



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- جامعة عمار ثليجي الاغواط -

كلية علوم الاجتماعيه

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



## الحراك المهني وأثره على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمستشفى هوراي بومدين "قصر الحيران" الأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

فضيلة عاشور

✓ إعداد الطالب:

✓ قديم توفيق

✓ نبق ميهوب



السنة الجامعية: 2024 / 2023



# شكر و عرفان

شكر و عرفان

مصادقا لقوله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم)

الحمد والشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع



ولا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بالشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة فضيلة عاشور



التي وسعتنا برحابة صدرها وتوجيهاتها المنهجية والعلمية السديدة ولم يكن هذا العمل ليرى النور لولا تلك

النصائح التي أسدتها إلينا و متابعتها لعمل من أوله إلى آخره.

وفي الأخير نتقدّم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث راجين من المولى العزيز القدير أن يمدّهم

بموفور الصّحة والعافية وبارك في رسالتهم ويسدّد خطاهم.



# اهداء

اهداء

اللهم لك الحمد أنت نور السموات والأرض ومن فيهن

اللهم لك أسلمت وعليك توكلت.

باسم الله الذي لا تضيع ودائعه أهدي هذا العمل

المتواضع إلى الوالدين الكريمين.

إلى إخوتي

إلى كل العائلة.

إلى كل من يعرفني.



# اهداء

اهداء

اللهم لك الحمد أنت نور السموات والأرض ومن فيهن

اللهم لك أسلمت وعليك توكلت.

باسم الله الذي لا تضيع ودائعه أهدي هذا العمل

المتواضع إلى الوالدين الكريمين.

إلى إخوتي

إلى كل العائلة.

إلى كل من يعرفني.



فهرس المحتويات

2	شكر وعرافان
2	شكر و عرفان
5	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
11	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
	تمهيد
2	أولا: الإشكالية
3	ثانيا: فرضيات الدراسة
3	ثالثا: أسباب الدراسة
3	رابعا: أهداف الدراسة
4	خامسا: اهمية الدراسة
4	سادسا: تحديد المفاهيم
8	سابعا: الدراسات السابقة
10	ثامنا : صعوبات الدراسة
	الفصل الثاني: الحراك المهني
16	المبحث الاول: ماهية الحراك المهني

المطلب الاول: مفهوم الحراك المهني .....	16
(أ)-الحراك المهني لغويًا .....	16
(ب)- الحراك المهني في الاصطلاح.....	17
المطلب الثاني: أسباب الحراك المهني وانواعه .....	18
(أ)- أسباب الحراك المهني .....	18
(ب)- أنواع الحراك المهني .....	19
المبحث الثاني: .....	21
المطلب الأول : اشكال الحراك المهني و العوامل المؤثرة عليه.....	21
(أ)- أشكال الحراك المهني.....	21
(ب)- العوامل المؤثرة على الحراك المهني.....	24
المطلب الثاني: محددات وابعاد الحراك المهني .....	25
(أ)- محددات الحراك المهني.....	25
(ب)- أبعاد الحراك المهني.....	28
خلاصة الفصل .....	33
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي .....	
تمهيد .....	35
المبحث الاول : مفهوم الأداء الوظيفي و مستوياته.....	36
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي .....	36
(أ)- تعريف الأداء الوظيفي في اللغة .....	36

36	(ب) - تعريف الأداء الوظيفي في الاصطلاح.....
38	المطلب الثاني: مستويات الأداء الوظيفي.....
38	(أ) - المستوى الاستراتيجي.....
38	(ب) - المستوى العملي.....
39	(ج) - المستوى التكتيكي.....
40	المبحث الثاني: انواع الأداء الوظيفي و علاقته بالفعالية و الكفاءة .....
40	المطلب الاول: الأداء الوظيفي، أبعاده؛ وأنواعه.....
41	(أ) - أبعاد الأداء الوظيفي.....
43	(ب) - أنواع الأداء الوظيفي.....
47	المطلب الثاني: علاقة الأداء الوظيفي بالفعالية والكفاءة .....
47	(أ) - الكفاءة .....
48	(ب) - الفعالية.....
49	(ج) - العلاقة بين الكفاءة والفعالية .....
50	خلاصة الفصل .....
	الفصل الرابع : الجانب الميداني.....
52	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
52	المطلب الأول : مجالات الدراسة .....
53	المطلب الثاني : عينة الدراسة .....
53	المطلب الثالث :منهج الدراسة .....

55	المطلب الرابع :أدوات جمع البيانات.....
56	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج .....
56	المطلب الأول: تحليل وعرض البيانات .....
.....	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات .....
87	الخاتمة .....
.....	قائمة الملاحق.....
.....	قائمة المصادر والمراجع .....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
29	محددات الحراك المهني	01
58	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	02
59	يمثل توزيع العينة حسب السن	03
61	يمثل توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
61	يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	05
62	يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	06
63	يمثل توزيع العينة حسب المنصب الحالي	07
64	يمثل توزيع العينة حسب النقل لفرع آخر وحسب الجنس	08
65	يمثل توزيع العينة حسب نقل العمال بشكل مفاجئ وحسب الحالة الاجتماعية	09
66	يمثل توزيع العينة حسب نقل من مصلحة لأخرى وحسب الخبرة	10
66	يمثل توزيع العينة حسب النقل العمال في نفس المصلحة وحسب المستوى التعليمي	11
69	يمثل توزيع العينة حسب تأثير الانتقال الأفقي على العمال	12
70	يمثل توزيع العينة حسب الترقية وحسب الجنس	13

71	يمثل توزيع العينة حسب أساس الترقية وحسب سنوات الخبرة	14
71	يمثل توزيع العينة حسب الترقية وتحسين الأداء وحسب المستوى التعليمي	15
74	يمثل توزيع العينة حسب الترقية زيادة أم نقص في المسؤولية وحسب الحالة الإجتماعية	16
75	يمثل توزيع العينة حسب تأثير الانتقال الصاعد على العمال	17
77	يمثل توزيع العينة حسب النقل من منصب أعلى الى منصب أدنى وحسب المستوى التعليمي	18
78	يمثل توزيع العينة حسب الإنذار وحرصان العاملين وحسب سنوات الخبرة	19
80	يمثل توزيع العينة حسب إنهاء المهام وتقليل من رغبة العمل وحسب الحالة الاجتماعية	20
82	يمثل توزيع العينة حسب تأثير التوبيخ على العاملين وحسب الحالة الاجتماعية	21
83	يمثل توزيع العينة حسب تأثير الانتقال النازل على العمال	22

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
41	يمثل مستويات الأداء الوظيفي	01
58	يمثل الدائرة النسبية للجنس	02
60	يمثل الأعمدة البيانية للسن والتكرار	03
61	يمثل الأعمدة البيانية للحالة الاجتماعية	04
62	يمثل الأعمدة البيانية للمستوى التعليمي	05
62	يمثل الأعمدة البيانية للخبرة المهنية	06
64	يمثل الأعمدة البيانية للمنصب الحالي	07

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الحراك المهني وأثره على أداء العاملين في بيئة العمل، من خلال دراسة ميدانية في مستشفى هواري بومدين ببلدية قصر الحيران ولاية الأغواط. تم تحليل الحراك المهني من خلال دراسة تأثيره على رضا العاملين، مستوى الإنتاجية، والمشاركة في اتخاذ القرارات. استخدم الباحثون الأساليب الاستقصائية والإحصائية لتحليل البيانات وتقديم الاستنتاجات. أظهرت الدراسة أن الحراك المهني له تأثير إيجابي على أداء العاملين في المستشفى، حيث زاد من رضاهم وتحفيزهم، وساهم في رفع مستوى الإنتاجية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

### Abstract:

This study aims to explore the professional activism and its impact on employee performance in the workplace environment, through a field study at Houari Boumediene Hospital in the municipality of Qasr El Hirane, Wilaya of Laghouat. The professional activism was analyzed by studying its effect on employee satisfaction, productivity levels, and participation in decision-making. Researchers utilized survey and statistical methods to analyze the data and draw conclusions. The study revealed that professional activism has a positive impact on the performance of employees in the hospital, increasing their satisfaction, motivation, and contributing to higher levels of productivity and participation in decision-making.

## Résumé:

Cette étude vise à explorer l'activisme professionnel et son impact sur la performance des employés dans l'environnement de travail, à travers une étude de terrain à l'hôpital Houari Boumediene dans la municipalité de Qasr El Hirane, dans la wilaya de Laghouat. L'activisme professionnel a été analysé en étudiant son effet sur la satisfaction des employés, les niveaux de productivité et la participation à la prise de décision. Les chercheurs ont utilisé des méthodes d'enquête et statistiques pour analyser les données et tirer des conclusions. L'étude a révélé que l'activisme professionnel a un impact positif sur la performance des employés à l'hôpital, augmentant leur satisfaction, leur motivation et contribuant à des niveaux de productivité et de participation à la prise de décision plus élevés.

# مقدمة

## مقدمة

الحراك المهني يمثل الجهد والنشاط الذي يبذله الأفراد داخل بيئة العمل لتحسين وضعهم المهني وتطوير مساهمهم المهني، يشمل الحراك المهني الاهتمام بتطوير المهارات والمعرفة، والبحث عن الفرص الترقية، وتحسين الأداء، وبناء علاقات مهنية قوية، ويركز الحراك المهني على التطوير والنمو الشخصي للعامل وهو عملية ديناميكية تستمر مع تغيرات البيئة المهنية وتطور الاحتياجات الشخصية والمهنية .

تتنوع أسباب الحراك المهني بين الأفراد وتعتمد على الظروف الشخصية والمهنية لكل فرد من بين الأسباب الرئيسية التي قد تدفع الأفراد نحو التطوير المهني والحراك داخل بيئة العمل يأتي الرغبة في التقدم المهني، حيث يسعى العديد من الأفراد إلى تحقيق الترقية والتطور المهني، سواء من خلال الحصول على مناصب إدارية أعلى أو تطوير مهاراتهم لزيادة فرص التقدم في المجال عمالهم، بالإضافة إلى تحسين الدخل المالي، حيث يمكن أن تكون الحركة المهنية وسيلة لزيادة الدخل المالي، سواء من خلال الحصول على وظيفة براتب أعلى أو تطوير المهارات للتأهل لفرص عمل أكثر ربحية، كما يبحث البعض عن تحديات جديدة وفرص للنمو والتطور المهني، وقد يكون الاهتمام بمجال معين أو الرغبة في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية من بين الأسباب الأخرى التي تدفع الأفراد للسعي نحو الحراك المهني .

الأداء الوظيفي يمثل مجموعة المهارات والمعرفة والسلوكيات التي يظهرها الفرد في إتمام مهامه وواجباته الوظيفية بكفاءة وفعالية، يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل ومن بين هذه العوامل الحراك المهني والذي يمكن أن يؤثر على الأداء الوظيفي بطرق متعددة .

أولاً، يعزز الحراك المهني الرغبة في التطوير الشخصي والمهني، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والتفاني في أداء المهام الوظيفية، عندما يكون لدى الفرد هدفاً واضحاً لتطوير مهاراته وتحقيق تقدم مهني، فإنه يعمل بجدية أكبر وتحمل المسؤولية بشكل أكبر لتحقيق هذه الأهداف .

ثانيا ، يمكن أن يؤدي الحراك المهني إلى زيادة مستوى المعرفة والخبرة ،مما ينعكس إيجابيا على جودة الأداء الوظيفي ،عندما يكتسب الفرد المهارات الجديدة والمعرفة الإضافية ،يكون قادرا على تنفيذ المهام بكفاءة أعلى وبشكل أكثر احترافية .

ثالثا، يمكن أن يعزز الحراك المهني الرضا الوظيفي ، حيث يشعر الفرد بالرضا والإشباع عند تحقيق النجاحات المهنية وتقدمه في مساره المهني ،هذا الشعور والإشباع ينعكس إيجابيا على مستوى الطاقة التفاني في أداء الوظيفية .

و لدراسة العلاقة بين الحراك المهني و الأداء الوظيفي، تضمنت الدراسة أربع فصول علمية:

1-الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث، و يحتوي على إشكالية البحث، الفرضيات،

أهداف البحث،أسباب الدراسة

2-الفصل الثاني: الحراك المهني، و تضمن المواضيع التالية : ماهية الحراك المهني

،أسباب الحراك المهني وأنواعه ،أشكال الحراك المهني ،محددات الحراك وأبعاده

3-الفصل الثالث: الأداء الوظيفي، و تضمن العناوين التالية : مفهوم الأداء الوظيفي

،مستويات الأداء الوظيفي ،أنواع الأداء الوظيفي وعلاقته بالفعالية والكفاءة

4-الفصل الرابع: العلاقة بين الحراك المهني و الأداء الوظيفي، و هو عبارة عن العمل

الميداني الخاص بالدراسة، لهذا تضمن هذا الفصل مجموعة من الجداول الإحصائية لوصف و تحليل الظاهرة.

# الفصل الأول

الايطار المنهجي للدارسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: اهمية الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً : صعوبات الدراسة

## أولاً: الإشكالية

يعتبر الحراك المهني مفهوماً أساسياً في ساحة العمل، حيث يمثل عملية التطور المستمرة للفرد داخل بيئة العمل لتحقيق النجاح والرضا المهني. يتضمن الحراك المهني سلسلة من الخطوات والتحركات التي يقوم بها الفرد لتطوير مهاراته ومعرفته، والسعي لتحقيق النجاح والتقدم في مجال عمله. يشمل ذلك البحث عن فرص التطوير والتدريب، والسعي للترقية المهنية، واكتساب الخبرات الجديدة، فالإنسان بدوره دائماً يكتشف انه بحاجة إلى اكتساب كل ما هو جديد فمع عصر التكنولوجيا لابد من مواكبة التغيرات التكنولوجية والمتطلبات المتجددة مع مراعاة التأثيرات الاقتصادية مثل ندرة الوظائف والعوائق الثقافية والاجتماعية التي قد تكبح من فرص الحراك المهني بالنسبة للنساء، والسياسات الحكومية التي قد تفرض قيوداً على الحراك المهني مثل متطلبات التراخيص أو قيوداً على العمل مثل بعض الدول، ونأخذ أمثلة عن فعالية الحراك المهني في بعض المؤسسات والشركات مثل شركة مايكروسوفت حيث استثمرت هذه الشركة في تدريب وتطوير موظفيها من خلال برامج التطوير المهني وتتيح لهم تعلم مهارات جديدة والانتقال إلى ادوار مختلفة داخل الشركة، وشركة أمازون حيث تدعم الموظفين من خلال برنامج career choice الذي يغطي تكاليف التعليم والتدريب لموظفيها المؤهلين مما يتيح لهم فرص الانتقال إلى ادوار مختلفة وجديدة داخل أو خارج الشركة، وتشجع الشركة فرص التنقل داخل المؤسسة من خلال توفير الترقية والتنقل بين الأقسام المختلفة، ونأخذ مثالا عن مؤسسات القطاع العام مثل الامم المتحدة حيث تعتمد سياسة التدوير الوظيفي لموظفيها العمل في مواقع ومشاريع حول العالم وتطوير مهارات متعددة، وبما أن المؤسسات والشركات هي نسق مفتوح على المجتمع فهي تسمح للعامل الانتقال داخلها من مهنة الى اخرى ومن قسم الى آخر أما بشكل أفقي أو عمودي او تنازلي نطرح التساؤلات التالية :

- 1- هل الانتقال الأفقي له علاقة بالأداء الوظيفي ؟
- 2- هل الانتقال الصاعد له علاقة بالأداء الوظيفي ؟
- 3- هل الانتقال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة :

- 1- الانتقال الأفقي له أثر بالأداء الوظيفي .
- 2- الانتقال الصاعد له أثر بالأداء الوظيفي .
- 3- الانتقال النازل له أثر بالأداء الوظيفي .

ثالثا: أسباب الدراسة

تتمثل أسباب الدراسة فيما يلي :

الأسباب الشخصية:

- 1- ارتباط الموضوع بالتخصص العلمي للباحث .

الأسباب الموضوعية:

- 1- نقص الدراسات العملية في هذا الموضوع .

رابعا: أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي :

- التعرف على المتغيرات المؤثرة في الحراك المهني في الأداء الوظيفي .
- التعرف على كيفية الانتقال العمودي على الأداء الوظيفي .
- التعرف على كيفية الانتقال الأفقي على الأداء الوظيفي .

### خامسا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الربط بين المتغير المستقل الحراك المهني، والمتغير التابع الأداء الوظيفي .

ودراسة العلاقة بينهما في إطار مؤسسة اقتصادية خدماتية عمومية .

### سادسا: تحديد المفاهيم

في سياق دراسة الحراك المهني وأثره على الأداء الوظيفي، يمكن تحديد عدة مفاهيم أساسية تشمل:

#### - الحراك المهني

##### 1- الحراك

الحراك لغة: حركة، تحرك، تحريك<sup>1</sup>.

1. حركة: نشاط، عمل.

الحراك اصطلاحًا: يُستخدم لوصف حركة انتقال الأفراد من فئة أو وظيفة إلى أخرى داخل نفس المجتمع، وقد يشمل ذلك التحرك على مراتب سلم التدرج الاجتماعي نحو الأعلى ونحو الأسفل<sup>2</sup>.

##### 2- المهنة

المهنة لغة: أنكرها الأصمعي وقال: الكلمة فتح.

ما مهنتك؟: أي عملك. هو في مهنة أهله: أي في خدمتهم.

<sup>1</sup> - محمد بدوي، قاموس أكسفورد المحيط الإنجليزي-العربي، أكاديميا للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2003م، ص 694.  
<sup>2</sup> - مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام. دراسة ميدانية في ولاية سطيف، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: التنظيم والعمل، جامعة دحمان خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2013م/2014م، ص 24.

المهنة اصطلاحًا: هي الحرفة التي يتخذها الشخص لكسب العيش<sup>1</sup>.

تعريف آخر: هو العمل الذي يحتاج إلى خبرة ومهارة وحنكة في ممارسته.

### 3- تعريف الحراك المهني:

يعرفه جورج بأنه:

"انتقال الفرد من مهنته إلى أخرى أو من مستوى آخر أو من درجة إلى درجة أخرى أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى في ذات المهنة". يعرفه عبد التواب على أنه: "هو التغير في الوضع الاجتماعي للمهنة، أي انتقال في المهنة من وضع اجتماعي معين إلى وضع اجتماعي آخر داخل هرم البناء المهني، وقد يكون الانتقال في اتجاه القمة فتكسب المهنة مكانة اجتماعية عالية، وقد يكون الانتقال في اتجاه القاعدة فتكسب المهنة مكانة اجتماعية منخفضة"<sup>2</sup>.

**الحراك المهني**: يعني كل التغيرات التي تحدث للفرد إزاء العمل، وتشمل التغييرات في الوظيفة، ومجال النشاط، ومكان العمل في المؤسسة، بالإضافة إلى الانتقال بين الوظائف أو المهن. يتضمن هذا المفهوم أيضًا البطالة وعدم النشاط.

**تعريف سور وكين**: "انتقال الفرد أو الجماعة من طبقة ومستوى اجتماعي اقتصادي معين إلى طبقة أخرى أو مستوى اجتماعي اقتصادي آخر، ويرافق هذا الانتقال تغيير في مستوى الوظيفة ودخل الفرد، وقد يكون هذا الانتقال إلى الأعلى أو الأسفل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد أبو حاقفة، معجم النفانس الكبير، دار النفانس للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1430هـ - 2010م.

<sup>2</sup> - وسام غديري، الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية في المركز الجوّاري للضمان الاجتماعي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع: تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2011/2010م، ص 30.

<sup>3</sup> - الماحي عبد النور، الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2114/2110م، ص 63.

