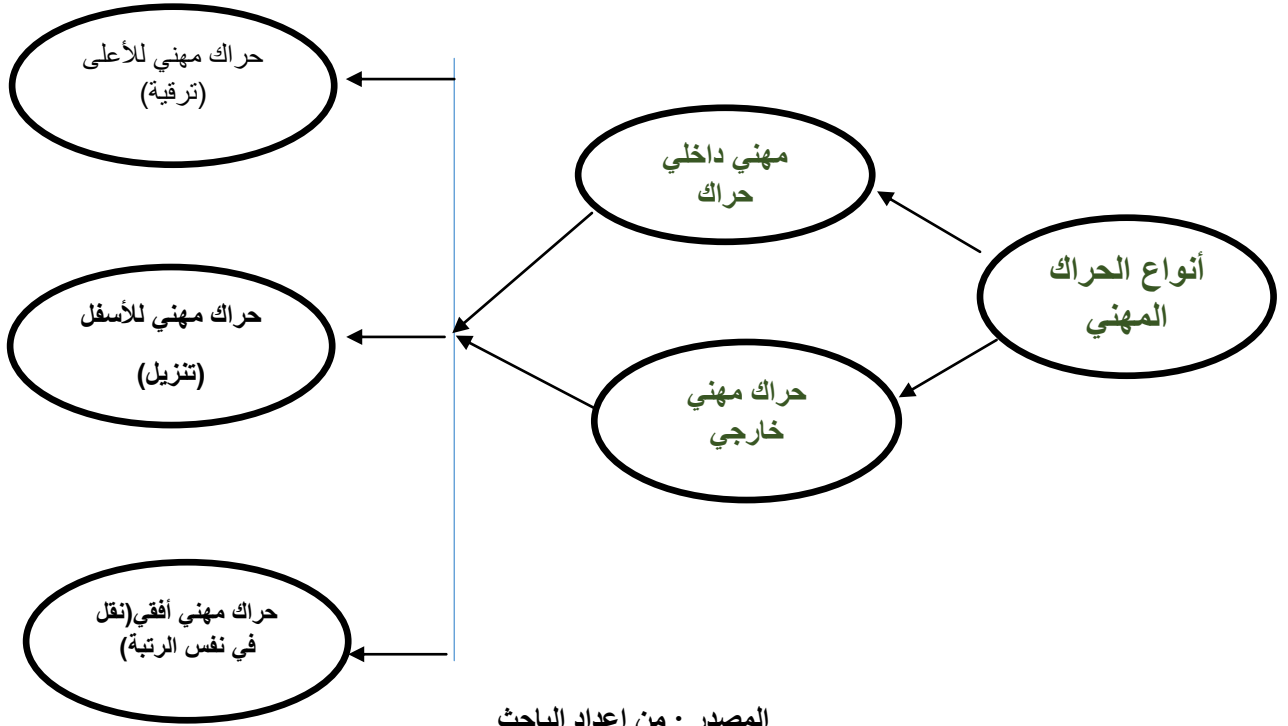
- إكتساب المهارات المختلفة والنتائج المطلوبة لأداء مهام ذات مستوى لا يمكن بلوغها في مكان آخر .
- الوصول إلى مواقع المسؤولية بتوزيع التجارب والخبرات ومجالات المبادرات .
- التنقل هو وسيلة داخلية يسمح بسد الإحتياجات وتلبية الموارد .

<sup>1</sup>- د. محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون الأردن- عمان - شارع الجمعية العلمية للملكية الفكرية الإستثماري الأول، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010، ص 153.

<sup>2</sup>- شرارة بوبكر، "أثر المدرسة على الحراك المهني"، مرجع سابق ، ص 25 .

- التغيير والتجديد يطرح الاختلافات في العمل ومواجهتها مع المنظمة .
- تجنب الوقوع في الروتين بالمحافظة على اليقظة<sup>1</sup>.

شكل رقم (01): يوضح أنواع الحراك المهني



المصدر : من إعداد الباحث

<sup>1</sup> --مفيدة لرقط ، "الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني بالمؤسسة" ، مرجع سابق، ص 88 .

## 3. أنواع و أشكال الحراك المهني :

## 1.3 أنواع الحراك المهني :

**1.1.3 الحراك المهني الداخلي:** وهو الإنتقال من وظيفة أو منصب عمل إلى اخر داخل مؤسسة معينة عن طريق الترقى أو الصعود أو المحافظة على المكانة في سلم الهرمي الوظيفي في المؤسسة ويكون إما حراكا داخليا صاعدا نحو الأعلى أو حراك داخلي نحو الأسفل او حراك داخلي أفقي ، فالحراك المهني الداخلي هو إنتقال الفرد من وظيفة أو منصب عمل إلى آخر داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

**2.1.3 الحراك المهني الخارجي:** هو الإنتقال من منصب عمل أو وظيفة إلى آخر خارج المؤسسة أو المنظمة التي كان يعمل بها ويتكون من حراك خارجي رأسي (صاعد-نازل) وحراك خارجي أفقي (الإنتقال من مؤسسة إلى أخرى مع الحفاظ على نفس الرتبة) .

## 3.1.3 الحراك المهني العمودي:

والمقصود به الإنتقال في المهنة الصاعد أو النازل في الطبقة الإجتماعية أو المهنية وينقسم إلى جانبين:

## (أ)-الحراك المهني الصاعد(الترقية):

وهو "ترقية في المسار الوظيفي للعامل. ويضيف الكريتي قائلا: " هو تنقل العمال بين مختلف الوضعيات وشرائح المهنية في إتجاه صاعد، على أن يتم ذلك إنطلاقا من وضعية أدنى نحو الأعلى منها وتختلف عنها من حيث المتطلبات العلمية أو العملية، ويصاحب الصعود زيادة المسؤوليات والسلطات وكذا الأجر حسب المنصب كما يمكن أن تكون الزيادة معنوية فقط، وذلك

<sup>1</sup>يسرى جواد و منال عوابطية ، "دور الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية" ، مرجع سابق، ص 41 .

إستنادا إلى تعريف الترقية بأنها: " عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات كما يصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها ،

المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معا <sup>1</sup>.

### ب) الحراك المهني النازل:

يكون بإنقال الأفراد من مراكز مهنية معينة إلى مراكز مهنية أخرى أقل مستوى من الأولى أي ينتقل الأفراد إلى مراكز مهنية سفلى ، ويكون ذلك نتيجة عقوبة يتلقاها الفرد خلال حياته المهنية أو

نتيجة وضع إقتصادي معين <sup>2</sup>.

### 4.1.3 الحراك المهني الأفقي:

يحدث نتيجة إنتقال الأفراد من مركز مهني إلى آخر ولكن بشرط أن يكون من نفس

المستوى ونفس التسلسل المهني ، أو هو تغيير المؤسسة تماما والإلتحاق بمؤسسة أخرى ولكن

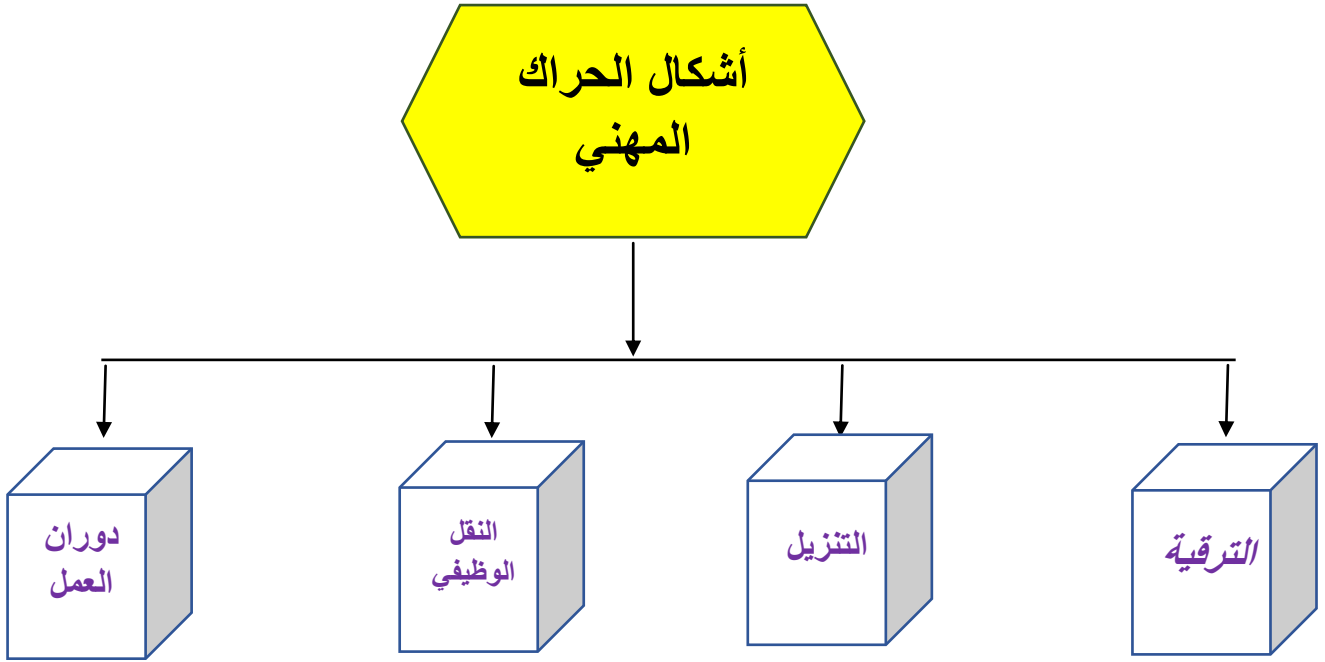
لابد أن يحافظ على نفس المهنة <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -أ.د بدر الدين بيه و أ. د سهى حمزاوي ، " دور التعليم العالي عن بعد في تحقيق الحراك المهني للطلبة غير متفرغين." ( دراسة حالة لمجموعة من طلبة جامعة البليدة2) ، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والإجتماعية ، المجلد 14، العدد02، جوان 2023 ، جامعة عباس الغرور\_ خنشلة\_،الجزائر ، ص 222 .

<sup>2</sup> -شرارة بوبكر ، " أثر المدرسة على الحراك المهني"، مرجع سابق ، ص 34 .

<sup>3</sup> -بلعربي غنية ،،" سوسيولوجية الحراك المهني " ، مرجع سابق ، ص 140 .

شكل رقم (02): يوضح أشكال الحراك المهني



المصدر : من إعداد الباحث

## 2.3 أشكال الحراك المهني:

## 1.2.3 الترقية:

تعرف الترقية بأنها تقدم الافراد العاملين وانتقالهم من مستوى مهني أدني إلى مستوى مهني أعلى، أي إنتقال الفرد من عمل يحتوي على مسؤوليات اقل إلى عمل أفضل يتطلب مهارات أعلى لتقلد مسؤوليات أكبر يتبعها زيادة في الرواتب والأجور المدفوعة.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها: 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 معا.<sup>2</sup>

أما أساتذة الإدارة، فقد عرفوا الترقية تبعًا لطبيعة النظام، سواء كان مغلقًا أو مفتوحًا. في النظام المفتوح، تعد الترقية تعيين الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية في مسؤولياتها وفي مرتبتها، وهذا يعني أن الموظف يُعاد تعيينه كل مرة يتغير فيها وظيفته، لعدم وجود تحول تلقائي بين الوظائف بسبب الأقدمية.<sup>3</sup>

أما بالنسبة للمؤسسة فالترقية تعتبر من الوسائل التي تستعملها لتحفيز عمالها لزيادة الإنتاج بالإضافة إلى زيادة الولاء لها خصوصا إذا كانت على أسس علمية تراعي الحيادية وتكافؤ الفرص ما بين العمال، وتعتبر وسيلة الإستقطاب عمال من مؤسسات أخرى أصعب الكفاءة والمهارة وذلك

<sup>1</sup> -زيداني حليمة وعبد الحسان لطيفة، "الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة"، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> -المحي عبد النور، "الحراك الإجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية"، مرجع سابق، ص40.

<sup>3</sup> - محمد أحمدعبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، عمان -الأردن،

سنة 2010، ص144.

لعلمهم بان هذه المؤسسة تتاح فيها فرص الترقى وتطور وظيفيا من ناحية وإجتماعيا من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

#### (أ) أهداف الترقية:

- تعزيز روح التفاؤل بين الموظفين وزيادة ثقتهم بالمستقبل من أجل ضمان ما تحتاج إليه لمنظمة من الإيدي العاملة والعمل على صيانتها وإدامتها.
- تأمين إستمرارية العمل من خلال ملئ الوظائف بالموظفين بالمناسبين من داخل المنظمة نفسها
- إنتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين المرشحين لشغل المناصب الأعلى الشاغرة.
- إيجاد جو من التنافس بين العاملين مما يسهم في دفعهم وتحفيزهم لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد خدمة لصالح العام .
- شعور الموظفين بالأمان والإستقرار نتيجة تحقيقهم للتقدم المستمر في عملهم ومستوى معيشتهم
- تشجيع الموظفين على الإبتكار والتجديد، فعندما يرى الموظف أن تقدمه في العمل المسند اليه وترقيته يتوقفان على مدى التقدم الذي يمكن أن يحرزه في عمله، فإن ذلك يدفعه لبذل قصارى جهده للفوز بالترقية.<sup>2</sup>

#### (ب) أسس الترقية:

- الترقية على أساس الأقدمية: نجد هنا أن طول مدة الخدمة هو الذي يحدد الأولوية في الترقية، بمعنى أن كل عامل قضى مدة الخدمة أطول من زملائه في الوظيفة الأدنى له الحق اللوائح والقوانين وعليه الأقدمية تعني صلاحيات الموظف للترقية بعد قضاء مدة زمنية معينة تحددتها القوانين واللوائح .

<sup>1</sup> - رحاب بوكحنون ، " الترقية و الحراك المهني داخل المؤسسة"، مرجع سابق ، ص 63 .

<sup>2</sup> - مفيد لرقط ، "الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني بالمؤسسة" ، مرجع سابق ، ص 75 .

• الترقية على أساس الكفاءة والصلاحية والمقدرة: يساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين ادائهم في أعمالهم الحالية ويرقى شخص على أساس قدراته ومؤهلاته وهذا يبدو منطقيا من الناحية النظرية، في حين هناك الكثير من صعوبات التطبيق، ومن أهمها عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف، كما أن قياس الصلاحية يكاد يكون مستحيلا لأنه لا يمكن أن يخضع لمعايير موضوعية يرقى بها المعنيين الذين لم يرقوا، هناك عدة أساليب لتعيين العاملين الإكفاء منها: التقارير الدورية، الإمتحانات، الوضع تحت التجربة لفترة زمنية محددة، تقييم إنجازات المرشح للترقية.<sup>1</sup>

### 2.2.3 التنزيل:

وهو إنتقال الأفراد من مراكز المهنية معينة إلى مراكز مهنية أخرى أقل مستوى من الأولى أن ينتقل الفرد إلى مراكز مهنية سفلى ويكون ذلك نتيجة عقوبة يتلقاها الفرد خلال حياته المهنية.<sup>2</sup> ويرجع تنزيل الدرجة إلى أسباب سلوكية أو فنية؛ كأن يقوم العامل بخطأ من الدرجة الثانية أو الثالثة، أو لنقص جدية العامل وتدني إنتاجيته.<sup>3</sup> فهناك أسباب تؤدي إلى النزول في الدرجة أو الرتبة خارجة عن إرادته الفرد مثل إعادة التنظيم في المنظمة ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها وكذا إندماج المنظمات مع بعضها بعض بالإضافة إلى الإنكماش الاقتصادي، فما يتبعه من نقص في عدد الوظائف وأسباب مرتبطة بأداء الفرد

<sup>1</sup>-زيداني حليلة عبد الحسان لطيفة، "الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة"، مرجع سابق، ص 31 .

<sup>2</sup>-بالعربي غنية، "سوسيولوجية الحراك المهني"، مرجع سابق، ص 140 .

<sup>3</sup>-الماحي عبد النور، الحراك الإجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية"، مرجع سابق، ص 45 .

من خلال عدم الكفاءة وإنخفاض قدراته عن تحقيق المعايير المطلوبة للأداء.<sup>1</sup>

### أ) أهمية التنزيل (النقل إلى الأسفل):

- يسعى النقل الوظيفي للإستجابة لحاجات العمل في تغيير مواقف الموظفين وإضفاء الحركة والمرونة على الوظائف وشغلها تحقيقا لمصلحة المنظمة والعامل معا .
- تحقيق التوافق بين كفاءات العمال المهنية ومستوى الوظائف المنسوبة إليهم للحث على إيجاد التحدي وذلك من أجل تطوير الكفاءات وتحسين المعلومات المعرفية .
- تمكين العمال من إيجاد سبيل لتطلعاتهم وتحسين مساراتهم المهنية .
- تمكين المؤسسة من تحقيق التطور النوعي لمواردها البشرية.<sup>2</sup>

### 3.2.3 النقل الوظيفي:

- يقصد به نقل الموظف أو العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى وبأجر مساوي لها.
- كما يعرف أيضا: بأنه إنتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر حيث يعبر عنه بالإنتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترقية بل لمعالجة بعض ضرورات العمل، بالرغم من أنه قد تكون هناك متغيرات من ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-دغوبج عبد الغفور، " الحراك المهني الداخلي ودوره في تحقيق الكفاءة التنظيمية"، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال \_ تبسة\_ ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ال ماستر LMD، تخصص: تنظيم عمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الشهيد الشيخ العربي الدبسي \_ تبسة\_ ، الجزائر، ص 52 .

<sup>2</sup>-مفيد لرقط ، "الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني بالمؤسسة" ، مرجع سابق ، ص 80 .

<sup>3</sup>- رحاب وكحنون ومريم حبيلي ، " الترقية و الحراك المهني داخل المؤسسة" ، مرجع سابق ، ص 64 .

(أ) أنواع النقل:

- النقل بغرض إعادة توزيع العاملين في المنظمة .
- النقل بغرض زيادة إنتاجية العمل .
- النقل بغرض الإحاطة بأعمال المنظمة .
- النقل بغرض تعديل مواعيد العمل للفرد بسبب ظروفه الخاصة .<sup>1</sup>

(ب) شروط النقل الوظيفي داخل المؤسسة:

- أن تكون الوظيفة شاغرة .
- إستيفاء كافة الشروط لشغل الوظيفة المنقول إليها .
- أن يكون النقل وفقا لطلب العامل أو لطلب الوحدة المنقول إليها بهدف تحقيق مصلحة العمل .
- الحصول على موافقة الوحدة المنتقل إليها .
- ألا ينتقل إلى مستوى أقل من مستواه الحالي .<sup>2</sup>

4.2.3 دوران العمل :

"يُقصد بـ دوران العمل حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها، وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو بالتسريح أو النقل أو الفصل، ويشمل دوران العمل المعارين والمنتدبين والمجازين لفترات طويلة أو المصابين بحوادث العمل وانقطعوا لأغراض العلاج. أما الداخلون للمنظمة فيشمل المعينين حديثاً والمنقولين إليها من إدارات أخرى والعائدين من الإعارات ومن ثم إعادة تعيينهم، ويتم استخراج معدلات دوران العمل للملتحقين بالمنظمة وفق المعادلات التالية:

<sup>1</sup> -زيداني حليلة عبد الحسان لطيفة، " الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة" ، مرجع سابق، ص 32 .

<sup>2</sup> -دغوبج عبد الغفور ، " الحراك المهني الداخلي ودوره في تحقيق الكفاءة التنظيمية" ، مرجع سابق ، ص 52 .

$$\text{معدل الدخول للمنظمة} = \frac{\text{عدد المتحقين}}{\text{متوسط عدد العاملين الكلي}} \times 100 .$$

$$\text{معدل الخروج من المنظمة} = \frac{\text{عدد التاركين}}{\text{متوسط عدد العاملين الكلي}} \times 100 .$$

ومن المعادلتين أعلاه يمكن إستخراج معدل الدوران الكلي.

$$\text{معدل الدوران الكلي} = \frac{\text{متوسط العاملين الملتحقين و التاركين}}{\text{متوسط عدد العاملين الكلي}} \times 100 .$$

علماً بأن متوسط عدد العاملين سواء التاركين أو الداخلين يؤخذ من حاصل جمع عمالة أول

المدة وعمالة آخر المدة ويقسم على اثنين. وقد تجمع أعداد العاملين شهرياً ونقسم على 12.

ولمعدلات دوران العمل إستخدامات عديدة وذات أهمية كبيرة للإدارة العليا ولإدارة شؤون العاملين

نوجزها فيما يلي:

- معرفة مدى الإستقرار والإستمرارية للقوى العاملة في الهيئات أو المنظمات وتحديد معدلاته ، ومتابعة مدى زيادتها أو نقصانها خلال الأشهر والسنوات بغية تحليل أسبابها والتحكم فيها من أجل تقليل آثارها السلبية المتعددة .<sup>1</sup>

و لمعدلات دوران العمل إستخدامات عديدة وذات أهمية كبيرة للإدارة العليا ولإدارة نذكر منها :

- مراقبة ومتابعة اتجاهات الدوران ومراكز الاستقطاب والجذب بين القطاعات المختلفة وبين المهن والتخصصات ، التي يتضمنها القطاع الواحد والمقارنة بين ظروفها و إمتيازاتها بهدف تحقيق العدالة بين العاملين وإزالة الفوارق التي يحصلون عليها رغم تماثل المؤهلات .

<sup>1</sup> -محمد أحمدعبد النبي ، " إدارة الموارد البشرية " ، زمزم ناشرون و موزعون ، الطبعة الأولى ، عمان -الأردن، سنة 2010، ص72 .

- تحديد الإحتياجات التي يسببها ترك العاملين خلال الفترات المقبلة في ضوء معدلات الدوران السابقة والمتوقعة ، وتهيئة الإعتمادات المالية وإتخاذ ما يلزم لسدها عن طريق التعيين أو الترقية.

- ضوء توقعات الأقسام المختلفة بغية التنسيق والإحلال المؤقت أو الدائم بينها.

- و تسترشد إدارات الموارد البشرية عادة بالعديد من المؤشرات العلمية لتفسير وتحليل ظاهرة دوران العمل ومن أهمها :

- أن دوران العمل المرتفع بسبب فصل العاملين والإستغناء عنهم من جانب الإدارة قد يدل على عدم دقة عمليات الاختيار والتعيين بينما يدل تركهم بمحض اختيارهم على وجود سلبيات داخل منظماتهم أو مغريات في المنظمات المماثلة.

- أن إرتفاع أو الحفاض معدلات الدوران في منظمة ما لا يكون معبراً عن حقيقة الواقع الداخلي فيها إلا إذا تمت مقارنة هذه المعدلات بالمعدلات السائدة في القطاعات، المماثلة داخل المنظمة الجغرافية أو بمعدلات المنظمة عبر السنوات الماضية.<sup>1</sup>

- أن حداً معيناً لدوران العمل ينبغي أن يكون مسموحاً به في أي مشروع بسبب تعذر السيطرة على كافة المتغيرات المؤثرة في إستمرارية العاملين وإنتظام ،دوامهم، كما أن حداً معيناً من الدوران غالباً ما يكون ضرورياً وإيجابياً للعاملين وللمنظمة بإعتباره يجدد الحياة في أجواء المنظمة ويمدها بدماء جديدة قد تكون أكثر قدرة على التطوير والإبداع، كما يخلصها أحياناً من عناصر لم تكن تشعر بإنتمائها للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>—محمد أحمدعبد النبي ،" إدارة الموارد البشرية " ، المرجع نفسه، . ص73 .

<sup>2</sup>—محمد أحمدعبد النبي ،" إدارة الموارد البشرية " ، المرجع نفسه ، ص 74 .

**(أ) أشكال دوران العمل :**

يتميز دوران العمل بشكليين هما :

■ **حركة إنتقال العمالة بالمؤسسة إلى مؤسسة أخرى:**

وتشتمل على حركة الإلتحاق والدخول للمؤسسة سواء بتعيين موظفين جدد أو إعادة تعيين موظفين تركوا المؤسسة سابقا، وحركة الإنفصال والخروج من المؤسسة سواء الإنفصال الإختياري عن العمل كالإستقالة أو الإنفصال المؤقت بسبب إلغاء وظيفة، أو الفصل التأديبي بسبب ضعف الإنتاجية، أو الإنفصال بسبب العجز الكلي، وتعتبر هذه الحركة أكثر شكل من أشكال دوران العمل خطورة وتأثيرا على المنظمة .

