

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

الحراك المهني وعلاقته بازدواجية الهدف لدى الفاعل
- دراسة ميدانية لمديرية التربية ولاية الوادي -

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. شوقي مرابط

إعداد الطالبات:

- قابوسة نجاة

- خنوفة جواهر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د.	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
د.	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر	مناقشا
د.	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقرر

الموسم الجامعي: 2020/2019

شكرنا وعرفاننا

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات حمدا يليق بجلال وجهه، وعظيم سلطانه على نعمه المتتالية، والآله المتواليه، والصلاة والسلام على الرسول الامين، والهادي البشير محمد ابن عبد الله عليه أفضل الصلاة، وأتم التسليم .

ويطيب لي والمقام هنا لرد الفضل إلى أهله أن أقدم خالص الشكر وجميل العرفان لدكتور: "شوقي مرابط" لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة، وعلى مجهوداته المبذولة والذي منحني من علمه الفياض ولم يخل علينا في إثراء المعلومة، وتوجيهاته وآرائه ومقترحاته فكان خير موجه ومرشد نسأل الله أن يجزل ثوابه .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل "زاكي مناوي" الذي منحني من وقته الثمين لإثراء هذا العمل، مما ساعدني على تلمس الصواب في سطور وصفحات هذه الثمرة الجامعية، فكان خير سبيل لتسهيل مهمتي له الفضل بعد الله في ظهور البحث بهذه الصورة، أسأل الله العظيم أن يجعلها في ميزان حسناته .

كما أقدم خالص الشكر إلى موظفي مديرية التربية وأخص بالذكر رئيس مصلحة المستخدمين الأستاذ: "عبد الحميد الطويل" على تقبله طلب الدراسة، وعلى ما قدمه لي من معلومات، ومساعدته ووقوفه معي .

وجزيل الشكر إلى الاساتذة الذين شاركوا في تحكيم استبانة الدراسة وعلى ما قدموه من آراء قيمة، وهم:

"د. يوسف بالنور" و"د. بوهريرة ابو الفتح" و"أ. زاكي مناوي" .

والشكر موصول إلى أفراد عينة الدراسة على حسن تعاونهم، إلى زملاء الدراسة:

"ناصر صالح"، "مسعي علي"، "عيدة عبلة"

وإلى كل من ساهم معي بفكرة، أو نصيحة، أو توجيه، أو دعا لي، إليهم جميعا، أقول جزاكم الله خيرا . وجعل ما قدمتموه في

ميزان حسناتكم، وفي يوم لا ينفع مال ولا بنون، إلا من أتى الله بقلب سليم .

والحمد لله رب العالمين



أهدي ثمرة جهدي ونجاحي إلى أعز إنسانة في الوجود

أمي الغالية

حفظها الله ورعاها التي أوقدت في داخلي شعاع الأمل كلما أخذ ينطفئ وأحاطتني بحبها ورعايتها
الذي أستمد منها دائما العزيمة والإصرار على النجاح.

إلى روح أبي الطاهرة

إلى كل رفاق المشوار الذين يعز عليا فراقهم من تحملوني وشاركوني أفراحي ونجاحي
وأخص بالذكر الصديقة العزيزة "عبلة"

دون أن أنسى كل الزملاء الذين عرفتهم طيلة خمس سنوات من الدراسة

إلى كل من صادقتهم وعرفتهم إلى كل من تمنى لي النجاح ولوبقلبه

إلى كل محب للمعرفة وساع إليها

ملخص الدراسة:

يحظى الحراك المهني اليوم باهتمام كل المؤسسات في مختلف القطاعات التربوية، وغيرها باعتبار الترقية إحدى الوسائل الفعالة في تحسين كفاءة العمال والموظفين وفي تطوير قدراتهم ومن هذا المنطلق وإسهاما منا في هذه الدراسة كان اختيارنا لموضوع الحراك المهني وعلاقته بازدواجية الهدف لدى الفاعل.

ولقد هدفت هذه الدراسة، إلى أهمية التعرف على العلاقة بين الحراك المهني وازدواجية الهدف لدى الفاعل ومعرفة دوره في تحقيق أهداف الفاعلين، في مديرية التربية لولاية الوادي، متبعين المنهج الوصفي لملاءته مع الدراسة والذي يرتبط بطبيعة وخصوصيات الموضوع. وتم صياغة اشكالية الدراسة كالآتي:

- هل للحراك المهني علاقة بازدواجية الهدف لدى الفاعل؟

ومن هذه التساؤل انبثقت الفروض الآتية:

1- يساهم الحراك الصاعد في تحقيق الحاجات المادية والمعنوية لدى الفاعل؟

2- يساهم الحراك الأفقي في تحقيق الاستقرار الوظيفي؟

3- يساهم الحراك النازل في تحقيق الانضباط في العمل؟

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة والتحقق من الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته وطبيعة الموضوع، وقد انتقاء العينة بطريقة قصدية تكونت من 80 عامل من مديرية التربية، حيث قمنا بالاختيار المقصود لإفراد العينة الذين خضعوا لعملية الترقية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الحراك المهني الصاعد يساهم في تحقيق الحاجات المعنوية والمادية لدى الفاعلين حيث وجدنا أن هذا النوع من الحراك يحقق هدف الفاعلين وهو تحقيق حاجاتهم في ظل أهداف العامة للمؤسسة.

- أن الحراك المهني الأفقي للعاملين لا يحقق لهم أهدافهم الذاتية للفاعلين، وذلك لانعدام العلاقة بين الحراك الأفقي والاستقرار الوظيفي.

- الحراك المهني النازل يساهم في تحقيق انضباط في العمل، العقوبات التي تنتهجها المؤسسة تجعلهم أكثر انضباطاً وتزيد من تحفيزهم للعمل بأكثر جدية واثقان مما يساعدهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تجعلهم يكتسبون بعض الاستراتيجيات التي تساعدهم في استغلال الفرص في تحقيق أهدافهم الذاتية.

Study summary :

Promotion and bonuses today are of interest to all institutions in various educational sectors... and others, considering that promotion is one of the effective means in improving the efficiency of workers and employees and in .developing their capabilities

This study aimed at the importance of identifying the relationship between the professional mobility and the double objective of the actor and knowing his role in achieving the goals of the actors in the Directorate of Education in the State of the Valley, following in that a descriptive approach to suitability with the study, .which is related to the nature and peculiarities of the subject

The study problem was formulated as follows:

Does the professional movement have a relationship with the double objective of the actor?

From this question, the following hypotheses emerged:

1. The rising movement contributes to the achievement of the actor's material and moral needs?

2. Does horizontal mobility contribute to achieving job stability?

3. The downward movement contributes to achieving discipline at work?

In order to achieve the aim of the study and verify the hypotheses, the descriptive approach was used for its suitability and the nature of the topic, and the sample was chosen in an intentional manner consisting of 80 workers from the Education Directorate, where we made the intended selection of the sample individuals who underwent the promotion process. The study reached a set of results the most important of which are

- The rising professional mobility contributes to the realization of the moral and material needs of the actors, as we found that this type of movement achieves the actors 'goal, which is to achieve their needs in light of the general goals of the institution

- That the horizontal professional mobility of workers does not achieve their own goals for the actors, due to the lack of relationship between horizontal mobility and job stability

- The downward movement of professionalism contributes to achieving discipline at work, the penalties that the organization adopts make them more disciplined and increase their motivation to work more seriously and with perfection, which helps them in achieving the goals of the institution and thus makes them acquire some strategies that help them in exploiting opportunities in achieving their own goals.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	شكر وعرفان
ب	الاهداء
ج	ملخص الدراسة بالعربية
هـ	ملخص الدراسة بالإنجليزية
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الاشكال والمخططات
01	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الاشكالية واعتباراتها	
07	1- إشكالية الدراسة
09	2- فرضيات الدراسة
09	3- أهمية الدراسة
10	4- أهداف الدراسة
11	5- المقاربة السوسيولوجية
13	6- الدراسات السابقة
18	7- مفاهيم الدراسة
الفصل الثاني: الحراك المهني	
26	تمهيد
26	1- مفهوم الحراك المهني
26	2- خصائص الحراك
27	3- أنواع الحراك المهني
42	4- أسباب وعوامل ونظريات الحراك المهني
53	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: ازدواجية الهدف لدى الفاعل	
55	تمهيد
56	1- منطلقات نظرية حول ازدواجية الهدف
57	2- الفاعل والمؤسسة
59	3- مبادئ التحليل الاستراتيجي
63	4- سلطة الفاعل بين المنظمة والمحيط
65	5- استراتيجية تحقيق الهدف عند الفاعل
68	6- الهدف التنظيمي ودور الفاعل في تحقيقه
69	7- سلوك الافراد في المنظمة هو فعل استراتيجي
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
73	تمهيد
73	1- منهج الدراسة
73	2- مجال الدراسة
77	3- مجتمع وعينة الدراسة
78	4- خصائص العينة
81	5- أدوات جمع البيانات
الفصل الخامس: عرض وتفسير النتائج	
85	تمهيد
85	1- عرض وتحليل النتائج
95	2- مناقشة النتائج
98	خلاصة الفصل
99	التوصيات
101	خاتمة
103	قائمة المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين أفراد العينة حسب الجنس	78
2	يبين أفراد العينة حسب السن	78
3	يبين أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	79
4	يبين أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	79
5	يبين أفراد العينة حسب الفئة العمرية	80
6	يبين أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	80
7	يوضح أسماء الاساتذة المحكمين	82
8	يوضح اتساق العبارة مع المحور	82
9	يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات	82
10	يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور الترقية	85
11	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمحور النقل الوظيفي	90
12	يوضح التكرارات والنسب المئوية لمحور التنزيل الوظيفي	93

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح آلية استراتيجية الفاعل داخل المنظمة	67

مقدمة

مقدمة

شغلت المؤسسة حيزاً معتبراً من كتابات المفكرين بمختلف تخصصاتهم واتجاهاتهم الإيديولوجية لكونها كتلة من الأنشطة الديناميكية المتفاعلة فيما بينها، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، كون العملية الانتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتضمن مجموعة العناصر البشرية المتفاعلة فيما بينها والتي تسعى إلى تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة ككل وفقاً للاستراتيجيات معينة يتبناها الفاعلون داخل المؤسسة. فعلى الرغم من حالة التجانس التنظيمي داخل المؤسسات فهي الحالة التي بدأت بها المؤسسات قبل أن يعرف الحراك المهني تباين في القدرة الاقتصادية والبشرية للمؤسسة وهي أيضاً الحالة المثالية التي ينشدها التنظير السوسيولوجي بنماذجه المتعددة، حيث تمثل الهدف في تحقيق المساواة في اشباع حاجات الفاعلين، فمن الصعب وجود مؤسسة ثابتة دون حراك مهني، فالحراك المهني ظاهرة حتمية في جميع المؤسسات بمختلف القطاعات ولكنها مختلفة من حيث الدرجة من مؤسسة إلى أخرى، كما توجد عوامل كثيرة من أهمها زيادة في كفاءة وأداء الفاعلين وتغيير في بعض أنظمة المؤسسة.

يحدث الحراك المهني بصورة طبيعية داخل المؤسسة ولكن المشكلة تكمن في معدل واتجاه الحراك المهني (صاعد أو نازل أو أفقياً) للعاملين وكذلك الأسباب والعوامل التي تتحكم في اتجاه الحراك المهني داخل المؤسسة، فالفاعل يسعى من خلال حراكه المهني في حياته المهنية إلى تحقيق طموحاته وأهدافه المتمثلة في دراسة المهنة التي يرغب فيها خلال مراحل حياته العلمية والترقيات المهنية المرغوبة والتي تصعد بالفرد إلى وظائف عليا والمكافآت والرواتب الإضافية التي يرغب في الحصول عليها من وظيفته الجديدة التي يأمل الوصول إليها. ان نجاح المؤسسة في ادارة الفاعلين (مواردها البشرية) بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لأهداف الخاصة للعاملين وظروفهم مع

الادراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد وكذلك تعتمد على الإدارة الواعية التي تقوم بتهيئة كل الظروف لتحقيق العاملين أهدافهم الخاصة في ظل الأهداف العامة، فتوفر الظروف الملائمة انطلاقاً من بيئة العمل المهنية من شأنه أن يساهم في تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة في آن واحد.

إن للفاعل التنظيمي غايات خاصة يسعى لتحقيقها من خلال مشاركته في العمل، فإن الوضع القائم للعمل والعلاقات يتخذ تفسيرات شخصية من قبل مشارك يبني عليها استراتيجيات تكفل حماية مصالحه وتحقيق غاياته دون المساس بالقواعد واللوائح الرسمية، قد يقوم بعض عمال المؤسسة بالاتفاق على استراتيجية واحد تضمن بقائهم في التنظيم وعدم تعرضهم للعقاب من المستويات الإشرافية وتتأسس على حماية وتحقيق المصالح الخاصة لكل جماعة من خلال الاتصالات العرضية بين الحاجة لتدخل السلطة العليا فالفاعلون بما لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوماً ينتجون أفعالاً يستطيعون بها التحرك بحرية ويحققون من خلالها اهدافهم الذاتية ضمن قانون المؤسسة.

لهذا الغرض قمنا بتنظيم هذه الدراسة في جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي، الجانب النظري **كفصل تمهيدي** خصصناه للإطار العام للإشكالية وتحديد الفرضيات، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة وتنقسم بدورها إلى أهداف علمية وأهداف عملية، ثم قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة وكذلك عرض الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع الدراسة قمنا أيضاً بتعقيب عنها. أما فيما يخص أدبيات الدراسة فقسمناه إلى فصلين

الفصل الثاني تناول الحراك المهني كجانب نظري تم التطرق فيه إلى مفهوم الحراك المهني خصائص الحراك المهني، أنواع الحراك المهني، أسباب وعوامل الحراك المهني، وبعض النظريات التي درست الحراك المهني، يليه **الفصل الثالث** خاص بازدواجية الهدف نجد فيه: مسلمات ازدواجية الهدف واستراتيجيات، أما الجانب الميداني فيتضمن فصلين هما:

الفصل الرابع: عنوان الاجراءات المنهجية للدراسة وهي اجراءات البحث، ومجالات الدراسة، منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وادوات الدراسة، وبعض الأساليب الاحصائية. وأخيراً خصصنا **الفصل الخامس** لعرض نتائج الدراسة حسب ترتيب الفرضيات مع تحليلها احصائياً وتفسيرها بالاعتماد على الإطار النظري، ونختم البحث بمناقشة عامة وخاتمة كحوصلة عامة للموضوع.

الجانِب النظري

الفصل الأول:

الإشكالية وإعتباراتها

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- المقاربة السوسيولوجية
- 6- الدراسات السابقة
- 7- مفاهيم الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس كافة مجالات الحياة جعل المنظمات تسعى بكل جهد إلى تحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها، سواء كانت منظمات عمومية أو خاصة، والتي ترمي إلى تحقيق التنمية في مختلف المستويات ولا يمكن لذلك أن يحدث إلا عن طريق مواردها المادية والبشرية. حيث تمثل هذه الموارد في المنظمات مورداً من أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد فالمنظمة بدون أفرادها ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا يستطيع لوحدها أن تزدهر إلا بمساعدة القوى العاملة، ولهذا فإن الأخيرة تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية وتطويرها والذي ينعكس على جودة أداء الأفراد بغرض الوصول في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة. شهدت المنظمة اليوم حراكاً في جميع مستوياتها سواء تعلق بالأصعدة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية بوجه عام وباعتبار أن المؤسسة تسعى بالدرجة الأولى لتحقيق التنمية بمختلف مستوياتها وبما أن المورد البشري عنصر مهم فيها فإن العامل يعد في الوقت الحالي محورياً أساسياً في هذه العملية (التنمية) وقائد مسيرتها ومبدع ومطور سياستها، حيث أنه لا يوجد إنسان تكوّن تكويناً كاملاً مرة واحدة ولابد أن يمر بفترات تتكون فيها شخصيته ويطور فيها قدراته ومهاراته إلا أنه يبقى المورد الوحيد الذي يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والابتكار، مما زاد الاهتمام به تعليمياً وتدريباً واستخدام أنجع الطرق والأساليب التي تؤدي إلى استثمار طاقاته والعمل على توظيف قدراته من أجل ترقية الأداء وتنمية المنظمات لذا نجد العديد من المستويات تعمل على إعطاء أهمية كبرى لتسيير المسار الوظيفي والامكانيات الفردية فمختلف الحركات خلال هذا المسار يطلق عليها "الحراك المهني" الذي يعد كوسيلة ديناميكية لتنمية الكفاءات، فالحراك المهني ليس انتقالاً فيزيقياً فحسب لكنه يطلق عليه فعل اجتماعي وانفصال عن جميع الروابط الاجتماعية، ثم توزيع العلاقات الاجتماعية للأفراد من ناحية أخرى، بالنظر إلى هذه الأبعاد السوسولوجية والعوامل المشتركة والمواقف التي تتباين فيها سمات التنقلات بأنماطها المتعددة. وبناءً على ذلك فإن تحقيق أهداف المنظمة والعاملين

فيها على حد سواء هو أحد التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية، وتمثلت هذه التحديات في طمس الفجوة بين متطلبات المؤسسة ومطالب العاملين بها، فنظرة الإدارة التقليدية تجعل من المدير الرئيس هو محور التوجهات وإهمال دور الأفراد بشكل أو بآخر ثم التعايش مع الواقع التنظيمي الذي يفرض على الإدارة الوصفة الناجحة لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهدافه والتوفيق بين أهداف المؤسسة وكذلك الوصول إلى تحقيق أهداف العاملين. إذ نجد جل الفاعلين يتميزون بإزدواجية في الهدف هدف عام وهدف خاص به الذي يسعى لتحقيقه لكن نجد أن المنظمة تكن صارمة ترغمه على تحقيق أهدافها دون مراعاة أهداف الفاعلين، لذا يجد العامل نفسه أمام حراكاً بمختلف أنواعه سواء كان نازلاً أو صاعداً أو أفقي.

ففي عالمنا العربي نجد أنه لا يزال الاهتمام بموضوع إزدواجية الهدف يعد حديثاً، حيث نجد التركيز على العمل والاقتصاد وعدم الاهتمام بمدى تأثير هذه الإزدواجية على أداء الفاعلين وعلى تحقيق أهداف المؤسسة، نجد الكثير من العمال أو جلهم لديهم أهداف متعددة (خاصة، عامة) وذلك نظراً لطبيعة أعمالهم التي تتطلب وضع خططاً أو أهداف استراتيجية ولذلك وجوب أخذ الحيطة والانتباه المستمر خصوصاً عندما تتزايد الأعباء والمسؤوليات وهذا ما يؤثر على العامل ويعرقل سعيه إلى تحقيق التفوق في تحقيق الأهداف سواء العامة أو الخاصة مما يؤدي هذا الوضع بالعامل إلى الانتقال من مهنة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى سواء كان ذلك بالترقية أو العقوبات أو النقل وهذا يعني أن العامل يتخلى عن عمله الحالي ويغير معه المهنة إما أفقياً أو عمودياً حسب السلم المهني للمؤسسة وهذا يعد من التحديات التي تواجه مؤسساتنا التي أصبح عمالها هم الذين يتحكمون في اتجاههم المهني الذين يختارونه وذلك من خلال إزدواجية الهدف لديهم وبالتالي إلى تعدد الأشكال للحراك المهني والمنهج المتبع من طرف العمال وما ينجم عنه من آثار معقدة تنعكس سلباً أو إيجاباً على فعالية المؤسسة ولذا أصبح لازماً على المنظمات أن تقوم بدراسة

وفهم الحراك المهني ومدى ارتباطه بإزدواجية الهدف وذلك من أجل المحافظة على طاقاتها البشرية.

وعليه وفي ضوء هذه الاشكالية نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للحراك المهني علاقة بإزدواجية الهدف لدى الفاعل؟

2- فرضيات الدراسة:

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي تفرعت التساؤلات التالية:

- هل يساهم الحراك الصاعد في تحقيق الحاجات المادية والمعنوية لدى الفاعل؟
- هل يساهم الحراك الأفقي في تحقيق الاستقرار الوظيفي؟
- هل يساهم الحراك النازل في تحقيق الانضباط في العمل؟

وللإجابة على التساؤلات السالفة الذكر تم صياغة الفرضيات التالية:

- يساهم الحراك الصاعد في تحقيق الحاجات المادية والمعنوية لدى الفاعل.
- يساهم الحراك الأفقي في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- يساهم الحراك النازل في تحقيق الانضباط في العمل.

3- أهمية الدراسة:

- إبراز أهمية هذين المتغيرين وإبراز أهميتهما في المؤسسة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال التعرف على العلاقة بين الحراك المهني وإزدواجية الهدف لدى الفاعل.

- تعتبر من أهم الدراسات التي تناولت الحراك المهني وعلاقته بإزدواجية الهدف.
- ستكون هذه دراسة محاولة متواضعة تساعد المسؤولين في النظر للحراك المهني، وتضمن الحفاظ على الكوادر المتميزة في العمل مما يساعد في ارتقاء المؤسسة، كما تساهم في الاستفادة من ظاهرة الحراك المهني بشكل إيجابي على المؤسسة.

- تساهم في الكشف عن أهم الدوافع التي تؤدي إلى النقل الوظيفي.
- محاولة إبراز الأهمية التي تكتسبها نظام الترقية في خلق جو من الحراك المهني الذي يقوي المؤسسة والفاعل معاً.

- إبراز أهمية الحراك المهني في تقليل من دوران العمل.

4- أهداف الدراسة:

4-1- أهداف علمية:

- المساهمة بدراسة جديدة ولو كانت بسيطة تخدم غرض البحث العلمي.
- إثراء المكتبة الجامعية بهذا الموضوع الذي يعتبر إضافة في الحقل العلمي الأكاديمي لتقديم دراسة مماثلة.
- الحصول على شهادة ماستر أكاديمي.

4-2- أهداف عملية:

- التعرف على مدى رضا الفاعلين لتوافق في تحقيق الأهداف.
- التعرف على التحديات التي تعيق عملية التخطيط المسار الوظيفي ومحاولة إيجاد حلول لها.

- إبراز أهمية الحراك المهني في التكيف مع التغيرات الوظيفية داخل المؤسسة.
- إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الأهداف.

- الكشف عن أنواع الحراك المهني داخل المؤسسة.
- تحديد الآثار التي يخلقها الحراك المهني على الفاعل والمؤسسة.

5- المقاربة السوسيولوجية:

المدخل النظري هو الطريقة للاقترب الباحث من ظاهرة معينة بعد اكتشافها وتحليلها وذلك لتفسيرها بالاستناد إلى عامل أو متغير كان قد تتم تحديد دوره في حركة الظاهرة مسبقاً بناءً على خبرته التي اكتسبها في مجال البحث العلمي. إذ فالمدخل النظري الذي سوف نتبناه في دراستنا هو التحليل الاستراتيجي لميشيلكروزيه. ولذلك اعتمدنا تبنيه كموجه نظري لدراستنا وذلك يتضح أنه يركز أساساً على طريقة التسيير والتدبير داخل النسق التنظيمي، محاولين بذلك تطبيقه على أرض الواقع وبالتحديد في "جامعة الوادي - الشهيد حمه لخضر". كما نعلم أنه جاء كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي كانت تنتظر إلى المؤسسات من زاوية العقلانية المطلقة واعتبار الفرد الموظف كآلة فقط تعمل على تحقيق ربح للمؤسسة التي يعمل بها كما أن هذه العقلانية المحدودة تؤكد على أن لكل فاعل آفاقاً محدودة نسبياً بينه وبين الفاعلين الآخرين. وعلى هذا الاعتبار يبدو أنه يجب التركيز على حرية الفاعل لأنه لكل واحد هدفه وأغراضه الخاصة، كما يبدو أن تحقيق الأهداف من منظور ميشيل كروزيه يتضمن في أن يملك الفاعل أهدافاً واضحة ولا مشاريع متماسكة فكلما كثر عددها ازدادت غموضاً ثم تزداد تناقضاتها لأنها متغيرة حسب الظروف، وقد تكون وسيلة فتتقلب إلى غاية، وهكذا لا يمكن لاعتقاد بأن سلوك كل فاعل هو دائماً نتيجة تفكير وتأمل وراءه حسابات دقيقة حسب أهداف محددة، كما يمكننا القول بأن سلوك الفاعل غير عقلائي بمجرد وجود غموض في هدفه والعكس هو الصحيح فإذا لم يكن عقلائي بالنسبة للأهداف هو عقلائي بالنسبة للفرص. ويظهر بأن للمنظمة بالرغم من أنها تعمل على تطبيق قواعدها الرسمية المنصوص عليها لكنها نجدها لا تستطيع أبداً التنبؤ والتحكم في أفعال وردود أفعال فاعليها حيث يقومون بتتبع الأهداف الذاتية الخاصة بهم وخلق قواعد غير الرسمية رغم من عملهم تحت الأهداف العامة، حيث أن السلطة تشير في أي تنظيم إلى القدرة التي يمارسها الفاعل الاجتماعي لتأثير على الفاعل أو الفاعلين الاجتماعيين آخرين، فالسلطة هنا نعني بها العلاقة بين أشخاص وليس صفة أو خاصية، كما هو معروف في السلطة الرسمية أو

الشكالية. وما مدام هذا المفهوم يعتبر من العناصر المهمة في التنظيم فهي صميم العلاقات بين الفاعلين في التنظيم وهذا يعني أنه لا يمكن إدراك السلطة خارج العلاقات بين الفاعلين وتعتبر هذه العلاقة وسيلة وأداة لتحقيق أهداف ومصالح خاصة بالأفراد والجماعات ولهذا يعبر عنها بقدرة الفاعل على التأثير في فاعلين آخرين مستخدماً لصالحه كل الوسائل الممكنة في علاقات تبادل معهم وأن هذه الوسائل تمكنهم من التحكم في الآخرين بدرجات محددة عندما تظهر مجالات لنزاع والمناورة وذلك بسبب اللامساواة بين الفاعلين في العلاقات والمكانات حيث تؤدي إلى خلق علاقات طبقية حيث يقومون الفاعلين باستغلالها لتحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة، حيث يحصل الفاعل في التنظيم على هذه السلطة التي تمنحه استراتيجية الفعل أو ما تعرف بمنطقة الارتياح أو الشك أو كما يطلق عليها مشيل كروزيه ويعني ذلك أن أفعال أعضاء أي تنظيم ليست خاضعة كلية لقواعد رسمية ولا هب تعبيراً عن رغبة في إشباع حاجات نفسية متميزة بل وراءها مصالح حتى لو كانت غير متوافقة مع أهداف التنظيم وقد تصبح هذه المصالح محركاً هاماً في نشاط الفاعلين في التنظيم بل تحفزهم على تعبئة ما يملكون من قدرة لدفاع عنها وذلك فهم يقتصون الفرص ويتحاليون المناسبات لاستغلالها في صالحهم وبما أن الفاعلون تحت ضغوط القوانين الرسمية وعلاقتها بالسلطة الرسمية فإنهم دائماً يترصدون الفرص المتاحة لتحركاتهم ومهما كانت هذه القوانين دقيقة إلا أنها لن تكون دائماً تسير على هذه الوتيرة بل تضحى نتائجها احتمالية حيث تترك من حين إلى آخر فراغات وهوامش من العجز الذي يتركها النسق الاجتماعي والتي تسمى مناطق الشط حيث تؤدي ذلك إلى خلق مشاكل في التنظيم وهذا ما يوفر للفاعلين فرصاً لتحقيق مصالحهم وأهدافهم.

6- الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة مراد رمزي خرموش (2014) بعنوان "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاصة نحو القطاع العام".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. وكذا هدفت إلى التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية المتمثلة في كل من (العمر، المؤهل العلمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية الراتب على العدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. وقد استخدمت هذا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية، وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (652) موظف، تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الوزارات الفلسطينية الست المختارة في قطاع غزة من الفئات العليا والأولى والثانية، أي فئة المدراء العاملين والمدراء، وفئة رؤساء الأقسام، وفئة رؤساء الشعب. ونظراً لكبر حجم المجتمع وتعدد الوزارات فقد اقتصر مجتمع الدراسة على الفئات العليا والأولى والثانية في الوزارات ذات الحجم الأكبر من الموظفين المتمثلة في ثلاث وزارات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.¹

الدراسة الثانية: دراسة الماحي عبد النور (2015) بعنوان "الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العوامل المساعدة على الحراك المهني الداخلي الخارجي، بالإضافة إلى رصد تأثير تطور التعليم ومجانيته في الجزائر المستقلة على العمال وتحديد مدى التحسن الذي مس مستواهم التعليمي، ومدى انعكاسه على حراكهم الاجتماعي والمهني

¹ مراد، رمزي خرموش. دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاصة نحو القطاع العام. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2014. ص5.

لنفس الجيل ما بين الأجيال ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ولقد ركز على عينة تتكون من فئات اجتماعية مهنية (إطارات، أعوان التحكم، المنفذون) وبلغ حجمها 102 عاملاً، ولقد اعتمد الباحث على المسح الشامل لعينة الدراسة، وقد اعتمد على أدوات مختلفة تمثلت في الملاحظة، الاستمارة، والوثائق والسجلات). وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- يغلب على المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية الثبات المهني وذلك بسبب عدم فعالية سياسة تسير الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية.
- ينعكس الثبات المهني لعمال المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية على ثباتهم الاجتماعي وفعاليتهم الذين يشغلون في المكانة الاجتماعية التي يشغلها آبائهم.
- لقد انعكس التعليم ومجانيته في الجزائر على المبحوثين حين اتضح أن العمال قد حققوا حراكاً صاعداً فيما يخص المستوى التعليمي مقارنة بالآباء والأمهات، أما بالنسبة لأبنائهم الذين أتموا الدراسة فقد حققوا حراكهم كذلك مقارنة بأبائهم (هم أفراد العينة).¹

6-2- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة جورج جورج تدميان (2011) "متطلبات تفعيل دور الجامعات اتجاه الحراك المهني في ضوء الخبرات العالمية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم متطلبات تفعيل دور الجامعات المصرية اتجاه الحراك المهني، مع وضع تصور مقترح يتضمن أهم المتطلبات التي تساعد على تفعيل دور الجامعات المصرية اتجاه الحراك المهني، ويساعد على تفعيل دور الجامعة اتجاه الحراك المهني في ضوء بعض الخبرات العالمية وواقع المجتمع المصري، وقد استخدم الباحث كلا من المنهج الوصفي، وقد استخدم في إطار هذا المنهج الطريقة المسحية، وذلك لجمع البيانات ومعلومات توضح دور الجامعة اتجاه الحراك المهني، وعن مدى إمكانية تفعيل دور الجامعة اتجاه الحراك المهني، وكذا استخدم المنهج المقارن لتوضيح الخبرات العالمية. وفي

¹ الماحي، عبد النور. الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير. جامعة وهران. 2015. ص 15-16.

إطار هذه المنهج تحديد أوجه الاستعانة من تلك الخبرات في تفعيل دور الجامعات المصرية اتجاه الحراك المهني.¹

الدراسة الثانية: دراسة راية بنت سعيد بن علي المشرفي (2014) بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، والعلاقة من وجهة نظر الإداريين، ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والتي تكونت من مجالين الأول لضغوط العمل مكون من (37) فقرة، والثاني للحراك المهني مكون من (25) عبارة موزعة على أربعة محاور. وبعد التأكد من دلالة صدقها وثباتها طبقت على (187) مدير دائرة ورئيس قسم، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة الضغوط العمل في المديريات العامة للتربية جاءت متوسطة كذلك جاءت درجة الحراك المهني بالمديريات العامة متوسطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ضغوط العمل.

- وجود فروق فردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في ضغوط العمل عند سنوات الخبرة.

- وجود فروق فردية ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الحراك المهني تعزى النوع الاجتماعي.

- وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين ضغوط العمل الحراك المهني بالمديريات العامة للتربية بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين.²

¹ جورج، جورج تدميان (2011). متطلبات تفعيل دور الجامعة في اتجاه الحراك المهني في ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. ج2. ص76.

² راية بنت سعيد المشرفية. ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين. جامعة نزوى. 2014.

6-3- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: دراسة إلياس الأعور بعنوان "محددات الحراك المهني للإجراء واثره على الاداء الوظيفي "

من المتفق عليه في أيامنا هذه هو أن المؤسسات أكثر عرضة لمشاكل رحيل العمال. وفي الواقع، أصبت هذه الأخيرة ي السائدة في المسارات المهنية ولذلك تطورت نماذج مختلفة من الحراك. ويكون تأثير أي حدث على أداء المؤسسة يبدو صعبا تقييمه. لمواجهة ذلك، يجب على المؤسسة تحفيز وإشراك عمالها.

وتقوم هذه الورقة على هدفين. الأول هو تحديد محددات ظاهرة الحراك بالتركيز على مفهوم المشاركة التنظيمية. والرابط الذي يمكن تأسيسه بين هذه ومجال إدارة الكفاءات يحتوي كذلك محور التطوير الذي سنكتشفه. والهدف الثاني هو البحث في تأثير الحراك المهني على الأداء التنظيمي وهذا، عن طريق التمييز بين المرونة الكمية والنوعية.

وللقيام بذلك، بدأنا في الجزء الأول بتعريف مصطلح الحراك المهني وأشكاله المختلفة. وعرضنا أيضا المجالات النظرية الأساسية والتي حاولت تفسير تقدم المسار وقمنا بوضع قائمة أكثر أو أقل شمولاً لمحدداتها. ويتعلق هذا عموماً بمتغيرات شخصية وتنظيمية وقطاعية وفي الجزء الثاني، تم توجيه اهتمامنا نحو نتائج الحراك المهني على الأداء التنظيمي. وفي نهاية هذا العمل، سوف نظهر أن وضع سياسة موارد بشرية متماسكة وفعالة تركز على إدارة الكفاءات يمكن إشراك العاملين في الحياة المهنية وتعزيز التزامهم لأجل مساهمتهم الجيدة في أداء المؤسسة.¹

وتنتهي هذه الورقة بعرض إطارنا المفاهيمي الجامع لجميع العلاقات المحددة بدءاً بمراجعة الأدبيات وهذا في منظور استمرار تجريبي لعملائنا.

¹ إلياس الأعور بعنوان "محددات الحراك المهني للإجراء واثره على الاداء الوظيفي، 1987 "جامعة ميتشيغان، المجلد 16، 17.

الدراسة الثانية: دراسة أرنود ديبراي وايزابيل ريكوتيي "الحراك المهني ودورة الحياة".

تختلف فرص الحراك المهني بحسب العمر والأقدمية في المؤسسة، مكونان أساسيان لدورة الحياة النشطة. وينخفض الميل إلى تغيير الوظائف بحسب بطول مدة العمل، وبخاصة أثناء العشر سنوات الأولى من الحياة المهنية وبعد سن 45 سنة. ولا يتم تغيير المنصب خلال الخمس سنوات ويصبح هو القاعدة بعد 40 سنة. الحراك خارج المؤسسة يكون مفيداً أكثر من ناحية تحسين الأجر ويكون أقل مخاطر فيما يتعلق بإنقطاعات العمل المحتملة والتي تأتي مبكرة أثناء المسار المهني. وتمتد آفاق الحراك الداخلي المرغوب بالمقابل على أفق أطول لأنها تبلغ ذروتها في سن 45 سنة. ويظهر أن الحراك المهني الداخلي هو أكثر ربحاً من الحراك الخارجي. وراء الترقّيات التي تتطلب مشاركتها، يبقى أصحاب العمل عناصر مهمة للحراك حيث يشاركون في 4 تغييرات من أصل 10. وبالنظر إلى الأقدمية، تزيد فرص تثمين الحراك على أفق متوسط المستوى، بعد ماذا، غياب الفرصة في الداخل، يزيد من خطر الحراك الذي يتخلله انقطاعات العمل.

وتعد الإناث أكثر عرضة للحراك الخارجي وبخاصة أكثر من يمسهن انقطاعات العمل، في حين أن الذكور يعرفون أكثر فرص الحراك الداخلي ويأتون أكثر من نصفهم يعرفون ظروفهم للتنقل عن أولئك الذين يغادرون المؤسسة. وتظهر النساء أكثر تقيداً بتحركاتهن كلا بسبب ظروف عمل غير مفضلة أو بسبب ظروف غير مهنية متعلقة بأحداث عائلية أو حراك مهني بالزوج.¹

التعقيب على الدراسات:

لقد اتضح من استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أنه لا يوجد في حدود علمنا تتناول الحراك المهني وازدواجية الهدف لدى الفاعل فقد اكتسبت الدراسة الحالية أهمية كونها ركزت على العلاقة بين الحراك المهني وازدواجية الهدف في جامعة الوادي. وهنا مجموعة من النقاط تجمع بين هذه الدراسة وبين الدراسات السابقة وأخرى تختلف عنها:

¹ أرنود، ديبراي. وايزابيل ريكوتيي. الحراك المهني ودورة الحياة. و م ا. 1974. جامعة مينيسوتا. المجلد 74.

- اتفقت هذا الدراسة من حيث المفهوم المشترك للحراك المهني مع دراسة راية (2014) ودراسة مراد رمزي (2014) الماحي عبد النور (2015).
- اختلفت الدراسة الحالية مع كل الدراسات من حيث الأهداف حيث أن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على دور الحراك المهني في تحقيق أهداف المنظمة والفاعلين معاً.
- لا توجد أي دراسة من الدراسات السابقة طبقت على البيئة المحلية.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الماحي عبد النور (2015) ودراسة مراد رمزي (2014) ودراسة راية (2014) في اختيار عينة الدراسة من مدراء ورؤساء الأقسام والموظفين واختلفت مع دراسة جورج.
- اتفقت مع دراسة الماحي (2014) ودراسة مراد رمزي (2014) ودراسة راية (2014) ودراسة جورج (2011) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت مع دراسة مراد رمزي (2014) ودراسة راية (2014) في استخدام العينة العشوائية الطبقية واختلفت مع باقي الدراسات في استخدام المسح الشامل.
- اتفقت مع كل الدراسات في استخدام أدوات جمع البيانات (الاستبيان، والمقابلة، والملاحظة)

7- مفاهيم الدراسة:

7-1- الترقية:

وهي شغل الموظف وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة والمسؤولية والمركز وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى ولكن ليس في كل الأحوال¹. أو هي نقل الموظف من وضع وظيفي أقل إلى أكبر سواء كان الترقية داخل المرتبة المثبت عليها كأن تكون الترقية من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة أو تكون الترقية إلى وظيفة عليا.

¹ علي، غربي واسماعيل قيرة وبلقاسم سلاطينية. تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص113.

وتعريفها كذلك بأنها نقل الموظف من وظيفة إلى أعلى منها في الواجبات والمسؤوليات وترتبط الترقية في الغالب بفائدة مادية أو معنوية للموظف وبذلك تعد ذات تأثير ايجابي في دوافع الموظفين للإنتاج والتنمية الذاتية وفي نجاح الإدارة وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها وانتماء الموظفين للمنظمة¹.

وكذا تعني نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام حيث يتحمل شاغليها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو معنوية².

"ومن خلال التعاريف السابقة الذكر نستخلص بأن تأن الترقية تعني إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية ومعنوية، أو شغل الموظف منصب أو وظيفة ذات مستوى أعلى من وظيفته الحالية وكذا من حيث المسؤولية والسلطة كما تعتبر حق من حقوق أي موظف داخل المؤسسة التي يعمل بها".

7-2- المسار الوظيفي:

هو مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي التي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره³. كما هو عبارة عن مجموعة المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقاً ويتم تعيين العامل فيها تدريجياً والتي تمتد طوال حياته المهنية وتؤثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وآماله ومشاعره وينظر إلى المسار الوظيفي على أنه من مراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة⁴.

¹ جواهر، قناديلي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2012، ص ص 77-78.

² يمينية، بن سعيد. تنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 121.

³ جمال الدين، محمد المرسي. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ق21. الدار الجامعية، 2003، ص 375.

⁴ وسيلة، حمداوي. إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر الجامعية، 2004، ص 113.

ويمكن تعريف المسار على مستوى الفرد بالقول بأنه مجموعة الخبرات والأنشطة المرتبطة بالأعمال التي يؤديها خلال حياته الوظيفية¹.

"ومن خلال ما تقدم من التعاريف نستخلص أن المسار الوظيفي هو تاريخ الحياة المهنية للموظف وفترات العمل التي تتكون منها المهنة وكما شمل عملية انتقاله بين الأعمال والوظائف المختلفة التي يستقر فيها في حين وفي آخر ينتقل، كما أن المسار الوظيفي هو حركة التي تحدث للموظف خلال حياته الوظيفية بمختلف المستويات على مدى عمره الوظيفي".

3-7- النقل الوظيفي:

النقل هو انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى ولا بقصد الترفيع (الترقية) بل لمعالجة بعض ضرورات العمل².

ويقصد به أيضاً نقل الموظف العام تغيير موقع عمله من وظيفته إلى وظيفة أخرى من نفس النوع والدرجة أو أعلى منها سواء كان في نفس الوزارة أو مؤسسة أخرى تحقيقاً بمقتضيات مصلحة العمل³.

كما يمكن تعريفه على أنه تحويل الفرد الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري، سواء كان هذا التحويل بنفس الوحدة الإدارية أو إلى وحدة إدارية أخرى في نفس المكان أو بمكان آخر، أي أن عملية النقل لا تعني بأن الموظف المعني قد تم ترقيته أو تنزِيل درجته، فالنقل يعني إبقاء الموظف في نفس الدرجة⁴.

¹ سعيد سالم، مؤدية. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 217.

² مهدي حسن، زويلف. إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 175.

³ عبد الرحيم، طه. النقل والانتداب والإعارة في الوظائف المدنية والعسكرية. سلسلة تقارير 117. فلسطين: الإنتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2007، ص 5.

⁴ نصر الله، حنه. إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013، ص 53.

"ومن خلال ما طرحنا من تعاريف نستنتج تعري أكثر شمولية للنقل الوظيفي حيث يقصد به تحويل الموظف من مهنته إلى مهنة أخرى بشرط أن تكون بنفس المستوى والدرجة سواء كان خارج أو داخل المنظمة التي يعمل بها، فالنقل هنا لا نعني بع الترقية أو التنزيل في الدرجة وإنما تغيير الوظيفة".

7-4- الحراك الاجتماعي:

عرفه بيتر يموروكين الحراك الاجتماعي على أنه تنقل الأفراد أو المجموعات أو المواضيع القيم والأهداف الاجتماعية والصفات الثقافية من وضعية اجتماعية إلى أخرى. بينما يعرفه الشخبيي بأنه انتقال الفرد أو الجماعة من وضع إلى آخر إما داخل مستوى اقتصادي اجتماعي أو وظيفية اجتماعية معينة أو من مستوى اقتصادي اجتماعي أو طبقة اجتماعية معينة إلى مستوى اقتصادي أو طبقة اجتماعية أخرى.

كما يعرفه يوسف أنه الانتقال الذي يمكن أن يحدث للفرد في سلم المستويات أو الطبقات أو الأوضاع الاجتماعية نتيجة بما تتيح له قدراته واستعداداته وجهوده الذاتية أو المكتسبات التي يحصل عليها بفضل انتمائه العائلية أو المهنية¹.

إن ما يشير إليه مصطلح الحراك Social Mobilité بصفة أساسية يتمثل في كونه حركة الأفراد أو جماعات الأفراد من وضع اجتماعي لآخر وقد تكون هذه الحركة لأعلى أو لأسفل بين الفئات الاجتماعية في أي ترتيب أو تدرج اجتماعي وهذا ما يسمى بالحراك الرأسي وقد يكون الحراك أفقياً أي بين فئات اجتماعية معينة وبذلك يكون الحراك أفقي بين نظام من المراتب الاجتماعية المتساوية للفئة في حين الحراك أن الحراك الرأسي بين المراكز المتميزة ومن ثم يشير الحراك الاجتماعي بنوعية للجانب الدينامي لنسق التدرج الاجتماعي الذي يحدث فيه الحراك الاجتماعي بصوره ومستوياته، مما يحدد مستوى هذا الحراك مدى تحققه

¹ سهام، العريفي والهنوف المعيوف. الحراك الاجتماعي. المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص ص 5-6.

على المستوى الأفقي أو المستوى الرأسي لأنه لكل نوع منها تأثير معين وأيضاً ما يرتبط به زيادة في فرص دعم المركز الاجتماعي والاقتصادي للشخص¹.

ويعرفه ميلر Miller هو حركة ذات دلالة للمكانة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للفرد أو للتدرج الاجتماعي².

"ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن تعريف الحراك الاجتماعي على أنه حركة الأفراد أو الجماعات من وضع اجتماعي واقتصادي معين إلى وضع آخر وقد تكون هذه الحركة لأعلى أو لأسفل داخل نفس الطبقة أو طبقات أخرى أو المكانة الاجتماعية على هرم الترتيب الطبقي للمجتمع".

7-5- الاستقرار الوظيفي:

يعرفه محمد علي محمد على أنه ثبات العامل في عمله وعدم تنقله لأي تنظيم آخر هذا إذا كان التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيّاً للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار³.

ويعرفه أحمد عبد الواسع علي بأنه اشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحريره المعقول من الخوف مادام الإجراءات التي أخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان انتاجه لا يدعى للقلق كذلك أن ينتهز المسؤولين الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وضمان أمنه الصناعي وترقيته⁴.

" من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الاستقرار هو بقاء الموظف في عمله الذي يشغله في مؤسسته وإشعاره على الدوام بالأمن والحماية وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وترقيته وتوفير الظروف والشروط المناسبة للعمل دخل المؤسسة".

¹ السيد علي، شتا و فادية عمر جولاني. علم اجتماع التربوي. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1997، ص235.

² عبد العزيز، رأسمال. كيف يتحرك المجتمع. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص17.

³ محمد، ماهوشعليش. مبادئ إدارة الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات، ص 34.

⁴ عبد الوهاب، أحمد عبد الواسع. علم إدارة الأفراد. الرياض، 1973، ص81.

7-6- الحراك المهني:

ويقصد به انتقال الفرد من مهنة إلى مهنة أخرى أو من مستوى إلى مستوى آخر، أو من درجة وظيفية أخرى في ذات نفس المهنة¹. ويقصد به أيضاً كل التغييرات التي تحدث للفرد إزاء العمل، ويقصد بها التغييرات في الوظيفة، المركز، مجال النشاط المهني، مكان العمل، المؤسسة أو الانتقال ما بين الوظائف أو المهن، البطالة وعدم النشاط.

ويعرف 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 توت 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 العالمي².

"ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الحراك المهني هو عبارة انتقال العامل من وضع مهني معين إلى وضع مهني آخر داخل الهرم المهني للمؤسسة وقد يكون هذا الانتقال في الاتجاه القمة فيكتسب العامل مستوى أعلى من وظيفته، أو في الاتجاه الأسفل فيكتسبه مهنة أقل من وظيفته الحالية، أو يبقى في نفس المستوى".

7-7- الأهداف:

هي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، وهي بهذا نتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل، فإذا ما كانت النتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل البعدي فهي أهداف استراتيجية وإذا كانت أهداف مطلوب تحقيقها في الأجل القصير فهي أهدافاً تكتيكية³.

¹ راية، بنت سعيد بن علي المشرفي. " ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديرية العامة للتربية والتعليم سلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين". رسالة ماجستير. جامعة نزوى، عمان، 2014.

² عبد النور، الماحي. " الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية". رسالة ماجستير. جامعة وهران، ص 31.

³ مصطفى، محمد كمال. معجم مصطلحات الموارد البشرية: التخطيط، التنمية، الاستخدام. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2013، ص 183.

وتعني أيضاً تحديد الهدف أو الأهداف التي رسمتها المنظمة بغية تحقيقها وبناء على هذه الأهداف يتم تشكيل الهياكل التنظيمية¹.

كما يمكن تعريفها على أنها النتائج النهائية للمنظمة والمراد تحقيقها أوهي الغايات التي ترغب الإدارة العليا للمنظمة في تحقيقها².

7-8- تنزيل الوظيفي:

يعني التنزيل أو التخفيض نقل الموظف من منصبه ليشغل وظيفة أقل درجة من تلك التي كان يشغلها، وهو إجراء تلجأ إليه المنظمات إلا إذ لم يبقى أمامها أي طريقة عمل أخرى لتحقيق التوازن وذلك لأن إجراء التنزيل عادة ما يكون مصحوباً بآثار سلبية على سلوك الفرد والمنظمة³.

¹ أحمد، محمد مرسى. إدارة الأفراد: الموارد البشرية (H.R) بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2014، ص36.

² أحمد، ماهر. الإدارة: المبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص110.

³ عبد الفتاح، بوخمخ. تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص144.

الفصل الثاني:

الحراك المهني

تمهيد

- 1- مفهوم الحراك المهني
- 2- خصائص الحراك المهني
- 3- أنواع الحراك المهني
- 4- أسباب وعوامل ونظريات الحراك المهني

خلاصة الفصل

تمهيد:

الحراك المهني من المواضيع الأساسية التي شغلت ولا تزال تشغل بال المفكرين والعلماء من مختلف التخصصات والفروع العلمية مثل علوم التسيير، وإدارة الموارد البشرية، وعلم اجتماع التنظيم... وغيرها التي تهتم بدراسة المؤسسات الاقتصادية والصناعية، هذه الأخيرة تتوقف نجاحها إلى حد بعيد مدى فعالية مواردها البشرية واستقرارهم المهني في الأعمال التي يمارسونها، لذا يجب على المؤسسات التعامل مع هذا الموضوع بطريقة علمية إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف المرغوبة التي تسعى على تحقيقها. ومنه جاء هذا الفصل ليتناول الحراك المهني مفهومه، وأهم نظرياته وأهم الأسباب التي تؤدي للحراك، وأهدافه لنصل في الأخير إلى معوقات الحراك المهني.

1- مفهوم الحراك المهني

الحراك هو التحرك من شريحة لشريحة أخرى، من حيث التطبيق تكون الحركة عادة من جماعة مهنية إلى جماعة أخرى، ويقع الحراك في نطاق تنظيم هرمي أو متدرج، ويكون عادة صعوداً أو هبوطاً، رغم أن بعض الحراك على شكل حركة بين تجمعات تقع على مستوى واحد والبعض الآخر يسوده الغموض، خصوصاً حينما تؤدي التحولات في البناء المهني إلى التشكك في التدرج الاجتماعي المستقر للمهن¹.

2- خصائص الحراك المهني

يعتبر الحراك المهني شكل من أشكال الترقية وعليه نحاول أن نسلط الضوء على خصائص وماهي العلاقة التي يربطها بالترقية المهنية؟
إن خصائص الحراك المهني تظهر على أنها من أهم عناصر تعريفات المنصب والحرفة ولكن لا بد على الحراك أن يشمل مختلف معانيه ويمكن أن نوجز خصائصه على النحو الآتي:

¹ مراد رمزي، خرموش. دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي نحو القطاع العام. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2014، ص 63.

