



جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل



الحراك المهني واثره على أداء المؤسسة

- دراسة ميدانية لعينة من موظفي مؤسسة العمومية الاستشفائية بمسعد -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

أ. د طعبة سعاد

إعداد الطلبة :

• سعودي زين العابدين

• غزال يوسف

الموسم الجامعي: 2023-2024



الأهداء

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والحنان والتفاني... إلى بسمة الحياة إلى "أمي الحبيبة"

إلى من كلّه الله بالهبة والوفاء... إلى من علمني العطاء دون انتظار...

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. إلى "والدي"

إلى من خصني بحبهما... وشملاي بعطفهما

وفاءً لدينهما... واعتراقاً بفضلهما... إلى "أبي وأمي"

حباً... برّاً... طاعةً... إكباراً... احتراماً

إلى من أرى التفاؤل في أعينهم... والسعادة في صحتهم...

إلى رفقاء دربي وسندي في الحياة... إلى الأوجه المفعمة بالبراءة

ولمحببتكم أزهرت أيامي... إخوتي

إلى من فرقني عنهم الحياة... ومن انكسر ظهري بفقدانهم

إلى أرواح لم أنسى ملامحهم... إلى الراحلين إليك يا الله

اللهم اجعل لهم نعيماً في جنتك... إلى "أجدادي"

إلى أجمل الأصوات... إلى أصول الطمأنينة... إلى الملجأ والملاذ الأول

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات... إلى الأوطان الصغيرة

الأهداء

* إلى التي غمرتني بفيض حنانها

إلى التي احترقت لكي تنير لي دربي

قرة عيني وفؤادي أُمي الغالية

حفظها الله ورعاها.

* إلى والدي الذي مهد لي طريق العلم

وأرشدني إلى الجد في طلبه

* إلى الذين ساندوني ووقفوا إلى جانبي

وتحملوا مسؤوليتي ورعايتي

إخواني وأخواتي كل باسمه

* إلى كافة أساتذة وطلبة قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الجلفة .

وإلى كل من علمني حرفاً وهداني إلى الحق أو زجرني عن الباطل، وإن يكن بكلمة

طيبة.



التشكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

سورة النمل الآية 19

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضله
وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته
نحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

أما بعد:

بكل معاني الشكر والعرفان نتوجه لكل من مدّ يد العون من قريب أو بعيد
ونخص بالذكر اللسان الحكيم والعقل الرشيد الأستاذة " طعبة سعاد "
أهل للمعرفة والسائرة في طريق العلم أعطيت فتسامى عطاؤك
حتى اصطفت عبارات الشكر أمام ذلك النهر المتدفق من العطاء
لا نملك إلا أن نقول لك: جزاكي الله خيرا

كما نتقدم بعظيم الشكر إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل وكل عمال الإدارة
أخيرا فإن وفق هذا العمل وحوى في طياته على إيجابيات ونجاح يذكر فهو منسوب لجميع من ساعدنا.



ملخص الدراسة باللغة العربية



تهدف الدراسة إلى معرفة الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة الاستشفائية بمسعد ، وقد تمت صياغة السؤال الرئيسي كمايلي:

كيف يؤثر الحراك المهني على أداء المؤسسة الاستشفائية العمومية الهائي بالهادي بمسعد ؟
متفرعة منه التساؤلات الفرعية كالتالي:

هل تؤثر الاستقالة للموظفين على أدائهم داخل المؤسسة ؟

هل يؤثر النقل بأنواعه على أداء المؤسسة؟

هل تؤثر الترقية بأنواعها على أداء المؤسسة؟

تمت وضع الفرضيات المناسبة التي تجيب على التساؤلات السابقة
- فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

يؤثر الحراك المهني للعاملين على أداء المؤسسة الاستشفائية الهائي بالهادي بمسعد.

الفرضيات الجزئية

- يؤثر النقل بأنواعه (داخلي خارجي استيداع على أداء المؤسسة.

تؤثر الترقية بأنواعه الرتبة الدرجة) على أداء المؤسسة .

تؤثر الاستقالات للموظفين على أداء المؤسسة.

كما تم الاعتماد في موضوع الدراسة هذا على المنهج الوصفي التحليلي و الاحصائي لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع، وقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة المتكونة من 60 عامل من مجموع العاملين الكلي بالمؤسسة الاستشفائية الهائي بالهادي بمسعد، إضافة إلى استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة مقسمة إلى (04) محاور متضمنة 29 سؤالاً وبعد القيام بعملية تفرغ البيانات في جداول وتحليلها ومناقشتها من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة كما تم الاعتماد على الملاحظة لتعزيز دراسة

الاستنتاجات العامة المستخلصة من الجداول المعروضة تشير إلى عدة نقاط رئيسية:

1.التوزيع الديموغرافي للمبجوثين: الذكور يمثلون نسبة كبيرة بنسبة 65%، والأعمار الأكثر شيوعاً هي بين 31 و 41 عاماً (54%)، ومعظمهم متزوجون (76%)، ويملكون سكناً خاصاً بهم (63%).

2.التأثيرات على الأداء والتطوير المهني: النقل داخل المؤسسة يسهم في تعزيز الأداء الفردي والتنمية المهنية، ويعزز الولاء للشركة والانتماء الوظيفي.

3.الترقية والرضا الوظيفي: الترقية تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء، وتشجع على التفاني وتطوير المهارات.

4.الاستقالة وتأثيراتها: الاستقالة قد تؤثر سلباً على الأداء والاستقرار في المؤسسة، ولكنها قد تكون فرصة للتغيير والتطوير.

5.التحديات في المؤسسات الصحية: في المؤسسات الاستشفائية، تكون الاستقالات تحدياً كبيراً نظراً لطبيعة الخدمات الحيوية التي تقدمها، وتتطلب إدارة فعالة للخسائر الناجمة عن انتقالات الموظفين.باختصار، يظهر الاستنتاج العام أن العوامل المختلفة مثل

التوزيع الديموغرافي، والنقل داخل المؤسسة، والترقية، والاستقالة تؤثر بشكل مباشر على الأداء والاستقرار في المؤسسات، ويجب إدارتها بحذر لتعزيز الرضا الوظيفي والاستمرارية الإدارية.

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية

summary:

The study aims to identify

professional mobility and its impact on the performance of the hospital institution in Massad.

The main question was formulated as follows:

How does professional mobility affect the performance of the public hospital institution in Massad?

The sub-questions are as follows:

Does the resignation of employees affect their performance within the organisation?

Does relocation affect the performance of the organisation?

Does promotion affect the performance of the organisation?

The appropriate hypotheses were developed to answer the previous questions

-Hypotheses of the study

General hypothesis:

The professional mobility of employees affects the performance of the Hani Balhadi Hospital in Massad.

Partial hypotheses

-All types of transfers (internal and external) affect the performance of the institution.

Promotion of all types of promotion (rank and grade) affects the performance of the organisation.

Resignations of employees affect the performance of the organisation.

The study relied on the descriptive, analytical and statistical method because it is in line with the nature of the subject, and a simple random sample of 60 workers was selected from the total number of workers in the Hani Balhadi Hospital Institution in Massad, in addition to using the questionnaire form as a tool to collect data from the study field divided into (04) axes containing 29 questions, and after the data was tabulated, analysed and discussed in order to answer the study questions, and relied on observation to enhance the study of the general conclusions drawn .

The general conclusions drawn from the presented tables indicate several key points:

.1Demographic distribution of the respondents: Males represent a large proportion (65 per cent), the most common ages are between 31 and 41 years (54 per cent), most of them are married (76 per cent), and own their own housing (63 per cent.)

.2Impacts on performance and career development: Intra-organisational mobility enhances individual performance and professional development, and promotes company loyalty and job belonging.

.3Promotion and Job Satisfaction: Promotion plays an important role in raising the level of job satisfaction and performance, and encourages dedication and skill development.

.4Resignation and its effects: Resignation can negatively affect performance and stability in the organisation, but it can also be an opportunity for change and development.

.5Challenges in Health Organisations: In hospital organisations, resignations are a major challenge due to the nature of the vital services they provide, and require effective management of losses due to staff transfers. In summary, the overall conclusion shows that various factors such as demographics, intra-organisational transfer, promotion and resignation directly affect performance and stability in organisations, and must be carefully managed to enhance job satisfaction and managerial continuity

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء.....
	شكر وعرهان.....
	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....
	فهرس المحتويات.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الإشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الجانب النظري	
الفصل الأول : مدخل عام للدراسة	
5	1- أسباب اختيار الموضوع
6	2- أهداف الدراسة
6	3- أهمية الدراسة
6	4- الإشكالية
7	5- الفرضيات
8	6- تحديد المفاهيم
10	7- المقاربة السوسولوجية
11	8- الدراسات السابقة
12	9- تقييم الدراسات
الفصل الثاني: الحراك المهني	

8	تمهيد
9	1- تعريف الحراك المهني
10	2- العوامل التي تؤثر في الحراك المهني
12	3- أهمية ومحددات الحراك المهني
15	4- أنواع و أشكال الحراك المهني
28	5- النظرية للحراك المهني
31	خلاصة
الفصل الثالث: الأداء في المؤسسة	
33	تمهيد
34	1- مفاهيم أساسية حول الأداء
35	2- أبعاد أداء المؤسسة
38	3- تصنيفات الأداء في المؤسسة
42	4- مستويات الأداء في المؤسسة
43	5- العوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسة
48	6- تقييم وتحسين الأداء في المؤسسة
50	7- مستويات تقييم أداء المؤسسة
	8- علاقة الحراك المهني بأداء المؤسسة
52	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
55	تمهيد.....
56	1 منهج الدراسة.....
56	2 حدود الدراسة.....
57	3 مجتمع الدراسة.....

58	4 أداة الدراسة.....
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات	
80	تمهيد.....
81	1 عرض نتائج الفرضية العامة.....
81	2 عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى.....
82	3 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية.....
82	4 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.....
84	الاستنتاج العام.....
86	قائمة المصادر والمراجع.....

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	الشكل رقم (01) : المخطط تتبين حالات الحراك المهني الأفقي	01
18	الشكل رقم (02) : أنواع الحراك المهني العمودي	02
21	الشكل رقم (03): تركيب العناصر و المبادئ التي تؤخذ في الحسبان في الحراك المهني	03
36	الشكل رقم (4): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	04
39	الشكل رقم (5) الأداء الاقتصادي	05
40	الشكل رقم (6) الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة	06
46	شكل رقم (7) القوى الخمسة لبورتر	07
50	شكل رقم (8): مستويات تقييم الأداء .	08

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الجدول رقم1: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	59
02	الجدول رقم2: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن	59
03	الجدول رقم3: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	60
04	الجدول رقم4: يمثل توزيع أفراد عينة حسب السكن	60
05	الجدول رقم5: يمثل توزيع أفراد عينة حسب نوع السكن : 61	61
06	الجدول رقم6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة العمل:61	61
07	الجدول رقم7: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب نظام العمل 62	62
08	الجدول رقم8: مكان العمل السابق	62
09	الجدول رقم9: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب نوع التخصص	63
10	الجدول رقم11: يمثل نقل الموظف خلال مسار المهني	64
11	الجدول رقم12: يمثل عدد مرات التي تم نقل الموظف فيها	64
12	الجدول رقم13: يمثل في كلتا الحالتين	66
13	الجدول رقم14: يمثل تقديم طلب النقل الوظيفي بين المصالح داخل المؤسسة	66
14	الجدول رقم15: يمثل رد الطلب:	67
15	الجدول رقم16: يمثل طلب النقل خارج المؤسسة	67
16	الجدول رقم17: يمثل رد الطبيب	68
17	الجدول رقم18: يمثل استشارة الطبيب في حالة نقله إلى مكان آخر	68

69	الجدول رقم 19: يمثل ممارسة الطبيب أي نشاط مهني آخر إضافة إلى عمله في المؤسسة	18
69	الجدول رقم 20: يمثل مهنة الطبيب أخرى بإضافة إلى عمله في المؤسسة	19
71	الجدول رقم 21: يمثل لنا استقالات في صوف الزملاء: 71	20
71	الجدول رقم 22: يمثل أسباب الاستقالة: 71	21
72	الجدول رقم 23: يمثل تأثير استقالة أحد الزملاء على أدائك في المؤسسة: 72	22
73	الجدول رقم 24: يمثل تعرض أحد الزملاء الطرد من العمل	23
73	الجدول رقم 25: يمثل حصول الطبيب على تدريب أو تكوين قبل تنصيب في المؤسسة	24
74	الجدول رقم 26: يمثل مدة التدريب أو التكوين في المؤسسة	25
74	الجدول رقم 27: يمثل عدد مناصب إداري	26
75	الجدول رقم 28: يمثل الترقية في العمل	27
75	الجدول رقم 29: يمثل عمل الموظف في التخصص	28
76	الجدول رقم 30: يمثل عقوبات التي تعرض لها الموظف من طرف المؤسسة :	29
76	الجدول رقم 31: يمثل أنواع العقوبات التي يتلقها الطبيب	30
77	الجدول رقم 32: يمثل معاناة الطبيب من أي مشاكل في عمل	31

مقدمة

ينبؤنا تاريخ الحركات العمالية أن الحراك المهني من أهم الحركات في المؤسسات، نظرا لما تقوم به من مهام تسعى من خلالها الى الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية حيث أن هذه المهام تشكلت وتجدت في الضغط على أرباب العمل والحكومات من أجل تحقيق مستحقاتها، فهناك علاقة بين العامل ورب العمل، جاءت هذه العلاقة كنتيجة للثورة الصناعية ، حيث تشهد المجتمعات الإنسانية تطورات سياسية واقتصادية اجتماعية وثقافية ،فقد تنعكس هذه التغيرات على الحالة الاجتماعية والاقتصادية لإفرادها قد يفرز حراكهم المهني ،كما قد تحسن وضعيته مقارنة حراكه المهني ما بين الأجيال وعلى هذا الأساس فإن الحراك المهني نتيجة لعوامل هيكلية وفردية تتحكم في الحالة الاجتماعية والاقتصادية لأفراد المجتمع.

في فالفرد يسعى من خلال الحراك المهني في حياته إلى تحقيق طموحاته المتمثلة أداءه داخل المؤسسة ، والترقيات المهنية المرغوبة والتي تصعد بالفرد أن يحصل عليها من وظيفته الجديدة التي يأمل الفرد أن يرقى إليها ، فالحراك المهني في المؤسسات الاستشفائية تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر عللا أداء الموظفين و بالتالي على جودة الخدمات الصحية المقدمة ، فالحراك المهني يتضمن انتقال الموظفين بين مختلف الأطوار أو الترقيات الداخلية ، لإضافة إلى انتقال الموظفين بين مختلف المؤسسات الصحية.

وبما أن الموظفين في الم مؤسسة الاستشفائية الهاني بالهادي بمسعد أحد أقطاب العملية الإدارية وهم المسؤولون عن الأعمال الإدارية والفنية ويعملون على تنظيم العمل وتسهيله مما ينعكس أدائهم على المؤسسة ككل لذلك يجب توفير البيئة المناسبة لهم ،والاستقرار الوظيفي في العمل حتى تزيد إنتاجيتهم في العمل ، وعدم انتقالهم إلى المؤسسات أخرى.

انطلاقا من هذا نحاول من خلال دراستنا هذه معرفة الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة الجزائرية ، وهكذا تم هذا الموضوع في شقه النظري والميداني ،من خلال خطة بحث اشتملت على خمسة فصول كل فصل

تضمن القسم النظري خمسة فصول بالإضافة على مجموعة من التوصيات فصل منه خصصته للبناء المنهجي للدراسة، وثلاثة فصول لإطار النظري بالإضافة إلى فصل الميداني للدراسة، وقد تمثل ميدان الدراسة في المؤسسة الاستشفائية العمومية الهادي بالهادي مسعد



الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

- 1- اسباب اختيار الموضوع
- 2- أهداف الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- الإشكالية
- 5- الفرضيات
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- المقاربة السوسولوجية
- 8- الدراسات السابقة
- 9- تقييم الدراسات

1- أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة أدت بنا إلى اختيار الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي
أسباب ذاتية:

- ✓ الموضوع يصب في إطار تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل .
- ✓ الفضول المعرفي للبحث في جزئيات هذا الموضوع.
- ✓ لإثراء مكتبة الكلية.
- ✓ حب إطلاعي على هذا الموضوع وعرفة خباياه.

أسباب موضوعية:

- لمعرفة المزيد حول بعض المشكلات التي أدت إلى حدوث تراجع قطاع الصحة رغم حصولها على المال والدعم معرفة ما إذا كان هناك حراك مهني داخل المؤسسة ومعرفة حركة سير المؤسسات.
- اعتبار الحراك المهني من أهم العوامل المؤثرة في سير عمل المؤسسة.

2- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة عموماً إلى البحث في مدى تأثير الحراك المهني على أداء المؤسسة الاستشفائية سواء كان داخلياً أو خارجياً ، ومعرفة ما إذا كانت تتعكس سلبياً وإيجابياً على هذه المؤسسة.

تهدف كذلك إلى معرفة الجوانب التي تبرز لنا تجليات الحراك المهني في المؤسسة. ومعرفة مدى تأثير الترقية على أداء العمال، سواء من حيث الرتبة أو الدرجة، كما أن للتنقل بين المصالح تأثير في الأداء المؤسسي.

إضافة إلى معرفة مدى تأثير استقالة العمال على أداء المؤسسة ومعرفة ما إذا كانت المؤسسة تحتوي على البديل لهذا العامل بالإضافة إلى عامل التقاعد وخروج فئة فعالة تترك فراغاً في مكان عملها.

3- أهمية الدراسة

يعد موضوع الحراك المهني من المواضيع التي تشغل تفكير معظم الدارسين حول معرفة تجلياته، ومدى تأثيره على أداء المؤسسات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي عامة، وخاصة المؤسسة الاستشفائية، حيث تتجلى أهمية الدراسة في ما يلي:

- ✓ التعرف على العلاقة بين الحراك المهني والأداء الوظيفي
- ✓ تحديد تأثير الحراك المهني على أداء المؤسسة
- ✓ الكشف عن أنواع الحراك المهني الموجودة داخل المؤسسة و أثرها على الأداء

4- الإشكالية:

إن موضوع الحراك المهني تم التطرق إليه من قبل الكثير من الباحثين و المنظرين الاجتماعيين باختلاف إتجاهاتهم و مدارسهم و المجتمعات التي عاشوا فيها و درسوها و الفترات الزمنية التي عاصروها.¹

فالأول و المرجع الرئيسي لدراسة هذه الظاهرة هو الباحث الإجتماعي الأمريكي " بيتريم سوروكين" الذي يعتبر صاحب أول و أكبر مؤلف مخصص للحراك المهني (الحراك المهني صدر عام 1927)، لقد حاول الباحث تفسير و إستنباط العوامل التي تتحكم و تسهل إنتقال الأفراد من مستوى إلى آخر في السلم المهني.

إن لكل مؤسسة جانب إداري، محض تتخذ فيه خطوات ومبادئ واضحة من أجل تحقيق أهدافها، فهي منظمة لها قوانين تضم الميادين الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، حيث أن هذا الجانب الإداري يعمل كدليل إرشادي للعاملين في المؤسسة و العمل نحو الهدف المشترك. و تسعى الإدارة إلى تهيئة بيئة الأعمال من عمل أعضاء هذه المؤسسة بروح الفريق التنقل من منصب الآخر و إنجاز المهام بكفاءة في الأداء، وهذا ما يطلق عليه بالحراك المهني داخل المؤسسة، إذ يعتبر كوسيلة لتنمية الكفاءات، وهو ظاهرة اجتماعية يعبر عن سهولة الحركة والتي تعني انتقال فرد أو جماعة من منصب عمل إلى آخر.²

¹ بن هادية علي، والبليش بلحسن، القاموس الجديد للطالب، ط7، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1991، ص273

² -ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ب ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص51.

الحراك المهني في المؤسسة هو تلك التغيرات والتحويلات التي تطرأ على مستويات بعض العاملين أثناء القيام بأعمالهم وعند انتقالهم من وظيفة إلى أخرى، مما قد ينعكس سلباً على المؤسسة في حد ذاتها وهذا ما يؤدي إلى توتر علاقات العمل بسبب استقالة أو تقاعد اليد العاملة المؤهلة ذات الكفاءة والخبرة في العمل.

يعد الحراك المهني احد العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي لهذا فعلى المؤسسة القيام بتفعيل الأداء داخل مصالحتها ، وعلاقة الحراك المهني وأثره على أداء الوظيفي ،وعليه في ضوء مشكلة الدراسة يمكن أن نطرح أسئلة التالية:

التساؤل الرئيسي:

كيف يؤثر الحراك المهني على أداء المؤسسة الاستشفائية العمومية الهاني بالهادي بمسعد؟

التساؤلات الفرعية:

- ✓ هل يؤثر النقل بأنواعه على أداء المؤسسة؟
- ✓ هل تؤثر الترقية بأنواعها على أداء المؤسسة؟
- ✓ هل تؤثر الاستقالة للموظفين على أدائهم داخل المؤسسة ؟

5- فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

يؤثر الحراك المهني للعاملين على أداء المؤسسة الاستشفائية الهاني بالهادي بمسعد.

الفرضيات الجزئية:

- يؤثر النقل بأنواعه (داخلي، خارجي، استدياع) على أداء المؤسسة.
- تؤثر الترقية بأنواعه (الرتبة الدرجة) على أداء المؤسسة .
- تؤثر الاستقالات للموظفين على أداء المؤسسة.

6- تحديد المفاهيم

الحراك لغة: حركة تحرك تحريك.

حركة : نشاط ، عمل ¹

اصطلاحا : مستعمل لوصف حركة انتقال الأفراد من فئة أو وظيفة إلى أخرى داخل نفس المجتمع وقد يكون على مراتب سلم التدرج الاجتماعي نحو الأعلى ونحو الأسفل.

المهنة لغة أنكرها الأصمعي وقال : الكلام الفتح .

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

اصطلاحا: هي الحرفة التي يتخذها الشخص لكسب العيش.

تعريف آخر هي العمل الذي يحتاج إلى خبرة ومهارة وحنق بممارس

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 أو وضع اجتماعي أخرى 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.

الحراك المهني: الذي يعني كل التغيرات التي تحدث لفرد إزاء العمل ويقصدونها التغييرات في الوظيفة، مجال النشاط، مكان العمل المؤسسة، والانتقال ما بين الوظائف أو المهن، البطالة وعدم النشاط.

تعريف سور وكين: "انتقال الفرد أو الجماعة من طبقة ومستوى اجتماعي اقتصادي معين إلى طبقة أخرى أو مستوى اجتماعي اقتصادي آخر بحيث يرتبط بهذا الانتقال تغيير في مستوى وظيفة ودخل الفرد وقد يكون هذا الانتقال إلى أعلى أو إلى الأسفل. "

¹ مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام،

رسالة ماجستير، في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حممد

خيضر بسكرة 2023 - 2024، ص63/04

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 والاستياداع من أجل تحقيق هدف معين في المؤسسة.

أنواع الحراك المهني:

الحراك المهني الداخلي: هو الانتقال من وظيفة أو منصب عمل إلى آخر داخل مؤسسة معينة عن طريق الترقى أو الصعود أو المحافظة على المكانة في السلم الهرمي الوظيفي في المؤسسة. من أشكاله: حراك داخلي صاعد نحو الأعلى، حراك داخلي نحو الأسفل، وحراك داخلي أفقي.