■ **حركة إنتقال العمالة داخل المؤسسة:**

وتشتمل على الحركة العمودية للعمالة وذلك صعودا كالترقية ،وهي إنتقال الموظف من وظيفته إلى وظيفة أعلى إما لأسباب تحسين الأداء والكفاءة للموظف أو حصوله على درجة علمية أعلى، أو هبوط وهو إنتقال للعامل من وظيفته إلى وظيفة أقل درجة بسبب ضعف أدائه وكفاءته أو بسبب رغبته من أجل التقليل من مسؤولياته والأعباء عليه، فيضحى بمنصبه من أجل راحته ويعتبر هذا الشكل من أشكال دوران العمل الأقل تأثيرا على العمال والمؤسسة .<sup>1</sup>

**(ب) أسباب دوران العمل:**

■ **أسباب حتمية لا يمكن تجنبها:** مثل الوفاة وبلوغ سن التقاعد وحوادث العمل التي تؤدي إلى العجز الكلي عن العمل .

<sup>1</sup> -مفيد لرقط، "الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني بالمؤسسة"، مرجع سابق ، ص 85 .

- أسباب يمكن تجنبها من جانب المنظمة: مثل طبيعة العمل الموسمية وعدم توفر الخبرة الكافية لدى العاملين نتيجة سوء الإختيار وإستقلالات الأفراد نتيجة نقص فرص الترقية وقلة الأجور.... إلخ.<sup>1</sup>

### ث) خصائص دوران العمل:

- يقل معدل الضياع في العمالة بطول مدة الخدمة.
- يقل معدد الضياع في العمالة بزيادة المهارة .
- يتوقف معدل الضائع في العمالة على حجم المنظمة فالمنظمات الكبيرة التي تفتقر إلى العلاقات الشخصية تواجهها مشكلة الإحتفاظ بالعاملين، وذلك بدرجة أكبر من المنظمات الصغيرة التي تتوافر فيها علاقات شخصية بدرجة أكبر.<sup>2</sup>

### ثانيا : أداء المؤسسة

#### 1. مكونات أداء المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه :

##### 1.1 مكونات أداء المؤسسة:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفاعلية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء، هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والأداء، وبناء على ذلك سنتطرق لهذين المصطلحين كما يلي:

أ-الكفاءة : يعد مفهوم الكفاءة مفهوما جوهريا في أدبيات الإدارة لإرتباطه إرتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة، فنجد من

<sup>1</sup>-زيداني حليلة وعبد الحسان لطيفة، " الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة " ، مرجع سابق ، ص33  
<sup>2</sup>-أحمد السيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة في إدارة البشر)"، دار الكتب، مصر، 2006،

الباحثين من عرفها على أنها "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير إستخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)"، كما عرفت على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال "وهنا إشارة إلى أن مفهوم الكفاءة Efficiency أو Efficience يركز على الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة وهو ما يتماشى مع مفهوم الأداء وتحسب الكفاءة خلال العلاقة بين قيمة المخرجات إلى قيمة المدخلات.<sup>1</sup>

■ **الفاعلية:** وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.<sup>2</sup>

## 2.1 العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة:

### 1.2.1 العوامل النفسية: والتي بدورها لها العديد من العوامل مثل:

أ- **الشخصية:** لقد عرف هذا الموضوع إهتماما كبيرا لدى العلماء ففي سنوات الإخيرة كان الإهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معينة، وشخصية الفرد يمكن أن يكون لها تأثير في الجهد ونوعية الأداء وكميته، وقابلية قبول العمل أو رفضه، ويشير **بولتر ولولر** و**هاكمان** إلى أن الشخصية توجه إستجابة الموظف للمنظمة وتتوقف الإستجابة إيجابية كانت أم سلبية لنظام الرواتب، أو نمط الإشراف، أو نظام الإتصالات ، أو درجة التناسب في التنظيم أو تغيير ما في

<sup>1</sup>-دداش حسين وشيحي سهام، " دور الذكاء الإصطناعي في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية"، الميثافيرس نموذجاً، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير\_إدارة أعمال\_، التخصص: إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي\_برج بوعريبيج\_، الجزائر، 2018، ص 14 .

<sup>2</sup>-سفيان نصيرة، " أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة"، مرجع سابق ، ص 38 .

الوسائل التقنية على خصائص معينة للشخصية مثل الحاجات والتوقعات والإهتمامات والقيم والقدرات.<sup>1</sup>

ب- **الدوافع:** وهي عوامل داخلية تؤثر في الأفعال والسلوك، ودوافع الأفراد التي تحدد أفعاله وسلوكياته وتحدد إيقافها أو إستمراريتها .

ج- **التعليم:** هو أي تغيير نسبي في السلوك والذي يظهر نتيجة للخبرة، وبذلك فالتعلم يتضمن أن التغيير قد يكون جيدا أو سيئا من وجهة نظر المنظمة .

د- **العمر:** العلاقة بين العمر وأداء العمل كانت من بين القضايا التي تزايد الإهتمام بها، والسبب في ذلك يعود إلى عدة عوامل أهمها أن هناك إعتقاد شائع بأن أداء العمل ينخفض بالتقدم في العمر.<sup>2</sup>

**2.2.1-العامل السياسي:** وذلك من حيث المناخ والنظام السياسيين ومدى ملائمة السياسة

لأعمال المؤسسة ووجود سياسة حاكمة لأعمال المؤسسة.<sup>3</sup>

**3.2.1- ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل على أداء المنظمة من خلال تأثيرها على أداء

الأفراد، وكلما حاولت المنظمة توفير ظروف عمل ملائمة أدى ذلك إلى خلق رضا الأفراد وإلى رفع المعنويات مما يساعد على توفير جو من التعاون في العمل وعلى جميع المستويات، ويؤدي ذلك

<sup>1</sup> - درودي سيزلاقي ومارك جيولاس، " السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة، الرياض، 1991، ص 59 .

<sup>2</sup> -حمزة زغدود وحسان ترايكية،"إثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية"، دراسة حالة: شركة التوضيب وفنون الطباعة -EMBA8\_ برج بو عريريج، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر، الطور الثاني، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، ميدان: علوم إقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم تسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي\_ برج بو عريريج\_سنة 2021/ 2022، ص 37 .

<sup>3</sup> -زيدان حليلة وعبد الحسان لطيفة، " الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة " ، مرجع سابق ، ص 91.

بالضرورة إلى آثار إيجابية على أداء المنظمة، في حين أن عدم إهتمامها بظروف العمل يخلق جو من الفوضى وعدم الإطمئنان ويؤثر ذلك سلبا على نتائج المنظمة وبالتالي على أدائها.<sup>1</sup>

**4.2.1- العوامل البشرية:** بالموارد البشري يعد من المحددات الرأسية للإنتاجية في مختلف المنشأة فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة لذا فإن الموارد البشرية تعبر عن ثروة إنسانية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية فإذا صلحت الموارد البشرية صلحت أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

## 2-أنواع و خصائص الأداء :

### 1.2-أنواع الأداء :

#### 1.1.2- الأداء الداخلي:

يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

#### أ) الأداء البشري:

وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

<sup>1</sup>-فطيمة زرع،" أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لإندماجها إقتصاد المعرفة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة(1)، سنة 2016/2017، ص238 .

<sup>2</sup>-حسين علال وفؤاد ماكري،" دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإقتصادية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية نظام LMD، تخصص: إدارة الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، سنة 2019/2020، الجزائر، ص15.

## ب) الأداء التقني:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال .

## ج) الأداء المالي:

ويكمن في فعالية تعبئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة فالأداء الداخلي هو أداء متأتى من

مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، وموارد مادية<sup>1</sup>

## 2.1.2-الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج على المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة لا تتسبب في

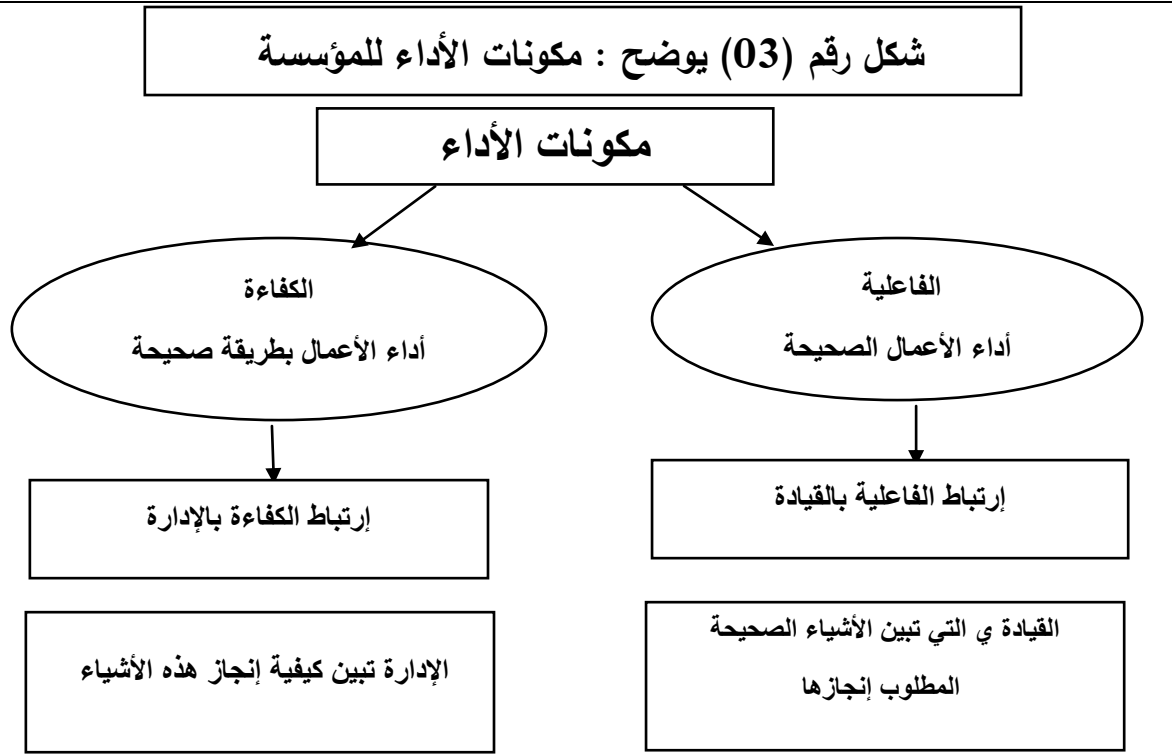
أحداثه ولكن المحيط الخارجي والذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي

تتحصل عليها المؤسسة ، كإرتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء بالسلب أو

الإيجاب وهذا مهم إذا تعلق بالمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد أثرها .<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-عتبة بن عتبة عبد النور وعزوز العربي، " أثر الإستقطاب والإختيار والتعيين على الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية"، دراسة مدنية بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عين الدفلى، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، سنة 2018 / 2019، ص22 .

<sup>2</sup>-الفصل الثالث،"أداء العاملين"، مجلة دراسات في علم الإجتماع المنظمات، عدد05، جوان 2015، ص 68 .



المصدر : من إعداد الباحث

## 2.2- خصائص الأداء:

-للأداء عدة خصائص أدت بالباحثين إلى الإختلاف في تحديد مفهومه وتحديد معايير

ومن هذه الخصائص نذكر:

**1.2.2- الأداء مفهوم التناقض:** يتكون الأداء من مجموعة من الأبعاد، منها ما يكمل

بعضه البعض، ومنها ما يكون متناقضا، فتخفيض التكاليف قد يتناقض مع تحسين الجودة،

كما أن رضا العمال قد يتناقض مع رضا الملاك، ولكن ورغم ذلك فإن هذه العناصر

المتناقضة تبقى مكملة لبعضها بعض في تحقيق الأداء، فهذا الأخير لا يتحقق مثلا إلا من

خلال التكامل بين التكلفة منخفضة والجودة العالية

2.2.2-الأداء ذو تغذية عكسية: أن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه ليس هدفا في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف هو القيام بالإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المرغوب .

3.2.2-الأداء مفهوم شامل: لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي، و يتعلق الأمر برضى العاملين داخل المؤسسة، أو رضا المجتمع بشكل عام على أداء المؤسسات من خلال تحمل المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع المحلي والدولي والمحافظة على البيئة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

4.2.2-الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن الأبعاد والمعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة، أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية، تكون متغيرة عبر الزمن، فعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة، في مرحلة النشأة، يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أدائها في مرحلة النمو أو في مرحلة الناضج، كما ان المؤسسة التي تواجه أزمة داخلية أو خارجية يتطلب منها معايير أخرى للحكم على الأداء، حيث يصبح البقاء والإستمرارية معيار الأداء العالي، بدلا من النمو والتوسع.

5.2.2-الأداء مفهوم ذاتي: يمكن إسقاطه على جميع المؤسسات، لذا فإن كل مؤسسة ملزمة بتحديد وإستعمال تعريف لمفهوم الأداء، وفقا لخصائصها الداخلية وبيئتها الخارجية ولهذا يختلف الأداء الجيد باختلاف الأفراد والجماعات والمؤسسات، فهو بالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الأرباح المرتفعة وهو بالنسبة للعمال يعني الأجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، وبالنسبة للمساهمين يعني توزيعات الأرباح المرتفعة، وهو بالنسبة للعمال يعني الأجور الجيدة والمناخ التنظيمي الملائم للعمل، وبالنسبة للمديرين يعني الأداء المردودية الإقتصادية للأموال المستثمرة، وبالنسبة للزبائن يعني الجودة والتطوير والإبتكار في المنتجات والخدمات،

وبالنسبة للحكومة يعني الأداء إحترام القوانين المساهمة في خدمة المجتمع، وهذا كله يبين أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق أداء عالي على كل المستويات في نفس الوقت وإرضاء جميع الأطراف.

**6.2.2-الأداء مفهوم سلوكي:** إن الأداء كظاهرة سلوكية تحدث في المؤسسات بإختلاف أنواعها، يمكن إدارته من خلال إخضاعها للوظائف الإدارية من تخطيط وتنسيق رقابة وتقييم، وتعرف إدارة الأداء بأنها تلك الجهود الهادفة من قبل المسيرين، لتخطيط وتوجيه ورقابة الأداء، ووضع معايير واضحة كأهداف للأداء، وإختيار مقاييس مناسبة لقياسه وتقييمه، وهذا على مستوى المؤسسة ككل، أو الوحدات المكونة لها، أو حتى الافراد العاملين مهما كان مستواهم الوظيفي أو المهني فكل نشاط يعطي نتائج، أي يعطي أداء، يتطلب بالضرورة إدارة هذا الأداء.<sup>1</sup>

### 3-أهمية تحسين الأداء للمؤسسة:

- تسعى المؤسسات دائما إلى تحسين الأداء بصورة مجملية في جميع النواحي حيث أصبح تحسين الأداء ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة فالأداء هو الوسيلة لرفع كفاءة المؤسسة وزيادة إنتاجها وتكمن أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية:
- أن تحسين الأداء يهتم بما تم القيام به والخطط الموضوعة لتحسين الأداء الحالي والخطة المستقبلية.
- تكمن أهمية التحسين في توفير الموارد اللازمة والوقت المستغرق والطاقات وتحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup>- سفيان نصيرة، " أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة"، دراسة حالة بمؤسسة روائح الورود wouroud بوادي سوف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة المعصر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون\_ تيارت\_، الجزائر، سنة 2021/2022، ص 40 .

- يوفر تحسين الأداء التغذية المرتدة حول خطوات سير المؤسسة نحو الأهداف المخططة وما كانت نتائجها مطابقة للأهداف وبالتالي الإرتقاء بوضع المؤسسة التنافسي بإنتهاجها المنهج الذي يطور من قدرتها ويبرزها بين المؤسسات الأخرى.
- تحسين الأداء يعني تحسين الخدمات المقدمة والمنتجات المنتجة وطرق إستخدامها وإيصالها للعميل.
- تحسين الأداء يوفر حلقة الوصل بين المؤسسة والعمال الخارجين، فهو يخلق مناخ جيد للتواصل مع العميل ومعرفة متطلباته وتوقعاته.
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين للأداء من دون قياس للأداء فالقياس يساعد المؤسسات على معرفة موقعك الحالي والتعرف على المستقبل الذي تطمح في الوصول إليه وذلك بتحليل الفجوات وملئها بالصورة المناسبة.
- عمليات التحسين تساعد المؤسسات في معرفة المحاور التي تحتاج إلى تركيز ولتحقيق الإيجابية في تلك المحاور.
- تحسين الأداء يعني حل المشاكل إذا وجدت بالقياس وتوفر البيانات الحقيقية التي يستند عليها في إتخاذ قرار التحسين المناسب.
- خطة تحسين الأداء هي خطة تساعد متخذي القرار في إعطاء تنبيهات حول برنامج التحسين والتكلفة اللازمة والمدة المقدرة لتنفيذه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -جديلي كوثر وساكنته مباركة، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية"، مرجع سابق، ص 89.

**4. خطوات تقييم الأداء وقياسه:****1.4- خطوات تقييم أداء المؤسسة:**

هناك مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تقييم الأداء المؤسسي وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي:

**1.1.4-مرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات:** حيث يتم إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ

الفعلي خلال الفترة موضع التقييم ونتائج التنفيذ المستهدفة كما هي واردة بالخطوة، وعلى ضوء هذه المقارنه يتم تحديد مدى تحقيق الاهداف، ومدى تقدم او تخلف التنفيذ الفعلي عما هي واردة بالخطوة.

**2.1.4-مرحلة قياس التغيرات وتفسيرها،** ويتم في هذه المرحلة تحليل وتفسير أسباب الإختلاف

بين نتائج التنفيذ الفعلي وبين نتائج التنفيذ الواردة بالخطوة، وكذلك تفسير أسباب الإختلاف بين نتائج التنفيذ في الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ في فترات السابقة.

**3.1.4-مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الإختلافات:** تتمثل هذه الخطوة في تحديد

الجهة المسؤولة التي تسببت قراراتها في حدوث الإختلافات في النتائج مع تحديد طبيعة المسؤولية إذا كانت مسؤولية داخلية أو خارجية.<sup>1</sup>

**2.4- قياس الأداء:**

القياس هو تحديد قيمة شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه، وتتطلب هذه العملية القيام بالجوانب التالية:

<sup>1</sup>-أ.د رمضان عبدالسلام و د. أسامة الطبلأوى وشيماء مصطفى الزواوي،"أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي"، مرجع سابق ، ص232 .

**1.2.4-توقيت القياس:** إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الإستخدام المستهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس، وتقييم نتائج مرحلة معينة وإتخاذ القرار بالإننتقال للمرحلة التالية من عدمه، أما النوع الأخير من التقييم الذي نستعمل من خلاله القياس هو إنتظار إنتهاء الإنجاز بأكمله ثم القياس والمقارنة مع المعايير .

**2.2.4-مقاييس الأداء:** وهي " أدوات لقياس درجة تحقيق الأهداف، وتتم عملية قياس الأداء بإستخدام طرق وأساليب متنوعة منها من يستخدم المقاييس المالية، ومنها من لا يكتفي بالمقاييس المالية، ويضيف إليها أدوات غير مالية.

**3.2.4-المراجعة:** المراجعة تعد إحدى الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المؤسسات ككل أو لقياس أداء بعض وحداتها وذلك في المجالات التالية:

أ- درجة فعالية المؤسسة في علاقتها بالمجتمع، ويتضمن ذلك فعاليتها في الوفاء بمسؤولياتها الإجتماعية، ودرجة إستجابتها لحاجات مستهلكيها، والصورة التي تمتلكها المؤسسة في أذهان المستهلكين وعموم أفراد المجتمع .

ب- فعالية العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة، ويشمل ذلك قياس لكل من درجة التعاون والتعارض بين الوحدات التنظيمية، ودرست فعالية الإتصالات فيما بينها .

ج- درجة مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة .

د- تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، ونقاط الضعف، بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للإستفادة من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف .

قياس الأداء في الحقيقة يستند إلى معلومات حول الأداء الفعلي، مصادر هذه المعلومات قد تكون من داخل المؤسسة، أو من خارجها حسب هدف القياس، ويعتمد قياس الأداء على أسلوب

المراجعة، ويمكن التمييز بين المراجعة المالية والمراجعة الإدارية، فالأولى تنصب على الحسابات والعمليات المحاسبية المالية، أما المراجعة الإدارية فهي تقييم وقياس للأداء الكلي للمؤسسة بجميع نشاطاتها ومجالاتها، لأنها تركز على الدراسة الإنتقالية لأنظمة ولوائح وإنشطة الإدارة بأكملها.<sup>1</sup>

### ثالثا: -تأثير الحراك المهني على أداء المؤسسة الجزائرية:

الحراك المهني يشير إلى التحركات الجماعية والمطالبات التي يقوم بها العمال والموظفون داخل المؤسسات لتحسين ظروف العمل وزيادة الرواتب وتعزيز حقوقهم المهنية. هذا النوع من الحراك له تأثيرات عديدة على أداء المؤسسات، سواء كانت إيجابية أم سلبية. في هذا الفصل، سنستعرض كيف يؤثر الحراك المهني على أداء المؤسسات الجزائرية من خلال تحليل عدة عوامل رئيسية.

#### 1. تأثيرات إيجابية:

أ) تحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية: الحراك المهني غالبا ما يدفع الإدارة إلى تحسين ظروف العمل، مثل توفير بيئة عمل آمنة ومريحة وزيادة الرواتب والمزايا. هذه التحسينات تؤدي عادة إلى زيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابيا على إنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -بوساحة محمد أمين ووين مالك زكرياء، " المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية-سدراتة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال المالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، سنة 2011/2012، ص 23 .

<sup>2</sup> -عبد الرحمن بن سالم، "إدارة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين"، دار الفكر العربي، 2019، ص 88 .

(ب) تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين: يُعزز الحراك المهني من التواصل بين الإدارة والموظفين، حيث تكون الإدارة مجبرة على الاستماع إلى مشاكل الموظفين والعمل على حلها. هذا التواصل يمكن أن يؤدي إلى تحسين بيئة العمل بشكل عام وتقليل النزاعات الداخلية<sup>1</sup>.

## 2. تأثيرات سلبية:

(أ) تعطيل العمليات اليومية: الحراك المهني يمكن أن يؤدي إلى إضرابات وتعطيل العمل، مما يؤثر سلبًا على الإنتاجية والعمليات اليومية للمؤسسة. تعطيل العمليات يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية وتأخير في تسليم المنتجات أو الخدمات.<sup>2</sup>

(ب) زيادة التكاليف التشغيلية: استجابةً لمطالب العمال، قد تضطر المؤسسات إلى زيادة الرواتب والمزايا، مما يزيد من التكاليف التشغيلية. هذه الزيادة في التكاليف يمكن أن تؤثر على ربحية المؤسسة وقدرتها على المنافسة في السوق.<sup>3</sup>

يمكن القول بأن الحراك المهني له تأثيرات مزدوجة على أداء المؤسسات الجزائرية. من ناحية، يساهم في تحسين ظروف العمل وزيادة التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يعزز الإنتاجية. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي إلى تعطيل العمليات اليومية وزيادة التكاليف التشغيلية، مما يؤثر سلبًا على الأداء المالي للمؤسسة. لفهم التأثير الكامل للحراك المهني، من الضروري إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المتعمقة.