- إن تغيير المنصب أو الحرفة هو بتواتر دائم هناك بحث ميداني قام به "جرار 1974" يرى أن حوالي 114 من السكان المدنيين الفرنسيين كانوا لديهم على الأقل حرفة واحدة بالإضافة إلى هذا هناك باحثون أمريكيون لأعدوا دليلاً للاستقرار المهني فعال وأعطوا فيما أقل ارتفاعاً في أمريكا من أوروبا إذاً "فروم" و"ميلر" يقولان أن كثيراً من المتقاعدين يذهبون إلى نشاطات أخرى، إذاً هذا الشكل من الحراك يصبح بلا شك مهماً إذا كان التعريف يستند أو يرجع إلى مناصب خاصة وليس إلى المهنة العامة
- كما نجد أيضاً المهن المتعددة أو المسماة بالمهن المتعاقبة أو المتتالية أي أهمية التعاقب الدوري والتبادل تمنح للأفراد طاقات متعددة¹.
- ومنه تغيير المكان لأسباب مهنية، اقتصادية فهذه الأسباب غالباً ما تكون اللامركزية في العمل، والتفرقة والمحسوبية، فهناك تغيير المكان مرتبط بممارسة النشاط المهني فهي غالباً ما تؤثر على تقلبات المهنة ومفهومها، وتوسع حركة المصانع والمؤسسات.
- وآخر شكل مرتبط بالحركية يدعى "بالحركية السلسلة" وهي سبب دائم راجع للتغيير في الأوضاع والمهن، وهي مرتبطة بالتقدم في السن، فهي تحمل دلالة على ارتفاع الأفراد في السلم الاجتماعي فتكون مصحوبة بزيادة في الربح. فهذا الارتفاع في التسلسل شرط الاستمرارية في الانتقال من الأعمال التقنية الأولية إلى النشاطات التخطيطية والرقابة الإدارية².

3- أنواع الحراك المهني

بعد الحديث عن الحراك المهني يؤدي بنا إلى التفريق بين أنواع الحراك المهني:

3-1- الحراك المهني الأفقي:

يعني هذا أن الفرد ينتقل من مكر مهني إلى مركز آخر بشرط أن يكون في المستوى وفي نفس التسلسل المهني، أي أن هذا الحراك قد لا ينتج عنه أي مقابل مادي أو اجتماعي. أي مثلاً إذا كان الشخص يقود آلة معينة وكلف بقيادة آلة أخرى، فقد انتقل من وظيفة إلى

¹ فريدمان جورج ونافيل بيار. رسالة سوسيولوجية العمل: ترجمة بولاند عمانوئيل، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص 189.

² نفس المرجع السابق، ص ص 291-293.

أخرى في نفس المستوى وبالتالي حدث حراك مهني داخل المؤسسة، أي أنه لم نجر عنه أي مقابل لهذا الحراك وهذا يسمى بالنقل الوظيفي.

أولاً- تعريف النقل الوظيفي:

أي أن العامل مهما كان مستواه المهني لا يمكن أن يستمر في وظيفة محددة لمكان واحد طوال مشواره المهني، وإنما يحصل له في بعض الحالات ملل من الوظيفة والمكان الذي يمارس فيه هذه الوظيفة وذلك لعدة أسباب منها ربما عدم تناسب قدراته مع تلك الوظيفة والمكان الذي يمارس فيه هذه الوظيفة أو ما يحيط بها أو طموحه لتبديل مكان العمل الذي يجده غير ملائم له، والغرض الأساسي من النقل هو تحسين المسيرة المهنية والملف الخاص بهذا العامل، وعليه فإن النقل الوظيفي هو حركة الفرد العامل من وظيفة وظيفية إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني بحيث لا يصاحب هذا النقل أي تغيير في الأعباء والمسؤوليات أي زيادة في الأجر أو المزايا، ويطلق على حركة الفرد العامل هذه بالنقل الأفقي أي النقل بين الوظائف في نفس المستوى الإداري¹.

ويعرف أيضاً على أنه نقل الموظف داخل المنظمة من وظيفة إلى وظيفة أخرى إي إلى عمل جديد يتساوى إلى حد كبير مع العمل الأول من حيث المركز والمسؤولية والأجر، وقد يصبح النقل تغيير في المركز الوظيفي والمسؤولية لكن ليس بقاعدة عامة².

ثانياً- أهمية النقل الوظيفي:

تكمن أهمية النقل الوظيفي في النقاط التالية:

- يسعى النقل الوظيفي لإستجابة لحاجات العمل في تغيير مواقف الموظفين وإضفاء الحركة والمرونة على الوظائف وشغلها تحقيقاً لمصلحة المنظمة والعامل معاً.
- تحقيق التوافق بين بين كفاءات العمال المهنية ومستوى الوظائف المنسوبة إليهم للبحث على إيجاد التحدي وذلك من أجل تطوير الكفاءات وتحسين المعلومات المعرفية.

¹ الطائي يوسف، جسيم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. الأردن: الوارف للنشر، 2006، ص 501.

² هاشم، زكي محمود. إدارة الموارد البشرية. الكويت: دار السلاسل، ص 393.

- تمكين العمال من إيجاد سبيل لتطلعاتهم وتحسين مساراتهم المهنية.

- تمكين المؤسسة من تحقيق التطور النوعي لمواردها البشرية.

ثالثاً - أهداف النقل الوظيفي:

- تحقيق الاكتفاء من الموارد البشرية لأن أي مؤسسة يكون لها نظام نقل محفز ومدرّس على أسس موضوعية، يمكنها من استقطاب الأيدي العاملة الطموحة.

- الهدف السابق يؤدي إلى هدف آخر وهو الحفاظ على هذه الأيدي العاملة، وإبقاء علة هذه الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة.

- إعطاء موائمة بين عمال الإدارة والعمال الإداريين، وهذا يؤدي إلى وجود جو ملائم للعمل ويحفز العمال على بذل مجهود أكبر.

- التوصل إلى إرضاء العمال وهذا جانب إيجابي كبير يعود بالفائدة على المؤسسة ويؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.

رابعاً - أسباب النقل الوظيفي:

- النقل بغاية التدريب وزيادة الخبرة والمهارة في العمل، وزيادة الاهتمام به، وهنا يكون النقل بشكل مؤقت ولمدة زمنية معينة.

- تخفيف ضغط العمل عن بعض الإدارات التي يزداد فيها حجم العمل في أوقات معينة أو موسمية وهنا يكون النقل مؤقتاً ولفترة زمنية محددة.

- إعادة توزيع حجم العمالة على الوحدات الإدارية، فقد تكون هناك وحدات ضغط العمل فيها كبير وبشكل مستمر، في حين توجد إدارات ضغط العمل فيها أخف ويوجد فيها عمالة فائضة عن الحاجة، وفي مثل هذه الحالة تجرى تنقلات من الإدارة الثانية إلى الأولى، وهذا النوع يكون الغالب دائماً.

- عدم تجانس الفرد مع مجموعة العمل التي يعمل ضمنها، كأن يكون هناك خلاف بينه وبين رئيسه، أو زملائه والنقل يكون هنا دائماً أفضل¹.
- معالجة التعيين الغير سليم، فقد يعين الفرد في وظيفة لا تتاسب إمكانياته وقدراته، بمعنى أنه غير منسجم معها ولا شك أن هذا الوضع يؤثر في مستوى كفاءته في العمل، لذلك ينقل هذا الفرد لوظيفة أخرى تتاسبه بشكل دائم.
- وأخيراً قد يحدث النقل لاعتبارات شخصية لدى الفرد مثل رغبته في الانتقال إلى منطقة جغرافية قريبة من عائلته وأهله ويكون النقل موجب بهذه الحالة دائماً².

خامساً - شروط النقل الوظيفي:

شروط النقل الوظيفي تتعلق بجانبين هما:

أ) شروط تتعلق بالوظيفة:

لا يمكن للعامل القيام بطلب التحويل إلا إذا كانت مرتبة وظيفته الحالية تساوي أو أعلى من مرتبة المنصب المطلوب وأن يكون هذا المنصب المطلوب شاغراً وأن يتم الإعلان عن شغوره.

ب) شروط تتعلق بالعامل:

- أن يكون هذا العامل مرسوم.
- أن يكون له أقدمية لا تقل عن سنتين.
- أن يكون له القدرة على مزاولة الوظيفة المطلوبة.
- أن يكون له مؤهل علمي وليس عليه عقوبة.

¹ عمر، وصفي عقيلي. تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013 ص 264-265.

² نفس المرجع السابق، ص 265.

سادسا - أنواع النقل الوظيفي:

يمكن تقسيم النقل الوظيفي من حيث الغرض إلى الأنواع الثلاثة التالية:

أ) النقل بغرض زيادة إنتاجية العامل:

وذلك بأن ينتقل العامل من وظيفته الحالية لأن مميزاته الجسمانية والذهنية لا تتفق مع طبيعتها مما يسبب عدم تقدمه فيها، وبالتالي هذا النقل يهدف إلى إبدال وظيفة الفرد الحالية بأخرى يمكن للعامل فيها أن يظهر براعة في الإنتاج مما يعود بالفائدة على كل من الإدارة والفرد نفسه.

ب) النقل بغرض إعادة توزيع العاملين في المنظمة:

وذلك بنقل الفائض منه من قسم إلى آخر به عجز في عدد العاملين، وبذلك لا يكون هناك عامل عليه أن يؤدي عمل فوق طاقاته وآخر في قسم ثاني لديه عمل كافٍ يشغل به وقته.

ج) نقل بغرض الإحاطة بأعمال المنظمة:

وذلك بأن ينقل العامل دورياً منذ بداية تعيينه للعمل بقسيم معين حتى يلم بجميع أعمال ومهام الأقسام والإدارات المختلفة، وتستخدم هذه السياسة في المؤسسات حيث يعمل الفرد عند تعيينه بقسم معين لفترة معينة ثم ينقل بعدها إلى قسم آخر وهكذا، ثم يثبت في القسم الذي تعتقد الإدارة أنه أفضل مكان له، كما يمكن نقله للعمل بأحد الأقسام الأخرى إذا دعت الضرورة لذلك¹.

3-2- الحراك المهني الصاعد:

هذا النوع من الحراك هو حراك معاكس في الاتجاه والتأثير للحراك الأفقي، وهو انتقال للعامل من منصب عمل في مؤسسة (أ) إلى منصب عمل في مؤسسة (ب) يكون أعلى منه في السلم الهرمي المهني والمكانة الاجتماعية والدخل المادي ويعرف هذا الحراك بالترقية.

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

أولاً- تعريف الترقية:

هو الجزء المعنوي والمادي على إبراز الكفاءة والقدرة على اتقان العمل والتفاني فيه، وهي الاعتراف الصريح على جدارة ومهارة العامل في قيامه بعمله والتشجيع المستمر له على مواصلة بذل الجهد والرفع من المستوى التقني والمردودية المرتفعة وهي بذلك تشكل الحافز المعنوي للعامل للرفع من مستواه المهني والاجتماعي.

أو هي رفع المستوى المهني والوظيفي للعامل، من درجة إلى درجة أعلى منها، سواء كان ذلك ضمن إطار السلم الوظيفي الذي يصنف فيه منصب العمل، أو كان ذلك من منصب عمل إلى منصب آخر أعلى وأهم من الأول¹.

ثانياً - أهمية الترقية: تتمثل أهمية الترقية فيما يلي:

- الكشف عن قدرات العاملين وعن إنجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة.

- تمكين الإدارة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية رغم حصولهم على مركز وظيفي أعلى.

- إظهار وجه المنظمة وسمعتها بصورة مشرقة وجذابة، فعلى حين يتجه نظام الترقية إلى تحفيز الأفراد العاملين بصفة فردية فإن التطبيق الفعلي له يعطي مؤشراً صادقاً على إيمان الإدارة بأهمية الحاجات المادية والمعنوية التي ترغب الأفراد العاملون في إشباعها، من خلال بريق الوظائف الجديدة بسلطاتها ومسؤولياتها من ناحية، ومن خلال الحوافز المادية التي يحصلون عليها لقاء المنصب الوظيفي الأعلى من ناحية أخرى.

- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل.

- تحقيق رضا العاملين في المنظمة، مما يؤثر إيجابياً في مستويات أدائهم سعياً للترقية.

¹ سليمان، أحمية. التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري. علاقة العمل الفردية. الجزء 2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص ص 89-90.

- حفز العاملين للتدريب والتنمية الذاتية لإملاك الخبرة وبالتالي ليصبحوا مؤهلين لشغل الوظائف الأعلى¹.

ثالثاً - أهداف الترقية:

لكل نظام نسق فكري عام يحدد إطار ويربط بين أجزائه، وفي حدود هذا الإطار يسعى النظام إلى تحقيق أهداف معينة، باعتبارها سبباً لوجوده يخدم على أثرها المصلحة العامة، باعتبار الترقية نظام اجتماعي فهي ترمى إلى تحقيق أهداف متنوعة (نفسية، اقتصادية، اجتماعية، حضارية، ثقافية، سياسية... الخ) تبعاً لمبادئها وشروطها. ومن خلال يمكن أن نوجز أهداف الترقية فيما يلي:

- جلب العناصر الكفؤة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، ومعارف علمية متخصصة تتحدد بوجوبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة.

- تحفيز العمال على العمل بخلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية، وكذلك تعمل على الرفع من معنويات العمال، وكل هذا في حالة ما إذا كانت الترقية قائمة على أسس موضوعية خاصة إذا كان دور الإدارة هاماً في إبراز أهميتها من حيث إتقان الرؤساء لدورهم في تحفيز العمال.

- شعور العمال بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواهم المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل، لكون الفرد بطبيعته يميل إلى إحتلال مكانة اجتماعية داخل المؤسسة والمجتمع.

- استغلال مهارات الأفراد وقدراتهم خاصة الذين أبدوا استعداد خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة².

¹ نادر أحمد، أبو شيخة. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 184

² سليمان محمد، الطماوي. مبادئ الإدارة العامة. ط5. عين الشمس: دار الفكر العربي، 1987، ص 203.

رابعاً - شروط الترقية:

إن نقل الشخص من وظيفة إلى أخرى يتطلب تحمل المسؤوليات وأعباء أكبر، مقابل الزيادة في المرتب، لذلك يشترط أن يقبل العامل هذا النقل ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المؤسسة لجهوده ولمدة خدمته، وبهذا يكون توافق بين الإدارة والعاملين حول الترقية.

وتقتضي الترقية شروطاً يجب توافرها في الشخص المراد ترقيته حتى يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أو الوظيفة المناسبة وهذه الشروط هي:

- وجوب توفر مناسب شاغرة تقرر الإدارة شغلها من بين العاملين في المؤسسة.
- أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى إليها الشخص، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حالياً.
- اجتياز الاختبار بنجاح.
- استقاء شروط الوظيفة المرقى إليها.
- قضاء العامل فترة زمنية في فئة الوظيفة قبل ترقية إلى الفئة الأعلى.
- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح¹.

خامساً - أسس الترقية:

يثير موضوع الترقية كثيراً من الجدل حول الأساس الأمثل الذي يمكن أن تقوم عليه فالمعيار القديم المعمول به يقوم على أسس شخصية وتفضيلات ذاتية وصلات وروابط القرابة، الاعتبارات الاجتماعية وإن كان على حساب المصلحة العامة.

(أ) **الترقية على أساس الأقدمية:** تعني الأقدمية صلاحية العامل لترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة، تحددها القوانين واللوائح المختلفة، أو هي الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمؤسسة عامة وتفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على هذا الأساس كأساس للترقية للأسباب التالية:

¹ محمد، أنس قاسم جعفر. مذكرات في الوظيفة العامة. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص312.

- هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل، ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الخبرة والكفاءة وطول فترة الخدمة وفي هذه الحالة فالعامل يستمد حقه في الترقية من القواعد مباشرة.

- على هذا الأساس يكون موضوعيا أكثر من غيره خاصة إذا وجد المجال لتحيز الرؤساء أو عدالتهم في التقسيم، ويقلل ذلك من الخلافات بين الإدارة والعمال. وقد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه حيث يكون العامل السن تقديره وأهميته حيث يفضل الشخص الأكبر سناً للوظائف

- خلق الولاء والانتماء للمؤسسة حيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة نقدية من جانب المؤسسة للسنوات التي قضاها الموظف بها¹.

ب) الترقية على أساس الكفاءة:

الكفاءة هي مجموعة عناصر وصفات ذاتية في الشخص منها ما يتصل بالكفاءة الفنية والكفاءة الإدارية، وغير ذلك من الموارد التي تترك لتقدير الإدارة، ويعتمد هذا الأساس على مبدئين:

- القيام بدراسة تحليلية للوظيفة من حيث أعبائها وواجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وظروف العمل.

- تحديد مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى معيارين: أ) تقارير الكفاءة المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف وتصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل.

ب) مواصفات الموظفين المناسبين لشغل هذه الوظيفة، وهذا يستند إلى واجبات الوظيفة وقدرات وإمكانية الموظف المتعلقة بالابتكار والقيادة في وظيفته الحالية².

¹ جودة أحمد، محفوظ. إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع، 2010، ص130.

² خيرى خليل، الجميلي. التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 116-144.

ومما شك فيه أن اعتماد الكفاءة على الترقية يساهم في القضاء على روح الاشكالية والفوضى لدى العمال، ويخلق لديهم نوع من الحماس والتفاني في مضاعفة جهودهم لرفع انتاجهم بالإضافة إلى تحسين أدائهم ورفع مستواهم، فالترقية وفقاً لهذا الأساس هامة جداً روعي عنصر الموضوعية والعدالة في تطبيقه¹.

ج) الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معاً:

تعتمد أغلبية أنظمة الخدمة المدنية الطريقة الخاصة بالجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة المهنية، فمثلاً فالمؤسسة تختار من بين ألف شخص أقدم العاملين، ويفضل الشخص الأطول خدمة فالوظائف الصغرى في الإدارة لا تتطلب بقدر ما تتطلب الخبرة والممارسة التي قد اكتسبها الموظف بحكم خدمته الطويلة في الوظيفة، أما الوظائف العليا، فهي تتطلب مهارات قدرات وكفاءات عالية لا تكتسب فقط بالأقدمية والممارسة لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق لكفاءة ولاستحقاق².

سادساً - أنواع الترقية:

أ- الترقية حسب المكان:

- الترقية العمودية (الرأسية):

من الشائع في كثير من المنظمات تطبيق ما يعرف بسياسة الترقية العمودية أي أن يرقى العامل من مستوى تنظيمي أدنى إلى مستوى أعلى منه في نفس في نفس الإدارة، وتعتمد هذه السياسات على فكرة أن الطريقة الأكثر فعالية تقتضي إعطاء الفرصة للفرد العامل لزيادة الخبرات التي تحتاج إليها في كل مركز من المراكز التي سيرقى إليها.

¹ فوزي، حبس. الموظف العام حقوقه وواجباته. بيروت: مجلس الخدمة المدنية، 1982، ص 86.

² صلاح، عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 323.

- الترقية الأفقية:

اتبعت بعض المنظمات سياسة الترقية الأفقية ووفقاً لهذه السياسة ينقل الفرد من مركز إحدى الإدارات إلى مركز أعلى في إدارة أخرى إذا كان هذا النقل يعطيه فرصة أكبر للترقية وتطبيق سياسة الترقية الأفقية بسهولة في المنظمات التي بها عدد من الوحدات من أحجام مختلفة تؤدي أنشطة متشابهة فمثلاً قد يرقى مساعد المدير العام في فرع كبير على مركز مدير عام في فرع صغير بدلاً من بقاءه كمساعد للمدير العام في الفرع الكبير حتى يخلو مركز المدير في هذا الفرع وبعد أن يقضي فترة كمدير لفرع صغير فقد يرقى إلى مركز المدير العام في الفرع الكبير وتعيينه كمدير للفرع يضمن للمنظمة اكتساب خبرات تؤهله لشغل هذا المركز¹.

ب- الترقية حسب الأجر:

- الترقية في الدرجة:

يمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية ويترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل وتتضمن شغل وظيفته ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في الأجر.

- الترقية في الرتبة:

يترتب على هذا النوع من الترقية زيادة في الراتب دون الزيادة في المسؤوليات والواجبات وتجمع الكفاءة والأقدمية معاً حيث تحل الأقدمية، تمثل الكفاءة أساساً ثانوياً.

- الترقية في الفئة:

تجمع المعايير التي تقوم عليها الترقية في الدرجة والرتبة حيث يتم الاختيار وفقاً لدرجة كفاءة العامل ولا تصحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات.

¹ علي، الشرقاوي. إدارة الموارد البشرية والوظائف والممارسات الإدارية. دار النهضة العربية للنشر، ص 504.

- الترقية المادية والمعنوية:

هي انتقال العامل من منصب أدنى إلى منصب أعلى داخل الإدارة ويرتبط هذا النوع بزيادة في الأجر وزيادة في المسؤوليات والاختصاصات ويترتب على هذا الشعور بالرضا والاطمئنان فتتقصر انشغالاته الخارجية وينفرغ لوظيفته فيتعلمها ويطلق على هذا النوع بالترقية السائلة.

- الترقية الجافة:

لا يصحبها زيادة في الأجر وإنما ينطوي على رفع المركز الأدنى للعامل، ويكون الاهتمام بالمركز أكثر من الزيادة المادية ويتطلب الأمر وجود أسس علمية للترقيات ومعايير واضحة لاختبار الأفراد المستحقين لها¹.

3-3- الحراك المهني النازل

يعتبر الحراك النازل للعامل أو الموظف هو تنزيل الدرجة نحو الأسفل وذلك يكون بانتقال العامل من منصب عمل أو وظيفة أدنى منها في المستوى والمكانة في السلم الهرمي الوظيفي للمؤسسة وغالباً ما يترتب عليه تنزيل في الأجر.

كما لا يجب أن تلجأ المؤسسات إلى هذا القرار كأول قرار بل يجب أن يكون القرار الأخير من سلسلة قرارات لم تفلح في تغيير أو تحسين سلوك العامل وأدائه، وهذا الأجر هو حافز سلبي إذ صح التعبير وبقصد منه أن يجعل العامل أو الموظف يدرك الآثار السيئة التي ترتبت على سوء سلوكه وأدائه وهذا ما يطلق عليه بالعقوبة التأديبية أو تنزيل الدرجة.

أولاً- تعريف التأديب:

يعني توقيع إحدى العقوبات التأديبية المنصوص عليه في نظام تأديب الموظفين وهو الإنذار أو اللوم، أو الحسم، أو الحرمان من العلاوة الدورية. أو الفصل من الخدمة الحكومية. وذلك بمناسبة ارتكابه إحدى المخالفات المالية أو الإدارية أو إدانته في إحدى القضايا. والهدف من تأديب الموظف بأي من هذه العقوبات هو زجر الموظف المخالف أو المدان عن العودة للفعل العاقب لأجله، وردع غيره عن محاولة ارتكاب نفس العمل.

¹ صلاح، الشناوي. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر: مؤسسة الشباب الجامعية، 1999، ص 62.

تعريف آخر للتأديب هو الالتزام الذي يفرضه النظام على الموظف فيما يتعلق بأداء أعمال وظيفته. والسلوك المرتبط بها، ويعد الإخلال بتلك الواجبات إيجاباً وسلباً - مخالفة تلزم التأديب وهو النظر في الأخطاء التي يخالف بها الموظف مقتضيات الواجب وتوقيع الجزاء المناسب عليه إذا كان مذنباً¹.

ثانياً - تعريف المخالفة التأديبية: أي من الواجبات الوظيفي

هو كل فعل يرتكبه الموظف متضمناً الإخلال بأي الواجبات الوظيفية. ويعرف أيضاً انه الأفعال أو السلوك الذي يخرج عن مقتضيات الواجبات الإيجابية والسلبية.²

ثالثاً - الفرق بين المخالفة التأديبية والمخالفة المدنية:

تختلف المخالفة التأديبية عن المدنية ليس من ناحية الحصر. فكلاهما ليس لهما حصر، ولكن وجه لاختلاف بينهما يمكن في أن المخالفة التأديبية تقوم على أساس أن الموظف قد أخل بواجبات الوظيفة العامة التي يتولاها. ويكون جزاؤه عقوبة تأديبية، في حين أن المخالفة المدنية تقوم على أساس أن شخصاً قد أخل بواجب مقرر في ذمته أدى إلى ضرر الغير، فيصبح مسؤولاً قبله، وملتزمًا بتعويضه عما لحقه من ضرر.

ومما تقدم يتضح أن المخالفة التأديبية تتميز بالإضرار بالوظيفة أما المخالفة الجنائية فتتضمن الإضرار بالمجتمع. أما المخالفة المدنية فتتضمن الإضرار بالفرد: إذ نجد الاختلاف بين الثلاثة يمكن في الأسباب والأساس والدعوى والمسؤولية³.

رابعاً - مفهوم العقوبة التأديبية:

هي جزاء فردي محدد قانوناً، تتخذه السلطة التأديبية المختصة ضد الموظف الذي ارتكب خطأ مهنيًا، يمس هذا الجزاء بالكيان المعنوي للموظف المخطئ أو بمركزه الوظيفي، بهدف الحفاظ على السير الحسن للمرفق العام وعلى المصلحة العامة.

¹ عبد الله راشد، السبدي. مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. ط7، 1997، ص 402.

² عمار، حسن حسين. إدارة شئون الموظفين: مبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية. ص388.

³ جواهر، قنديلي. المرجع السابق، ص 90.

خامساً - خصائص العقوبة التأديبية:

- العقوبة التأديبية جزاء فردي ضد الموظف المخطئ
- العقوبة التأديبية تمس بالكيان المعنوي للموظف أو بمركزه القانوني.
- العقوبة التأديبية من اختصاص السلطة الإدارية التي لها صلاحية التعيين.
- العقوبة التأديبية إجراء هادف يسعى إلى ضمان السير الحسن والحفاظ المصلحة العامة.

سادساً - تصنيف العقوبات:

صنف الأمر رقم 03/06 العقوبات التأديبية في المادة 163 منه في أربع درجات على أساس درجة جسامة الخطأ المهني المرتكب، كما خُول في المادة 164 منه القوانين الأساسية الخاصة صلاحية وضع عقوبات أخرى تندرج في إحدى الدرجات الأربع.