الحراك المهني الخارجي: هو الانتقال من منصب عمل أو وظيفة إلى أخرى خارج المؤسسة أو المنظمة التي كان يعمل بها من أشكاله: حراك خارجي رأسي، حراك خارجي أفقي.

المؤسسة: "هي جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو اقتصادية أو خيرية، وكل تنظيم يرمي إلى الإنتاج ، أو المبادلة للحصول على ربح.¹

تعريف آخر للمؤسسة : هي وحدة اقتصادية مؤلفة من مجموعة أفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق هدف معين."

كما يمكن اعتبارها مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلالية ،والذاتية، وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبل تحقيق غاية المؤسسة.

تعريف آخر: المؤسسة هي كيان اجتماعي، وتجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ وأداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها.

التعريف الإجرائي للمؤسسة: نعرف المؤسسة على أنها عبارة عن هيكل تنظيمي وذات طابع اجتماعي، تتضمن مجموعة من الأفراد يعملون كفريق مشترك وفق ضوابط وقوانين مشتركة، بهدف تحقيق ربح أو غاية معينة وكانت مؤسستنا معينة هي مستشفى مسعد .

¹ مراد رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير ،في علم الاجتماع، ختصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.كلية العلوم الإنسانيةوالاجتماعية، جامعة حممد خيضر بسكرة 2023 - 2024 ، ص 68

الأداء لغة: يشير المعنى اللغوي أدى إلى معنى : مشى مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء. وأدى الشئ قام به ، وأدى الشهادة : أدلى بها وأدى إليه الشئ: أوصله إليه .
الأداء: هو الإيصال والقضاء.

اصطلاحا يعرفه معجم المصطلحات العلوم الإدارية الذي عرف الأداء بأنه : " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب تعريف كود الأداء على أنه الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة حسب قدراته واستطاعته. أما ولسن ووسترن فقد عرف الأداء أنه المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة.¹

عرفه **أحمد زكي:** في كتابه " علاقات العمل في الدول العربية على أنه: تأدية العمل تبعا لتوجيهات وإشراف صاحب العمل وفقا لأحكام القانون و أنظمة العمل.
التعريف الإجرائي للأداء : نعرفه على أنه واجب على الفرد أن يقوم بتأديته وفق القوانين الموجهة له من طرف المؤسسة التي يعمل بها من أجل تحقيق نشاط أو عمل معين.
تعريف الأداء المؤسسي: يعرفه (p.druker) على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

تعريف آخر : هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء بينها الداخلية والخارجية.²

التعريف الإجرائي للأداء المؤسسي: هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ورؤيتها من خلال الاستفادة الفعالة من الوارد المتاحة وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية في سياق المؤسسات الاستشفائية تتعلق بمجموعة من العوامل تتمثل في الجودة الصحية ، الكفاءة التشغيلية ، الأداء المالي ،التنمية المستدامة ، تطوير الموظفين لتقديم رعاية صحية عالية الجودة وتحقيق الرضا للموظفين و المرضى على حد سواء.

¹ ابن منظور في ، "لسان العرب". دار اجليل، بيروت . المجلد الخامس ، 2022 ص 210

² ابن منظور في ، مرجع نفسه ، ص 215

7- المقاربة السوسولوجية:

جرت العادة في البحث السوسولوجي التطرق لموضوع المقاربة السوسولوجية حتى أن البعض يعتبرها ركيزة من ركائز البحث السوسولوجي لعدة إعتبارات منها :

- وضع الدراسة في إطار نظري لتفسير الظاهرة المراد دراستها، وفقا لأفكار هذه النظرية ومفاهيمها.

- تمييز البحث السوسولوجي عن باقي البحوث .

وسعيا منا لوضع هذه الدراسة في إطار نموذج نظري نجد بأن موضوع العلاقات الإجتماعية وأثرها على ولاء العاملين داخل المنظمة الصناعية يستوعب أكثر من إطار نظري واحد، إذ بناء على تفرع أشكال العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة وتعدد المرجعيات التي تحدد السلوك، نجد بأن كل شكل من أشكال العلاقات والفعل داخل التنظيم يصلح لأن يكون في سياق تفسيرات وتحليلات نظرية معينة، فتعدد المداخل النظرية في هذا الموضوع راجع إلى تعدد المرجعيات في إقامة العلاقات والولاء، وعلى هذا الأساس فإننا سنتبنى من خلال هذه الدراسة مقارنة متعددة المداخل وعدم الاكتفاء بمقاربة نظرية واحدة مع التركيز على المنظور الخلدوني ونظرية التحليل الاستراتيجي ونظرية التبادل وسنتعرض إلى هذه المقاربات بالتفصيل في الفصل الموالي .

8- الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت موضوع الحراك المهني.:

الدراسات الاجنبية:

.1 How does job mobility relate to work commitment among rural healthcare workers? A cross-sectional study in western China"

السنة 2023

دراسة مقطعية شملت 11 مقاطعة في غرب الصين.

تم إجراء المسح بين العاملين في المؤسسات الصحية الريفية، وشملت العينة 3783 من الأطباء والممرضين الريفيين.

- تضمنت المتغيرات المستخرجة من الاستبيان الأصلي التزام العمل، والذي تم قياسه من خلال أسئلة متعددة تتعلق بنية البقاء في الوظيفة ومستوى الرضا الوظيفي.
- وجدت الدراسة علاقة بين الحراك المهني والالتزام الوظيفي بين العاملين في الرعاية الصحية الريفية، حيث أن التنقل الوظيفي يمكن أن يؤثر على مستويات الالتزام والرضا لدى العاملين.
- مراجعة منهجية للدراسات المنشورة حول مؤشرات تقييم أداء المستشفيات.
- حيث شملت الدراسة 91 دراسة كاملة النص، غالبيتها تم إجراؤها في إيران والولايات المتحدة.
- تضمنت المتغيرات مؤشرات الأداء التي تم تصنيفها إلى هيكل، عمليات، نتائج، وتأثير.
- قدمت الدراسة إطاراً شاملاً لمؤشرات تقييم الأداء في المستشفيات، مع التركيز على كيفية استخدام هذه المؤشرات لتقييم وتحسين أداء المستشفيات على المستويات المختلفة.

3 Job Mobility: How Global Talent Drives Innovation,2023

- الدراسة تعبر عن تحليل نوعي ومراجعة أدبية حول تأثير الحراك الوظيفي على الابتكار في القطاعات المختلفة.
- تم اعداد دراسة حالة لعدة قطاعات في أوروبا مثل الطاقة المتجددة في النرويج والهندسة السيارات في ألمانيا.
- فكانت المتغيرات عبارة عن تأثير المواهب العالمية على الابتكار والتنافسية في الصناعات المختلفة.
- تناولت الدراسة كيفية تعزيز التنقل الوظيفي للابتكار والتنافسية في أوروبا، مستعرضةً فوائد جذب المواهب العالمية في تحسين الأداء وتطوير الخدمات.
- تقييم الدراسة
- قوة الدراسة: الدراسة تتمتع بتصميم قوي لأنها مقطعية وتشمل عينة كبيرة من العاملين في الرعاية الصحية الريفية. استخدام استبيانات موثقة ومقاييس متعددة للالتزام الوظيفي يعزز من موثوقية النتائج.

- نقاط الضعف: البيانات قديمة نسبياً (جمعت في 2013)، مما قد يقلل من ملاءمتها الحالية. كما أن التركيز على المناطق الريفية في الصين قد يحد من تعميم النتائج على السياقات الأخرى.

- أوجه الشبه مع دراستنا:

- تركيز على الحراك المهني وتأثيره على الالتزام الوظيفي، وهو مشابه لموضوع دراستنا.

- الاختلافات:

- التركيز على العاملين في المناطق الريفية، بينما قد تشمل دراستنا مؤسسات استشفائية حضرية.

- السياق الثقافي والاقتصادي المختلف للصين مقارنة ببلد الدراسة.

" 2. Hospital performance evaluation indicators: a scoping review "

(**2023)

- قوة الدراسة: مراجعة شاملة لمنهجيات ومؤشرات تقييم الأداء في المستشفيات، مما يوفر إطاراً متكاملًا يمكن تطبيقه على سياقات مختلفة.

- نقاط الضعف: الاعتماد على الدراسات السابقة قد يعني أن البيانات ليست جديدة، وقد تكون بعض المؤشرات غير قابلة للتطبيق في سياقات معينة.

- أوجه الشبه مع دراستنا:

- كلا الدراستين تهتمان بتقييم الأداء في المؤسسات الصحية.

- الاختلافات:

- دراستنا تركز على تأثير الحراك المهني على الأداء، بينما تركز هذه الدراسة على مؤشرات تقييم الأداء بشكل عام.

- استخدام مجموعة واسعة من المؤشرات قد يختلف عن منهجية دراستنا التي قد تركز على مؤشرات محددة متعلقة بالحراك المهني.

" 3. Job Mobility: How Global Talent Drives Innovation " (**2023)

- *تقييم* :

- *قوة الدراسة*: تسلط الضوء على الفوائد الاقتصادية والابتكارية للحراك المهني العالمي، مما يوفر رؤية شاملة لأثر الحراك المهني.
- *نقاط الضعف*: المقال قد يفتقر إلى البيانات التجريبية ويعتمد بشكل أكبر على الأمثلة النوعية والدراسات الأدبية.
- *أوجه الشبه مع دراستنا*:
- كلا الدراستين تركزان على الحراك المهني وتأثيره، بما في ذلك تأثيره على الابتكار والأداء.
- *الاختلافات*:
- هذه الدراسة تتناول الحراك المهني على نطاق عالمي وفي قطاعات متعددة، بينما قد تركز دراستنا على السياق المحلي والمؤسسات الاستشفائية فقط.
- تعتمد هذه الدراسة على أمثلة نوعية بدلاً من البيانات الكمية.
- أوجه التداخل:
- *تأثير الحراك المهني*: كل الدراسات تشير إلى أن الحراك المهني له تأثير كبير على الأداء والابتكار والالتزام الوظيفي، وهو محور رئيسي لدراستنا.
- *تحليل الأداء*: بينما تختلف منهجيات الدراسات، إلا أنها جميعاً تهتم بكيفية تقييم وتحسين الأداء في سياقات معينة، سواء كان ذلك من خلال الالتزام الوظيفي أو مؤشرات الأداء أو الابتكار.
- التوصيات لدراستنا:
- *الاستفادة من الأطارات الشاملة*: يمكننا الاستفادة من الإطار الشامل لمؤشرات الأداء المستخدم في المراجعة المنهجية لتطوير مؤشرات أداء خاصة بدراستنا.
- *التوجه النوعي والكمي*: من الأفضل استخدام مزيج من التحليل الكمي والنوعي للحصول على فهم أعمق للحراك المهني وتأثيره على الأداء.
- *توسيع العينة*: إذا كانت دراستنا تشمل مناطق حضرية وريفية، فهذا يمكن أن يعزز من تعميم النتائج.

بناءً على هذه التقييمات، يمكن لدراستنا أن تستفيد من منهجيات متنوعة ومؤشرات شاملة للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة.

2- 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 ، وإشكالية الدراسة تتمحور حول:

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

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a > 0.05$) في ضغوط العمل لدى الإداريين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تعزى إلى (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية)؟

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

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a > 0.05$) في الحراك المهني لدى الإداريين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تعزى إلى (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية)؟

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

أهداف الدراسة:

التعرف على درجة ضغوط العمل بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين؟

دراسة مدى وجود فروق فردية بين الإداريين تجاه العمل، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية. التعرف على درجة

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

دراسة مدى وجود فروق فردية بين الإداريين تجاه الحراك المهني، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، والوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية. تحديد طبيعة العلاقة بين الضغوط في العمل والحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين.

نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان والعلاقة بينهما، وقد توصلت إلى النتائج التالية: أن درجة ضغوط العمل في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان جاءت متوسطة، كذلك جاءت درجة الحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان متوسطة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (...) في ضغوط العمل (...). وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة (...) في الحراك المهني تغذى لنوع الاجتماعي في العوامل الثقافية والعوامل الاقتصادية والعوامل الشخصية ولصالح الإناث، وكذلك وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين ضغوط العمل والحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين.

تقييم الدراسة: كانت الاستفادة من الدراسة في إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة الحالية، كما ساعدت على التوجه إلى الكتيب والمقررات والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

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 2014 م، وإشكالية الدراسة تتمحور حول :

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

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a > 1.10$) في ضغوط العمل لدى الإداريين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تعزى إلى النوع

الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية؟

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

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a > 1.10$) في الحراك المهني

لدى الإداريين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تعزى إلى النوع

الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والحراك المهني بين

المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين؟

أهداف الدراسة :

التعرف على درجة ضغوط العمل بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين؟

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

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

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

تحديد طبيعة العلاقة بين الضغوط في العمل والحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين .

نتائج الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان والعلاقة بينهما، وقد توصلت إلى النتائج التالية :

أن درجة ضغوط العمل في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان جاءت متوسطة، كذلك جاءت درجة الحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان متوسطة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية)... (في ضغوط العمل)...، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة)... (في الحراك المهني تغذى لنوع الاجتماعي في العوامل الثقافية والعوامل الاقتصادية والعوامل الشخصية ولصالح الإناث، وكذلك وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين ضغوط العمل والحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين .

تقييم الدراسة: كانت الاستفادة من الدراسة في إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة الحالية، كما ساعدت على التوجه إلى الكتيب والمقررات والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

3- الدراسة الأولى : ام 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 وإشكالية الدراسة تتمحور حول: هل مكنت سياسة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة من إحداث حراك مهني صاعد وهل سمحت المنظومة التربوية من تساوي الحظوظ لأبناء الطبقات المختلفة ما يفرز حراكا مهنيا واجتماعيا صاعدين لعمال 2015/2014 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 ما أحدث فروق جيلية لمختلف الفئات الاجتماعية وهذا ما أفرز حراكا اجتماعيا ومهنيا بين الأجيال.

أهداف الدراسة:

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.

إبراز العوامل المساعدة على الحراك المهني الداخلي والخارجي.

نتائج الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية، ولقد حاولنا دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة النظرية أن الحراك الاجتماعي والمهني ظاهرتين اجتماعيتين يتدخل في إحداثهما عدة عوامل هيكلية وفردية تتحكم في شدتها، تتغير بتغير المجتمعات والمؤسسات الصناعية والمنظمات الاقتصادية. وقد تناولت الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية التي استندنا إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي صغناها (...). وتبين لنا من خلال النتائج أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا، حيث أن هذه الفرضيات تمحورت حول تطور التعليم في الجزائر وتأثيره على حراك العمال اجتماعيا ومهنيا ما بين الأجيال، دور المؤسسة وتنظيمها بالإضافة إلى طموحات العامل في الحراك المهني الداخلي والخارجي.

9- تقييم الدراسة:

إن ما يميز هذه الدراسة أنها اعتمدت على معرفة مدى تأثير تطور التعليم ومجانيته في الجزائر على العمال، وتحديد مدى التحسن الذي مس مستواهم التعليمي، ومدى انعكاسه على الحراك الاجتماعي والمهني ما بين الأجيال وحاولوا إبراز العوامل التي أثرت على الحراك المهني الداخلي والخارجي.

وما يعاب على هذه الدراسة أنها أهملت تأثير تطور التعليم في المؤسسات الخاصة والمدارس العليا، ومعرفة الدور الذي تقدمه هذه المؤسسات من كفاءات وخبرات لمختلف الأجيال ومستواهم ومعرفة النسبة الإحصائية لديهم.

الحراك المهني

تمهيد

- 1- تعريف الحراك المهني
- 2- العوامل التي تؤثر في الحراك المهني
- 3- أهمية ومحددات الحراك المهني
- 4- أنواع و أشكال الحراك المهني
- 5- النظرية للحراك المهني

خلاصة

يعتبر الحراك المهني ظاهرة مرتبطة بمختلف التغيرات التي تطرأ على حياة الموظف ختلال مساره الوظيفي، و الذي يسم ح له بحدوث تغيرات في مكانته الاجتماعية باعتباره يسم ح له بالانتقال متن وضعت اجتماعي إلتى آختر، تعمل مختلف المؤسسات على إعطاء أهمية كبرى لتسيير المستار التوظيفي و مختلف التغيرات التي تصاحبه في الهيكل التنظيمي ، لتستم ح له بتقلد العديد من المناصب و العمل في مختلف المؤسسات و الأقاليم الجغرافية. أما مفهوم الهوية يعبر عن رؤية الفرد لنفسه من خلال المجتمع الذي يشاركه نفس القيم ، و المعتقدات و السلوك و كما يشير أيضا إلى مجموعة من المكونات الغير ثابتة تتغير حسب الظروف التي يعيشها الأفراد، تتشكل هوية الفرد بالنمو و التطور خلال التاريخ الشخصي بما يتوفر له من تدريبات أساسية لضبط السلوك و إشباع الحاجات وفقا لتحديدات اللغة و العادات و المعايير و الأدوار في إطار المنظومة الثقافية للمجتمع . ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلتى ماهية الحراك المهني بالإضافة إلى مصادر ،رهانات، وسياسة الحراك المهني،نطاقاته و اتجاهاته النظرية و أيضا سيتم التطرق إلى مفهوم الهوية، تشكيلها و سيرورة بنائها و اتجاهاتها النظرية.

1- تعريف الحراك المهني

أ- **النظرة الاجتماعية:** الحراك المهني هو صدى للحراك الاجتماعي و العمل علتى الفجوة بين المهنة في بداية و نهاية المسار المهني و مهنة الأب و الأبناء.

ب - **النظرة الاقتصادية:** الحراك المهني مرتبط بتطور قطاع النشاط و بالخصائص التنظيمية (حجم المؤسسة - و المناب الاجتماعي) .وكذلك مرتبط بمحددات الأفراد متن خلال تقييم الرأسمال البشري ، مستوى الشهادة ، و التكوين المستمر و الخبرة المهنية.

ج - **النظرة السيكولوجية:** يعني عنصر مؤثر الذي يدفع للفعل و الذي يؤسس من خلال قوى بئر عقلانية أكثر أو أقل وعيا كما يعني التأثير و الحوافز .¹

التعريفات المعطاة للحراك المهني في أدبيات تسيير الموارد البشرية تعتبر بصفة عامة الحراك المهني كتغيير للمؤسسة أو المنشأة ، و أيضا في إطار أكثر محدودية يعتبر كسلسلة من الوظائف و كذلك كتغيير التعيينات في الهيكل التنظيمي. وفي تعريف أكثر شمولاً يعتبر الحراك المهني سهولة الحركة و يعنني كذلك تغيير المكان أو الوظيفة .

و الحراك المهني إذن هو سهولة الوصل إما بالسياق المفضل أو تغيير اهتمامات جميع الموظفين، و المتمثل في الكفاءات و جميع العلاقات.....إلخ ففكرة الحركة في المنظمة موجودة دائما و لكن ليست بالضرورة تغيير الأفراد. فهذا التعريف مؤسس على قدرات الفرد في تغيير العمل الذي يرتبط بكفاءاته و متطلبات سوق العمل.²

أمتا عندتد " Merier Estelle " و " Schmidt Géraldine " فمفهوم الحراك المهني يتضمن تغيير منصب العمل و الوظيفة والمسار المهني.³

¹ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية . بدون طبعة مكتبة لبنان بيروت 1003 ص 332.

² أحمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجيه معاصرة .ص،400.400.

³ أحمد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص402.

ويعتبر أيضا بمثابة تغيير في المنصب و اجتياز لمختلف الاحتمالات، كتغير شكل

النشاط في المؤسسة إضافة إلى مكافئة العاملين¹.

2-العوامل التي تؤثر في الحراك المهني :

أ-العوامل الاجتماعية

وتتمثل فيما يلي:

- **الزواج:** يؤدي الزواج إلى تغيير الوضع الاجتماعي لأحد الطرفين ، كما يزيد من فرصة الحراك.
- **العلاقات الاجتماعية:** وتمثل العلاقات الاجتماعية أحد آليات المهمة التي تساعد على الحراك الاجتماعي ، حيث تلعب الصداقة و الزمالة و التعارف دوار فعالا في خلق قنوات تساعد على التحرك العمودي لأعلى السلم الاجتماعي ووفقا لما يملكونه من رصيد اجتماعي كبير و شبكة اجتماعية واسعة مع من سيشغلون المراكز و المناصب العليا ، أو مع أصحاب النفوذ و الثروات و المكانات الاجتماعية العالية في المجتمع.
- **تغيير البيئة الانسانية و الاجتماعية :** و مدى تثير هذه البيئة في تغيير الوضع الاجتماعي لمفرد وما يصحبه من احتفاظهم بالمراكز العالية أو عكس ذلك فينحدرون إلى أسفل السلم الاجتماعي.
- **وسائل الاتصال:** فكلما زادت وسائل الاتصال بين الناس و بين الجماعات كلما شجع هذا على الحراك ، وكلما وضعت المعوقات و الحدود أمام سهولة الاتصال عوق هذا فرص الحراك ، ولذلك فإن المجتمع الذي يتميز بكثرة وسائل الاتصال يتميز في الوقت نفسه بكثرة الحراك ، لأن الاتصال في حد ذاته يحطم الحواجز التي تفصل الناس بعضهم عن الآخر ، و يسمح لهم بالارتقاء في السلم الاجتماعي.

¹وسام، الضغوط المهنية وتأثيرها الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية، ص45.

• **التأهيل المهني:** ويقصد به ارتفاع مستوى التأهيل المهني لأفراد و ما يرتبط به من ارتفاع في مستوى التدخل و المكانة الاجتماعية ، فالأفراد اللذين يتمتعون بهي لمهني كبير يعتبرون من أقدر الفئات التي تمكنها الارتقاء و الصعود في السلم الاجتماعي و المهني.

ب -العوامل الاقتصادية:

والتي لها دور في حراك الفرد و أكد ذلك كثل متن "كيم و كولكارني" وتتمثل هذه العوامل في الدخل المادي للفرد و يؤكد الكثير من العلماء على أهمية التدخل كحد العوامل المهمة المؤدية إلى الحراك ، فقد استنت أندرسون في بحث أجاره على عينة من الطلبة أن هناك ارتباط وثيق بين الدخل الاقتصادي و الهيئة الاجتماعية.

ت -العوامل الثقافية:

إن نشر الثقافة و التربية بين الجماهير يساعد على الحر اك ، فيصريح المجتمع قائما على القدرات المكتسبة ، ويساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية و المساواة و الحرية ، فالتعليم يساعد في رفع المستوى التعليمي للمجتمع مما يؤدي إلى الحراك.

يرى "سوروكين" أن النظام التعليمي بشكاله المختلفة يعتبر من أهتم عوامل الحر اك الرأسي ففي المجتمعات التي تكون فيها المدارس مفتوحة أمام الجميع فإن النظام التعليمي يمثل مصعدا اجتماعيا يتحرك من أدنى إلى أعلى قمة.¹

ث -العوامل الديمغرافية

وتشمل الاحتلال الفارقي من خلال الطبقة الاجتماعية و الفروق في معدلات الخصوبة و الوفيات وكذلك من خلال الاختيار الطبقي لصابي المهاجرين و النازحين ، و الحراك المتبادل بين الأفراد (الهجرات القسرية و الطوعية الداخلية و الخارجية) في المجتمع و تحسن الشروط الصحية و معالجة المرضى.