التعريف الإجرائي للحراك المهني : نعرف الحراك المهني على أنه عملية انتقال الموظف من مكان إلى آخر، أو من وظيفة إلى أخرى، من خلال عمليات النقل والترقية والاستدعاء، بهدف تحقيق هدف معين في المؤسسة.

### الأداء الوظيفي

#### الأداء الوظيفي لغة:

الأداء الوظيفي Performance كلمة مشتقة من الفعل الإنجليزي، Perform وتعني يقوم أو ينفذ، وقد تم تداولها منذ بداية القرن السادس عشر، وكانت هذه الكلمة تعني إنجاز الشيء أو الشيء الذي تم إنجازه في السابق، ومنها اشتق الاسم، Preformer وتعني من يؤدي دوراً أمام الجمهور<sup>1</sup>.

#### الأداء الوظيفي اصطلاحاً:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء، من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة، وقد قدم الباحثين عدة تعريفات للأداء المؤسسي {أداء المؤسسة ، أو النظامي} أداء المنظمة، وفيما يلي بعض هذه التعريفات: أ. يعتبر Miner, J., Singleton T., Luchsinger V. أن الأداء الوظيفي هو: " ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم تحديده من قبل منظمة أو مؤسسة لتحقيق أهداف معينة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - قاموس أكسفورد، إنجليزي- عربي، لدراسة اللغة الإنجليزية، جامعة أكسفورد، 1998: ص. 500  
<sup>2</sup> - محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الأداء الوظيفي الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005 ص 23 .

## الأداء الوظيفي

يعرف المانع 2006 الأداء الوظيفي بأنه: "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات، وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة" أو هو: "النتيجة للنشاط لا يعتمد على كمية الجهد المبذول فقط ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الموظفين و مهاراتهم وإدراكهم للدور الذي ينبغي القيام به" ويعرفه كذلك بأنه: التفاعل بين السلوك والانجاز، اي انه يعبر عن مجموع الاعمال والنتائج معا، حيث ان السلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الافراد عن العمل<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:**

مفهوم الأداء الوظيفي يشير إلى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف والمعايير المطلوبة في سياق عمله. يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً هاماً لفهم كفاءة وفاعلية الفرد في أداء مهامه وواجباته داخل المؤسسة أو المنظمة.

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل، بما في ذلك المهارات والخبرات الفنية، والمهارات الشخصية مثل التواصل وحل المشكلات، والمحفزات المادية والمعنوية، وبيئة العمل والدعم المتاح من الزملاء والإدارة.

تقدير الأداء الوظيفي غالباً يتم من خلال تقييم مدى تحقيق الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً، ويتم ذلك بشكل منتظم خلال فترات زمنية محددة، ويمكن استخدام هذه التقييمات لاتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الموظفين، وتحسين أدائهم، وتقديم المكافآت والمكافآت الملائمة.

<sup>1</sup> - محمد علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الدراسات العليا) غير منشورة (، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية 2009 ص 81

## سابعاً: الدراسات السابقة

## الدراسات التي تناولت موضوع الحراك المهني:

**الدراسة الأولى:** قام الماحي عبد النور بدراسة حول: "الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية- وهران- وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم سنة 2015/2014. إشكالية الدراسة تتمحور حول: هل مكنت سياسة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة من إحداث حراك مهني صاعد وهل سمحت المنظومة التربوية من تساوي الحظوظ لبناء الطبقات المختلفة ما يفرز حراكاً مهنيًا واجتماعيًا صاعديًا لعمال المؤسسة الوطنية؟

**فرضيات الدراسة:** تتأثر شدة الحراك المهني الداخلي والخارجي بالمؤسسة ونظامها وسياسة تسيير الموارد البشرية المتبعة من ناحية وبمدى انفتاح سوق العمل من ناحية أخرى. لقد مكنت المنظومة التربوية في الجزائر مختلف الفئات الاجتماعية مهما كان أصلها من الاستفادة من مجانية التعليم مما أدى إلى فروق جلية لمختلف الفئات الاجتماعية وهذا ما أفرز حراكًا اجتماعيًا ومهنيًا بين الأجيال.

## أهداف الدراسة:

1. معرفة ورصد تأثير تطور التعليم ومجانيته في الجزائر المستقلة على العمال وتحديد مدى التحسن الذي مس مستواهم التعليمي، ومدى انعكاسه على حراكهم الاجتماعي والمهني لنفس الجيل وما بين الأجيال.

2. إبراز العوامل المساعدة على الحراك المهني الداخلي والخارجي.

**نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة أن الحراك الاجتماعي والمهني ظاهرتان اجتماعيتان تتدخل في إحداثهما عدة عوامل هيكلية وفردية تتحكم في شدتهما، تتغير بتغير المجتمعات والمؤسسات الصناعية والمنظمات الاقتصادية. وبناءً على التحليلات الكمية والكيفية التي

استندنا إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات، أظهرت النتائج أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جداً، حيث تمحورت هذه الفرضيات حول تطور التعليم في الجزائر وتأثيره على حراك العمال اجتماعياً ومهنيًا ما بين الأجيال، دور المؤسسة وتنظيمها بالإضافة إلى طموحات العامل في الحراك المهني الداخلي والخارجي.

**الدراسة الثانية:** قامت راية بنت سعيد بن علي المشرفي بدراسة حول: "ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين"، وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة التعليمية، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، سنة 2014م.

**إشكالية الدراسة:** تتمحور حول:

درجة ضغوط العمل بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين في هذه المديريات.

1. وجود فروق فردية بين الإداريين تجاه العمل، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية.

2. درجة الحراك المهني لدى الإداريين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين.

3. وجود فروق فردية بين الإداريين تجاه الحراك المهني، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية.

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

أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ضغوط العمل بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين.
2. دراسة مدى وجود فروق فردية بين الإداريين تجاه العمل، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية.
3. التعرف على درجة الحراك المهني لدى الإداريين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين.
4. دراسة مدى وجود فروق فردية بين الإداريين تجاه الحراك المهني، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية.
5. تحديد طبيعة العلاقة بين الضغوط في العمل والحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين.

**نتائج الدراسة:** أظهرت الدراسة أن درجة ضغوط العمل في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان كانت متوسطة، وكذلك جاءت درجة الحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان متوسطة. ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل، وكذلك في الحراك المهني تعزى إلى المتغيرات الاجتماعية، الثقافية، والاقتصادية، والشخصية لصالح الإناث. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين ضغوط العمل والحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين.

تقييم الدراسة : تعتبر هذه الدراسات مساهمات قيمة في إثراء الإطار النظري للدراسات الحالية، كما أنها ساهمت في توجيه البحث نحو الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

الدراسة الثالثة : مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، 2014

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي إلى القطاع العام .

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

التساؤلات الفرعية :

- هل للعدالة التوزيعية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام
- هل للعدالة الإجرائية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام
- هل للعدالة التعاملية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام

نتائج الدراسة :

- بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى فإنها محققة وهذا مايمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق أين ظهر الدور الكبير الذي لعبته العدالة التوزيعية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام .

- بالنسبة للفرضية الجزئية الثانية فإنها محققة وهذا ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق أين ظهر الدور الكبير الذي لعبته العدالة الإجرائية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام .
  - الفرضية الجزئية الثالثة فإنها محققة وهذا ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق، وتحقق الفرضيات الفرعية للدراسة بحث يظهر الدور الذي لعبته العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام .
- بحيث أن هذه الدراسات التي تم الاطلاع عليها ساعدتنا في تدعيم الجانب النظري وفي تحديد المفاهيم الرئيسية للموضوع، كما أن الدراسات السابقة تتوافق في أن الحراك المهني يخضع لسياسة تسير الموارد البشرية المتبعة في المؤسسة ، إضافة إلى أنها تتم على أساس الأقدمية .

الدراسة الرابعة الاجنبية : قام **fine gross copenhagen** "فاين جروس" كلية كوبنهاغن" بدراسة حول اشكال التميز المهني ل(التنقل المهني) ببعض الشركات وأسواق العمل بالدنمارك والولايات المتحدة الاميركية بجامعة "ادنبرة" وكلية لندن للاقتصاد

ايوري مانوفسكي ببنسلفانيا

اشكالية الدراسة : تتمحور حول :

1. ما يدفع العمال لاجراء هذه التغييرات المهنية ؟

فرضيات الدراسة :

يمكن للاختلافات في متوسط الاجور المهنية كبيرة ومتوسطة والتعرف على قدرات العمال.

يمكن ان تؤدي التغييرات التي تطرأ على قدرات العمال الى رفعهم نحو العتبة مما يؤدي الى التنقل التصاعدي للعمال .

اهداف الدراسة :

1. معرفة الحقائق التي تميز التنقل المهني للعمال .
2. التعرف على اسباب ترك العمال لمهنتهم .
3. معرفة كيفية اختيار التنقل المهني للعمال .

نتائج الدراسة :

- الانتقال الى المهنة الاكثر كثافة للمهارات يؤدي في الغالب الى التنقل التصاعدي للعمال .
- يميل العمال ذوي القدرة المنخفضة داخل المهنة الى تغيير مهنتهم.
- اكتشاف قدرة العمال ببطئ فقط بعد مرور وقت من خلال ملاحظات العمل.
- نجاح ديناميكيات التنقل المهني والترويج داخل الشركات واعداد التوازن العام من خلال تحديد الاجور المنافسة على العمال .
- المحاسة عن انماط التنقل النوعية على شكل U واتجاه التبديل .
- العمال اللذين يتحولون من المهن ذات الاجور المتوسطة الى المهن ذات الاجور الاعلى هم الاسرع نموا والافضل من العمال اللذين يبقون في مهنتهم .

ثامنا : صعوبات الدراسة :

- ✓ الاختلافات الثقافية والاجتماعية
- ✓ التفاوت الاقتصادي بين الموظفين
- ✓ كثرة المؤشرات والتعارف
- ✓ ندرة الدراسات العربية في الحراك المهني .
- ✓ واجهنا مشكلة في استرجاع الاستبيان من العمال المؤسسة .
- ✓ واجهنا صعوبات في ترجمة الدراسات الاجنبية.

# الفصل الثاني

الفصل الثاني: الحراك المهني

المبحث الاول: ماهية الحراك المهني

المطلب الاول: مفهوم الحراك المهني

المطلب الثاني: أسباب الحراك المهني وانواعه

المطلب الأول : اشكال الحراك المهني و العوامل المؤثرة عليه

المطلب الثاني: محددات وابعاد الحراك المهني

خلاصة الفصل

## المبحث الاول: ماهية الحراك المهني

الحراك المهني يمثل الجهود والتحركات التي يبذلها الأفراد داخل بيئة العمل بهدف تطوير وتحسين موقفهم المهني وأدائهم الوظيفي. يشمل هذا المفهوم مجموعة من الأنشطة والمبادرات التي تستهدف تحقيق أهداف مهنية محددة، مثل التطوير المهني والتعلم المستمر، والسعي للترقية والتقدم في الحياة المهنية، والمشاركة الفعالة في أنشطة العمل واتخاذ القرارات، وبناء العلاقات المهنية القوية، والسعي لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية. يعبر الحراك المهني عن إرادة الفرد لتحسين وضعه المهني والسعي لتحقيق النجاح والارتقاء بمستوى أدائه ورضاه في بيئة العمل، ويسهم بشكل كبير في تحسين جودة الحياة المهنية والشخصية.

## المطلب الاول: مفهوم الحراك المهني

تعريف الحراك المهني ليس بالأمر السهل، إذ يشكل هذا المصطلح تحدياً في مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير المسار المهني. يتضمن هذا المفهوم مجموعة من التحديات والتفسيقات المعقدة، ويختلف تعريفه من منظمة إلى أخرى ومن مؤلف إلى آخر. يعتبر الحراك المهني حلاً مرغوباً من قبل الدول لتعزيز سياسات التشغيل الجديدة.

## (أ)- الحراك المهني لغوياً

تصطلح "الحراك" على الحركة أو التحرك من حالة إلى أخرى. يُشار بها إلى الانتقال بين مواقع مختلفة أو من حالة استقرار إلى حالة أخرى. على سبيل المثال: "رأيتُه ممدداً على الأرض جثة هامدة لا حراك فيها"، أو "مريض بلا حركة في حالة سكون".<sup>1</sup> كما يُستخدم "حر" للدلالة على جعل الشيء يتحرك أو تحفيز الشخص عاطفياً، على سبيل المثال: "لا يحرك ساكناً"، أي لا يقوم بأي حركة تسبب الإزعاج للآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ابن هادية علي، والبليش بلحسن: "القاموس الجديد للطلاب"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 173.  
<sup>2</sup> عبد الباقي، زيدان: "علم الاقتصاد المهني أو اقتصاديات العمل"، دار الفكر العربي، جامعة الأزهر، مصر، 1976، ص 272.

(ب) - الحراك المهني في الاصطلاح

تعني الحركة المهنية ببساطة القدرة على التحرك أو التقدم في مجال العمل، وهي مصطلح شائع في علم الاقتصاد والعلوم الاجتماعية.<sup>1</sup>

يُستخدم للدلالة على التغيير أو الانتقال من مكان إلى آخر في السياق المهني، مثل الانتقال بين الوظائف أو المجالات المهنية. يُطلق عليه أيضًا مصطلحات مشابهة مثل التنقل المهني والتحول المهني. يُعتبر الحراك المهني مرتبطًا بشكل وثيق بتطوير الوظيفة وتطوير المسار المهني، ويمكن أن يشمل تغييرات في المسمى الوظيفي أو المنصب أو المؤسسة التي يعمل فيها الفرد.<sup>2</sup>

مصطلح "الحراك المهني" يُعرف بواسطة العديد من المصادر على النحو التالي:

1. في قاموس الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، يُعرف الحراك المهني على أنه تغيير في

مهنة الفرد خلال حياته العملية<sup>3</sup>

2. يُوضح السيد الحسيني أنها "ترقية تتضمن انتقال الفرد أو مجموعة من الأفراد من

مستوى ماهر إلى مستوى آخر، سواء كان ذلك لأعلى في الهرم التنظيمي أو

لأدنى".<sup>4</sup>

3. يُفسر wayoonf Alxendra الحراك المهني على أنه تغيير في مكان العمل أو

المنصب في الهيكل التنظيمي، ويمكن أن يؤثر على تحديد الوظائف والمسؤوليات

سواء داخل المؤسسة أو خارجها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>, Dictionnaire Français, Dictionnaire de la rousse, 2004p 272.

<sup>2</sup>عبد الباقي، زيدان: "علم الاقتصاد المهني أو اقتصاديات العمل"، دار الفكر العربي، جامعة الأزهر، مصر، 1976، ص 272.

<sup>3</sup>Frank Bazureau وآخرون، "Dictionnaire d'économie et de sciences sociales" الطبعة، Nathan، باريس، فرنسا، 2007،

ص 63

<sup>4</sup>كامل لويس مليكة، "العلوم الاقتصادية في قراءات نفسية"، 1970، مصر، النشر للتأليف العامة المصرية، 484 صفحة.

4. يُستخدم المصطلح أيضًا للدلالة على التغيير في المهنة أو المسار المهني. يُمكن أن يشمل ذلك تغيير الموقع الجغرافي للعمل أو التحول من مجال عمل إلى آخر<sup>2</sup>.

5. في سياق دراسات التغيير الاجتماعي، يُعتبر الحراك المهني ظاهرة متعددة الأبعاد، حيث يمكن أن يكون ناتجًا عن عوامل اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية<sup>3</sup>.

بشكل عام، فإن الحراك المهني يعكس تطور وتغير المسار المهني للأفراد ويمكن أن يكون مفيدًا في فهم تحديات سوق العمل وتطوراتها.

### المطلب الثاني: أسباب الحراك المهني وأنواعه

#### (أ) - أسباب الحراك المهني

الحراك المهني يعتبر استجابة طبيعية لعدة عوامل وظروف تؤثر على البيئة العملية. من بين هذه الأسباب يمكن ذكر<sup>4</sup>:

1. **التغيير الاجتماعي:** يعبر التغيير الاجتماعي عن التحولات والتبدلات في بنية المجتمع وأنظمتها ووظائفه خلال فترة زمنية معينة. يشمل هذا التغيير تحولات في الهياكل الطبقيّة والعلاقات الاجتماعية والقيم والمعايير التي تؤثر على سلوك الأفراد. يعتبر التغيير الاجتماعي ظاهرة طبيعية ومستمرة في كل مجتمع وثقافة، ولا يمكن عزله عن الزمن والمكان، بل يحدث بشكل متصل ومتواصل.

<sup>1</sup>Alxendra Wayoonf، "La mobilité professionnelle" دار دونود، باريس، 2008، ص 3.  
<sup>2</sup>Estelle Merier وGeraldine Shmidit، "Gestion des ressources humaines" الطبعة، Mode et Pearson Education، فرنسا، تاريخ النشر غير محدد.

<sup>3</sup>مقال حسن عبد اللاوي، "ملاحظات أولية لدراسة الحراك الدولي للكفاءات الجامعية"، مجلة دفاتر مخبر التغيير الاقتصادي، العدد 1، ملحقّة جامعة الجزائر، بوزريعة، الجزائر، 2007، ص 56.

<sup>4</sup>محمد رمزي خرموش، "دور العدالة التنظيمية في الحركة المهنية للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام: دراسة ميدانية في ولاية سطيف"، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، بسكرة، 2113/2114، ص 67.

2. التطور التكنولوجي: تقدم التكنولوجيا والتطورات في مجالات العمل تؤدي إلى تغيرات في متطلبات الوظائف وطبيعة العمل نفسها. يتطلب هذا التطور التكنولوجي من العمال تطوير مهارات جديدة وتكييفهم مع الأدوات والتقنيات الحديثة، مما يحفزهم على البحث عن فرص تنمية مهنية أفضل.

3. التغيرات الاقتصادية: يؤثر التغير في الظروف الاقتصادية، مثل الركود الاقتصادي أو التطورات في سوق العمل، على مواقف العمل وفرص الوظائف. يمكن أن يدفع التغير الاقتصادي العمال إلى البحث عن فرص عمل أفضل أو إعادة تقييم مساراتهم المهنية.

4. التطلعات الشخصية: تلعب تطلعات الأفراد دورًا هامًا في الحراك المهني، حيث يسعون لتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم الشخصية والمهنية. يمكن أن تدفع الطموحات الشخصية العمال للسعي وراء التطوير المهني والتقدم في حياتهم المهنية.

باختصار، يعكس الحراك المهني استجابة لعوامل متعددة تشمل التغيير الاجتماعي، والتطور التكنولوجي، والتغيرات الاقتصادية، والتطلعات الشخصية.

#### (ب) - أنواع الحراك المهني

يُعتبر الحراك المهني ظاهرة حيوية وأساسية في سوق العمل، حيث يمثل تحول الموظفين والعمال بين الوظائف والمناصب المهنية داخل المؤسسات والقطاعات المختلفة. يتمثل الحراك المهني في انتقال الأفراد من وظيفة إلى أخرى بغرض تحسين موقعهم المهني والمالي، أو بحثهم عن تحديات جديدة وفرص للتطوير الشخصي.

يمكن تصنيف الحراك المهني إلى عدة أنواع تعكس مختلف أوجه التحول والتقدم في مسار الحياة المهنية للأفراد. ومن أهم هذه الأنواع ما يلي<sup>1</sup> :

### 1. الحراك المهني الأفقي:

- يشير إلى حركة الفرد بين مراكز مهنية متساوية الدرجة أو المستوى في الهرم المهني، أو بين مؤسسات متشابهة في نفس القطاع. يمكن أن يكون هذا النوع من الحراك مدفوعاً برغبة الفرد في تغيير بيئة العمل أو البحث عن فرص تطوير مهني أو رواتب أفضل دون الحاجة إلى تغيير المسمى الوظيفي أو المهنة.