1) عقوبات الدرجة الأولى:

- (أ) التنبيه: وهو بلفت انتباه الموظف إلى ضرورة الالتزام بواجباته القانونية على أكمل وجه.
- (ب) الإنذار الكتابي: تحذير الموظف كتابياً بسبب ارتكابه الأخطاء مهنية من الدرجة الأولى.
- (ج) التوبيخ: تحذير شديد اللهجة يوجه للموظف المرتكب للخطأ المهني.

2) عقوبات من الدرجة الثانية:

- التوقيف على العمل من يوم إلى ثلاثة أيام وينتج عن ذلك خصم من الراتب عن أيام التوقيف.

- الشطب من قائمة التأهيل، ويقصد بذلك الشطب من جدول الترقية¹.

3) عقوبات من الدرجة الثالثة:

- التوقيف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية.
- التنزيل من درجة إلى درجتين.
- النقل الإجباري.

¹ المراسلة رقم 6462 في 2012/8/22، تتعلق بعقوبة الشطب، صادرة عن المدير العام للتوظيف العمومية إلى رئيس مفتشية الوظيفة العمومية، مستغانم، ص118.

4) عقوبات من الدرجة الرابعة:

التنزيل في الرتبة السفلية مباشرة، أي إلى الرتبة الأقل من الرتبة التي كان يوجد فيها الموظف عند ارتكابه الخطأ المهني، أما غذا استحالة تنفيذ هذه العقوبة بسبب وجود الموظف في الرتبة الأولى في السلم الإداري أو وجود رتبة وحيدة في السلك الذي ينتمي إليه فإن السلطة المختصة بالتأديب تسلط عليه عقوبة التسريح¹.

التسريح تجدر الإشارة إلى أن الموظف إذا ارتكب خطأ مهنيًا مصنفاً في إحدى الدرجات المذكورة سابقاً لابد من تسلط عليه عقوبة من الدرجة نفسها، أما إذا كان الخطأ المرتكب غير منصوص عليه، فإن السلطة التأديبية المختصة تملك صلاحية تكييفه. وفي كل الأحوال سواء كان الخطأ المهني المرتكب منصوص عليه أو غير منصوص لابد عند تقدير العقوبة التأديبية من مراعاة تتناسب العقوبة جسامة الخطأ، والظروف التي ارتكب فيها، والنتائج المترتبة على سير المصلحة والضرر الذي لحق بالمصلحة وبالمستفيدين من المرفق العام².

سابعاً: أهم المبادئ التي يقوم عليها نظام تأديب الموظف (قواعد العقوبات)

1- حصر العقوبات: يطبق النظام على المبدأ الحديث "لا عقوبة إلا بنص ورد في النظام"
2- عدم تعدد العقوبات: هذا يعني عدم جواز معاقبة الموظف على المخالفة الواحدة بأكثر من عقوبة واحدة. وهو أمر يتمشى مع شرعية الجزاء وضرورة تحقيق العدالة في توقيع العقوبات.

3- تناسب العقوبة مع المخالفة: يراعي في توقيع العقوبة التأديبية أن يكون اختيار العقوبة يتناسب مع درجة المخالفة. مع اعتبار السوابق، والظروف المخففة والمشددة، والملابسة للمخالفة. وذلك في حدود العقوبات المقررة للنظام³.

¹ الترقية رقم 630 المؤرخ في 2008/04/19، تتعلق بتنزيل الرتبة، صادرة عن المدير العام للوظيفة العمومية، إلي رئيس مفتشية الوظيفة العمومية، سطيف، ص 119.

² المادتان 183/161 من الأمر رقم 03/06، ص 120.

³ جواهر قنديلي، مرجع سابق، ص 92.

4- أسباب وعوامل ونظريات الحراك المهني

4-1- أسباب الحراك المهني: توجد عدة أسباب للحراك المهني أهمها:

أولاً- التغيير الاجتماعي:

إن التغيير اليوم واقع معاش فنحن في عالم دائم ومتحرك، أين يصبح التغيير أمراً ضرورياً وشرطاً لاستمرار الحياة، فكلمة تغير تدل في اللغة العربية على معنى التحول والتبدل، فتغير الشيء هو تحول وتبدل هذا الشيء بغيره، كما أنها تعني الأشياء واختلافاتها¹.

ويعرف معجم مصطلحات علم الاجتماع التغيير الاجتماعي على أنه امتداد الاجراءات والتنظيم عن طريق الانتشار والتوسع إلى مناطق أو جماعات لم يكن تسودها من قبل ثقافة معينة أو تنظيم محدد².

وينظر علماء الاجتماع المعاصرين إلى التغيير الاجتماعي على أنه ظرف أو شرط عادي للمجتمع من خلال تحديد "ولبرت مور" للملاح الرئيسية للتغير في المجتمع المعاصر التي لخصها في النقاط التالية:

- تعتبر ظاهرة التغير صفة ملازمة لأي مجتمع وأي ثقافة، يمكن ملاحظتها بصورة منتظمة.

- لا يمكن عزل هذه التغيرات عن البعد الزماني والمكاني، كونها تحدث في سلسلة متصلة الحلقات وبالتالي فهي تعبر بالضرورة عن مظاهر لأزمات أنية تتطلب إعادة البناء.

- إن حجم التغيرات المعاصرة سواء كانت مخططة أو تمثل نتائج تمثلت في التجديدات الحديثة تأخذ طابعاً شمولياً من حيث درجة التأثير تفوق بكثير تلك التغيرات التي كانت تحدث سابقاً³.

¹ مراد رمزي، خرמוש. مرجع سابق، ص 67.

² فيريول، جيل. معجم المصطلحات علم الاجتماع. ترجمة: أنسام محمد الأسعد. بيروت: دار الهلال، 2011، ص 383.

³ يوسف، سعدون. علم اجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية. جامعة باجي مختار: عنابة، ص 4-5.

يساهم التغيير الاجتماعي في تسهيل الدخول إلى طبقة ما أو الخروج منها، وذلك بحسب نمط المجتمع والبناء الاجتماعي السائد، فلا وجود للحراك في المجتمعات الخالية من الانقسام الطبقي كالمجتمعات البدائية والمجتمعات البسيطة التركيب، ولا وجود للحراك في المجتمعات العبودية، ومجتمع الاقطاع، فالحراك ضعيف بصورة عامة في المجتمعات التقليدية خاصة التي تمتهن الرعي والزراعة وضعيف أيضاً في المجتمعات ذات الأنساق الاجتماعية المغلقة، بالمقابل يوجد في المجتمعات ذات الأنساق المفتوحة وهي مجتمعات تتميز بتعدد واختلاف الطبقات والفئات الاجتماعية وينهض فيها التمايز على أساس مقدرة الشخص في الإنجاز والجهد.

كما أن التغيير سهل في الانتقال من المراتب الدنيا إلى المراتب العليا لمعدلات عالية في البلدان الرأسمالية بحيث يمنح الفرصة للنخب والأفراد الموهبين والطموحين للتنافس في تغيير وتحسين أوضاعهم الاجتماعية، ولهذا يعتبر بعض الباحثين كصمام أمان يحول دون القيام الثورات هذه الأخيرة التي تؤدي إلى حراك اجتماعي واسع النطاق كما أنها تعتبر حراك اجتماعي متطرف¹.

ثانياً - تقسيم العمل:

يرى آدم سميث أن تقسيم العمل هو منهج يتولد بفعل تخصص كل فرد في مرحلة معينة أو جزء محدد بين العملية الانتاجية بدل القيام بكل العمليات الإنتاجية فعنده تقسيم العمل يؤدي ثلاث وظائف هي:

- مضاعفة قدرة كل عامل.
- اقتصاد واختصار الزمن.
- اختراع الآلات التي تسمح لشخص واحد القيام بعدة مهام.

¹ عبد المجيد، لبصير. موسوعة علم اجتماع. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2010، ص ص 203-204.

ويقصد بتقسيم العمل المهني (التخصص المهني) تخصص كل فرد في عمل محدد على شكل حرفة أو مهنة معينة، حيث ينقسم أفراد المجتمع على مزارعين وحرفيين وضاعين وتجار ومدرسين وأطباء ومهندسين ومدراء. كما يعني تقسيم العمل الصناعي (تقسيم العمل بين المنشآت) تخصص المشروعات المختلفة داخل الصناعة الوحدة في صناعة جزء أو أكثر من جزء السلعة النهائية، وأن تتخفف في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، فمثلاً داخل صناعة السيارات، تخصص بعض المنشآت في صناعة الهياكل، وأخرى تقوم بصناعة المحركات، وفي صناعة المنسوجات توجد منشآت تتخصص في الغزل وأخرى في النسيج وأخرى تقوم بعملية الصباغة.

وفي ظل هذا التقدم الصناعي وتعزيز تقسيم العمل أصبح العامل يحس بالاغتراب وتهميش لدوره، فقد أخذت أهمية العامل تتضاءل أمام أهمية الآلة، هذا ما يؤدي إلى نوع من الحراك يتأثر بدرجة هذا التقسيم للعمل، بحيث أنه إذا اتسع نطاق تقسيم العمل وتنوع التخصص إلى درجة معقدة يمكن أن يعيق الانتقال من طبقة إلى أخرى¹.

ثالثاً - وسائل الاتصال:

يشير الاتصال إلى العملية والطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم، ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجمع محلي أو قومي أو حتى المجمع الإنساني². ويرى "كاتز" و"كاهن" أن الاتصال هو تبادل ونقل المعنى أما "كونتز" فهو يعتبر الاتصال عملية إرسال وتحويل للمعلومات من قبل المستقبل³.

¹ أحمد سليمان محمود، خصاونة. التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الإسلامي. مجلة علوم إنسانية ص 19-20.

² محمد محمود، مهدي. مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص 11.

³ الهاشمي، لوكيا. السلوك التنظيمي. عين مليلة: ج 2، دار الهدى للطباعة والنشر، 2006، ص 212.

رابعاً - الهجرة:

تعني الانتقال من مكان إلى آخر بقصد العمل أو التعليم أو لأي سبب آخر لكن غالباً ما تكون من أجل العمل، وهي تعني ترك المكان أو العمل ويلاحظ أن هناك تغييرات اجتماعية تطرأ على المجتمع نتيجة لعملية الهجرة حيث تصاحبها تغييرات في ديموغرافية المدن نتيجة لهجرة الأفراد من الريف مثلاً نحو مواقع العمل التي توحيدها الصناعة بحيث أنه لم يشد تيار الهجرة إلا مع الثورة الصناعية وقيام المصانع وغالباً ما تكون الهجرة من القرى نحو المدن الصناعية¹.

4-2- عوامل الحراك المهني:

إن ظاهرة الحراك تحكمها عدن عوامل أهمها:

أولاً - سوق العمل:

تتأثر شدة الحراك المهني بالحالة التي يعرفها سوق العمل، أي بشدة العرض والطلب على قوة العمل ففي حال وجود طلب كبير على قوة العمل بصفة عامة أو على تخصصات وكفاءات معينة، فإن أصحاب هذه المؤهلات يكونون الأكثر حراكاً مقارنة بالعمال على مؤهلاتها في سوق العمل.

أن العمال أصحاب المؤهلات والكفاءات التي تعرف طلب كبير من طرف سوق العمل، يبحثون على حوافز أكبر كبير من طرف سوق العمل، يبحثون على حوافز أكبر وامتيازات لشغل منصب عمل في مؤسسة ما، ما يجعل من هذا العامل قابل للحراك المهني في أي مرة عرض عليه منصب عمل أحسن من الذي شغله من ناحية ظروف العمل والمقابل المادي (الأجر) والامتيازات بالإضافة إلى الحوافز.

¹ مراد رمزي خرמוש، مرجع سابق، ص 67.

ثانيا - الأقدمية:

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

- عدم التكيف مع محيط العمل.

- عدم التكيف مع زملاء العمل.

- عدم الاقتناء بالمقابل المادي.

بالإضافة إلى أسباب أخرى مرتبطة بالحالة الاجتماعية للعامل، فالعامل الأعزب ليس كالمتزوج من حيث المحافظة على منصب العمل.

"سهولة العمل المرافقة الخبرة الطويلة وللمحيط بالإضافة إلى الإيجابيات المحصل عليها بمرور السنين (الحق في التقاعد، إمتداد مدة العطل، زيادة الأمن والاستقرار الوظيفي وتحسين للأجر) كل هذا يشجع على الاستقرار"، والعكس صحيح بالنسبة للعامل صاحب الخبرة والاقدمية القصيرة فهو عرضة للحراك المهني.

ثالثا - الأجر:

يعتبر الأجر عاملاً من العوامل التي تؤدي بالفرد إلى الانتقال من وظيفة إلى أخرى أو من منصب عمل إلى آخر، إذا أنه يمكن الفرد من العيش وتوفير مستلزمات الضرورية وتحقيق أماله وأحلامه بالإضافة إلى تخطيط استراتيجياته وأهدافه المستقبلية. ينعكس مستوى الأجر المحصل عليه من قبل الفرد على طريقة عيشه وكيفية لباسه ويحدد مكان سكنه " تكون ذو أجر جيد يعني هنا أن الأجر المحصل عليه يكون أعلى من مستوى الأجر المنتظر بالمقارنة مع الخصائص الفردية للأجير (السن، الاقدمية، الكفاءة، لذلك فإن العامل يتطلع إلى منصب العمل ذو الأجر الجيد المناسب لخصائصه الشخصية كسنه ومستواه التعليمي وكفاءته الشخصية وذو الأجر الجيد.

رابعاً - السن :

يعتبر السن أحد العوامل المؤثرة في الحراك المهني للعامل، حيث يعتبر العامل صاحب السن الصغير ذو قابلية للحراك المهني مقارنة بالعامل صاحب السن الكبير، إذ أنه وبمرور السنوات عمر العامل تزيد مسؤولياته ومتطلباته فإذا كان عازباً يتزوج، وإذا كان متزوجاً يصير أباً إلى غير ذلك من الظروف والمستجدات والوضعية التي تطرأ على العامل بمرور الزمن والتي تؤثر في حراكه المهني وتقرض عليه الاستقرار والثبات في منصبه ووظيفته¹.

خامساً - التعليم والتكوين المتخصص :

قد يكون للتعليم المتخصص المتواصلين دور في حراك العامل مهنياً وذلك يكون على عدة حالات أهمها:

- قد يشغل الفرد منصب عمل بمؤهل علمي ضعيف وبعد ذلك يتم دراسته وتعليمه ما يؤهله بعد ذلك لشغل منصب عمل أعلى من الذي يشغله حالياً ويكون ذلك إما في مؤسسة أو ينتقل إلى مؤسسة أخرى.

كما أثبتت الدراسة أن التعليم أصبح من الأسس الهامة التي يركز عليها التنقل المهني الصاعد، ذلك أن التنقل الذي يحقق أكثر من هدف واحد يتيح فرصة أوسع أمام الأعضاء للحصول على الترقيات والعلاوات وهو ما يسمح لهم بالتمتع بالمزايا الإضافية التي تمنح للموظفين².

4-3- نظريات الحراك المهني :

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

¹ عبد النور. الماحي. الحراك المهني لعمال المؤسسة الجزائرية مذكرة ماجستير. جامعة وهران 2. محمد بن محمد، 2015، ص 62-64.

² نسيم، أحمد. الترقية والفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير. جامعة 20 أوت 1955. سكيكدة. 2007، ص 61، ص 64.

أولاً- نظرة ابن خلدون للحراك المهني:

من أهم المفكرين الذين درسوا الحراك الاجتماعي، المفكر الاسلامي عبد الرحمان بن خلدون المؤسس الأول لعلم الاجتماع، ولقد كان انطلاقه من مسلمة أساسية مفادها الاجتماع الإنساني ضروري ويعبر على ذلك بقوله أن الانسان مدني بطبعه، ويرى أن من أهم الخصائص التي تميز الاجتماع الانساني أنها لا تتجمد إلى حال من الاحوال بل تختلف، أوضاعها باختلاف الامم والشعوب وباختلاف الزمان ايضا داخل المجتمع الواحد، ويقر ابن خلدون أن أحوال العالم والامم وعوائدها لا تدوم على وتيرة واحدة ومنهاج مستقر إنما هي اختلاف على مر الايام والازمنة وانتقال من حال إلى حال.

من ثم اعتقد على علاقة جدلية بين البدو والحضر والتي تقوم عليها نظرية العمران بأسرها وهي التي جعلته يفكر مليا في كيفية اكتساب الاشخاص أو الطوائف كثرة المال والجاه التي تعتبر مؤشرات هامة للحراك المهني والاجتماعي فحراك الأجيال لا يتم ألا طبقا لنمط حياتهم ومعيشتهم، ويؤسس بن خلدون هذا الاختلاف على مناطق الجغرافية وما تتحلى به الأرض من جذب وخصوبة، وبهذا تختلف حياة الناس وكسبهم وهنا يبدأ الاختلاف بين لبدو والحضر الذي يفسره طبع كل منهما أما الضروري والكمالي عنده فيرتبط بحياة الحرمان والذي يتعدى المحافظة على الحياة أما الكمالي فهو كل ما زاد عن القوت فالكمال يشكل جرجا قويا بالنسبة للأشخاص¹ الذين تعودوا على الضروري من العيش من البداوة إلى الحضارة، إن الانتقال والانقلاب اللاتدرجي في حياة هؤلاء من شغل العيش إلى قمة التمدن والحضارة ويبرز التناقض بين الحياة هؤلاء البدو وحياتهم في حالة الحضارة، والنتائج المترتبة عن التناقض ويقول "إن النسيان المقصود للبداوة مع وجودهم ينبع من حضارة أوربا الصناعية التي فرضت هذه الازدواجية الجديدة".

¹ وسام، غديري. الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية. مذكرة ماستر. جامعة العربي

بن مهدي. أم بواقي، ص45

إن حسب تصور ابن خلدون يحتاج البدو إلى المدن نظرا لتطوير تقسيم العمل فيها وكثرة المهن اختلافها، إن أهمية الثروة يبدو على علاقتها بالملك والدولة فهو يشير إلى السمة الرئيسية في الحراك الاجتماعي وهذا ما لم يسبق له بقوله أن ثروة السلطان وحاشيته إنما تكون هي وسط الدولة وهذه الثروة تتجه اتجاهها انحائنا فكلما تقوت الدولة كثرت ولم تظهر الاضطرابات على السطح، لكن حينما يصيب الدولة الاضمحلال فإن الثروة تقل لكثرة توزيعها على الموالين والانصار لبروز الثروات والانتفاضات نتيجة لعدم المساواة في الحظوظ الاجتماعية والظلم والقهر.

ويبدو أن واسعة أفق تفكير ابن خلدون تظهر في معالجة بعض المؤثرات الاقتصادية مثل الرخص في الأسعار الذي يؤثر على التجار الفساد سلعمهم ورؤوس أموالهم وكذا يؤثر على المزارعين تأتي من الدولة وحينما ترخص أسعار الزرع تقل الجبابة منه لفساد الحالة للمحترفين به، هذا المنطلق يدل على عمق فكر ابن خلدون في العلاقة بين البدو والحضر وهذا ما يبدي أن هناك علاقة بين الحراك والهجرة الداخلية أي العلاقة بين صعود فئات ونزولها في السلم الاجتماعي وتلك الهجرة التي تحدث بين الريف والمدينة¹.

ثانيا - نظرة كارل ماكس للحراك المهني:

بنظر إلى تنظيم الصناعي من خلال النظر إلى الأساس الاقتصادي الذي يحدد نمط الانتاج في ظل مرحلة من مراحل تطور المجتمع وينطوي نمط هذا الانتاج على مظهرين أساسيين:

أ: يتمثل في القوى الانتاجية أي التنظيم الميافيزيقي والتكنولوجي للأنشطة الاقتصادية.

ب: يتمثل في الشكل العلاقات الإنتاجية التي يكونها الافراد داخل التنظيم الصناعي، وهذان المظهران يشكلان معا البناء الاقتصادي للمجتمع الذي يعتبر بمثابة الأساس البناء الأساسي التشريعي، الاخلاقي والتعاقد.

¹ نفس المرجع السابق، ص 46.

وفي هذا إطار هذا البناء الاقتصادي تظهر مجموعة من العلاقات داخل عمليات الإنتاج، وتشكل هذه العلاقات بناءاً طبقياً ينقسم فيه المجتمع إلى طبقتين متميزتين.

أ: طبقة قوية تمتلك وسائل الإنتاج (البرجوازية).

ب: ضعيفة لا تمتلك وسائل إلا سواعدها (البروليتاريا).

ويرى أن هذا التنظيم الطبقي يسود المجتمعات الرأسمالية غير أن ماركس يرى أن العلاقات الوظيفية بين قوى الإنتاج ليست لها الدوام والاستمرار وذلك في ضوء فلسفته الجدلية بأن كل نظام يحمل بين طياته بذور المنفعة المادية لصالح الطبقة البرجوازية، ونتيجة لذلك تزداد طبقة العمال بؤساً وتتضخم هذه الأوضاع مع زيادة قوة القهر الاقتصادي بين الناس واتجاه هذه الأوضاع يحدد رد فعل العمال نحو الطبقة البرجوازية، لقد كان رد الفعل هذا في البداية عنيفاً حيث تمثل في شكل تحطيم وسائل الإنتاج (الآلات)، ثم بعد ذلك لجأ العمال إلى طرق أكثر دبلوماسية بانضمامهم إلى جمعيات وروابط تعاونية وأخيراً وفي أقصى المراحل وعيهم يلجئون إلى الثورة الشاملة لتحطيم النظام الرأسمالي ليحل محله النظام الاشتراكي.

في ضوء هذا التفسير المادي يؤدي ظاهرة الحراك المهني إلى الانفصال الأول للعمل الصناعي والتجاري عن العمل الزراعي وهذا الانفصال يؤدي بالتالي انفصال المدينة عن القرية (الريف)، وتتعارض الاهتمامات فيما بينها وفي المدى البعيد ينفصل العام التجاري عن الصناعي وهذا ما تدور حوله التفسيرات الماركسية لظاهرة الصراع بين المهن وما ينتج عنها من مظاهر الاغتراب في المجتمع الصناعي¹.

¹ حسين، حريم. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 65-66.

ثالثاً - الحراك والتدرج:

ينعكس في مجموع الدراسات والبحوث الميدانية التي اهتمت بدراسة الحراك المهني في المجتمعات الصناعية ومن أمثلة ذلك دراسة "بيتر بلو" حيث قام بدراسة التدرج الاجتماعي داخل التنظيم الرسمي الصناعي واهتم بالدراسة الميدانية والتحليلات الكمية في تفسير وعرض الملاحظات التي توصل إليها ففي مقال له نشر في المجلة الأمريكية 1965 حول دراسة تحليلية قام بها لتفسير العلاقات القائمة بين البناءات الفرعية في البناء المهني من بين 17 جماعة مهنية في إطار قوة العمل واهتم أيضاً بدراسة الخبرة المهنية داخل البناء الهرمي للمهن ولقد ساهم كثيراً في توجيه الأنظار إلى تقسيم قوة العمل الأمريكية إلى ثلاث طبقات طبقة ذو الياقات البيضاء، طبقة ذو الياقات الزرقاء، طبقة الزراع.

وعلى عكس من النظرية الماركسية لم يهتم بدراسة الصراع الطبقي بل اهتم بالبحث عن محددات الحراك بين الأجيال داخل كل طبقة من هذه الطبقات وانتهى من دراسته بنتيجة أن التغيرات الداخلية في حراك المهن بين أجيال المجتمع الصناعي تؤثر في قوة العمل حيث تؤدي إلى خلق جماعات مهنية متعددة تأثر بدورها في تغيير قوة العمل بين الأجيال ذاتها بما يساعد على فعالية ديناميات الحراك المهني بين طبقات مكونة لبناء مجتمع الصناعي واتجاه الحراك وتوصل إلى تقرير ثلاث مستويات من التنظيم على النحو الآتي:

- يشمل الحجم الكبير للتنظيم الصناعي ويتميز بدرجة عالية من الحراك المهني.

- يشمل الحجم المتوسط وينتج حراك مهني في اتجاهات متعددة.

- يشمل الحجم الصغير للتنظيم الصناعي ويقل فيه الحراك المهني.

اتجهت مجمل الدراسات السوسيولوجية إلى دراسة الأوضاع الاجتماعية للأفراد والجماعات وتغيير في المراكز والأدوار الاجتماعية وكيفية تدرج الأفراد خلال الأبعاد الرأسية أو الأفقية ويرجع الفضل "لتريم سوركين" في تفسير ظاهر الحراك والتدرج المهني في إطار الحراك الأفقي والرأسي ومن خلال التغيير في الوظيفة والمرتبة فوضع الفرد يتحدد بالنظر إلى المرتبة التي يشغلها داخل السلم الاجتماعي والوظيفة التي يؤديها داخل المؤسسة، فلأفراد في المهنة

الواحدة يرتبطون بسلسلة متدرجة في السلم الوظيفي ويتقيدون بواجبات ومسؤوليات محددة وهناك بعض المهن تتطلب قدراً عالياً من الذكاء والمهارة والأداء الناجح، فالمهنة تلعب دوراً أساسياً في عملية التنظيم ويؤدي المهارة والأداء الجيد دوراً هاماً في وصول التنظيم إلى الأهداف التي تسعى من أجل تحقيقها للمحافظة على التوازن والاستقرار، فالحراك يتعدد باختلاف المهن وباختلاف حجم المؤسسات، فالمؤسسات الكبيرة تتزايد بها فرص الحراك أكثر من المؤسسات الصغيرة ويقاس حجم المؤسسة بعد العاملين فيها¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 66-67.