¹ رابة بنت سعيد المشرفي .ضغوط العمل و علاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية و التعليم سلطنة عمان

منوجهة نظر الاداريين ،رسالة ماجستير -إدارة تعليمية-،جامعة نزوى، الأردن، 6044ص ص32-44

ج -العوامل التكنولوجية:

وتشمل الاختراعات التكنولوجية المتعلقة بالانتاج و كذلك بالتوزيع وخاصة سهولة المواصلات و توفر شروط الاستقرار الوظيفي في أماكن العمل مثل السكن .

ح -العوامل التنظيمية:

وتشمل عدة عوامل مثل التغير في نمط الصناعة و الانتاج و إيجاد صناعات جديدة وزيادة في حجم المنظمات الاقتصادية و إعادة توزيع الثروة الناتجة عن الصناعات الجديدة و الزيادة في الانتاجية.¹

3-أهمية ومحددات الحراك المهني :

أ-أهمية الحراك المهني

البحث المتزايد لكثير من المنظمات عن التقلص بإدراكها أن الحراك المهني رهان إستراتيجي للمؤسسات، نتيجة امتلاك يد عاملة تتوافق مع العديد من تغيرات المحيط فالحراك المهني يسمح بهذا التكيف و ينمي الاستعداد للتغيير و تقليل تكلفة التكيف و يسمح كذلك بإعطاء حلول فجائية و مستقبلية ،وفي الهيكل التنظيمي فبار ديغم المسار ليس فقط حركة عمودية نحو الأعلى و لكنه متعدد الاتجاهات يؤخذ في الحسبان جميع أشكال الحراك و لذلك فالحراك المهني فهو يساهم في:

- زيادة تعلق الموظفين بمؤسستهم في الوقت الذي يظهر هناك انفصال الإطارات بالنسبة لمنظمتهم، فالحراك الداخلي وسيلة لدعم هذا التعلق خصوصا بالنسبة لإطارات الشباب .
- المساعدة على تتأقلم التنظيم بفضل تعدد التكافؤ الذي يسمح بإعطاء إجابات سريعة لتغيرات السوق.

¹ذياب البداينية، فايز المجالي. "الحراك الاجتماعي بين الأجيال و التفضيل المهني لدى الأبناء" ، مجلة البحوث التربوية، العدد 2، جامعة قطر ،2022، صص 640-644.

- تحسين معنويات العاملين و تحفيزهم فقرة المسار التي تمثل لغياب الحراك المهني تستاهم في عدم الرضا و الذي يرتبط بفقد رموز النجاح السلطة و الامتتان.¹

- ب -محددات الحراك المهني :

محددات الحراك المهني يمكن تصنيفها في ثلاثة فئات ، بموجب خصائص قطاعية تنظيمية و فردية.

❖ المحددات القطاعية :

اقترح " Haveman " و " Cohen " لإنشاء التنظيمات و إعادة بنائها مصدر مهم في تغيير العمل و هو المحدد القطاعي (الفئوي) و هذا المحدد توجد جذوره في نظرية "March" و "Simon"، فالفرد لا يحصل على قرار الحراك و يسمح بتبن فرصة جديدة تستدعي مفهوم المكافاة في منظور المسار، في حالة إنشاء تنظيمات جديدة يصاحبه بصفة مستمرة ظهور مناصب جديدة للعمل تكون العمل و الذين عملوا من قبل ،و يتضح هذا المحدد من خلال نظرية البحث عن العمل ، عند إنشاء منظمات جديدة و هو مصدر دخول العاطلين عن العمل و هدف العاملين في إيجاد عمل أكثر ملائمة و فائدة و يتميز هذا المحدد بخصائص صناعية أخرى كحجم القطاع ،التخصص،نوع التكنولوجيا المستعملة ،العراقيل الداخلية والخارجية التي أظهرها كل من "Carroll & Mayer" و "Hachen" و أيضا "Stinchcombe" اهتم بمختلف ما بين القطاعات التي أنتجت متغيرات داخل نماذج الحراك المتميزة و هذه الأعمال قد استلهمت أو مستوحاة من نظرية ثنائية سوق العمل التي اهتمت بمختلف القطاعات الداخلية والخارجية المتعلقة بعمال عدم تأهيل العمال الذي يعيق الحركة العمودية.

❖ المحددات التنظيمية:

¹ وسام، مرجع سابق، ص40

العوامل التنظيمية تؤسس لمحددات هامة للحراك المهني الذي يعد مؤشرات لتعقد التنظيم و تنوعه، فحجم المنظمة يؤثر على وضعية العامل في سوق العمل، إضافة إلى ذلك فحجمها الكبير أيضا حافز لاقتراح وعرض عدد من الترقيات، العلاوات، تنمية المسار المهني. و لسوق العمل الداخلي أثر إيجابي في نسبة الحراك، حسب نظرية " March " و " Simon " التي تهتم بالفرد فمحدد الحجم ذا أهمية و يعد الاختيار الاستراتيجي للمنظمة مكسب آخر للحراك فنظرية التكاليف تؤخذ هذا العامل كمغيث لسوق العمل الخارجي والباقي خاضعا لقرار المنظمة.¹

❖ محددات الأفراد :

فالمحددات الفردية للحراك المهني تدرج في إطار نظريته راس المال البشري "Becker" الذي اهتم بالرأسمال الفردي في حين المعارف و الكفاءات و ميول الأفراد يتأثروا في اتخاذ قرار الحراك و المرور من مهنة لأخرى، فالفرد يؤسس على خصائص لإعطاء سوق العمل وضعا مريحا مقارنة بعروض العمل و طلب امتيازات التي تستلزم مكافأة و تنمية المسار المهني. وكذلك فالنساء و الرجال لا يملكون نفس نموذج الحراك و كذلك مخطط تنمية المسار المهني، ويمكن اعتبار نتائج التكوين المهني على الفرد باعتباره يعد مادة للمسؤولية و تطور مسار الموظفين و بالتالي فهو يؤثر على قارر الحراك و في هذا الصدد نجد كل من "Acemoglu" و "Barron" اللذين حاولا تحديد آثار التكوين على حراك العمال، وفي دراسة أخرى قام بها كل من "Blau" و "Duncan" تم التوصل إلى أن هناك علاقة قوية و متوسطة بين المستوى التعليمي و الحراك الصاعد و بينا أيضا أن هناك علاقة بينا المكانة الاجتماعية لمباء و المستوى التعليمي، وللمستوى الاجتماعي للفرد آثارا مباشرة و بير مباشرة و هي بالتالي من الأسباب التي تشرح الحراك المهني.

4-أنواع و أشكال الحراك المهني

¹ محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد، الطبعة الاولى، عمان، 1990، ص 185

أ- أنواع الحراك المهني

□ **الحراك الداخلي:** هو الذي يحدث جزء من التطور في المسار المهني للعامل، فهو مترادف للترقية، أما بالنسبة للمؤسسات فهو يعمل على التأليف بين العمال و يسمح لهم بتغيير المهنة أو الوظيفة أو المنطقة أو الإقليم.¹

ويمكن أن يتضبط الحراك الداخلي في عدة أشكال منها:

✓ **تغيير المصلحة:** و يمكن تلخيص الحراك المهني الداخلي بكل بساطة في تغيير المصلحة داخل المؤسسة.

✓ **تغيير الوظيفة:** فالحراك المهني فهو مرادف تغيير المسار أو الوظيفة أي إعادة توجيهه نوع الوظيفة.

✓ **تغيير المؤسسة:** ففي بعض الحالات يحدث تغيير الوظيفة في المؤسسة مما يجلب للموظفين تغيير المصلحة في الإقليم و حتى البلد.²

□ **الحراك الخارجي:** فالتغيرات على مستوى المحيط الاقتصادي عبر سوق أكثر منافسة و زبائن أكثر تطلبا، والبحث المتزايد عن الربح المترافق مع التحولات التكنولوجية الكبيرة و هذا ما أدى إلى الحراك المهني الخارجي و الذي يعبر عن تغيير المؤسسة أو الموظف. وأسباب هذا النوع من الحراك متعددة ومنها:

- بيباب الارتباط التنظيمي.

- شروط العمل بغير ملائمة إضافة إلى سوء العلاقات.

- قلة المكافلت و بيباب التحفيز و الترقية .

¹ سهلية محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع ، ط ،3،2010 ، عمان الأردن ،ص 77.

² غديري وسام، الضغوط المهنية وتأثيرها على الحراك المهني داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمركز الجواربي للضاربيب ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع وتنمية وتسير الموارد البشرية ،جامعة أم البواقي ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية./2016/2017 ، ص 42

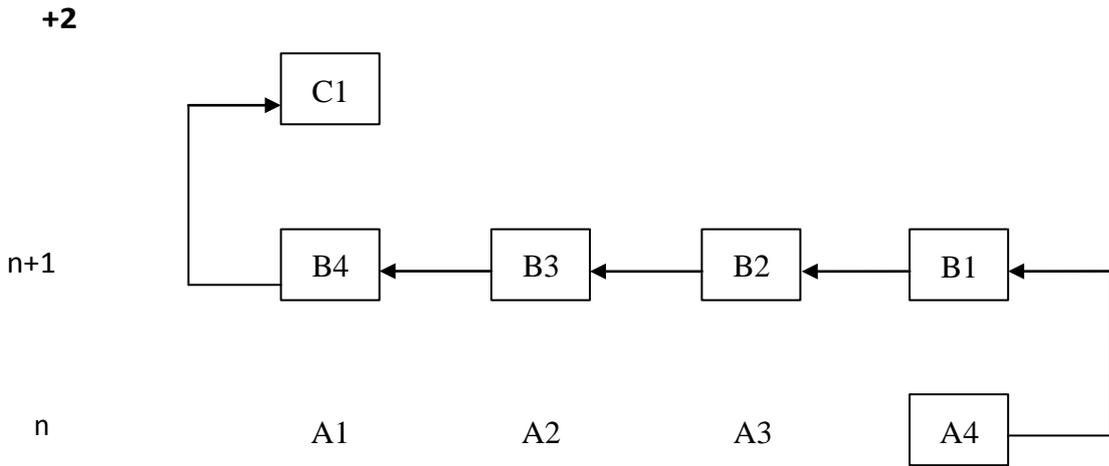
- أسباب عائلية.

- عدم تقييم الكفاءات من طرف إدارة تسيير الموارد البشرية.

➤ **الحراك الجغرافي:** هو تغيير مكان العمل في نفس المنطقة وفي منطقة أخرى ،ومن الممكن أن يكون في بلد آخر ¹.

➤ **الحراك الأفقي و العمودي:** فسلطة الترقيتت دليل على تابع المناصب التي تسمح بزيادة و نمو المؤهلات و بالتالي الحصول على ترقيات فهذا المخطط يوضح هذا التطور على ثلاث مستويات فتحول نوع **A1** نحو **A2** أو **B1** نحو **B2** هي قرارات الحراك الأفقي و تطور نشاط **A4** نحو **B1** أو **B4** نحو **C1** هي قرارات الحراك العمودي الرأسي.

فاختصار الخطوط التسلسلية و اختيارات الهيكل التنظيمي مسطحة تحد من فرصة الحراك



الرأسي و تشجع تطور الحراك الأفقي و تسمح بتنمية و تطوير الكفاءات، و من أجل شغل مناصب بمستوى **B1** (مثلاً) ،ويجب إخضاع المهام المعاد تنظيمها في مناصب **A1** إلى **A4** ، و المرور من خلال عدة وظائف يسمح بشغل هذه الشروط و نفس الشيء بالنسبة

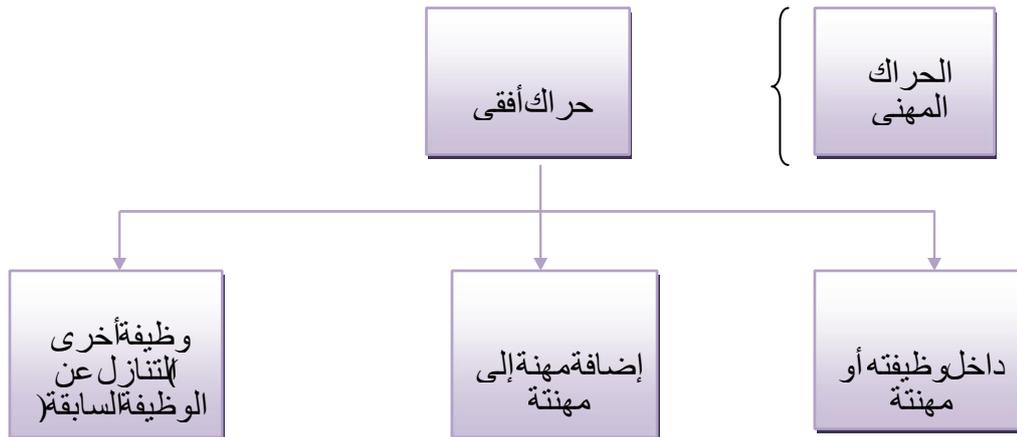
¹سهلية محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع ، ط 3، 2010، عمان الأردن ،ص 81.

لمنصب من مستوى $n+2$ فمعرفة كل منصب و الكفاءات المهمة تسمح بتأسيس لتطوير المسار المهني في المؤسسة.¹

□ الحراك المهني الأفقي

وهناك عدة حالات للحراك المهني الأفقي:

- ✓ **حالة انفتاح الكفاءات:** في هذا السياق يحول دون شغل الموظف عمل مفعم التطور و يحول أيضا دون العمل على مساعدة توسيع ميدان الكفاءات التي تستمظ بإعطائه عمل أكثر انفتاحا بالنظر لدمكانيات المتوفرة في المهنة.
 - ✓ **حالة إضافة مهنة إلى مهنته:** وذلك يكون إما بت:
 - المنصب المشغول متدهور يستلزم توفير عمل مكمل لشغل منصب آخر في المؤسسة.
 - أخذ وضع له صلة بمهنته ، ويسمظ له بالتقدم في مجال وظيفته.
 - **في حالة تغيير الوظيفة:** يمكن إيجاد مصدر لتطور المسار ، لأن في حالة وجنود صعوبات مهنية يجب إعادة الترتيب للعودة إلى الوضع السابق.
- ومن خلال هذا المخطط تتبين حالات الحراك المهني الأفقي:



الشكل رقم (01) : المخطط تتبين حالات الحراك المهني الأفقي

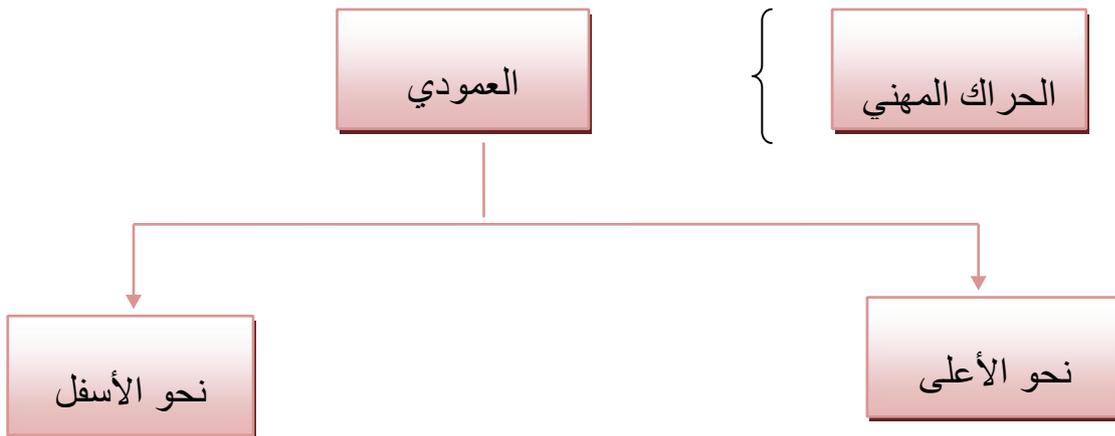
¹ سهلية محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع ، ط ، 3، 2010 ، عمان الأردن ، ص 85.

□ الحراك المهني العمودي

الحراك المهني العمودي هو الذي يعود بالأفضلية على الفرد، بتحوله إلى وظيفة عليا ويكون بشكل آخر نحو الأسفل وهذا التدرج يبرز بدقة التقهقر و التراجع في الدرجة. و ينقسم هذا النوع من الحراك إلى نوعين :

❖ **الحراك المهني الصاعد نحو الأعلى** : وعرف على أنه الترقية في المسار الوظيفي للعامل ، وفي هذا الإطار يكشف عن تطور الإمكانيات العالية و كذلك الإمكانيات القليلة وهذا البناء يسمح بالألفة والولاء في المؤسسة و التي تسعى للتطور و التكيف ، و هذا التغيير يستلزم في ألباب الأحيان أخذ وظيفة جديدة.

❖ **الحراك المهني النازل نحو الأسفل** : هذا النوع من الحراك يؤدي بالموظف إلى أن يعرف تراجعاً في وظائفه ، ويمكن التعبير عنها بفقدان العامل وضعه كمدير أعمال إلى وظيفة أخرى و يمكن أن يكون الوسط الاقتصادي سبب هذا النوع، و كما يعبر عن تراجع أهمية الوظائف المشغولة و أهمية المسؤولية الموكلة للموظف. ومن خلال هذا الشكل تبين أنواع الحراك المهني العمودي:¹



الشكل رقم (02) : أنواع الحراك المهني العمودي

¹سهلية محمد عباس ،إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع ، ط 3، 2010 عمان الأردن ،ص65.

و كما قام أيضا "Muchielli Marruis" بتلخيص أشكال التغيير و أنواع الحراك

ب- أشكال الحراك المهني

يعتبر الكثير من المؤلفين الأشكال المختلفة للحراك المهني ليست فقط حركات رأسية نحو الأعلى أو الأسفل في السلسلة الهرمية و لكن تستلزم كذلك الحركات الأفقية و التي تعني تغيير المنصب بدون تطور في السلم الهرمي ،والكثير من المؤلفين بينوا أيضا الحركات التي تؤسس للحراك الجغرافي الوطني أو الدولي ،فنجد " Deffayet " و " Heems" وضحا أن الحراك الرأسي أو الجغرافي ،الوظيفي لا يقضي اشتراكهم .ولاحظا أن هناك صعوبة تعويض الموظفين النموذج الأفقي للحراك فتي المخطط الكلاسيكي للترقية،أما أعمال " Schein " تجعل قوة التغيير على طبيعة خصائص حركات الموظفين في المؤسسة ، فبعثت تنقل الموظفين نحو مناصب أكثر أو أقل اقترابا من مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة فمخروط الحراك يقترح تحليل مكبتر لحركات الأفراد في المؤسسة لتصفية شبكة مختلف التغييرات في المسالك المهنية للموظفين ، أما " Dany " و " Livian" اقترحوا فئات منها: ¹

-الحراك إلى الوضع السابق:الذي يؤسس لقطيعة جذرية نسبيا بالنسبة لاستقرار المسار المهني.

-تحول المسار بوتيرة حراك الفرد ،إعادة تنظيم فترات التغيير بين فترتي الاستقرار .

أما **Louis** اعتبر الانتقال ليس الوحيد لأخذ الفرد دور مختلف ومشهور ، ولكن أيضا توجيهته بالنسبة للدور الذي بيده، و كما يؤخذ في الحسابان البعد الذاتي في المسار (مؤهل الانتقال داخل الدور)،و نجد كل من "Nicholso" و " West" استوعبوا كذلك في تعريفهم للمسار كل التغييرات المهمة في أدوار العمل.

1-أسباب و مقاييس و آثار الحراك المهني

أ-أسباب الحراك المهني

✓ التحفيز :فالحراك الذي يحدث في المؤسسة سواء عمودي أرسى أو أفقي سببه التحفيز.

¹ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الابراهيمية ، 2007 ، ص 317

- ✓ الترقية: و هي من بين الأسباب التي تؤدي إلى الحراك.
- ✓ العقوبات و كذلك عند حدوث استقالات داخل محيط المؤسسة .
- ✓ هناك من يعتبر أن أسباب الحراك ميزة خاصة بكل فرد، وهو نتيجة استعداد كل موظف و قبوله عمل جديد في مؤسسته أو مؤسسة أخرى.
- ✓ تجديد المؤسسات ،وبروز أشكال جديدة للعمل تؤثر على حراك الموظفين.
- ✓ تنمية أوضاع العمل مرهون بتعميق تجديد المؤسسات.¹

ب - مقاييس الحراك المهني

تحليل الحراك المهني بصفة عامة يؤسس على تاربط المسيرة المهنية للموظفين ، و في أبلتب الأحي ان فطلب اتهم تحدد الحركات المهنية في جدول من خلال التت ابع المتسلسل لمختلف المناصب التي تشغل في المؤسسة و كذلك في حياتهم المهنية و بالخصوص الفترات الماضية للموظفين في مناصبهم و الكثير منهم اقتنعوا ب ن إد ارك الحراك يعترض نسبة ح ارك المتوظفين التي تقاس متن ختلال تقارير بتين الأقدمية فتي المنظمة أي فترة الحياة المهنية ، وعدد المناصب المشغولة خلال هذه الفترة.

ومن أجل تقييم و قياس تغير أو انتقال المسار المهني اقترح **Latack** مقياس مؤسس على تغيت ارت تتعلق بالمنصب ، أو الوضعية فتي السلسلة الهرميتة ، الوظيفة و المهتم و مجال النشاط و يعرف بمقياس 14 نقطة من التغير البسيط للمنصب إلى باية التغير المعقد، ونجتد "Pinder" و "Schroeder" قد أضافا لهذا المقياس عناصر ذاتية للتقييم تشمل إد ارك تشابه مستوى تعقد و مستوى صعوبة العمل الجديد مقارنة بالعمل القديم ، و تصنيف **Gunz** عام 1600 مكمل لهذا الاقت ارب و اقترح خمس أنواع للتغيير في المنظمة :

- الانتقال المتواصل :لما مسؤوليات المنصب الجديد تشبه التي هي في المنصب السابق.

¹ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية . بدون طبعة مكتبة لبنان بيروت 2003 ص12.

-الانتقال العالمي أو الخارجي:لما مسؤوليات المنصب الجديد تشبه التي هي في المنصب القديم و لكنها تمارس في سياق مختلف.

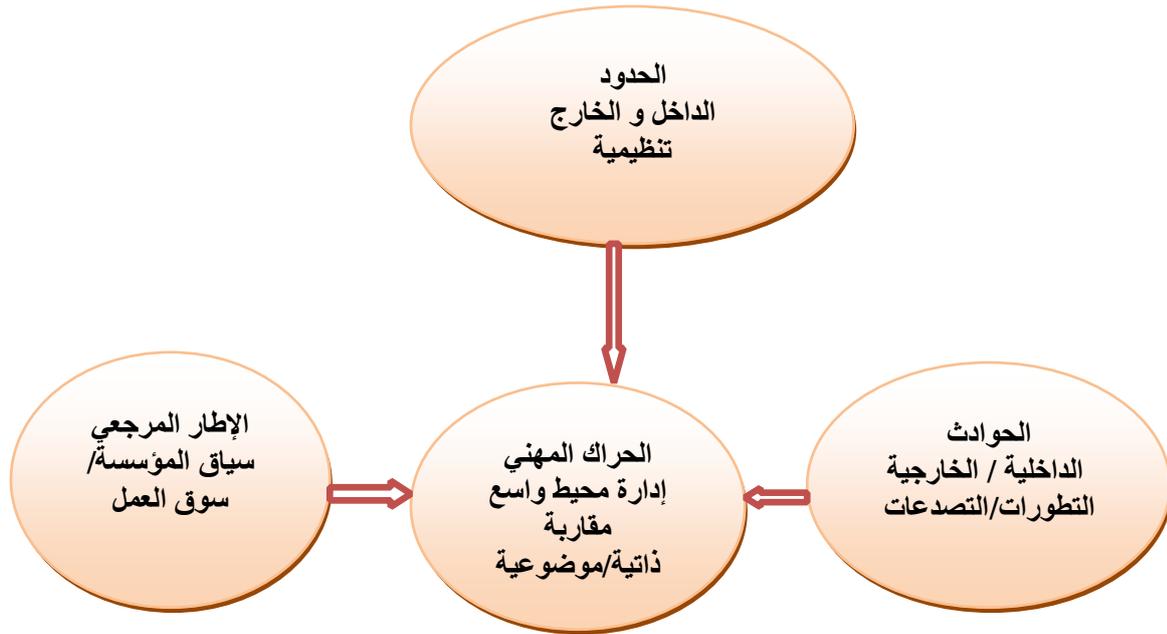
-الانتقال الجديد:لما المنصب الجديد يتضمن نقاط قليلة مشتركة مع المنصب القديم.