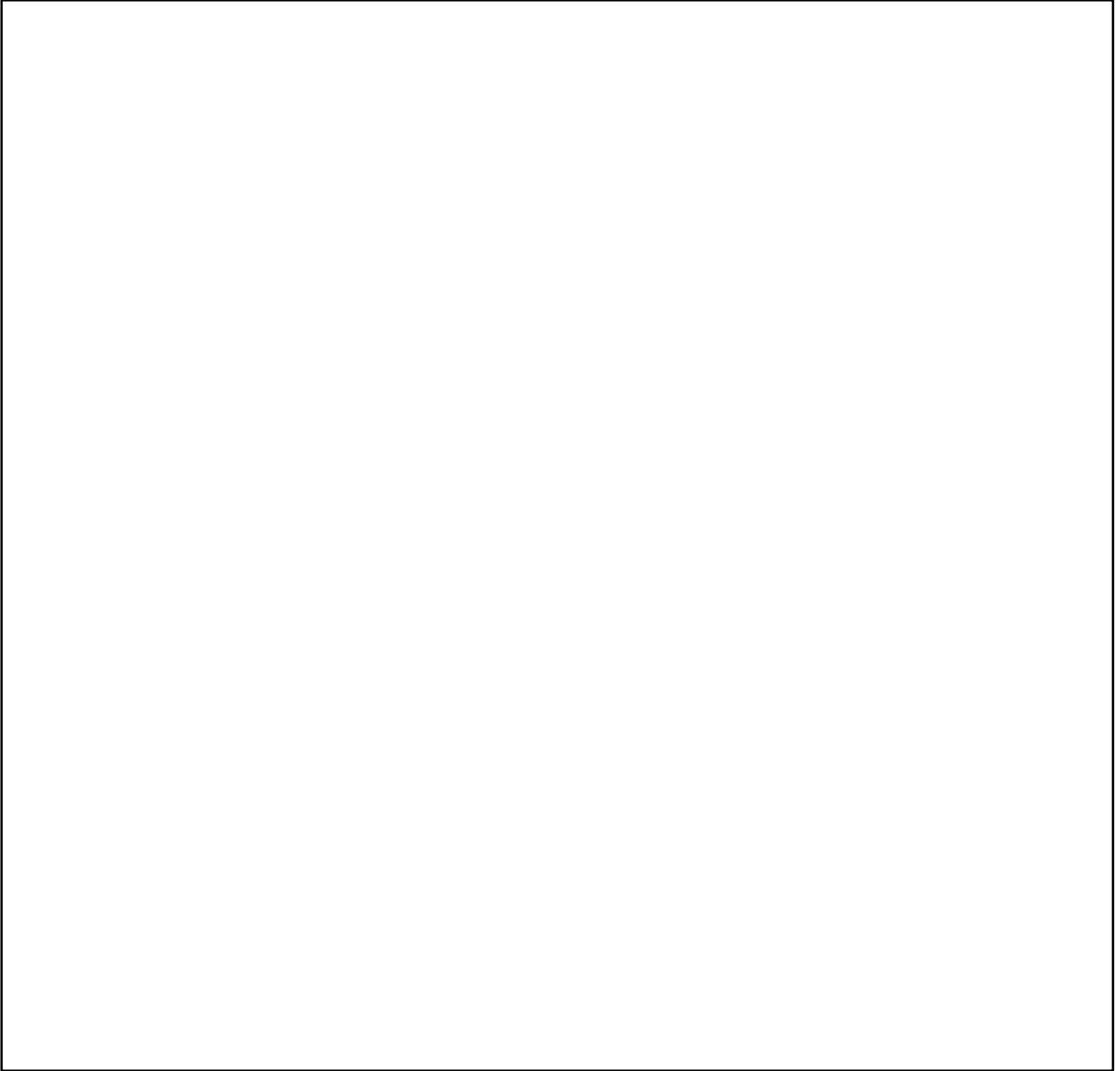
<sup>1</sup> -ليلي بن يحيى ، "الحراك المهني وتأثيره على أداء المؤسسة" ، مذكرة ماجستير ،جامعة وهران ، 2020 ، ص45 .

<sup>2</sup> -محمد الأمين ، "الاقتصاد الجزائري والتحديات المعاصر" ، دار الكتب الوطنية،2021 ، ص 120 .

<sup>3</sup> -أحمد بن صالح .، " تأثير الحراك المهني على الأداء المالي للمؤسسات " ، مجلة الاقتصاد والمالية ، 2022، ص32 .

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل بالشرح لكل من المتغير المستقل ( الحراك المهني ) و المتغير التابع ( أداء المؤسسة ) حيث قمنا في هذا الفصل بتقسيمه إلى ثلاثة نقاط أساسية ، تمثل النقطة الأولى في المتغير المستقل ( الحراك المهني ) حيث قمنا فيها بعرض عوامل ظهور الحراك المهني و كيفية قياسه ، وتناولنا أهميته و أهدافه المحتملة ، بالإضافة إلى تصنيفاته المختلفة ، في النقطة الثانية تعمقنا في مكونات المتغير التابع ( أداء المؤسسة ) و العوامل التي تؤثر في هذا الأداء مع التركيز على أنواع الأداء وخصائصه المميزة ، وأهمية تحسينه و تقييمه بشكل دوري ، أما النقطة الثالثة فقد تطرقنا فيها إلى تأثير الحراك المهني على أداء المؤسسة الجزائرية ، من خلال تسليط الضوء على العوامل المؤثرة و التحديات التي قد تواجه هذه العلاقة حيث ساهم هذا الفصل في تقديم فهم أعمق لكل من المتغير المستقل ( الحراك المهني ) و المتغير التابع ( أداء المؤسسة ) وكذا تقديم صورة واضحة لمدى تأثير الحراك المهني على أداء المؤسسة .



## تمهيد:

في هذا الفصل المنهجي ، سنقوم بتوضيح الإطار الذي سيستخدم في الدراسة ، والذي يتضمن المنهج الوصفي التحليلي ، وأدوات جمع البيانات المستخدمة وهي الملاحظة و المقابلة و الإستمارة ، بالإضافة إلى مكان إجراء الدراسة الميدانية و المتمثل في مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير- بوحجار- بولاية الطارف ، أما مجتمع الدراسة فيتمثل في موظفي المؤسسة المذكورة ، حيث قمنا بإختيار عينة قصدية للدراسة تتكون من 26 موظف ذوي خبرة تساوي أو تفوق 5 سنوات من بين إجمالي 72 موظفا وهو ما يساعدنا في جمع أكبر عدد من المعلومات الميدانية والتي تخدم موضوع الدراسة وإبراز مدى تأثير الحراك المهني الداخلي و الخارجي على موظفي المؤسسة وإنعكاسات ذلك على أداء المؤسسة ككل .

## 1. المنهج المتبع في الدراسة:

يتوقف إختيار المنهج المناسب للدراسة على طبيعة الموضوع، ويتحدد تبعاً لمتغيراته ويرتبط إرتباطاً وثيقاً بصدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع، وقد تم إختيار المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع المدروس المتمثل في: دور الحراك المهني في أداء المؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين بمناجلية بشير - بوحجار .- ولاية الطارف.

**المنهج الوصفي** هو " المنهج الذي يصف ظاهرة من الظواهر للوصول الى أسباب هذه الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها، وإستخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة، وذلك من خلال تجميع البيانات، وتنظيمها، وتحليلها.<sup>1</sup>

• يعرف أيضا بأنه " الطريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة كتحديد مشكلة البحث، تحليلها، تحديد نطاق ومجال الدراسة، فحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة، تفسير النتائج وأخيرا الوصول إلى إستنتاجات".<sup>2</sup>

إن إستخدامنا للمنهج الوصفي التحليلي كمحاولة منا لإبراز دور الحراك المهني في التأثير السلبي أو الإيجابي على أداء الموظفين بالمؤسسة ينعكس على أداء المؤسسة ككل (مؤسسة التكوين المهني والتمهين مناغلية بشير -بوحجار-) من خلال الدراسة الشاملة والإحاطة بها من كل جوانب والتعرف

<sup>1</sup> - محمد الصاوي محمد مبارك، " البحث العلمي وطريقة كتابته وأسسها"، دار الأهرام للنشر، ط1، 1991، ص 30.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، " مناهج البحث وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 1999، ص 89 .

على كل أسبابها والعوامل التي أدت إليها، ولم نكتفي في مجال بحثنا على هذا المنهج وعلى جمع البيانات وتحليلها فقط بل أردنا التعمق في الظاهرة من خلال الكشف على بعض الخفايا والأسرار المؤدية إليه.

## 2. أساليب تحليل البيانات الميدانية:

إعتمدنا في دراسة موضوع البحث " الحراك المهني ودوره في أداء المؤسسة" على أسلوبين للتحليل هما:

✓ **الأسلوب الكيفي:** خصص لسرد الجانب النظري لموضوع الدراسة، الذي يساعد بدوره في تفسير وتحليل البيانات من خلال الشواهد الواقعية باستخدام البحث لتقنيات جمع المعطيات الكافية من الظاهرة المدروسة وفق ما يتطلبه المنهج وأدواته.

✓ **الأسلوب الكمي:** حيث أنه لا يمكن الإكتفاء بالأسلوب الكيفي فقط لتحليل ظاهرة إجتماعية ما، بل يتجاوز الأمر ذلك إلى الإعتماد على الأسلوب الكمي للحصول على نسب مئوية وتكميم المعطيات المتحصل عليها من الإستمارة البحث والتعبير عنها بنسب مئوية وتكرارات، وتفرغها في جداول وهذا من خلال الإعتماد على برنامج الحزم الإحصائي.<sup>1</sup>

## 3. مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الإجتماعي، وذلك لما يكتسب من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، فتحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية وهامة لأي بحث إجتماعي، حيث أنها تساعد الباحث على مواجهة المشكلة القائمة في البحث بكل موضوعية وعلمية، وتندرج دراستنا على ثلاثة مجالات جاءت على النحو التالي:

<sup>1</sup> - جديلي كوثر وساكنة مباركة، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 92 .

**1.3-المجال المكاني:** لقد أجريت هذه الدراسة بمؤسسة التكوين المهني والتمهين مناجلية بشير بوحجار-ولاية الطارف، حيث إعتدنا على العينة القصدية في جمع المعلومات الميدانية وذلك بإعتبار أن إمكانية إجراء مسح شامل لجميع عمال المؤسسة أمر صعب التحقق نظرا لضيق الوقت من جهة وضعف الإمكانيات المتاحة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

#### التعريف بالمؤسسة:

-يعتبر مركز التكوين المهني والتمهين مناجلية بشير بوحجار أهم إحدى مراكز التكوين المهني لولاية الطارف وذو أهمية كبيرة في تحقيق إستراتيجيات النمو بالخصوص في مجال التكوين وهذا بهدف عرض فرص التكوينية في مختلف التخصصات لسد الإحتياجات من اليد العاملة المؤهلة.

- يقع مركز التكوين المهني والتمهين مناجلية بشير بوحجار على بعد 40 كلم جنوب مقر ولاية الطارف يحده من الشمال بلدية عين الكرمة، وشرقا الشريط الحدودي التونسي والجزائري، ومن الغرب بلدية حمام بني صالح، وكذلك من الجنوب بلدية وادي الزيتون وهذا ما يدل على الموقع الإستراتيجي الهام الذي يتربع عليه.

- أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 571/83 المؤرخ في 15/10/1983 وكانت بداية الأشغال سنة 1983 من طرف شركة فرنسية تدعى " الوازيرو " حيث إستغرقت عملية الإنجاز حوالي 03 سنوات، وتقدر مساحته الإجمالية حوالي 14.400 م<sup>2</sup> وتم إفتتاح المركز سنة 1985.<sup>2</sup>  
كما يجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة تم ذكره في الملاحق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - شرارة بوباك، " أثر المدرسة على الحراك المهني"، مرجع سابق ، ص73 .

<sup>2</sup> - إدارة الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير ، دليل تعريف المؤسسة ، بوحجار ، ولاية الطارف، الجزائر ، سنة 2024 .

<sup>3</sup> للمزيد من المعلومات حول التهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني مناجلية بشير بوحجار ولاية الطارف ، اطلع

## 2.3-المجال الزمني:

يقصد به المدة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة لجمع المعلومات والبيانات ومن المعلوم أن المدة الزمنية تتحدد بطبيعة الموضوع وحدثه. حيث قمنا بإجراء دراسة إستطلاعية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين مناجلية بشير - بوحجار - وكانت بدايتها في 24 مارس 2024، إلى غاية شهر ماي 2024.

حيث قمنا بزيارات متابعة للمؤسسة بعد الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بها من قبل مدير المؤسسة (مركز التكوين المهني مناجلية بشير - بلدية بوحجار - ولاية الطارف).

من أهم المراحل هي المرحلة الإستطلاعية وجمع المعلومات الميدانية الخاصة بالمجال المكاني " مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوحجار -"، ثم جمع المعلومات النظرية و وضع الإستمارة تصميمها، تجريبها، تطبيقها، تفرغها، ثم تحليل وتفسير الإجابة على تساؤلات الدراسة وصولا إلى الإقتراحات العامة للدراسة وبعض التوصيات الهامة التي نرجو الأخذ بها.

## 3.3-المجال البشري:

- يشمل "المجموعة الكلية من العناصر التي نسعى الى أن ن

عمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، لقد إعتدنا في دراستنا على مجتمع بحث لديه مجموعة من الموظفين لديهم خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزهم عن العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.

## 4. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة في موظفي مؤسسة التكوين المهني والتمهين مناجلية بشير - بلدية -بوحجار-ولاية الطارف، وبالإعتماد على طريقة المقابلة (مقابلة مع إدارة الموارد البشرية) وجدنا أن مجموع مجتمع البحث (موظفي القطاع)، يقدر عددهم ب 72 موظف مقسمين حسب الرتب المهنية إلى: 27أساتذة، 4عمال مهنيين، 22إداريين، 6حراس، 13 عمال متعاقدين.

## 5. عينة الدراسة:

إعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية بإعتبارها منهج بحثي يتلاءم مع موضوع الدراسة "دور الحراك المهني في أداء المؤسسة" وطبيعة مجتمع البحث (موظفي مؤسسة التكوين المهني والتمهين مناجلية بشير-بوحجار -ولاية الطارف)، والذي أفادنا في الحصول على الكثير من المعلومات حول الظاهرة أو المشكلة المدروسة.

## • تعريف العينة القصدية:

العينة القصدية هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كافة مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>1</sup>

إعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية التي تكون مفيدة في الحالات التي نرغب فيها بالوصول إلى العينة المرغوبة بسرعة، وإعتقادي بأنها تساعدني على تحقيق الغرض هذا البحث أحسن من غيرها، وعليه تكون العينة المختارة تمس جميع شرائح العمال و ذلك لما لها من أهمية في الدراسة

<sup>1</sup>-محمد عبيدات و محمد أبو ناصر وأخرون، "منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات"، الطبعة الثانية، الجامعة الأردنية ، 1999، بص 83 .

من أجل الدقة في التحليل البيانات و الخروج منها بالإستنتاجات مناسبة حيث حدده العينة المختارة في هذه الدراسة بـ: 26موظفا من أصل72 موظف موزعين كالتالي: تم إختيار 13 أساتذة من أصل 27 ، و 11عامل في الإدارة من أصل 22عامل ، و 2 عمال مهنيين من أصل 4 ، في حين تم إقصاء العمال المتعاقدين من العينة القصدية كون أنهم لا يخضعون لمختلف عمليات الحراك المهنية التي تحدث لباقي الموظفين .

. لقد إعتدنا في دراستنا على العينة القصدية والتي تضم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية أكبر أو تساوي خمس سنوات والتي شملت الفئات المهنية التالية: الأساتذة، الإداريين، العمال المهنيين، والبالغ عددهم 26 موظف موزعين على نحو التالي:

✓ الأساتذة: 13 .

✓ الإداريين: 11 .

✓ العمال المهنيين: 02 .

✓ جدول رقم (01) يوضح: تعداد موظفي مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير –بوحجار – بولاية الطاررف حسب الرتب

العدد	السلك
27	أساتذة
22	موظفو الإدارة
4	العمال المهنيين
06	الحراس
13	عمال متعاقدين
72	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين

### 5.- أدوات جمع البيانات:

قد تتعدد وسائل جمع البيانات لهذه الدراسة من مختلف جوانبها للحصول على المعلومات

اللازمة، فمن بين أدوات جمع المعلومات هناك أداتين إعتمدت عليها في دراستنا منها.

#### 1.5-الملاحظة البسيطة:

الملاحظة تعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات الميدانية، من خلال ملاحظتنا للظاهرة وتسجيل كل ما لاحظناه بالدقة والموضوعية، المطلوبة في دراستنا الميدانية تعرف بأنها: "هي إنتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغيت إكتشاف أسبابها وقوانينها وهي الخطوة الأولى في البحث العلمي، ومن أهم خطواته، يقوم الباحث فيها في جميع مراحل البحث، تسبق الإفتراض وترافقه وتلحق به وتقود الباحث إلى صياغة الفرضيات والنظريات".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>رجاء وحيد دويدري، "البحث العلمي أساسيته النظرية وممارسته العلمية"، دار الفكر المعاصر، الطبعة 01، دمشق، 2002، ص114 .

ولقد إستعملنا الملاحظة خلال الدراسة الإستطلاعية التي أجريناها للإطلاع على مدى ملائمة ميدان الدراسة ،لمتغيرات البحث وقد ساعدتنا الملاحظة بالتعرف وجود نوع من الحراك المهني في مؤسسة التكوين المهني و التمهين مناجلية بشير -بوحجار\_، يتمثل في حراك مهني داخلي أفقي ( نقل بعض الموظفين بين المصالح ) و عمودي ( ترقية بعض الموظفين في الدرجة و الرتبة )وكذا وجود حراك خارجي ويتمثل في تنقل بعض الموظفين إلى مؤسسات أخرى و العكس ، كما لاحظنا أن الموظفين تم تقسيمهم حسب السلم الهرمي للوظائف إلى 05 فئات: الأساتذة ، الإداريين ، العمال المهنيين، الحراس ، العمال المتعاقدين كما أننا وجدنا سهولة في التعامل مع الإدارة وباقي الموظفين وهو يعد مؤشر إيجابي لوجود حراك مهني بهذه المؤسسة .

## 2.5-الإستمارة:

• الإستمارة هي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، تركز عليها البحوث الميدانية خلال عملية جمع المعطيات حول الموضوع المدروس وهي عبارة عن مجموعة من أسئلة مرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة وتقدم إلى أشخاص معينين قصد الحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها.<sup>1</sup>

لقد إعتدنا في جمع البيانات الميدانية عن طريق الإستمارة وهذا من أجل الإختصار الجهد والوقت وسهولة معالجة البيانات بطرق إحصائية وعلمية منظمة، فقد إشتملت الإستمارة على أسئلة مقسمة إلى ثلاث محاور تم تحضيرها، موجهة إلى. موظفي مؤسسة التكوين المهني والتمهين - مناجلية بشير - مركز، ببلدية بوحجار، حيث قسمت بيانات الإستمارة على النحو التالي:

### أ) المحور الأول:

<sup>1</sup>-فوزي عبد الله العك ، " البحث العلمي والإجرائي والمنهجي " ، نقلا عن عمار بحوش، القاهرة، دار المعارف ، ب ط ، بدون سنة ، ص16 .

يعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي إشتملت على 07 أسئلة تمثلت في: السن، الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، الحالة المدنية، مكان الإقامة، والمنصب المشغول.

✓ الجنس: ذكر، أنثى.

✓ السن: من [20-55 فما فوق].

✓ مكان الإقامة: قريب من مكان العمل بعيد من مكان العمل.

✓ الحالة المدنية: متزوج، أعزب، أرمل.

✓ المستوى الدراسي: متوسط، ثانوي، تقني، تقني سامي، جامعي.

✓ الخبرة المهنية: من 5-25 سنة فما فوق.

✓ المنصب المشغول: أستاذ، إداري، عامل مهني.

(ب) المحور الثاني:

يتعلق هذا المحور بأسئلة تدور حول الحراك المهني الداخلي ومدى تأثيره على أداء

المؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوججار ولاية الطارف، وأشتمل على 20 سؤالاً من

السؤال رقم 08 إلى السؤال رقم 23 وتمحورت أسئلة الحراك المهني الداخلي في:

✓ ترقية (حراك صاعد).

✓ تنزيل في الدرجة والرتبة (حراك نازل).

✓ نقل بين المصالح (حراك أفقي).

ج-المحور الثالث:

- هذا القسم يتعلق بأسئلة تدور حول. الحراك المهني الخارجي ومدى تأثيره على أداء مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوججار ولاية الطارف، ويتكون هذا المحور من 12 سؤال، من السؤال 24. إلى السؤال 41.

وتمحورت أسئلة الحراك المهني الخارجي في:

✓ الإستيداع.

✓ النقل لمؤسسة أخرى.

✓ الإستقالة.

3.4- الوثائق:

-للوثائق أهمية خاصة بالنسبة لموضوع دراستنا لما توفره لنا من معلومات ضرورية تتعلق

بإشكالية البحث وللإجابة عن تساؤلاته المنطلق منها، ونذكر من بين هذه الوثائق:

✓ بطاقة تعريف لمؤسسة التكوين المهني والتمهين، مناجلية بشير - مركز - بلدية بوججار.

✓ الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين مناجلية بشير - بوججار -.

أ) المقابلة:

تعتبر المقابلة ن الادوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الافراد والجماعات

الإنسانية، كما انها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعليه للحصول على البيانات

الضرورية لأي بحث.

فالمقابلة هي عبارة عن تبادل اللفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة، وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين بهدف الحصول على معلومات أو آراء أو إتجاهات أو دوافع سلوك معين، سواء كان في الماضي أو الحاضر أو متوقع مستقبلاً.<sup>1</sup>

ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع إدارة الموارد البشرية وبعض موظفي القطاع توصلنا إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة يتواجد بها حراك داخلي من ترقية ( حراك صاعد ) ونقل بين المصالح ( حراك أفقي ) وعدم وجود حراك نازل ( تنزيل الرتبة أو الدرجة ) لجميع أفراد العينة الذين أجرينا معهم المقابلة أو احد زملائهم كما أن المؤسسة لم تشهد خلال هذه السنة حالات الإستقالة أو تسريح للموظفين وهذا ماتم رصده بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وحراك و خارجي ويتمثل في نقل بعض الموظفين (أستاذ) إلى مؤسسات أخرى وقدم آخرين (أستاذ) للعمل بهذه المؤسسة وكذا اعتماد المؤسسة على دورات التدريبية و التكوينية للموظفين و تقديم حوافز معنوية فقط وهو ما يعاب على أساليب التحفيز في هذه المؤسسة (غياب التحفيز المادي)، وهو ما أثر على أداء موظفي مؤسسة التكوين المهني -مناجلية بشير -، ( مع الإشارة إلى أن أسئلة هذه المقابلة تم دمجها في ملاحق المذكرة ).

<sup>1</sup> - رحاب بوكحنون و مريم حبيلي ، " الترقية و الحراك المهني داخل المؤسسة " ، مرجع سابق ، ص 106 .

### خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الطرق المنهجية التي إعتدنا عليها في عملية البحث وجمع البيانات حيث إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يتناسب مع موضوع بحثنا " دور الحراك المهني في أداء المؤسسة" ومن خلال أساليب تحليل للبيانات الكمية و الكيفية ومع الإعتقاد على تقنيات منهجية مساعدة مثل تقنية الوصف وتقنية التحليل، أما مجالات الدراسة فضمت المجال المكاني و المتمثل في مؤسسة التكوين المهني والتمهين مناجلية بشير - بوحجار - بولاية الطارف ، في حين المجال الزمني حدد بالمدة الزمنية ما بين 24 مارس 2024 إلى غاية شهر ماي 2024 وذلك من خلال القيام زيارات إستطلاعية متتابعة للمؤسسة بعد أخذ الموافقة من مدير المؤسسة، أما المجال البشري فقد تضمن مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 72 موظف موزعين على رتب التالية ( أساتذة ، إداريين ، عمال مهنيين ، حراس ).

وقد تم إختيار عينة من هذا المجتمع بطريقة قصدية والمتمثلة في الموظفين الذين يمتلكون خبرة 05 سنوات فأكثر أما أدوات جمع البيانات فتمثلت في المقابلة التي أجريناها مع إدارة الموارد البشرية وأفراد العينة المقصودة بالإضافة إلى الإستمارة والتي قسمناها إلى 03 محاور بحيث يمثل المحور الأول البيانات الأولية للمبحوثين ( سن ، جنس ، مستوى تعليمي ..... إلخ ) أما المحور الثاني فتضمن أسئلة مرتبطة بالسؤال الأول الفرعي للدراسة والمتمثل في : كيف يؤثر الحراك المهني الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير، في حين المحور الثالث تضمن أسئلة مرتبطة بالسؤال الثاني الفرعي للدراسة و المتمثل في : كيف يؤثر الحراك المهني الخارجي على الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير -بوحجار- بولاية الطارف كل هذه الأدوات والطرق ساعدتنا في دراستنا الميدانية و المتمثلة في فهم الظاهرة و جمع المعلومات المناسبة و الدقيقة بما يخدم موضوع البحث و التوصل إلى نتائج دقيقة حول مدى تأثير الحراك الداخلي والخارجي على أداء الموظفين و المؤسسة ككل .



## تمهيد:

بعد عرضنا للجانب النظري وبعد الإحاطة الشاملة حول كل ما يتعلق بدراستنا الحالية سوف نعرض فيما يلي الجانب الميداني من خلال تحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة وتحديد عينة الدراسة وحدودها المكانية والزمنية ومجالها البشري والتطرق فيما بعد إلى جمع البيانات بالإعتماد على أدوات جمع البيانات وتفريغها في جداول إحصائية ومن ثم تحليلها وتفسيرها وصولاً إلى النتائج وبالتالي الإجابة عن الإشكالية المطروحة في بداية الدراسة.