خلاصة الفصل

يمكن القول أن الحراك المهني مرتبط بالتغيرات التي تحدث داخل البناء الاجتماعي، فكل مرحلة من مراحل البناء تتطلب مجموعة من الأنشطة التي تحقق الأهداف التي تسعى إليها الجماعة، ما يؤدي إلى تغيير الأنشطة المهنية للأفراد والجماعات، فالأوضاع المهنية لا تستمر داخل البناء الاجتماعي في حالة واحدة من الثبات والاستقرار، فما يلاحظ هو أن الحراك المهني له عدة أشكال تظهر داخل المؤسسات كما له عدة أسباب ويتأثر بمجموعة من العوامل والتي سبق ذكرها في هذا الفصل ويبقى الحراك المهني مرتبطاً بالتغير الذي يحدث في البناء الاجتماعي.

الفصل الثالث:

ازدواجية الهدف لدى الفاعل

تمهيد

- 1- منطلقات نظرية حول ازدواجية الهدف
- 2- الفاعل والمؤسسة
- 3- مبادئ التحليل الاستراتيجي
- 4- سلطة الفاعل بين المنظمة والمحيط
- 5- استراتيجيات تحقيق الهدف عند الفاعل
- 6- الهدف التنظيمي ودور الفاعل في تحقيقه
- 7- سلوك الأفراد في المنظمة هو فعل استراتيجي

تمهيد:

في هذا الفصل أردنا أن نوضح أهم الجوانب غير الرسمية التي تعمل على إنتاج السلطة غير الرسمية للفاعل، كما أردنا أن نوضح كيف تحفظ له المكانة المعززة داخل التنظيم بحيث يستطيع العامل أو الفاعل أن يخلق مناطق أو فضاءات يتحرر خلاله أو يتحرك من خلالها بصورة سهلة ومطمئنة، فنحن في هذه الدراسة ليس هدفنا أن نركز على الأصل التي تنشأ منه هذه العوامل أو أن نركز على سبب إنتاج هذه العوامل بحد ذاتها بقدر ما هو هدفنا محاولة معرفة كيف تساهم هذه العوامل في إنتاج سلطة الفاعل وكيف تجعل من الفاعل يتحرك من إنتاج مكانة أو سلطة رمزية داخل المجتمع إلى إعادة إنتاج سلطة غير رسمية داخل التنظيم، كما أنه هناك أنواع من العوامل المؤثرة في نوع الفعل الذي يقوم به الفاعل وبما أنه يتأثر بالجماعة المحيطة به سواء كانت رسمية أو غير رسمية وذلك حسب طبيعة البيئة التنظيمية ونمط شخصيته، فهو يتعاون مع الجماعة الرسمية بحكم انتمائه الرسمي له أو التعاقد معها في بداية التوظيف على خدمة أهدافها وبذلك فهو يتفاعل معها وفق قواعد التنظيم الرسمية بينما يختار بمحض إرادته كل من علاقاته وانتماءاته غير الرسمية بناء على استراتيجياته وأهدافه الخاصة، وبين هذا التزاوج بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للفاعل، ومن منطلق التفاضل بين الأهداف ومنطلق أنني لا أقدم شيء للمؤسسة إلا بوجود مقابل، أي أنني أقدم لها بقدر ما أخذ منها، فهنا الفاعل لا يركز على الجانب الاقتصادي فقط وإنما يقوم بسلوك إستراتيجي كما يرى "مشيل كروزي" وهذا السلوك يقوم على تدعيم وتقوية مراكز القوة أو مواطن القوة لديه لإستعماله في علاقاته التفاوضية، وذلك من أجل الدفاع على المكاسب الحالية أو الحصول على مكاسب أخرى جديدة، أي أن العامل لا يتصرف مع المنظمة بأن يأخذ منها بالقدر ما يقدم لها، وكفى ولا يتصرف معها بأن يقدم لها بقدر ما أخذ منها، بل يتصرف معها حسب المكانة الإستراتيجية التي يحتلها داخل المنظمة وحسب قدرته على استغلال أو استعمال هذه المكانة الإستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف التي يراها.

1- منطلقات نظرية حول ازدواجية الهدف:

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة أساسية مفادها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية، ولا يمكن أن نتحكم فيه أو نتنبأ به، ونظراً لهذا التشابك والتعقيد الواقع في مجال تدبير المؤسسة، فإن الملجأ من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي¹.

1-1- اختيار الأهداف:

لكل فرد في التنظيم أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم وعليه فهم يصمم استراتيجية خاصة تسمح بتجسيد غاياته وتحقيق مطالبه.

1-2- الحرية النسبية للفاعلين:

يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويحاول أن يجعل سلوكه غير متوقع.

1-3- العقلانية المحدودة:

تتسم الاستراتيجيات بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة، أي أن كل فوج يجتهد لحماية وتوسيع مجال قراره ووضع حد لتبعية الآخرين، من خلال جعل سلوكه غير متوقع.

1-4- البناء:

التنظيم هو نسق يضم سلسلة من المتغيرات وهو نتاج عدد معين من الاختيارات، التدبيرية التي تأخذها الجماعة المسيرة. وهو بناء انساني يضم عدد أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة ويهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغطات التغيير للمحيط. فالتنظيم هو ذلك المجال الذي فيه يستغل الأفراد ويستفيدون من هوامش حرياتهم، وهو محصلة أو نتيجة لألعابهم.

إذا فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي، يسمح في إيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل. وهو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه، ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم ومخالفاً بذلك النظريات الكلاسيكية. والتحليل الاستراتيجي ليس عملية سهلة فهو

¹ Emmanuel Ader, 'l'analyse stratégique moderne et ses outils', In Futuribles, N°72, Déc 1983. PP.3- . 4

عملية متشابكة ومتراصة بين عدة مخلات ومخرجات، والفاعلون بما لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات العمل، فإنهم دوماً ينتجون أفعالاً بها يستطيعون تحريك الأمور¹.

2- الفاعل والمؤسسة:

لقد حاول "بيار انصار" رصد التنظيمات الاجتماعية، وعلاقاتها الداخلية في بناء وخدمة التنظيم، اذ رأى أن "ميشال كروزيه وفريدريك" في كتابهما "الفاعل والنسق" (الفاعل والنسق) كراهات العمل الجماعي: باريس منشورات دي ساي (1977)، يشدد ان في البداية، على أنه لا ينبغي النظر إلى التنظيمات كونها مجردة، ولا كونها معطيات شبه طبيعية وموضوعية. فالوهم المستمر ينزع إلى جعل هذه التنظيمات طبيعية، بينما يجب اعتبارها كبناءات اجتماعية" فالتنظيم ليس ظاهرة طبيعية، وكذلك العمل الجماعي الذي ينتج عنه، انه بناء اجتماعي يطرح وجوده مشكلة، ويبقى تفسير ظروف بروزه وبقائه غامض. فالأفراد الذين يتبارون في خدمة التنظيم يشاركون بإسهاماتهم، ضمن ظروف توجهها الاصول التنظيمية، انما من اجل ملاحقة مصالحهم وفق استراتيجيات تتلاءم مع تمثلهم لهذه المصالح.

انطلاقاً من هذا التصور الأساسي للاستراتيجية، يشدد المؤلفان "ميشال وفريد" على أن سلوك الفاعل داخل التنظيم سلوك ناشط، وليس ابداء سلوكاً محدداً كلياً، دون ان تكون للفاعل أهداف ثابتة وواضحة تماماً. إلا أنه قد يغير من أهدافه مع الزمن، ويكتشف أهدافاً جديدة، نظراً للنتائج التي يكون قد أحرزها. فلهذا السلوك معناه دوماً، دون ان يكون عقلياً بشكل مجرد، إنه عقلي من جهة، بالنسبة لبعض المناسبات، ومن خلال هذه المناسبات بالنسبة للقرينة التي تحدده، ومن جهة أخرى، هو عقلي بالنسبة لسلوك الفاعلين الآخرين، وبالنسبة للفريق الذي يكون الفاعل ونقد اتخذه، وبالنسبة للعبة التي تكون قد قامت في ما بينهم².

¹ عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي، في مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011، ص 581-586.

² <http://mysidibouya.blogspot.com/2017/02/blog-post.html> 6 12:15:33 2020 سبتمبر

هذا التصور للاستراتيجية يسمح لنا أن نسجل ان المشاركين، في سياق نشاطه مداخل التنظيم، يتصرفون كفاعلين يطمحون إلى الاهداف المرتبطة بالمناسبات التي تتوافر لهم، ويسعون إلى تعزيز مكاسبهم وطاقاتهم في العمل¹.

وضمن هذا المنظور الاستراتيجي، ينبغي عدم النظر إلى السلطة في التنظيم وكأنها ملكية، محمولة للفاعلين، بل يجب اعتبارها علاقة تضع الفاعل ينفي صراع من اجل الوصول إلى تحقيق هدف عام، والذي بدوره يتحكم بالأهداف الشخصية. فلا يمكن ان تمارس السلطة إلا من خلال علاقات التبادل والتكيف، وبالتالي علاقات التفاوض، فحسب "ميشال وفريد"، ترتبط السلطة ارتباطا وثيقا بالتفاوض: أنها علاقة تبادل، أو علاقة تفاوض يلتزم بها شخصا على الأقل².

لكن لو كانت السلطة علاقة تبادل، فانها ايضا علاقة قوة حيث حدود التبادل هي أفضل لأحد طرفي التبادل، انها علاقة قوة حيث يمكن ان ينال أحد الاطراف اكثر من الطرفا لآخر، إنما لا يفقد كلياً نصيبه، هذا يعني ان امكانيات العمل، ضمن علاقات السلطة هذه، تشكل مظهرا أساسيا ورهانا. ويتمتع كل واحد من الأفرقة بهامش متغير من الحرية، يملك من الحرية، امكانية لرفض ما يطلبه الفريق الآخر، والفريق الذي يتمتع بأقل قدر من السلطة هو ذاك الذي يجد نفسه عاجزا عن رفض ما يطلب منه، لهذا يصبح أحدا لأهداف الاستراتيجية للفاعلين هو الحفاظ على هامش الحرية، والتمسك. أو بسط إمكانياته في العمل، وبالتالي البقاء سيد منطقة النفوذ التي يشرف عليها. يمكن اذا مقارنة هذه العلاقات بلعبة، أي بمجموعة من الاستراتيجيات التي تحدث وفق الأصول التنظيمية، إنطلاقا من حيل ووسائل تستهدف الرهانات، حيث يطمح الأفرقاء أيضا، إلى تعديل قواعد اللعبة كل حسب مصلحته.

¹ بيار أنصار " العلوم الإجتماعية المعاصرة"، ترجمة "نخلة فريفر". المركز الثقافي العربي. الطبعة الاولى 1992.

² <http://mysidibouya.blogspot.com/2017/02/blog-post.html> 6 12:15:33 2020 سبتمبر

هنا يستنتج المؤلفان 'م. كروزيه وفريدبرغ' كيف أن علاقات القوة وفي الوقت نفسه علاقات التفاوض، حيث يستخدم كل فريق حيله لتحويل الآخر إلى أداة من أجل تحقيق أهدافه، وحسب 'بيار أنصار'، يؤدي ذلك بالضرورة إلى بروز شحنات انفعالية قوية، قد لا يكون ممكناً إغفال هذا المعيش من العلاقات الذي سيساهم لاحقاً وبقوة في سير العلاقات.¹

3- مبادئ التحليل الاستراتيجي:

3-1- مبدأ السلطة:

فقد عرفها كروزيه على أنها علاقة تبادلية وليست ممنوحة أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل توماتيكياً الأوامر الصادرة من الشخص (أ). فالشخص (ب) له هامش من التحرك، وهو يقبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل.

إذن فالسلطة التي يتمتع بها الشخص (أ) على الشخص (ب) هي القدرة (أ) على الحصول علاقته مع (ب) على مفهوم تبادلي يوافق عليه (ب) ويفضله في خضم علاقته تفاوضية. وبالتالي يمكن لنا أن نلاحظ في تحليل كروزيه لمفهوم السلطة على أنه اعتمد على مفاهيم نظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أن علاقات الناس تخضع لعملية تفاوض وتبادل. ويمكن ذلك من استعماله لمفاهيمها: التكلفة، الربح، الخسارة، التفاوض، التبادل.

وعند تحليل كروزيه استراتيجية الجماعة والعلاقات للسلطة وطبيعة دورها داخل النسق التنظيم، تساءل كيف ولماذا تتمكن علاقات السلطة من النمو والتطور في إطار عقلائي؟ للإجابة على ذلك انطلق من تعريف بسيط للسلطة بقوله يمكن توضيح السلطة في العلاقة بين الأشخاص² كالتالي: إن سلطة شخص A على شخص B معناه إن قدرة A على جعل B ينجز شيئاً ما والذي من غير الممكن أن يحدث لو لا تدخل الشخص.

¹ بيار أنصار "العلوم الاجتماعية المعاصرة"، ترجمة "نخلة فريفر". المركز الثقافي العربي. الطبعة الأولى 1992.

² عتيقة، جيجغ. "السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العلاقي بالمؤسسة الخدماتية الضمان الاجتماعي بالمسيلة- انموذجاً" - جامعة المسيلة. كلية العلوم الانسانية والاجاماعية، 2013-2014، ص105.

وبهذا تشير السلطة في أي تنظيم إلى القدرة التي يمارسها الفاعل الاجتماعي للتأثير على فاعل أو فاعلين اجتماعيين آخرين، فالسلطة هنا معانها علاقة بين أشخاص وليست صفة أو خاصية كما هو معروف في السلطة الرسمية أو الشكلية المتمثلة في الحكم، ويبدو التنظيم حسب تحليل كروزيه مسرحاً لمجموعة كبيرة من السلطات تسود بينها علاقات تتراوح بين التوافق والصراع، لاسيما الصراع بين السلطات الشكلية والسلطات اللاشكالية (أو الرسمية وغير الرسمية)، وهنا يتجلى للسلطة مصدران أحدهما مفروضاً أو بالإكراه شرعياً قانوني وقدر رأي ماكس فيبر أن المتحكم في السلطة له القدرة على إدراج الآخر في فكرة أو مهمة التي يطرحتها عليه.

وحسب كروزيه فإن أهمية السلطة تبرز في أي تحليل سوسيولوجي للتنظيمات وفي أي فعل جماعي يقوم على نسق من السلطة، فالسلطة ظاهرة هذا الفعل الجماعي ونتيجة له، أي أنه هو الذي يخلق السلطة كي يتعاون الأفراد في المؤسسات تعاوناً جماعياً. ومادام مفهوم السلطة من المفاهيم الأساسية في التحاليل الاستراتيجية والنسقي، فذلك لأنها في صميم العلاقات بين الفاعلين في التنظيم، بالتالي كان مفهومها علائقياً وليس اسنادياً، كما أشرنا في ذلك، أي لا يمكن إدراك السلطة خارج العلاقات بين الفاعلين، وتعتبر هذه العلاقات وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف ومصالح كل الوسائل الممكنة في علاقات تبادل معهم.¹ وإن هذه الوسائل هي التي تمكنهم من التحكم في الآخرين بدرجات محددة عندما تظهر مجالات للنزاع والمناورة.

ومما سبق تبدو أفعال الفاعلين في التنظيم محددة بعلاقة السلطة فلا يملك كل فاعل جميع الاختيارات لتحديد أفعاله إلا لمن توفرت له وسائل التحكم في هذه العلاقات وكان باستطاعته توقع سلوك زملائه حسب انتظامها، وإدراك ما في التنظيم من حركات وتصرفات، فكلما كانت للفاعل معارف أوسع "بخفايا التنظيم وسراياه" كلما كانت مفاوضات ومساومات من موقع أقوى بالنسبة لزملائه وفي نفس الوقت يفلت من ضغوط المصادر الرسمية وغير الرسمية،

¹ عتيقة، جيجيج. نفس المرجع السابق، ص ص 105-106.

ومن هنا تتجلى السلطة وعلاقاتها بين الفاعلين في التنظيم حدد كروزيه من خلال دراسته الميدانية أربع مصادر للسلطة عند الفاعلين هي:

* الخبرة التقنية والمعرفة، والمهارة التي يمتلكها الفاعلون. فإن الذي يمتلك الخبرة والتخصص المهني هو القادر على حل المشكلات الحاسمة في التنظيم وبالتالي يكون وضعه جيداً من حيث التفاوض والمساومة مع شركائه في التنظيم وبهذا تتسع دائرة سلطته.

* التحكم الإعلامي والقدرة على امتلاك المعلومات المتعلقة بالتنظيم (السلطة الإعلامية) ذلك أن كل فرد في التنظيم يحتاج إلى معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية لأنها توظف في علاقات الاتصال وبحسب أهداف الذي يمتلكها، فكلما ازدادت معلومات اتسعت دائرة اتصاله من ثم يتسع نطاق سلطته التي هي من أسس إستراتيجيات الفرد في التنظيم¹.

* التحكم في قواعد التنظيمية وكيفية استخدامها واستغلالها لصالحه. فحينما تتعدد القواعد التنظيمية تزداد الضغوط على الفرد، غير أن الذي يدركها ويتعرف عليها قد يستثمرها لصالحه أي كإستراتيجية يمكن أن تقوي سلطته داخل التنظيم.

* التحكم في شبكة العلاقات مع المحيط الداخلي والخارجي بالنسبة للتنظيم بحسب المكانة التي يكتسبها هنا أو هناك. (أن معارفه عن الوسط الخارجي والداخلي تقويم لمركزه الاجتماعي وبالتالي تتسع سلطته عندما يستثمرها في إستراتيجية سلوكها داخل التنظيم.

ولا شك أن هذه الوسائل غير موزعة بين الفاعلين توزيعاً متساوي لذلك تخلق اللامساواة في العلاقات والمكانات بينهم وتظهر علاقات طبقية قهرية وتبعية متبادلة وهي علاقة واقعية هذه العلاقة يستغلها الفاعلون لتحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة ومن هنا تتنوع الإستراتيجيات عند كل منهم في عملية المناورة لحل المشكلات التي تظهر في تقلبات التنظيم واهتزازاته.

فالسلطة في التنظيم إذا يعبر عنها بعلاقات تفاعل بين الأفراد تتجلى في صورة تحكم في سلوك الآخرين إكراها أو إجباراً على تصرفات أخرى بمختلف الوسائل المتاحة، وفي نفس

¹ عتيقة، ججيغ. نفس المرجع السابق، ص ص 106-107.

الوقت تتمثل في محاولات تقادي الضغوط والإكراه من الآخرين، ولذلك فإنها تعبر عن علاقات تبادل وتفاوض.¹

3-2- مبدأ منطقة الشك

لا يمكن فهم السلطة إلا بالرجوع إلى مصدرها الرئيسي: الاستقلالية سواء أكانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفاعل أو منصب العمل لكفاءة العامل (دوره) من مكانته، فإذا سلمنا أن الاستقلالية موجودة في أعلى الهرم فقد تتجم من أسفله كالعمال غير المؤهلين ودون استقلالية. فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوماً هامشاً من الشك الذي يستغله وينتهزه التحليل الاستراتيجي، فالذي يتحكم في هذه المنطقة يحصل على السلطة ويتمثل منبعها في هامش حرية الأفراد أو الجماعات تجاه بعضهم بعضاً، أي حرية إمكانية الفرد في رفض أو مفاوضة ما يطلبها الآخرون منه، وتتحقق هذه الإمكانية حالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون وتجعل سلوكه غير متوقع في نظرهم، إذن لا يكفي المدير أن يتمتع باستقلالية ليمتلك السلطة بل عليه أن يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوراته وقد توجد في تنظيمات البيروقراطية مناورات متجمدة بواسطة دقة القواعد، بحيث يخضع كل تنظيم بشكل دائم إلى جملة من الشكوك والارتياحات المرتفعة) تقنية وتجارية وإنسانية ومالية وغيرها، (والفاعل الأكثر تحكماً فيها بواسطة كفاءاته وشبكة علاقاته الاتصالية يستطيع أن يتنبأ بحدوثها ومن ثم فإنه يتوفر على أكبر مصدر للسلطة، ومن هنا تصبح سلوكياته غير مقدرة؛ إذن يتبين أن مناطق الشك موجودة في جميع المستويات، وتتداول مع استقلالية الفاعل وتلازمها إلى حد بعيد) يهدف كل فاعل إلى اكتساب السلطة بخلق منطقة الشك التي لا تُعد منطقة أو فضاء للمناورة فحسب،² لأن صيرورة التجديد تركز على الشكوك التقنوتنظيمية التي تعد مصدر الصراع الداخلي ومصدراً حقيقياً للقلق الشديد، لأن استراتيجيات جماعة الانتماء والجماعات الأخرى غير ثابتة، فلا يوجد تمثيل قادر على المناورة

¹ عتيقة، جعيجع. نفس المرجع السابق، ص 107.

² عبد القادر خربيش، نفس المرجع السابق، ص 587.

الاجتماعية بسبب عدم القدرة على التنبؤ المعمم بالاستراتيجيات، ومن ثم كانت مقتضيات الفعل تؤدي إلى وضعيات الشك، ولمواجهتها يحتاج الأفراد لاكتساب السلطة على أولئك الذين يتأثرون بنتائج الاختيارات. إذن منطقة الشك هي أداة استراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضم سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين. وهنا يظهر اختلاف عن أفكار النظرية البنائية الوظيفية وخاصة مع T. Parsons الذي يؤكد فكرة تعديل السلوك لتكيفه مع متطلبات الدور.

3-3- مبدأ نسق الفعل الملموس

هو محصلة مختلف الاستراتيجيات التي يمارسها الفاعلون، وهو ليس بالضرورة خاضع للرسمية والتنظيم الرسمي، إنما هي تلك الألعاب المنظمة والمرتبطة بين الفاعلين في علاقاتهم التبادلية، تظهر فيها المصلحة والتنافر والصراع... الخ. وكل فاعل من هؤلاء يقوم برسم علاقات تفضيلية كلها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة ضبط جماعي. إذن نسق الفعل الملموس هو جملة العلاقات التي تساعد على حل المشاكل الملموسة يومياً، ولا تستطيع التنبؤ بهذه العلاقات¹.

4- سلطة الفاعل بين المنظمة والمحيط:

من بين مصادر السلطة التي يمكن أن تفرزها المؤسسة يترتب عن علاقتها بمحيطها هذا الشكل من السلطة إن كان مشابهاً للمصدر الأول المتمثل في الكفاءة والقدرة المهنية إلا أنه يختلف عليه في نقطة أساسية تتمثل في أن مصدر السلطة السابق للمؤسسة مرتبط بحالات الارتباب التي ينتجها المحيط والسير الداخلي لها، أما هذا المصدر كما أشرنا مرتبط بتسيير العلاقة بين المحيط والمؤسسة، لأنها مهما كان شكلها وطبيعتها فهي في علاقة دائمة ومستمرة مع المحيط وبيئتها الخارجية سواء من أجل الحصول على الموارد المادية والمالية والبشرية أو من أجل بيع أو تسويق منتجاتها ومن هذا المنطلق فإن المحيط أو البيئة الخارجية تشكل دائماً مصدر اضطراب للسير الحسن للمؤسسة وبالتالي تخلق منطقة ارتباب هامة

¹ عبد القادر خريش، نفس المرجع السابق، ص ص 587-588.

وحقيقية تجعل الأفراد والمجموعات المهنية والمتخصصة التي تملك رصيد من المعرفة أو من العلاقات الخاصة والنوعية متمكنة من السيطرة على هذه الاضطرابات وبهذا سيكون لديها سلطة معتبرة تمكنها من بناء إستراتيجية معينة، كما يرى "ميشال كروزيه" أن علاقات السلطة الفعلية والملموسة التي تتشكل داخل المنظمة ليست مجرد إعادة إنتاج آلي وميكانيكي لما يقتضيه التقسيم التقني للعمل أو متطلبات السلطة الرسمية داخل المنظمة، ليس هذا معناه أن هذه السلطة المشكلة هي سلطة غير رسمية بمفهوم¹ "التون مايو" في نظره على أنها امتداد للعلاقات الاجتماعية الخارجية أي وليدة البناء الاجتماعي للمجتمع الكلي والسلطة وليدة العلاقات الديناميكية المستقلة عن البناء الاجتماعي الخارجي، والتي تشكلت بفعل المنظمة بصفاتها هيئة تحكمها محددات داخلية وأهداف نوعية وخاصة بها هذا في ما يخص الفرق بين السلطة الفعلية والسلطة الرسمية والقيادة غير الرسمية. كما أن السلطة بمفهوم هذه المقاربة يختلف عن تصور السلطة والقيادة التي تكلم عنه كثير من المختصين في علوم التسيير والتي يجعلون منها على أنها مجرد امتداد لشخصية القائد أو الرئيس أو على أنها ميزة من ميزات الذاتية والشخصية للقائد الناجح وكأن نجاح السلطة والقيادة داخل المنظمة يتوقف أولا وأخيرا على السمات الشخصية والذاتية.

نستنتج من هذا ان الفاعل يستغل هذه الاضطرابات الموجودة بين المحيط (البيئة الخارجية) والمنظمة والتي بدورها تعمل على اضطراب السير الحسن للمنظمة، فالفاعل هنا يحاول أن يكسب علاقات حسنة مع المحيط وذلك من اجل بناء علاقات وطيدة وامتلاك رصيد كبير من المعار فتعجز عنها المنظمة وبالتالي تستعين به المنظمة في تسيير أمورها وبدوره يستغل هذه الفرصة لخلق مناطق ارتياب يتحرك خلالها، وبالتالي ينتج لديه ما يسمى بالسلطة غير الرسمية، وفي الأخير نصل إلى بعض الاستنتاجات التي توضح نوعية السلطة².

¹ موسي خويلد، نفس المرجع السابق ص 134.

² نفس المرجع السابق، ص ص 134-135.

- أي علاقة للسلطة داخل المنظمة هي علاقة تبعية الاجتماعية أو العمل الجماعي المشترك وبالتالي فإن السلطة مهما كانت طبيعته ديمقراطية أو أوتوقراطية إلى آخره هي علاقة مزدوجة ذات اتجاهين، وبالتالي فالسلطة بهذا المفهوم داخل المنظمة ينفذ لك التصور من أعلى إلى أسفل من طرف واحد فقط.