-الانتقال الممتد:و الذي يطابق كذلك العتودة نحو منصب معروف، ولكن مع مسؤوليات جديدة للموظفين.¹

و هناك عوامل تؤثر على الحراك تؤخذ في الحسبان و في د ارسته « الحراك المهني

فيما وراء المقاييس الكلاسيكية. « ل " Alain Roger, Séverine Ventolini " وهذا

المخطط يوضح ذلك.



الشكل رقم (03): تركيب العناصر و المبادئ التي تؤخذ في الحسبان في الحراك المهني

ت - آثار الحراك المهني

¹ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية. بدون طبعة مكتبة لبنان بيروت 2003 ، ص26.

العديد من الدراسات تبين الآثار الايجابية للحراك المهني بالنسبة للمؤسسة و الموظفين

، و قليلا ما تظهر المشاكل المطروحة من خلال الحراك المهني فنجد **Moore** و **Burke**

يقدران الآثار الايجابية للحراك حول الخبرة المهنية و لذلك فردا تعويض نقص الكتابات التي

تهتم بالآثار الداخلية للحراك المهني و أخذوا في الحسبان الموظفين الذين لم يتحركوا، تدني

الدراسات أو الأدبيات المتعلقة بالعدالة التنظيمية و من بين هذه الآثار السلبية للحراك:

ارتفاع تكاليف الحراك و ثقل أعباء العمل .

انخفاض الإنتاجية من طرف العمال الذين لم تكن لديهم فرصة للحراك.

انخفاض الدافعية و الرضا في المصالح و الوحدات الربحية أو الخاسرة للموظفين الذين لم

يقوموا بالحراك.

يمكن اعتبار الحراك الداخلي جزء من الآثار الداخلية في المنظمات و هناك عراقيل تتعلق

بالأفراد و بالحدود التنظيمية.

يساهم الحراك المهني على تحرك الأفراد اجتماعي او اقتصاديا عن مكانة أسرهم الاجتماعية و

الاقتصادية و يؤدي ارتفاع الفرد في التركيب المهني و تغيير لوضعه المهني عن وضع أسرته

الأصلية ، و صعوده أو هبوطه في السلم المهني إلى تغييره مكان إقامته و معارفه و أصدقائه

الذين تربى معهم في نشأته الأولى ، واختلاطه بأفراد جدد ذوي ميول و اتجاهات مغايرة عن

الوسط الذي نشأ فيه و تغييره أيضا لأسلوب حياته و مركزه الاجتماعي ما يؤثر في علاقاته

القريبة بأفراد أسرته.¹

¹ أشكال الحراك الاجتماعي وطبيعته، نقلا عن الموقع www.moqatel.com، ص1.

1- مصادر و رهانات و سياسات الحراك المهني

أ- مصادر الحراك المهني

هذه المصادر تشكل مجموعة معقدة و أكثرها لا يمكن الحصول عليها إلا من الخارج وقبل تجربة المرور من وظيفة لأخرى يجعلها مطلقة و لا بنى عنها لسياسة التحضير و الاعداد التخطيطي و هذه الموارد تتمثل في:¹

□ المهنية: وتتمثل فيما يلي:

- امتلاك كفاءات متقلبة أو نادرة .
- امتلاك مسار سابق مثير للاهتمام (تجنب التخصص المفرط ، النشاط الأحادي، والمؤسسة الواحدة.) أو العكس مستار فوضوي ازدواجية الخبرة القصيرة بتدون تماسك (انستجام) ولا روابط .

- اتقان المهنة لنقل مهاراته للممارسة في الوضعيات الجديدة .
- العناصر الدالة و المهمة من الانتقال من مؤسسة إلى أخرى التقييم الداخلي لهوزن قليل مقارنة بالشهادات الصادرة ، مثال خارجي للتكوين الأولي و المستمر و التحقق م ن الانجازات و الخبرات.

□ الاجتماعية: جزء هام تختلف حسب :

- أنواع العمل - العلاقات - الشبكات - العائلة - الرأسمال الاجتماعي.
- نوعية المرافقة (العامة أو الخاصة) كما محدد سلفا تلعب دور أساسي.
- مستوى المصادر المالية : المدخرات ، مصادر مشتركة تسمح بالتغلب على الصعوبات للاستثمار ، للبحث عن العمل .

□ الشخصية:

- المصادر الثقافية.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 398 ،

- اختبارات لتمرير السلوك ذات صلة بالرموز الثقافية الضرورية.
- القوة النفسية ذات أهمية من أجل رفض تثبيط الانطواء على الذات ، التهمي ، احتارم الذات ، الارادة.

□ الإقليمية:

- حجم و سيولة سوق العمل الداخلي أو المحلي للعمل.
- وضع الأفراد في وضعيات جد مختلفة¹.

ب - رهانات الحراك المهني

□ رهانات الأداء الاقتصادي

- تقليل تكلفة النشاطات .
- إعادة انتشار النشاطات .
- ضبط القوى العاملة إلى المستوى المناسب للتوظيف .

□ رهانات الأداء الاجتماعي (تسيير الموارد البشرية)

- عرض فرص عمل خلال المسار الوظيفي أكثر جاذبية و تحفيز للموظفين .
- المحافظة على الكفاءات و تطويرها(الانطلاق نحو الأعلى) .
- التكيف مدة أطول مع الحياة المهنية.
- تطوير التعاون في المؤسسة.

□ رهانات المرونة في تسيير العمل

- تعويض التوترات في السوق الخارجي للمؤهلات.
- إعداد حركة الموظفين بالمرافقة الفردية للتنقلات.²

ت - سياسات الحراك المهني

¹ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية. بدون طبعة مكتبة لبنان بيروت 1003 ص 67.

² المصدر نفسه ، ص 68

هناك سياستين للحراك تتمثل فيما يلي:

حراك بلا انقطاع - حراك منظم .

✓ **حراك بلا انقطاع:** في هذه الحالة مشكلة الحراك المهني لا تطرح عندما يكون

منصبتوفر وموجود حسب الحاجة للتدرج في الوظيفة، أي الموظفين يملكون ميول ضرورية، فالحراك بلا انقطاع يتدخل في كل المستويات في السلسلة الهرمية ولا يوضع في إطار تسيير الموارد البشرية و بير مجهز بصفة صحيحة فالحاجة السريعة لأعداد للمنصب و بياب أدوات تقييم مناسبة تتؤدي إلى الفشل، ولذلك فالترقيات الفاشلة تستلزم معاينة و أيضا القيام بتنظيم الحراك.

✓ **الحراك المنظم:** ي قوم على أساس تدابير العمل و نظام تقييم الفرد ،فهو يستلزم تخمين

و تحضير دقيق و در اسة للنتائج ،إضافة إلى أنه يستعمل مخططات الاستبدال وهذه المخططات تقدر عدد من مناصب المسؤولية و اسم الشخص المستهدف. ¹ وهناك مقاييس لفعالية سياسة الحراك المهني بالاعتماد على المؤشرات التالية:

- استعمالات منحة الموظفين، مدة تجهيز المناصب، عدد الاستشارات.
- عدد طلبات الحراك.
- عدد المقابلات التي تحقق مع الموارد البشرية في إطار الحراك المهني.
- عدد المقابلات التي تحقق التي تتم مع الفرق المسؤولة عن الأفراد في المؤسسة في إطار الحراك المهني.
- عدد الحركات الفعلية و المحققة.
- عدد المشاريع المهنية المستتبعة .
- عدد المقابلات المحققة من خلال خلايا التوجيه المهني.

¹ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية . بدون طبعة مكتبة لبنان بيروت 1003 ص 74.

- عدد التقلبات في المنصب المبدئي خلال ثلاثة أشهر الأولى التي تتبع الحراك في فترة التكيف و الترقب.

- مقارنة عدد المناصب الشايرة بالحراك الداخلي و الخارجي.

و يمكن القول تقييم مفعول نتائج الحراك المهني لا يمكن تحديده بمؤشرات كمية و لكن يستلزم التحليل الكيفي على أساس الاستمارات أو المقابلات مع الموظفين.

1¹- نطاقات الحراك المهني و اتجاهاته النظرية.

أ- نطاقات الحراك المهني

□ تعريف نطاقات الحراك المهني

نطاقات الحراك المهني هي مجموعة من المسالك المهنية ، متمثلة في مهن مختلفة أو عائلات مهنية مثل مهن البيولوجيا نحو مهن التجارب الحيوانية.

نطاق الحراك المهني مرتبط بمستوى نوع كل عمل من خلال:

- تطابق قاعدة مشتركة للكفاءات (المعرفة + المهارات) شكل معرفة مماثلة مقارنة بأنواع العمل.

- تعليم الكفاءات المكتسبة بغية القدرة ممارسة نشاط ب أسلوب مهني في المهنة الجديدة المختارة في عائلية مهنية أخرى.

نطاق الحراك المهني سبب بداية عمل إلى التدرج في وظيفة على قرب من الكفاءات الموجودة ما بين أنواع المهن المتشابهة، فالمسالك الممكنة من نوع عمل لآخر تستلزم دائما أدنى الكفاءات المشتركة بين الوظيفتين.

□ أهداف نطاقات الحراك المهني

¹مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2001 ،

- ✓ نطاقات الحراك المهني تسم ح بتقديم أداة مساعدة لعمليات التوجيه و تنمية تطوير المستار المهني فهو يحدد طريقة معالجة الرؤية حول الحراك المهني.
- ✓ الحراك المهني بصفة عامة الهدف منه المسلك التصاعدي ،بسبب المعارف و الأدوات والتقنيات التي تتشابه ولكن على المستوى التطبيقي متغيرة أما نطاقات الحراك المهني تساهم في توظيف أنواع الحراك الممكنة فيما بين المهن.
- ✓ الحراك المهني فهو المسار الوحيد للفرد الذي يغير من خلال همجال الكفاءات والخبرات، و لذلك فنطاقات الحراك المهني تقترح أنواع الحركات على قاعدة تحليل أنواع المهن.¹

□ الأصل التصوري لنطاقات الحراك المهني

• مقارنة المهن المبنية على الكفاءات

نطاق الحراك المهن يتم فصل حول أنواع الوظائف فهو يساعد على الرؤية الديناميكية ،و يشر إلى إنتاج أداة لكشف الإقتربات الممكنة بين هذه الأنواع من الوظائف ،فالأفراد يهتمون بامتلاك الكفاءات المكتسبة و المعبئة داخل وضعية مهنية جديدة و من أجل أي حراك مهني يجب تبين الكفاءات المشتركة في المهنة.

• تفسير اقتربات ما بين المهن من خلال الاستناد على مستوى المرور

الحراك المحتمل يبدأ من خلال نوع المهنة المنظمة بمقتضى ثلاثة أصناف و التي تعتبر مؤشرات اقتراب نوع عمل إلى آخر.

➤ الحراك المهني السهل المرور: نوعين من الوظائف تظهر الكثير من النقاط المشتركة

:حيال المعارف المشتركة و اقترابات التطبيقات المهنية ،جهود التكوين و مثال هذا النوع من الحراك نمط و وظيفة سكريتير (كاتب) إلى نمط وظيفة مسير.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ،

➤ **الحراك المهني المتاح المرور:** استرداد الكفاءات المحتدودة لعدد معين من المعارف الأساسية و التقنيات إلا أن عدم حسن الإدراك صميم المهن الجديدة و مثال هذا النوع من الحراك :مهندس تقنيات في البيولوجيا يتحول نحو مهندس التجريب الحيواني ،فالكفاءات المشتركة في هذين النوعين من الوظائف هي معارف عامة في البيولوجيا .

➤ **الحراك المهني المحتمل المرور:** فنوعية الحراك المهني السهل المرور و الحراك المهني المتاح المرور يتمثل في جهد التكوين المكثف و المكمل للكفاءات المشتركة، أما الحراك المهني المحتمل المرور فهو مخالف لهذا المنطق ،و في هذه الحالة فصميم الوظيفين مختلفين فهو لا يعمل على المعارف و الكفاءات المشتركة ،المهارات المتقاسمة ،الاسترداد يتم أساسا على الكفاءات السلوكية ،و مثال هذا النتوع من الحراك :مدير مشروع تطوير البرام نحو مدير مشروع مصلحة البحث.

5- النظرية للحراك المهني

عدة أعمال أعدت على نماذج الحراك المهني للموظفين على الريح من اختلافات هذه المقاربات إلا أن لديها نقاط مشتركة في درجة تعريف الحراك المهني و كتابة تطوره و تبين محدداته ،و هناك عدد هائل من هذه النماذج طورت الأسس النظرية داخل نموذج القرارات "March" و "Simon" بموجب تغيير الموظفين للمنظمة ، هذا النموذج يستلزم مساواة بين المساهمات الفردية و المكتسبات المقدره بمكافاة جهودهم حتى يحسوا بالتحفيز الضروري متن أجل بقائهم في مناصبهم الحالية .¹

❖ **نظرية ضبط سلسلة عرض العمل و سوق العمل**

¹ مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2001 ،

ومن جانب آخر نجد أعمال " Sorensen " و " White " المتعلقة بنظرية سلسلة ضبط عرض العمل و سوق العمل " و تعد كنظام حارك مرتبط و مركب بعدد سلاسل عروض العمل، و التي ينت عنها إنشاء مناصب جديدة للعمل و كذلك تغيير الفرد لمنصبه.¹

❖ نظرية التكاليف و التقدير لـ "Williamson"

لما يكون منصب شاغر في المنظمة التي تقرر الاستعانة بسوق العمل من أجل مساعدة الأفراد ، و سبب التكاليف التي تعطل سلسلة الترقية التي ستنتج بسرعة منصب شغله ، و مع ذلك المنظمة تقرر بسبب ثقة سوق العمل استخدام موظفيها و تضع نداء من أجل شغل المنصب الشاير.

❖ نظرية رأس المال البشري لـ " Becker "

تعتبر الحراك المهني كإمكانية عمل تخضع لتقييم المكتسبات، العمل المشغول بصفة حالية و مقارنه بمكتسبات العمل الجديد ،لذلك فالرأسمال البشري مصدر فردي و عامل مؤثر على الفرص لافراد على سوق العمل ،هذه النظرية قدمت كذلك تضارب في مقاييس الموظفين و مستوى ميول القدارت.

❖ نظرية ثنائية سوق العمل

قدمت مرجعا في مجال البحث حول الحراك المهني تفترض نوعين من سوق العمل في الاقتصاد:

□ سوق أولية: بالنسبة للموظفين المؤهلين.

□ سوق ثانوية بالنسبة للعمال بير المثبتين.

و في كل سوق، المؤسسات و الأفراد يستوجبان طرق مختلفة ، بموجب خصائص الوظائف المتوفرة و السوق الثانوية الأكثر تثار من خلال التمييزات التطبيقية على بعض الفئات

¹ مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 176 .

الفصل الثاني: الحراك المهني

الاجتماعية) الأشخاص الستود، النساء ، و بعض الأقليات الشباب و المسنين.(التي تعتبر مقصاة في سوق العمل.¹

¹مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 179 .

خلاصة

وفي الختام، فإن فهم مفهوم الحراك المهني أمر بالغ الأهمية لفهم ديناميكيات عدم المساواة والفرص داخل المجتمع. ومن خلال دراسة مقاييس مثل الفئات العشرية وإجراء دراسات الحالة، يمكننا الحصول على نظرة ثاقبة للعوامل التي تساهم في الحراك التصاعدي وتحديد المجالات التي قد تكون فيها التدخلات ضرورية لتعزيز قدر أكبر من المساواة الاجتماعية. ترقبوا الأقسام القادمة من هذه المدونة، حيث سنستكشف جوانب مختلفة من الحراك المهني بمزيد من التعمق.

الأداء في المؤسسة

تمهيد

- 1- مفاهيم أساسية حول الأداء
- 2- أبعاد أداء المؤسسة
- 3- تصنيفات الأداء في المؤسسة
- 4- مستويات الأداء في المؤسسة
- 5- العوامل المؤثرة على الأداء في المؤسسة
- 6- تقييم وتحسين الأداء في المؤسسة
- 7- مستويات تقييم أداء المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

يمثل الأداء انعكاساً لقدرات وقابلية المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية، فالمؤسسات في الوقت الراهن تسعى إلى تحقيق أداء متفوق بما يضمن لها تموقع جيد في السوق وحصّة سوقية معتبرة خاصة في ظل التوجه نحو التنافس المفتوح بدل المؤطر، وبالتالي فعلى المؤسسات معرفة وضعيتها من أجل تحسينها إذا كانت ضعيفة أما إذا كانت جيدة فعليها تطويرها باستمرار لأن طبيعة المحيط تفرض ذلك، وكل هذا يتم من خلال تقييم المؤسسة لأدائها وذلك باستخدام مجموعة من المقاييس التي يتم على أساسها تحديد مستوى الانجاز الفعلي. وتتركز عملية تقييم الأداء على استخدام مجموعة من المقاييس المالية والتي تعد الأساس في بناء صورة وموقف المنشأة في السوق، ولكن في ظل مفاهيم إدارية جديدة وأدوات قياس متطورة وأساليب تقييم نوعية مما فرض واقعا تنافسيا جديدا حتم على المنظمات الاهتمام بالأصول غير الملموسة كالموارد البشرية والعلاقات مع الزبائن... الخ وأخذها بالحسبان وعدم الاكتفاء فقط بالأصول الملموسة، بحيث يتم تقييمها وترجمتها إلى ما هو ملموس ويمكن قياسه ومن بين الأدوات الحديثة في قياس الأداء بطاقة الأداء المتوازن والتي تعطي تصورا واضحا لأداء المؤسسة كونها تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ضمن مناظير هتھ البطاقة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم كل من: الأداء، تقييم وقياس الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

1- مفاهيم أساسية حول الأداء:

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها¹ و من هذا المنطلق سنذكر أبرز المفاهيم فيما يلي:

1-1- ماهية الاداء:

أ- مفهوم الاداء :

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع خاصة في البحوث والدراسات التي تتناول المؤسسة فقد يستخدم للتعبير على مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يعبر أيضا عن إنجاز المهام وأمام هذا الاختلاف والتنوع في تحديد مفهوم الأداء كان لا بد من العودة إلى أصوله اللغوية:

- " في اللفظة اللاتينية يقابله Performa التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي ترجمت إلى اللفظة الانجليزية في القرن (15) Performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه مثله مثل اللفظة الفرنسية "

وكما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (performance) حسب تعدد استخداماته: " بالنسبة لمدير المؤسسة فالأداء يعني المردود والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة². ويعرف الأداء بأنه " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة"، كما يعرف الأداء أيضا بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقه³.

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص 231.

² عمر تمجيد، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر 2012/2013، ص 62.

³ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.

ويعرفه توماس جيلبرت بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه. ويعرف الأداء أيضا بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.¹

ب- عناصر الأداء

للأداء مجموعة من العناصر او المكونات الأساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجوده، و يمكن تلخيصها كما يلي وفقا لما يراه HAYNES²

الموظف: من حيث ما يملكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع؛
الوظيفة: من حيث ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.
الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

2- أبعاد أداء المؤسسة:

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة، حيث تعتبر الكفاءة والفعالية بعدين للأداء، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة.

1 الكفاءة :

وهي تلك العلاقة بين الموارد والنتائج ولترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات . وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية : الكفاءة = كمية أوقعية المخرجات / كمية أو قيمة المدخلات³

2-الفعالية:

¹ عصمت سلين القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط1، 2009، ص 48.

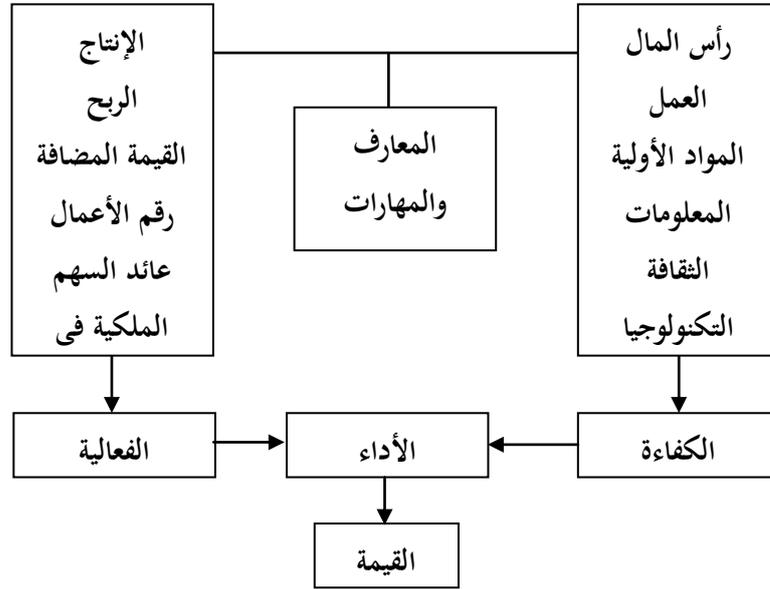
² عيشوش خيرة .مرجع سابق، ص 62 .

³ برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، مذكرة نيل شهاد الدكتوراه في العلوم

الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، 2015، ص 71

تعرف حسب (Robert et walker) حيث تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم تعرف الفعالية حسبها في أنها تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة..الخ .وحسب (Vincent Plauchu) الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة. حيث نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة. وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية: الفعالية = الانجازات المحققة الانجازات المحددة¹

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:



الشكل رقم (4): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية

المصدر: عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 487.

¹ برني لطيفة، نفس المرجع، ص 44

يوجد هناك أبعاد أخرى للأداء وهي: البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الاقتصادي .

أولاً: البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.¹

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

ثانياً: البعد الاقتصادي

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المتخلفة والنسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.²

ثالثاً : البعد البيئي

حيث يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها .

رابعاً : البعد الاجتماعي :

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم . وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما

1 برني لطيفة، نفس المرجع السابق، ص 82

² رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، أيام دراسية حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي، 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف ص 14.

هو معروف في أدبيات التسيير أن وجود التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة¹

3- تصنيفات الأداء في المؤسسة:

تعددت التصنيفات الخاصة بالأداء وهذا راجع لتعدد وجهات النظر، ويتم تصنيف الأداء وفقا لمعايير من بينها معيار المصدر، معيار الطبيعة، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي.

أولاً: التصنيف حسب معيار المصدر

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى²:

أ.الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة

المتتمثلة في: أداء الموارد البشرية، الأداء المالي للإمكانيات المالية المستعملة والأداء التقني المتعلق بجانب الاستثمارات المقام بها.