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية :

## المحور الأول: البيانات الأولية.

## 1الجنس:

جدول رقم(02): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
53,85%	14	ذكور
46,15%	12	إناث
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم : (01) في إستمارة البحث

توضح البيانات المقدمة في الجدول أعلاه توزيع الجنسين في العينة المدروسة، حيث يظهر وجود

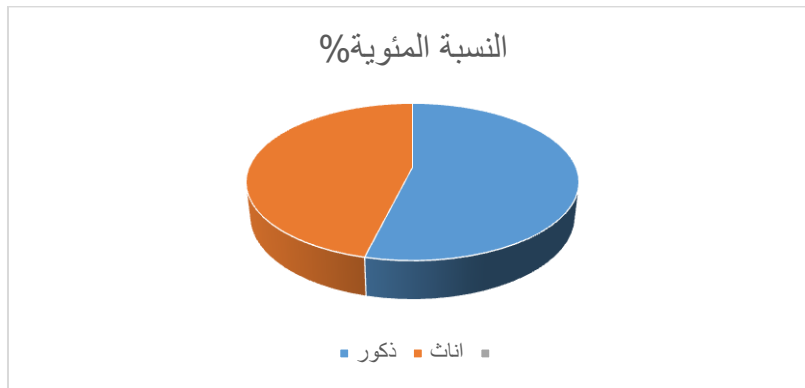
14 ذكراً و12 أنثى، ومن خلال النسب المئوية، يبدو أن الذكور يمثلون أكبر نسبة

53,85% من إجمالي أفراد العينة، تليها نسبة الإناث 46,15%، من إجمالي أفراد العينة والبالغ

عددهم 26 شخصاً، حيث يعكس الجدول توزيع الجنسين بشكل نسبي، مما يسهل فهم وتحليل

وتمثيل الجنسين في العينة.

شكل رقم (04): دائرة نسبية تمثل توزيع النسبة المئوية لفئة الذكور والإناث في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج إكسال (Excel).

## 2- السن:

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

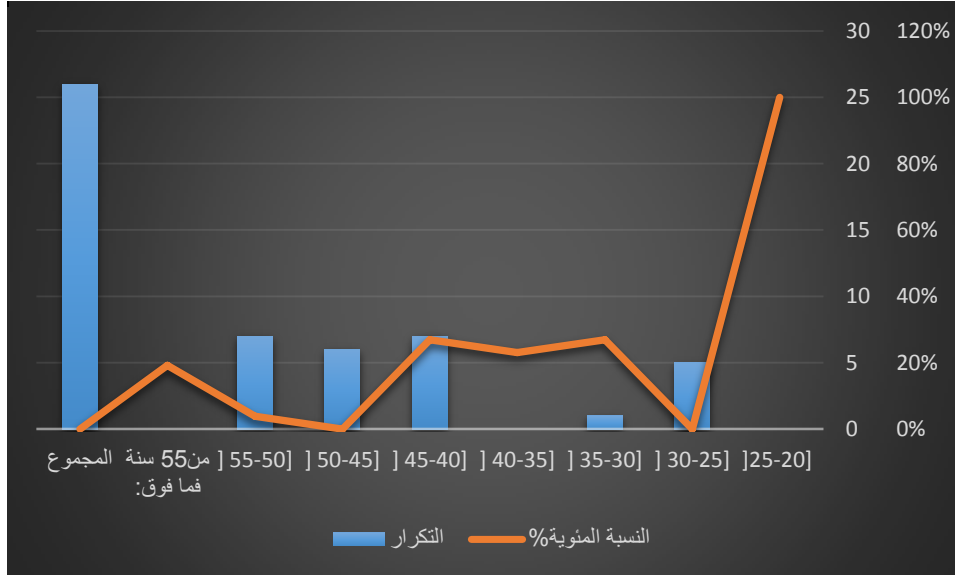
النسبة المئوية%	التكرار	السن
0%	0	[20-25]
19,23%	5	[25-30]
3,85%	1	[30-35]
0%	0	[35-40]
26,92%	7	[40-45]
23,08%	6	[45-50]
26,92%	7	[50-55]
0%	0	من 55 سنة فما فوق:
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم : (02) في إستمارة البحث.

من خلال ملاحظتنا للبيانات في الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع الأعمار في العينة المدروسة، نجد بأن أكبر فئة عمرية تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 45 سنة و 50 و 55 سنة بنسبة 26.92٪، مما يشير إلى وجود تركيبة عمرية متوازنة، تأتي بعدها الفئة العمرية ما بين 45 و 50 سنة بنسبة 23.08٪، مما يدل على إستمرارية التوازن العمري بين أفراد العينة المدروسة، بالمقابل فإن الفئة العمرية ما بين 25 و 30 سنة تأتي بنسبة 19.23٪، والفئة العمرية ما بين 30 و 35 سنة بنسبة 3.85٪، مما يُظهر وجود تمثيل أقل لهاتين الفئتين، وأخيراً لا يوجد أي فرد ممثل في الفئات العمرية ما بين 20 و 25 سنة ومن 35 و 40 سنة و 55 سنة فما فوق. هذا التحليل يعكس توجه العينة

نحو الأفراد ذوي الخبرات والمعرفة الأكبر سناً، ويسلط الضوء على أهمية فهم تركيبة العمر في سياق المؤسسة وتأثير ذلك على أدائها واتخاذ القرارات.

شكل رقم (05): مدرج تكراري يبين توزيع الفئة العمرية لأفراد العينة داخل المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج إكسل (Excel).

### 3- الحالة المدنية:

جدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية:

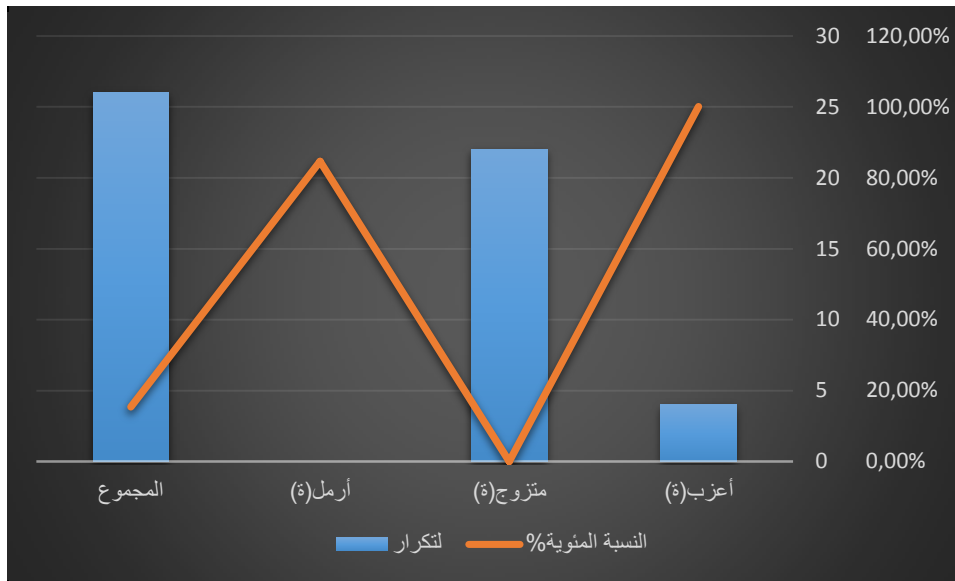
الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أعزب	4	15,38%
متزوج(ة)	22	84,62%
أرمل(ة)	0	0%
المجموع	26	100%

المصدر: رقم (03) في إستمارة البحث.

يوضح الجدول توزيع الحالة المدنية للأفراد في العينة المدروسة، حيث نجد أن فئة المتزوجين تشكل النسبة الأكبر في العينة بنسبة 84.62%، مما يشير إلى أن الأفراد المتزوجين يمثلون

الغالبية الساحقة، بالمقابل تأتي فئة العزاب بنسبة 15.38٪، وهي أقل بكثير من فئة المتزوجين. في حين لم يتم تسجيل أي حالة من الأرملة في العينة، هذا التحليل يعطي فهماً دقيقاً للتوزيع النسبي للحالة المدنية داخل العينة، مما يعكس الإستقرار الإجتماعي لأفراد العينة والذي يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة.

شكل رقم (06): مدرج تكراري يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج إكسال (Excel).

## 4-مكان الإقامة:

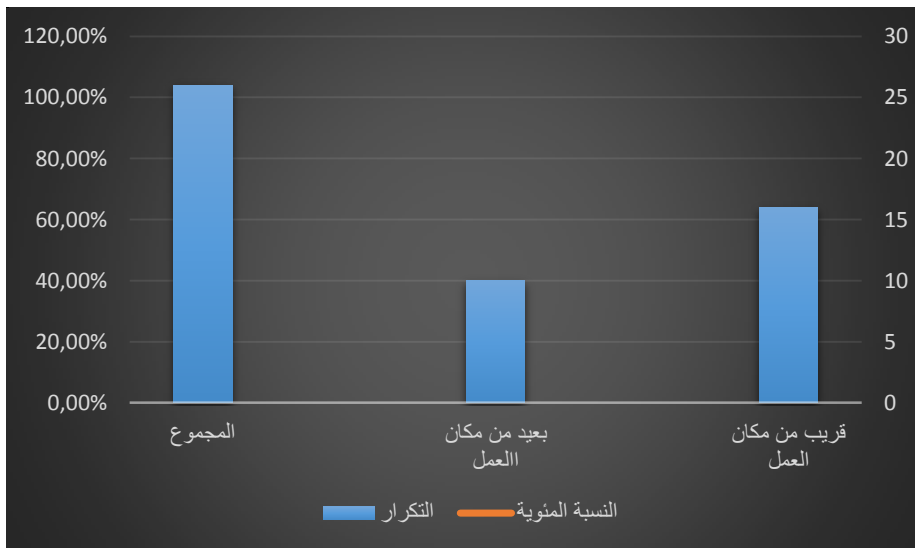
الجدول رقم(05): يمثل توزيع أفراد عينة حسب بعد مقر الإقامة عن المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	مكان السكن
61,54%	16	قريب من مكان العمل
38,46%	10	بعيد عن مكان العمل
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم : (04) في إستمارة البحث.

من خلال ملاحظتنا للبيانات في الجدول أعلاه يظهر أن أكبر نسبة 61.54 % من أفراد العينة يعيشون قريباً من مكان عملهم، بينما يعيش 38.46% منهم يقيمون بعيداً عن مكان عملهم، وبالتالي يمكن القول إن نسبة كبيرة من الأشخاص في العينة تفضل الإقامة قرب مكان عملهم، بينما نسبة أقل تختار العيش بعيداً عن موقع عملها، وهو ما يمكن أن يكون ناتجاً عن عوامل معينة مثل مستوى الراحة، التوفر على وسائل النقل، أو تكلفة الإقامة في المنطقة المحيطة بالعمل.

شكل رقم (07): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد عينة حسب بعد مقر الإقامة عن المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج إكسال (Excel).

## 5-المستوى التعليمي:

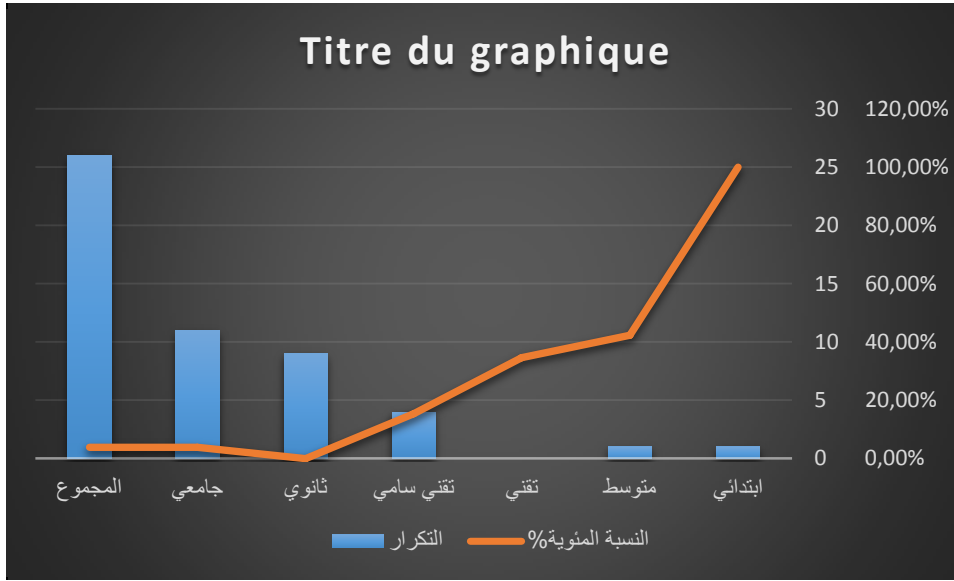
الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
3,85%	1	ابتدائي
3,85%	1	متوسط
0%	0	تقني
15,38%	4	تقني سامي
34,62%	9	ثانوي
42,31%	11	جامعي
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (05): في إستمارة البحث.

من خلال ملاحظتنا لبيانات الجدول أعلاه نلاحظ بأن أكبر نسبة من أفراد العينة متحصلين على مستوى تعليمي جامعي بنسبة 42,31% ، تليها أفراد العينة المتحصلين على مستوى ثانوي بنسبة 34,62% ، تليها أفراد العينة المتحصلين على مستوى تقني سامي بنسبة 15,38%، تليها أفراد العينة المتحصلون على مستوي متوسط وإبتدائي بنسب متساوية 3,85%وعليه فإن توزيع النسب يعكس تنوعاً في الخلفيات التعليمية، مما يضيف تنوعاً في الخبرات و المهارات ، وهذا يمكن أن يثري البيئة العلمية بأفكار مختلفة ونقاط نظر متعددة ، بحيث يمكن للموظفين ذوي المستويات التعليمية المختلفة أن يساهموا في حل المشكلات بطرق مبتكرة و يمكنهم أيضا تبادل المعرفة و التعلم المتبادل بينهم .

شكل رقم (08): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد عينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج إكسل (Excel).

#### 6-الخبرة المهنية:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة العمل (الخبرة المهنية).

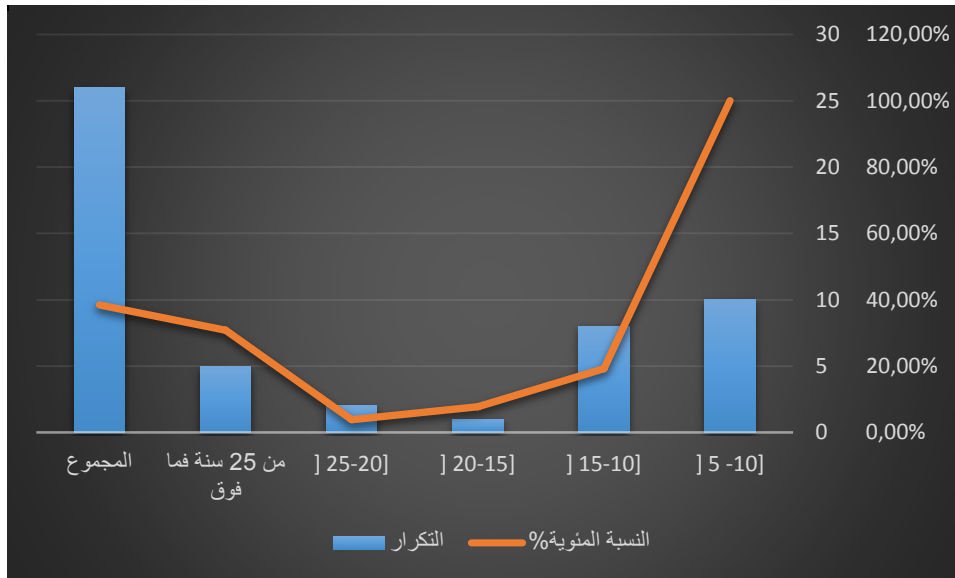
النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
38,46%	10	] 5 - 10]
30,77%	8	] 15 - 10]
3,85%	1	] 20 - 15]
7,69%	2	] 25 - 20]
19,23%	5	من 25 سنة فما فوق
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (06): في إستمارة البحث.

من خلال ملاحظتنا للبيانات في الجدول أعلاه نجد بأن أكبر نسبة تقدر ب 38.46% من أفراد العينة والذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 5 و 10 سنوات، تليها الذين لديهم خبرة بين 10 و 15 سنة بنسبة 30.77%. كما أن هناك أيضًا نسب أقل من الأشخاص الذين لديهم خبرة أكبر، هناك 19.23% من العينة لديهم خبرة تزيد عن 25 سنة، و 7.69% لديهم خبرة بين 20 و 25 سنة. وأخيرًا، 3.85% لديهم خبرة تتراوح بين 15 و 20 سنة .

يبدو أن هذه العينة تتضمن تنوعًا في مستوى الخبرة المهنية، مع وجود عدد كبير من الأشخاص الذين يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 و 15 سنة، حيث أن تواجد أصحاب الخبرة الطويلة في المؤسسة يساهم في القرارات بشكل أفضل من تقديم إرشادات للأعضاء الجدد وغيرها في حين أصحاب الخبرة الأقل يجلبون أفكار جديدة وطاقات إيجابية، فالتنوع في الخبرة المهنية في المؤسسة يعبر عن تجارب مهنية متنوعة.

شكل رقم (09): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد عينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج إكسل (Excel).

## 7- نوع الإختصاص:

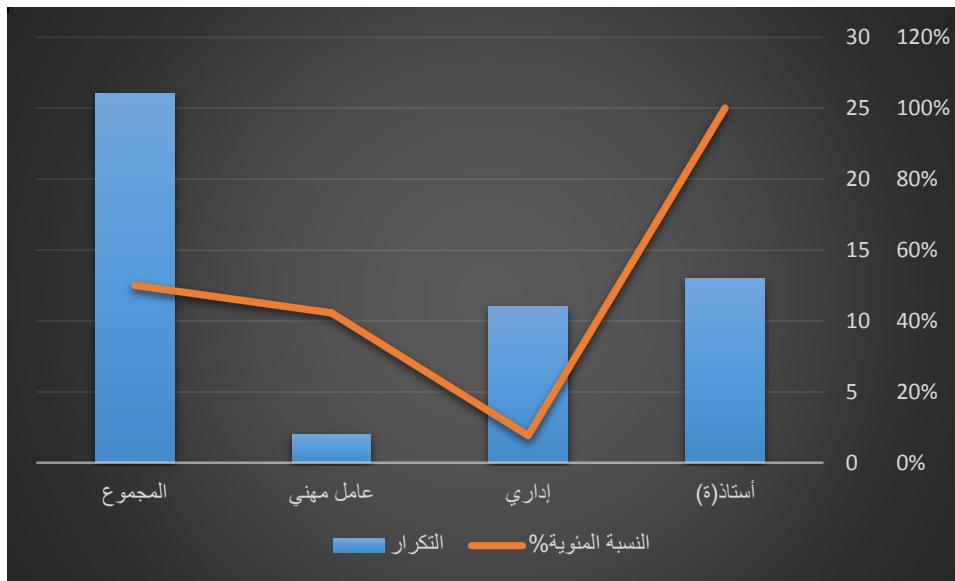
الجدول رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوع التخصص.

النسبة المئوية%	التكرار	نوع التخصص
50%	13	أستاذة(ة)
42,31%	11	إداري
7,69%	2	عامل مهني
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (07): في إستمارة البحث.

من خلال ملاحظتنا لبيانات الجدول نجد بأنه تم توزيع التخصصات داخل المجموعة بنسب مئوية محددة، حيث يشكل الأساتذة نصف العدد الإجمالي بنسبة 50%، وتأتي بعدهم الإداريون بنسبة 42.31%، بينما يشكل العمال المهنيون نسبة صغيرة من المجموع أفراد العينة بنسبة 7.69%. هذا التوزيع يعكس كيفية تقسيم الأدوار والمسؤوليات داخل المجموعة، حيث يتمثل دور الأساتذة في القوة العلمية والتعليمية، بينما يقوم الإداريون بتنظيم وإدارة العمل، ويقوم العمال المهنيون بتنفيذ المهام العملية والفنية.

شكل رقم (10): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد عينة حسب نوع التخصص.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج إكسال (Excel)

المحور الثاني: تحليل و تفسير البيانات الخاصة ب : تأثير الحراك المهني الداخلي على أداء مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير -بوحجار-بولاية الطارف  
جدول رقم (09): يوضح طرق عملية التنصيب لأفراد العينة.

النسبة المئوية%	التكرار	طريقة التوظيف
34,62%	9	مسابقات داخلية
65,38%	17	مسابقات خارجية
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (08): في إستمارة البحث.

توضح البيانات في الجدول أعلاه أن هناك فارقاً ملحوظاً بين إستخدام مسابقات التوظيف الداخلية والخارجية. فنسبة إستخدام مسابقات التوظيف الخارجية تفوقت على مسابقات التوظيف الداخلية بنسبة تصل إلى 65.38% مقابل 34.62% لمسابقات التوظيف الداخلية. حيث يمكن أن يعكس هذا الفارق تفضيل المؤسسة لجلب مهارات وخبرات جديدة من خارج إطارها التنظيمي، أو ربما يشير إلى القدرة الأقل على تطوير الموظفين الحاليين داخل المؤسسة، وهو ما يفسر وجود حراك خارجي بالمؤسسة من خلال جلب اليد العاملة المؤهلة مما يؤثر على أداء المؤسسة بشكل إيجابي.

جدول رقم(10): يوضح مدى رضا أفراد العينة عن منصبهم الحالي.

			النسبة المئوية%	التكرار	الرضا بالمنصب الحالي
النسبة المئوية%	التكرار	الرضا بالمنصب نتيجة	%88,46	23	نعم
%23,08	6	الأجر المناسب			
%26,92	7	بيئة العمل إيجابية			
%38,46	10	تلائم المنصب مع المؤهلات العلمية			
%88,46	23	المجموع			
النسبة المئوية%	التكرار	عدم الرضا بالمنصب نتيجة	%11,54	3	لا
%3,84	1	تفاوت في توزيع المسؤوليات			
%3,84	1	عدم الإنسجام مع زملاء			
%3,84	1	غياب الترقية			
%11,54	3	المجموع			
			%100	26	المجموع

المصدر س ر قم (09): في إستمارة البحث.

من خلال ملاحظتنا للبيانات في الجدول أعلاه، نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة راضون عن منصبهم الحالي بنسبة %88,46 وهذا راجع في الغالب إلى تلاؤم المنصب مع المؤهلات العلمية بنسبة %38,46، مما يشير إلى أهمية توافق الوظيفة مع الخلفية الأكاديمية والخبرة العملية للموظفين. بيئة العمل الإيجابية تأتي في المرتبة الثانية بنسبة %26,92، مما يعكس أهمية

الأجواء الصحية والداعمة في مكان العمل لتعزيز رضا الموظفين. الأجر المناسب يمثل نسبة 23.08%، وهو عامل حيوي يساهم في شعور الموظفين بالرضا والتقدير.

من جهة أخرى، فإن أفراد العينة الذين ليسوا راضين عن منصب عملهم تقدر نسبتهم ب 11,54 % فالعوامل المؤدية إلى عدم الرضا عن المنصب تشمل تفاوت في توزيع المسؤوليات، وعدم الإنسجام مع الزملاء، وغياب الترقية، وكل منها تمثل نسبة 3.84% من أفراد العينة. وعلى الرغم من أن هذه النسب تبدو منخفضة، إلا أنها تشير إلى نقاط ضعف يجب معالجتها لتحسين مستوى الرضا العام. فالتفاوت في توزيع المسؤوليات قد يشير إلى شعور بعض الموظفين بعدم العدالة أو العبء الزائد، بينما قد يعكس عدم الإنسجام مع الزملاء الحاجة إلى تعزيز العمل الجماعي والتواصل الفعال. فغياب الترقية يعكس القلق بشأن الفرص المستقبلية والتطوير المهني.

بالمجمل، يمكن القول إن مستوى الرضا عن المنصب الحالي مرتفع بشكل عام، مدعومًا بتوافق المنصب مع المؤهلات العلمية وبيئة العمل الإيجابية والأجر المناسب وهو ما يؤثر بالإيجاب على أداء أفراد العينة والمؤسسة ككل.

جدول رقم (11): يوضح تأثير الإيجابي للمنصب على أداء أفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	يؤثر المنصب الحالي بالإيجاب على الأداء
11,54%	3	لا
88,46%	23	نعم
100%	26	المجموع

المصدر س رقم (10): في إستمارة البحث.

تظهر البيانات في الجدول أعلاه تأثيرًا إيجابيًا بشكل عام للمنصب الحالي على أداء أفراد العينة. حيث من الواضح أن أكثر أفراد العينة، بنسبة 88.46%، يشهدون تأثيرًا إيجابيًا من المنصب الحالي على أدائهم، بينما تشهد النسبة المتبقية من أفراد العينة، أي 11.54%، تأثيرًا سلبيًا على أدائهم. هذا يُشير إلى أن العديد من الأشخاص يستفيدون من المنصب الحالي من خلال تحسين أدائهم، بينما يُظهر البعض الآخر تأثيرًا سلبيًا. وهو ما قد يخلق نوع من الحراك المهني والذي ينعكس على أداء أفراد العينة وأداء المؤسسة ككل.

جدول رقم (12): يوضح ترقية أفراد العينة في الرتبة أو الدرجة الحالية.