### 2. الحراك المهني العمودي:

- **الحراك المهني النازل:** يحدث عندما ينتقل الفرد إلى مركز مهني أقل تحت سلم الهرم المهني، ويمكن أن يكون ذلك نتيجة لعدة عوامل مثل تقديم عروض عمل أفضل للفئات الدنيا، أو عقوبة تأديبية.
- **الحراك المهني الصاعد:** يحدث عندما يتقدم الفرد نحو مراكز مهنية أعلى في سلم الهرم المهني، ويتم ذلك عادة عندما يظهر الفرد قدرات متفوقة أو يكتسب خبرات جديدة يمكن أن تؤدي إلى زيادة المسؤوليات والسلطة. يُمكن أن يكون الحراك المهني الصاعد مصحوباً بزيادة في الأجور والمكافآت، ويُعتبر عادةً علامة على التقدم المهني والنجاح في الحياة المهنية.

<sup>1</sup>Bodin et Jean :la mobilité professionnelle interne , centre d'études et de la recherche sur la qualification ,échelon régional de l'emploi de Marseille, juin1977,p145

## المبحث الثاني:

## المطلب الأول : أشكال الحراك المهني و العوامل المؤثرة عليه

## أ) - أشكال الحراك المهني

تمثل الحركة المهنية جانباً حيويًا من حياة العمل في أي مجتمع أو منظمة، حيث تعكس تلك الحركة التغيرات والتطورات التي تحدث في العلاقة بين العاملين وبين الهياكل التنظيمية. تتنوع أشكال الحراك المهني بشكل كبير، وتتضمن عدة عناصر مثل الترقية، والنقل الوظيفي، ودوران العمل، وغيرها. يتمثل الهدف الرئيسي للحراك المهني في تحقيق التوافق بين احتياجات العاملين واحتياجات المنظمة، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي. في هذا السياق، سنستكشف بعض أشكال الحراك المهني الرئيسية وأهميتها في سياق العمل الحديث.

1. الترقية<sup>1</sup>:

- **مفهومها:** تعني تقديم الأفراد العاملين وانتقالهم من مستويات أدنى إلى مستويات أعلى، وهي عملية تتضمن انتقال الفرد من العمل ذي المسؤوليات الأقل إلى عمل ذي مسؤوليات ومكانة وموقع أفضل، مما يتطلب مهارات أعلى ويتبعها زيادة في الرواتب والأجور المدفوعة.
- **تعريف آخر:** يشير إلى انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الحالات تصاحب الترقية بزيادة في الأجر والمرتب.

<sup>1</sup>سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، ط 2110، 3، عمان الأردن، ص. 300

## . أهدافها التنظيمية:

1. تهيئة حافز لشباع حاجات الأفراد من أمن وتقدير وإثبات الذات بتوفير فرص التطور والتقدم الوظيفي.
2. زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في العمل المناسب.
3. التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.

## . أسس الترقية:

- . على أساس الأقدمية: يتم تحديد أولوية الترقية بناءً على طول مدة الخدمة، حيث يحصل كل عامل على الأقدمية بناءً على مدة خدمته.
- . على أساس الكفاءة والصلاحية والمقدرة: يعتمد هذا الأساس على قدرة الفرد وكفاءته في أداء عمله الحالي، ويتطلب تقييمًا دقيقًا لأدائه ومؤهلاته.

النقل الوظيفي<sup>1</sup>:

تعريفه: يستخدم النقل الوظيفي كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق التوازن في حالة الزيادة أو العجز في بعض الوظائف.

## أنواع النقل:

01/ النقل بغرض إعادة توزيع العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية - بدون طبعة مكتبة لبنان بيروت 1003 ص 332.

02/ النقل بغرض زيادة إنتاجية العامل.

03/ النقل بغرض إحاطة بأعمال المنظمة.

04/ النقل بغرض تعديل مواعيد العمل للفرد بسبب ظروفه الخاصة.

### أهدافه التنظيمية:

01/ تحقيق رغبات الفرد في الانتقال لعمل يراه أنسب لقدراته وميوله،  
ولظروفه الخاصة.

02/ معالجة بعض المشكلات الناجمة عن فشل الفرد في وظيفته الحالية.

03/ الوفاء بمتطلبات إعادة التنظيم وتدوير العمالة على الوظائف حسب  
الحاجة.

04/ استجابة لمتطلبات تخطيط المسار الوظيفي وضمان تناسق العمل  
وتطور الفرد.

05/ تلبية الاحتياجات العارضة أو الموسمية للعمل في أقسام معينة في  
المنظمة.

### دوران العمل<sup>1</sup>:

تعريفه: يشير إلى التغيرات التي تحدث في قوة العمل نتيجة لخروج العاملين  
وانسحابهم، وتعيين عمال جدد بدلاً منهم خلال فترة زمنية محددة.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجيته معاصرة ص 400، 400.

01/ أسباب حتمية لا يمكن تجنبها مثل الوفاة وبلوغ سن التقاعد والحوادث.

02/ أسباب يمكن تجنبها من قبل المنظمة مثل العمل الموسمي وسوء الاختيار في التوظيف وعدم توفير البيئة العملية الملائمة.

### (ب) - العوامل المؤثرة على الحراك المهني

تتعدد العوامل المؤثرة في الحراك المهني بتعدد الظروف والبيئات التي تساعد على التهيئة في الحراك، كما تختلف هذه العوامل من مجتمع لآخر وهناك مجموعة من العوامل التي تساعد في انتقال الفرد في مجتمعه وتؤثر بشكل ما على استجاباته وتتمثل هذه العوامل في<sup>1</sup>:

1. الزواج: يعتبر الزواج عاملاً مؤثراً على الحراك المهني، حيث يؤدي إلى تغيير في الوضع الاجتماعي للأفراد ويزيد من فرص الحراك المهني.

2. العلاقات الاجتماعية: تلعب العلاقات الاجتماعية دوراً هاماً في خلق قنوات تساعد على الحراك الاجتماعي والمهني، حيث تسهم الصداقة والزمالة في تحقيق التقدم المهني من خلال شبكات العلاقات.

3. تغير البيئة الاجتماعية: يؤثر تغير البيئة الاجتماعية في تغير الوضع الاجتماعي للأفراد، مما يمكنهم من الارتقاء في السلم الاجتماعي أو الانخفاض من مستواهم.

4. وسائل الاتصال: تلعب وسائل الاتصال دوراً حيوياً في تعزيز الحراك الاجتماعي والمهني، حيث تسهل سهولة الاتصال الفرص للتقدم في المجتمع وتحطم الحواجز الاجتماعية.

<sup>1</sup>مراد مزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2114/2113، ص 67.

5. **التأهيل المهني:** يعتبر ارتفاع مستوى التأهيل المهني للأفراد من العوامل المهمة في دفع عملية الحراك المهني، حيث يؤدي إلى ارتقاء المكانة الاجتماعية والمهنية.

6. **العوامل الاقتصادية:** تشمل الدخل المادي للأفراد والتغيرات في البنية الاقتصادية التي تؤثر على فرص الحراك المهني والتقدم.

7. **العوامل الثقافية:** تساهم نشر الثقافة والتربية في تحفيز الحراك المهني وتحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة، وتعتبر الشهادات الجامعية قوة فاعلة في دفع عملية الحراك.

8. **العوامل الشخصية:** تشمل الدافعية والطموح المهني والقدرات والمهارات الفردية التي تدفع الأفراد نحو الحراك المهني وتسهم في تحقيق النجاح المهني.

### المطلب الثاني: محددات وأبعاد الحراك المهني

محددات وأبعاد الحراك المهني تمثل عناصر أساسية تؤثر على سير العمل وأداء العاملين في بيئة العمل. يُعتبر فهم هذه المحددات والأبعاد أمراً حيوياً لفهم تفاعلات القوى داخل المنظمة وخارجها. من بين هذه المحددات، نجد البعد التنظيمي الذي يتعلق ببنية وسياسات المؤسسة، والبعد الاجتماعي الذي يشمل العلاقات بين الزملاء والمديرين، والبعد الاقتصادي الذي يتعلق بالمكافآت المالية وفرص الترقية. تتشابك هذه العوامل معاً لتشكل شبكة معقدة من العلاقات والديناميات التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار وأداء العاملين في البيئة العملية. من خلال فهم هذه المحددات والأبعاد، يمكن للمنظمات تحديد استراتيجيات فعّالة لتعزيز الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء المهني.

### (أ) - محددات الحراك المهني

تحدد وتشير المحددات وأبعاد الحراك المهني إلى الجهود والتحركات التي يبذلها الأفراد في بيئة العمل بهدف تطوير وتحسين موقفهم المهني وأدائهم الوظيفي. تجمع هذه المحددات في

ثلاثة أصناف حسب انتمائها إلى المميزات: القطاعية، التنظيمية، والفردية. في الواقع، هذه الأصناف قد تكون مرتبطة بحركات إعادة الهيكلة القطاعية، واكتساب الاندماج أو مرتبطة بإعادة تنظيم وتغيير إدارة داخل المنظمة أو بالظروف الشخصية والعائلية للفرد.

فيما يلي نذكر أهم المحددات<sup>1</sup>:

### أولاً: المحددات القطاعية

تبين هذه المحددات أن الفرد لا يتخذ قرار الحراك إلا بعد التعرف على فرصة جيدة تتناسب معه من حيث الأجر وآفاق التطور الوظيفي، وغالباً ما يتوافق مع إنشاء منظمات جديدة من قبل ظهور فرص جديدة للعمل لتوليد الاهتمام للباحثين عن العمل والعاملين الحاليين. ونجد هذا المحدد في نظرية كل من "March" و"Simon"، حيث يتطلب الحراك وجود فرص جديدة تستدعي مفهوم المكافأة في منظور المسار، ويتميز هذا المحدد بخصائص صناعية مثل حجم القطاع، والتخصص، ونوع التكنولوجيا المستعملة.

### ثانياً: المحددات التنظيمية

تمثل العوامل التنظيمية محددات هامة وحاسمة في عملية الحراك المهني، وتعمل كمؤشر لمدى تعقد وتنوع التنظيم. عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم، فإنها تسمح للعامل بتعدد فرص الترقيات والتحفيزات للحفاظ على العمل من خلال تعزيز المشاركة والالتزام. والعكس صحيح في المؤسسة الصغيرة التي لا تسمح بالتطور والترقية وامتلاك القدرة الكافية على ممارسة المسؤوليات.

<sup>1</sup>Alyse louaer: la mobilité professionnelle des salaires ,Doctorant crêpa , DRM-UMR CNRS 7088,université·paris dauphine ·France·pp75·79

ثالثاً: المحددات الفردية

يتبين هذا المحدد في نظرية "رأس المال الفكري" لـ "بيكر" أن رأس المال البشري الذي يتمثل بالمهارات والقدرات الشخصية يؤثر في اتخاذ قرار التحرك والانتقال من وظيفة إلى أخرى. وفي دراسة أخرى، تؤكد "دونكان" و "بلو" على وجود علاقة قوية بين المستوى التعليمي والحراك الصاعد، وبين المكانة الاجتماعية للأبوين والمستوى التعليمي. يزيد رأس المال للفرد من عدد المنظمات التي يمكن الوصول إليها باستخدام النفوذ، وبذلك يكون له حظ أكبر في العمل.

جدول محددات الحراك المهني

المحددات القطاعية	المحددات التنظيمية	المحددات الفردية
-عدد المنظمات البارزة في الصناعة -مميزات منطقة قطاع العمل حواجز أمام مدخل ومخرج، شدة المنافس	-حجم المنظمة -تنظيم تسلسلي (هرمية البنية) -نظام الترقية الداخلية .	-عدم الرضا بالنسبة للعامل. -تدني الأجور. -غياب مشاريع وظيفية. -عدم التوافق بين الحياة الشخصية للفرد والمنصب المشغول. -الميزات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية) -عدم تجانس رأس المال الاجتماعي للفرد -نوعية وكمية الموارد الاقتصادية للتنظيم الفردي -المستوى التعليمي المتحصل عليه ( الطبيعة أصل الشهادة والتخصص -نوعية وكمية المعلومات لتنظيم حراك العمال. - الخبرة المهنية المجمعة.
- مستوى النشاط الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة. - تجزئة سوق العمل وإزالة الأشغال الموجودة في السوق الثانوية. - وضع وجودة نقل المعلومات داخل القطاعات	- المناخ الاجتماعي في العمل - طبيعة التكوين المقدم للمستخدمين (تكوين خاص، تكوين عام).	

(ب) - أبعاد الحراك المهني

تبقى المنظمة طوال حياتها معرضة لتحركات قوية من دخول وخروج الموظفين. هذا الموضوع أدى إلى الكثير من التعريفات التي صيغت في ثلاثة أبعاد<sup>1</sup>:

1. **البعد التنظيمي**: يميز هذا البعد الحراك كانتقال متسلسل في الوظائف أو تغيير في الهيكل التنظيمي فقط.

2. **البعد السوسولوجي**: ينظر هذا البعد إلى الحراك المهني على أنه انتقال للعامل في نفس مجموعته الاجتماعية، حيث يوضح أنه يركز على:

- تعزيز القدرة على معالجة المشاكل كماً ونوعاً وسرعة وفعالية.
- البقاء لمدة طويلة في نفس المنصب له نفس أثر التحرك الدائم، وهنا نميز الفئات التالية:

- فئة متقلبة وقوية: تتميز بعدم الاستقرار والضغوطات المختلفة.
- فئة مستقرة وقوية: تتميز بالنضوج والتطور.
- فئة غير مستقرة وضعيفة الأداء: تستوجب المراقبة المستمرة.
- فئة مستقرة ومنخفضة الأداء: تحتاج إلى التكوين والتدريب المستمرين.

3. **البعد الاقتصادي**: يعزو هذا البعد الحراك المهني إلى الأسباب والعوامل الاقتصادية، فنجد حراكاً ضعيفاً خلال مرحلة الركود الاقتصادي وحراكاً قوياً خلال مرحلة التنمية والتطور.

<sup>1</sup>محمود الجوهري، المدخل لعلم الاجتماع، ط1 دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 1984، ص393

## بعض المفاهيم المرتبطة بالحراك المهني:

على خلفية اختلاف وتنوع الإيديولوجيات والأطر النظرية لكل باحث، اختلفت المفاهيم المعبرة عن الحراك أو التي تتقاطع معه في نقاط متشابهة وأخرى مختلفة. لذلك، ارتأينا عرض أهم هذه المفاهيم لمحاولة تغطية جميع الجوانب المفهومية للحراك المهني.

## 1. التدرج المهني:

- يعرف شابرد التدرج بأنه "التباين في توزيع الثروة، الهيبة، القوة، والامتياز، وهو مبني على تسلسل المكنات".
- يعرفه الجوهري بأنه "طريقة ترتيب أعضاء نسق معين في تسلسل هرمي، درجات أو مستويات فوق بعضها تتفاوت من حيث الهيبة، الثروة، النفوذ، وغير ذلك من خصائص المكنة".

لقد حددت أبعاد التدرج المهني في ثلاثة أبعاد هي<sup>1</sup>:

## أ. البعد الاقتصادي:

- من بين العلماء المهتمين به كارل ماركس، الذي اعتبر العامل الاقتصادي بمثابة المتغير المستقل المفسر لوجود الطبقة الاجتماعية. فقسم ماركس المجتمع الصناعي في القرن التاسع عشر إلى عدة طبقات: العمال الخدم، عمال المصانع، أصحاب الحرف، صغار الملاك والتجار، ورأس المال والثروة. ليختصرها فيما بعد إلى طبقتين فقط في المجتمع الرأسمالي: طبقة برجوازية تملك وسائل الإنتاج وتحكم في الطبقة الثانية وهي طبقة العمال التي تملك سوى عملها. وأكد أن كل مظاهر المجتمع الرأسمالي ناتجة عن

<sup>11</sup>رقية عبد هلال محمد حردان، التعليم والحراك الاجتماعي، دراسة ميدانية بمدينة سوهاج، رسالة دكتوراه، جامعة اسيوط، 1994 ص

الظروف الاقتصادية مثل: الدين، الحكومة، القانون، الفضيلة. والنتيجة هي أن الرأسماليين يتحكمون في كل أنظمة المجتمع ويوظفونها لمصالحهم، وبالتالي استطاعوا تشكيل النظام القانوني والتربوي والحكومي لصالح ملكيتهم، أي أن البناء الفوقي للمجتمع الرأسمالي يستند إلى الأسس الاقتصادية.

أما فيبر، فذهب إلى التنبؤ بوجود عدة طبقات اجتماعية، وفسر التدرج بعلاقات وسائل الإنتاج المسبب الأول له. وبحث فيبر في "نتائج علاقة الناس بالمؤسسة الاقتصادية". هذه النتائج أطلق عليها فرص الحياة، وقصد بها الحصول على أشياء حسنة في الحياة مثل: السكن، التعليم، الصحة والطعام. كما أن حيازة هذه الأشياء المرغوب فيها من المحتمل أن تكون متصلة بالمصادر الاقتصادية مثل العقار الثابت، الأجور، الميراث، الأرباح الناتجة عن توظيف المال بصورة مختلفة.

#### ب. بعد الهيبة:

• البعد الثاني للتدرج هو التقدير والاحترام والإعجاب من قبل الآخرين. فالأشخاص أو الأسر الذين لديهم مرتبة متشابهة في التسلسل الهرمي للهيبة يكونون على هيئة طبقات اجتماعية يشتركون في تطابق أساليب الحياة. بخصوص توزيع الهيبة، يمكن القول أن الهيبة متنوعة المدى من حيث الثروة والقوة إلى الأفعال البطولية والبرهنة على السمة الشخصية. ومع ذلك، فإن مصدر الهيبة في المجتمعات الحديثة ما زال مرتبطاً بالمهن.

#### ج. بعد القوة:

• يرى فيبر أن "القوة تعني القدرة على التحكم في سلوك الآخرين"، ويرى ماركس أن "القوة الفردية تعد انعكاساً لعلاقة الفرد بوسائل الإنتاج، وأن الذين يملكون رأس المال ويتحكمون فيه يملكون كذلك القوة". ويتفق علماء الاجتماع على

أن زيادة النجاح الاقتصادي تعد فرصة لكسب القوة. على سبيل المثال، الغني "يملك القوة للتأثير في القوانين الضريبية وتوظيفها لخدمته". من ناحية أخرى، فإن الكثير من علماء الاجتماع ناقشوا مع فيبر مسألة النجاح الاقتصادي والقوة دائماً متطابقان تماماً. ومن هنا، فإن القوة تعد بعداً منفصلاً أو مستقلاً للترجح لأنها من العوامل غير الاقتصادية ذات التحكم في الآخرين. فالقوة منتشرة ومظهر مهم للترجح، ولا يزال الاختلاف قائماً حول كيفية توزيع القوة داخل البناء التدرجي

## 2. التفاوت المهني:

- يشير شابردي في كتابه علم الاجتماع إلى أنه "كلما وجد اثنان أو أكثر من الناس في شكل مجموعة فإنهم أخيراً يبدؤون في ترتيب آخر. فالنتيجة ينشأ التفاوت وعاجلاً يصبح بعض الأفراد في قمة الهرم والآخرين في أسفله". ويشبه ذلك ما يحدث عند بعض الحيوانات كما وضحه الدكتور "سيوس" في كتاباته حول الطيور، خاصة طيور سنيتش، فالبطينة (كبيرة البطن) منها ذات النجم الكبير تكون عالية المكانة، أما الطيور غير البطينة فهي ذات مكانة واطئة، وخلال طيرانها في موسم الهجرة تشكل مثلثاً ناقص الضلع.