ب.الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا الأداء لا

يمكن للمؤسسة التحكم فيه كما هو الحال في الأداء الداخلي الذي يمكن للمؤسسة التحكم فيه ،

فالأداء الخارجي يمكن أن يظهر نتائج جديدة للمؤسسة في حالة ما تكون تغيرات المحيط في

صالحها على سبيل المثال تحسن الأوضاع الاقتصادية وبالتالي سوف تنعكس على تحسين

مبيعات المؤسسة أو حصول المؤسسة على دعم من طرف الدولة، كما يمكن أن يحصل

العكس في حالة ما تكون تغيرات المحيط في غير صالحها مثل إصدار الدولة لقوانين تكون في

غير صالح المؤسسات أو حدوث أزمات، كل هذا من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة،

وبالتالي يجب على المؤسسة تحليل وقياس هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها.

ثانياً: حسب معيار الطبيعة

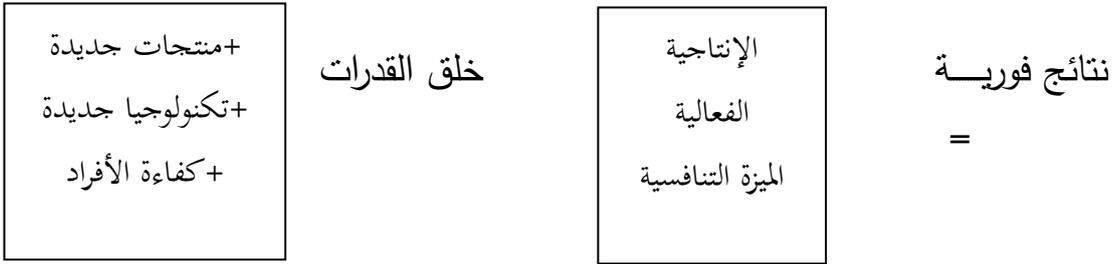
حيث صنف H.Savall (Henri Savall) الأداء إلى³:

¹ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص 52.

² غردي، محمد، بن نذير، نصر الدين. إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة ، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والإبداع الممارسات والتحديات (يومي 17 و 18 افريل، جامعة البليدة، الجزائر، 2013، ص3.

³ عيشوش، خيرة.مرجع سابق، ص70.

أ. أداء اقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ) وتذنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ). ويتعلق الأداء الاقتصادي بالنتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي¹:



الشكل رقم (5) الأداء الاقتصادي

المصدر: كواشي مراد.. آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 09، ع 33، الجزائر، 2013، ص174.

ب. الأداء الاجتماعي: وينتج هذا النوع من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي.

ج. الأداء البيئي: ويتجلى في مساهمة المؤسسة في المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها من خلال جعل كل توجهاتها خضراء.

كما هناك من يؤكد على علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي والبيئي، حيث أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي والبيئي وهذا ما يظهره الشكل التالي²:

¹ كواشي، مراد. (2013). آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج09، ع33، الجزائر، ص174.

² كواشي، مراد. نفس المرجع، ص175.

الشكل رقم (6) الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة

<p>الأداء البيئي</p> <p>المحافظة على البيئة</p> <p>وعدم الإضرار بها</p> <p>من خلال المنتجات</p> <p>خضراء</p>	<p>الأداء الاجتماعي</p> <p>ظروف العمل</p> <p>تنظيم العمل</p> <p>الاتصال، التنسيق،</p> <p>التشاور، ادارة الوقت</p> <p>التدريب، مباشرة</p> <p>العمل الاستراتيجي</p>	<p>الأداء الاقتصادي</p> <p>نتائج فورية</p> <p>+</p> <p>خلق القدرات</p>
--	---	--

المصدر: كواشي، مراد. مرجع سبق ذكره، ص 175.

وعليه يمكن القول أن هناك تكاملا بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبيئي وهذا لما يلعبه الأداء الاجتماعي من دور في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها بما ينعكس بالإيجاب على أدائها الاقتصادي أما الأداء البيئي فهو بدوره لا يقل أهمية عن الأداء الاجتماعي لما له من ايجابيات على الأداء الاقتصادي من خلال زيادة القدرة الشرائية الخضراء وتخفيض لتكاليف نتيجة تدوير المنتجات والنفايات مما يقلل التلوث كما انه يحسن صورة المؤسسة، وبالتالي تصبح المؤسسة تتبنى ما يسمى بالتنمية المستدامة، بمعنى أن المؤسسة تكون لها تنمية مستدامة عندما يكون لديها أداء اقتصادي وملتزمة بيئيا واجتماعيا معا. وعليه فالمؤسسة الناجحة هي التي توازن بين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي معا.

ج. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

د.الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى¹.

ثالثا: التصنيف حسب معيار الشمولية

ويقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي²:

أ.الأداء الكلي: ونقصد به الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، بحيث لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى بل يجب أن تكون جميع العناصر مجتمعة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ

ب.الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي على حدى داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار يجب الإشارة إلى أن الأداء الكلي ما هو إلا نتيجة تفاعل الأداءات الفرعية من أجل تحقيق هدف هام ألا وهو تحقيق الأداء الكلي، وعليه فإن اختلال أحد الأنظمة الجزئية سوف ينعكس على النظام الكلي وبالتالي على أداء المؤسسة ككل والأهم على نجاح المؤسسة ككل.

رابعا: التصنيف حسب المعيار الوظيفي

وتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار نسبة إلى الوظائف الأساسية في المؤسسة: وظيفة الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التسويق³.

أ.أداء وظيفة الإنتاجية: يظهر هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق إنتاجية أعلى مقارنة بالأهداف المسطرة ويتم ذلك من خلال تحكم المؤسسة في الجودة المطلوبة في المنتجات،

¹ عيشوش، خيرة. مرجع سبق ذكره، ص71.

² مزهودة، عبد المليك. مقاربة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص89.

³ مزغيش، عبد الحليم. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012، ص26

طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

ب. أداء الوظيفة المالية : وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع قيمة المكافآت أو معنويا وذلك ببيت روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

ج. أداء وظيفة الموارد البشرية: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليتها بشكل واضح، وقد يستعين القائمون بذلك على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعمل تحت الضغط والتوتر عوامل تؤثر على أداء الأفراد ومن الصعب قياسها بدقة، وعليه فالموارد غير الملموسة (المعارف، المهارات، ... الخ) أصبحت من الموارد الإستراتيجية في المؤسسة والتي تعتبر سببا للأداء العالي.

د. أداء وظيفة التسويق: يتحقق هذا الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء صورة مؤسسة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين... الخ

4- مستويات الأداء في المؤسسة:

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتتمثل هذه المستويات في:¹

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص ص، 385-386.

- ✓ **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي؛
- ✓ **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- ✓ **الأداء الجيد جدا:** بين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- ✓ **الأداء الجيد:** يكون فيه تمييز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- ✓ **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
- ✓ **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

5- العوامل المؤثرة على الاداء في المؤسسة :

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا. إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

الفرع الأول: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها

الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية¹، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ. العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:²

✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال

✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.

✓ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

✓ التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.

✓ مستويات الأسعار.

✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب. الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وللمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم³.

¹ بريش السعيد، يحيى نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 298.

² عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 94.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص، ص 15-16.

ج. الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:¹

- ✓ هيكل القوى العاملة؛
- ✓ نظام الاختيار والتعيين؛
- ✓ التدريب والتأهيل والتنمية؛
- ✓ نظام الأجور والمكافآت؛
- ✓ نظام تقييم الأداء.

2. العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة " ².

وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL)، ما يلي:³

- 1 **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
- 2 **العوامل الاقتصادية:** تشمل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... إلخ
- 3 **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وانظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

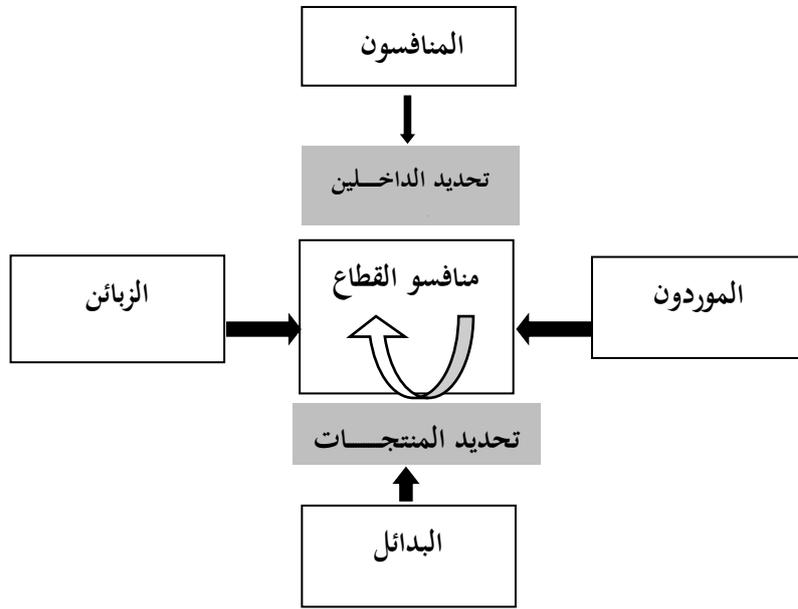
¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، نفس المرجع، ص ص 19-20.

² عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 91.

³ محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي**، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص 203.

4 العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسة المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة، وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى، كما يوضحها الشكل الموالي:



شكل رقم 7 القوى الخمسة لبورتر

Source: Michael E .Porter, L'avantage Concurrentielle, traduit par Philippe de Lavergne ,edition 2, Duonod, Belgique, op, cit, 1999, p17.

- المنافسة بين المؤسسات القائمة: وهي المتغير الأول في صياغة استراتيجي المؤسسة، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق، وعموما فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحد من خلال العوامل التالية:

- نمو الصناعة؛

- التكلفة الثابتة؛
 - تمييز المنتج؛
 - التوازن بين المنافسين؛
 - مركز العلامة .
- **خطر دخول منافسين محتملين :** المنافسون المحتملون هو المؤسسات التي لا تتنافس حالياً في الصناعة، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما فيما يلي:¹
- **حواجز الدخول المتمثلة في:**
 - اقتصاديات الحجم؛
 - تمييز المنتج؛
 - مركز العلامة؛
 - تكلفة التبديل؛
 - احتياجات رأس المال.
 - **حواجز الخروج المتمثلة في:**
 - تكلفة الخروج؛
 - العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى؛
 - قيود حكومية واجتماعية.
- **القوة التفاوضية للموردين:** وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد الأولية، الخدمات والعمالة...إلخ، ويتوقف الموردين على العوامل التالية:²
- ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج ما؛
 - تمييز منتجات المورد، وذلك من خلال ما يقدمونه للمؤسسة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها.

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس)، ط1، دار وائل النشر، عمان، 2005، ص 151.

² نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 176.

• **القوة التفاوضية للعملاء:** يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي ترفضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وجودة عالية، فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمة¹

• **تهديد المنتجات البديلة:** تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية:²

-توفر بدائل قريبة؛

-تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة؛

-تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم؛

-سعر السلعة البديلة.

6- تقييم وتحسين الأداء في المؤسسة

يعتبر تقييم الأداء أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية فهو بمثابة كشف الحساب الختامي والذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لما هو مخطط له وهذا ما يساعد على تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعليه فعملية تقييم الأداء جد مهمة للمؤسسة فهي تسمح لها بمعرفة وضعيتها من خلال الوقوف على نقاط القوة والقيام بتعزيزها، ونقاط الضعف والقيام بتحسينها وكل هذا يجب أن يكون من خلال مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تساعد في معرفة مقدار الانحرافات وذلك بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط وفقا للمعايير الموضوع مسبقا.

أولا: مفاهيم عامة

تدل الدراسات الاجتماعية على أن تقييم الأداء ظهر لأول مرة في الجيش الأمريكي في أثناء الحرب العالمية الأولى، ولكنه لم ينل حظه من العناية والاهتمام إلا في الثلاثينات من هذا

¹ فيليب ساردر ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 139.

² نبيل محمد مرسي، نفس مرجع سابق، ص 151.

القرن ولم يصبح اختصاصا مستقلا إلا منذ مدة قريبة، مع العلم أن مجتمعاتنا مازالت فيها عمليات تقييم الأداء غير واضحة المعالم ومغمورة بين مفاهيم كثيرة¹، ونجد العديد من التعاريف الخاصة بتقييم الأداء ومن بينها:

ثانيا: مفهوم تقييم الأداء

ان عملية تقييم الاداء في المؤسسة يعد من الأنشطة التي تقوم بممارستها الادارة للتعرف على مدى قدرتها على تحقيق الاهداف التي تطلب منها. تعددت التعريفات لتقييم الأداء واختلفت من باحث لآخر، وهذا ما تبينه بعض التعريفات التي تطرقت لتقييم الأداء كما يلي:

تم تعريف تقييم الأداء بأنه " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيقه للأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها

2"

كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه يتمثل في " تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة معينة "3

أيضا هو " فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط و أهداف و طرق تشغيل و استخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة و اقتصادية الموارد و استخدامها أفضل استخدام و بأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك الى تحقيق الأهداف و الخطط المرسوم لها".4

تجدر الإشارة هنا إلى أن تقييم الأداء ليس هو قياس الأداء فالقياس هو "تحديد قيمة الشيء بمقارنة بمعيار متفق عليه " إذ أن هناك اختلاف أساسي بينهما حيث أن التقييم ليس قياس قيمة بل ترتيب أولويات وبذلك فالقياس وسيلة للتقييم.5

¹ صديق، حسين. تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، مج28، ع1، سوريا، 2012، ص212.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 121.

³ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 95.

⁴ عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 75

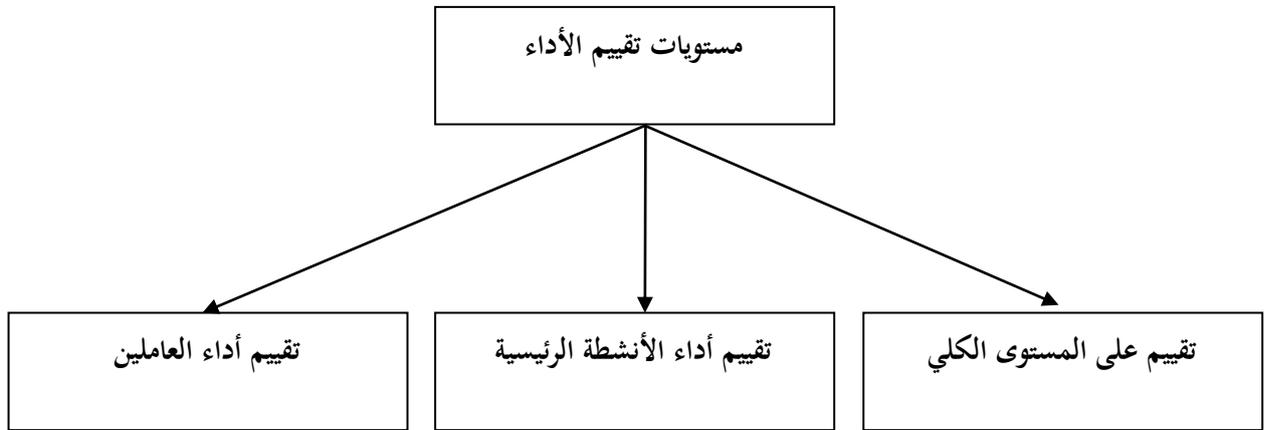
⁵ وهيبه ديجي، دور استراتيجية التميز في تحسين اداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الكوالب بسكرة، مذكرة نيل شهادة

الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص 64

مما سبق القول إن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها .

7- مستويات تقييم أداء المؤسسة

شكل رقم (08): مستويات تقييم الأداء .



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15

أولا : تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة :

إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:¹

✓ **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين، رضا العملاء

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15.

✓ الكفاءة: وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون،

المبيعات لكل عامل، استغلال العمالة المهنية...إلخ

✓ التقدم في العمل: ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات...إلخ

ثانياً: تقييم أداء الأنشطة الرئيسية

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في

أربعة وظائف رئيسية هي: الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية.

✓ تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الانتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة

بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج جودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة،

إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مستوى أداء جيد باعتباره ثمرة من ثمرات السياسات المالية والإنتاجية والتسويقية... والذي يعكس نجاح أو فشل المؤسسة، كما أن تحسين وتطوير الأداء أصبح من أهم التحديات التي تواجهها وكشرط لازم لبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال خاصة مع ظهور مفهومي العولمة والبيئة التنافسية.

لذا أصبحت عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية عملية بالغة الأهمية، لما توفره من نظام متكامل لمعلومات دقيقة وموثوقة لأجل اتخاذ القرارات المناسبة لاستمرار وتحسين أدائها مستقبلاً، ومن بين الوسائل الهامة التي تستعملها المؤسسة لمساعدتها على ذلك بطاقة الأداء المتوازن. التي تسعى للتأكد أن الموارد الموجودة مستعملة بصفة فعالة وكفاءة وملائمة لتنماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة.

لذا يمكن القول أن تقييم الأداء وبطاقة الاداء المتوازن ما هما إلا وظيفتان مترابطتان ومتكاملتان حيث يمكن اعتبار تقييم الأداء نتاج اعلم بطاقة الاداء المتوازن،، فهذه الأخيرة تعتبر وسيلة حيوية وبناءة باستعمال تهدف إلى تحقيق التسيير الحسن للمؤسسة ومتابعة الأداء على كافة المستويات والأنشطة والوظائف، فيأتي تقييم الأداء من خلال استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لاستخراج نقاط القوة والضعف وتحليلها لوضع تصحيحات في حالة انحراف في التسيير أو تأكيدها إذا كان يتجه نحو الاتجاهات المرغوبة، ومن ثم السماح بوضع خطة لتحسين أداء المؤسسة بما يضمن لها النمو والاستمرار.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- العريف بميدان البحث
 - 2- مجالات الدراسة (الزمني - المكاني - الجغرافي)
 - 3- العينة وخصائصها
 - 4- مصادر وأدوات جمع البيانات (الاستمارة)
 - 5- المناهج المستخدمة في الدراسة (المنهج الوصفي - الإحصائي)
 - 6- صعوبات الدراسة
- خلاصة

تمهيد:

بعد ما قمنا في الفصول النظرية بدراستها، يعرض مشكلة البحث والتطرق الأهم الجوانب المتعلقة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية وذلك بالاستناد إلى منهجية متكاملة تمكنا من جمع البيانات المناسبة حسب طبيعة الموضوع وظروف البحث وأهدافه، وذلك راجع إلى أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في تحقيق الأهداف و الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة، بناء على مجالات الدراسة الثالثة وهي المجال الجغرافي، البشري، والزمني، والعينة وكيفية اختيارها، والجزء الثاني خاص بمنهجية الدراسة من خلال نوع الدراسة وأدوات جمع البيانات إضافة إلى التحليلية.

تعريف بميدان البحث:

مستشفى الهاني بالهادي بمسعد أسس في 1985 ، ويقع في وسط المدينة، وهو مؤسسة عمومية استشفائية ومرفق عام مهمته التكفل بالمواطنين في الحالات التالية: الاستعجالات، الكشوفات، التحليل الطب، العلاجات الوقائية، التوعية الصحية.

فتح المستشفى ليقدم خدماته الصحية إلى أكثر من 112101 نسمة، وتغطي مساحته 40001 كلم، ويشمل 03 دوائر و 10 بلديات ويعمل فيه 567 عامل، 01 مؤطرين طبيب عام و 12 عامل إداري و 220 عمال مهنيون (140 مؤقتين، 01 دائمين)، و 20 طبيب مختص و 04 طبيب عام و 12 طبيب أسنان، و 10 أطباء نفسانيين، و 410 شبه طبي و 13 صيادلة و 22 عون أمن، ويتوزع على 12 مصلحة و 20 وحدة داخلية وخارجية وثالث فروع صحية، يحتوي على 240 سرير منظم وموزع على حسب المصالح التالية: مصلحة طب الرجال، مصلحة طب النساء، مصلحة الأشعة، مصلحة التحليل المخبري، مصلحة طب الأطفال، مصلحة الأمومة، مصلحة حماية الطفولة والأمومة، مصلحة تصفية الدم، مصلحة حقن الدم، مصلحة استعجالت طبية مركزية تتوفر على مختلف الوسائل الخاصة.

2/ مجالات الدراسة

إن ما يميز هذا المجال كونه يبرز لنا الحدود الزمنية لمعرفة حدود وأبعاد البحث، مما ساعدنا إنجازه في سياق زمني معين، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مرحلتين أساسيتين هما: المرحلة الاستطلاعية:

تعد هذه المرحلة من الأهم المراحل الأساسية في البحث العلمي، فقد سعينا إلى معرفة بعض المعطيات حول مدى تأثير الحراك المهني على أداء المؤسسة، وحاولنا الوصول إلى هذا الهدف من خلال تقديم الطلب من أجل إجراء الدراسة الميدانية بتاريخ 2024/02/03 م ممضي من طرف إدارة جامعة زيان عاشور بالجلفة وقد تم الحصول على الموافقة، وقمنا بزيارة إلى إدارة المؤسسة والضبط مصلحة الموظفين بتاريخ 2024/03/15 .

وتعرفنا على مختلف المصالح والمكاتب التابعة لها وعرفنا مهام كل مصلحة والعلاقات التي تربطهم في العمل من خلال الهيكل التنظيمي وتحصلنا على بعض الإحصائيات والوثائق من مصلحة تسيير الموارد البشرية بتاريخ 2024/03/22 وتحصلنا على القانون الداخلي للمؤسسة،

فكل هذه المعلومات و الاحصائيات كانت مفيدة لنا في بحثنا في تحليل بعض المؤشرات في دارستنا

3/منهج الدراسة:

المنهج المستخدم: يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهمية في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهداف والتحقق من الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وكما ومعروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة. وعليه يمكن القول أن دارستنا الحالية تهدف إلى التعرف على الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة.

لذا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات ويمكن القول أن تطبيقنا للمنهج الوصفي التحليلي جاء كما يلي:

المرحلة الأولى: الاستكشافية وتمثل الخطوة الأولى في الدراسة وتشمل جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة الوصف المعمق وقد تشمل هي الأخرى مايلي:
. تحديد وصياغة تساؤلات الدراسة ومحاولة تجسيد هذه التساؤلات في الواقع الدراسة الميدانية.
. ضبط وتحديد مجتمع البحث.

. اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث متمثلة في أداء الاستمارة
. التركيز على مؤشرات محددة ومرتبطة بموضوع الدراسة ومحاولة تحليلها وتفسيرها
المرحلة الثالثة: النزول إلى الميدان لجميع البيانات وتحليلها وتفسيرها لخروج بنتيجة عامة تلخص الواقع الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة.

مصادر و أدوات جمع البيانات:

أ- **الملاحظة:** وتعرف على أنها "أكثر صعوبة لأنها تعتمد على مهارة الباحث حيث يمكن اكتشاف الارتباط والعناصر الموجودة بين العلاقات الاجتماعية التي يمكن ملاحظتها ومعاينتها¹

يرتكز هذا التعريف على أن الملاحظة صعبة وتتطلب الكثير من التركيز والدقة من أجل اكتشاف مختلف الارتباطات من أجل تفسير الظاهرة .

وتعرف الملاحظة كذلك بأنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات التي تحدث داخل البيئة بشكل منتظم، واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهاذف يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض إنسانية وتلبية احتياجاته² .