- أنه على خلفية كل علاقة هرمية رسمية للسلطة تتشكل علاقات للسلطة تكون خفية وغير ظاهرة.

للملاحظة البسيطة والساذجة التي تعني فقط بالسلطة الرسمية ذات الاتجاه الواحد والقطب الواحد أي سلطة الرئيس على المرؤوس ولا تولي اهتمام لسلطة المرؤوس على الرئيس.

- كل علاقة تعاون تقتضيها طبيعة العمل المنظم أو الهادف داخل المنظمة لا يمكن أن تكون أو تتأسس إلا بوجود علاقات تبعية أو علاقة للسلطة بين طرفين وفي اتجاهين مهما كانت درجة القبول لها أو درجة النزاع والصراع حولها. هذا يعني حتى في العلاقة التي تكون فيها السيطرة كلية وتامة، كعلاقة السيد بالعبد، تكون فيها السلطة نسبية وذات اتجاهين ومن الطرفين كذلك، فإن كانت سلطة السيد على العبد هي السلطة الظاهرة للملاحظة البسيطة، فإن سلطة العبد على سيده مهما كانت بسيطة تبقى قائمة وموجودة، وتحد من سيطرة السيد المطلقة على عبده¹.

5- استراتيجيات تحقيق الهدف عند الفاعل:

من المسلم به أن لكل منظمة أهداف، كما أنه لكل فاعل أهداف، فالتصادم الواقع بين هذا الازدواجية من الأهداف كان نتيجة تفاضل مسبق للأهداف من طرف الفاعل فهذا الأخير وغم أنه يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، فأكثر من ذلك يسعى لتحقيق أهدافه، نستنتج من أن هذا داخل المؤسسة كل العمال هم الفاعلون الاجتماعيون، أي كيانات اجتماعية تتمتع بمستوى من الاستقلالية الذاتية التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة، مهما كانت وضعيتهم المهنية والهرمية. ويستحوذون بشكل أو بآخر على درجة معينة من السلطة وعلاقتهم

¹ موسي خويلد، نفس المرجع السابق، ص 135.

ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمؤسسة، وبالتالي حتى نتمكن من فهم سلوكياتهم لأبد من أن نفهم استراتيجيتهم. كما يحددها ميشيل كروزيه في مقاربته التي ترى بأن سلوك الفاعل في علاقته بالتنظيم مرتبطة بنوعية أهدافهم، وبالتالي فكل تنوع للاستراتيجيات تابع لتنوع الموارد.

5-1- الاستراتيجية الدفاعية:

وهي الاستراتيجية التي يعتمد فيها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب الذي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه، فيستعمل من أجل ذلك كل ما لديه من أوراق رابحة، فمن هذا التصور نستنتج أن السلوك الاستراتيجي يستهدف في هذه الحالة الحفاظ على النسبة القليلة مع استخدام سياسة النفس الطويلة أو استخدام سياسة الخضوع المزيف مدام أن المورد غير مؤهل للتفاوض أو الهجوم. وبالتالي تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو نفس موقعه.

5-2- الاستراتيجية الهجومية:

يمكن للفاعل كذلك إنطلاقاً من الوضعية المهنية التي هي متوفر لديه أن يبنى استراتيجية هجومية، ليس من أجل المحافظة على امتيازات أو مكاسب، كما هو الحال في الاستراتيجية السابقة، ولكن من أجل الحصول عليها أو الاستزادة منها وهي نوعان¹:

أ- الاستراتيجية المساوماتية:

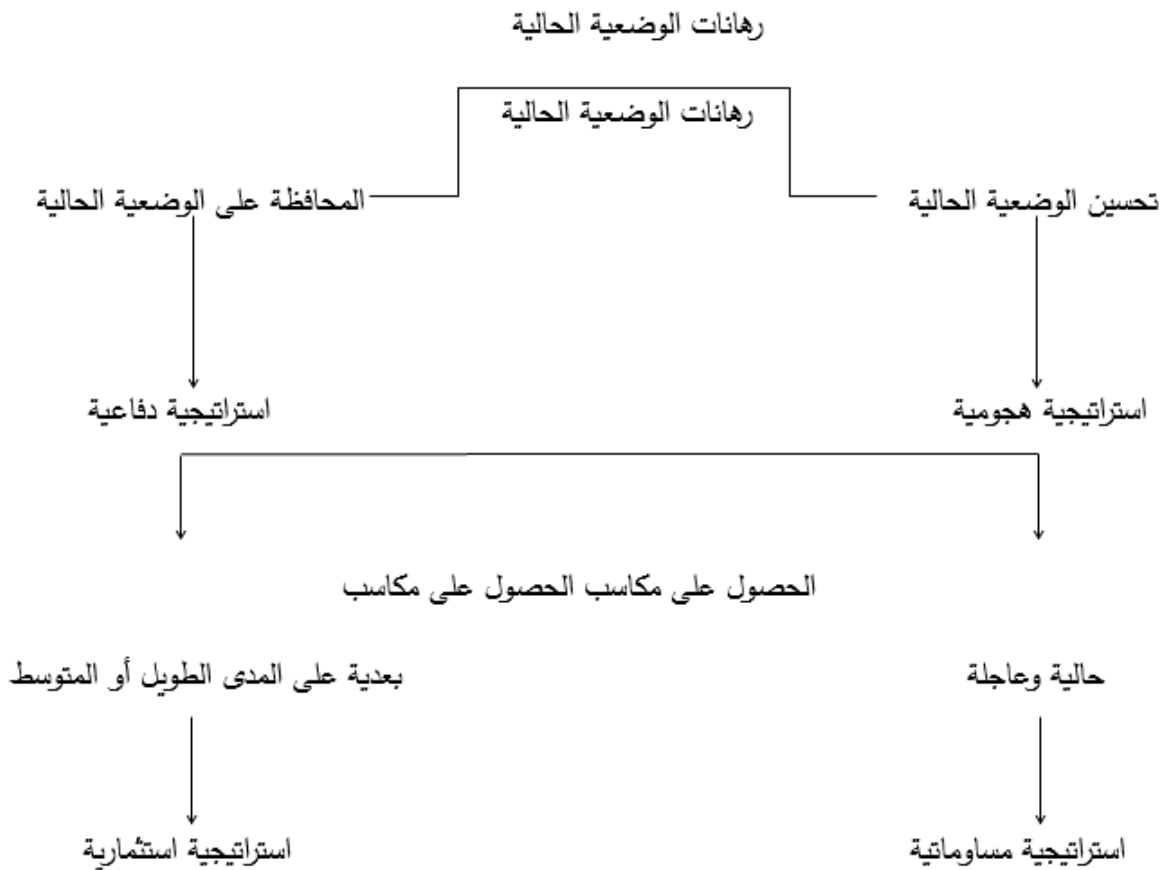
والتي يسعى من خلالها الفاعل الحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ وهات كمثال ذلك السلوك الذي يقوم به العامل بأن يمتنع من القيام بمجهود أم عمل يرى فيه بأنه خارج حدود اختصاصه، أو خارج حدود متطلباته المهنية لكن يبدي استعداد أن يقوم به شرط أن يحصل على امتيازات إضافية آنية وفورية، أو على العكس أن يطلب الرئيس المباشر من رؤوسيه بأن يقوم بعمل ما على أن يمنحه ترخيص معين كأن يتغاضى عن غيابه أو تأخيراته عن العمل إلى غير ذلك.

¹ موسي خويلد، نفس المرجع السابق. ص ص 127-128.

ب- الاستراتيجية الاستثمارية:

يرى كل مشيل كروزيه وفيدبرك في هذه الاستراتيجية أن يكون المقابل بعدي وعلى المدى المتوسط أو الطويل فهذه الاستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن امكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية بالنسبة لإطارات مثلاً فهؤلاء عادة ما ندهك يقومون بسلوكات آنية تترجم استراتيجيتهم المستقبلية وانطلاقاً من هذا التصور نجد المؤسسات الاقتصادية أو التنظيمات المختلفة في تسييرها للموارد البشرية تعتمد على آلية المسارات المهنية أو المخططات المهنية¹.

مخطط رقم (01) يوضح آلية استراتيجية الفاعل داخل المنظمة



المصدر: محمد المهدي، بن عيسى. "ثقافة المؤسسة". رسالة دكتوراه. جامعة الجزائر،

2004-2005، ص 121.

¹ موسي خويلد، نفس المرجع السابق، ص 129.

6- الهدف التنظيمي ودور الفاعل في تحقيقه:

- أن للعضو التنظيمي أو الفاعل غايات خاصة يسعى لتحقيقها من خلال مشاركته في العمل، فإن لوضع القائم للعمل والعلاقات يتخذ تفسيرات شخصية من قبل مشارك بني عليها استراتيجيات تكفل حماية مصالحه تحقيق غاياته دون المساس بالقواعد واللوائح الرسمية.

- قد يقوم العمال بعض المؤسسات بالاتفاق على استراتيجية واحدة تضمن بقائهم في التنظيم وعدم تعرضهم للعقاب من قبل المستويات الإشرافية الأعلى، وتتأسس هذه الاستراتيجية على حماية وتحقيق المصالح الخاصة لكل جماعة من خلال الاتصالات العرضية بينهم دون الحاجة لتدخل خارجي من قبل المستويات الرئاسية الأعلى. وأيضا تشمل على توسيع نطاق الامتياز والتفوق والاستقلالية الذاتية للجماعتين ومن ثم تصعد المعلومات المرغوبة فقط من قبل الجماعتين إلى المستوى الأعلى وليست المعلومات التي يجب أن تصل لهذا المستوى وفق ما تقره القواعد واللوائح الرسمية.

تحدث صراعات توترا تبين رؤساء الأقسام ورئيس الوحدة التابع له والمشرفين على المستوى التنظيمي الأدنى بفعل عدم دقة المعلومات المنقولة رأسيا من المشرفين إلى رئيس القسم من خلال رؤساء الوحدات التابعة له. وبالتالي تكون هناك صعوبة في اتخاذ القرارات الصائبة تختص بسير العمل وكفاءة الأداء وعلى الرغم من الوضوح والسيولة في قنوات الاتصال الرسمية التي تضمنها خارطة التنظيم فيما يختص بالعلاقة بين المستويات الإشرافية الثلاثة ويرجع مصدره إلى استراتيجية التي ينتهجها المشرف مع عمالة من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة التي تضمن لكل طرف استمراريته في عمل هو عدم التعرض للعقاب وتتقوم هذه الاستراتيجية على عدم التطبيق الحرفي للتعليمات الرسمية من قبل المشرف تجاه المرؤوسين والدخول معهم في علاقات غير رسمية تحقق لهما سير العمل معا حصر على عدم وجود مشاكل تصل إلى للإدارة العليا.¹

¹ محمد المهدي، بن عيسى. "ثقافة المؤسسة". رسالة دكتوراه. جامعة الجزائر، 2004-2005، ص122.

عالج كروزيه دور الإدارة العامة في تحقيق الأهداف من خلال اللامركزية حيث وصل كروزيه من خلال دراسته إلى أسباب فشل لسياسيات العامة والاصلاحات الادارية إلى أن المشكل ليس في تغيير النظام بل يجب تغيير مواقف الأفراد وليس المشكل نظام المركزية إلى نظام اللامركزية بل هو تغيير الفاعلين في النظام، والآليات التي ينتجها الخلل الوظيفي للمركزية ولأن الحكومة المركزية لم تستطع مقاومة الضغوط العالمية المعقدة، وكذلك في ظل وجود حرية للفاعلين فإذا أردنا على حسب كروزيه التغيير العقلاني يجب تغيير النسق الاجتماعي لنظام الفعل.

7- سلوك الأفراد في المنظمة هو فعل استراتيجي:

قدمت المقاربة السببولوجية تصور آخر لعلاقة الأفراد بالمنظمة، وهذا التصور الذي وضعه وطوره كل من مشيل كروزيه Erhard Friedberg و M. Crozier فسلك الأفراد داخل المنظمة ليس إجابة آلية وأتوماتيكية للوضعية المهنية التي تعيشها هؤلاء داخل المنظمة، وإنما هو فعل واعى نابع من اختيارات هؤلاء، وأنه هو الإجابة التي يختارها ويقترحها هؤلاء للوضعية أو الإشكالية المطروحة عليهم، فمن هذا المنطلق أن السلوك فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها. لهذا السبب يستعمل هؤلاء المؤلفين مصطلح الفاعل عندما يتكلمون على الفرد في علاقته بالمنظمة لكون أنه حسب تصورهم أن الفاعل يتمتع داخل المنظمة بدرجة من الإستقلالية عن النسق لتنظيمي القائم وهذا يقتضي مايلي:

- أن الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات عمل داخل المنظمة لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها.

- أن النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة وصارمة تبقى به دائما ثغرات تترك مجالا للمناورة والتحرك يستعمله هؤلاء الفاعلين من أجل تحقيق هذه الأهداف الشخصية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشون داخل المؤسسة. فسلك الفاعل في هذه الحالة هو الإجابة المقدمة من طرفه للوضعية التي اجابها، فهو تكيف ايجابي Actif وعقلاني

من وجهة نظرهم وكل العوائق والفرص Opportunités التي استطاع أن يدركها في سياق عمل هو نشاطه داخل المنظمة وانطلاقاً من الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعايشها بصورة ملموسة وواقعية وليس نظرياً لأن كل وضعية مهنية فهي نوعية وخاصة، هذا يعني أن التشابه في مناصب العمل أو درجة التأهيل أو أماكن ممارسة العمل لا يؤدي بالضرورة إلى وضعية مهنية متشابهة من حيث: ¹

- الرهانات التي تتضمنها هذه الوضعية المهنية، فالرهان اتحسب تصور هذه المقاربة يعني كل ما يشكل أهمية خاصة يريد الفاعل أن يحافظ أو يحصل عليها أو أن يتخلص منها في هذه الوضعية المهنية المعاشة من طرفه.

- الموارد أي الأوراق الراجعة لدى هذا الفاعل التي توفرها لهذه الوضعية التنظيمية والمهنية وكذا العوائق التي تنتجها له ويكون هذا الفاعل مدرك لأهميتها أو لمستوى الإعاقة التي من الممكن أن تسببها له. فكل سلوك حسب هذه المقاربة هو نتاج لعدة عوامل مترابطة وهي:

- الوضعية التنظيمية وخصائصها.
- إدراك الفاعل لرهانات هذه الوضعية وأهميتها بالنسبة له.
- كذا المزايا التي يتوفر عليها والعوائق التي تقف أمامه.²

¹ بن عيسى مهدي، مرجع سابق ص 118.

² المرجع نفسه ص ص 118-119.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- مجالات الدراسة

3- مجتمع وعينة الدراسة

4- خصائص العينة

5- أدوات جمع البيانات

تمهيد:

بعدما قمنا في الفصول النظرية بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، لذا خصصنا هذا الفصل إلى تحديد منهج الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات، ثم إلى مجالات الدراسة الثلاث وهي: المجال المكاني (تعريف بالمؤسسة) والمجال الزماني (تحديد فترة التربص)، والمجال البشري (تحديد العينة).

1- منهج الدراسة:

يعرف المنهج على أنه "الطريقة التي نتبعها للوصول إلى حقيقة" ويمكن تعريفه بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة. أما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين، حيث نكون بها عارفين"¹.

ويعرف المنهج كذلك بأنه "الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه الباحث في معالجة المشكلة التي قصد الوصول إلى حلول لها"².

ولا توجد طريقة واحد تستخدم في جميع البحوث بل تختلف باختلاف الموضوع المدروس وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والذي يرتبط بطبيعة وخصوصيات الموضوع. يهتم المنهج الوصفي بدراسة كما توجد في الواقع كما يهتم بدراسة الواقع بحد ذاته ويصف الظاهرة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف أنا الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظاهر الأخرى"³.

2- مجالات الدراسة:

يعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة وخصوصاً في الدراسات الاجتماعية تدعيماً لربط جميع جوانب البحث من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية في سبيل الإجابة على

¹ عبد الرحمان، البدوي. مناهج البحث العلمي. الكويت: وكالة المطبوعات، 1997، ص4.

² محمود عوض، العيادي. إعداد كتابة البحوث والرسائل الجامعية. القاهرة: مركز الكتاب لنشر والتوزيع، 2005، ص63.

³ عمار بوحوش، ومحمد محمود. مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص22.

التساؤلات المطروحة، من خلال جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أدل استخلاص النتائج والوقوف على ثوابت الظاهرة الاجتماعية المدروسة.

2-1- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري أو مجتمع البحث، الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة وبما أن موضوع دراستنا يدور حول الحراك المهني وعلاقته بازدواجية الهدف لدى الفاعل، فالهدف الرئيسي للدراسة هو إبراز الأهمية التي تكتسبها نظام الترقية في خلق جو من الحراك الذي يقوي المؤسسة والفاعل معا.

لذا اقتصرنا الدراسة على شريحة الموظفين في مديرية التربية لولاية الوادي، وعلى عينة قدرها 80 موظف.

2-2- المجال المكاني:

- نبذة عن مديرية التربية: هي أحد مديريات الولاية، تتولى هذه المديرية المهام التالية:
- تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم في أطواره المختلفة.
- السهر على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية، والسير الحسن لمؤسسات التربية بالولاية.
- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي، وإعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم، وتنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها.
- تعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير ملفاتهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المؤهلة.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم، وتنظيم نشاط أسلاك التقنيش وتنفيذه بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية.
- السهر على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية، والسير الحسن لمؤسسات التربية بالولاية.

- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي، وإعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم، وتنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها.
- تعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير ملفاتهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المؤهلة.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم، وتنظيم نشاط أسلاك التقنيش وتنفيذه، بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية.
- **الهيكل التنظيمي لمديرية التربية:** تشتمل مديرية التربية على المصالح التالية:
 - أ- **مصلحة المستخدمين:** تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم المصالح في هيكل مديرية التربية، نظراً لطبيعة المهام بها المنوطة والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية، وتحدد مهام مصلحة المستخدمين فيما يلي: القيام بتعيين المستخدمين التربويين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمات في المؤسسات ومتابعة مسارهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل، وتحتوي هذه المصلحة على أربعة مكاتب وهي:
 - مكتب مستخدمي التعليم الابتدائي.
 - مكتب مستخدمي التعليم المتوسط والثانوي.
 - مكتب المستخدمين الإداريين وعمال الخدمة.
 - مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.
 - ب- **مصلحة المالية والوسائل العامة:** تمارس مهامها تحت سلطة مدير التربية أمر بالصوف من مهام هذه المصلحة: التسيير المالي والمادي لمديرية التربية، مراقبة التسيير المالي للمؤسسات التربوية وتتكون مصلحة المالية والوسائل من أربع مكاتب:
 - مكتب مراقبة التسيير المالي:
 - مكتب الميزانية والمحاسبة.
 - مكتب الوسائل العامة.

- مكتب النشاط الاجتماعي وحفظ الصحة المدرسية.

ج- **مصلحة التكوين والتفتيش والأرشيف:** من المهام المخولة لهذه المصلحة: تطبيق وتنفيذ البرامج التربوية المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية وهذا بإشراف مديرية التكوين وبالتنسيق مع مديرية التربية للولاية، وتهيكل هذه المصلحة كما يلي:

- مكتب التفتيش.

- مكتب التكوين.

- مكتب الأرشيف.

د- **مصلحة التنظيم التربوي:** تشرف مصلحة التنظيم التربوي بالدرجة الأولى على: أعداد التنظيمات التربوية والإدارية لجميع الأطوار التعليمية، والسهل على تشجيع ممارسة النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية وتطويرها، وتضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب:

- مكتب التعليم الأساسي.

- مكتب التعليم الثانوي العام والتقني.

- مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.

هـ- **مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:** قبل سنة 2002 كانت رواتب موظفي قطاع التربية تسدد عن طريق المسيرين الماليين لكل مؤسسة على حدة، ونظرا للتوجهات الجديدة التي أقرتها وزارة التربية الوطنية تقرر استحداث طريقة جديدة لتسديد الأجور وذلك بمركزتها في مصلحة واحدة تشمل جميع موظفي قطاع التربية والتعليم لكل ولاية، وقد سميت هذه المصلحة بمصلحة تسيير نفقات المستخدمين، ومن المهام المخولة لهذه المصلحة: صرف رواتب الموظفين، الالتزام بصرف العمليات الملحقة بالرواتب كالترقيات والعلاوات وغيرها،

وتشمل هذه المصلحة على أربع مكاتب:

- مكتب أجور التعليم الابتدائي.

- مكتب أجور التعليم المتوسط.

- مكتب أجور التعليم الثانوي.

- مكتب أجور الإداريين لموظفي جميع الأطوار.

و- **مصلحة البرمجة والمتابعة:** تشرف مصلحة البرمجة والمتابعة على بناء المدارس وتجهيزها ويقوم بالمتابعة التقنية والمالية والإدارية للبناءات المدرسية، ويقوم المكتب ببرمجة المشاريع ومتابعة تنفيذها، يقوم بإنجاز وثائق ومعطيات إحصائية ومؤشرات تحتوي على معلومات مفصلة حول قطاع التربية.

2-3- المجال الزمني:

تمت الدراسة في مديرية التربية لولاية الوادي بعد اتصالنا بالمؤسسة ومقابلة المسؤول مصلحة المستخدمين، وذلك يوم 02 فيفري 2020، من اجل تنفيذ الاجراءات الإدارية الخاصة بالترخيص والموافقة، وتم العودة يوم 02 مارس 2020 للاستطلاع واخذ المعلومات عن المؤسسة عن فيما يخص عدد الموظفين والمصالح.

ولظروف التي آلت إليها البلاد وتأزم الوضع بسبب جائحة الكورونا تم تأجيل توزيع الاستبيان، وهذا بطلب من رئيس المصلحة لتجنب التجمعات والحد من انتشار هذا الوباء، وتم الاتصال بنا حيث قمنا بتوزيع الاستبيانات وجمعها يوم 23 أوت 2020.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

"يعتبر اختيار عينة المجتمع المبحوث من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين والدارسين فقد ذكروا أن أول شروط نجاح اختيار العينة هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث، وتعبيرها بصدق عن ظاهرة محل الدراسة"¹.

ولقد اختيرت العينة في هذه الدراسة بطريقة قصدية تكونت من 80 موظفاً من مديرية التربية ولملاءمتها مع دراستنا، حيث قمنا بالاختيار المقصود لأفراد العينة الذين خضعوا لعملية الترقية.

¹ بلقاسم سلاطنية، وحسان الجيلاني. منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر: الدار الجزائرية لنشر والتوزيع، 2017، ص102.

ومن هنا يمكن تعريف العينة القصدية بأنها "التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم وتكون تلك الخصائص هي الأمور الهامة بالنسبة للدراسة"¹.

4- خصائص عينة الدراسة:

الجدول التالية توضح خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

• توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم: (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	79	%100
أنثى	00	%00
المجموع	79	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (01) والمتعلق بالتركيبة البشرية لمديرية التربية، حيث أثبتت هذه الأرقام لا يوجد تناسب الجنسين بين الذكور والاناث، فنجد من جملة العينة المبحوثة 79 من الذكور ونسبتهم مقدرة 100%، في حين لا وجود للإناث، وهذا إن دل إنما يدل على عدم العدالة في التوظيف بين الذكور والاناث.

• السن:

الجدول رقم: (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 31 سنة إلى 40 سنة	50	%63.3
أكبر من 41 سنة	29	%36.7
المجموع	79	%100

يتضح من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة المختارة تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة بنسبة 63.3%، وكان أغلبهم بين أعوان الإداريين ومسيرين ماليين ذو خبرة

¹ محمد عبيدات، وآخرون. منهجية البحث العلمي. ط2. دار وائل لنشر والطباعة، 1999، ص96.

علمية سابقة، في حين العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة فما فوق كانوا بنسبة 36.3%، وهذا يدل على أن مديرية التربية تعمل على تجديد مستخدميها من خلال عملية التوظيف الجديدة.

• المستوى التعليمي:

الجدول رقم: (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	29	36.7%
جامعي	50	63.3%
المجموع	79	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن أغلب أفراد العينة المدروسة وعددهم 50 موظفا هم من ذوي مستوى جامعي بنسبة 63.3%، بينما لديهم مستوى ثانوي كان عددهم 29 موظفا بنسبة 36.7% من أفراد العينة المبحوثة، وهنا نجد أن الإدارة أصبحت في حاجة إلى مستويات عليا للموظفين، وخاصة أصحاب المؤهلات وكفاءات.

• الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم: (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	20	25.3%
متزوج	59	74.7%
المجموع	79	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن أفراد العينة المبحوثة هم متزوجون، والذين بلغ عددهم 59 موظفا أي بنسبة 74.7% وهي نسبة كبيرة، في حين نجد 20 موظفا بنسبة 25.3% من العزاب وهي أقل، وهذا يدل أن معظم الموظفين في مديرية التربية من فئة المتزوجين والذي تعتبر حالة استقرار في الحالة الاجتماعية.

• الفئة المهنية

الجدول رقم: (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	44	55.7%
عامل تنفيذي	15	19%
موظف عادي	20	25.3%
المجموع	79	100%

تؤكد المعطيات من خلال هذا الجدول بأن نسبة رؤساء المصالح هي 55.7% من أفراد العينة المختارة إذ بلغ عددهم 44 رئيساً، تليهم فئة الموظفين العاديين بنسبة 25.3% بعدد يصل إلى 20 موظفاً، أما فئة عملي التنفيذ فكانت بنسبة 19% أي بعدد 15 من أفراد العينة، وهذا يتمثل في العمل وطبيعة دورانه خلال المسار المهني حسب قدرات كل موظف.