ويرى فتحي أبو العينين أن الدراسة الاجتماعية للتفاوت الاجتماعي انصرفت إلى الاهتمام بالمجالات التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> فتحي أبو العينين، التحليل الاجتماعي للبناء الطبقي، أفكار ونظريات كلاسيكية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ص19

أ. الأوضاع الاقتصادية للأفراد والجماعات:

- تؤدي الاختلافات فيها إلى بروز التباين في مختلف جوانب وأساليب الحياة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتقوم على شكل توزيع الثروة في المجتمع بتنوع أشكالها.

ب. الأوضاع السياسية والقانونية:

- بمعنى المساواة أمام القانون في الحقوق والواجبات السياسية والقانونية، وطبيعة المبادئ السياسية والقانونية القائمة في المجتمع التي يتم التعامل بين الناس على أساسها وكيفية توزيع السلطة السياسية.

ج. أوضاع السيطرة في المجتمع:

- أو القوة بمعنى مدى تأثير بعض الأشخاص والجماعات على الآخرين، وجعل إرادتهم فعالة مع إمكانية صنع القرار أو المشاركة في صنعه.

د. المكانة الاجتماعية والدور:

- المكانة الاجتماعية هي المرتبة أو المنزلة التي يحتلها ويشغلها الفرد في البناء الاجتماعي، وتكون إما مكتسبة أو منجزة. فالمكتسبة تكون نتيجة خاصية متوارثة مثل عرق، جنس، لون بشرة، أما المنجزة فتكون نتيجة تحصيل وتنافس ما بين الأفراد ضمن مجال معين ومحدد وأهداف متباينة. والمكانة إذن هي مجموعة الامتيازات والواجبات، أما الدور فهو القيام بأعباء هذه الواجبات وتلك الامتيازات.

والخلاصة أن العلاقة بين الحراك والمكانة مترابطة

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الذي يشمل عن الحراك المهني بجميع جوانبه تم تحليل مفهوم الحراك المهني وفقاً للمعنى اللغوي والاصطلاحي، مما ساهم في فهم أعمق لهذا المفهوم وأبعاده. كما تم استعراض أسباب الحراك المهني وتصنيفه حسب أنواعه المختلفة، مما أضاف فهماً أكبر لتنوع وتعقيد هذه الظاهرة. وتم أيضاً تحليل أشكال الحراك المهني والعوامل المؤثرة عليه، مما ساهم في توجيه الاهتمام نحو العوامل التي يمكن التحكم فيها لتعزيز الحراك المهني وتحسين أداء العاملين في بيئة العمل.

# الفصل الثالث

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الاول : مفهوم الأداء الوظيفي و مستوياته

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: مستويات الأداء الوظيفي

المبحث الثاني :انواع الأداء الوظيفي و علاقته بالفعالية و الكفاءة

المطلب الاول: الأداء الوظيفي، أبعاده؛ وأنواعه.

المطلب الثاني: علاقة الأداء الوظيفي بالفعالية والكفاءة

خلاصة الفصل

## تمهيد

الأداء الوظيفي يشكل عنصرًا أساسيًا في سياق العمل الحديث، حيث يعكس قدرة الموظف على تحقيق أهداف المؤسسة وأداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية. يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل، بما في ذلك المهارات والمعرفة والخبرة والموارد المتاحة، بالإضافة إلى الدعم المؤسسي والبيئة العملية. يتضمن مفهوم الأداء الوظيفي العديد من الجوانب، مثل الإنجازات الفردية، والمساهمة في الفريق، والالتزام بالمسؤوليات المناطة به. تحسين الأداء الوظيفي يتطلب فهمًا عميقًا لاحتياجات وتطلعات الموظفين، وتوفير الدعم والتوجيه اللازمين لهم، بالإضافة إلى توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة. إدارة الأداء الوظيفي بشكل فعال تسهم في تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجية المؤسسة بشكل عام.

يتناول هذا الفصل مفهوم الأداء الوظيفي وتحليل مستوياته المختلفة، وأيضًا يستعرض أنواع الأداء الوظيفي وعلاقتها بالفعالية والكفاءة.

### المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و مستوياته

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهو يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية بدراساتهم للأداء، ومن ثمة فإنّ ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة وإشكالية معقدة يجب الاهتمام بها، وهذا ما سنعمل على توضيحه من خلال الآتي:

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

نتعرض من خلال هذا المطلب إلى أهم التعاريف التي جاء بها الباحثون والمختصون حول مصطلح الأداء الوظيفي، ونحاول أيضاً إبراز الاختلاف الكبير الموجود بينه وبين مصطلحات أخرى يعتبرها الكثير بمثابة مرادفات للأداء، والتي هي في حقيقة الأمر تمثل مكونات له.

#### (أ) - تعريف الأداء الوظيفي في اللغة

إن أصل مصطلح الأداء الوظيفي هو لاتيني (performance)، فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معناً واضحاً ومحدداً (to perform) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

ويعرف الأداء الوظيفي لغويا حسب قاموس (Le Petit Robert) بأنه: "تحقيق النتيجة المطلوبة من طرف عداة" وذلك في التعريف الأول، بينما في التعريف الثاني له في نفس القاموس فهو يعني "النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها له".

#### (ب) - تعريف الأداء الوظيفي في الاصطلاح

أمّا فيما يخص التعاريف الاصطلاحية التي قدمها المفكرون والباحثون لمفهوم الأداء الوظيفي فسنقدم أهمها وأبرزها من خلال الآتي:

1- يقول (M. Gervais): "الأداء الوظيفي هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء الوظيفي"<sup>1</sup>؛

2- أما حسب (G. Donnadiou) : "فأداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكتملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكوّن مفهوم الأداء الوظيفي الشامل للمؤسسة"<sup>2</sup>؛

3- ويعرّف الأداء الوظيفي أيضا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>؛

4- الأداء الوظيفي هو نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، إدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها التنظيم داخل نفس البيئة الاقتصادية<sup>4</sup>.

إن هذه التعاريف المذكورة سابقا تجعلنا نعبّر على الأداء الوظيفي بأنه: "ذلك المستوى الذي تصله المؤسسة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعالية، أو بتعبير آخر نقول عن مؤسسة ما ، أنها في مستوى الأداء الوظيفي إذا استطاعت أن تحقق أهدافها المسطرة (الفعالية) باستخدام اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة ( الكفاءة)".

إلا أنه يجب الإشارة إلى جانب مهم لتوفّر الأداء الوظيفي وهوأنّه لا بد من تحقّق الكفاءة والفعالية معاً، حيث يمكن للمؤسسة أن تحقّق أهدافها المسطرة دون أن يكون هناك بالضرورة استخدام عقلاني للموارد أو عكس ذلك فتتوفّر الكفاءة لكن لا يتمّ تحقيق الأهداف المسطرة ،

<sup>1</sup>(M). Gervais, Contrôle de gestion, Economica, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p15.

<sup>2</sup>(G). Donnadiou, Les ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1999, p231.

<sup>3</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص231.

<sup>4</sup>مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة النشر، ص221.

فكلا الحالتين لاتعكسان مستوى الأداء الوظيفي ولا يمكن القول أن هذا الأخير قد تم الوصول إليه.

### المطلب الثاني: مستويات الأداء الوظيفي

يقسم أغلب المؤلفين مستويات الأداء الوظيفي إلى المستويات الثلاثة الآتية:

#### (أ) - المستوى الاستراتيجي.

يختص ويتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل، هذه القرارات تهتم بالأداء الوظيفي الخارجي دون الداخلي خاصة على مستوى الأداء الوظيفي المالي، المستوى الأوسع والأكثر استخداماً في المؤسسة، حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة، "هذا المستوى يمثل القاعدة التي بنى عليها تمثيل الأداء الوظيفي ونقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المؤسسة"<sup>1</sup>.

ويعتقد بأن "الأداء الوظيفي الاستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية"<sup>2</sup>، ولذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية، والتي تتمثل بالأساس في تحديد إمكانية وقدرة المنظمة على التنافس والبقاء والاستمرار.

#### (ب) - المستوى العملي.

هو مستوى قرارات روتينية مبرمجة مسبقاً تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لأقصى ربح، وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الوظيفي الداخلي، وبالإضافة إلى المؤشرات المالية، فإنه يتم استخدام مؤشرات عملياتية في قياس الأداء الوظيفي، كالحصة السوقية، نوعية المنتج، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة، فهي ترجمة الأداء الوظيفي إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات.

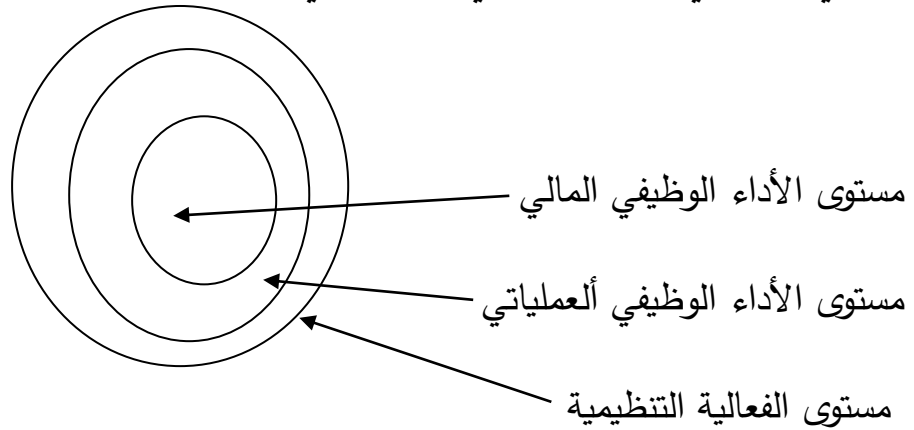
<sup>1</sup> Philippe (L), Compte et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise, les éditions d'organisations, Paris, 1995, p166.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 237.

(ج) - المستوى التكتيكي.

تسمح مختلف القرارات على هذا المستوى بإدارة وهيكل الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء الوظيفي المتعلق بهذا المستوى يجمع بين الأداء الوظيفي الداخلي والخارجي، حيث يمثل الأداء الوظيفي الأوسع و الأشمل لأداء المؤسسة، ويدخل في مضامينه أسس كل من الأداء الوظيفي المالي والأداء الوظيفي العملياتي، إضافة إلى الفعالية التنظيمية.

والشكل الآتي يوضح هذه النظرة لمستويات الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي المالي، الأداء الوظيفي العملياتي، الأداء الوظيفي الاستراتيجي.



الشكل رقم(01): مستويات الأداء الوظيفي.

### المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي و علاقته بالفعالية و الكفاءة

في سياق بيئة العمل، يمكن تصنيف الأداء الوظيفي إلى أنواع مختلفة تعكس طبيعة ونوعية الأداء المتوقعة من الموظفين. تشمل هذه الأنواع الأداء الفردي والجماعي، وتتفاوت في درجة تأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات العملاء. يعتبر الأداء الفردي تقييماً لأداء كل موظف بشكل منفرد، بينما يركز الأداء الجماعي على كفاءة الفرق والمجموعات في تحقيق الأهداف المحددة.

ترتبط الكفاءة والفعالية بشكل وثيق بأنواع الأداء الوظيفي، حيث يسهم كل نوع منها في تحقيق مستويات مختلفة من الكفاءة والفعالية. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون الأداء الفردي مؤشراً على مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية بكفاءة، في حين يعكس الأداء الجماعي قدرة الفريق على التعاون وتحقيق النتائج المشتركة بفعالية.

بالإضافة إلى ذلك، يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل تشمل القدرات والمهارات الشخصية، والموارد المتاحة، وجودة القيادة والإدارة، وجو العمل والثقافة التنظيمية. وبما أن الكفاءة والفعالية تعتبران مؤشرات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، فإن فهم أنواع الأداء الوظيفي وعلاقتها بالكفاءة والفعالية يمثل مدخلاً أساسياً لتطوير استراتيجيات إدارة الأداء وتحسين أداء الموظفين بشكل عام.

### المطلب الاول: الأداء الوظيفي، أبعاده؛ وأنواعه.

كان الأداء الوظيفي لفترة قريبة جداً يعتبر ذو بعد داخلي فقط، لكن المصطلح تغير ولم يعد أحادي البعد، حيث نكتشف مع مرور الوقت أن الأداء الوظيفي صار له بعدين، داخلي وخارجي وفقاً للمعادلة الآتية: {الأداء الوظيفي} = الأداء الوظيفي الداخلي + الأداء الوظيفي الخارجي.

(أ) - أبعاد الأداء الوظيفي.

أولاً: البعد الداخلي للأداء.

يمكننا توضيح البعد الداخلي للأداء من خلال العناصر المكونة له كما يأتي:

**1- النوعية:** إنَّ النوعية اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي، حيث يمكن أن نعرفها بأنها مجموع الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة و/أو المنتج التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن، فالنوعية إذن هي التكيف الكامل مع توقعات السوق حسب الاختيارات الإستراتيجية للمنظمة من وجهة نظر الإستراتيجية، أمّا من وجهة نظر الأداء الوظيفي المرتبط برضا الزبون فهي تصور ملائمة وموافقة المنتجات و/أو الخدمات مع توقعات وتطلعات الزبائن.

**2- التكلفة:** هي "مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات و/أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع"<sup>1</sup>، إنَّ التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحل الزبون العلاقة بين النوعية والثمن حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية و لهذا " فالأداء الوظيفي بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه وتحول إلى تدنيه التكاليف"<sup>2</sup>.

إنَّ التمكن من التّحكم في التكاليف هو أولاً قضية الفهم الصحيح لهذه الأخيرة والمنافع المتوخاة من الوسائل المستعملة للحصول على النتائج، وبذلك فإنَّ التكاليف الزائدة هي دائماً تكاليف غير نافعة للنتائج المتوقعة وللقيمة الفعلية وللتوقعات الخارجية وعليه يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر، الجزء 1، 1999، ص 14.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق، ص 43.

**3- الآجال:** بصفة عامة، يمثل الأجل بالنسبة للمنتجات الموجودة، "مجال الوقت بين استقبال الطلبية وتسليم المنتج"<sup>1</sup>، أما بالنسبة للمنتجات الجديدة فهو يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معروف ومحدد، لأن الأداء الوظيفي هو الاحتياط واحترام المسؤوليات المحددة، داخليا وخارجيا، وهو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسطية التي لا تخدم الزبون ولا توقعاته، وبذلك فالأجل هو ضلع مختلط للأداء، داخلي بالنسبة للجزء الأكبر، وخارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل، والمؤشرات المرتبطة بالآجال تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية (عدم استقرار البيئة، طلبات الزبائن، المنافسة... الخ)، وأصبح معياراً مهماً للحصول على حصص من السوق، فبعدما كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الآجال، تقليص التكاليف وتحسين النوعية، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل والعلاقة بين تقليص الآجال والإيرادات وبين تقليص التكاليف وتحسين النوعية.

#### ثانياً: البعد الخارجي للأداء .

في ظلّ البيئة المتقلبة، أداء المؤسسة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة للرضا، لأن نجاح هذه الأخيرة متعلق برضا الزبون، فإذا تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيشعر بقيمة بين الثمن والنوعية، وإذا نفس الزبون تلقى منتج يرضي توقعاته بسرعة كبيرة سوف يكون لديه شعور الاستفادة من الخدمة الجيدة، وعليه فالأداء الوظيفي الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الوظيفي الداخلي، فالأداء الوظيفي الداخلي الجيد هو ضروري للأداء الخارجي، لأنه يمثل إسقاط له.

ويعرّف الأداء الوظيفي الخارجي بأنه: "القدرة على تحسين العلاقة بين (القيمة المعروفة من الزبون/ تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة)"<sup>2</sup>، فرضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن

<sup>1</sup> Berrah (L), opcit, p24.

<sup>2</sup> (C), Jacques et autres, Pilotage stratégique, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisations, Paris, 2001, p77.

القابلية للتنافسية المؤسسة عن طريق القيمة التي يتلقاها، وبذلك فأداء المؤسسة الخارجي يتعلق بهذه القيمة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تؤكد أن معالم أو مكونات الأداء الوظيفي الخارجي نجدها ضمن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها: "العوامل التي لها تأثير حاسم على الموقع التنافسي في قطاع معين".

إن مصطلح الأداء الوظيفي تعقد، بجانب القياس التقليدي للإنتاجية، ظهرت أشكال أخرى للأداء بالتدرج، مصحوبة بالتنافسية، ليس فقط مرتكزة على التكلفة، لكن أيضا على النوعية وخاصة على الآجال، في هذا السياق، ضبط الأداء الوظيفي لم يعد يقتصر على تدني التكاليف ورفع حجم الإنتاج، وإنما يستلزم تحسين مستمر، شامل، داخليا، وخارجيا، والذي يترجم عبر بسطه على جميع المستويات.

### (ب) - أنواع الأداء الوظيفي

لقد اختلفت تحديدات أنواع الأداء الوظيفي من باحث إلى آخر وهذا راجع إلى الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي ومعاييره وكذا هدف دراسة كل منهم، وتتمثل أهم المعايير التي تناولها الباحثون في تحديد أنواع الأداء الوظيفي في الآتي ذكره:

**أولاً- حسب معيار المصدر:** وفقاً لهذا المعيار فإنه يوجد نوعين من الأداء الوظيفي في المؤسسة وهما:

**1- الأداء الوظيفي الداخلي:** يتكون هذا الأداء الوظيفي من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard) في<sup>1</sup>:

**1-1- الأداء الوظيفي البشري:** يتمثل الأداء الوظيفي البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)؛ فالأداء الوظيفي البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأن

<sup>1</sup> (B), Martory, Contrôle de gestion social, 2<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p02.

التميز في الأداء الوظيفي يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

**1-2-الأداء الوظيفي المالي:** يصف الأداء الوظيفي المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء الوظيفي المالي.

**1-3-الأداء الوظيفي التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء الوظيفي التقني.

ومنه فإنّ الأداء الوظيفي الداخلي للمؤسسة هو الأداء الوظيفي الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية التقنية والمالية.

**2-الأداء الوظيفي الخارجي:** ويتحقق هذا الأداء الوظيفي من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سبقتها، فهذه التغيرات تؤدي إلى تغيير حتمي لمسار المؤسسة، لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك أثرها على الأداء الوظيفي، ففجاحها أو فشلها يتوقف على قدرتها على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئة المحيطة.

**ثانيا -حسب معيار الشمولية:** ينقسم الأداء الوظيفي حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

**1-الأداء الوظيفي الكلي:** هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وبشكل عام فإنّ الأداء الوظيفي الكلي هو نتيجة تفاعل أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

2- الأداء الوظيفي الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة فالنظام التحتي يسعى لتحقيق الأهداف الخاصة به، ومن خلال تحقيق النظام الفرعي لأهدافه يتحقق الأداء الوظيفي الكلي<sup>1</sup>.

ثالثاً- حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء الوظيفي حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي كالاتي:

1- أداء الوظيفة المالية: يتجسد هذا الأداء الوظيفي في المؤسسات من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن استخدام الأموال العامة، وكذا احترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية<sup>2</sup>.

2- أداء وظيفة الإنتاج: تتكفل هذه الوظيفة بتلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة)، ويتحقق هذا الأداء الوظيفي عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة<sup>3</sup>.