ب- **الاستمارة:** اعتمدنا في دراستنا الاستمارة وهي أداة من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، حيث تحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوث، وأسئلة تتعلق بفرضية الدراسة وهي موجهة لمفردات العينة المراد إجراء الدراسة عليها.

وذلك من خلال طرح الأسئلة منها البسيطة المفتوحة من أجل جمع مجموعة من المعطيات عن الحراك المهني وأثره على أداء المؤسسة ميدان الدراسة، وقد جاءت هذه الأسئلة بأسلوب مبسط من أجل فهم حتى يسهل عليها في الإجابة. وقد ضمنت حوالي 40 سؤال موزعة على محاور التالية:

المحور الأول: يشمل على أسئلة متعلقة بالبيانات عامة للمبحوثين.

المحور الثاني: يشمل أسئلة متعلقة بالنقل.

¹ وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية الاجتماعية، ط2، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص48.

² فضيل دليو، علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 1999، ص187.

المحور الثالث : يشمل أسئلة متعلقة بالترقية.

المحور الرابع : يشمل أسئلة متعلقة بالاستقالة.

المحور الخامس: يشمل أسئلة متعلقة بأداء المؤسسة.

رابعا: العينة وكيفية اختيارها

1- العينة :

تعتبر جزءا من مجتمع الدراسة "وهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".¹

يرتكز هذا التعريف على أن العينة جزء من مجتمع الدراسة تختار بطريقة معينة لإجراء البحث عليها ثم تعمم على المجتمع الكلي .

كما تعرف كذلك: "مجموعة عناصر لها خاصية مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث الأصلي".²

يرتكز هذا التعريف على أن العينة مجموعة مفردات يقوم الباحث باختيارها من أجل جمع البيانات الخاصة بالبحث .

من المفروض أن كل دراسة تتطلب اختيار مجتمع البحث ومن ثم معاينته وتحديد العينة المناسبة لمفردات الدراسة من أجل التحكم في مجتمع البحث لغرض نتائج صادقة علميا وإمبريقيا لذلك قمنا باختيار العينة المناسبة .

-**العينة العشوائية الطبقية:** والتي تعتبر من العينات الشائعة الاستخدام والتي يتم فيها تقسيم المجتمع مجتمعات جزئية تسمى الطبقات، بحيث تكون مفردات كل طبقة متجانسة بالنسبة

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والم ارحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 1999، ص84.

² موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صح اروي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبه للطباعة والنشر، 2006، ص151 .

للخصائص المطلوب دراسته، وباختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة من هذه الطبقات يتم أخذ العينة الطبقيّة¹.

العينة الطبقيّة ملائمة لموضوع دراستي كون مجتمع البحث يعرف تباينا من خلال عناصره والمتكونة من إطارات، عون تحكم، موظفين تنفيذ يعملون في الإدارة، الصيانة والإنتاج .

2- كيفية اختيارها :

تختار العينة بطريقة عشوائية بسيطة وأن اختيارها إحدى أهم خطوات البحث العلمي وهي في دراستي مجموعة الأفراد التي تؤخذ المعلومات منهم لإجراء الدراسة، بحيث أخذت العينة العشوائية الطبقيّة من الموظفين التابعين لمؤسسة الاستشفائية العمومية الهادي بالهادي بمسعد وذلك بمقدار 20% وقد انحصرت في 46 مبحوث.

ويمكن حساب حجم العينة كالتالي من خلال عدد الموظفين: 46 موظف .

3- خصائص العينة:

- الذكور بنسبة 2,62% مجتمع ذكوري.
 - معظم العمال تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة .
 - فئة المتزوجين تمثل أكبر نسبة في عينة البحث 59.5%.
 - العمال الذين لديهم مستوى دراسي (ثانوي وجامعي أكثر تمثيلا بنسبة 45.9% و 6,48%)
 - معظم الموظفين لديهم مستوى مهني بنسبة 9,45% إطارات.
 - غالبية العمال لديهم أقدمية في العمل بنسبة (8,37%) 20 سنة فما فوق .
- نوضح من خلال الجدول توضيحي أنه تم توزيع الاستثمارات على عينة مصلحة الاستعجالات في مؤسسة الاستشفائية الهادي بالهادي مسعد:

¹ موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبية للطباعة والنشر، 2006، ص151.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

عينة الدراسة	عينة الموزعة	عينة المسترجعة	عينة المفقودة
عددها	57	46	11

الملاحظة : تعتبر الملاحظة من بين أهم أدوات البحث، وبالتالي ليخلو أي بحث علمي من دون أن يعتمد عليها الباحث في دراسته وفي جمعه للبيانات، وقد استعملنا الملاحظة خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها للاطلاع على مدى ملائمة ميدان الدراسة لمتغيرات البحث، وقد تساعدنا الملاحظة في التعرف على الميدان الدارسة.

أولاً: تحليل وعرض البيانات:

المحور الأول : البيانات الشخصية

أ- تحليل البيانات الأول

1- الجنس

الجدول رقم (01) يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	%
ذكر	30	60%
أنثى	16	35%
المجموع	46	100%

توزيع أفراد العين حسب الجنس

الذكر

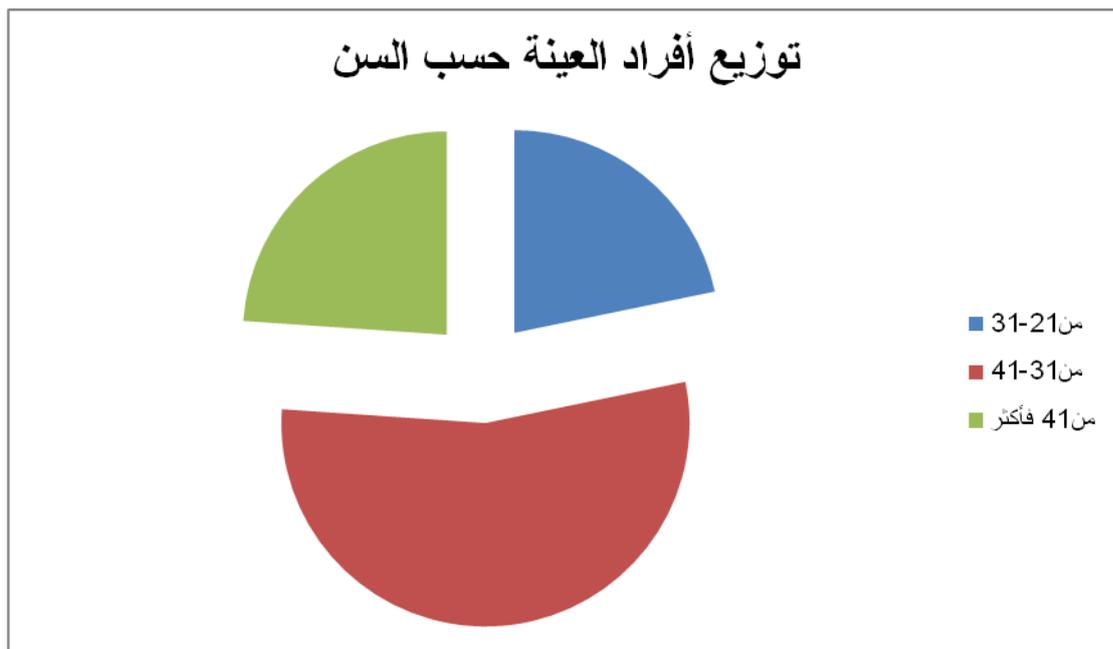
أنثى

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الجنس نلاحظ أن أكبر نسبة عن الذكور بـ 65% وبليها الإناث بـ 35% وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (01)

2- السن :

الجدول رقم (02): يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	%
من 21 - 31	10	21%
من 31 - 41	25	54%
من 41 فأكثر	11	24%
المجموع	46	100%



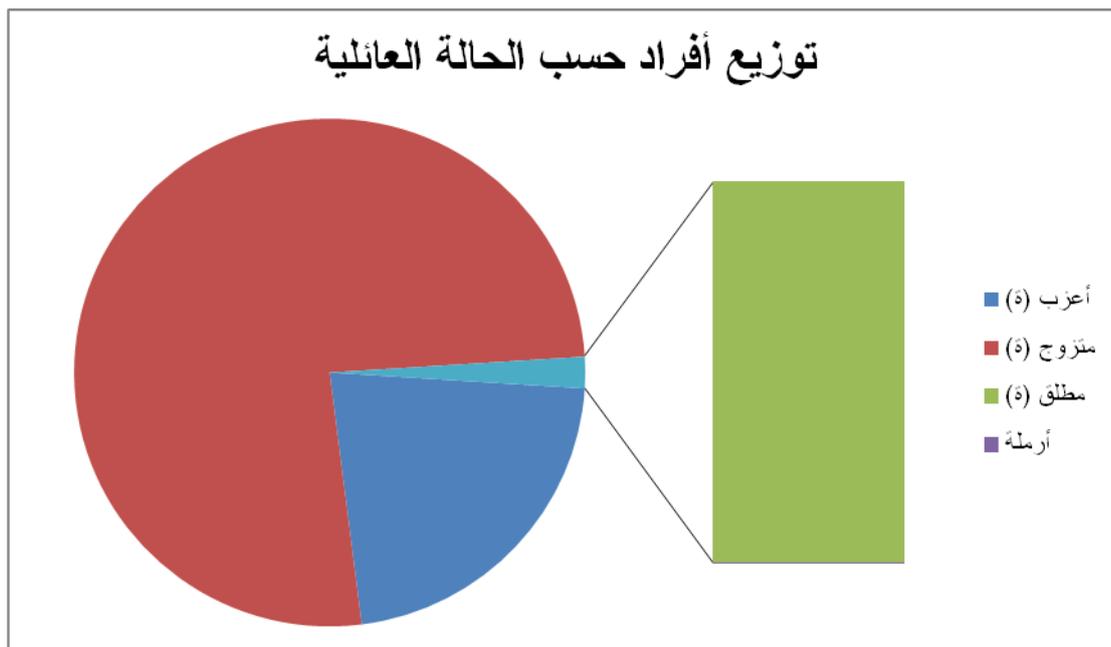
من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب السن نلاحظ أن أكبر نسبة عند الذين يتراوح سنهم من 31-41 بنسبة 54% ، ويليهما الذين يتراوح سنهم من 41 فأكثر بـ 24% ، وفي الأخير الذين تتراوح سنهم من 21-31 بنسبة 22% وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (02)

3- الحالة العائلية :

الجدول رقم (03) يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	%
أعزب (ة)	10	22%
متزوج (ة)	35	76%
مطلق (ة)	01	02%
أرملة	00	00%
المجموع	46	100%

توزيع أفراد حسب الحالة العائلية



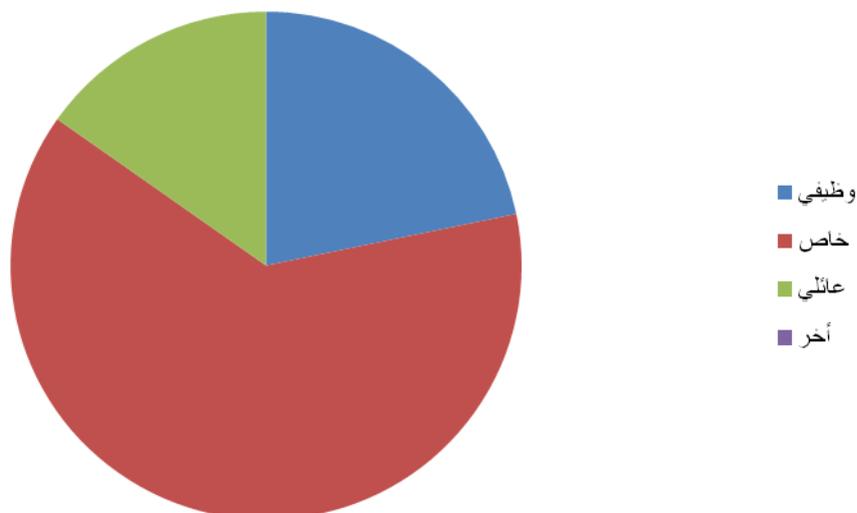
من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية نلاحظ أن أكبر نسبة عند المتزوجين بـ 76% ، ويليهما العزاب نسبة 22% ، ثم المطلقين نسبة 02% ، وفي الأخير تتعدم نسبة عند الأرملة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (03)

4- نوع السكن :

الجدول رقم (04) يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع السكن

نوع السكن	التكرار	%
وظيفي	10	21.7%
خاص	29	63%
عائلي	07	15.03%
آخر	00	00%
المجموع	46	100%

توزيع الأفراد حسب السكن



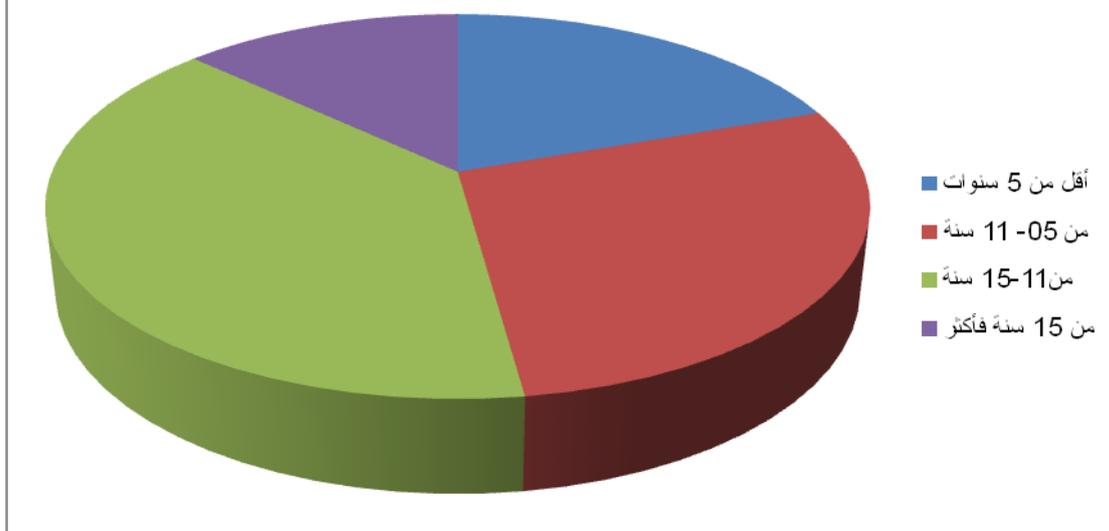
من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب نوع السكن نلاحظ أن أكبر نسبة يملكون سكن خاص بهم بـ 63% ويليهما السكن الوظيفي بـ 21.7%، ثم السكن العائلي بنسبة 15.03% وفي الأخير الذين أجابوا بـ آخر تتعدم النسبة.

5- مدة العمل في المؤسسة

الجدول رقم (5) لمثل توزيع المبحوثين حسب مدة العمل في المؤسسة .

مدة العمل	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	09	19.5%
من 05 - 11 سنة	13	28.2%
من 11 - 15 سنة	18	39.1%
من 15 سنة فأكثر	06	13%
مجموع	46	100%

توزيع أفراد عينة مدة العمل في المؤسسة



من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب حدة العمل في المؤسسة نلاحظ أن أكبر نسبة عند الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 11 - 15 سنة بـ 39.1% ويليهما المدة من 05 - 11 سنة بـ 28.2% ، ثم اقل من 05 سنوات بنسبة 19.5% ، وفي الأخير مدة العمل من 15 سنة فأكثر بنسبة 13% ، وذلك كما هو بين في الجدول.

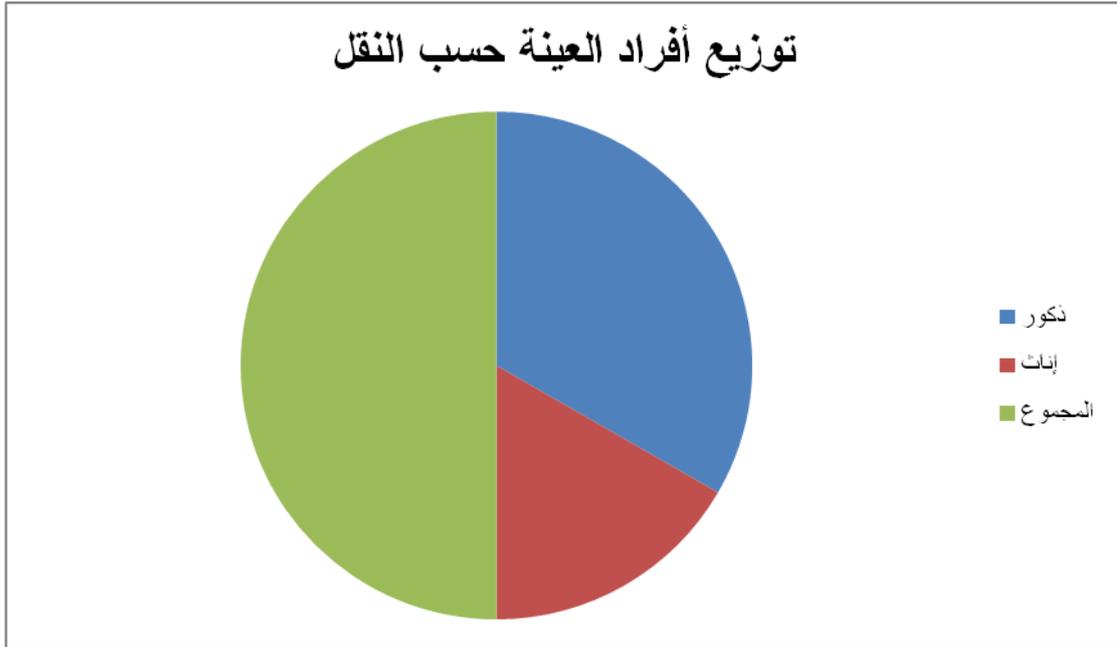
المحور الثاني : يؤثر النقل بأنواعه على أداء المؤسسة

6- نقل الموظف خلال مساره المهني :

الجدول رقم 06 يمثل توزيع المبحوثين حسب نقلهم خلال مسارهم المهني و علاقته بالجنس

الجنس	ذكور		إناث		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	20	66.66%	16	100%	36	78.2%
لا	10	33.33%	00	00%	10	21.8%
المجموع	30	100%	16	100%	46	100%

توزيع أفراد العينة حسب النقل



من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب نقلهم خلال مساهم المهني وعلاقته بالجنس نلاحظ أن أكبر نسبة الذين أجابوا بنعم ببيئة 78,2% ، ويليهما الذين أجابوا ب لا نسبة 21% مقسمة حسب الجنس كالتالي أكبر نسبة عند الذكور تم نقلهم 66.66% مقابل بنسبة الكاملة للإناث ممن تم نقلهن ، في المقابل أقل نسبة عند الذكور الذين أجابوا ب لا 33.33% ، وفي حين تنعدم النسبة عند الإناث الذين يتعرض للنقل ، وذلك أن أكثر من ثلث العينة تعرضوا للنقل ، و النسبة الأكبر اكتسحها النساء ، ومثلن العدد الكامل لهن ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل التي قد تساهم في ذلك ، من بينها سياسة الموارد البشرية لأنه تكون هناك إجراءات تتعلق بنقل الموظفين تستند إلى عوامل مثل الأداء أو الاحتياجات التشغيلية التي قد تؤثر بشكل غير متناسب مع النساء بالإضافة إلى التمييز و التحيز غير المباشر ضد النساء في عمليات النقل ، مما يؤدي إلى نقل نسبة أكبر منهن مقارنة بالرجال ، بالإضافة إلى عامل المرونة الوظيفية و المسؤوليات العائلية بسبب البحث عن توازن أفضل بين العمل و الحياة ويكون بذلك نقلهن للطلبات المتعلقة بالمسؤوليات العائلية أو الظروف الشخصية ، و في الأخير يمكن تفسير ذلك أنه اختيار ذاتي نابع عن رغبة أكبر عدد من نساء في الانتقال داخل المؤسسة بحثا عن فرص تطوير مهني أو بيئة العمل أفضل وظروف أكثر ملائمة لهن.

7- عدد مرات النقل :

الجدول رقم (07) يمثل توزيع المبحوثين حسب عدد مرات النقل في حالة الإجابة بنعم

مجموع		عدد مرات النقل		الإجابة
%	تكرار	%	تكرار	عدد المرات
%100	36	%22.22	08	مرة
		%27.77	10	مرتان
		%16.66	12	03 مرات
		%100	06	أكثر من 03
%100	36	%100	36	المجموع



من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الإجابة بنعم في حالة النقل وعدد مرات النقل نلاحظ أن أكبر نسبة تعرضوا للنقل ثلاث مرات بنسبة 33.33% ويليها مرتان بنسبة 27.77% ، ثم مرة واحدة بنسبة 22.22% و في الأخير أكثر من ثلاث مرات بنسبة 16.66% ، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (07)

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

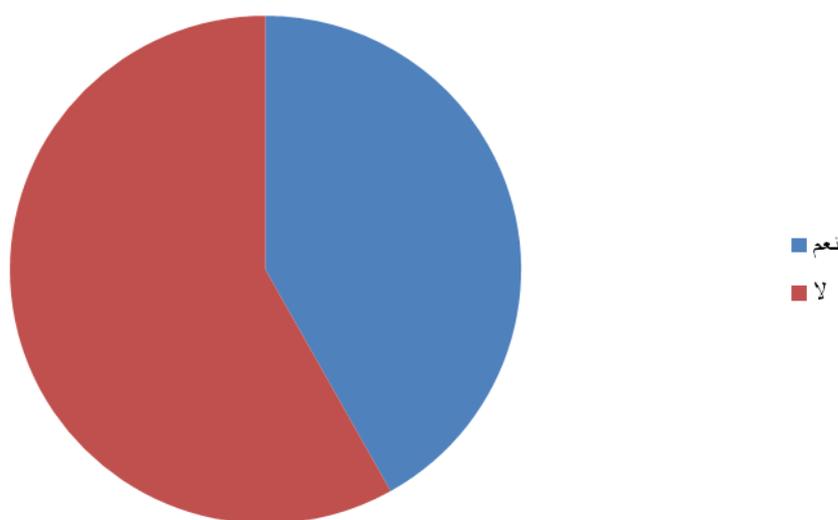
يمكن تفسير ذلك أن أكثر من ثلث النسبة الذين تم نقلهم ، عدد مرات النقل كانت أكثر من مرة ، وهذا له تفسيرات عديدة من بينها إعادة الهيكلة لأن المؤسسة تكون بحاجة إلى تحسين الكفاءة أو مواجهة تحديات جديدة في السوق ، بطلب هذا نقل الموظفين بين الأقسام لضمان توزيع أفضل للموارد ، فالنقل أكثر مرة قد يكون جزءا من خطة تدريب شاملة لتهيئة الموظفين لمناصب تعزز من الموظفين بانتظام يعزز من تفاعلهم من مختلف أجزاء المؤسسة ، مما يزيد من فهمهم للأعمال ويحسن من التعاون بين الأقسام ، بالإضافة إلى رغبة الموظف في حدوده في طلب النقل أكثر من مرة ، ممكن بسبب مشاكل داخلية في بعض الأقسام لضعف القيادة أو النزاعات بين الموظفين ، ما يستدعي نقل بعضهم لتخفيف التوترات أو لتحسين بيئة العمل .