			النسبة المئوية %	التكرار	هل تم ترقية إلى الرتبة أو الدرجة الحالية
النسبة المئوية %	التكرار	الترقية على أساس	57,69 %	15	نعم
7,69 %	2	الإفريقية			
34,61 %	9	مسابقات داخلية			
15,38 %	4	دورات تكوين			
57,69 %	15	المجموع			
			42,31 %	11	لا
			100 %	26	المجموع

المصدر س ر قم (11): في إستمارة البحث.

. وفقاً لبيانات الجدول، فإن أكبر نسبة 57.69% من أفراد العينة تعرضوا للترقية في حين 42,31% من أفراد العينة لم يتم ترقيتهم وهو ما يعكس حركة إيجابية نوعاً ما في الهيكل التنظيمي وإمكانية التقدم الوظيفي.

عند تحليل العوامل التي أسهمت في الترقية، نجد أن المسابقات الداخلية كانت العامل الأساسي بنسبة 34.61%، مما يشير إلى اعتماد المؤسسة على معايير تنافسية داخلية لاختيار المرشحين الأكفاء للترقية. هذا قد يعزز من شعور الموظفين بالعدالة ويحفزهم على تطوير مهاراتهم والمشاركة بفعالية في المسابقات.

الدورات التكوينية تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 15.38%، مما يعكس أهمية التدريب والتطوير المهني في تعزيز فرص الترقيات. هذه الدورات توفر للموظفين المهارات والمعرفة اللازمة للقيام بمهام أعلى وأكثر تعقيداً، مما يجعلهم مرشحين محتملين للترقية.

الأقدمية كانت العامل الأقل تأثيراً بنسبة 7.69%، وهو ما قد يشير إلى أن المؤسسة بدأت تتحرك بعيداً عن الترقية بناءً على مدة الخدمة فقط، وبدلاً من ذلك تفضل المعايير القائمة على الأداء والمهارات. هذا التحول يمكن أن يعزز من ديناميكية بيئة العمل ويشجع الموظفين على الأداء المتميز.

بشكل عام، تعكس هذه البيانات أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين الذين يرون فرصاً حقيقية للتقدم في مسارهم الوظيفي، وذلك بفضل المسابقات الداخلية والدورات التكوينية التي تشجع على التطوير الذاتي والإحترافية. ومع ذلك، لا تزال هناك نسبة كبيرة لم تحصل على ترقية، مما يستدعي النظر في تحسين سياسات الترقية لتكون أكثر شمولية وتحقيق الرضا الوظيفي لجميع الموظفين.

الجدول رقم (13): يوضح تأثير الترقية على أداء أفراد العينة والمؤسسة.

			النسبة المئوية%	التكرار	الترقية تؤثر على أداء الموظفين والمؤسسة بالإيجاب
النسبة المئوية%	التكرار	الترقية لا تاتر على أداء الموظفين والمؤسسة	%7,69	2	لا
%3,85	1	تغير الوظيفة دون تغير الأداء			
%3,85	1	تولد الشحناء والعداوة بين الموظفين			
%7,69	2	المجموع			
النسبة المئوية%	التكرار	الترقية تؤثر على أداء الموظفين والمؤسسة	%92,31	24	نعم
%19,23	5	زيادة التحفيز			
%11,54	3	زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة			
%61,54	16	تحسن المستوى المادي			
%92,31	24	المجموع			
			%100	26	المجموع

المصدر س ر قم (12): في إستمارة البحث.

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى التأثير الإيجابي للترقية على أداء الموظفين والمؤسسة.

فالأغلبية الساحقة من الموظفين، بنسبة 92.31%، يعتقدون أن الترقية تؤثر إيجابياً على الأداء،

بينما نسبة صغيرة 7.69% فقط يرون أنها لا تؤثر على الأداء. هذا يعكس توافقاً عاماً على أن الترقية تمثل حافزاً رئيسياً لتحسين الأداء الفردي والجماعي.

عند تحليل الأسباب التي تؤدي إلى هذا التأثير الإيجابي، يتضح أن التحسن في المستوى المادي هو العامل الأكثر تأثيراً بنسبة 61.54%. هذا يشير إلى أن الترقية غالباً ما تصاحبها زيادة في الأجور، مما يعزز من رضا الموظفين ودافعيتهم للعمل بجدية أكبر.

زيادة التحفيز تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 19.23%، مما يدل على أن الترقية تعزز من حماس الموظفين ورغبتهم في تحقيق أداء أفضل. يشعر الموظفون المترقون بتقدير جهودهم، مما يدفعهم لمواصلة العطاء والتفوق في عملهم.

زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة بنسبة 11.54% تعد أيضاً عاملاً مهماً، حيث يشعر الموظفون الذين يحصلون على ترقيات بأنهم جزء مهم من المنظمة، مما يعزز ارتباطهم بها ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

من ناحية أخرى، هناك نسبة صغيرة ترى جوانب سلبية للترقية، مثل تولد الشحناء والعداوة بين الموظفين بنسبة 3.85%، وتغير الوظيفة دون تغير الأداء بنسبة مماثلة. هذه النسب تشير إلى أنه في بعض الحالات، قد تؤدي الترقية إلى منافسة غير صحية أو أن الترقية لا تنعكس بالضرورة على تحسين الأداء.

بالمجمل، تعكس هذه البيانات أن الترقيات تعتبر أداة فعالة لتعزيز الأداء الوظيفي والولاء المؤسسي، من خلال تحسين المستوى المادي وزيادة التحفيز. ومع ذلك، ينبغي على المؤسسة أن تدير عمليات الترقية بحذر لتجنب الآثار السلبية المحتملة، وضمان أن تكون الترقيات مستحقة ومبنية على الأداء الفعلي لتشجيع خلق بيئة عمل إيجابية.

الجدول رقم (14): يوضح رأي أفراد العينة حول سياسات الترقية في المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	سياسة الترقية في المؤسسة
7,69%	2	سيئة
26,92%	7	متوسطة
30,77%	8	جيدة
34,62%	9	ممتازة
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (13): في إستمارة البحث.

بناءً على البيانات المقدمة في الجدول أعلاه حول سياسة الترقية في المؤسسة، يشير أكبر عدد من أفراد العينة، بنسبة 34.62%، إلى أن سياسة الترقية في المؤسسة ممتازة نتيجة تجاوب سياسة الترقية بشكل كامل مع إحتياجات وتطلعات العاملين في المؤسسة. تليها الفئة التي إعتبرتها جيدة بنسبة 30.77%، بإعتبار سياسة الترقية مرضية وتلبي توقعاتهم بشكل مقبول، وبعدها الفئة التي إعتبرتها متوسطة بنسبة 26.92%، نتيجة عدم توفر الفرص بشكل كافٍ لجميع العاملين.

أما الفئة التي إعتبرت سياسة الترقية سيئة فقد كانت بنسبة 7.69%، نتيجة التمييز وعدم الشفافية. وعليه فإن تأثير سياسات الترقية التي تتبعها المؤسسة إيجابية أكثر من كونها سلبية حسب إجابات أفراد العينة وهو ما يؤثر إيجاباً على أدائهم وأداء المؤسسة ككل.

جدول رقم (15): يوضح مدى اعتماد المؤسسة على أسلوب التدريب والتكوين للترقية.

			هل تعتمد المؤسسة على أسلوب التدريب والتكوين للترقية	التكرار	النسبة المئوية%
النسبة المئوية%	التكرار	طرق الترقية التي تعتمد عليها المؤسسة	نعم	12	%46,15
%7,69	2	دورات تدريبية			
%38,46	10	دورات تكوينية			
%0	0	طرق أخرى			
%46,15	12	المجموع			
			لا	14	%53,85
			المجموع	26	%100

المصدر س ر قم (14): في إستمارة البحث.

تشير البيانات إلى أن هناك توازنًا بين الموظفين الذين يعتقدون أن المؤسسة تعتمد على أسلوب التدريب والتكوين للترقية وبين الذين يرون العكس. حيث أن نسبة 46.15% يرون أن المؤسسة تعتمد على هذا الأسلوب، بينما أكبر نسبة تقدر بـ 53.85% يعتقدون أنها لا تعتمد عليه، هذا التباين يعكس تباينًا في سياسات الترقية داخل المؤسسة أو اختلافًا في التجارب الشخصية للموظفي عند النظر في الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة للترقية بين الموظفين الذين يرون أن التدريب والتكوين جزء من هذه السياسات، نجد أن الدورات التكوينية تشكل نسبة كبيرة بنسبة 38.46%، مما يدل على أن المؤسسة تركز بشكل أكبر على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم من خلال التعليم

المستمر والتدريب المكثف. هذا النهج يعزز من قدرات الموظفين ويجعلهم أكثر كفاءة في أداء مهامهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة .

أما الدورات التدريبية فقد شكلت نسبة أقل بكثير، 7.69%، مما يشير إلى أنها قد تكون أقل تفضيلاً أو استخداماً في سياق الترقية مقارنة بالدورات التكوينية. قد يكون هذا بسبب أن الدورات التكوينية تقدم محتوى أعمق وأكثر شمولية مقارنة بالدورات التدريبية التي قد تكون أقصر أو أكثر تخصصاً.

من الجدير بالذكر أن نسبة 0% لطرق الترقية الأخرى تشير إلى تركيز واضح على التدريب والتكوين كإستراتيجية رئيسية للترقية، دون إعتداد على أساليب أخرى مثل الترقيات المبنية على الأقدمية أو التقييمات الداخلية بشكل حصري .

بشكل عام، يعكس الإعتداد على التدريب والتكوين في الترقيات رغبة المؤسسة في بناء كوادر مؤهلة ومطورة بشكل مستمر، مما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي والإرتقاء بالمستوى المهني للموظفين. ومع ذلك، يجب على المؤسسة أن توازن بين مختلف أساليب الترقية لضمان عدالة الفرص وتحقيق رضا الموظفين بشكل شامل، خصوصاً في ضوء أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين يشعرون بأن التدريب والتكوين ليس كافياً للترقية .

جدول رقم (16): يوضح مدى تأثير أساليب التدريب بشكل إيجابي على أداء الموظفين و المؤسسة ككل.

النسبة المئوية%	التكرار	أساليب التدريب تأثر على أداء الموظفين و المؤسسة بشكل إيجابي
19,23%	5	لا
80,77%	21	نعم
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (15): في إستمارة البحث.

بناءً على البيانات المقدمة حول تأثير أساليب التدريب على أداء الموظفين والمؤسسة، يظهر أن النسبة الأكبر 80.77% من أفراد العينة يرون أن أساليب التدريب تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين والمؤسسة، بينما يرى 19.23% منهم عدم تأثيرها بشكل إيجابي. هذه البيانات تشير إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يعتقدون أن التدريب يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام.

جدول رقم (17): يوضح رغبة أفراد العينة في التنقل لمصلحة أخرى ( حراك أفقي داخلي) . و الأسباب المؤدية لهذا النقل .

			النسبة المئوية%	التكرار	الرغبة في الانتقال لمصلحة أخرى
النسبة المئوية%	التكرار	أسباب الرغبة في الانتقال إلى مصلحة أخرى	%23.08	6	نعم
%3,85	1	علاقة سيئة مع الزملاء			
%15,39	4	عدم توفر الظروف الفيزيائية			
%3,85	1	غياب الترقية			
%23,08	6	المجموع			
			%76,92	20	لا
			%100	26	المجموع

#### المصدر س ر قم (16): في إستمارة البحث.

تشير البيانات إلى أن معظم أفراد العينة لا يرغبون في الانتقال إلى مصلحة أخرى، حيث بلغت نسبة هؤلاء 76.92%، في حين أن نسبة قليلة 23.08% يرغبون في الانتقال. هذه النسبة الأخيرة تعكس وجود بعض العوامل السلبية التي تدفع الموظفين إلى التفكير في تغيير مصلتهم الحالية.

عند تحليل أسباب الرغبة في الانتقال، يتضح أن عدم توفر الظروف الفيزيائية المناسبة هو السبب الرئيسي بنسبة 15.39%. هذا يشير إلى أن البيئة المادية للعمل تلعب دوراً حاسماً في رضا الموظفين، حيث أن نقص الموارد أو البنية التحتية غير الملائمة يمكن أن يؤثر سلباً على أداء الموظفين وراحتهم، مما يدفعهم للبحث عن مصلحة توفر بيئة عمل أفضل (حراك داخلي أفقي).

العلاقة السيئة مع الزملاء وغياب الترقية كلاهما يشكلان نسبة متساوية تبلغ 3.85%. العلاقة السيئة مع الزملاء تعكس مشكلات في الديناميكيات الاجتماعية وبيئة العمل التعاونية، حيث يمكن أن يؤدي التوتر والصراعات الشخصية إلى رغبة الموظفين في الانتقال لتجنب هذه المشكلات. أما غياب الترقية، فيعكس الإحباط الناجم عن عدم وجود فرص واضحة للتقدم المهني، مما يدفع الموظفين للبحث عن فرص أفضل في مصالح أخرى (حرك داخلي أفقي).

بالمجمل، يمكن القول إن غالبية الموظفين راضون عن مواقعهم الحالية ولا يرغبون في الانتقال، مما يعكس بيئة عمل مستقرة إلى حد ما. ومع ذلك، هناك أقلية تعاني من مشاكل تتعلق بالظروف الفيزيائية، العلاقات الشخصية، وفرص الترقية، مما يشير إلى وجود مجالات بحاجة إلى تحسينات. يجب على الإدارة أن تولي إهتماماً لهذه العوامل لتعزيز الرضا الوظيفي والإحتفاظ بالموظفين من خلال تحسين البيئة المادية للعمل وتعزيز العلاقات بين الزملاء وفتح مسارات واضحة للترقية.

جدول رقم(18): يوضح نسبة قبول المؤسسة لطلبات النقل الداخلي وأسباب رفض أو قبول لهذه الطلبات

			رد المؤسسة على طلبات النقل الداخلي	التكرار	النسبة المئوية%
النسبة المئوية%	التكرار	قبول الطلب نتيجة	نعم	2	%7,69
%3,84	1	الاستجابة للحاجة			
%3,84	1	التنظيم الفعال			
%7,69	2	المجموع			
النسبة المئوية%	التكرار	رفض الطلب نتيجة	لا	4	%15,38
%3,85	1	قصور التواصل			
%3,85	1	التغييرات الهيكلية أو التنظيمية			
%7,69	2	قلة العمال في المصلحة			
%15,38	4	المجموع			
			المجموع	6	%23,08
			لم يقدم طلب	20	%76,92
			المجموع	26	%100

المصدر س ر قم (17): في إستمارة البحث .

تشير البيانات إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة لم يقدموا طلبات للنقل داخل المؤسسة، حيث بلغت نسبة هؤلاء 76.92%. هذا يعكس أن غالبية الموظفين راضون عن مواقعهم الحالية ولا يشعرون بالحاجة إلى الانتقال، مما يشير إلى بيئة عمل مستقرة إلى حد كبير.

من بين الطلبات المقدمة، تم رفض نسبة كبيرة منها بلغت 15,38% وعند تحليل أسباب الرفض يظهر تنوع في العوامل المؤثرة، حيث نجد:

قلة العمال في المصلحة، بنسبة 7.69%، مما يشير إلى نقص في الموارد البشرية المتاحة لتلبية طلبات النقل.

التغييرات الهيكلية أو التنظيمية، بنسبة 3.85%، مما يعكس تحديات داخلية تتعلق بإعادة هيكلة وتنظيم العمل.

قصور في التواصل والتنظيم الفعال، بنسبة 3.85%، مما يشير إلى مشاكل في التواصل الداخلي والتنظيم الإداري، في المقابل، تم قبول نسبة ضئيلة من الطلبات بلغت 7.69%، تعود أسباب قبول هذه الطلبات إلى:

الاستجابة لحاجة محددة، بنسبة 3.84% وإلى التنظيم الفعال، بنسبة 3.84%.

بناء على هذه المعطيات يمكن القول بأن رفض أغلب طلبات النقل من قبل المؤسسة يوحي بوجود شروط صارمة تتبعها المؤسسة في دراسة مثل هكذا طلبات رغم هذا فإن المؤسسة قبلت بعض الطلبات مما يشير إلى وجود نوع من المرونة من ناحية أخرى في دراسة طلبات النقل إلا ان رفض أغلب الطلبات قد ينعكس سلبا على أداء افراد العينة والمؤسسة ككل.

جدول رقم (19): يوضح تعرض أفراد العينة لعقوبات أدت إلى خفض الدرجة أو الرتبة (حرك نازل) .و أسباب المؤدية للتنزيل .

			النسبة المئوية%	التكرار	هل تعرضت لعقوبة أدت إلى تخفيض الدرجة أو الرتبة
النسبة المئوية%	التكرار	أسباب التنزيل في الدرجة أو الرتبة	0%	0	نعم
0%	0	إرتكاب خطأ مهني			
0%	0	مخالفة النظام الداخلي للمؤسسة			
0%	0	إفتعال المشاكل مع العمال			
0%	0	أسباب أخرى			
0%	0	المجموع			
			100%	26	لا
			100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (18): في إستمارة البحث.

يبدو أنه لم يتم تسجيل أي حالة تعرضت فيها أفراد العينة لعقوبة أدت إلى تخفيض الدرجة أو الرتبة، حيث بلغت نسبة الرد ب"لا" 100%. كما أنه لم يتم تسجيل أي أسباب محددة لتنزيل الدرجة أو الرتبة، إذ أن جميع العناصر الأخرى كانت بنسبة صفر في هذا النموذج، هذا يعكس أن الموظفين الذين شملهم هذا الاستطلاع لم يتعرضوا لأي حالات من هذا النوع من العقوبات خلال الفترة المشمولة بالدراسة. هذا يعكس الإمكانيات التي يتمتع بها موظفو القطاع مما أدى إلى تقديم

مستوى جيد من الأداء وقد يرجع ذلك إلى سياسة المؤسسة التي تهدف إلى تحفيز الموظفين أو بيئة العمل الإيجابية. وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل .

### الإجابة عن السؤال رقم (19) :

التنزيل في الدرجة قد يؤثر بشكل متباين على الأفراد وعلى أداء المؤسسة. يمكن أن يؤدي هذا التنزيل إلى انخفاض في الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وقد ينتج عنه تدهور في الثقة بالنفس والمثابرة، مما يؤثر سلبًا على أدائهم الشخصي. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي التنزيل إلى تدهور في العلاقات العملية داخل المؤسسة وزيادة الضغط النفسي، مما ينعكس على الأداء العام. ومع ذلك، يمكن أن يكون للتنزيل أيضًا تأثيرات إيجابية، حيث قد يحفز التحدي الناجم عن التنزيل الموظفين على تطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم بهدف استعادة الدرجة أو تحسين مستواهم المهني. يمكن أن يؤدي هذا التحسين في الأداء الشخصي إلى تطوير مسار وظيفي أكثر تنوعًا وتحديًا، مما قد يعود بالفائدة على المؤسسة بشكل عام في المدى البعيد.

المصدر س ر قم (19): في إستمارة البحث.

جدول رقم (20): يوضح رأي أفراد العينة حول إمكانية اعتماد المؤسسة على أسلوب جيد للترقية.

			النسبة المئوية%	التكرار	أسلوب الترقية المتبع في المؤسسة جيد
			80,77%	21	نعم
النسبة المئوية%	التكرار	أسباب الإعتقاد على أسلوب الترقية السيئة من قبل المؤسسة	19,23%	5	لا
7,69%	2	نقص في الأجر وزيادة في المهام			
0%	0	نقص المسابقات الداخلية (الترقية)			
11,54%	3	غياب الدورات التدريبية لتقمص مناصب أعلى			
0%	0	غياب التحفيز المادي و المعنوي			
19,23%	5	المجموع			

المصدر س ر قم (20): في إستمارة البحث.

بناءً على البيانات المقدمة، يظهر أن غالبية أفراد العينة 80.77% يرون بأن أسلوب الترقية المعتمد في المؤسسة جيد، بينما يعتقد نسبة قليلة 19.23% منهم أنه غير جيد.

وبالنظر إلى أسباب الاعتماد على أسلوب الترقية السيئة من قبل المؤسسة، يتبين أن 11.54% من الموظفين يرجعون ذلك إلى غياب الدورات التدريبية المتاحة لتقمص المناصب الأعلى، بينما يشير 7.69% إلى نقص في الأجر وزيادة في المهام.

تحليل هذه البيانات يسلط الضوء على أهمية فهم آراء الموظفين حول نظام الترقية وأسباب استجاباتهم المختلفة، ويمكن أن يكون الأساس لإتخاذ إجراءات تحسينية لتعزيز رضا الموظفين وتحسين أداء المؤسسة.

جدول رقم (21): يوضح تأثير الترقية على أداء أفراد العينة والمؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	الترقية تآثر على أدائك وأداء المؤسسة ككل
7,69%	2	لا
92,31%	24	نعم
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (21): في إستمارة البحث.

تظهر بيانات الجدول أن الترقية تمتلك تأثيراً إيجابياً على أفراد العينة بنسبة كبيرة تقرب: 92.31% على أداء الموظفين والمؤسسة، حيث أبدى معظم أفراد العينة تأثيراً إيجابياً للترقية على أداء الموظفين و المؤسسة ككل. تليها نسبة صغيرة من أفراد العينة 7.69% أبدوا حالات تأثير سلبية، والذي يمكن أن يكون بسبب عدم التكيف مع المسؤوليات الجديدة أو ضغط العمل الزائد. بشكل عام، تعزز الترقية الأداء العام للمؤسسة والموظفين، مع وجود بعض الاستثناءات السلبية .

جدول رقم(22): يوضح مدى مراعات الفروق الفردية لأفراد العينة في توزيع المهام من قبل المؤسسة.

			النسبة المئوية%	التكرار	المؤسسة تراعي الفروق الفردية في توزيع المهام
النسبة المئوية%	التكرار	المؤسسة تراعي الفروق الفردية نتيجة	%34,62	9	نعم
%15.38	4	حسن توزيع المهام وفق الخبرة و المستوى التعليمي			
%7.69	2	الشفافية في توزيع المهام			
%11.54	3	الاعتراف بالقدرات الفردية و تدعيمها			
%34,62	9	المجموع			
النسب المئوية%	التكرار	المؤسسة لا تراعي الفروق الفردية نتيجة	%65,38	17	لا
%11.53	3	غياب العدالة			
%26.92	7	وجود قيود مختلفة تحول دون تحقيق ذلك			
%11.53	3	تقدير غير دقيق للقدرات			
%7.69	2	عوامل تقنية إدارية تمنع ذلك			
%7.69	2	نقص الإعراف بالتميز الفردي			
%65,38	17	المجموع			
			%100	26	المجموع

المصدر س ر قم (22): في إستمارة البحث .

تشير البيانات المقدمة إلى أن غالبية أفراد العينة 65.38% يعتقدون بأن المؤسسة لا تراعي الفروق الفردية في توزيع المهام. بينما 34.62% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تراعي الفروق الفردية في توزيع المهام، وعند فحص أسباب مراعات المؤسسة للفروق الفردية في توزيع المهام، يتبين أن 15.38% منهم يرون أن حسن توزيع المهام يعتمد على الخبرة والمستوى التعليمي للفرد، بينما 7.69% يشير إلى الشفافية في توزيع المهام. و11.54% إلى الاعتراف بالقدرات الفردية وتدعيمها

أما بالنسبة لأفراد العينة الذين يرون بعدم تقدير المؤسسة للفروق الفردية في توزيع المهام، فيشير 11.53% منهم إلى غياب العدالة. وبينما يعتقد 26.92% من الموظفين أن وجود قيود مختلفة يعيق تقدير المؤسسة للفروق الفردية، يشير 11.53% إلى تقدير غير دقيق للقدرات، و7.69% إلى عوامل تقنية وإدارية تمنع ذلك.

بناءً على هذه البيانات، يمكن الاستنتاج بأن هناك تحديات تواجه المؤسسة في تقدير الفروق الفردية في توزيع المهام، وهو أمر يتطلب منها التحسين والتطوير في سياساتها وعملياتها لضمان توزيع عادل وفعال للمهام بين الموظفين.

جدول رقم(23): يوضح رأي أفراد العينة حول تأثير الحراك الداخلي على أداء المؤسسة.

			النسبة المئوية%	التكرار	الحراك الداخلي يؤثر على أداء المؤسسة
النسبة المئوية%	التكرار	الحراك الداخلي يؤثر سلباً نتيجة	15,38%	4	سلباً
3.84%	1	تشنت الانتباه			
7.69%	2	تباطؤ عمليات اتخاذ القرار			
3.84%	1	تدهور المناخ العملي			
15,38%	4	المجموع			
النسبة المئوية%	التكرار	الحراك الداخلي يؤثر إيجاباً نتيجة	84,62%	22	إيجاباً
15.39%	4	تعزيز الإبداع والابتكار			
15.39%	4	تعزيز التعاون وروح الفريق			
23.07%	6	تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية			
30.77%	8	تحسين أداء الموظفين و المؤسسة ككل			
84,62%	22	المجموع			
			100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (23): في إستمارة البحث

تشير البيانات إلى أن أكبر نسبة 84.62% من أفراد العينة يرون أن الحراك الداخلي يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، بينما يعتقد 15.38% منهم أنه يؤثر سلباً.