3- أداء وظيفة التسويق: تتجسد بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير لإنتاج السلع المطلوبة بغية بيعها، وتخفيض الفائض أي دراسة السوق والتعريف بالسياسات التسويقية السائدة واختيار الملائمة منها بهدف معرفة سلوكيات واحتياجات المستهلكين من جهة والقيام بالتقديرات الرقمية التي تعبر عن عدد المشترين، وعدد الوحدات المتاحة ورقم الأعمال من جهة أخرى.

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء الوظيفي المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005، ص 07.

<sup>2</sup> عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء الوظيفي المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص 16.

<sup>3</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص 07.

4- أداء وظيفة الموارد البشرية: يتوقف نجاح أي مؤسسة إلى حد كبير على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم، وتتوقف هذه الفاعلية على مهارة العاملين ورضاهم وتعاونهم وتتأثر هذه العوامل بأعمال المديرين وتصرفاتهم، وبشكل عام فإن أداء هذه الوظيفة يتمثل في الجهود التي يقوم بها كل من يعمل في المؤسسة.

5- أداء وظيفة التموين: تمثل وظيفة التموين وظيفة أساسية في المؤسسة ويتجسد أداءها في إمداد المؤسسة بالبضائع والمواد الأولية والمنتجات الضرورية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، كما يتحقق أداء هذه الوظيفة في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية<sup>1</sup>.

6- أداء وظيفة العلاقات العامة: يمكن تعريف هذه الوظيفة بأنها : "الجهد المخطط لإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها"، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المحافظة على زبائن المؤسسة عن طريق إقامة علاقة وطيدة ومميزة معهم، من خلال معرفة رأي الجمهور في المؤسسة وخدماتها وكذا نشر وشرح معلومات عنها وبطريقة مفهومة.

رابعاً - حسب معيار الطبيعة: ينقسم الأداء الوظيفي حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى:

1- الأداء الوظيفي الاجتماعي: يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزامات اتجاهه، وعليه فإن الأداء الوظيفي الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص08.

الأساسي والذي يتمثل في الحاجات العامة للمجتمع من خلال تقديم خدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق النفع العام لأفراد المجتمع.

**2- الأداء الوظيفي الاقتصادي:** يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى<sup>1</sup>.

هذا وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات العمومية عن أهداف المؤسسات الخاصة، حيث تسعى المؤسسة العمومية إلى تقديم خدمات معينة في حدود الإمكانيات المتاحة، أمّا المؤسسات الخاصة فهي تهدف إلى تعظيم الربح بالدرجة الأولى ثم باقي الأهداف الاجتماعية.

### المطلب الثاني: علاقة الأداء الوظيفي بالفعالية والكفاءة

كثيراً ما يعبر عن الأداء الوظيفي ويقرن بمصطلحين هما: الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إمّا قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وإمّا القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء الوظيفي يتجسد - من خلال ما سبق - بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، وفيما يلي توضيح أوسع لهذين العنصرين اللذين يكونان مفهوم الأداء الوظيفي.

#### (أ) - الكفاءة

تعرف الكفاءة بأنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"<sup>2</sup>، أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، بينما

<sup>1</sup> نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993، ص - ص 85 - 86.  
<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، الجزء الأول، ص 24.

يعرفها (Malo) بأنها: "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم مقبول من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات ، أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقل من المخرجات"، ويضيف أيضاً بأن المؤسسة الكفؤة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجي وتتفادى تبذير الموارد<sup>1</sup>.

يظهر جلياً من خلال هذه التعاريف أنّ الكفاءة هي ترجمة للعلاقة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة.

### ب) - الفعالية

يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج أداء المؤسسة، فالفعالية هي دالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، واصطلاحاً هي أكثر شمولاً من الكفاءة، فالفعالية هي: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الوظيفي الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة إدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة<sup>2</sup>"، بينما هناك من يرى: "ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف، فنقول عن مؤسسة ما أنّها فعّالة إذا استطاعت أن تحقّق أهدافها المسطرة ، وأقل فعالية إذا حققت جزءاً منها ، بينما توصف بأنها غير فعّالة تماماً إذا لم تستطع تحقيقها كلياً<sup>3</sup>"، كما تُعرّف الفعالية أيضاً بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف في ظل متغيرات بيئية محيطية، وهي تحشد علاقة نوعية وليست كمية بين المدخلات والموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة بغض النظر عن التكلفة، ويتمثل منهجها في اختيار مزيج مناسب ومتناسب كمّاً ونوعاً من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح في أداء ما يجب أن يؤدي من أعمال في الوقت

<sup>1</sup>(J.L) Malo, L'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998, p11.

<sup>2</sup> سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص201.

<sup>3</sup> الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر، 1995، ص110.

المناسب، وتقاس الفاعلية بنسبة الإنجاز الفعلي أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب فيه<sup>1</sup>.

لقد جاءت التعاريف السابقة الخاصة بالفعالية مركزة على ارتباط هذه الأخيرة بالأهداف، إلا أنّ الكثير من الباحثين حاولوا التعميق من مفهوم الفعالية وذلك بإضافة جانب مهم لها وهو "الاختيار الجيد للأهداف" حيث يعد (Peter Drucker) أول من كان وراء هذا التوجه الجديد وعبر عليه بمصطلح (la pertinence) إذ يقول: "أنّ الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف"<sup>2</sup>.

### (ج) - العلاقة بين الكفاءة والفعالية

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، ولكن هذا لا يعني أنّهما مترادفين، فقد تتميّز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف ولكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميّز بالكفاءة ولكن لا تتميّز بالفعالية<sup>3</sup>، إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام العقلاني للموارد لتحقيق الأهداف المحددة.

<sup>1</sup>فتحي محمد، مرجع سابق، ص23.

<sup>2</sup>(P).Drucker, L'efficacité objectif N°1 des cadres, édition d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris,1974,p14.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1987، ص92.

## خلاصة الفصل

يتبادر من خلال مضمون هذا الفصل فهم عميق لمفهوم الأداء الوظيفي وتصنيفه إلى مستويات مختلفة، بالإضافة إلى فهم الأنواع المختلفة للأداء الوظيفي وعلاقتها بالفعالية والكفاءة. يسهم هذا الفهم في تطوير استراتيجيات تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

# الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الجانب الميداني.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المطلب الأول : مجالات الدراسة

المطلب الثاني : عينة الدراسة

المطلب الثالث :منهج الدراسة

المطلب الرابع :أدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج

المطلب الأول: تحليل وعرض البيانات

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

**المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

تعريف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية يشير إلى الخطوات والعمليات التي يتبعها الباحثون أثناء تنفيذ الدراسة العملية في الحقل. تهدف هذه الإجراءات إلى تحديد الأساليب والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، وضمان دقة وموثوقية النتائج.

**المطلب الأول : مجالات الدراسة**

مجالات الدراسة تشير إلى المواضيع أو المجالات التي تتناولها البحوث والدراسات العلمية. تتنوع مجالات الدراسة بحسب التخصصات العلمية والاهتمامات البحثية، ويمكن أن تشمل مجالات الدراسة مجموعة واسعة من المواضيع والمجالات

**(أ)-المجال المكاني**

تم العمل على عمال المستشفى "هوراي بومدين " بدائرة قصر الحيران -الأغواط- بوصفهم مجتمع البحث الخاص بدراسة حيث يشمل المستشفى عدد من العمال

**(ب)-المجال الزمني**

إن ما يميز هذا المجال هو قدرته على تحديد الحدود الزمنية لمعرفة نطاق وأبعاد البحث، مما يساعد في إنجاز الدراسة في سياق زمني محدد. في دراستنا، اعتمدنا على مرحلتين رئيسيتين:

إن المرحلة الاستطلاعية تعد جزءاً أساسياً في عملية البحث العلمي، حيث تهدف إلى فهم بعض المعطيات المتعلقة بتأثير الحراك المهني على الأداء الوظيفي. لتحقيق هذا الهدف، تم تقديم طلب لإجراء الدراسة الميدانية في تاريخ 07 أبريل 2024م، والذي تمت الموافقة عليه من قبل إدارة مستشفى هوراي بومدين بلدية قصر الحيران بولاية الأغواط . بعد ذلك، قمنا بزيارة إلى إدارة المؤسسة ومصحة الموظفين في تاريخ 09 أبريل 2024م، حيث تعرفنا على هيكل المؤسسة ومكوناتها، واستفدنا من مهام كل مصلحة والعلاقات التي تربطها في

العمل. كما حصلنا على بعض الإحصائيات والوثائق من مصلحة تسيير الموارد البشرية بتاريخ 10 أبريل 2024م، بالإضافة إلى الحصول على نسخة من القانون الداخلي للمؤسسة. تلك المعلومات والبيانات كانت مفيدة جداً في تحليل بعض المؤشرات ضمن دراستنا.

أما المرحلة التطبيقية، فقد بدأت في تاريخ 11 أبريل 2024، حيث تم إجراء اختبار أولي لاستمارة البحث، وتم اختيار نسبة 31% لعملية الاختبار. بناءً على ذلك، تم التعديل في العديد من الأسئلة وإضافة بعض الأسئلة الجديدة. بعد استعراض الاستمارة من قبل المشرف وصياغتها بشكل نهائي، تم توزيعها في الميدان في تاريخ 02 ماي 2024، واستغرقت هذه المرحلة حوالي 30 يوماً. بدأنا بتحليل العمل الميداني، بهدف التعمق في تحليل بعض المؤشرات التي قد تكون صعبة الوصول إليها وتحليلها بشكل كامل، بالإضافة إلى الملاحظات ودقت جمع المعطيات التي تم جمعها، وتم إنهاء الدراسة بتاريخ 03 جوان 2024

### المطلب الثاني : عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في العينة العشوائية البسيطة حيث تم اعتبار كل المستجوبين في شهر من 02 ماي الى 03 جوان 2024 أعضاء في العينة، وقد تم اختيار العينة من بين المكونين للمجال البشري كافة، شريطة أن يتوفر التجانس بينهم في العديد من الخصائص، خاصة في حالة الاختيار العشوائي للعينة. بينما تم توزيع الاستبيان على عينة منتقاة من مصلحة الاستعجالات والادارة في المؤسسة الاستشفائية العمومية هواري بومدين بقصر الحيران

### المطلب الثالث : منهج الدراسة

**المنهج المستخدم:** يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي يجب توفرها في أي دراسة علمية لأهدافها في توجيه الباحث نحو تحقيق الأهداف والتحقق من الفرضيات التي انطلقت

منها الدراسة وكما هو معروف، فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة لذا، يمكن القول إن دراستنا الحالية تهدف إلى التعرف على تأثير الحراك المهني وأثره على أداء الوظيفي لذا اعتمدنا على

\***المنهج الوصفي التحليلي** الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها بشكل كمي من خلال جمع المعلومات. يمكن القول أن تطبيقنا للمنهج الوصفي التحليلي جاء كما يلي:

المرحلة الأولى: الاستكشافية وتمثل الخطوة الأولى في الدراسة وتشمل جمع المعلومات النظرية ذات الصلة بموضوع البحث مع الملاحظة بدون مشاركة  
المرحلة الثانية: مرحلة الوصف المعمق وتشمل:

- تحديد وصياغة تساؤلات الدراسة ومحاولة تجسيد هذه التساؤلات في الواقع الميداني.
- ضبط وتحديد مجتمع البحث.
- اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث متمثلة في أداء الاستبيان
- التركيز على مؤشرات محددة ومرتبطة بموضوع الدراسة ومحاولة تحليلها وتفسيرها.

المرحلة الثالثة: النزول إلى الميدان لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للخروج بنتائج عامة تلخص الواقع المتعلق بالحراك المهني وأثره على الأداء الوظيفي .

\***تعرف المنهج الكمي:** نهج يعتمد على جمع البيانات الكمية وتحليلها باستخدام أدوات وأساليب إحصائية. يتميز هذا المنهج بالتركيز على الأرقام والبيانات القابلة للقياس، مما يسمح بإجراء تحليلات دقيقة وموضوعية. الهدف الرئيسي من استخدام المنهج الكمي هو فهم الأنماط والاتجاهات الاجتماعية من خلال البيانات الرقمية.

\*المنهج الكمي : قمنا بتكميم الظاهرة واستخدام برنامج الحزم الاحصائية (spss) لتفريغ بيانات الاستبيان وبناء الجدول الاحصائية وحساب النسب تم الاعتماد عليه في اعداد الرسومات البيانية الخاصة بالجانب الميداني .

#### المطلب الرابع :أدوات جمع البيانات

الاستبيان: اعتمدنا في دراستنا الاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوث، وأسئلة تتعلق بفرضية الدراسة وهي موجهة لمفردات العينة المراد إجراء الدراسة عليها.

تم طرح الأسئلة بأسلوب مبسط لفهمها والإجابة عليها بسهولة. وقد ضمت الاستبان حوالي 24 سؤال موزعة على محاور مختلفة كالتالي:

- البيانات العامة: تشمل على أسئلة متعلقة بالبيانات العامة للمبحوثين.
- المحور الأول: الانتقال الأفقي له علاقة بالأداء الوظيفي.
- المحور الثاني: الانتقال الصاعد له علاقة بالأداء الوظيفي.
- المحور الثالث: الانتقال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي..

توضح أنه تم توزيع الاستثمارات على عينة من مصلحة الادارة والاستعجالات في مؤسسة الاستشفائية هواري بومدين على النحو التالي:

- حجم عينة الدراسة هو: 91 عضو في العينة على أساس تم توزيع 100 استبيان استرجع منها 91 تم استجابة عن أسئلته بالنسبة 100%

\*الملاحظة: تعتبر الملاحظة من بين أهم أدوات البحث، وقد استخدمناها خلال الدراسة الاستطلاعية للاطلاع على مدى ملائمة ميدان الدراسة لمتغيرات البحث، وساعدتنا في التعرف على الميدان الدراسي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج

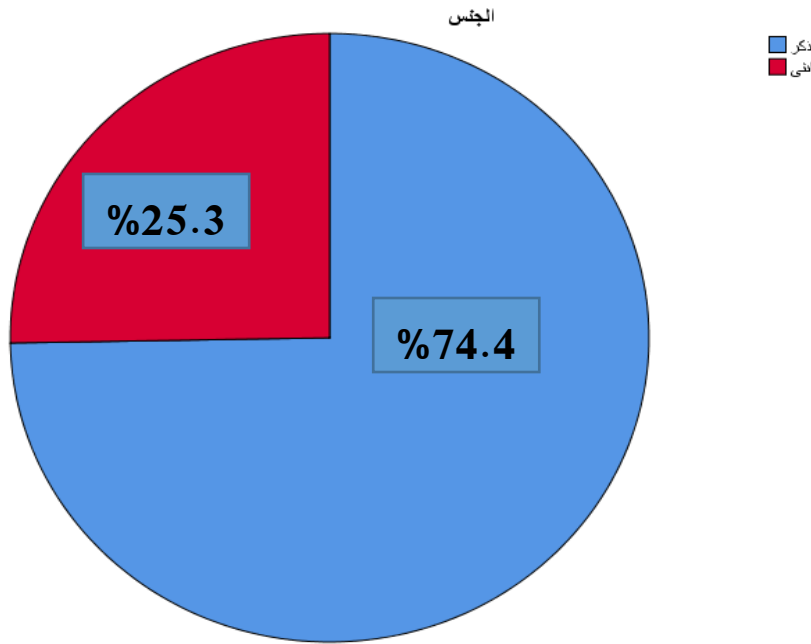
مرحلة عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج تمثل جزءًا حيويًا في عملية البحث العلمي. في هذه المرحلة، يتم تحليل البيانات التي تم جمعها من الحقل أو الميدان، سواء كانت كمية أو نوعية، وذلك لفهم الظواهر المدروسة واستنتاج النتائج والمعرفة الجديدة.

المطلب الأول: تحليل وعرض البيانات

-البيانات الشخصية

الجدول(02): يمثل توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %100	التكرار	الجنس
74.4	68	ذكر
25.3	23	انثى
%100	91	المجموع



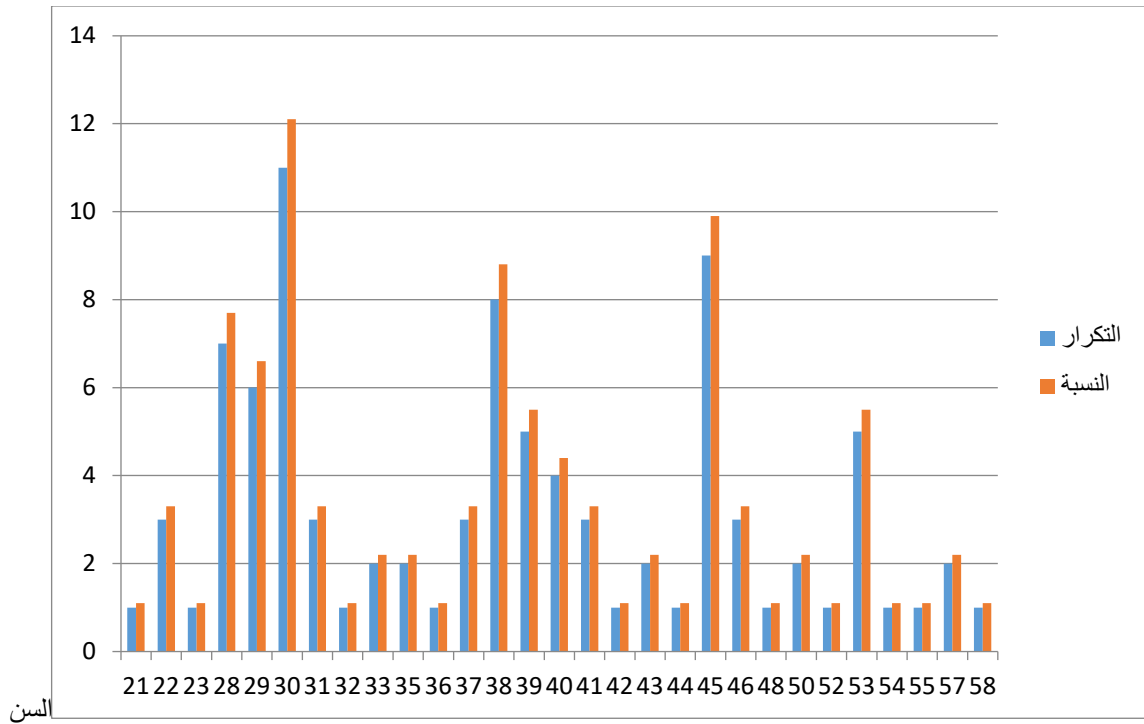
شكل(02):يمثل الدائرة النسبية للجنس

\*جدول (03) : يمثل توزيع العينة حسب السن .