• سنوات الخبرة

الجدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 3 إلى 6	50	50%
من 7 إلى 10 سنوات	13	16.5%
أكثر من 10 سنوات	16	20.3%
المجموع	79	100%

نجد في المعطيات المبينة في الجدول رقم (06) بأن 50 موظف من أفراد العينة المختارة الذين كانت مدة خدمتهم في مديرية التربية أقل من 6 سنوات بنسبة 50%، وهذا إن دل إنما يدل على أن مديرية التربية تعمل على تجديد موظفيها لاكتساب المؤسسة حيوية دائمة، تليها نسبة 20.3% أي بعدد 16 موظف، مما يؤكد ولاء الموظفين لهذه المؤسسة ومدى خبرتهم الذين كانت خدمتهم أكثر من 10 سنوات، وتليها نسبة الموظفين التي تراوحت مدة عملهم ما بين 7-10 سنوات وكانت بنسبة 16.5% وعددهم 13 موظف حيث مثلت مدة العمل التي قضوها في هذه المؤسسة.

5- أدوات جمع البيانات:

يتوقف اختيار المعلومات على عوامل كثيرة، فمنها ما هو متعلق بالباحث، ومنها ما هو متعلق بطبيعة المشكلة، ونوع المعلومات المراد جمعها.

وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات في هذا البحث قصد الإحاطة أكثر بجوانب المشكلة التي طرحها الباحث وتمثلت هاته الأدوات فيما يلي:

5-1- الاستبيان:

وهو عبارة عن مجموعة اسئلة حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد الإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل متسلسل وواضح لا يحتاج إلى شرح إضافي¹.

الاستبيان هو التقنيات الملائمة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين². وقد تم الاعتماد على استبيان في هذا البحث كأداة رئيسية وشمل على محورين تم بناء بنوده على ضوء الإطار النظري الخاص بموضوع الدراسة.

5-2- الدراسة الاستطلاعية:

تم توزيع عدد نسخ من الاستبيان على مجموعة من المبحوثين لإجابة على أسئلة هذا الاستبيان ولحساب الصدق وثبات الاستبيان.

5-3- الصدق والثبات:

تعددت الأساليب المعتمدة لقياس صدق وثبات الاستبيان منها: الصدق الظاهري، صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي غيرها. وقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على الأساليب التالية:

¹ ذوقات عبيدات، وآخرون، البحث العملي: مفهومه، أدواته، أساليبه، ط7، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص109.

² حسن، منسى. مناهج البحث التربوي. دار الفكر الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص92.

أ- الصدق:

صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لإبداء رأيهم لبنود الاستبيان ومدى ملاءمتها للموضوع، وحول الصياغة اللغوية للعبارات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في تعديل الاستبيان. والجدول رقم (07) يوضح أسماء المحكمين:

جدول رقم (07) يوضح أسماء الاساتذة المحكمين

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص
يوسف بالنور	دكتوراه	علم اجتماع موارد بشرية
أبو الفتوح بوهريرة	دكتوراه	علم اجتماع علوم تربية
زاكي مناوي	طالب دكتوراه	علم النفس عمل وتنظيم

- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي حول مدى اتساق البنود مع المحور الذي ينتمي إلي، وقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (08) كآآآي:

الجدول رقم (08): يوضح اتساق العبارة مع المحور

المحور	معامل الارتباط
النقل الوظيفي	0,967
الترقية	0,763
العقوبات	0,551
مجموع الاتساق الكلي	0,76

ب- الثبات:

تم الاعتماد على ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، والذي جاء يساوي 0.76 وأن معامل الارتباط يظهر وجود ثبات قوي للاستبيان في اعادة تطبيقه كما هو موضح في الجدول (09).

الجدول رقم (09): يوضح معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات

عدد الافراد	معامل الفا كرونباخ
23	0.76

5-4- الأساليب الاحصائية:

تم الاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss²⁵). وكذا على الأساليب

الاحصائية التالية:

$$\frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{عدد افراد العينة}} = \text{النسبة المئوية}$$

$$\frac{\text{مجموع القيم}}{\text{عدد افراد العينة}} = \text{المتوسط الحسابي}$$

$$\frac{\sqrt{1 - \text{مج (متوسط الحسابي - القسمة) 2}}}{\text{عدد افراد العينة}} = \text{الانحراف المعياري}$$

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل النتائج

2- مناقشة النتائج

خلاصة الفصل

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة، من خلال تبويب البيانات في جداول، حتى تساعدنا في تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية، حيث نستعرض بالتحليل ومناقشة هذه البيانات المتعلقة بمؤشرات الدراسة، ليتم مناقشة الفرضيات والتحقق من صحتها، للوصول إلى النتائج العامة للدراسة.

1- عرض وتحليل النتائج:

المحور الأول: الترقية

الجدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور الترقية

المجموع	لا		نعم			
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
ع1	100%	79	00%	00	100%	79
ع2	100%	79	00%	00	100%	79
ع3	100%	79	00%	00	100%	79
ع3أ	100%	79			يكون بمرتبة أعلى	
					66	83.5%
ع4	100%	79	100%	00	100%	79
ع4أ	100%	79	الكفاءة والأقدمية		الأقدمية	
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
			36.7%	29	38%	30
ع5	100%	79	45.6%	36	54.4%	43
ع5أ	100%	79			نوع الوظيفة	
					النسبة %	التكرار
					38%	30
ع6	100%	79	00%	00	100%	79
ع7	100%	79	00%	00	100%	79
ع8	100%	79	44.3%	35	55.7%	44
ع9	100%	79	20.3%	16	79.7%	63
ع10	100%	79	25.3%	20	74.7%	59

ع11	79	%100	00	%00	79	%100
ع12	35	%44.3	44	%55.7	79	%100
ع13	29	%36.7	50	%63.3	79	%100
ع14	64	%81	15	%19	79	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (10) وما يتعلق بالعبارة (01) أن ما يقارب كل العاملين أجابوا بنعم على أن الهيكل التنظيمي الذي تنتهجه المؤسسة يتيح لهم فرصة للترقية، كما نجد أيضا أن نسبة 0% من أفراد العينة رافضين على أن الهيكل التنظيمي يتيح لهم فرصة للترقية. وترجع هذه النسبة العالية أن المؤسسة تطبق الترقية بآليات منضبطة وقانونية بين جميع العاملين.

أما بالنسبة للعبارة (02) ومن خلال الجدول وبنفس النسبة للعبارة السابقة أنهم جل العاملين كانت إجاباتهم نعم بأن حصولهم على مرتبة قيادية أعلى يحقق لهم مكانة اجتماعية عالية داخل المجتمع، ونسبة 0% من أفراد العينة كانت إجاباتهم لا، وتعود النسبة العالية إلى تصنيف الافراد داخل المجتمع على حسب الوظيفة لذا يسعى كل العاملين إلى وظيفة أعلى من أجل مكانة أعلى داخل المجتمع.

أما بالنسبة للعبارة (03) ومن خلال الجدول أن نسبة 100% من أفراد العينة كانت إجاباتهم نعم على أنهم يسعون إلى وظيفة أعلى بالرغم من المسؤوليات والضغوطات المهام حيث قسمت هذه النسبة إلى أن 83.5% من افراد العينة أن سبب قبولهم وتحملهم لهذه المسؤوليات بغية الحصول على راتب أعلى من السابق، ونسبة 16.5% من هذه العينة كان سببهم أنهم أن تكون تناسب قدراتهم بغض النظر عن المسؤوليات ومهام الوظيفية ويرجع سبب ارتفاع هذه النسبة إلى أن معظم العاملين هدفهم الوحيد الاجر.

أما بالنسبة للعبارة (04) ومن خلال الجدول تبين أن أغلبية العينة المختارة وعددهم 30 بنسبة 38% أكدوا أن نظام الترقية المطبق في مديرية التربية يتم على أساس الأقدمية إذ تساعد الموظف على الشعور بالاهتمام من قبل المسؤول، في حين أكد 29 موظف وبنسبة

36.6% أن تمت ترقيتهم على أساس الأقدمية والكفاءة حيث يدل هذا على أن هناك علاقة طردية بين الأقدمية والكفاءة أي كلما ازدادت سنوات العمل تزداد خبرة الموظف في عمله، وفي مقابل هذا نلاحظ من خلال الجدول أيضا أن هناك 20 موظف وبنسبة 25.3% أكدوا على أن تمت ترقيتهم على أساس الكفاءة وترجع النسبة العالية إلى أن المعيار الأول التي تتبعه المؤسسة في عملية ترقية موظفيها هي على أساس معيار الأقدمية.

أما بالنسبة للعبارة (05) نلاحظ أن 43 موظف وبنسبة 54.4% صرحوا بأن الوظيفة الحالية التي يشغلونها تكسبهم مكانية اجتماعية متميزة داخل المجتمع، حيث نجد 30 من موظف وبنسبة من هذه العينة نوعية وطبيعة الوظيفية هي التي تكسبهم هذه المكانة وكانت نسبتهم 38%، وفي مقابل نجد 13 موظف الدخل هو الذي يكسبهم مكانة اجتماعية وذلك بنسبة 16.5%، وأكد 36 موظف بأن الوظيفة الحالية لا توفر لهم مكانة اجتماعية وكانت نسبتهم 45.6%، ويرجع ارتفاع النسبة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين نوعية الوظيفة والدخل (الراتب) وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على نظامها لرواتب على نوعية الوظيفة بالتالي كلما زاد منصب الموظف يزداد راتبه.

أما بالنسبة للعبارة (06) يتبين لنا أن كل أفراد العينة المبحوثة أنهم تتيح لهم الوظيفة التي يسعون إليها إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين باعتبار أنها تزيد من أدائه في العمل وذلك من خلال تحقيق انتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه من جو العمل الجماعي من دافعية نحو الانجاز وتحقيق الأهداف المرجوة ويشعر الفرد بالانتماء والنشاط والرضا، ويقل الشعور بالاغتراب والإحباط ويسود في المؤسسة روح الجدية وتحمل المسؤولية لدى العاملين والاستعداد لبذل قصارى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة مما يمكنهم من النمو والبقاء والتميز.

أما بالنسبة للعبارة (07) يتضح لنا من خلال الجدول أن كل أفراد العينة المبحوثة تمت ترقيتهم من خلال مستواهم العلمي ونخلص من هذه النتيجة مفادها أن الموظفين يرفعون من مستواهم التعليمي من أجل أن تكون لهم فرصة في انتقال إلى وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية.

أما بالنسبة لعبارة (08) ومن خلال الجدول أعلاه يتضح 44 من أفراد العينة يفكرون في وظيفة أخرى تمهد لهم الطريق للوصول لوظيفية عليا وكانت نسبتهم 55.7%، بينما نجد 35 موظف مكتفون بوظيفتهم الحالية ولا يسعون إلى شغل وظيفة تمهد لهم الطريق للوصول إلى وظيفة أخرى أعلى وكانت نسبتهم 44.3%، ويرجع سبب ارتفاع هذه تلك النسبة إلى أن أي عامل يسعى دائما إلى وظيفة أعلى وذلك من رفع من دخله وكذلك ترفع من مكانته داخل المجتمع.

أما بالنسبة للعبارة (9) نلاحظ أن 63 موظف ونسبة 79.7% كانت أكدوا على أن مؤهلهم العلمي يعطي لهم فرصة للحصول على وظيفة أفضل خارج المديرية، ونجد 16 موظف على أن مستواهم العلمي لا يوفر لهم فرص للعمل خارج المديرية وكانت نسبتهم 20.3%، ويرجع سبب ارتفاع نسبة التوافق وذلك من أجل أن تكون لديه أقدمية في العمل وزيادة في خبرته وكفاءته داخل هذه المؤسسة.

أما بالنسبة للعبارة (10) ومن خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة عدد الموظفين والبالغ عددهم 59 موظفاً ونسبة 74.7% يتنافسون مع بعض من أجل تحسين أدائهم، مما يستنتج من ذلك أن التنافس الموظفين له دور في رفع المهارات والقدرات التي تزيد من الأداء وتحقيق الأفراد وهذا من أجل إثبات الوجود والحفاظ على المكانة، وكذا من أجل امتلاك اتجاهات ايجابية في العمل ومعرفة فنية على رفع الثقة بالذات مما يتيح له فرص في تحقيق أهداف الذاتية.، ونجد 20 موظف ونسبة 25.3% لا يمتلكون روح المنافسة وهدفهم الوحيد هو العمل.

أما بالنسبة للعبارة (11) نلاحظ من خلال الجدول أن كل العاملين أكدوا على أن مستواهم التعليمي هو السبب الرئيسي في تحسين مركزهم المهني داخل المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة تركز في نظامها في الترقية وتحسين المركز على المستوى التعليمي للعامل.

أما بالنسبة للعبارة (12) يتضح من خلال الجدول أن 44 موظفاً وبنسبة 55.7% كانت إجاباتهم لا بأن المؤسسة لا تعتمد على استقطاب العمالة على الترقية، حين نجد 35 موظف كانت إجاباتهم نعم وبنسبة 44.3% ويدل ارتفاع النسبة إلى أن المديرية لا لها شروط وأساسيات أخرى تعتمد عليها في استقطاب العمالة.

أما بالنسبة للعبارة (13) يتضح أن أغلبية الفئة المبحوثة وهم 50 موظف وبنسبة 63.3% يرفضون على أداء العمل الإضافي عندما يكلفون به، في حين نجد 29 موظف وبنسبة 36.7% يوافقون على أداء العمل الإضافي ونخلص من ذلك ارتفاع تلك النسبة إلى أن عمال التربية لولاية الوادي غير محفزين للعمل ومبادرون فيه، ما يعني أن المؤسسة لا تعطي لهم مكافآت تحفيزية ترفع من مسؤولياتهم ومستوى بذل والعطاء الذي يقدمونه مما يؤدي ذلك إلى عدم شعور الأفراد بالولاء والانتماء الكبير لمؤسستهم.

أما بالنسبة للعبارة (14) من خلال الجدول يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة وعددهم 64 موظفاً يقرون بأن الحوافز المادية هي هدفهم وذلك بنسبة 76%، فيحين 15 موظفاً بأن الحوافز المادية ليست هدفهم وذلك بنسبة 6%. ويمكن أن نستنتج من خلال البيانات السابقة بوجود حافز وهدف يجعل الموظف يحدد ما يلائمه بغية القيام بالعمل على أكمل وجه، باعتبار ذلك يزيد من طموحاته ولإبداعه وقدراته، كما أن الزيادة في الجانب المادي يتبعه زيادة في تحقيق أهدافه الذاتية.

المحور الثاني: النقل الوظيفي

الجدول رقم (11): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمحور النقل الوظيفي

نعم		لا		المجموع	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
59	74.7%	20	25.3%	79	100%
79	100%	00	00%	79	100%
51	64.6%	28	35.4%	79	100%
راتب أعلى		أقل جهد		64	100%
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
15	19%	13	16.5%		
15	19%	36	45.6%	79	100%
15	19%	64	81%	79	100%
أكثر راحة		تقليل من الروتين نفس الوظيفة		15	19%
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
15	19%	00	00%		
00	00%	79	100%	79	100%
63	79.7%	16	20.3%	79	100%
48	60.8%	31	39.2%	79	100%
79	100%	00	00%	79	100%
50	63.3%	29	36.7%	79	100%
قلة الراتب		طموحات أخرى		50	63.3%
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
20	25.3%	15	19%		
44	55.7%	35	44.3%	79	100%
الترقية		التنزيل الوظيفي		44	55.7%
44	55.7%	00	00%		
50	63.3%	29	36.7%	79	100%
بعد المسافة		من أجل الترقية		50	63.3%
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
15	19%	35	44.3%		

الجدول رقم (11) وفيما يتعلق بالعبارة (01) بين لنا أن رغبة الموظفين في الانتقال إلى وظيفة قريبة من السكن العائلي وذلك حسب إجابات أغلبية الموظفين، حيث قدرت نسبيتهم 74.7% أي ما يعادل 59 موظف، وباقي أفراد العينة أجابوا لا بنسبة 25.3% أي ما يعادل 20 موظفاً، ويرجع ارتفاع النسبة إلى أن معظم الموظفين يودون الاستقرار العائلي لأن يشكل لدى بعض الموظفين عائقاً في التوفيق بين العمل والسكن مما يؤثر في أدائه.

أما بالنسبة للعبارة (02) يتضح لنا أن كل الموظفين أكدوا على تم نقلهم من منصبهم الحالي إلى منصب آخر. ويعني ذلك أن المؤسسة تتميز بحراك العمال وذلك من أجل السير الحسن للمؤسسة والحفاظ على العاملين وخلق جو من المرونة في العمل وتقليل من شعور الموظفين بالملل لشغلهم نفس الوظيفة.

أما بالنسبة للعبارة (03) نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال الذين يقدر بنسبة 64.6% من أفراد العينة أن الانتقال في حالة توفر وظيفة أخرى، وتنقسم هذه النسبة إلى أن هناك ما يقدر بنسبة 45.6% من أفراد العينة الراغبين في الانتقال وأن سبب انتقالهم هو البحث عن وظيفة بمنصب أعلى من وظيفته الحالية، وتليها نسبة 16.3% من أفراد العينة يبحثون عن وظيفة بأقل جهد من وظيفتهم الحالية، وباقي أفراد العينة كان سبب انتقالهم هو الزيادة في لأجر، حين نجد أن 28 موظفاً مكتفون بوظيفتهم الحالية وراضين عنها وكانت نسبتهم 35.4% ونستج من ذلك أن ارتفاع النسبة إلى اعتقاد الأفراد أن شغل ومنصب يحقق له أهدافه.

أما بالنسبة للعبارة (04) فنلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة أجابوا لا حيث أنهم يقضون ساعات طويلة في العمل دون التفكير في تغيير والانتقال إلى وظيفة أخرى وتقدر بنسبة 81% وهي ما تعادل 64 موظفاً، بالمقارنة مع نسبة 19% التي تمثل أفراد العينة الذين أجابوا نعم ومن خلال المعطيات لاحظنا أن الأفراد الذين أجابوا لا كان ذلك بغية الحصول على وظيفة أقل عبئاً من الوظيفة الحالية حيث قدرت نسبتهم 19% أي ما يعادل 15 موظفاً. أما العبارة (05) ومن خلال الجدول يتضح لنا أن كل الأفراد العينة أكدوا على أن وظيفتهم الحالية تتميز بالمرونة وعدم التكرار وهذا يدل على أن المؤسسة حريصة كل

الحرص على نفسية موظفيها وذلك من خلال جعل الوظائف التي يشغلها العاملين ذات طابع مرن من أجل عدم شعور الموظفين بالملل والروتين بغية تحقيق أفضل النتائج والحفاظ على أهدافها وكذلك يساعد بعض الموظفين في تحقيق أهدافهم الخاصة.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه وفيما يتعلق بالعبارة (06) نلاحظ أن نسبة 79.7% من أفراد العينة أن كثرة المهام والمسؤوليات تجعلهم يرغبون في الانتقال إلى وظيفة أقل عبئاً، ونسبة 20.3% من أفراد العينة أجابوا لا، وهم يقدرّون 16 موظفاً، ويدل هذا على أن كثرة المهام والمسؤوليات تسبب ضغوطات للموظف تجعله يشعر بعدم الراحة في الوظيفة مما يسبب نقص في أداء الموظف مما يؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما بالنسبة للعبارة (07) فنلاحظ أن 48 من أفراد العينة المبحوثة ونسبة 60.8% حرصوا بأن قدراتهم ومهارات التي يمتلكونها تمنحهم وظائف أفضل من الوظيفة الحالية وهذا يدل على أنهم تكوينهم سو من طرف المؤسسة أو من تكوين ذاتي، في حين صرح 31 موظفاً ونسبة 39.2% أن قدرتهم لا تتيح لهم العمل في وظيفة أفضل وربما يكون سبب عدم تلقي هذه الفئة لدورات تكوين أو إما راجع إلى حداثة توظيفهم مما تساعد الفترة الزمنية في الوظيفة إلى اكتساب مهارات وقدرات عالية للوظيفة.

أما العبارة (08) فنجد أن كل أفراد العينة كانت إجاباتهم نعم بأن راتبهم لا يتناسب مع وظيفتهم وهذا يدل على أنه يجب على المؤسسة إعادة النظر في كيفية توزيع الرواتب والعدل بين الجهد والراتب وقد يرجع إلى عدم اعطاء المؤسسة مكافآت وامتيازات للموظفين الذين يبذلون جهد أكبر من الآخرين حتى يكون هناك توافق وعدل بين الموظفين لأن ذلك يقل من روح العمل مما يؤثر سلباً على أفراد المؤسسة وقد يؤدي إلى فقدان المؤسسة لبعض عمالها.

من خلال الجدول نلاحظ أن في العبارة (09) أن أغلبية أفراد العينة أقرّوا بأنهم لا يريدون البقاء في المؤسسة وتقدر نسبتهم 63.3% أي ما يعادل 50 موظفاً، في حين نجد نسبة 36.7% من المبحوثين أي ما يعادل 29 موظفاً يريد البقاء داخل المؤسسة وهذه الفئة الجو المناسب لها وتوفر لها الوظيفية كل طموحاتها وأهدافها ولديها القدرة على تحمل

المسؤوليات دون التأثير عليها وعلى أدائها، على عكس الفئة التي لا تريد البقاء وذلك يرجع إلى عدم توفر ما تحتاج اليه.

أما بالنسبة للعبارة (10) يتضح أن نسبة 55.7% من المبحوثين تم نقلهم في السلم الوظيفي كانت بالترقية، في حين نجد نسبة 44.3% من المبحوثين لم يتم نقلهم، وترجع النسبة العالية إلى أن المؤسسة تقوم بترقية موظفيها وذلك من أجل تحفيز موظفيها والحفاظ على كفاءتهم وتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

أما بالنسبة للعبارة (11) نلاحظ أن نسبة 63.3% أن رغبة الموظفين في الانتقال إلى وظيفة أخرى، ونسبة 36.7% معارضين على الانتقال، حيث نجد أن هناك ما يقارب 44.3% هدفهم من الانتقال بغية الترقية إلى وظيفة أعلى، ونجد 19% منهم من أجل بعد المسافة ويبحثون عن الاستقرار.

المحور الثالث: التنزيل الوظيفي

الجدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور التنزيل الوظيفي

	نعم		لا		المجموع	
	تكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
ع1	79	100%	00	00%	79	100%
ع2	64	81%	15	19%	79	100%
ع3	79	100%	00	00%	79	100%
ع4	79	100%	00	00%	79	100%
ع5	79	100%	00	00%	79	100%
ع5أ	ساعات اضافية		حرمان من الامتيازات		79	100%
	تكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
	13	16.5%	66	83.5%		
ع6	79	100%	00	00%	79	100%

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (12) وما يتعلق بالعبارة (01) أن كل أفراد العينة المبحوثة كانت إجاباتهم نعم على أن تطبيق المؤسسة لعقوبة تنزيل الدرجة يجعلهم يشعرون بالاستياء ويرجع هذا إلى صرامة قوانين المؤسسة في عقوبة الموظفين.

أما بالنسبة للعبارة (02) فنلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والبالغ عددهم 64 موظفاً ونسبة 81% أكدوا على أنهم يقومون بتحديد أهدافهم على حسب طموحاتهم، ونجد أن 15 موظفاً صرحوا بتحديد أهدافهم على أساس معايير أخرى وكانت نسبتهم 19%. ونستنتج من ذلك أن العاملين حرصين كل الحرص على أهدافهم مما يساعدهم على تأدية عملهم على أكمل وجه وتحقيق أهداف العامة للمؤسسة دون المساس بقواعد المؤسسة.

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تساوي في العبارتين الثالثة (03) والرابعة (04) حيث نجد أن كل أفراد العينة أكدوا أن تطبيق المؤسسة لعقوبات والآليات التي تعتمدها في تطبيقها يجعلهم يعملون بشكل أفضل وأكثر انضباطاً وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على وضع آليات العقوبات بطريقة تجعل الموظفين أكثر تحفزاً وانضباطاً وذلك بغية تحقيق أهدافها بشكل أفضل والحفاظ على استمراريتها واستقرار العاملين.

أما بالنسبة للعبارة (05) فنلاحظ أن جل أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تعتمد على تنزيل الوظيفي كآخر حل من العقوبات، في حين نجد أن 66 موظفاً اصرحوا بأنهم تمت معاقبتهم من طرف المؤسسة بحرمانهم من الامتيازات وكانت نسبتهم 83.5% في مقابل ذلك نجد 13 موظفاً ونسبة 16.5% أنهم تمت معاقبتهم بساعات إضافية، تدل النسبة المرتفع إلى أن المؤسسة ترى بأن معاقبة الموظفين بالحرمان من الامتيازات يجعلهم يعملون بأكثر جدية.

أما بالنسبة للعبارة (06) يتبين لنا أن كل أفراد العين المبحوثة كانت إجاباتهم نعم على أن التطبيق الغير موضوعي للعقوبات يجعلهم يطلبون نقل من المؤسسة، ونستنتج من ذلك أن عدم عدل المؤسسة بين كافة موظفيها يولد لدى الموظف الشعور بالتهميش وعدم الاهتمام من قبل المسؤولين مما يخلق لديه اللامبالاة في العمل مما يؤثر على أدائه في تحقيق الأهداف.