وعندما ننظر إلى الأثر السلبي للحراك الداخلي، يشير 3.84% من أفراد العينة إلى تشنت الانتباه، و7.69% إلى تباطؤ عمليات اتخاذ القرار، و3.84% إلى تدهور المناخ العملي.

أما بالنسبة للأثر الإيجابي للحراك الداخلي، فيشير 15.39% من الموظفين إلى تعزيز الإبداع والابتكار، وإلى تعزيز التعاون وروح الفريق ، و23.07% إلى تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية، و30.77% إلى تحسين أداء الموظفين والمؤسسة ككل.

بناءً على هذه البيانات، يمكن الاستنتاج بأن الحراك الداخلي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على أداء المؤسسة، ومن الضروري أن تواصل المؤسسة تشجيع هذا الحراك واستثماره في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار والتعاون داخل المنظمة.

### المحور الثالث : تحليل و تفسير البيانات الخاصة ب: تأثير الحراك المهني الخارجي

على أداء مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير -بوحجار -بولاية الطارف

جدول رقم (24): يوضح نقل أفراد العينة من مؤسسة أخرى إلى مؤسستهم الحالية و الدوافع المؤدية لهذا النقل.

			النسبة المئوية%	التكرار	هل تم نقلك إلى مؤسستك الحالية
النسبة المئوية%	التكرار	دوافع الانتقال الى هذه المؤسسة	7.69%	2	نعم
3.84%	1	وجود فرص وظيفية أفضل			
3.84%	1	توفر بيئة ملائمة للعمل			
7.69%	2	المجموع			
			92.31%	24	لا
			100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (24) : في إستمارة البحث .

تشير البيانات إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة ، بنسبة 92.31% ، لم يتم نقلهم إلى مؤسستهم الحالية ، في حين أن نسبة قليلة من أفراد العينة تم نقلهم ، حيث بلغت نسبة هؤلاء 7.69% ، هذا يعكس أن معظم الموظفين لم يتعرضوا لعملية النقل ويبدو أنهم مستقرون في مواقعهم الحالية.

عند النظر في دوافع الانتقال إلى المؤسسة، نجد أن هذه الدوافع تتنوع بين البحث عن فرص وظيفية أفضل وتوفير بيئة ملائمة للعمل. من بين الموظفين الذين انتقلوا، نجد أن 3.84% ذكروا وجود فرص وظيفية أفضل كدافع رئيسي للانتقال، ونفس النسبة 3.84% أشارت إلى توفر بيئة ملائمة للعمل كسبب للانتقال. هذا يدل على أن تحسين الفرص المهنية والبيئة العملية يلعبان دوراً هاماً في جذب الموظفين إلى المؤسسة.

بناءً على هذه البيانات، يمكن استخلاص أن المؤسسة قد لا تكون وجهة رئيسية للنقل الوظيفي، حيث أن نسبة قليلة فقط من الموظفين انتقلوا إليها. ومع ذلك، فإن الأسباب التي دفعت الموظفين للانتقال، مثل الفرص الوظيفية الأفضل والبيئة الملائمة للعمل، تسلط الضوء على أهمية هذه العوامل في جذب الموظفين الجدد.

بالمجمل، تشير هذه البيانات إلى تحديات تواجه المؤسسة في جذب الموظفين عبر النقل الوظيفي. على الرغم من أن غالبية الموظفين مستقرون في مواقعهم الحالية، فإن الأسباب المحدودة التي تدفع الموظفين للانتقال إلى المؤسسة تعكس الحاجة إلى تعزيز العوامل الجاذبة مثل تحسين فرص النمو المهني وتوفير بيئة عمل ملائمة. لذا، ينبغي على الإدارة التركيز على تطوير سياسات تحسين البيئة العملية وتقديم فرص وظيفية مغرية لتحفيز الموظفين على الانضمام إلى المؤسسة والنمو داخلها.

الإجابة رقم (25): تأثير النقل الخارجي على أداء أفراد العينة .

الأفراد الذين تم نقلهم للمؤسسة الحالية يقدر عددهم ب 02 موظف أي بنسبة مئوية تقدر ب: 7,69% حيث ساهم إنتقالهم إلى بيئة العمل الجديدة حسب رأيهم في تعزيز مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة، مما يعزز إيجابياً أدائهم ومساهماتهم في المؤسسة. ومع ذلك، قد يواجهون تحديات في التأقلم مع البيئة الجديدة، ولكن بالتحفيز والدعم اللازمين، يمكنهم تحويل هذه التحديات إلى فرص للنمو الشخصي والمهني. مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ككل .

المصدر س ر قم : (25) في إستمارة البحث .

جدول رقم (25): يوضح تقديم طلب من قبل أفراد العينة للعمل بمؤسسات أخرى (نقل خارجي) و أسباب تقديم الطلب .

			هل قدمت طلب للعمل بمؤسسة أخرى (نقل خارج)	التكرار	النسبة المئوية%
النسبة المئوية%	التكرار	أسباب تقديم الطلب	نعم	5	19,23%
11.53%	3	التقرب من مكان الإقامة			
3.85%	1	من اجل فرص الترقية			
3.85%	1	بيئة عمل أفضل وإيجابية			
19,23%	5	المجموع			
			لا	21	80,77%
			المجموع	26	100%

المصدر س ر قم : (26) في إستمارة البحث

تشير البيانات إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة ، بنسبة 80.77% ، لم يقدموا طلبات للنقل خارج المؤسسة ، في حين نسبة قليلة من الموظفين قدمت طلبات للعمل في مؤسسات أخرى (نقل خارج)، حيث بلغت نسبة هؤلاء 19.23% . هذا يعكس أن معظم الموظفين راضون عن مواقعهم الحالية ولا يشعرون بالحاجة إلى البحث عن فرص عمل في مؤسسات أخرى، مما يشير إلى بيئة عمل مستقرة إلى حد ما، عند النظر في أسباب تقديم طلبات النقل خارج المؤسسة، نجد أن الأسباب تتنوع بين التقرب من مكان الإقامة و البحث عن فرص الترقية والرغبة في بيئة عمل أفضل وإيجابية. من بين أفراد العينة الذين قدموا طلبات نقل، نجد أن 11.53% أشاروا إلى رغبتهم في التقرب من مكان إقامتهم كسبب رئيسي لتقديم الطلب. بينما ذكر 3.85% منهم أن السبب هو البحث عن فرص ترقية أفضل، ونفس النسبة (3.85%) أشارت إلى الرغبة في بيئة عمل أفضل وإيجابية.

بناءً على هذه البيانات، يمكن استخلاص أن غالبية الموظفين في المؤسسة يشعرون بالرضا عن بيئة العمل الحالية إلى حد كبير، حيث أن نسبة كبيرة منهم لم يسعوا إلى تقديم طلبات للنقل خارج المؤسسة. ومع ذلك، توجد نسبة معتبرة من الموظفين الذين يبحثون عن تحسين ظروفهم سواء بالتقرب من مكان إقامتهم أو بالبحث عن فرص ترقية أو بيئة عمل أكثر إيجابية.

بالمجمل، تعكس هذه البيانات تحديات محددة تواجه بعض الموظفين، مثل الرغبة في التوازن بين العمل والحياة الخاصة، والحاجة إلى فرص نمو وظيفي، وبيئة عمل محفزة. لذا، ينبغي على الإدارة النظر في سياسات مرنة تسمح للموظفين بالعمل بالقرب من أماكن إقامتهم، وتطوير برامج للترقية المهنية، وتحسين بيئة العمل العامة لتلبية احتياجات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي.

جدول رقم(26): يوضح رد المؤسسة عل طلبات النقل من قبل أفراد العينة إلى مؤسسات أخرى .

النسبة المئوية%	التكرار	قبول المؤسسة لطلبات النقل إلى مؤسسة أخرى
11,54%	03	لا
7,69%	02	نعم
19,23%	05	المجموع
80,77%	21	لم يقدم طلب
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (27): في إستمارة البحث .

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى مدى قبول المؤسسة لطلبات النقل المقدمة من طرف أفراد العينة للانتقال إلى مؤسسات أخرى وفقا للجدول لم يقدم 21 من أفراد العينة طلبات للنقل حيث تمثل أكبر نسبة 80,77% من العينة ، أما بالنسبة لطلبات المقدمة فقد قبلت المؤسسة 02 فقط من أصل 05 من مجموع الطلبات المقدمة أي بنسبة 7,69%، بينما رفضت 03 طلبات وتمثل أكبر بنسبة 11,54% من ردود المؤسسة حول الطلبات المقدمة ، يمكن القول بأن هناك توازن بين قبول الطلبات من رفضها من طرف المؤسسة حيث يمكن استخدام هذه البيانات لفهم سياسات المؤسسة المتعلقة بالنقل و تقدير مدى قبولها و رفضها لهذه الطلبات في حين تشير الغالبية الكبرى من أفراد العينة بعدم تقديمهم لطلبات النقل إلى وجود استقرار وظيفي وبيئة عمل إيجابية وهو ما ينعكس إيجابا على أداء أفراد العينة و المؤسسة ككل .

جدول رقم (27) : يوضح رأي أفراد العينة حول التأثير الإيجابي لرد المؤسسة على أداء أفراد العينة و المؤسسة.

			رد المؤسسة حول طلب النقل يؤثر إيجاباً على الأداء	التكرار	النسبة المئوية%
رد المؤسسة لايؤثر إيجاباً على أداء	التكرار	النسبة المئوية%	لا	8	%30,77
صعوبة التأقلم	3	11.54%			
ضعف الأداء	5	19.23%			
المجموع	8	30.77%			
رد المؤسسة يؤثر إيجاباً على الأداء	التكرار	النسبة المئوية%	نعم	18	%69,23
تحقيق الرضا الوظيفي	7	26.92%			
تنمية المهارات	1	3.85%			
الانسجام مع أفراد العمل	3	11.54%			
تحسين الأداء	7	26.92%			
المجموع	18	69.23%			
			المجموع	26	100%

المصدر س ر قم (28): في إستمارة البحث .

تشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة يعتقدون أن رد المؤسسة على طلب النقل يؤثر إيجابياً على الأداء، حيث بلغت نسبة هؤلاء الموظفين 69.23% ، بينما يرى 30.77% من أفراد العينة أن رد المؤسسة لا يؤثر إيجابياً على الأداء. من بين الذين يرون أن رد المؤسسة يؤثر إيجابياً على الأداء، يعتقد 26.92% ، أن ذلك يحقق الرضا الوظيفي، و 26.92% من أفراد العينة يرون أنه

يحسن الأداء، في حين يعتقد 11.54% من أفراد العينة أنه يعزز الانسجام مع أفراد العمل، و3.85% منهم يرون أنه يساهم في تنمية المهارات. أما بالنسبة للذين يرون أن رد المؤسسة لا يؤثر إيجابياً.

11.54% من أفراد العينة يعانون من صعوبة التأقلم، و19.23% يواجهون ضعف الأداء. بناءً على هذه البيانات، يمكن للمؤسسة تحسين سياسات النقل والإجراءات المتعلقة بها من خلال تعزيز التواصل الداخلي، وتقديم دعم إضافي للموظفين لتحسين تأقلمهم وأدائهم، وتعزيز الموارد البشرية لتلبية الطلبات بشكل أفضل، ومراجعة الهيكل التنظيمي لدعم احتياجات الموظفين. ذلك من شأنه أن يساهم في تحقيق بيئة عمل أكثر إنتاجية ورضا وظيفي أعلى. مما يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين و المؤسسة ككل .

جدول رقم (28): يوضح أفراد العينة الذين قدموا طلبات للإستيداع والأسباب المؤدية لتقديم الطلبات.

			النسبة المئوية%	التكرار	هل قدمت طلباً للإستيداع
النسبة المئوية%	التكرار	أسباب تقديم طلب الإستيداع	%11,54	3	نعم
%0	0	وقوع حادث للزوج (ة) أو إصابته بمرض خطير			
%0	0	وقوع حادث للولد أو إصابته بمرض خطير			
%0	0	الانخراط في القوات المسلحة ( الخدمة الوطنية)			
%0	0	القيام بدراسات أو أبحاث للصالح العام			
%7,69	2	لأسباب شخصية			
%3,85	1	تربية ولد يقل سنه عن 05 سنوات			
%0	0	تربية ولد مصاب بعاهة تتطلب معالجة مستمرة			
%0	0	إتباع الزوج (ة) إذا كان مقر إقامته (ها) بعيد عن مكان العمل			
%0	0	أسباب أخرى			
%11,54	3	المجموع			
			%88,46	23	لا
			%100	26	المجموع

المصدر س ر قم (29) : في إستمارة البحث .

تشير البيانات إلى أن أكبر نسبة من أفراد العينة 88.46% لم يقدموا طلباً للإستيداع في حين نسبة قليلة من الموظفين قدموا طلباً للإستيداع، بنسبة 11.54% . وقد تنوعت أسباب تقديم طلب الاستيداع بين الموظفين، حيث كانت الأسباب الشخصية الأكثر شيوعاً بنسبة 7.69% ، تليها تربية ولد يقل سنه عن 5 سنوات بنسبة 3.85% ، ولم تكن هناك طلبات للإستيداع بسبب

وقوع حادث للزوج(ة) أو إصابته بمرض خطير، أو وقوع حادث للولد أو إصابته بمرض خطير، أو الإخراط في القوات المسلحة (الخدمة الوطنية)، أو القيام بدراسات أو أبحاث للصالح العام، أو تربية ولد مصاب بعاهة تتطلب معالجة مستمرة، أو إتباع الزوج(ة) إذا كان مقر إقامته (ها) بعيد عن مكان العمل، أو لأسباب أخرى، حيث بلغت نسب هذه الأسباب جميعاً 0%. يعكس هذا التحليل أن غالبية الموظفين يفضلون الإستمرار في عملهم الحالي ولا يجدون ضرورة لتقديم طلبات للاستيداع إلا في حالات خاصة، مما يشير إلى رضاهم العام عن بيئة العمل. يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه المعلومات لتعزيز سياساتها الداعمة للموظفين، خاصة فيما يتعلق بتوفير الدعم اللازم للأسباب الشخصية وتربية الأطفال الصغار.

جدول رقم (29) :يوضح رد المؤسسة على طلبات الإستيداع المقدمة من طرف أفراد العينة وأسباب عدم قبول هذه الطلبات .

النسبة المئوية%	التكرار	قبول طلب الإستيداع من قبل المؤسسة
النسبة المئوية%	التكرار	أسباب عدم قبول طلب الإستيداع من قبل المؤسسة
0%	0	خلاف مع المدير
3,85%	1	نقص في اليد العاملة
3,85%	1	أسباب أخرى
7.69%	2	المجموع
3,85%	1	نعم
11,54%	3	المجموع
88,46%	23	لم يقدم طلب
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم(30) : في إستمارة البحث

تشير البيانات إلى أن أكبر نسبة 7.69 % من طلبات الإستيداع تم رفضها في حين تم قبول طلب واحد بنسبة 3.85% من إجمالي عدد الطلبات.

بالنسبة لأسباب عدم قبول طلبات الإستدعاء، فقد تبين أن النقص في اليد العاملة ووجود أسباب أخرى بنسبة 3.85% والمتمثلة في عدم توفر كفاءات تغطي هذا الشغور المؤقت في المنصب حسب تصريح أفراد العينة من بين الأسباب الرئيسية لرفض الطلبات .

بشكل عام، تظهر البيانات أن نسبة قليلة جداً من طلبات الاستدعاء تمت الموافقة عليها، مع وجود بعض الأسباب المحددة التي أدت إلى رفض الطلبات، مثل نقص في اليد العاملة ووجود أسباب أخرى تتمثل في عدم توفر كفاءات تغطي هذا الشغور المؤقت في المنصب حسب إجابات أفراد العينة كما يجدر الإشارة إلى أن الغالبية الكبرى من أفراد العينة لم يقدموا طلباً للإستيداع وهو ما يعكس الاستقرار المهني و الاجتماعي الذي يعيشه أفراد العينة مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل .

#### الإجابة رقم ( 31 ):

يأثر عدم قبول طلب الإستيداع المقدم على أداء أفراد العينة في مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوحجار - بولاية الطارف من خلال :. الشعور بالإحباط وخيبة الأمل والذي يؤدي إلى الإنخفاض في المعنويات والدافعية للعمل. كما يزيد من الضغط النفسي كنتيجة مباشرة لرفض الطلب، وهذا يؤثر بشكل سلبي على الأداء. كما يؤثر سلباً بعلاقته مع الإدارة، من خلال الشعور بعدم التقدير لطلباته، مما يؤدي إلى عدم الرضا، وعدم القدرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية . هذا كله يؤدي إلى انخفاض ملحوظ في أدائه وأداء المؤسسة ككل ، نتيجة شعوره بعدم التقدير من قبل الإدارة وهذا يؤثر سلباً على التزامه وحماسه إتجاه العمل، وهو ما ينعكس سلباً على الاداء الكلي للمؤسسة .

المصدر س ر قم (31) : في إستمارة البحث.

جدول رقم (30): يوضح طلبات الإستقالة المقدمة من طرف أفراد العينة. و أسباب تقديم هذه الطلبات .

			النسبة المئوية%	التكرار	تقديم طلب للإستقالة من منصبك
النسبة المئوية%	التكرار	سبب تقديم الإستقالة	11.54%	3	نعم
0%	0	توفر منصب عمل آخر أحسن من المنصب الحالي			
3.85%	1	ظروف صحية			
7.69%	2	مشاكل مع الإدارة			
0%	0	ظروف العمل الصعبة			
0%	0	عدم موائمة العمل للمؤهلات العلمية أو الجسدية			
0%	0	أسباب أخرى			
11.54%	3	المجموع			
			88.46%	23	لا
			100%	26	المجموع

#### المصدر س ر قم(32): في إستمارة البحث

البيانات تُظهر أن هناك 3 من بين 26 شخصًا قدموا طلبات للإستقالة، مما يمثل نسبة 11.54% من مجموع العينة. بينما بلغ عدد افراد العينة الذين لم يقدموا طلبات الاستقالة 23، مما يمثل أكبر نسبة 88.46% من مجموع أفراد العينة . بالنسبة لأسباب تقديم الإستقالة، فقد أشار 1 شخص إلى الظروف الصحية كسبب لتقديم الاستقالة بنسبة 3.85% ، بينما أشار 2 أشخاص إلى مشاكل مع الإدارة كسبب لتقديم الاستقالة بنسبة 7.69% .

لا توجد أسباب أخرى مُذكورة في البيانات، ولم يُذكر أي شخص سببًا آخر لتقديم الاستقالة.

بشكل عام، يُظهر التحليل أن هناك عددًا قليلاً من الأشخاص قدموا طلبات للاستقالة، وأن الأسباب الرئيسية المذكورة لتقديم الاستقالة تتمثل في الظروف الصحية والمشاكل مع الإدارة.

جدول رقم (31): يوضح رأي أفراد العينة حول تعرض أحد زملاء العمل للفصل خلال مساهمهم المهني

النسبة المئوية%	التكرار	تعرض الزميل للفصل نتيجة
00%	00	إرتكاب خطأ مهني جسيم
00%	00	النجاح في مسابقات توظيف
23,08%	06	الهجرة لبلد أجنبي
00%	00	أسباب أخرى
76,92%	20	لم يقدم إجابة
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (33): في إستمارة البحث

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أكبر نسبة 76,92% من أفراد العينة الذين لم يقدموا أي إجابة يعكس عدم إهتمامهم بالموضوع أو عدم تعرض أحد زملائهم للفصل خلال مساهم المهني ، بينما كانت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بفصل أحد الزملاء خلال مساهم المهني بسبب الهجرة لبلد أجنبي بنسبة 23,08%. في حين لا توجد حالات فصل نتيجة إرتكاب خطأ مهني جسيم أو النجاح في مسابقات التوظيف. وهو ما يدل على الإستقرار المهني الذي يعيشه الموظفون والذي يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة ككل

جدول رقم (32): يوضح كيفية تأثير إستقالة بعض العمال على أداء أفراد العينة و المؤسسة ككل.

النسبة المئوية%	التكرار	إستقالة الزملاء يآثر على أداء الموظفين والمؤسسة
84,62%	22	سلب
15,38%	04	إيجاب
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (35): في إستمارة البحث

من خلال معطيات الجدول أعلاه تشير أكبر نسبة 84.62% من إجابات أفراد العينة إلى تأثير سلبي لإستقالة احد الزملاء على أداء الموظفين و المؤسسة ، تليها 15.38% تشير إلى تأثير إيجابي. تظهر هذه البيانات أن استقالة الزملاء يمكن أن تكون لها تأثير كبير على البيئة العملية، مما يتطلب اهتمامًا مستمرًا بصحة الموظفين ورفاهيتهم وتعزيز الاتصال والتواصل في المؤسسة للحد من التأثيرات السلبية المحتملة. لتحقيق أفضل أداء للموظفين وهو ما ينعكس بدوره على أداء المؤسسة ككل.

جدول رقم (33): يوضح الحراك المهني الأكثر إنتشارا في المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	الحراك المهني الأكثر إنتشار في المؤسسة
57,69%	15	الترقية
3,85%	01	النقل إلى مؤسسة أخرى (نقل خارجي)
00%	00	الإنزال في الرتبة أو الدرجة ( حراك مهني نازل)
00%	00	الفصل عن العمل للموظفين
38,46%	10	نقل بين المصالح ( حراك أفقي )
100%	26	المجموع

المصدر س ر قم (36) : في إستمارة البحث .

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن الحراك المهني الأكثر إنتشارا في المؤسسة حسب أفراد العينة يتمثل بشكل رئيسي في الترقيات، حيث بلغت نسبتها 57.69% من إجمالي إجابات أفراد العينة. بينما كانت حركات النقل بين المصالح (الحراك الأفقي) تشكل 38.46%، وكان هناك إجابة واحدة فقط تعتبرالنقل إلى مؤسسة أخرى شائعا في المؤسسة بنسبة 3.85%. في الوقت نفسه، لا تعد حركات التنزيل

في الرتبة أو الدرجة، أو فصل عن العمل للموظفين. من أنواع الحراك المهني المنتشر في المؤسسة حسب إجابات أفراد العينة ، تظهر الترقيات والنقل بين المصالح كأهم وسيلة لتطوير الأداء والمسار المهني للموظفين، بينما يبقى النقل الخارجي خيارًا شائعًا لتبادل الخبرات والمهارات في المؤسسة .

#### رابعاً النتائج العامة للدراسة :

##### 1. مناقشة النتائج على ضوء تساؤلات الدراسة :

بعد تحليل و تفسير البيانات الميدانية في جداول إحصائية نتوصل الآن إلى هدف البحث الذي إنطلقنا منه في إشكالية بحثنا منذ البداية من خلال الإجابة على التساؤلات الدراسة .

##### 1.1. نتائج التساؤل الفرعي الأول: الذي جاء على النحو التالي : " كيف يؤثر الحراك الداخلي

على الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوجار - بولاية الطارف؟.

نلخص إجابات عينة الدراسة على التساؤل الفرعي الأول في النقاط التالية :

-65,38% من أفراد العينة تم تنصيبهم عن طريق المسابقات الخارجية .

- 88,46% من أفراد العينة راضون عن منصبهم الحالي نتيجة الأجر المناسب و بيئة العمل الإيجابية و تلائم المنصب مع المؤهلات العلمية .
- 88,46% من أفراد العينة يعتبرون بأن منصبهم الحالي يؤثر إيجابا على أدائهم .
- 57,69% من أفراد العينة تم ترقيتهم في الدرجة أو الرتبة الحالية عن طريق الأقدمية أو مسابقات داخلية أو دورات تكوينية .
- 92,31% من أفراد العينة يعتبرون بأن الترقية تؤثر على أداء الموظفين و المؤسسة بالإيجاب وهذا نتيجة زيادة التحفيز وزيادة الولاء و الإلتزام للمؤسسة بالإضافة إلى تحسن مستواهم المادي.
- 34,62% من أفراد العينة يعتبرون سياسة الترقية في المؤسسة ممتازة.
- 53,85% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تعتمد على أسلوب التدريب و التكوين للترقية .
- 80,77% من أفراد العينة يرون بأن التدريب يؤثر على أداء الموظفين بشكل إيجابي .
- 76,92% من أفراد العينة ليس لديهم الرغبة في الإلتقال لمصلحة أخرى .
- 15,38% من أفراد العينة لم يتم قبول طلب نقلهم لمصلحة أخرى نتيجة قصور في التواصل والتغييرات الهيكلية أو التنظيمية و قلة العمال في المصلحة .
- 100% من أفراد العينة لم يتعرضوا لعقوبة أدت إلى تخفيض درجتهم أو رتبته.
- التنزيل في الدرجة أو الرتبة يؤثر سلبا على أداء الموظفين و المؤسسة ككل
- 80,77% من أفراد العينة يعتبرون أسلوب الترقية المتبع من قبل المؤسسة جيد .
- 92,31% من أفراد العينة يرون بأن الترقية تؤثر على أدائهم و أداء المؤسسة ككل .
- 65,38% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة لا تراعي الفروق الفردية في توزيع المهام نتيجة غياب العدالة ووجود قيود مختلفة تحول دون تحقيق ذلك بالإضافة إلى التقدير الغير دقيق للقدرات و العوامل التقنية و الإدارية وكذا نقص الإعتراف بالتميز الفردي .
- 84,62% من أفراد العينة يرون بأن الحراك الداخلي يؤثر على أداء المؤسسة بالإيجاب من خلال تعزيز الإبداع و الإبتكار وتعزيز روح التعاون وروح الفريق وكذا تعزيز الشعور بالإلتزام والمسؤولية و تحسين أداء الموظفين و المؤسسة ككل.