السن	التكرار	النسبة
21	1	1.1
22	3	3.3
23	1	1.1
28	7	7.7
29	6	6.6
30	11	12.1
31	3	3.3
32	1	1.1
33	2	2.2
35	2	2.2
36	1	1.1
37	3	3.3
38	8	8.8
39	5	5.5
40	4	4.4
41	3	3.3
42	1	1.1
43	2	2.2
44	1	1.1
45	9	9.9
46	3	3.3

1.1	1	48
2.2	2	50
1.1	1	52
5.5	5	53
1.1	1	54
1.1	1	55
2.2	2	57
1.1	1	58
%100	91	المجموع

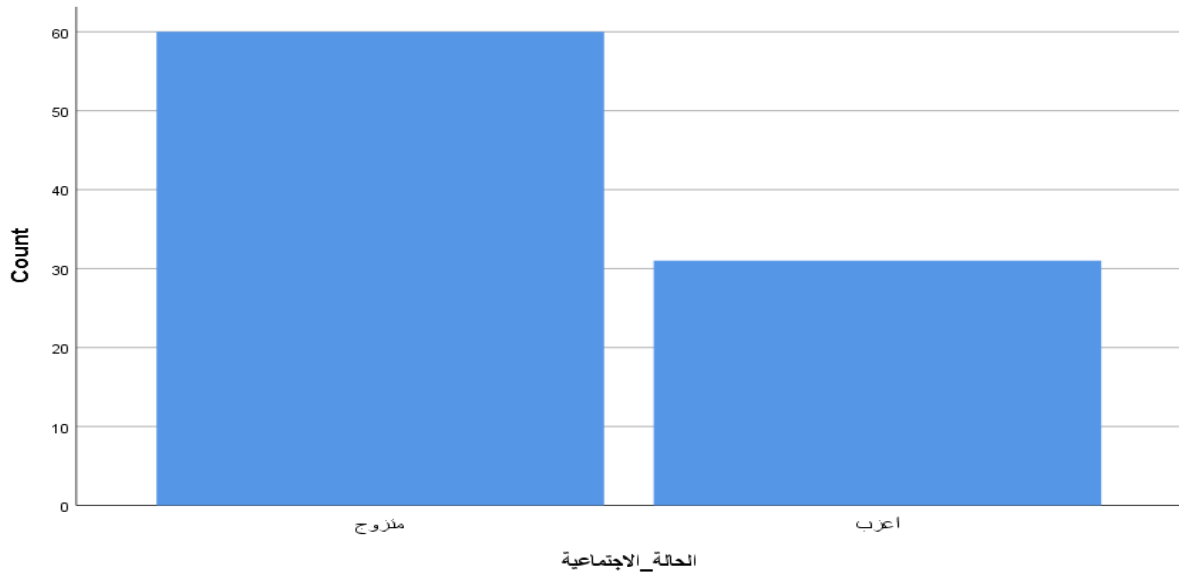
\*جدول (03) : يمثل توزيع العينة حسب السن .



الشكل (03): يمثل الاعمدة البيانية السن والتكرارات

الجدول (04): يمثل توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

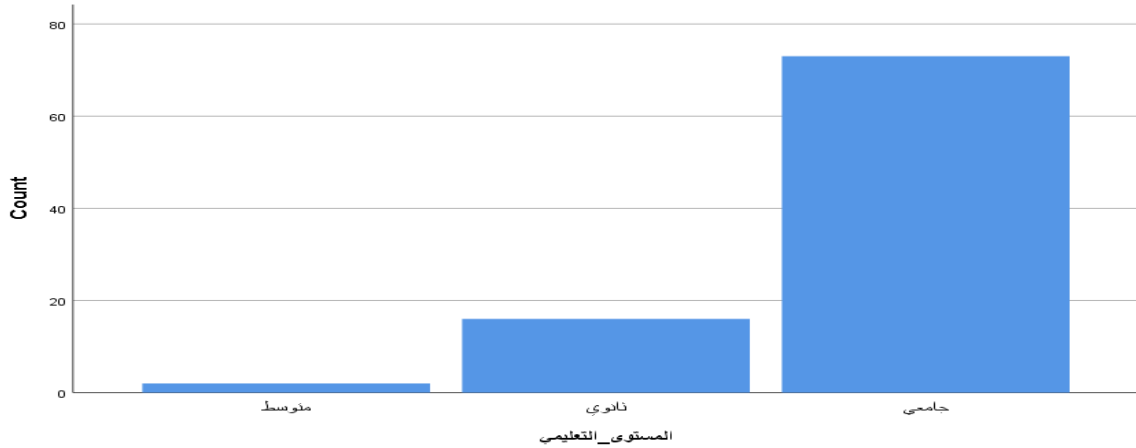
النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
65.9	60	متزوج
34.1	31	اعزب
%100	91	المجموع



الشكل (04): يمثل الاعمدة البيانية للحالة الاجتماعية

الجدول (05): يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي .

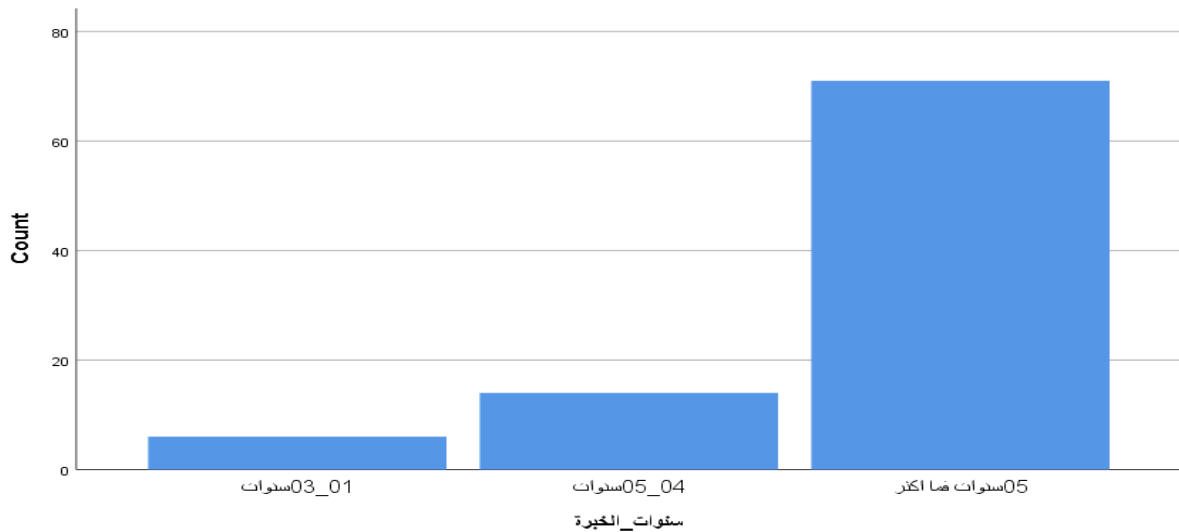
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2.2	2	متوسط
17.6	16	ثانوي
80.2	73	جامعي
%100	91	المجموع



الشكل (05): يمثل الاعمدة البيانية للمستوى التعليمي

النسبة%	التكرار	سنوات الخبرة
6.6	6	من 01 الى 03 سنوات
15.4	14	04 الى 05 سنوات
78	71	05 سنوات فما فوق
%100	91	المجموع%

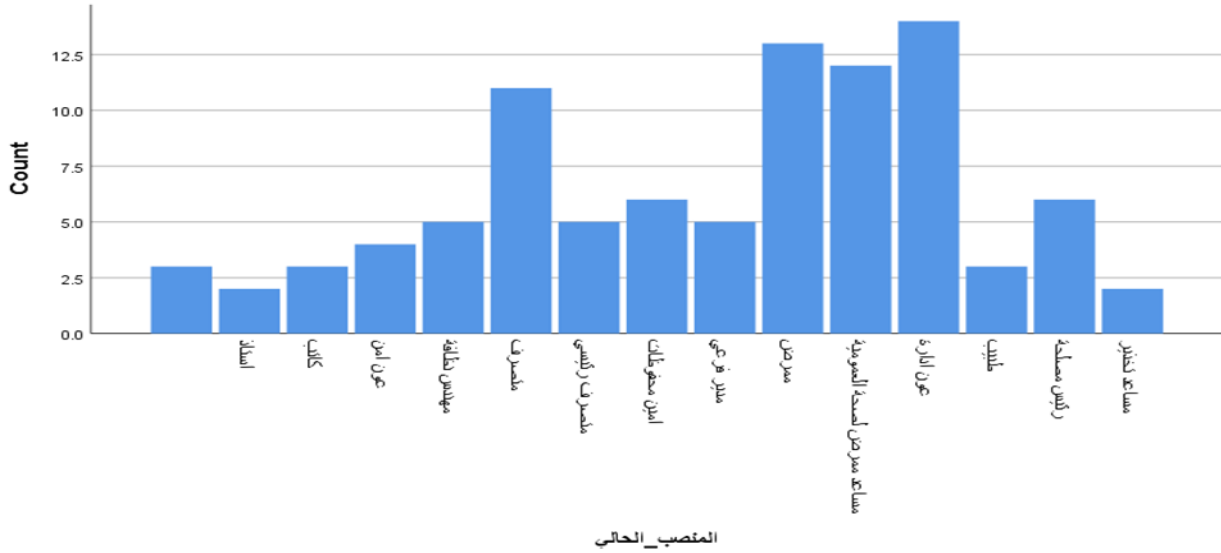
الجدول (06): يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة .



الشكل (06): يمثل الاعمدة البيانية لسنوات الخبرة

جدول (07): يمثل توزيع العينة حسب المنصب الحالي

النسبة	التكرار	المنصب الحالي
2.2	2	استاذ
3.3	3	كاتب
4.4	4	عون امن
5.5	5	مهندس نظافة
11.1	11	متصرف
5.5	5	متصرف رئيسي
6.6	6	امين محفوظات
5.5	5	مدير فرعي
13.1	13	ممرض
12.1	12	مساعد ممرض للصحة العمومية
14.1	14	عون ادارة
3.3	3	طبيب
6.6	6	رئيس مصلحة
2.2	2	مساعد التخدير
%100	91	



الشكل (07): يمثل الاعمدة البيانية للمنصب الحالي

\*الجدول رقم (08) : يمثل توزيع العينة حسب النقل لفرع آخر وحسب الجنس .

المجموع %	الجنس %		النقل لفرع آخر
	اناث	ذكور	
56.0(51)	73.0(17)	50.0 (34)	نعم
44.0(40)	26.1(06)	50.0(34)	لا
%100(91)	25.3(23)	74.7(68)	المجموع %

يوضح الجدول (08) أن 56.0% من العمال للمبحوثين ينتقلون الى فرع آخر، مقابل 44% لا ينتقلون الى فروع أخرى، وحسب المتغير المستقل الجنس، فقد عادت أعلى النسب انتقال 73.9% للإناث وتليها الذكور 50%، الإناث يظهرن ميلاً أكبر للنقل إلى فرع آخر مقارنة بالذكور هذا قد يعكس فروقات في الاحتياجات التعليمية أو الفرص المتاحة بين الذكور والإناث.

الذكور يظهرون تساويًا في قرار النقل إلى فرع آخر ، حيث أن نصفهم نقل والنصف الآخر لم ينتقل. هذا يمكن أن يشير إلى أن العوامل التي تؤثر على قرار النقل ربما تكون متوازنة بين الفئتين.

كما يمكن أن يكون النقل إلى فرع آخر جزءًا من استراتيجيات الإناث لتحقيق طموحاتهن في بيئات أكثر ملائمة ، وقد يكون النقل إلى فرع آخر مرتبطًا بفرص تعليمية أو مهنية أفضل، مما يعكس توقعات مختلفة من التعليم بين الجنسين ، بإضافة أن النقل إلى فروع أخرى يمكن أن يكون له تأثيرات على فرص العمل المستقبلية، خاصة إذا كان النقل يتيح الحصول على تخصصات مطلوبة في سوق العمل.

\*الجدول (09) : يمثل توزيع العينة حسب نقل العمال بشكل مفاجئ وحسب الحالة الاجتماعية .

المجموع	الحالة الاجتماعية		النقل بشكل مفاجئ
	اعزب	متزوج	
20.9(19)	32.3(10)	15.0(9)	نعم
79.1(72)	67.7(21)	85.0(51)	لا
100% (91)	34.1(31)	65.9(60)	المجموع %

يوضح الجدول (09) أن 79.1% من العمال المبحوثين لايؤيدون النقل المفاجئ ، مقابل 20.9% من العمال يريدون النقل المفاجئ .

من الواضح أن نسبة المتزوجين الذين يقبلون النقل بشكل مفاجئ أعلى من نسبة العزاب. يمكن تفسير ذلك بعدة طرق، منها أن المتزوجين قد يكون لديهم موارد دعم أكبر (مثل دعم العائلة) تتيح لهم المرونة في اتخاذ قرارات مثل النقل المفاجئ.

نسبة الرفض عالية بين كل من العزاب والمتزوجين، ولكنها أعلى بين العزاب. يمكن أن يشير هذا إلى أن العزاب قد يكونون أقل استعدادًا أو قدرة على التعامل مع التغييرات المفاجئة مقارنة بالمتزوجين، ربما بسبب نقص الدعم الاجتماعي الذي يمكن أن يقدمه الشريك.

لغالبية العظمى من الأشخاص، بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية، يميلون لرفض النقل المفاجئ (79.1%). هذا يعكس تفضيل الاستقرار وعدم الرغبة في التغيير المفاجئ في الحياة.

بإضافة إلى وجود تأثير واضح للحالة الاجتماعية المتغير المستقل على الاستجابة للنقل المفاجئ. المتزوجون يظهرون مرونة أكبر في قبول التغيير المفاجئ مقارنة بالعزاب، مما قد يكون مرتبطاً باستقرارهم الاجتماعي والعائلي. ومع ذلك، الأغلبية العامة من الأفراد تفضل الاستقرار وتفضل رفض النقل المفاجئ.

\*جدول (10): يمثل توزيع العينة حسب النقل من مصلحة لأخرى وحسب الخبرة .

المجموع	سنوات الخبرة			النقل من مصلحة لأخرى
	05 سنوات فما فوق	04 إلى 05 سنوات	01 إلى 03 سنوات	
11.0(10)	14.1(10)	0(0)	0(0)	زيادة الإنتاج
13.2(12)	7.7(7)	7.1(1)	66.7(4)	لمصلحة الخاصة
33.0(30)	39.4(28)	0(0)	33.3(2)	الرغبة الشخصية
42.9(39)	36.6(26)	92.9(13)	0(0)	اخرى
100(91)	78.0(71)	15.4(14)	6.6(06)	المجموع

يوضح الجدول (10) أن 42.9% من العمال المبحوثين هي الأعلى نسبة في الجدول زيادة الانتاج يعتبر دافعاً ضعيفاً بالنسبة لكل الفئات، حيث أن النسب جميعها منخفضة نسبياً، أما المصلحة الخاصة تعتبر دافعاً متوازناً بشكل عام، لكنه يزداد قليلاً في الفئة ذات الخبرة الأعلى، وكذلك الرغبة الشخصية دافع قوي خصوصاً في الفئات ذات الخبرة المتوسطة والطويلة.

أما المتغير المستقل (الاسباب الأخرى) يعتبر السبب الأكبر للنقل في الفئة ذات الخبرة القصيرة (92.9%)، وكذلك مرتفع في الفئات الأخرى. زيادة الانتاج ليس دافعاً مهماً بالنسبة لغالبية العاملين، مما قد يشير إلى أن الإنتاجية ليست مرتبطة بشكل كبير بالنقل بين المصالح.

الرغبة الشخصية تلعب دوراً مهماً في قرارات النقل، خاصة بين العاملين ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة، مما يشير إلى أهمية الدوافع الذاتية في اتخاذ قرارات العمل. الأسباب الأخرى غير المحددة تشكل الدافع الأكبر للنقل، خاصة في الفئة ذات الخبرة القصيرة، مما يمكن أن يشير إلى مجموعة متنوعة من الأسباب غير المدرجة في الخيارات المحددة.

\*جدول (11): يمثل توزيع العينة حسب النقل العمال في نفس المصلحة وحسب المستوى التعليمي.

المجموع	المستوى التعليمي			تتنقل العمال بين المهام
	جامعي	ثانوي	متوسط	
44.0(40)	43.8(32)	50.0(8)	0(0)	نعم
56.0(51)	56.2(41)	50.0(8)	100.0(2)	لا
100(91)	80.2(73)	17.6(16)	2.2(2)	المجموع

يوضح الجدول (11) أن 56.0% من العمال الذين لا يريدون الانتقال المهام في نفس المصلحة بقابل 44.0% يريدون تنقل بين المهام في نفس المصلحة .

العمال الجامعيين يبدو أنهم أكثر استقراراً في وظائفهم مقارنة بغيرهم، حيث أن نسبة الذين لم ينتقلوا (56.2%) أعلى قليلاً من نسبة الذين تنقلوا (44%). يمكن تفسير ذلك بأن التعليم العالي يوفر فرصاً وظيفية أكثر استقراراً ومزايا وظيفية أفضل، مما يقلل الحاجة للتنقل بين الوظائف.

العمال الحاصلون على تعليم ثانوي لديهم تنقل وظيفي متساوٍ قد يعكس ذلك بيئة عمل متوسطة، حيث لا يوجد استقرار وظيفي كبير ولكن في نفس الوقت ليست هناك ضغوط كبيرة للتنقل بين الوظائف.

هناك نسبة كبيرة من العمال الجامعيين والثانويين الذين لم ينتقلوا بين المهام مقارنة بالعمال المتوسطين. وهذا قد يشير إلى أن المهارات والمعرفة المكتسبة من التعليم العالي والمتوسط تمكنهم من البقاء في وظائف معينة لفترات أطول.

التعليم يؤثر على الاستقرار الوظيفي، المتغير المستقل (المستوى التعليمي) يلعب دوراً كبيراً في استقرار الوظيفة. العمال الجامعيون والثانويون يميلون إلى الاستقرار أكثر في وظائفهم مقارنة بالعمال ذوي التعليم المتوسط.

يمكن استخدام هذه البيانات لتطوير سياسات تهدف إلى تحسين الاستقرار الوظيفي للعمال ذوي التعليم المتوسط، ربما من خلال توفير برامج تدريبية وتطوير مهاراتهم لتناسب متطلبات سوق العمل بشكل أفضل.

النسبة %	التكرار	تأثير الانتقال الأفقي على أداء العمال
51.6	47	نعم
48.4	44	لا
100%	91	المجموع %

\*جدول (12) : يمثل توزيع العينة حسب تأثير الانتقال الأفقي على العمال.

يوضح الجدول (12) أن النسبة الأكبر 51.6% من العمال للمبحوثين يتأثرون بالانتقال الأفقي، مقابل 48.4% النسبة الأقل لا توافق على تأثير الانتقال الأفقي لا يتأثرون بالانتقال الأفقي، ويظهر الجدول أن هناك تأثيراً إيجابياً للانتقال الأفقي على أداء العمال بنسبة 51.6%. هذا يعني أن العمال الذين تعرضوا للانتقال الأفقي يبدو أنهم يشهدون تحسناً في أدائهم بشكل عام.

يعكس هذا الجدول الفئات الاجتماعية المختلفة داخل البيئة العملية، حيث يفترض أن العمال الذين أجابوا بـ "نعم" قد شعروا بتأثير إيجابي للانتقال الأفقي على أدائهم، في حين شعر العمال الذين أجابوا بـ "لا" بعدم وجود تأثير إيجابي.

و يمكن أن يكون هذا الجدول علامة على تغير في هيكلية المجتمع العمالي، حيث يمكن أن يرتبط انتقال العمال بتحويلات في هيكل التحكم أو في القيم المؤسسية.

كما يشير هذا الجدول إلى أن هناك تبايناً في تجارب العمال وتقييماتهم لتأثير الانتقال الأفقي. يمكن أن يكون هذا بسبب عوامل مثل فرص التعلم، أو تفاوت في البنية التنظيمية للشركة، و قد يكون هناك تأثير لقوى التحكم داخل المؤسسة على تقديرات العمال لتأثير الانتقال الأفقي، حيث قد يكون لديهم توجيهات أو توقعات معينة بشأن كيفية استخدام هذا النوع من التحويلات، يمكن أن تعكس ردود فعل العمال تأثير الثقافة المؤسسية وكيفية تفاعلهم مع التغيرات داخل البيئة العملية.

\*جدول (13): يمثل توزيع العينة حسب الترقية وحسب الجنس .