2- مناقشة النتائج:

أن الهدف الأول والأساسي من إجراء دراستنا هو معرفة دور الحراك المهني في تحقيق أهداف الفاعلين، ولإبراز تم الاعتماد على الفرضية الرئيسية التالية:

2-1- نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال تحليلنا للفرضية الأولى أن للحراك المهني الصاعد يساهم في تحقيق الحاجات المعنوية والمادية لدى الفاعلين، حيث وجدنا أن هذا النوع من الحراك يحقق هدف الفاعلين وهو تحقيق حاجاتهم في ظل أهداف العامة للمؤسسة، وذلك من خلال عملية وطبيعة العمل والقوانين داخل المؤسسة فيما بين الموظفين ورؤسائهم وهذا ما يثبته الجدول (07)، كما تشير النتائج أيضاً إلى أن الحراك الصاعد يزيد من تحسين ورفع أداء الفاعل وتحفيزه على تحقيق أهداف العامة للمؤسسة وأيضاً شغل منصب يتيح له الفرصة والحرية ولاستغلال الثغرات في تحقيق أهدافه الذاتية دون المساس بقوانين لوائح المؤسسة، وأيضاً إثبات وفرض وجوده في المؤسسة. فالمؤسسة تساهم في راحة موظفيها وتحقق لهم مجال توظيف لقدراتهم المعرفية والعلمية من أجل تحقيق أهدافها فقط دون مراعاة أهدافهم، وهذا ما جعل الفاعلين وموظفي المديرية يشعرون بنوع من التهميش داخل المؤسسة، وكذلك أشارت النتائج إلى أن الترقية ومدى تأثيرها على تحقيق أهدافهم وهذا من خلال الأهداف التي تمنحها المؤسسة في خلق الشعور بالانتماء فحصول الفاعل على مركز داخل المؤسسة يمنح له الحرية في تحقيق أهدافه الذاتية ومصالحه ويبني أهدافه في إطار الخطط والاستراتيجيات يتحرك من خلالها في هوامش الحرية في إطار رسمي أي خضوع سلوكه لقواعد لعب محددة وقابلة لتغيير في آن واحد وكل هذا في إطار الأهداف العامة. إذا يتبين لنا من خلال الإجابة عن الأسئلة الاستبيان في المحور الأول صحة وتحقق الفرضية الأولى والمتمثلة في أن الحراك الصاعد يساهم في تحقيق حاجات المادية والمعنوية للعاملين.

2-2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

يتبين بعد عرض النتائج الحراك المهني الأفقي للعاملين لا يحقق لهم أهدافهم الذاتية وهذا ما يبينه الجدول رقم (08)، وهذا ما يؤكد على أنه لا توجد علاقة بين الحراك المهني الأفقي وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

2-3- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

ولقد نصت الفرضية الثالثة للدراسة على الحراك المهني النازل يساهم في تحقيق انضباط في العمل وبناءً على الفرضيات التي البيانات التي تضمنها الجدول (09) وبحسب استجابات المبحوثين الذين أكدوا على أن العقوبات التي تنتهجها المؤسسة تجعلهم أكثر انضباطاً وتزيد من تحفيزهم للعمل بأكثر جدية واثقان مما يساعدهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تجعلهم يكتسبون بعض الاستراتيجيات التي تساعدهم في استغلال الفرص في تحقيق أهدافهم الذاتية دون تلقي عقوبات، وكذا تؤكد النتائج على أن المؤسسة حريصة كل الحرص على أهداف العاملين وذلك من خلال اعتمادها على أساليب في العقوبات تزيد من رفع أداء الفاعلين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

وعموماً من خلال الاستجابات لمعظم أفراد العينة على كل بنود الاستبيان التي تقيس الفرضية الثالثة والتي ترجمت نسب مئوية مرتفعة نستطيع القول أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

2-4- نتائج الفرضية العامة:

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية وتأكيدها صحتها يتبين بأن للحراك المهني علاقة بازدواجية الهدف لدى الفاعلين وذلك من خلال القوانين واللوائح التي تفرضها المؤسسة على الفاعلين مما تجعل أهدافهم مهمشة وكذا صرامة السلطة في تنفيذ القرارات وعلى العاملين مما يؤثر على تحقيق الأهداف ويجعلهم يبنون استراتيجيات خاص بهم من أجل تحقيق أهدافهم الذاتية واعطاء هامش الحرية العقلانية المحدودة في بناء

الولاء كفعل تنظيمي في ضوء العلاقات الرسمية والغير رسمية فهنا يصبح ولاء العامل سواء للمنظمة ولاء رسمي داخل المؤسسة مما يجعل الفاعلين حريصين على تقديم كل ما عندهم من أجل الدفاع عن أهدافهم الخاصة.

خلاصة الفصل:

بعد اكمال الجانب الميداني، وكذا تحليل وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية الثلاثة، والتي بدوها عبرت منطقيا عن صدق الفرضية الرئيسية ألا وهي أن الحراك المهني له علاقة في بازواجية الهدف، ومن خلال النتائج نستخلص بأن موظفين مديرية التربية لولاية الوادي، لهم ازدواجية في أهدافهم أي أن لكل فاعل داخل هذه المؤسسة له هدفه الخاص والذي يسعى إلى تحقيقه من خلال اعتماد على استراتيجيات خاصة.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا الحالية والتي تتعلق بأهمية الحراك المهني في تحقيق الأهداف بمديرية التربية لولاية الوادي نقوم بوضع مقترحات يمكن العمل بها الاستفادة على مستوى الدراسات العلمية والتي تتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

1- أن يتمتع الموظف بمميزات مادية ومعنوية، تجعله أكثر شعوراً بالاطمئنان والاستقرار الوظيفي، حيث يخصص له مميزات مادية تتناسب مع أعبائه الوظيفية ومهامه الفنية والإدارية.

2- وضع نموذج واضح للعاملين بمديرية التربية والتعليم لتحفيز الموظفين الذين يتم نقلهم أو ترقية لهم لوظائف أخرى وذلك كأداة دفع لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- تحقيق الاستقرار الوظيفي للأفراد من خلال توفير بيئة مشجعة ومحفزة للعمل.

4- ضرورة وضع قوانين تتميز بالمرونة من أجل إعطاء بعض الحرية للموظفين في تحقيق أهدافهم الخاصة.

5 - وضع آليات لنقل الأفراد إلى أقسام أخرى بحيث لا تفقد المؤسسة الكفاءات من الأفراد في تلك الأقسام، وبحيث تتناسب قدرات ومهاراته ومعارفه في الوظيفة الجديدة.

6- اقتراح إعادة تجديد في قوانين المؤسسة من حين إلى آخر من أجل مراعاة أهداف ومصالح موظفين بالمؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة

مما سبق يظهر جاليا أن من أهم الأدوات المفتاحية التي تمكن أي مؤسسة بغض النظر عن مجال عملها هو الموارد البشرية على اعتباره انه المصدر الوحيد بلا منازع لنجاح المؤسسة وتميزها وذلك كون هذا المورد القاعدة الأساسية للنجاح بما يمتلكه من مهارات ومعارف، إذا ما تم استغلاله بالشكل الصحيح وفي التوقيت المناسب، ولقد تناولت الدراسة الحالية موضوع الحراك المهني وعلاقته بازدواجية الهدف لدى الفاعل، حي تبين في الدراسة النظرية أن الحراك حق من حقوق العامل في كل مؤسسة، التي تنجر عنها الزيادة في الأجر والعلاوات والمكافآت وتحسين المكانة الاجتماعية في المجتمع، حيث اتخذ عدة أشكال منها حراك صاعد تمثل في الترقية، والأفقي النقل الوظيفي، وأخيرا النازل وهو العقوبات والتنزيلات وجاءت هذه الدراسة التي تحاول إيجاد علاقة الحراك المهني بازدواجية الهدف في مديرية التربية لولاية الوادي وهو المجال الميداني وبعد تفريغ البيانات المتحصل عليها من طرف عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها في ضوء الفرضيات الجزئية تحققنا من الفرضية الأولى والثالثة ومن هذا الأساس يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت وإجابتنا على السؤال الرئيسي بأن الحراك المهني تربطه علاقة بازدواجية الهدف لدى الفاعل في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. أحمد سليمان محمود، خصاونة. (د.س). التخصص وتقسيم العمل في الفكر الاقتصادي الاسلامي. مجلة علوم إنسانية.
2. أحمد، ماهر. (2004). الإدارة: المبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
3. أحمد، محمد مرسى. (2014). إدارة الأفراد: الموارد البشرية (H.R) بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
4. أرنود ديبراي، وايزابيل ريكوتيي،. (1974). الحراك المهني ودورة الحياة. و م ا. جامعة مينيسوتا. المجلد 74.
5. إلياس الأعور. (1987). محددات الحراك المهني للإجراء وأثره على الاداء الوظيفي. جامعة ميتشيغان. المجلد 16-17.
6. بيار، أنصار. (1992). العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة نخلة فريفر. المركز الثقافي العربي. الطبعة الاولى.
7. الترقية رقم 630 المؤرخ في 2008/04/19، تتعلق بتنزيل الرتبة، صادرة عن المدير العام للوظيفة العمومية، إلي رئيس مفتشية الوظيفة العمومية، سطيف.
8. جمال الدين، محمد المرسى. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ق21. الدار الجامعية.
9. جواهر، قناديلي. (2012). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
10. جودة أحمد، محفوظ. (2010). إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع.
11. جورج جورج تدميان (د س). متطلبات تفعيل دور الجامعة في اتجاه الحراك المهني في ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة. ج2.

12. حسين، حريم. (د.س). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. خيرى خليل، الجميلي. (1998). التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
14. راية بنت سعيد المشرفية. (2014). ضغوط العمل وعلاقته بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين. جامعة نزوى.
15. راية، بنت سعيد بن علي المشرفي. (2014). ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين. رسالة ماجستير. جامعة نزوى، عمان، 2014.
16. سعيد سالم، مؤدية. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
17. سليمان محمد، الطماوي. (1987). مبادئ الإدارة العامة. ط5. عين الشمس: دار الفكر العربي.
18. سليمان، أحمية. (2002). التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري. علاقة العمل الفردية. الجزء 2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
19. سهام، العريفي والهنوف المعيوف. (د.س). الحراك الاجتماعي. المملكة العربية السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
20. السيد علي، شتا وفادية عمر جولاني. (1997). علم اجتماع التربوي. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
21. صلاح، الشناوي. (1999). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر: مؤسسة الشباب الجامعية.
22. صلاح، عبد الباقي. (2000). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

23. الطائي يوسف، جحيم. (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. الأردن: الوارف للنشر.
24. عبد الرحيم، طه. (2007). النقل والانتداب والإعارة في الوظائف المدنية والعسكرية. سلسلة تقارير 117. فلسطين: الإنتلاف من أجل النزاهة والمساءلة.
25. عبد العزيز، رأسمال. (1999). كيف يتحرك المجتمع. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
26. عبد الفتاح، بوخمخ. (2011). تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
27. عبد القادر خربيش. (2011). التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي، في مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني.
28. عبد الله راشد، السيدي. (1997). مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. ط7.
29. عبد المجيد، لبصير. (2010). موسوعة علم اجتماع. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
30. عبد النور، الماحي. (د.س.). الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير. جامعة وهران2.
31. عبد الوهاب، أحمد عبد الواسع. (1973). علم إدارة الأفراد. الرياض.
32. عتيقة، جعيجع. (2014). السلوك التنظيمي وتأثيره على التسيير العقلاني بالمؤسسة الخدماتية الضمان الاجتماعي بالمسيلة - نموذجاً -، جامعة المسيلة. كلية العلوم الانسانية والاجاماعية.
33. علي، الشرقاوي. (د.س.). إدارة الموارد البشرية والوظائف والممارسات الإدارية. دار النهضة العربية للنشر.

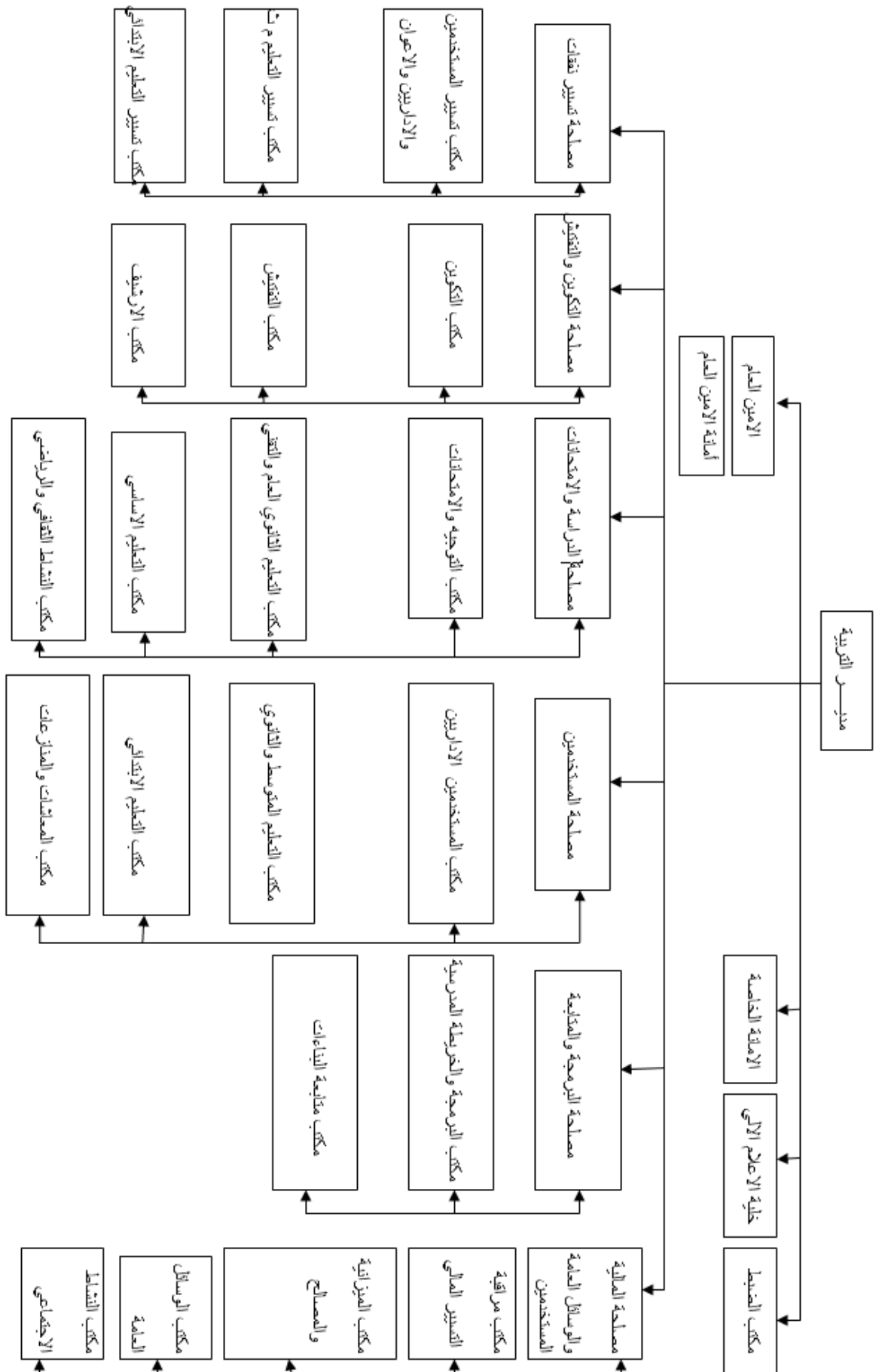
34. علي، غربي واسماعيل قيرة وبلقاسم سلاطنية (د.س.). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
35. عمار، حسن حسين. (د.س.). إدارة شئون الموظفين: مبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية.
36. عمر، وصفي عقيلي. (2013). تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
37. فريدمان جورج ونافيل بيار. (1985). رسالة سوسيولوجية العمل: ترجمة بولاند عمانوعيل، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
38. فوزي، حبس. (1982). الموظف العام حقوقه وواجباته. بيروت: مجلس الخدمة المدنية.
39. فيروز، بوزورين. (د.س.). دور إدارة الحياة الوظيفية في تحضير العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير. جامعة فرحات عباس. سطيف.
40. فيريول، جيل. (2011). معجم المصطلحات علم الاجتماع. ترجمة: أنسام محمد الأسعد. بيروت: دار الهلال.
41. الماحي عبد النور. (2015). الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير. جامعة وهران.
42. المادتان 183/161 من الأمر رقم 03/06، ص 120.
43. محمد المهدي، بن عيسى. (2005). "ثقافة المؤسسة". رسالة دكتوراه. جامعة الجزائر.
44. محمد محمود، مهدي. (د.س.). مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
45. محمد، أنس قاسم جعفر. (1989). مذكرات في الوظيفة العامة. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

46. محمد، ماهر شعليش. (د.س). مبادئ إدارة الموارد البشرية. الكويت: وكالة المطبوعات.
47. مراد رمزي خرموش. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاصة نحو القطاع العام. جامعة محمد خيضر بسكرة.
48. مراد رمزي، خرموش. (2014). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي نحو القطاع العام. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
49. المراسلة رقم 6462 في 2012/8/22، تتعلق بعقوبة الشطب، صادرة عن المدير العام للوظيفة العمومية إلى رئيس مفتشية الوظيفة العمومية، مستغانم.
50. مصطفى، محمد كمال. (2013). معجم مصطلحات الموارد البشرية: التخطيط، التنمية، الاستخدام. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
51. مهدي حسن، زويلف. (2001). إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
52. موسي، خويلد. (2013). السلطة الرسمية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بانتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية - دراسة ميدانية لبلدية بن ناصر بن شهرة الاغواط. رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
53. نادر أحمد، أبو شيخة. (2000). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
54. نسيم، أحمد. (2007). الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير. جامعة 20 أوت 1955. سكيكدة.
55. نصر الله، حنه. (2013). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
56. هاشم، زكي محمود. (د.س). إدارة الموارد البشرية. الكويت: دار السلاسل.

57. الهاشمي، لوكيا. (2006). السلوك التنظيمي. عين مليلة: ج2، دار الهدى للطباعة والنشر.
58. وسام، غديري. (د.س.). الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية. مذكرة ماستر. جامعة العربي بن مهيدي. أم بواقي.
59. وسيلة، حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية. قالمة: مديرية النشر الجامعية.
60. يمين، بن سعيد. (2015). تنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
61. يوسف، سعدون. (د.س.). علم اجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية. جامعة باجي مختار: عنابة.
62. Emmanuel Ader, 'l'analyse stratégique moderne et ses outils', In Futuribl, N°72, Déc 1983. PP.3-4
63. <http://mysidibouya.blogspot.com/2017/02/blog-post.html>

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية الوادي



الملحق رقم 02: قائمة تحكيم الأساتذة

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص
يوسف بالنور	دكتوراه	علم اجتماع موارد بشرية
أبو الفتوح بوهريرة	دكتوراه	علم اجتماع علوم تربية
زاكي مناوي	طالب دكتوراه	علم النفس عمل وتنظيم

الملحق رقم 03: استمارة بحث

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث

في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بعنوان : الحراك المهني وعلاقته بازدواجية الهدف لدى الفاعل، والذي يحتوي على مجموعة من العبارات، نرجوا منكم قراءة كل عبارة منها، ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة، علما أن إجابتك لن يتم استعمالها إلا لأغراض علمية بحتة .

شكرا على حسن ظنكم وتعاونكم

أولا: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: [30 - 20] ☐ [40 - 31] ☐ [41 فما فوق] ☐

3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الفئة المهنية : رئيس مصلحة ☐ عامل تنفيذي ☐ إطار مسير ☐ موظف عادي ☐

5 الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐

6- سنوات الخبرة: أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى 6 سنوات ☐

من 7 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

	العبارات	نعم	لا
أولاً	المحور الاول : النقل الوظيفي		
1	هل تود الانتقال لوظيفية أخرى قريبة من مقر سكني رغبة في الاستقرار العائلي ؟		
2	هل سبق وأن تم نقلك من منصبك إلى منصب آخر في المؤسسة التي تعمل بها		
3	إذا توفرت وظيفة أخرى غير وظيفتك الحالية هل ستنتقل؟ - إذا كانت اجابة بنعم هل من اجل : - راتب أعلى - اقل جهد - منصب اعلى - اسباب اخرى عددها 		
4	قضائي فترة طويلة في العمل يجعلن أفكر جديا في تغيير الوظيفة أو الإنتقال إلى أخرى . - إذا كانت الاجابة بنعم هل من اجل : - اكثر راحة - تقليل من الروتين نفس الوظيفة		
5	يغلب على وظيفتي الحالية التكرار الممل ، لذا أسعى للانتقال لوظيفة أخرى . - إذا كانت الاجابة بنعم هل من اجل : - تكون مرنة في طبيعة العمل - تجديد مهام		
6	كثرة المسؤوليات وتعدد مهام الوظيفة الحالية يجعلني أرغب في الإنتقال إلى وظيفة أقل عبئا.		
7	تستحق القدرات والمهارات التي تمتلكها وظيفة أفضل من وظيفتك الحالية ؟		
8	لا يتناسب الراتب في وظيفتي الحالية مع الجهد الذي أبذله، لذا أفكر في وظيفة أخرى بالمديرية ؟		

9	لماذا لا تريد البقاء في هذه المؤسسة ؟		
	إذا كانت اجابتك بنعم هل من أجل :		
	- قلة الراتب		
	- لديك طموحات أخرى		
	الصراع في العمل		
	اسباب اخرى اذكرها		
10	لقد تم نقلي من قبل في السلم المهني ؟		
	- الترقية		
	- التنزيل الوظيفي		
11	هل تود الانتقال من وظيفتك الحالية الى وظيفة أخرى ؟		
	إذا كانت اجابتك بنعم هل من أجل :		
	- بعد المسافة .		
	- ابراز مهارتك في العمل .		
	- من أجل الترقية .		
ثانيا	المحور الثاني : الترقية		
12	هل الهيكل التنظيمي الحالي يتيح فرصة الترقية ؟		
13	هل يؤدي حصولك على وظيفة قيادية أعلى إلى تحقيق مكانة اجتماعية عالية داخل المجتمع ؟		
14	هل تسعى للحصول على مستوى وظيفي أعلى بالرغم من مهام و مسؤوليات الوظيفة الحالية ؟		
	- تكون براتب اعلى		
	- تكون تناسب قدراتي و مستوى تعليمي		
15	لقد تمت ترقيتي من قبل في المنصب الذي أشغله في العمل		
	- الخبرة والكفاءة		
	- الأقدمية		
	- الكفاءة والأقدمية		

16	لا يمنحني العمل الحالي مكانة اجتماعية متميزة بسبب :		
	- الراتب		
	- نوع الوظيفة		
17	هل تتيح لك الوظيفة التي تسعى إليها فرصة تكوين صداقات وعلاقات اجتماعية مع الآخرين ؟		
18	هل يمنحك المؤهل العلمي الحالي فرصة الحصول على وظيفة أفضل ؟		
19	هل تفكر في وظيفة أخرى تمهد لك الطريق للوصول لوظيفة عليا؟		
20	يمنحني المؤهل العلمي الحالي فرصة للحصول على وظيفة أفضل خارج المديرية ؟		
21	أحرص دائما على التنافس من أجل وظيفة أفضل بالمؤسسة ؟		
22	يساعد ارتفاع المستوى التعليمي على تحسين مركزي المهني ؟		
23	تؤدي الترقية إلى رفع قدرة المؤسسة على استقطاب العمالة المطلوبة في المستقبل ؟		
24	هل تمارس نشاطا مهنيا بالإضافة إلى عملك في هذه المؤسسة ؟		
25	المزايا المادية هدفي للحصول على وظيفة أفضل بالمديرية ؟		
ثالثا	المحور الثالث : العقوبات (التنزيلات)		
26	تطبيق المؤسسة إلى تنزيل الدرجة الوظيفية في العمل يجعلني أشعر بالاستياء ؟		
27	أقوم بتحديد أهدافي الوظيفية التي تناسب طموحاتي ؟		
28	تطبيق المؤسسة إلى العقوبات يجعلني أحرص على أداء عملي بشكل أفضل ؟		
29	طرق التي تعتمدها المؤسسة (الإنذار، التوبيخ،) في العقاب تجعلني أحرص على ضبط وقتي		
30	تعتمد المؤسسة تنزيل في الدرجة كآخر مرحلة من عقوبات . إذا كانت اجابتك بنعم هل تعتمد على :		
	- تقليل الراتب		
	- ساعات عمل اضافية		
	- حرمان من الامتيازات		
31	التطبيق الغير الموضوعي للترقية يجعلني اقدم طلب النقل من المؤسسة		

الملحق رقم 04: بطاقة ترقية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

الاطار: 0

مقاطعة: 0

مدرسة: 0

مديرية التربية لولاية الوادي

مصلحة المستخدمين

مكتب الطور الاول والثاني:

{بطاقة ترقية}

رمز الموظف 0

اللقب: 0 الاسم: 0 تاريخ الميلاد: 00-00-00

تاريخ أول تنصيب: 0000-00-00 آخر درجة: 0 تاريخ مفعولها: 0000-00-00

الرصيد: 0 ع 0 ش 0 ي 0 اخر نقطة تفتيش 0.00 تاريخها: 0000-00-00

استفادة المعني(ة) بزيادة في الاقدمية قدرها: 0 ع 0 ش 0 ي تمت استفادته (ها) في الترقية

السابقة إلى الدرجة: 0 إلى غاية: 0000-00-00 وذلك لممارسته (ها) لوظيفته (ها) في المنطقة:

في الفترة الممتدة من: 0000-00-00 إلى: 0000-00-00

المنطقة الرابعة

المنطقة الثالثة

المنطقة الثانية

المنطقة الاولى

0000-00-00

0000-00-00

ع	ش	ي

ع	ش	ي

ع	ش	ي

ع	ش	ي

إلى:

الخدمة الوطنية: من:

إلى:

الاستيداع: من:

تعويض الخبرة	0	ع	0	ش	0	ي
مجموع الاستفادة من الجنوب	0	ع	0	ش	0	ي
الرصيد	0	ع	0	ش	0	ي
الاقدمية إلى غاية: 00-00-0000	0	ع	0	ش	0	ي
المجموع العام	0	ع	0	ش	0	ي
نوع الترقية						
الدرجة						
الجديدة						
	0000-00-00	ع		ش		ي

إسم المراقب

اسم المسير

الملاحظات