## 2.1. الإجابة على التساؤل الفرعي الأول:

-كيف يؤثر الحراك المهني الداخلي على الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير -بوحجار-ولاية الطارف؟

- بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن القول أن الحراك المهني الداخلي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير - بوحجار - ولاية الطارف. فالترقية والرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي يلعبون دوراً كبيراً في تحسين الأداء. ومع ذلك، هناك بعض التحديات مثل نقص التدريب والتكوين وعدم مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والتي تحتاج إلى معالجة لتحقيق التأثير الإيجابي الكامل.

- وعليه فإن النتائج المتوصل إليها تجيب بشكل شامل على أن الحراك المهني الداخلي يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة التكوين المهني و التمهين مناجلية بشير -بوحجار - بولاية الطارف بشكل إيجابي ، حيث توضح بأن العلاقة إيجابية بين الحراك المهني الداخلي والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة ، بشكل عام يمكن القول بأن الحراك الداخلي يؤثر في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الإبداع والتعاون بين الموظفين مما يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة ككل.

## 3.1. نتائج التساؤل الفرعي الثاني :

-92,31% من أفراد العينة لم يتم نقلهم إلى مؤسستهم الحالية .

-ساهم إنتقال 02 من الموظفين الجدد إلى المؤسسة في تعزيز مهاراتهم و إكتساب خبرات جديدة وهو ما أثر على أدائهم و أداء المؤسسة بالإيجاب .

-80,77% من أفراد العينة لم يقدمو طلبا للعمل بمؤسسة أخرى ( نقل خارجي).

-11,54% من طلبات النقل المقدمة لم يتم قبولها من قبل المؤسسة .

-69,23% من أفراد العينة يعتبرون بأن رد المؤسسة على طلبات النقل يؤثر إيجاباً على أداء أفراد العينة و المؤسسة وهذا نتيجة تحقيق الرضا الوظيفي و تنمية المهارات وكذا الإنسجام مع أفراد العمل و تحسين الأداء .

-88,46% من أفراد العينة لم يقدمو طلبا للإستيداع .

-7,69% من طلبات الإستيداع المقدمة لم يتم قبولها من قبل المؤسسة وهذا راجع إلى نقص في اليد العاملة و أسباب أخرى تتمثل في عدم توفر كفاءات تغطي هذا الشغور.

-يؤثر عدم قبول طلبات الإستيداع على أداء أفراد العينة و المؤسسة ككل .بشكل سلبي .

-88,46% من أفراد العينة لم يقدمو طلبات للإستقالة .

-76,92% لم يتعرض زميل لهم في العمل خلال مساره المهنى إلى للفصل .

-84,62% من أفراد العينة يعتبر بأن إستقالة أحد الزملاء يؤثر سلبا على أداء الموظفين و المؤسسة .

-57,69% من أفراد العينة يعتبرون الترقية هو الحراك المهنى الأكثر إنتشارا في المؤسسة .

#### 4.1.الإجابة على التساؤل الفرعى الثانى:

كيف يؤثر الحراك المهنى الخارجى على الأداء الوظيفى لموظفى مؤسسة التكوين المهنى و التمهين مناجلية بشير -بوحجار - بولاية الطارف؟

النتائج المتوصل إليها تجيب على السؤال الفرعى الثانى المتمثل فى "كيف يؤثر الحراك المهنى الخارجى على الأداء الوظيفى لموظفى مؤسسة التكوين المهنى و التمهين مناجلية بشير -بوحجار - بولاية الطارف ، حيث يظهر أن الحراك المهنى الخارجى، رغم ندرته، يمكن أن يكون له تأثير إيجابى على الأداء الوظيفى من خلال تعزيز المهارات والخبرات. وفى نفس الوقت، فإن رفض طلبات النقل والاستيداع يؤثر سلباً على الأداء. بالإضافة إلى ان الاستقالات والفصل أيضاً نادرة ولكنها تؤثر سلباً عند حدوثها. بشكل عام، الحراك المهنى الخارجى له تأثير مزدوج على الأداء الوظيفى يتوقف على كيفية تعامل المؤسسة معه.

بناءً على النتائج المتوصل إليها، نجيب على السؤال المركزى و المتمثل فى : " كيف يؤثر الحراك

المهنى فى تحسين أداء مؤسسة التكوين المهنى مناجلية بشير - بوحجار - (ولاية الطارف)؟.

يمكن القول أن الحراك المهنى فى مؤسسة التكوين المهنى مناجلية بشير - بوحجار - (ولاية

الطارف) يؤثر بشكل إيجابى على تحسين أداء المؤسسة، الحراك المهنى الداخلى يظهر تأثيراً قوياً

من خلال الترقية، التدريب، وتوزيع المهام العادل، مما يعزز الولاء والانتماء ويزيد من الكفاءة. أما

الحراك المهني الخارجي، رغم ندرته، فيمكن أن يكون له تأثير إيجابي من خلال اكتساب المهارات الجديدة ، إلا أن رفض طلبات النقل والاستيداع يؤثر سلباً. لتعزيز الأداء الوظيفي، تحتاج المؤسسة إلى تحسين برامج التدريب والتكوين، سياسات الترقية، توزيع المهام بشكل عادل، وتسهيل عمليات النقل والاستيداع. بذلك، يمكن تحقيق تحسين مستدام في الأداء الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

## 2. مناقشة النتائج على ضوء الدراسة السابقة :

- دراسة مراد رمزي خرموش، " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام".

. تتشابه الدراسة السابقة مع دراستنا في كون أن الحراك المهني يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الإبداع والتعاون بين الموظفين. ومع ذلك، توجد تحديات مثل نقص التدريب والتكوين وعدم مراعاة الفروق الفردية حيث يجب معالجتها لتحقيق النتائج الإيجابية الكاملة. كما يتفقان في التأكيد على أهمية العدالة التنظيمية والحراك المهني في تحسين الأداء الوظيفي، أما نقاط الاختلاف فتتمثل في كون دراسة مراد رمزي خرموش تؤكد على أهمية العدالة التنظيمية في تعزيز الحراك المهني، بينما دراستنا تبرز تأثير الحراك المهني الداخلي والخارجي على أداء المؤسسة كما تركز الدراسة السابقة ( دراسة مراد رمزي خرموش) على العدالة التنظيمية كعامل رئيسي، بينما تركز دراستنا ( دور الحراك المهني في أداء المؤسسة ) على تأثير الحراك المهني على الأداء. وعليه دراستنا تقدم تفاصيل أعمق حول كيفية تأثير الحراك المهني على الأداء الوظيفي وتسلط الضوء على التحديات التي يمكن مواجهتها.

- دراسة جديلي كوثر و ابن ساكتة مباركة، " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية".

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أهمية تحسين أداء المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية بشكل فعّال ، فكل من الدراستين تشير إلى أن سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير ونظام التحفيز للموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة.، كما تم التركيز في كل من الدراستين على الحراك المهني كعامل رئيسي في تحسين الأداء الوظيفي. أما نقاط الاختلاف فقد تطرقت الدراسة السابقة حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة، بينما تركز دراستنا على دور الحراك المهني

في تحسين أداء المؤسسة. ،كما تركز في دراستنا على الحراك المهني الداخلي والخارجي، بينما تركز دراسة جديلي وابن ساكتة على سياسات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

- دراسة راية بنت سعيد بن علي المشرفي، " ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين "

تتشابه هذه الدراسة السابقة مع دراستنا كونها توصلت إلى نتيجة مفادها أن للحراك المهني أهمية في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة ، فكل من الدراستين تظهر أن الضغوطات في محيط العمل تؤثر على الحراك المهني وبالتالي على الأداء الوظيفي ، كما أن الدراستين يستنتجان أن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين ضغوط العمل والحراك المهني والأداء الوظيفي. أما نقاط الإختلاف فتتمثل في كون الدراسة السابقة تركز على ضغوط العمل والحراك المهني في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، بينما دراستنا تتناول دور الحراك المهني في أداء مؤسسة التكوين المهني في ولاية الطارف ، بالإضافة إلى أن دراستنا تشير إلى أهمية عوامل محددة مثل الترقية والرضا الوظيفي في تحسين الأداء، بينما الدراسة السابقة تركز على تأثير

الضغوطات في العمل والحراك المهني بشكل عام. في حين التوصيات في الدراسة السابقة تتعلق بإعادة النظر في رواتب ومكافآت المديرين ورؤساء الأقسام، بينما التوصيات في دراستنا تتعلق بتحسين التدريب والتكوين ومعالجة الفروق الفردية في المؤسسة.

### مناقشة النتائج على ضوء النظريات :

#### - نظرية ابن خلدون :

كل من نظرية ابن خلدون ونتائج الدراسة يتفقان على أن الحراك المهني والاجتماعي هو عملية ديناميكية تؤثر على أداء الأفراد. ابن خلدون يقدم منظوراً تاريخياً وجغرافياً واجتماعياً عميقاً، بينما تركز دراستنا

على تأثيرات محددة داخل المؤسسة مثل الترقية والتدريب. تعكس نتائج دراستنا تطبيقات عملية لنظرية ابن خلدون في سياق مؤسسي حديث، حيث أن التحولات في مكانة الأفراد داخل المؤسسة تشبه التغيرات الاجتماعية التي وصفها ابن خلدون في المجتمع ككل.

#### - نظرية كارل ماركس:

تظهر نتائج الدراسة أن الحراك المهني (سواء داخلي أو خارجي) له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي في مؤسسة التكوين المهني مناجلية بشير -بوحجار -الطارف، مما يتعارض مع رؤية ماركس للصراع والاغتراب الناتج عن التغيير الاقتصادي. بينما يركز ماركس على الصراع الطبقي والتناقضات الناتجة عن النظام الرأسمالي، تبرز الدراسة أهمية الحراك المهني في تعزيز التعاون والإبداع داخل المؤسسة، مما يشير

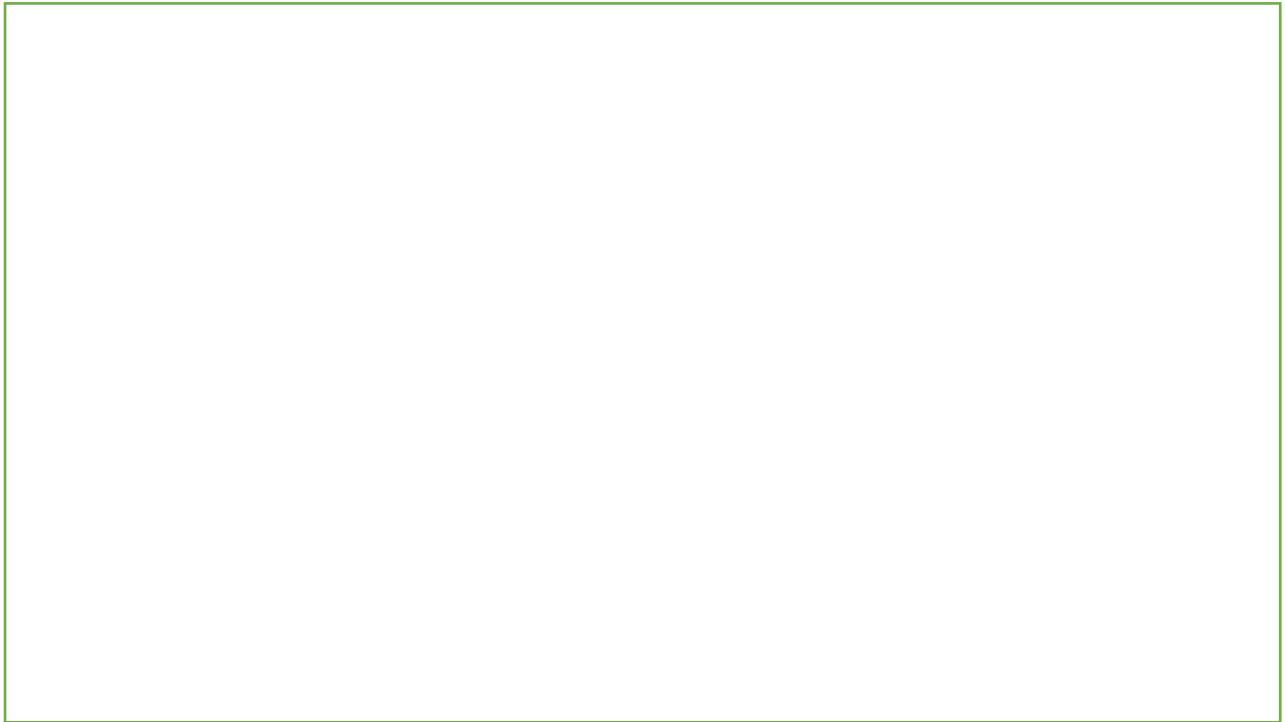
إلى تأثيرات إيجابية على الأداء الوظيفي والمؤسسي. ومع ذلك، تشترك النظرية والنتائج في التأكيد على أهمية التنظيم وتأثيره على العلاقات الاجتماعية والمهنية.

#### خامسا: إقتراحات الدراسة .

1. تعزيز برامج التدريب والتكوين للموظفين لرفع كفاءاتهم وزيادة مهاراتهم.
2. تحسين سياسات الترقية لجعلها أكثر عدالة وشفافية.
3. ضمان توزيع المهام بشكل عادل بين الموظفين مع مراعاة الفروق الفردية.
4. تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين.
5. تسهيل عمليات النقل والاستيداع للموظفين الراغبين في تغيير مواقع عملهم أو أخذ استراحة.
6. تعزيز التحفيز والولاء الوظيفي بين الموظفين لزيادة انتمائهم للمؤسسة.
7. مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين في جميع جوانب العمل.

## خلاصة الفصل:

تتناول هذه الدراسة دور الحراك المهني في تحسين أداء مؤسسة التكوين المهني والتمهين مناجلية بشير بوحجار بولاية الطارف. أظهرت النتائج أن الحراك الداخلي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، حيث يزيد من الرضا والاستقرار الوظيفي ويسهم في تحسين الأداء من خلال الترقية والتدريب. ورغم وجود بعض التحديات مثل نقص التدريب وعدم مراعاة الفروق الفردية، فإن الحراك الداخلي يعزز الإبداع والانتماء وروح التعاون. أما الحراك المهني الخارجي، رغم ندرته، فيمكن أن يسهم في اكتساب مهارات جديدة وتحسين الأداء، إلا أن رفض طلبات النقل والاستبعاد يؤثر سلباً. توصي الدراسة بتعزيز برامج التدريب والتكوين، تحسين سياسات الترقية، وتوزيع المهام بشكل عادل لتعزيز الأداء الوظيفي والارتقاء بأداء المؤسسة ككل.



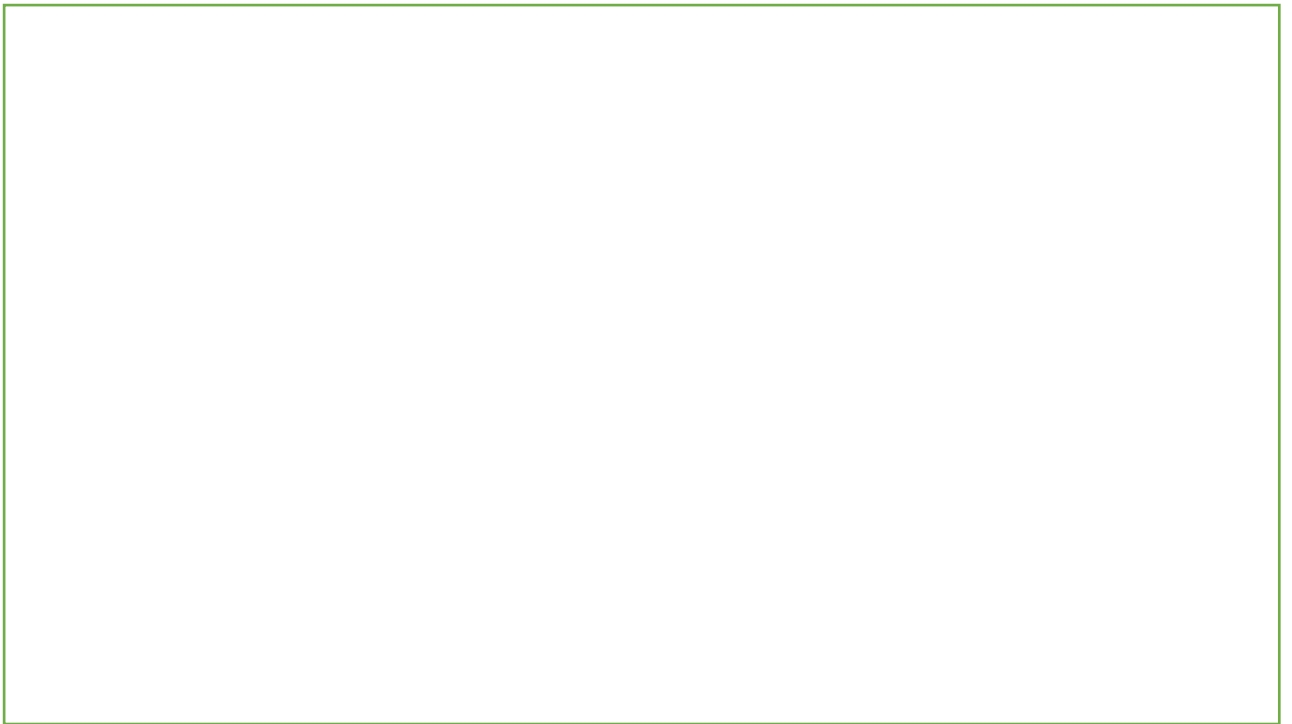
في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "الحراك المهني ودوره في أداء المؤسسة" بمؤسسة التكوين المهني والتمهين مناجلية بشير - بوحجار - ولاية الطارف، توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات الهامة التي تسهم في فهم أفضل لدور الحراك المهني وتأثيره على أداء المؤسسة. هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير الحراك المهني، سواء كان ذلك إيجابياً أو سلبياً، على الأداء الوظيفي للموظفين، كما سعت إلى تحديد تأثير الحراك المهني الداخلي والخارجي على الأداء الوظيفي. لتحقيق هذه الأهداف، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب موضوع الدراسة، واستخدمنا أساليب تحليل البيانات الكمية والكيفية، بالإضافة إلى تقنيات منهجية مساعدة مثل الوصف والتحليل.

أظهرت نتائج الدراسة أن الحراك المهني الداخلي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة، حيث أن الترقية والرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي كانت عوامل رئيسية في تحسين الأداء. ومع ذلك، برزت تحديات مثل نقص التدريب والتكوين وعدم مراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام، والتي تحتاج إلى معالجة لتحقيق التأثير الإيجابي الكامل. أما بالنسبة للحراك المهني الخارجي، ورغم ندرته، فقد تبين أن له تأثير إيجابي محتمل من خلال تعزيز المهارات والخبرات. وفي المقابل، فإن رفض طلبات النقل والاستيداع، والاستقالات والفصل، رغم ندرتها، يمكن أن تؤثر سلباً على الأداء، مما يدل على أن تأثير الحراك المهني الخارجي يعتمد على كيفية تعامل

المؤسسة معه. و تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤية واضحة ودقيقة حول مستوى ونوعية الحراك المهني داخل المؤسسة وانعكاساته على الأداء المهني للموظفين، كما أنها تساهم في إثراء مكتبة الجامعة بدراسة متخصصة حول هذا الموضوع، واجهنا خلال البحث الميداني عدة تحديات، منها صعوبة الإلتقاء ببعض الموظفين بسبب عدم توافق ساعات العمل، تجاوز بعض الأسئلة وعدم الإجابة عليها، عدم فهم بعض أفراد العينة لأسئلة الإستمارة، ورفض بعض الموظفين إجراء مقابلة معنا، بالإضافة إلى نقص الإمكانيات المادية وضيق الوقت المخصص للبحث.

للمستقبل، نقترح تحسين برامج التدريب والتكوين لتتناسب إحتياجات الموظفين الفردية والجماعية، وتعزيز سياسات الترقية الداخلية وتوفير بيئة عمل محفزة تزيد من رضا الموظفين وإستقرارهم، كذلك ينبغي وضع إستراتيجيات فعالة للتعامل مع الحراك المهني الخارجي لتعزيز الخبرات المكتسبة وتقليل الآثار السلبية، كما نوصي بتنظيم حملات توعية وورش عمل لموظفي المؤسسة لتعريفهم بأهمية الحراك المهني وكيفية الإستفادة منه لتحسين أدائهم الوظيفي.

في النهاية، تبرز هذه الدراسة أهمية الحراك المهني كعامل مؤثر في تحسين أداء الموظفين والمؤسسة ككل، ونأمل أن تسهم النتائج والتوصيات المقدمة في تطوير سياسات وإجراءات تدعم الحراك المهني الفعال وتعزز من كفاءة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية والتكوينية.



أولاً: القواميس

- 1- ابن هادية علي والبليش بلحسن ، " القاموس الجديد للطالب " ، ط 07 ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1991.
- 2- المنجد الأبجدية ، دار المشرف، بيروت، ط 05 ، 1987.
- 3- جمال الدين ابن منظور، "لسان العرب"، دار صادر، المجلد السادس، د ط ، بيروت (لبنان)، 1997. .
- 4- المنجد الأبجدية، دار المشرف ، بيروت، ط 5، 1987.

ثانياً: الكتب

- 5- أحمد السيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية (المهارات المعاصرة في إدارة البشر)"، دار الكتب، مصر، 2006.
- 6- إسماعيل صديق عثمان ، "أخلاقيات المهنة النظرية و التطبيق" ، د ط ،السودان ، رقم الإيداع (2017-858) .
- 7- خضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، " إدارة الموارد البشرية"، د ط ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 8- درودي سيزلاقي ومارك جيولاس، " السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة، الرياض، 1991 .
- 9- رجاء وحيد دويدري، " البحث العلمي أساسيته النظرية وممارسته العلمية" دار الفكر المعاصر، الطبعة 01، دمشق، 2002.

- 10- الصرفي محمد، " قياس وتقويم أداء العاملين"، جورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- 11- طلعت إبراهيم لطفى، "علم الإجتماع الصناعي"، د ط ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 12 شارع نوبال -القاهرة\_ .
- 12- العبيد قيس، " مفهوم النظريات والمبادئ"، دار الفكر للنشر. د ط ، القاهرة. 1997.
- 13- علي غربي، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية: " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، مصر ، سنة 2007 .
- 14- عمار بوحوش،" مناهج البحث وطرق إعداد البحوث"، ب ط ، دُيوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999 .
- 15- فوزي عبد الله العك ، " البحث العلمي والإجرائي والمنهجي " ، نقلا عن عمار بوحوش، ب ط ، دار المعارف ، القاهرة .
- 16- كريم محمد محمود،" معجم الطلاب الوسيط"، دار الكتاب العلمية، ط1 ، بيروت، 2006.
- 17- محمد ابن دليم القحطاني "إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل"، العبيكات للنشر، الرياض، 2008.
- 18- محمد أحمد عبد النبي،" إدارة الموارد البشرية"، زمزم ناشرون وموزعون الأردن- عمان - شارع الجمعية العلمية للملكية الفكرية الاستثماري الأول، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010.
- 19- محمد أحمد عبد النبي ،" إدارة الموارد البشرية " ، زمزم ناشرون و موزعون ، الطبعة 01، عمان -الأردن، سنة 2010.