8- لديك رغبة في تغيير مكان العمل

الجدول رقم (08) يمثل توزيع المبحوثين حسب رغبتهم في تغيير مكان العمل

الرغبة في تغيير مكان العمل	تكرار	%
نعم	18	39.13%
لا	28	60.86%
المجموع	46	100%

توزيع عينة الأفراد حسب الرغبة في تغيير مكان العمل



من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب رغبتهم في تغيير مكان العمل أن أكبر نسبة عند الذين لا يريدون التغيير بـ 60.86% ، يليها الذين أجابوا بـ، نعم بنسبة 39.13% ، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (08)

يمكن تفسير أن معظم لا يريدون تغيير مكان العمل نتيجة مجموعة من العوامل الاجتماعية و النفسية و العملية التي تحول بينهما ، و أن الموظف يميل إلى البقاء في بيئة مألوفة توفر لهم شعورا بالأمان و الاستقرار ، بالإضافة أن غالبية الموظفين يفضلون الروتين اليومي الذي تعودوا عليه بما في ذلك الزملاء و المسؤوليات ، بيئة العمل ، بالإضافة إلى أن الموظفون غالبا ما يكون لديهم علاقات قوية مع زميلاتهم في مكان العمل الحالي ، فنقلهم إلى مكان جديد قد يعني فقدان هذه الروابط الاجتماعية ، وتكون العلاقات المهنية و الشبكات الاجتماعية التي بنوها في مكان العمل الحالي عاملا مؤثرا في رغبتهم في البقاء ، وقد يكون عامل الخوف من المجهول وتغيير مكان العمل يمكن أن يكون مصحوبا بعدم اليقين و المخاطر ، مثلا التكيف مع ثقافة جديدة أو التعامل مع زملاء ومديرين جدد ، فعدم اليقين بشأن الأداء قد يكون لدى الموظف مخاوف بشأن أدائهم في بيئة جديدة وكيف سيتم تقييمهم .

الانتقال إلى مكان عمل جديد يمكن أن يكون مكلفا من حيث الوقت و المال مثل تكاليف التنقل الإضافية أو الحاجة إلى الانتقال الجغرافي ، فتغيير مكان العمل يمكن أن يكون مجهدا نفسيا و يتطلب وقتا للتكيف مع البيئة الجديدة ومنه قد تكون ثقافة المؤسسة الحالية متوافقة مع قيم الموظفين و توقعاتهم ، مما يجعلهم مترددين في تغيير مكان العمل بالإضافة إلى وجود سياسات دعم مثل المرونة في العمل أو برامج رفاهية الموظفين يمكن أن تشجع الموظفين على البقاء في مكانهم الحالي .

وتفسير نسبة من يريدون تغيير مكان عملهم يمكن أن يعزى إلى عدة عوامل رئيسية أحد أسبابها أن الموظفون لا يشعرون بأنهم لا يحصلون على التقدير الكافي أو الفرص المناسبة للتقدم في مكان عملهم الحالي و يسعون إلى بيئة عمل جديدة توفر لهم هذه الفرص ويمكن أن يكون عدم الرضا عن الثقافة التنظيمية أو بيئة العمل الحالية عاملا دافعا ، حيث قد يشعرون بأنهم لا يتوافقون مع قيم المؤسسة أو يعانون من بيئة عمل غير مريحة أو غير دائمة .

يمكن أن تكون العوامل الشخصية دورا كبيرا ، مثل الرغبة في تقليل وقت التنقل أو التوحد في موقع جغرافي ملائم أكثر للحياة الشخصية .

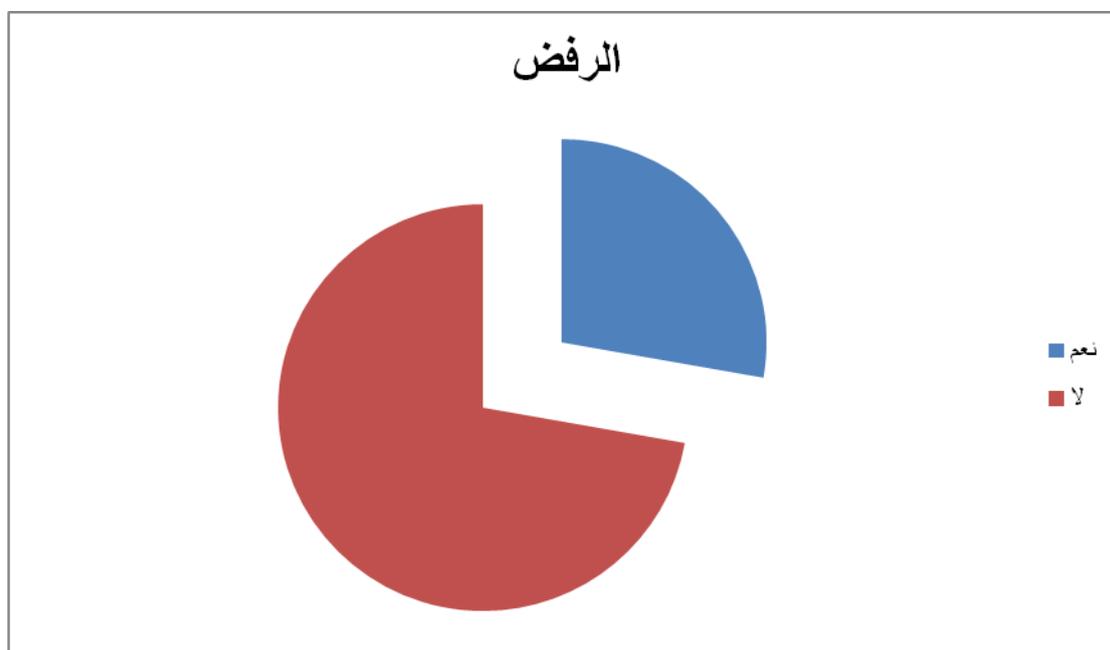
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

الضغوط و الإجهاد المرتبطات بمتطلبات العمل الحالية يمكن أن يكونا دافعين أيضا ، حيث يسعى الموظفون إلى بيئة أقل توترا و أكثر توازنا بين الحياة العملية و الشخصية ، ومنه فالتغيير يمكن أن يعكس رغبة الموظفين في تحسين جودة حياتهم المهنية .

10-11- طلب النقل الوظيفي بين المصالح داخل المؤسسة

جدول رقم (10) يمثل توزيع المبحوثين حسب نقلهم و الرد على ذلك

المجموع		طلب النقل بين المصالح داخل المؤسسة			
%	تكرار	%	تكرار	الرد	
%78.2	36	%27.77	10	القبول	نعم
		%72.22	26	الرفض	
%21.8	10	%100	10		لا
%100	46	%100	46		المجموع



من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب نقلهم ما بين المصالح المؤسسة أن أكبر نسبة طلبت ذلك نسبة %78.2 ، وبليها الذين رفضوا نسبة %21.8 مقسمة حسب رد إجابات

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

الذين أجابوا بنعم بالرفض نسبة 72.22% و بالقبول نسبة 27.22% من المجموع الكلي للذين أجابوا بنعم وذلك كما هو مبين في الجدول 10

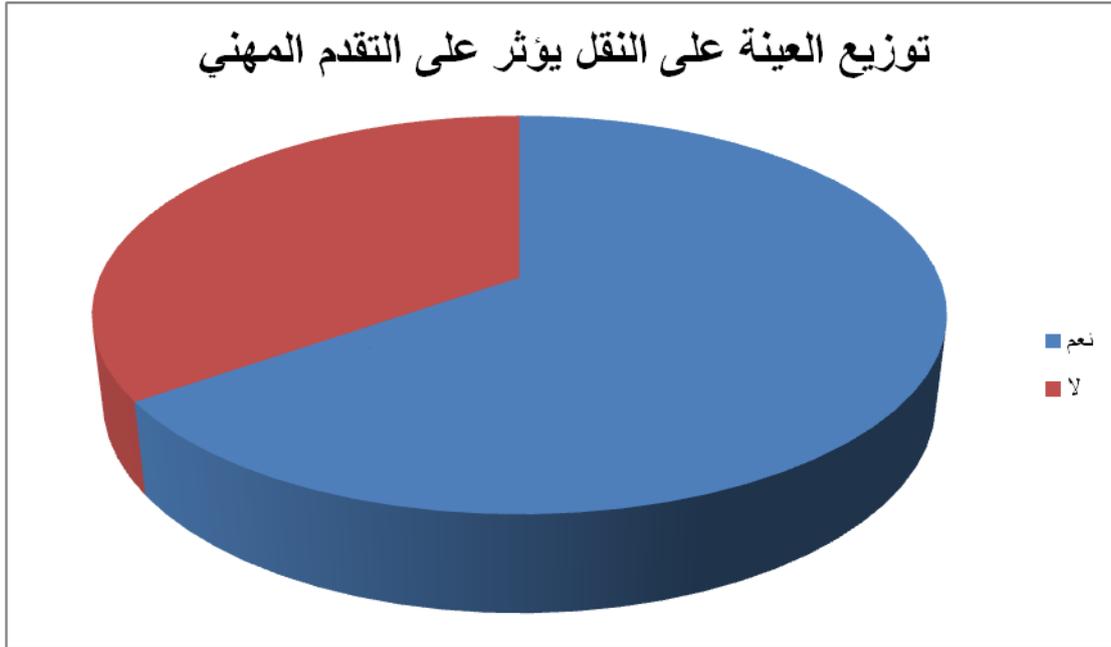
التحليل السوسولوجي للجدول رقم 10 النسبة الكبيرة لطلبات النقل الوظيفي بين مصالح المؤسسة الاستشفائية تعكس مجموعة من العوامل المؤثرة. البيئة العملية قد تكون مجهدة أو تقتصر للتجهيزات اللازمة، مما يدفع الموظفين للبحث عن بيئات أقل إجهاداً. كما أن فرص التطوير المهني والتقدم الوظيفي تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الموظفين للنقل إلى أقسام توفر فرصاً أفضل. العلاقات بين الزملاء والمديرين، ونمط القيادة في القسم، يمكن أن تؤثر أيضاً على رضا الموظفين ورغبتهم في الانتقال. بالإضافة إلى ذلك، السعي لتحقيق توازن أفضل بين الحياة العملية والشخصية، ووجود فروقات في الحوافز المالية والمزايا الوظيفية بين الأقسام، يدفع الموظفين للبحث عن ظروف عمل أفضل. هذه العوامل مجتمعة تبرز أهمية تقييم الإدارة لظروف العمل في مختلف الأقسام ومعالجة القضايا التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي لتحسين بيئة العمل بشكل عام.

14- عملية النقل وتؤثر على فرص التقدم المهني

الجدول رقم (14) يمثل توزيع المبحوثين حول أيهم حول عملية النقل تؤثر على فرص التقدم المهني

النقل يؤثر على التقدم المهني	تكرار	%
نعم	30	65.21%
لا	16	34.78%
المجموع	46	100%

توزيع العينة على النقل يؤثر على التقدم المهني



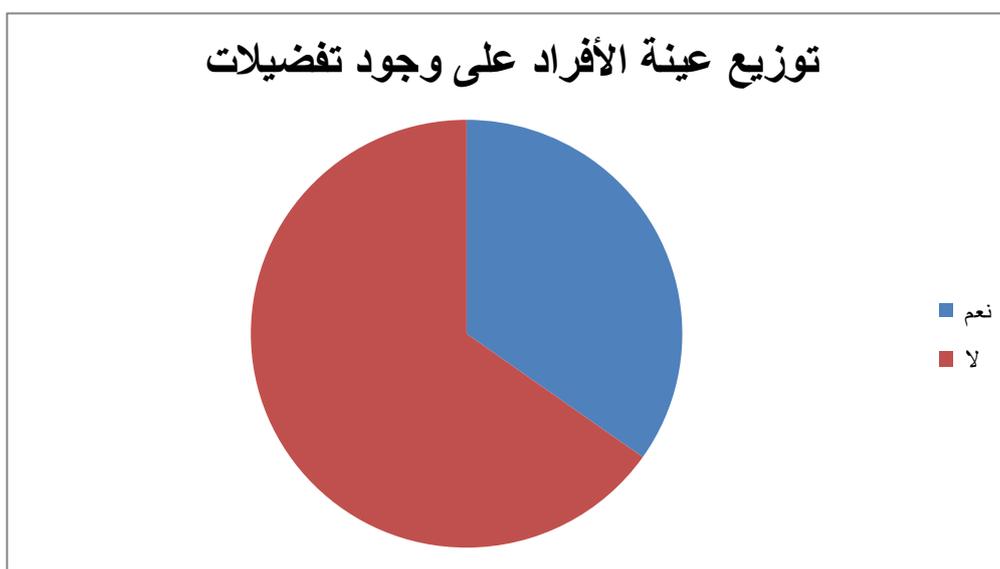
من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حول رأيهم عن عملية النقل وتأثيرها على فرص التقدم المهني أن أكبر نسبة أجابت بنعم بـ 65.21% ، يليها الذين أجابوا بـ لا بـ 34.78 % وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (14)

النسبة الكبيرة لطلبات النقل الوظيفي بين مصالح المؤسسة الاستشفائية تعكس مجموعة من العوامل المؤثرة، والتي تشمل تأثير عملية النقل على فرص التقدم المهني. البيئات العملية المجهدة أو التي تفتقر للتجهيزات اللازمة تدفع الموظفين للبحث عن بيئات أقل إجهاداً وأكثر دعماً لتطورهم المهني. النقل إلى أقسام توفر فرصاً أفضل للتدريب والتعليم يتيح للموظفين اكتساب مهارات جديدة، مما يعزز من فرصهم في الترقية والتقدم المهني. العلاقات بين الزملاء والمديرين، ونمط القيادة في القسم، يمكن أن يؤثر أيضاً على رضا الموظفين وإنتاجيتهم، وبالتالي على فرصهم للتقدم. بالإضافة إلى ذلك، السعي لتحقيق توازن أفضل بين الحياة العملية والشخصية، ووجود فروقات في الحوافز المالية والمزايا الوظيفية بين الأقسام، يعزز من رغبة الموظفين في الانتقال إلى أماكن عمل توفر دعماً أفضل لتطورهم المهني. لهذه الأسباب، من الضروري أن تقوم الإدارة بتقييم شامل لظروف العمل في مختلف الأقسام ومعالجة القضايا التي تؤثر على فرص التقدم المهني للموظفين.

15-16- وجود تفضيلات أو تحيز في عملية النقل داخل المؤسسة

جدول رقم (15) يمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم في وجود تفضيلات أو تحيز في عملية النقل داخل المؤسسة

وجود تفضيلات	تكرار	%
نعم	38	82.60%
لا	08	17.39%
المجموع	46	100%



من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب رأيهم في وجود تفضيلات أو تحيز في عملية النقل داخل المؤسسة أن أكبر نسبة أجابت بنعم 82.60%، يليها الذين أجابوا بـ لا بنسبة 17.39% وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (15)

عندما يعبر الموظفون عن آرائهم حول وجود تفضيلات أو تحيز في عملية النقل داخل المؤسسة، يمكن تفسير ذلك على أنه انعكاس لتجاربهم وخبراتهم الطويلة في مكان العمل. هؤلاء الموظفون ربما لاحظوا أن هناك أنماطاً معينة أو ممارسات غير عادلة تؤثر على قرارات النقل، سواء كانت تلك التحيزات مبنية على العلاقات الشخصية، أو الأقدمية، أو التحيزات الطبقية، أو أي عوامل أخرى. تعبيرهم عن هذه الآراء قد يشير إلى شعورهم بالإحباط أو عدم الرضا عن النظام الإداري الحالي، وقد يكون دعوة للإدارة لإعادة تقييم سياساتها وضمان الشفافية والعدالة

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

في جميع عمليات النقل داخل المؤسسة. فهم هذه الآراء بجدية يمكن أن يساعد في تعزيز بيئة عمل أكثر إنصافاً وتكافؤاً، مما يعزز من رضا الموظفين وأداء المؤسسة بشكل عام.

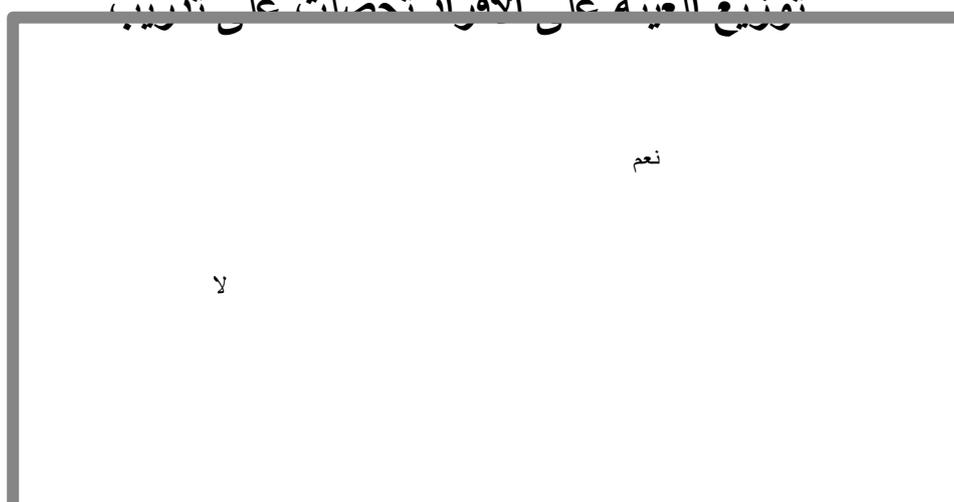
المحور الثالث :

17- تؤثر الترقية على أداء المؤسسة حصول الموظفين على تكوين قبل التنصيب في المؤسسة

الجدول رقم (17) يمثل توزيع المبحوثين حسب حصولهم على تكوين قبل تنصيبهم في المؤسسة

تحصلت على تدريب	تكرار	%
نعم	16	34.78%
لا	30	65.21%
المجموع	46	100%

توزيع العينة على الأفراد تحصيلات على تدريب



من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حول حصولهم على تدريب أو تكوين قبل التنصيب أن أكبر نسبة أجابوا بأنهم لم يتحصلوا على نسبة 65.21% ، ويليهما الذين أجابوا بنعم بـ 34.38% ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (17)

تفسير النسبة العالية من الموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً قبل التنصيب في المؤسسة، مقارنة بالقلّة الذين تلقوا تدريباً، يمكن إرجاعه إلى عدة عوامل. أولاً، قد تعاني المؤسسة من نقص في

الموارد المالية أو البشرية المخصصة للتدريب، مما يقلل من فرص تدريب الموظفين الجدد. ثانياً، قد لا تعتبر المؤسسة التدريب الأولي أولوية قصوى، ربما لأنها تعتمد على التعلم أثناء العمل أو تفضل التعلم غير الرسمي. ثالثاً، قد تكون المؤسسة توظف موظفين ذوي خبرة سابقة، مما يجعلها ترى أن التدريب المكثف ليس ضرورياً. وأخيراً، قد يؤدي ضغط العمل والحاجة الملحة لتوظيف الموظفين بسرعة إلى تجاوز مرحلة التدريب الأولي لتوفير الوقت.

بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك نقص في برامج التدريب المنظمة داخل المؤسسة أو غياب إستراتيجية واضحة للتدريب والتطوير. هذا النقص قد يؤدي إلى اعتماد الإدارة على التدريب أثناء العمل كبديل رئيسي. علاوة على ذلك، قد تواجه المؤسسة تحديات تنظيمية في تنسيق وتنفيذ برامج التدريب بشكل فعال، مما ينعكس على نسبة الموظفين الذين يتلقون تدريباً مناسباً قبل بدء العمل. من جهة أخرى، يمكن أن يكون هناك تفاوت في الإدراك بين الإدارات المختلفة حول أهمية التدريب الأولي، حيث قد تعتبر بعض الإدارات أن التدريب ليس ضرورياً لبدء العمل الفوري. كل هذه العوامل مجتمعة تساهم في النسبة العالية من الموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً قبل التنصيب

تفسير النسبة العالية من الموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً قبل التنصيب في المؤسسة، مقارنة بالقلّة الذين تلقوا تدريباً، يمكن إرجاعه إلى عدة عوامل. أولاً، قد تعاني المؤسسة من نقص في الموارد المالية أو البشرية المخصصة للتدريب، مما يقلل من فرص تدريب الموظفين الجدد. ثانياً، قد لا تعتبر المؤسسة التدريب الأولي أولوية قصوى، ربما لأنها تعتمد على التعلم أثناء العمل أو تفضل التعلم غير الرسمي. ثالثاً، قد تكون المؤسسة توظف موظفين ذوي خبرة سابقة، مما يجعلها ترى أن التدريب المكثف ليس ضرورياً. وأخيراً، قد يؤدي ضغط العمل والحاجة الملحة لتوظيف الموظفين بسرعة إلى تجاوز مرحلة التدريب الأولي لتوفير الوقت.

بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك نقص في برامج التدريب المنظمة داخل المؤسسة أو غياب استراتيجية واضحة للتدريب والتطوير. هذا النقص قد يؤدي إلى اعتماد الإدارة على التدريب أثناء العمل كبديل رئيسي. علاوة على ذلك، قد تواجه المؤسسة تحديات تنظيمية في تنسيق وتنفيذ برامج التدريب بشكل فعال، مما ينعكس على نسبة الموظفين الذين يتلقون تدريباً مناسباً قبل بدء العمل. من جهة أخرى، يمكن أن يكون هناك تفاوت في الإدراك بين الإدارات المختلفة حول أهمية التدريب الأولي، حيث قد تعتبر بعض الإدارات أن التدريب ليس ضرورياً لبدء

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

العمل الفوري. كل هذه العوامل مجتمعة تساهم في النسبة العالية من الموظفين الذين لم يتلقوا تدريباً قبل التصيب.

20- على أي أساس تمت الترقية :

جدول رقم (20) يمثل توزيع المبحوثين حسب أسباب الترقية

على أي أساس تمت الترقية	تكررا	%
الأقدمية	10	21.73%
الكفاءة	05	10.86%
توفر شروط القانونية	37	80.43%
أخرى	04	08.69%
المجموع	46	100%



من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب على أي أساس تمت الترقية أكبر نسبة عند توفر الشروط القانونية 80.43% ، ويليهما على التوالي الأقدمية ، الكفاءة نسب 21.73% ، 10.86% وفي الأخير أسباب أخرى بـ 08.69% وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (20).

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

هذا الترتيب يعكس غالباً الأولويات والمعايير التي تستخدمها المؤسسة في عمليات الترقية. النسبة الأكبر غالباً ما تكون مرتبطة بالحاجة إلى الامتثال للسياسات واللوائح القانونية، وهي عادة تتعلق بالمتطلبات القانونية للوظائف أو الرتب الجديدة.

بعد ذلك، يأتي الأنتياخ المهني أو الاقدمية. الاقدمية غالباً ما تعكس خبرة الموظف في المؤسسة وفهمه لعملياتها وإجراءاتها، وتعتبر عاملاً هاماً في اتخاذ قرارات الترقية.

ثم تأتي الكفاءة، التي تشير إلى قدرة الموظف على أداء الوظيفة الجديدة بكفاءة وفعالية، وتشمل القدرات الفنية والمهارات الشخصية والقدرة على التطور وتعلم الجديد.

وأخيراً، قد تكون هناك أسباب أخرى تؤخذ في الاعتبار مثل الرغبة في التنوع في الفريق أو تعزيز الروح الفريقية.

باختصار، هذا الترتيب يعكس توازناً بين الضوابط القانونية، والخبرة، والكفاءة، وعوامل أخرى تهدف إلى ضمان أن عمليات الترقية تتم بشكل عادل وفعال.