المجموع	الجنس		الترقية
	انثى	ذكر	
71.4(65)	56.5(13)	76.5(52)	نعم
28.6(26)	43.5(10)	23.5(16)	لا
%100 (91)	25.3(23)	74.7(68)	% المجموع

يوضح الجدول (13) أن 71.4% من العمال للمبحوثين يرتقون، مقابل 28.6% لا لايرتقون ، نلاحظ هناك تفاوت في الترقية بين الجنسين (المتغير المستقل) بحيث يظهر الجدول أن نسبة الذكور الذين حصلوا على ترقية (76.5%) أكبر بكثير من نسبة الإناث (56.5%)، وهذا يشير إلى وجود تفاوت بين الجنسين في فرص الحصول على الترقيات. من ناحية أخرى، نسبة الإناث اللواتي لم يحصلن على ترقية (43.5%) أكبر من نسبة الذكور (23.5%). هذا يؤكد نفس الملاحظة بأن هناك تفاوت في الفرص لصالح الذكور.

وهذا يعزز الفرضية بأن الإناث يواجهن صعوبة أكبر في الحصول على ترقيات مقارنة بالذكور. يمكن أن تعكس هذه الأرقام تأثيرات الهيكل الاجتماعي والثقافي على فرص الترقية. فمثلاً، قد تكون هناك عوائق اجتماعية أو مهنية تعيق تقدم النساء في العمل مقارنة بالرجال. قد تكون هناك سياسات مؤسسية أو ممارسات تمييزية غير مباشرة تؤدي إلى تفاوت الفرص بين الجنسين.

يعكس الجدول تفاوتاً واضحاً في فرص الترقية بين الذكور والإناث، مما يستدعي تحليل.

\*جدول (14): يمثل توزيع العينة حسب أساس الترقية وحسب سنوات الخبرة المهنية .

المجموع	سنوات الخبرة المهنية			أساس الترقية
	05سنوات فما فوق	04الى05سنوات	01الى03سنوات	
94.5(86)	94.4(67)	100.0(14)	83.3(5)	الخبرة
5.5(5)	5.6(4)	0.0(0)	16.7(1)	الشهادة
100% (91)	78.0(71)	15.4(14)	6.6(6)	المجموع%

\*يوضح الجدول (14) أن 94.5% من العمال للمبحوثين يرتقون على أساس الخبرة المهنية

، مقابل 5.5% يرتقون على أساس الشهادة

نلاحظ تفوق الواضح للخبرة كعامل ترقية، في جميع الفئات الزمنية، يعتبر المتغير المستقل (الخبرة العامل الأساسي للترقية) بنسبة عالية جداً، مما يعكس ثقافة مؤسساتية تقدر المعرفة العملية والفترات الزمنية الطويلة في العمل.

الفئة التي لديها سنوات خبرة أكثر من 5 سنوات تعتمد بشكل كبير على الخبرة بنسبة

94.5%.

حتى في الفئات الزمنية الأصغر (1-3 سنوات)، الخبرة تلعب دورًا كبيرًا بنسبة 100.10% لكن في الفئة الأقل من سنة، نجد أن الشهادة تلعب دورًا أكبر نسبيًا (16.7%)، مما يشير إلى أن المؤسسات قد تلجأ إلى الشهادة كمؤشر على الكفاءة في المراحل الأولى.

النسبة المئوية للأشخاص حسب الفئات الزمنية، الأغلبية العظمى من العاملين يقعون في فئة 5 سنوات فما فوق (100%) وهذا يمكن أن يشير إلى استقرار وظيفي عالي في المؤسسات.

الفئات الزمنية الأخرى تحتوي على نسب أقل من العاملين، مما قد يعكس مستوى أقل من التجربة والتطور المهني.

نرى أن تفضيل الخبرة كعامل أساسي للترقية يعكس نظرة تقليدية للعمل حيث تُعتبر السنوات المكرسة في العمل دليلاً على الالتزام والكفاءة.

اعتماد المؤسسات على الشهادة في الفئة الأقل من سنة قد يشير إلى الاعتراف بأهمية التعليم الأكاديمي في تحديد الكفاءة الأولية قبل اكتساب الخبرة العملية.

التركيز على الخبرة يعزز استقرار الموظفين وبقاءهم لفترات أطول في المؤسسات، مما يمكن أن يؤدي إلى بناء كوادر مؤهلة تمتلك معرفة مؤسسية عميقة.

الجدول يعكس بوضوح الاعتماد الكبير على الخبرة كعامل أساسي للترقية في مختلف فئات سنوات الخبرة المهنية، مع تزايد دور الشهادة في المراحل الأولى من الخبرة المهنية. هذا التوزيع يعكس ثقافة مؤسساتية تقدّر المعرفة العملية المتراكمة والزمنية في العمل، مع اعتراف متزايد بأهمية الشهادات الأكاديمية في تحديد الكفاءة في بداية المسيرة المهنية.

\*جدول (15): يمثل توزيع العينة حسب الترقية وتحسين الأداء و حسب المستوى التعليمي .

المجموع %	المستوى التعليمي			الترقية وتحسين الاداء
	جامعي	ثانوي	متوسط	
93.4(85)	93.2(68)	93.8(15)	100.0(2)	نعم
6.6(6)	6.8(5)	6.3(1)	0.0(0)	لا
100% (91)	80.2(73)	17.6(16)	2.2(2)	المجموع %

يوضح الجدول (15) أن 93.4% من العمال للمبحوثين يرتقون ويتحسنون في أدائهم ، مقابل 6.6% لا يرتقون ولا يتحسنون في أدائهم .

نسبة الشعور بالترقية وتحسين الأداء عالية جدًا بين جميع المستويات التعليمية (أكثر من 93%) في كل مستوى

يُظهر هذا أن الترقية وتحسين الأداء قد يكون لها تأثير إيجابي مشابه بغض النظر عن المتغير المستقل (المستوى التعليمي)، يبدو أن مستوى التعليم ليس العامل الحاسم الوحيد في الشعور بالترقية وتحسين الأداء، نظرًا لتقارب النسب بين المستويات التعليمية المختلفة. يمكن أن تكون العوامل الأخرى مثل الخبرة، البيئة العملية، وسياسات الشركة أكثر تأثيرًا في هذا الشعور.

من المهم أن نلاحظ أن النسبة المئوية للفئة الإجمالية (100% نعم و 0% لا) قد تكون مضللة بسبب صغر حجم العينة (2 فقط).

بقية المستويات التعليمية (جامعي و ثانوي) تظهر نسباً مشابهة في رؤيتهم للعلاقة بين المستوى التعليمي والترقية، مما يعزز الفرضية بأن التحسين مرتبط بالتعليم، بغض النظر عن مستوى التعليم.

يجب أخذ هذا في الاعتبار عند تفسير النتائج والسياسات المعتمدة على هذه البيانات.

بناءً على هذا التحليل، يمكن استنتاج أن الترقية وتحسين الأداء لهما تأثير إيجابي واسع الانتشار عبر مختلف (المستويات التعليمية) المتغير المستقل، ولكن يجب النظر في عينة أكبر وأكثر تنوعاً للحصول على نتائج أكثر دقة وشمولية.

\*جدول (16): يمثل توزيع العينة حسب الترقية زيادة أم نقص في المسؤولية حسب

#### الحالة الاجتماعية

المجموع	الحالة الاجتماعية		الترقية زيادة أم نقص في المسؤولية
	أعزب	متزوج	
100.0(91)	100.0(31)	100.0(60)	زيادة المسؤولية
100(91)	34.1(31)	65.9(60)	المجموع

يوضح الجدول (16) أن 100% من العمال للمبحوثين يعتبرون أن الترقية هي زيادة في

المسؤولية مع المتغير المستقل الحالة الاجتماعية

نلاحظ تساوي في توزيع مسؤوليات من البيانات المتاحة، يظهر أن الحالة الاجتماعية (أعزب أو متزوج) ليست عاملاً مؤثراً في قرار زيادة المسؤولية، حيث حصل الجميع على

زيادة في المسؤولية بنسبة 100%

تشير هذه الأرقام إلى وجود ثقافة مؤسسية قد تركز على توزيع المسؤوليات بناءً على الأداء

أو معايير أخرى غير مرتبطة بالحالة الاجتماعية.

هذا قد يعكس رغبة المؤسسة في عدم التمييز بناءً على الحالة الاجتماعية وضمان الفرص المتساوية للترقية وزيادة المسؤولية لجميع الموظفين.

النسبة المرتفعة للموظفين العزاب (65.9%) مقارنةً بالمتزوجين (34.1%) قد تشير إلى بنية سكانية معينة داخل المؤسسة، ربما بسبب نوع العمل أو الموقع الجغرافي أو عوامل اجتماعية واقتصادية أخرى.

قد تكون هناك تحديات مختلفة تواجه الموظفين المتزوجين مقارنةً بالعزاب، وخاصة فيما يتعلق بالتوازن بين الحياة العملية والشخصية. على الرغم من أن الجميع يحصل على زيادة في المسؤولية، قد تحتاج المؤسسة إلى مراعاة المرونة في العمل لدعم الموظفين المتزوجين بشكل أفضل.

إجراء دراسات إضافية لفهم كيفية تأثير المسؤوليات المتزايدة على رضا الموظفين وإنتاجيتهم بناءً على حالتهم الاجتماعية.

بهذا التحليل، نرى أن المتغير المستقل (الحالة الاجتماعية) ليست عاملاً محددًا في زيادة المسؤولية داخل هذه المؤسسة، مما يعكس توجهاً نحو التساوي وعدم التمييز. ومع ذلك، من المهم أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الاحتياجات المختلفة لموظفيها لتقديم الدعم الأمثل.

\*جدول (17): يمثل توزيع العينة حسب تأثير الانتقال الصاعد على العمال .

النسبة %	التكرار	تأثير الانتقال الصاعد على العمال
61.5	56	نعم
38.5	35	لا
100%	91	المجموع %

\*يوضح الجدول (17) أن النسبة الأكبر 61.5% من العمال للمبحوثين يتأثرون بالانتقال الصاعد، مقابل 38.5% النسبة الأقل لا توافق على تأثير الانتقال الصاعد لا يتأثرون بالانتقال الصاعد .

ويشير هذا إلى أن الغالبية العظمى من العمال (حوالي ثلثي العينة) يعتقدون أن الانتقال الصاعد له تأثير عليهم. يمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء العمال قد يكونون قد لاحظوا أو شعروا بتغيرات في وضعهم الاجتماعي أو الاقتصادي نتيجة لهذا الانتقال، ربما من خلال تحسينات في ظروف العمل، زيادة الرواتب، أو فرص الترقية، وهذا إلى أن ما يقرب من ثلث العينة لا يرون أن الانتقال الصاعد له تأثير كبير عليهم. يمكن أن يكون ذلك نتيجة لعدة عوامل، مثل عدم استفادتهم بشكل مباشر من الفرص الجديدة، أو ربما لأن التغيرات التي طرأت لم تكن كبيرة بما يكفي لتحدث فرقاً ملحوظاً في حياتهم المهنية.

ويعكس الجدول حالة من التفاوت الاجتماعي والاقتصادي بين العمال. فالنسبة الكبيرة التي تؤكد تأثير الانتقال الصاعد تشير إلى أن هناك شريحة من العمال تستفيد من هذه التحركات الصاعدة، بينما هناك شريحة أخرى لم تستفد بنفس القدر.

كما يمكن فهم هذه البيانات في سياق الحراك الاجتماعي. الحراك الصاعد يشير إلى انتقال الأفراد أو المجموعات إلى مستويات اجتماعية أو اقتصادية أعلى. الغالبية التي لاحظت تأثيراً قد تكون ممن استفادوا من هذا الحراك، مما يشير إلى ديناميكية اجتماعية إيجابية ضمن المجتمع العمالي.

و قد يكون للسياسات العمالية والتدريب دور في هذا التأثير. العمال الذين تلقوا تدريباً أفضل أو كانت لديهم فرص تعليمية قد يكونون أكثر قدرة على الاستفادة من الانتقال الصاعد. و تأثير الانتقال الصاعد قد يرتبط بالرضا الوظيفي. فالأغلبية التي لاحظت التأثير ربما تشعر بارتياح أكبر تجاه وظائفها مقارنة بالذين لم يلاحظوا تأثيراً.

يبدو أن الانتقال الصاعد له تأثير ملحوظ على غالبية العمال، مما يشير إلى بعض التحسينات في ظروف العمل والمعيشة.

ومع ذلك، فإن عدم اتفاق جميع العمال على هذا التأثير يبرز الحاجة إلى النظر في العوامل التي تمنع شريحة من العمال من الاستفادة بشكل كامل من الحراك الاجتماعي والاقتصادي.

قد يكون من المهم إجراء دراسات أعمق لفهم الأسباب وراء عدم استفادة بعض العمال من هذا الحراك، مثل العوائق الاجتماعية أو الاقتصادية، والسياسات التي يمكن أن تساعد في تحقيق توزيع أكثر عدالة للفوائد.

\*جدول (18): يمثل توزيع العينة حسب النقل من منصب أعلى إلى منصب أدنى و حسب المستوى التعليمي.

المجموع	المستوى التعليمي			النقل من منصب أعلى إلى منصب أدنى
	جامعي	ثانوي	متوسط	
4.4(4)	4.1(3)	0.0(0)	50.0(1)	نعم
95.6(87)	95.9(70)	100.0(16)	50.0(1)	لا
100(91)	80.2(73)	17.6(16)	2.2(2)	المجموع

يوضح الجدول (18) أن 95.6% من العمال للمبجوثين يعتبرون أن النقل من منصب أعلى إلى منصب أدنى مقابل 4.4% مع المتغير المستقل المستوى التعليمي، يبدو أن حاملي الشهادات الجامعية أقل عرضة للنقل إلى مناصب أدنى مقارنة بحملة الشهادات المتوسطة. هذه النسبة قد تعكس تفضيل المؤسسة للموظفين ذوي التعليم العالي في المناصب العليا أو الاعتراف بقدراتهم الأكاديمية والمهنية.

لم يتعرض أي من حملة الشهادات الثانوية للنقل إلى منصب أدنى، مما قد يشير إلى استقرار وظيفي نسبي لهذه الفئة داخل المؤسسة.

النسبة المرتفعة للنقل من منصب أعلى إلى أدنى بين حملة الشهادات المتوسطة (50%) تشير إلى أن هذه الفئة قد تواجه تحديات أكبر في الحفاظ على مناصبهم العليا، وربما تعكس ضعفاً في الأداء أو عدم توافق مع متطلبات المنصب.

نسبة حملة الشهادات الجامعية (80.2%) تشير إلى أن الأغلبية العظمى من الموظفين يحملون شهادات جامعية، مما قد يعكس متطلبات وظيفية عالية للمؤسسة .

الجدول يظهر أن المتغير المستقل (المستوى التعليمي) يلعب دوراً في قرارات النقل الوظيفي، مع حماية نسبية لحملة الشهادات الجامعية والثانوية من النقل إلى مناصب أدنى، بينما يواجه حملة التعليم المتوسط تحديات أكبر في هذا السياق. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني ومراجعة سياسات النقل يمكن أن يساعد في تحقيق توازن أكبر وضمان تكافؤ الفرص للجميع.

\*جدول (19): يمثل توزيع العينة حسب الانذار وحرصان العاملين و حسب سنوات الخبرة

المجموع %	سنوات الخبرة			الإنذار وحرصان العاملين
	05سنوات فما فوق	04الى05سنوات	01الى03سنوات	
54.9(50)	53.3(38)	78.6(11)	16.7(1)	الحرصان
45.1(41)	46.5(33)	21.4(3)	83.3(5)	التباطؤ
%100 (91)	78.0(71)	15.4(14)	6.6(6)	المجموع %

يوضح الجدول (19) أن 54.9% من العمال للمبحوثين يميلون الحرصان مقابل 45.1%

هذا الجدول يقارن بين الحرصان (الاجتهاد) والتباطؤ (الإهمال) بناءً على سنوات الخبرة لدى

يشكلون 53.3% (38 شخص) من هذه الفئة، مما يعني أن حوالي نصف الموظفين ذوي الخبرة الطويلة يجتهدون في عملهم ، يشكلون 46.5% (33 شخص)، مما يشير إلى أن نسبة الإهمال قريبة من نسبة الاجتهاد.

يظهر الجدول أن الموظفين الذين لديهم خبرة من 4 إلى 5 سنوات هم الأكثر حرصاً في العمل (78.6%)، بينما الموظفون ذوي الخبرة من 1 إلى 3 سنوات هم الأقل حرصاً (16.7%)، الموظفون ذوي الخبرة من 5 سنوات فما فوق يتميزون بتوازن بين الحرص والتباطؤ.

الفئة الأقل خبرة (1 إلى 3 سنوات) ،يظهر الجدول أن هذه الفئة تواجه صعوبة في العمل بنشاط، حيث أن نسبة التباطؤ (83.3%) هي الأعلى بين جميع الفئات. هذا يمكن أن يكون بسبب قلة الخبرة أو عدم التكيف الكامل مع بيئة العمل.

هذه الفئة تظهر أعلى نسبة من الاجتهاد (78.6%)، مما قد يعكس درجة عالية من التكيف مع متطلبات العمل والرغبة في إثبات الذات.

توازن بين الحرص (53.3%) والتباطؤ (46.5%) قد يعكس عدة عوامل مثل الاستقرار الوظيفي والشعور بالراحة في العمل، بالإضافة إلى احتمالية تأثير الروتين والإرهاق.

تأثير سنوات الخبرة على الحرص والتباطؤ ،العاملون ذوو الخبرة الطويلة (5 سنوات فما فوق)

هناك توازن نسبي بين الحرص والتباطؤ، مما يشير إلى أن سنوات الخبرة الطويلة لا تضمن بالضرورة زيادة في الحرص، ولكن قد تساهم في استقرار الأداء.

تظهر هذه الفئة أعلى نسبة من الحرص (78.6%)، مما قد يعكس التزامًا قويًا في هذه المرحلة المهنية.

العاملون ذوو الخبرة القصيرة (1 إلى 3 سنوات)

هذه الفئة تظهر أعلى نسبة من التباطؤ (83.3%)، مما قد يعكس عدم التكيف الكامل مع متطلبات العمل أو نقص الخبرة.

يمكن تقديم برامج توازن بين العمل والحياة المهنية لجميع الموظفين لضمان بيئة عمل صحية وتحفيز الأداء الإيجابي.

الجدول يظهر تفاوتاً في مستويات الاجتهاد والتباطؤ بين الموظفين بناءً على سنوات الخبرة، مما يشير إلى الحاجة لبرامج تطوير وتدريب مخصصة لكل فئة لتعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق التوازن بين الاجتهاد والتباطؤ.

\*جدول (20): يمثل توزيع العينة حسب إنهاء المهام وتقليل من رغبة العمل و حسب الحالة الاجتماعية .

المجموع	الحالة الاجتماعية		انهاء المهام يقلل من رغبة في العمل
	اعزب	متزوج	
71.4(65)	74.2(23)	70.0(42)	نعم
28.6(26)	25.8(8)	30.0(18)	لا
100(91)	34.1(31)	65.9(60)	المجموع

يوضح الجدول (20) أن 71.4% من العمال للمبحوثين يميلون الى انهاء المهام مقابل 28.6% من العمال المبحوثين عكس ذلك.

تأثير الحالة الاجتماعية على الرغبة في العمل، نسبة العزاب الذين يعتقدون أن إنهاء المهام يقلل من رغبتهم في العمل أعلى بقليل من نسبة المتزوجين (74.2% مقابل 70.0%). هذا الفارق الطفيف قد يشير إلى أن العزاب قد يشعرون بضغط أكبر أو لديهم توقعات مختلفة عن العمل مقارنة بالمتزوجين.

تشير هذه النسب إلى وجود ثقافة مؤسسية قد تؤدي إلى تراجع الحماس لدى نسبة كبيرة من الموظفين بعد إنهاء المهام. يمكن أن يكون ذلك نتيجة لعدم وجود حوافز كافية أو فرص تطوير بعد إنهاء المهام.