- 20- محمد الصاوي محمد مبارك، "البحث العلمي وطريقة كتابته وأأسسه"، دار الأهرام للنشر، ط1، 1991.
- 21- محمد بدوي ، "قاموس إكسفورد المحيط الإنجليزي -عربي" ، أكاديمية النشر والطباعة ، طبعة 01 ، بيروت لبنان ، 2003 .
- 22- محمد عبد الحميد، "البحث العلمي وتكنولوجيا التعليم"، د ط ،عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2005.
- 23- محمد عبيدات و محمد أبو ناصر وأخرون،" منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات"، الطبعة 02، الجامعة الأردنية ، 1999.

### ثالثا: المجالات العلمية

- 24- بالعربي غنية،" سوسيولوجية الحراك المهني"، مقال منشور، جامعة الجزائر 2، د س .
- 25- بدر الدين بيه و أ. د سهى حمزاوي ،" دور التعليم العالي عن بعد في تحقيق الحراك المهني للطلبة غير متفرغين." ( دراسة حالة لمجموعة من طلبة جامعة البليدة2)، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والإجتماعية ، المجلد 14، العدد02 ،جوان 2023 ، جامعة عباس الغرور\_ خنشلة\_ ، الجزائر .
- 26- بوباكر شرارة،" أثر المدرسة على الحراك المهني"، دراسة سوسيولوجية، مجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مجلد06، عدد02، أفريل 2023، جامعة عباس الغرور- خنشلة-، الجزائر.

- 27- بوزار ريحة دينار زاد ، " تحليل السوسولوجي في البحوث الإجتماعية" ، مجلة سوسولوجيا ، المجلد 04 ، العدد 02 ، ديسمبر 2020 .
- 28- خولة والي وهشام بوريش : "إشكالية تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بالتوجه نحو تفعيل أبعاد التنمية المستدامة" ، دراسة عينة من المؤسسات بولاية عنابة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، ال عدد 01، 2023 .
- 29- رمضان عبد السلام و د. أسامه الطبلاوي، شيماء الزواوي، " ثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي" ، دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 06، جانفي 2019، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر.
- 30- عبد الله علي محمد، "العلاقة بين الدور والمكانة الإجتماعية"، دراسة نظرية سوسولوجية ، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد (2)، العدد (5)، تاريخ النشر: 2021/05/01م، جامعة ابن طفيل المملكة المغربية.
- 31- عبد المجيد أحمد هندي ، "الحراك المهني وتفضيلات العودة الطوعية وإعادة التوطين" ، دراسة تتبعية لعينة من العمالة السورية اللاجئة بالمجتمع المصري ، مجلة العربية لعلم الاجتماع ، العدد 33، جانفي 2024 .
- 32- الفصل الثالث، "أداء العاملين"، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، عدد 05، جوان 2015.
- 33- الماحي عبد النور، "الحراك الإجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، كلية العلوم الإجتماعي، سنة 2014 / 2015 .

- 34- نذير بوسهوه ، علي مكيد، " دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد07 ، مجلد 1، جامعة الوادي ، الجزائر .

#### رابعاً: المذكرات

- 35- بوخنوفة يحيى ، " التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الإستشفائية لدى فئة الشبه طبي" دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -نقاوس- ، رسالة مقدمة لليل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع تخصص: تنظيم و مناجمت ،جامعة الجزائر (2) أبو القاسم سعد الله ، سنة 2014/2015.

- 36- بوساحة محمد أمين ووبن مالك زكرياء، " المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية-سدراتة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال المالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، سنة2011/2012

- 37- جديلي كوثر و ساكتة مباركة ، " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية"، دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد الولائية\_ تبسة\_ ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD ، تخصص: تنظيم عمل، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي تبسي\_ تبسة\_، الجزائر ، سنة 2021/2022.

- 38- حسين علال وفؤاد ماكري،" دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية الإقتصادية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية نظامLMD، تخصص: إدارة

الجماعات المحلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 8 ماي

1945 قالمة، الجزائر، سنة 2020/2019.

**39-** حمزة زغدود وحسان ترايكية، "إثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة

الإقتصادية"، دراسة حالة: شركة التوضيب وفنون الطباعة -EMBA8\_ برج بوعريريج،

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر، الطور الثاني، تخصص إدارة أعمال،

شعبة علوم التسيير، ميدان: علوم إقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، قسم العلوم

الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم تسيير، جامعة محمد البشير

الإبراهيمي\_ برج بوعريريج\_ سنة 2022 /2021.

**40-** حمشريف كريمة، "الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة،

دراسة ميدانية بجامعة مستغانم، قسم علم الإجتماع، تخصص: تنظيم عمل، جامعة

عبد الحميد ابن باديس\_ مستغانم\_، سنة 2019 /2018 .

**41-** دداش حسين وشيحي سهام، " دور الذكاء الإصطناعي في تحسين أداء المؤسسة

الإقتصادية"، الميثافيرس نموذجا، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

أكاديمي في علوم التسيير\_إدارة أعمال\_، التخصص: إدارة أعمال، قسم: علوم التسيير،

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي\_برج

بوعريريج\_، الجزائر، 2022/2021.

**42-** دغبوج عبد الغفور، " الحراك المهني الداخلي ودوره في تحقيق الكفاءة التنظيمية"،

دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال \_ تبسة\_، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ال ماستر LMD،

تخصص: تنظيم عمل، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة

الشهيد الشيخ العربي الدبسي \_ تبسة\_، الجزائر، 2023/2022.

- 43-** راية بنت سعيد بن علي المشرفي، " ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين "، رسالة ماجستير مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، تخصص: الإدارة التعليمية ، قسم التربية والدراسات الإنسانية ، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى سلطنة عمان ، 19 فيفري 2014 .
- 44-** رحاب بوكحنون ومريم حبيلي ، " الترقية و الحراك المهني داخل المؤسسة " ، دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الإنسانية \_ تاسوست \_ جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، تخصص: تنظيم وعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيى \_ جيجل \_ ،سنة 2022/2021.
- 45-** ريم بنت عمر بن منصور الشريف، " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة -المملكة العربية \_السعودية\_ ، سنة 2013 .
- 46-** زيداني حليلة وعبد الحسان لطيفة ، " الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة ابن سينا-أدرار-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم عمل ، قسم العلوم الإجتماعية ، تخصص تنظيم عمل، سنة 2022 /2021.
- 47-** سعدي زينب ،"الترقية الوظيفية وتأثيرها على الأداء الوظيفي". دراسة ميدانية للبريد والمواصلات الجزائر وسط مدينة مستغانم، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم

الإجتماع تنظيم عمل، قسم علم اجتماع ، تخصص علم الإجتماع تنظيم عمل، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- ، سنة 2019/ 2020.

**48-** سفيان نصيرة، " أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المؤسسة"، دراسة حالة: مؤسسة روائح الورود wouroud بوادي سوف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة المعصر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون\_ تيارت\_، الجزائر، سنة 2021/ 2022.

**49-** عتبة بن عتبة عبد النور وعزوز العربي، " أثر الإستقطاب والإختيار والتعيين على الأداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية"، دراسة مدنية بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة عين الدفلى، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، سنة 2018/ 2019.

**50-** عزوزي فاطمة، " الحراك المهني داخل المؤسسة و دوره في كفاءة التنظيم " ، دراسة ميدانية بالمديرية جهوية للميزانية ، مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي ، ميدان العلوم الإجتماعية شعبة علم الاجتماع تخصص، علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح \_ورقلة\_ .سنة 2020/2021.

**51-** فطيمة زرع،" أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لإندماجها إقتصاد المعرفة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم التسيير، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة(1)، سنة 2016/2017.

- 52- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر الذكاء الإقتصادي والتنمية  
المستدامة، جامعة باجي مختار، عنابة(الجزائر) .
- 53- مراد رمزي خرموش ،" دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من  
القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام" ، دراسة ميدانية بولاية سطيف ، مذكرة نهاية  
الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص: التنظيم والعمل ، جامعة محمد  
حيضر ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، بسكرة ، الجزائر  
، سنة 2014/2013.
- 54- 'مروة عمومن"،الحراك المهني وإنعكاسه على أداء العمال"، دراسة ميدانية بمؤسسة  
الجزائرية للمياه -وحدة ورقلة -،مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي،  
شعبة العلوم الإجتماعية، تخصص علم الإجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية  
والإجتماعية، جامعة قصدي مرياح -ورقلة -، سنة 2022 /2021 .
- 55- مفيدة لرقط ،"الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني بالمؤسسة" ، دراسة  
ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج EVANA أولاد صالح الطاهير- جيجل - ، مذكرة  
مقدمة إستكمالا لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع ، تخصص: تنظيم عمل ، قسم  
علم الإجتماع، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، -  
جيجل ، الجزائر، سنة 2022 /2021 .
- 56- موساوي حليلة ،" دور الإتصال المؤسسي في رفع أداء الوظيفي في إدارة  
الجماعات المحلية في الجزائر"، \_ بلدية تاشنتة \_ ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في  
العلوم السياسية ، تخصص: رسم السياسات العامة ، جامعة الجليلي بونعامة خميس  
مليانة ، عين الدفلى ، جوان 2015 .

- 57- ميساء جمال خالد جلامنه ، "اثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن" - دراسة تحليلية ، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، الأردن جانفي 2014.
- 58- نورة بوفناية و بشرى عزيزي ، الكفاءة المهنية و دورها في إحداث الحراك المهني لدى الموظف، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية - القطب الجامعي - تاسوست - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص : تنظيم وعمل ، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -سنة 2021/ 2022 .
- 59- نوري عمار،"دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجمعي" ، دراسة حالة لجمعيات بولاية برج بوعريريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، سنة 2009/2010.
- 60- يسرى جواد و منال عوايطية ،" دور الحراك المهني في تحقيق الكفاءة المهنية للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية" ، دراسة ميدانية ب مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية - تبسة -، الجزائر، سنة 2021/ 2022 .

# قائمة الملاحق

# الملحق رقم (01): طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي

République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDJ - EL TAF  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
Faculté des sciences sociales et humaines  
قسم علم الاجتماع  
Département de Sociologie

السيد/ مدير المؤسسة

الموضوع: طلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم منكم التقدير بالسماع للطلبة الآتية  
أسماءهم:

**محمد رفيعي بن خناجلواني**

بدخول مؤسساتكم مع الالتزام بنظامها الداخلي و إجراءاتها التنظيمية و القانونية قصد إجراء  
بحث ميداني لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع

لسانس علم الاجتماع L.M.D

تحت عنوان: دور الحراك المهني ودوره في أداء المؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة:

و ذلك لفترة من 10 مارس 2019 إلى 21 ماي ..... على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلة  
أي تبعات مالية

و أخيرا نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.  
تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

توقيع الطلبة

**21 مارس 2019**  
رأى و توقيع المؤسسة

**مدير المركز و أم بالمراف**  
**اليد بولعيدة**

جامعة الشاذلي بن جديد  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
نائب رئيس قسم علم الاجتماع  
مكلفة بالتدريس والتعاونية والامتناع  
الاستاذة: غياي فاطمة

- تسليم نسخة الى المؤسسة المستقبلة  
- تحميل الطالب رقم نسخة ثانية

## ملحق رقم (02): الإستمارة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد . الطارف  
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية  
قسم علم الاجتماع



### إستمارة بحث بعنوان

الحراك المهني ودوره في أداء المؤسسة  
دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني و التمهين مناجلية بشير – بوحجار –  
ولاية الطارف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة:

حربي سميرة

• إعداد الطلبة:

• رضا حلواني

• محمد رفعي .

معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية : 2023م/ 2024 م

\* ضع علامة ( x ) في المكان المناسب :

1-الجنس

ذكر ✓

انثى: ✓

2- السن:

[25-20] ✓

[30-25] ✓

[35-30] ✓

[40-35] ✓

[45-40] ✓

[50-45] ✓

[55-50]: ✓

من 55 سنة فما فوق ✓

3- مكان الإقامة :

قريب من مكان العمل ✓

بعيد من مكان العمل ✓

4-حالة المدينة:

متزوج

أعزب

أرمل

5- المستوى الدراسي :

- 1- ابتدائي  2- متوسط  3- تقني  4- تقني سامي  5- ثانوي  6- جامعي

6- الخبرة المهنية :

- 5-10 سنوات ✓  
 10-15 سنة ✓  
 15-20 سنة ✓  
 20-25 سنة ✓  
 من 25 سنة فما فوق ✓

7- ما هو المنصب الذي تشغله حاليا؟

- 1- أستاذ ✓  
 2- إداري ✓  
 3- عامل مهني ✓  
 4- حارس ✓

8- هل تم تنصيبك في المؤسسة عن طريق:

مسابقات توظيف :

خارجية: ✓

داخلية : ✓

9- هل أنت راض بمنصبك الحالي ؟ نعم  لا

-في كلتا الحالتين لماذا؟.....

10- هل يؤثر منصبك بالإيجاب على أدائك في القيام بالمهام الموكلة اليك.؟ نعم  لا

11- هل تمت ترقيتك في الرتبة او الدرجة؟ : نعم  لا

في حال إجابتك ب "نعم" هل تمت ترقيتك نتيجة :

الأقدمية ✓

مسابقات ترقية ✓

دورات تكوينية ✓

أخرى ✓

تذكر:.....

12- هل تأثر الترقية إيجابا على أداء الموظفين بشكل خاص و أداء المؤسسة بشكل عام.؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة ب "نعم" كيف

ذلك؟:.....

- في حالة الإجابة ب "لا" كيف ذلك؟:.....

13- ما هو رأيك في سياسات الترقية التي تنتهجها المؤسسة للموظفين ؟

سيئة  متوسطة  جيدة  ممتاز

14- هل تعتمد مؤسستك الحالية على أسلوب التدريب والتكوين للترقية في الدرجة والرتبة ؟

لا  نعم

-إذا كانت إجابتك بنعم كيف يتم ذلك؟ :

دورات تدريبية  دورات تكوينية  طرق أخرى

15- هل يؤثر أسلوب التدريب و التكوين المعتمد من قبل المؤسسة بشكل إيجابي على أداء

الموظفين و أداء المؤسسة ككل؟ نعم  لا

16- هل تريد نقلك الى مصلحة أخرى داخل المؤسسة غير التي تعمل بها الآن؟:

نعم  لا

في حال اجابتك بنعم هل يرجع ذلك الى :

✓ علاقتك السيئة مع الزملاء

✓ عدم توفر الظروف الفيزيائية الملائمة للعمل ( تهوئة - إضاءة - مكان غير مناسب للعمل

أدوات قديمة..... إلخ)

✓ عدم ترقيتك

أسباب أخرى :.....

17- هل تم قبول طلب نقلك لمصلحة أخرى داخل المؤسسة؟: نعم  لا

- في كلتا الحالتين كيف اثر ذلك على أدائك الوظيفي بشكل خاص وأداء المؤسسة بشكل عام؟

.....

18- هل تعرضت لعقوبات أدت إلى خفض في الرتبة أو الدرجة؟: نعم  لا

- في حالة إجابتك ب "نعم" هل سبب إنزالك في الرتبة أو الدرجة راجع إلى:

✓ ارتكاب خطئ مهني

✓ مخالفة النظام الداخلي للمؤسسة وإهمال المهام الموكلة بها

✓ إفعال المشاكل مع العمال

✓ أسباب أخرى : .....

19- في حالة تعرضك للتنزيل في الدرجة أو الرتبة كيف يؤثر ذلك على أدائك الخاص وأداء

المؤسسة ككل ؟

.....

20\_ هل سياسة الترقية المتبعة من قبل المؤسسة جيد بالنسبة لك ؟ نعم  لا

- إذا كانت إجابتك ب "لا" هل هذا راجع إلى :

سوء التحفيزات المادية نتيجة :

✓ زيادة قليلة في الأجر مقابل الزيادة في المهام والمسؤوليات

✓ نقص ملحوظ في المسابقات الداخلية الخاصة بالترقيات

✓ عدم اعتماد المؤسسة على دورات تدريبية وتكوينية لرفع من أداء العامل من أجل تقمص

مناصب أعلى وأجر جيد

✓ نقص أو غياب المكافآت المادية والمعنوية نتيجة القيام بالمهام بشكل ممتاز ( غياب

التحفيز )

21- هل اثرت سياسة الترقية المتبعة من قبل المؤسسة على أدائك وأداء المؤسسة ككل ؟

نعم  لا

22- هل تراعي مؤسستك الفروق الفردية في توزيع المهام للموظفين ؟: نعم  لا

..... كيف ذلك ؟

23- كيف يؤثر الحراك الداخلي على أداء المؤسسة؟: سلبي  إيجابا

..... لماذا؟

24- هل تم نقلك من مؤسسة أخرى الى هذه المؤسسة؟: نعم  لا

- في حالة إجابتك ب "نعم" حسب رايك ماهي الدوافع التي أدت بك إلى الانتقال إلى هذه المؤسسة؟:

.....

25 هل أثر نقلك الى هذه المؤسسة على أدائك؟

.....

26 هل قدمت طلبا لنقلك إلى مؤسسة أخرى؟ : نعم  لا

- في حلة إجابتك ب "نعم" حسب رايك ماهي الأسباب التي دفعت بك لتقديم هذا الطلب؟:.

.....

27 - هل تم قبول طلب نقلك للمؤسسة التي تريد نقلك إليها؟ نعم  لا

28 - هل أثر رد المؤسسة على طلبك إيجابا في أدائك الوظيفي؟ نعم  لا

لماذا؟

.....

هل قدمت طلبا للإستيداع من قبل؟ نعم  لا

— في حالة إجابتك ب "نعم" هل قدمت طلبا للإستيداع ( التوقف عن العمل مؤقتا ) نتيجة :

- ✓ وقوع حادث لزوج (ة) أو إصابته بمرض خطير .
- ✓ وقوع حادث للولد أو إصابته بمرض خطير
- ✓ الانخراط في القوات المسلحة ( الخدمة الوطنية )
- ✓ القيام بدراسات أو أبحاث للصالح العام .
- ✓ لأسباب شخصية
- ✓ تربية ولد يقل سنه عن خمس سنوات ( خاص بالموظفة )
- ✓ لتربية ولد مصاب بعاهة تتطلب معالجات مستمرة ( خاص بالموظفة)
- ✓ إتباع الزوج (ة) إذا كان مقر إقامته (ها) بعيدا عن مكان العمل

..... أسباب أخرى تذكر:

30- هل تم قبول طلب الاستيداع ( التوقف عن العمل مؤقتا ) من قبل المؤسسة ؟:

نعم  لا

- في حالة عدم قبول طلب الاستيداع المقدم هل هذا راجع إلى:

✓ خلاف مع المدير

✓ نقص في اليد العاملة ( كفاءة - خبرة - عدد )

✓ أسباب أخرى : .....

31 كيف أثر عدم قبول طلب الاستيداع المقدم على أدائك الوظيفي و أداء المؤسسة ككل ؟

.....

32- هل قدمت طلب استقالة من قبل؟: نعم  لا

- إذا كانت إجابتك ب "نعم" هل سبب طلب الاستقالة راجع الى :

✓ توفر منصب عمل اخر احسن من منصبك الحالي

✓ ظروف صحية

✓ مشاكل بينك وبين الإدارة

✓ الظروف الصعبة للعمل:

✓ عدم موائمة العمل لمؤهلاتك العلمية او الجسدية

✓ أسباب أخرى : .....

33- هل تعرض احد زملائك إلى الفصل عن العمل نتيجة:

✓ ارتكاب خطئ مهني جسيم.

✓ النجاح في مسابقات توظيف أخرى

✓ الهجرة لبلد أجنبي

✓ أسباب أخرى

تذكر: .....

34- في حالة تعرض أحد زملائك للفصل كيف يآثر ذلك على أدائك وأداء المؤسسة ؟

سلب  إيجاب

35- ما هو نوع الحراك المهني الذي لاحظت أنه الأكثر إنتشارا في مؤسستك؟:

- ✓ ترقية العديد من الموظفين
- ✓ ذهاب موظفي المؤسسة الى مؤسسات أخرى واقبال اخرين على المؤسسة ( نقل خارجي)
- ✓ إنزال رتبة ودرجة الموظفين
- ✓ فصل العديد من العمال
- ✓ تنقل الموظفين بين المصالح داخل المؤسسة



## الملحق رقم (03): أسئلة المقابلة

### أسئلة مقابلة موجهة لإدارة الموارد البشرية :

ما هو للعدد الإجمالي لعمال المؤسسة؟:

ما هو عدد العمال حسب السلم الهرمي للوظائف؟:

أساتذة:  إداريين:  عمال مهنيين:  حراس:   
عمال متعاقدين:

هل هناك عمال يشتغلون بعقود ما قبل التشغيل؟ .  
أساتذة:

إناث:  ذكور:

#### إداريين

إناث:  ذكور:

#### عمال مهنيين:

إناث:  ذكور:

عمال متعاقدين: إناث:  ذكور:

هل توجد عمليات ادماج عقود ما قبل التشغيل خلال هذه السنة في المؤسسة؟:  
أساتذة:

إناث:  ذكور:

#### إداريين

إناث:  ذكور:

#### عمال مهنيين:

إناث:  ذكور:

هل هناك ترقيات للموظفين خلال هذه السنة؟:  
إداريين

إناث:  ذكور:

أساتذة: إناث:  ذكور:

عمال مهنيين: إناث:  ذكور

هل تعتمد المؤسسة على مسابقات التوظيف الداخلية للترقية؟: نعم  لا

إذا كانت إجابتك ب "نعم" ما هو عدد المناصب التي تم إدراجها خلال هذه السنة حسب الرتب:

ما هو الطريقة المعتمدة لترقية الموظفين من قبل المؤسسة:

✓ مسابقة الداخلية

✓ الأقدمية والخبرة

✓ دورات تدريبية وتكوينية

✓ طرق أخرى: .....

هل شهدت المؤسسة تنزيل للرتب و الدرجات لبعض الموظفين: نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم ما هو عددهم حسب الرتب:

إداريين:  عمال مهنيين:  اساتذة:

هل شهدت المؤسسة تسريح لبعض العمال: نعم  لا

أساتذة:  إداريين:  عمال مهنيين:  عمال متعاقدين:

هل التسريح راجع إلى:

✓ خطئ مهني جسيم

✓ الوفاة

✓ مرض مزمن

✓ مشاكل مع العمال

✓ أسباب أخرى: .....

هل يوجد نقل خارجي للموظفين خلال هذه السنة: نعم  لا

نقل موظفين إلى مؤسسات أخرى:

أساتذة:  إداريين:  عمال مهنيين:

قدوم موظفين من مؤسسات أخرى:

أساتذة:  إداريين:  عمال مهنيين:

هل تم تقديم طلبات إستيداع من قبل الموظفين خلال هذه السنة:

أساتذة:  إداريين:  عمال مهنيين:

✚ ما هي أسباب طلب الإستيداع في الغالب :

- ✓ وقوع حادث أو إصابة بمرض مزمن للزوج أو الزوجة
- ✓ وقوع حادث للولد أو أصابته بمرض خطير
- ✓ الخدمة الوطنية
- ✓ القيام بدراسات وأبحاث لصالح العام
- ✓ أسباب شخصية
- ✓ تربية ولد أقل من خمس سنوات
- ✓ تربية ولد مصاب بإعاقة
- ✓ إتباع الزوج أو الزوجة لمكان الإقامة بعيدا عن مكان العمل
- ✚ هل تعتمد المؤسسة على جملة من أساليب التحفيز للرفع من أداء العامل: نعم  لا
- ✚ إذا كانت الإجابة ب "نعم" ما هو نوع التحفيز الذي تنتهجه المؤسسة لتحسين الأداء للعامل:
- ✓ مادي: .....
- ✓ معنوي: .....

هل تم تقديم طلبات من قبل العمال للعمل في مؤسسات أخرى:

- أساتذة:  إداريين:  عمال مهنيين:
- ✚ هل تم قبول طلبات النقل: نعم  لا
- ✚ في حالة رفضكم لطلبات النقل لمؤسسات أخرى هل ذلك راجع الى:
- ✓ نقص في اليد العاملة
- ✓ نقص في الكفاءة والخبرة
- ✓ أسباب أخرى: .....

✚ هل شهدت المؤسسة طلبات نقل بين مصالحتها من قبل العمال خلال هذه السنة:

- أساتذة:  إداريين:  عمال مهنيين:
- ✚ إذا كانت الإجابة ب "نعم" على هذه الطلبات للنقل بين المصالح هل ذلك راجع في الغالب الى:

- ✓ مشاكل مع الموظفين
- ✓ نقص الوسائل اللازمة للعمل
- ✓ أسباب أخرى؟: .....
- ✚ هل استقبلت المؤسسة طلبات من قبل موظفين تابعين لمؤسسات أخرى للعمل لديها خلال هذه السنة؟ نعم  لا

أساتذة:  إداريين:  عمال مهنيين:

## الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين

### مناجلية بشير - بوحجار



المصدر: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة التكوين المهني و التمهين مناجلية بشير - بوحجار-

ولاية الطارف