غالبية العينة تتكون من المتزوجين (65.9%)، مما يعكس أن المتزوجين يشكلون النسبة الأكبر من القوى العاملة في هذه المؤسسة.

الموظفون العزاب قد يكون لديهم توقعات أعلى للإنجاز الشخصي والمكافآت الفورية، مما يجعلهم يشعرون بتراجع في الحماس بعد إنهاء المهام.

المتزوجون قد يكون لديهم توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، مما قد يقلل من تأثير إنهاء المهام على رغبتهم في العمل.

تعزيز بيئة عمل تتضمن فرصًا للتطوير المهني والتقدير المستمر للمجهودات المبذولة توفير دعم مخصص لكل من العزاب والمتزوجين لتلبية احتياجاتهم المختلفة وضمان تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

إجراء تقييمات دورية لفهم مدى رضا الموظفين وتحديد العوامل التي تؤثر على حماسهم للعمل، ومن ثم وضع استراتيجيات لمعالجتها.

الجدول يعكس تأثير الحالة الاجتماعية على الرغبة في العمل بعد إنهاء المهام، مع تراجع طفيف في حماس العزاب مقارنة بالمتزوجين. تعزيز برامج التحفيز والتطوير المستمر يمكن

أن يساعد في تحسين هذه النسب وزيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام في المؤسسة.

\*جدول (21): يمثل توزيع العينة حسب تأثير التوبيخ على العاملين و حسب الحالة الاجتماعية.

المجموع	الحالة الاجتماعية		تأثير التوبيخ على العاملين
	أعزب	متزوج	
83.5(76)	74.2(23)	88.3(53)	نعم
16.5(15)	25.8(8)	11.7(7)	لا
100(91)	34.1(31)	65.9(60)	المجموع

يوضح الجدول (21) أن 83.5% من العمال للمبحوثين يتأثرون بالتوبيخ مقابل 16.5% من العمال المبحوثين لا يتأثرون بالتوبيخ.

تأثير المتغير المستقل (الحالة الاجتماعية) على التوبيخ نسبة المتزوجين الذين يرون أن التوبيخ يؤثر عليهم (88.3%) أعلى من نسبة العزاب (74.2%). هذا يشير إلى أن المتزوجين قد يكونون أكثر حساسية للتوبيخ مقارنة بالعزاب، ربما بسبب الالتزامات والمسؤوليات الإضافية التي يتحملونها، نسبة كبيرة من الموظفين (83.5%) يرون أن التوبيخ يؤثر عليهم، مما يشير إلى أن التوبيخ يعتبر عاملاً مؤثراً على الحالة النفسية والأداء في بيئة العمل. يمكن أن يعكس ذلك ثقافة مؤسسية تتسم بالصرامة أو نقص في الدعم العاطفي.

غالبية العينة تتكون من المتزوجين (65.9%)، مما يشير إلى أن شريحة كبيرة من القوى العاملة في المؤسسة هم من المتزوجين، وربما يعكس ذلك أهمية فهم التأثيرات النفسية

والاجتماعية على هذه الفئة،العزاب يظهرن نسبة أعلى من عدم التأثر بالتوبيخ (25.8%) مقارنة بالمتزوجين (11.7%). يمكن أن يكون ذلك نتيجة لعدم وجود التزامات عائلية كبيرة لديهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع الضغوطات المهنية.

توفير تدريب لقيادة الفرق والمدراء على كيفية تقديم النقد البناء ودعم الموظفين بدلاً من الاعتماد على التوبيخ كوسيلة لتحفيز الأداء.

تعزيز بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح والدعم المتبادل، مما يقلل من الحاجة إلى التوبيخ كأداة لتحسين الأداء.

الجدول يعكس تأثير التوبيخ على العاملين ويظهر تفاوتاً في التأثير بناءً على الحالة الاجتماعية. يشير التحليل إلى أن المتزوجين أكثر حساسية للتوبيخ مقارنة بالعزاب. تعزيز السياسات الداعمة والنقد البناء يمكن أن يساعد في تحسين الأداء والرضا الوظيفي لجميع العاملين في المؤسسة.

\*جدول (22) : يمثل توزيع العينة حسب تأثير الانتقال النازل على العمال.

النسبة %	التكرار	تأثير الانتقال النازل على العمال
71.4	65	نعم
28.6	26	لا
100%	91	المجموع %

يوضح الجدول (22) أن النسبة الأكبر 71.4% من العمال للمبحوثين يتأثرون بالانتقال النازل، مقابل 28.6% النسبة الأقل لا توافق على تأثير الانتقال الصاعد لا يتأثرون بالانتقال النازل.

المعنى: يشير هذا إلى أن الغالبية العظمى من العمال (حوالي ثلاثة أرباع العينة) يعتقدون أن الانتقال النازل له تأثير عليهم. يمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء العمال قد يكونون قد لاحظوا أو شعروا بتدهور في وضعهم الاجتماعي أو الاقتصادي نتيجة لهذا الانتقال، ربما من خلال تخفيضات في الأجور، فقدان فرص العمل، أو تدهور ظروف العمل.

النسبة الأقل لا توافق على تأثير الانتقال النازل

المعنى: يشير هذا إلى أن حوالي ثلث العينة لا يرون أن الانتقال النازل له تأثير كبير عليهم. يمكن أن يكون ذلك نتيجة لعدة عوامل، مثل استقرار وظائفهم، أو لأن التغييرات السلبية لم تكن كبيرة بما يكفي لتحدث فرقاً ملحوظاً في حياتهم المهنية.

و يعكس الجدول حالة من التدهور الاجتماعي والاقتصادي بين العمال. النسبة الكبيرة التي تؤكد تأثير الانتقال النازل تشير إلى أن هناك شريحة كبيرة من العمال تعاني من تدهور في وضعها الاجتماعي أو الاقتصادي.

كما يمكن ملاحظة التفاوت الاجتماعي من خلال النسبة الكبيرة التي تأثرت بالانتقال النازل. هذا يشير إلى وجود فجوة كبيرة بين العمال في كيفية تأثرهم بالتغيرات الاقتصادية السلبية.

وقد يكون للسياسات العمالية والتغيرات الاقتصادية دور في هذا التأثير. العمال الذين يشعرون بعدم الأمان الوظيفي قد يكونون أكثر عرضة لتأثير الانتقال النازل.

إن تأثير الانتقال النازل قد يرتبط بانخفاض الرضا الوظيفي. الغالبية التي لاحظت التأثير السلبي ربما تشعر بعدم الرضا تجاه وظائفها وظروف العمل بشكل عام.

يبدو أن الانتقال النازل له تأثير ملحوظ على غالبية العمال، مما يشير إلى تدهور في ظروف العمل والمعيشة لغالبية العمال.

ومع ذلك، فإن عدم اتفاق جميع العمال على هذا التأثير يبرز الحاجة إلى النظر في العوامل التي تمنع شريحة من العمال من التأثر بشكل كبير بالانتقال النازل، مثل استقرار وظائفهم أو الحماية التي يتمتعون بها.

قد يكون من المهم إجراء دراسات أعمق لفهم الأسباب وراء تأثر بعض العمال بشكل أكبر بالانتقال النازل، مثل العوائق الاجتماعية أو الاقتصادية، والسياسات التي يمكن أن تساعد في تقليل هذا التدهور.

\*نتائج الدراسة :

1- نتائج الفرضية الأولى :

- " نعم الانتقال الأفقي له علاقة بالأداء الوظيفي "
- حسب جدول (08) للفرضية الأولى فإنها حازت أعلى نسبة هي 56.0% من المبحوثين و حسب المتغير المستقل (الجنس) لفئة الإناث حسب النقل لفرع آخر.
- حسب جدول (09) للفرضية الأولى فإنها حازت أعلى نسبة هي 79.1% من المبحوثين و حسب المتغير المستقل (الحالة الإجتماعية)
- حسب الجدول (10) للفرضية الأولى فإنها حازت أعلى نسبة هي 42.9% من المبحوثين و حسب المتغير المستقل (سنوات الخبرة).
- حسب الجدول (11) للفرضية الأولى فإنها حازت أعلى نسبة هي 56.0% من المبحوثين و حسب المتغير المستقل (المستوى التعليمي).
- حسب الجدول (12) للفرضية الأولى فإنها حازت أعلى نسبة هي 51.6% من المبحوثين و حسب تأثير الانتقال الصاعد على العمال .

2- نتائج الفرضية الثانية :

- " نعم الانتقال الصاعد له علاقة بالأداء الوظيفي "
- حسب الجدول (13) للفرضية الثانية فإنها حازت أعلى نسبة هي 71.4% من المبحوثين و حسب المتغير المستقل (الجنس).
- حسب الجدول (14) للفرضية الثانية فإنها حازت أعلى نسبة هي 94.5% للخبرة المهنية من المبحوثين و حسب المتغير المستقل (سنوات الخبرة المهنية).

- حسب الجدول (15) للفرضية الثانية فإنها حازت أعلى نسبة هي 93.4% من المبحوثين و حسب المتغير المستقل (المستوى التعليمي).

- حسب الجدول (16) للفرضية الثانية فإنها حازت أعلى نسبة هي 100% من المبحوثين لزيادة المسؤولية و حسب المتغير المستقل (الحالة الإجتماعية).

- حسب الجدول (17) للفرضية الثانية فإنها حازت أعلى نسبة هي 61.5% بنعم من المبحوثين و حسب تأثير الانتقال الصاعد على العمال .

### 3- نتائج الفرضية الثالثة :

- " نعم الانتقال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي "

- حسب الجدول (18) للفرضية الثالثة فإنها حازت أعلى نسبة هي 95.6% بلا من المبحوثين و حسب المتغير المستقل (المستوى التعليمي).

- حسب الجدول (19) للفرضية الثالثة فإنها حازت أعلى نسبة هي 54.9% للحرصان من المبحوثين و حسب المتغير المستقل (سنوات الخبرة).

- حسب الجدول (20) للفرضية الثالثة فإنها حازت أعلى نسبة هي 71.4% بنعم من المبحوثين و حسب المتغير المستقل (الحالة الاجتماعية) نحو العزاب .

- حسب الجدول (21) للفرضية الثالثة فإنها حازت أعلى نسبة هي 83.5% بنعم من المبحوثين و حسب المتغير المستقل (الحالة الاجتماعية).

- حسب الجدول (22) للفرضية الثالثة فإنها حازت أعلى نسبة هي 71.4% بنعم من المبحوثين و حسب تأثير الانتقال النازل على العمال.

الخاتمة

## الخاتمة

في ختام هذا البحث حول الحراك المهني وأثره على الأداء المهني، يمكننا أن نستخلص أن الحراك المهني، بكل أشكاله، يلعب دورًا حيويًا في تطوير وتنمية الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

الحراك الأفقي، الذي يتمثل في انتقال الموظف إلى وظيفة أخرى على نفس المستوى الوظيفي، يتيح فرصًا لتعلم مهارات جديدة وتوسيع الخبرات المهنية. هذا النوع من الحراك يسهم في تنمية الإبداع والابتكار من خلال التعرض لتحديات مختلفة وبيئات عمل جديدة، مما يعزز من قدرة الموظف على التكيف والتعلم المستمر.

الحراك الصاعد، أو الترقية إلى مناصب أعلى، يرتبط بشكل مباشر بتحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي. فالترقيات تُمثل اعترافًا بجهود الموظفين وإنجازاتهم، مما يؤدي إلى تعزيز معنوياتهم وزيادة مستوى الالتزام والأداء، ومع ذلك، يتطلب الحراك الصاعد استعدادات مكثفة وتطوير مستمر للمهارات القيادية والإدارية، الحراك النازل، الذي يعني انتقال الموظف إلى وظيفة أدنى مستوى، يمكن أن يكون له آثار سلبية على الروح المعنوية والأداء إذا لم يتم التعامل معه بحذر. إلا أن هذا النوع من الحراك يمكن أن يكون مفيدًا في بعض الحالات إذا كان ناتجًا عن إعادة هيكلة تنظيمية تهدف إلى تحسين الكفاءة العامة للمنظمة، أو كجزء من استراتيجية لإعادة تأهيل الموظفين وإعادة تدريبهم.

بشكل عام، يمكن القول إن الحراك المهني، بجميع أشكاله، له تأثير كبير على الأداء المهني. المؤسسات التي تشجع على الحراك الوظيفي وتوفر بيئة داعمة للنمو والتطور المهني تستطيع تحقيق مستويات أعلى من الأداء والابتكار. لذا، من المهم أن تضع المؤسسات استراتيجيات واضحة لإدارة الحراك المهني بما يتناسب مع أهدافها التنظيمية واحتياجات موظفيها، لضمان تحقيق التوازن بين التطور الشخصي للموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

## - ملحق (01)

### الاستبيان

\* البيانات العامة : من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختيار.

الجنس:  ذكر  أنثى/ السن: .....

الحالة الاجتماعية:  متزوج  أعزب  أرمل

المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

سنوات الخبرة: (  01 - 03 سنوات ) (  04 - 05 سنوات ) (  05 - فما فوق )

. المنصب الحالي : .....

المحور الأول: الانتقال الأفقي له علاقة بالأداء الوظيفي

ج1/ هل تم نقلك من فرع إلى آخر ؟  نعم  لا

- في حالة نعم لماذا؟.....

ج2/ هل ترى أن انتقال العمال من فرع لآخر داخل المؤسسة يشجع أكثر على :

الانضباط  تحسين أدائهم  تحسين مهارات العمل  آخر حدد...

ج3/ هل نقل العمال بشكل مفاجئ يحفزهم أكثر على العمل ؟  نعم  لا

ج4/ بصفتك كعامل هل تريد الانتقال من المصلحة الحالية إلى أخرى ؟  نعم  لا

- في حالة نعم لماذا.....

5./ هل تم نقلك من مصلحة إلى أخرى :  زيادة الإنتاج  لمصلحتك الخاصة  رغبة منك  آخر حدد.....

6./ هل ترى أن تنقل العمال بين المهام في نفس المصلحة بإمكانه أن يؤثر على مستوى أداؤهم المهني؟  نعم  لا

7./ هل الانتقال الأفقي يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال ؟  
.....

### المحور الثاني : الانتقال الصاعد له علاقة بالأداء الوظيفي

8./ هل تمت ترقيتك في عملك الحالي ؟  نعم  لا

- في حالة نعم على أي أساس تم ترقيتك للمنصب الأعلى.....

9./ على أي أساس تتم الترقية في مؤسستك ؟.....

10./ هل الترقية لمنصب أعلى تزيد من انضباط و صرامة العمال ؟  نعم  لا

11./ هل الترقية لمنصب أعلى تحفز على تحسين الأداء ؟  نعم  لا

12./ هل ترى أن الترقية سبب لبذل العمال أقصى جهدهم ؟  نعم  لا

13./ برأيك هل الترقية هي :  زيادة المسؤولية  أم نقص في المسؤولية

14./ هل الانتقال الصاعد يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال؟  نعم  لا

### المحور الثالث : الانتقال النازل وعلاقته بالأداء الوظيفي

15./ هل تم نقلك من منصب أعلى إلى منصب أدنى؟  نعم  لا

16./ في حالة نعم لماذا ؟.....

17./ هل الإنذار يعمل على :  حرصان العاملين  تباطئهم

18./ هل إنهاء مهام العاملين بدون إنذار يقلل من رغبتهم في العمل ؟  نعم  لا

19./ هل إنهاء مهام العاملين بدون إنذار يزيد من رغبتهم في العمل ؟  نعم  لا

20./ هل يؤثر عليك أنت كعامل توبيخ المسؤولين ؟  نعم  لا

21./ هل تعرض العاملين للتوبيخ يزيد من مسؤولية العامل اتجاه عمله ؟  نعم  لا

- في حالة نعم كيف ذلك ؟ .....

22./ هل الانتقال النازل للعمال يؤثر على أدائهم الوظيفي ؟ .....



قائمة المصادر

و المراجع

- المراجع باللغة العربية:

1. محمد بدوي، قاموس أكسفورد المحيط الإنجليزي-العربي، أكاديميا للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2003م.
2. مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام. دراسة ميدانية في ولاية سطيف، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: التنظيم والعمل، جامعة دحمان خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2013م/2014م.
3. أحمد أبو حاقة، معجم النفايس الكبير، دار النفايس للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1430هـ - 2010م.
4. وسام غديري، الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية في المركز الجوّاري للضمان الاجتماعي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2010/2011م.
5. الماحي عبد النور، الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2010/2014م.
6. محمد إبراهيم أشكناني، تقويم الأداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005.

7. محمد علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الدراسات العليا (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009.
8. بن هادية علي والبليش بلحسن، القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
9. عبد الباقي زيدان، علم الاقتصاد المهني أو اقتصاديات العمل، دار الفكر العربي، جامعة الأزهر، مصر، 1976.
10. سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2010.
11. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
12. مراد مزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام. دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2013/2014.
13. محمود الجوهري، المدخل لعلم الاجتماع، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 1984.
14. رقية عبد الله محمد حردان، التعليم والحراك الاجتماعي. دراسة ميدانية بمدينة سوهاج، رسالة دكتوراه، جامعة أسيوط، 1994.

15. فتحي أبو العينين، التحليل الاجتماعي للبناء الطبقي، أفكار ونظريات كلاسيكية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
16. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000.
17. مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة النشر.
18. عادل عشي، الأداء الوظيفي المالي للمؤسسة الاقتصادية، "قياس، تقييم"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.
19. عبد الوحيد صرامة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء الوظيفي المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005.
20. نائل عبد الحفاظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، "الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران، عمان، 1993.
21. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، الجزء الأول.
22. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
23. الداوي الشيخ، دراسة تحليلية للكفاءة في التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم التسيير جامعة الجزائر، 1995.

24. محمد فريد الصحن وعبد السلام أبو قحف، **اقتصاديات الأعمال**، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1987.

المراجع باللغة الفرنسية:

1. Dictionnaire Français, **Dictionnaire de la rousse**, 2004, p 272.
2. Frank Bazureau et al., **Dictionnaire d'économie et de sciences sociales**, Nathan, Paris, France, 2007, p 63.
3. Alxendra Wayoonf, **La mobilité professionnelle**, دار دونود، باريس، 2008، ص 3.
4. Estelle Merier et Geraldine Shmidit, **Gestion des ressources humaines**, Mode et Pearson Education, France, تاريخ النشر غير محدد.
5. Bodin et Jean, **La mobilité professionnelle interne**, Centre d'études et de la recherche sur la qualification, échelon régional de l'emploi de Marseille, juin 1977, p 145.
6. Alysse Louaer, **La mobilité professionnelle des salariés**, Doctorant CRÉPA, DRM-UMR CNRS 7088, Université Paris Dauphine, France, pp 75, 79.
7. M. Gervais, **Contrôle de gestion**, Economica, 6ème édition, Paris, 1997, p 15.
8. G. Donnadieu, **Les ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 1999, p 231.
9. Philippe L., **Compte et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise**, Les éditions d'organisations, Paris, 1995, p 166.
10. Berrah L., **opcit**, p 24.

11. Jacques et al., **Pilotage stratégique**, 2ème édition, Edition d'organisations, Paris, 2001, p 77.
12. Martory B., **Contrôle de gestion social**, 2ème édition, Librairie Vuibert, Paris, 1999, p 02.
13. J.L. Malo, **L'essentiel du contrôle de gestion**, édition d'organisation, 2ème édition 'Paris '1998 'p 11.
14. P. Drucker, **L'efficacité objectif N°1 des cadres**, édition d'organisation '2ème édition 'Paris '1974 'p 14.