21- العمل في نفس التخصص

الجدول رقم (21) يمثل توزيع المبحوثين حسب العمل في نفس التخصص و علاقته بالجنس

الجنس	إناث		ذكور		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
نعم	13	81.25%	15	50%	28	60.86%
لا	03	18.75%	15	50%	18	39.13%
المجموع	16	100%	30	100%	46	100%

توزيع أفراد العينة حسب العمل في نفس
التخصص

نعم
لا

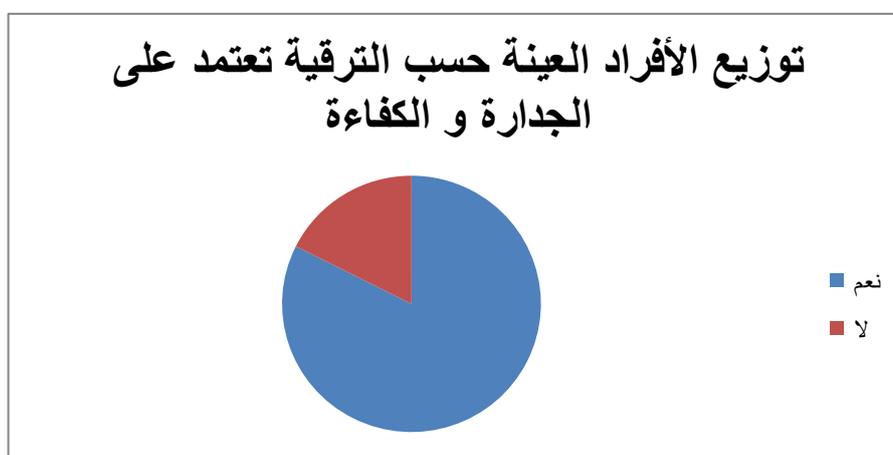
من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب العمل في نفس التخصص أكبر نسبة أجابت بنعم بـ 60.86 % ، ويليهما الذين أجابوا بـ لا بنسبة 39.13% مقسمة حسب الجنس كالتالي : أكبر نسبة عند الذكور أجابت بنعم بـ 50% مقابل 81.25% للإناث أجبن بنعم ، ويليهما 50% للذكور أجابوا بلا ، مقابل 18.75% أجبن بلا بالنسبة للإناث وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (21)

النسبة الكبيرة من الموظفين الذين يعملون في نفس تخصصهم يمكن أن يرجع إلى عدة عوامل. يمكن أن يكون اختيار الموظفين لهذا التخصص مرتبطاً بتفصيلاتهم الشخصية أو خبراتهم السابقة في المجال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تحتاج المؤسسة إلى موظفين متخصصين في تخصصات معينة لتلبية متطلبات العمل والمشاريع، مما يدفعها إلى جذب المواهب ذات الخبرات المناسبة داخل الشركة. علاوة على ذلك، يمكن أن تقدم المؤسسة فرصاً للتطوير المهني داخل التخصصات المختلفة، مما يعزز من استمرارية الموظفين وانتمائهم للمؤسسة. تعكس هذه الظاهرة قدرة المؤسسة على جذب واحتفاظ بالمواهب المتخصصة، وتعزز من كفاءة وفعالية العمل داخلها.

22- الترقية تعتمد على الجدارة و الكفاءة :

الجدول رقم (22) يبين توزيع المبحوثين حسب رأيهم في أن الترقية تعتمد على الجدارة و الكفاءة

الترقية تعتمد على الكفاءة	تكرار	%
نعم	15	32.60%
لا	31	67.40%
المجموع	46	100%



من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب رأيهم فإن الترقية تعتمد على الجدارة و الكفاءة أكبر نسبة و التي تمثل ثلثي العينة أجابت بـ لا نسبة 67.40% ، ويليها الذين أجابوا بنعم نسبة 32.60% وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (22) هذه النتائج المتناقضة يمكن تفسيرها بعدة عوامل:

1. احتمالية وجود تباين كبير في سياسات الترقية داخل المؤسسات المختلفة. فقد تكون هناك مؤسسات تعتمد بشكل أساسي على الكفاءة والجدارة في عمليات الترقية، بينما تفضل مؤسسات أخرى معايير أخرى مثل الأقدمية أو العلاقات الشخصية.
2. تأثير الثقافة المؤسسية والقيم المشتركة بين الموظفين. قد تكون هناك ثقافة مؤسسية تشجع على الكفاءة والجدارة وتقدم فرص الترقية وفقاً لهذه القيم، بينما تختلف ثقافة المؤسسات الأخرى في هذا الصدد.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

3. تأثير الخبرات الشخصية للمشاركين في الدراسة. قد يكون لديهم تجارب شخصية معينة تؤثر على وجهة نظرهم بشأن كيفية عمليات الترقية والمعايير المستخدمة فيها. باختصار، تظهر هذه النتائج تنوعاً كبيراً في سياسات الترقية بين المؤسسات، وتأثير العوامل الثقافية والشخصية على آراء الموظفين حول هذا الموضوع.

23- هناك نقص في فرص الترقية المتاحة داخل المؤسسة

الجدول رقم (23) يمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم في فرص الترقية داخل المؤسسة

نقص في فرص الترقية	تكرار	%
نعم	36	78.26%
لا	10	21.74%
المجموع	46	100%

توزيع العينة الأفراد على نقص في فرص الترقية

نعم
لا

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب رأيهم في نقص فرص الترقية في المؤسسة ، أن أكبر نسبة أجابت بنعم بـ 78.26% ، يليها الذين أجابوا بلا نسبة 21.74% وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (23)

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

النسبة الكبيرة التي ترى نقصاً في فرص الترقية داخل المؤسسة يمكن تفسيرها بعدة عوامل. قد يرجع ذلك إلى الحاجة الملحة لزيادة الشفافية في عمليات الترقية، حيث يشعر العديد من الموظفين بالحاجة إلى معرفة واضحة بالمعايير والمناصب المتاحة للترقية. كما قد يعكس هذا الشعور رغبة الموظفين في مزيد من التنافسية والفرص للتطور المهني داخل المؤسسة. وقد يتأثر هذا الاحساس أيضاً بالتفضيلات أو التحيزات المحتملة في عمليات الترقية، مما يجعل بعض الموظفين يشعرون بعدم العدالة في فرصهم للتقدم. تعكس هذه النتائج التحديات التي قد يواجهها الموظفون في بيئة العمل، وتحديدًا فيما يتعلق بالفرص للترقية والتطور المهني.

إلى جانب ذلك، قد يكون النقص في فرص الترقية ناتجاً عن الظروف الاقتصادية غير المستقرة، حيث قد تكون المؤسسات تتعامل مع تحديات مالية تجعلها تقلل من عدد الترقيات أو تتبنى سياسات تقشفية. علاوة على ذلك، قد يكون هناك عوامل داخلية في المؤسسة تؤثر على فرص الترقية، مثل نقص الاستثمار في تطوير الموارد البشرية أو عدم وجود خطط واضحة لتطوير وترقية الموظفين. في المقابل، النسبة القليلة التي ترى وجود فرص جيدة للترقية قد تعكس توجه المؤسسة نحو تطوير الكفاءات والمواهب الداخلية، وتوفير بيئة عمل تشجع على التطور المهني والنمو الشخصي.

المحور الرابع : تؤثر الاستقالة على أداء المؤسسة

24- تقدمت بطلب الاستقالة لإدارة المؤسسة

الجدول رقم 24 يمثل توزيع المبحوثين حسب طلبهم للإستقالة لإدارة المؤسسة

قدمت الاستقالة	تكرار	%
نعم	12	26.08%
لا	34	73.92%
المجموع	46	100%

توزيع أفراد العينة حسب تقديم
الاستقالة

نعم
لا

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب تقديمهم للإستقالة لإدارة المؤسسة ، ترى أن النسبة الكبيرة و التي تمثل 73.92% لم تطلب الاستقالة ، في حين 26.08% طلب الاستقالة و هي نسبة الأقل وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (24)

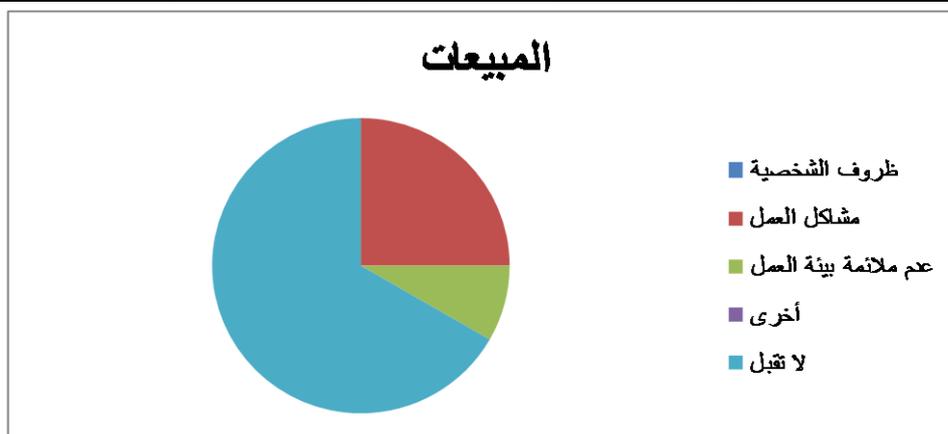
النسبة الكبيرة من الموظفين الذين لم يطلبوا الاستقالة على الرغم من وجود نسبة معتبرة من الموظفين الذين طلبوا الاستقالة يمكن تفسيرها بعدة عوامل. قد يكون لدى هؤلاء الموظفين ارتباط قوي بالمؤسسة وزملائهم، مما يجعلهم يرغبون في الاستمرار في بيئة العمل التي اعتادوا عليها وبين الزملاء الذين يتقنون بهم. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون لدى بعضهم مخاوف بشأن عدم وجود فرص ملائمة في سوق العمل الخارجي، وبالتالي يفضلون البقاء في وظيفتهم الحالية لضمان الاستقرار المالي والمهني. كما قد يلعب العوامل الشخصية والاجتماعية دورًا في هذا القرار، حيث يمكن أن يكون لدى الموظفين اعتبارات عائلية أو شخصية تؤثر على قرارهم بالبقاء في الوظيفة.

هذه النتيجة قد تعكس أيضًا الثقة العالية التي يحتفظ بها الموظفون في إدارة المؤسسة وسياساتها، وربما يرى البعض أن القيادة تتخذ الإجراءات اللازمة لتحسين الظروف العملية وتلبية احتياجات الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون لدى الموظفين الذين لم يطلبوا الاستقالة رؤية إيجابية لمستقبلهم المهني داخل المؤسسة، وقد يرون فرصًا متنوعة للتطور والتقدم في مساهم المهني داخل الشركة. في النهاية، تظهر هذه النتيجة تنوعًا في آراء الموظفين ومختلف العوامل التي تؤثر على قراراتهم بشأن البقاء أو الرحيل عن المؤسسة.

25-26 كيف كان الطلب الاستقالة في حالة الإجابة

جدول رقم (25) يمثل توزيع المبحوثين حسب كيف كان ردهم عند طلب الاستقالة وماهي الأسباب

المجموع		سبب الطلب			قبول الطلب
%	تكرار	%	تكرار	السبب	
%33.33	04	%00	00	ظروف الشخصية	نعم
		%25	03	مشاكل في العمل	
		%08.33	01	عدم ملائمة بيئة العمل	
		%00	00	أخرى	
%66.66	08	%66.66	08	لا (لم تقبل)	لا
%100	12	%100	12		المجموع



من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب كيف رد طلب الاستقالة من مجموع مجيبي بنعم أن أكبر نسبة تمثل ثلثي منهم بنسبة 66.66% لم يتم قبول طلبهم ، ويليها 33.33% من تم قبول طلب الاستقالة مقسمة حسب السبب : أن أكبر نسبة كان بسبب مشاكل في العمل بنسبة 25% ، ويليها عدم ملائمة بيئة العمل بنسبة 08.33% وتتعدم في ظروف شخصية و أسباب أخرى ، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (25)

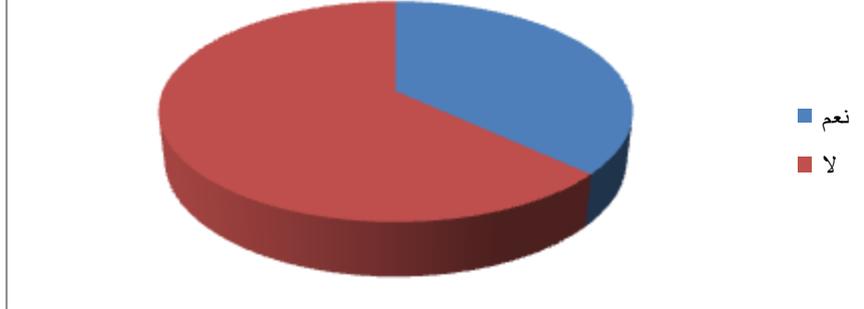
النسبة الكبيرة من الذين أجابوا بـ "لا" على سؤال قبول استقالتهم قد تعكس عدة عوامل تفسيرية. أولاً، قد يعكس هذا الرد الاعتماد الكبير الذي توليه المؤسسة لموظفيها وأهميتها في سير العمل. قد يفضل البعض من الإدارة الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة والمهارات القيمة، خاصة إذا كان لديهم دور حاسم في تشغيل العمليات اليومية للشركة أو في تنفيذ مشاريع مهمة. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هذه النسبة تعبيراً عن التزام المؤسسة بتحسين الظروف العملية وتحسين بيئة العمل بشكل عام. يمكن أن تكون الاستقالة الفعلية لهؤلاء الموظفين فرصة للمؤسسة لفهم المشكلات القائمة والعمل على تصحيحها قبل فوات الأوان. ومن الممكن أن يعبر هذا الرد أيضاً عن ثقة الموظفين في قدرة الإدارة على التحسين وحل المشكلات، وبالتالي يرون أنه من الأفضل البقاء والعمل مع الشركة بدلاً من الرحيل. من ناحية أخرى، النسبة القليلة التي تم قبولها للإستقالة قد تشير إلى أن المشاكل في العمل أو عدم ملائمة بيئة العمل قد تكون قضايا جديّة، تستدعي تدخل فوري لتحسين الظروف وضمان راحة وسلامة الموظفين. قد تكون النسبة القليلة التي تم قبولها للإستقالة بسبب المشاكل في العمل أو عدم ملائمة بيئة العمل تعبر عن ضرورة عمل المؤسسة على تحسين الظروف العملية ومعالجة المشاكل الحالية. قد يكون من بين هذه المشاكل قضايا مثل سوء التواصل، أو عدم الاعتراف بالإنجازات والمساهمات الفردية، أو غياب الدعم الإداري، أو بيئة عمل سامة. في حالة عدم معالجة هذه المشاكل بشكل فعال، فإنها قد تؤدي إلى تدهور الأداء والارتباك داخل المؤسسة، وتقليل الرضا الوظيفي للموظفين، وزيادة معدلات الاستقالة في المستقبل. لذا، من المهم على الإدارة الاستجابة بفعالية لمطالب الموظفين ومعالجة المشاكل العملية بجديّة، وبناء بيئة عمل صحية ومشجعة تعزز من رفاهية وإنتاجية الموظفين.

27- التفكير في الاستقالة من المؤسسة بسبب عدم الرضى و السياسة المهنية
جدول رقم (27) يمثل توزيع المبحوثين حسب التفكير في الاستقالة من المؤسسة بسبب

عدم الرضى عن السياسة المهنية

فكرت في الاستقالة	تكرار	%
نعم	17	36.95%
لا	29	63.05%
المجموع	46	100%

توزيع أفراد العينة حسب فكرت في الاستقالة



من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب تفكيرهم في الاستقالة أن أكبر نسبة أجابوا ب لا نسبة 69.05% ، ويليها بأقل نسبة الذين أجابوا بنعم ب 36.95% ، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (27)

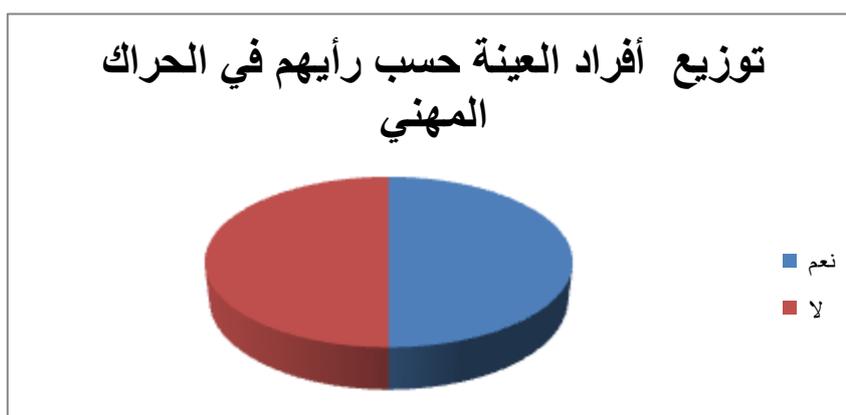
النسبة الكبيرة من الموظفين الذين لم يفكروا في الاستقالة بسبب عدم الرضا عن السياسة المهنية يمكن تفسيرها بعدة عوامل. أولاً، قد يكون العديد منهم يرتبطون بوظائفهم بشكل أساسي بسبب احتياجاتهم المالية، حيث يرون أن الحصول على دخل ثابت واستقرار مالي يعتبران أمرين أكثر أهمية من عدم الرضا عن السياسة المهنية. ثانياً، قد يكون السبب وراء عدم التفكير في الاستقالة هو عدم وجود بدائل ملائمة في السوق العمل، حيث قد يعتبر الموظفون أن البقاء في الوظيفة الحالية هو الخيار الأمثل حتى يتمكنوا من العثور على فرص أفضل. ثالثاً، قد يتوقع بعض الموظفين تحسن الأوضاع المهنية في المستقبل، سواء من خلال تغييرات في السياسات المؤسسية أو نمو الشركة بشكل عام. وأخيراً، قد يعتبر بعض الموظفين الانتماء إلى الفريق أو الثقة في الزملاء عاملاً مهماً، حيث يرى بعضهم أن العلاقات الجيدة في العمل تعتبر عاملاً مهماً للسعادة والرضا المهني، وقد يفضلون البقاء على الرغم من عدم الرضا عن السياسة المهنية. في الوقت نفسه، قد تشير النسبة الثلث التي أجابت ب "نعم" إلى وجود مشاكل جوهرية في السياسة المهنية تدفع بعض الموظفين إلى التفكير في البحث عن فرص أفضل في السوق العمل، مثل عدم الشفافية، أو عدم المساواة في الفرص، أو عدم الاعتراف بالإنجازات الفردية.

تظهر هذه النتائج تعقيدات وتبايناً في آراء الموظفين بشأن العلاقة بين عدم الرضا عن السياسة المهنية واستمرارية العمل في المؤسسة. يمكن أن تكون العوامل الشخصية والمهنية لكل فرد تلعب دوراً في اتخاذ القرار بالبقاء أو الرحيل. ومع ذلك، يجب على الإدارة الاهتمام بملاحظات الموظفين ومعالجة المشاكل المعروضة بشكل جدي، سواء كانت تتعلق بالسياسة المهنية أو أي جوانب أخرى من بيئة العمل. يمكن أن تسهم جهود الإدارة في تحسين الاتصال وتوفير بيئة عمل مريحة وداعمة في تعزيز رضا واستمرارية الموظفين، وبالتالي تقليل معدلات الاستقالة وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام. من خلال الاستماع إلى مختلف وجهات النظر والعمل على تحقيق التوازن بين احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة، يمكن تعزيز الثقة والتواصل داخل الفريق وتحقيق نجاح مستدام في العمل.

28- الحراك المهني يؤثر على الاستقرار في المؤسسة ككل

الجدول رقم (28) يبين توزيع المبحوثين حسب رأيهم في الحراك المهني

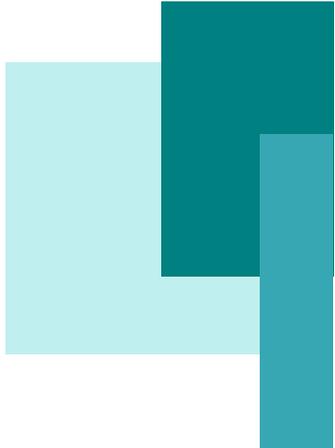
رأيهم في الحراك المهني	تكرار	%
نعم	23	50%
لا	23	50%
المجموع	46	100%



من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حول رأيهم في الحراك المهني يؤثر على الاستقرار داخل المؤسسة أن النسب تساوت بين الإجابات بـ 50% وذلك كما هو مبين في الجدول (28)

لإجابات المتساوية عن رأي الموظفين في أن الحراك المهني يؤثر على الاستقرار داخل المؤسسة الاستشفائية تعكس تعقيد الديناميات التي تحدث في بيئة العمل الصحية. يمكن أن تكون هذه النتيجة ناتجة عن تباين في الآراء والتجارب الشخصية بين الموظفين، حيث يمكن للبعض رؤية الحراك المهني كفرصة للتطوير والتقدم المهني، بينما يمكن للآخرين رؤيته كعامل يسبب عدم الاستقرار والتبدل في الفرق العملية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون للسياق العام للمؤسسة الاستشفائية تأثير كبير على تقدير الموظفين للحراك المهني، حيث تؤثر الظروف الاقتصادية والسياسات الصحية على وجهة نظرهم بشأن كيفية تأثير هذا الحراك على الاستقرار. كما يمكن أن تكون هناك سياسات وتوجيهات محددة من الإدارة تؤثر على رؤية الموظفين للحراك المهني وتأثيره على الاستقرار. وفي نهاية المطاف، تعكس هذه الإجابات تجربة كل موظف وتاريخه المهني وكيف يؤثر ذلك على نظرتهم للحراك المهني، وبالتالي تظهر الحاجة إلى فهم متعمق للديناميات الداخلية والخارجية التي تشكل البيئة العملية للمؤسسة الاستشفائية.

هذه النتائج المتساوية توضح أهمية فتح حوار مستمر بين الإدارة والموظفين لفهم تفضيلات ومخاوف كل طرف بشأن الحراك المهني. يجب أن تكون سياسات المؤسسة مرنة بما يكفل الاستجابة لاحتياجات الموظفين وتعزيز الاستقرار في الوقت نفسه. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة الموارد البشرية العمل على توفير برامج تطويرية وتحفيزية تعزز من فرص النمو المهني وتعزز الرضا الوظيفي للموظفين. من خلال تحسين الاتصال وتعزيز الشفافية، يمكن للمؤسسة الاستشفائية خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الاستقرار والتطور المهني للموظفين وبالتالي تعزيز جودة الرعاية التي تقدمها..



عرض النتائج ومناقشتها

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة.
- 2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.
- 3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.
- 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

تمهيد

ينبغي على الباحث أن يفكر في عرض وتحليل النتائج، وهي مرحلة تحليل وتفسير البيانات بعد الانتهاء من جمع البيانات، فكلما ازادت درجة ترتيب البيانات وتلخيصها اتضحت الخصائص الرئيسية أمام الباحث، لذلك يجب الأخذ بعدة اعتبارات قبل جمع البيانات وأثناء تحليلها من أجل الوصول على نتائج على درجة كافية من الصدق ودون أن تخرج عن الإطار النظري للدارسة.

1- مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

يؤثر النقل بأنواعه (داخلي، خارجي، النقل) على أداء المؤسسة. ومن خلال النتائج السابقة تبين أن:

معظم المبحوثين لم يتم نقلهم خلال مسارهم المهني وذلك بسبب توفر البيئة المناسبة للعمل وأغلب الذين تم نقلهم لمرة واحدة كما أنه لم يسبق لأغلبية المبحوثين أن قدموا طلب بالنقل الوظيفي وذلك لرغبتهم في المكان بسبب توفر البيئة المناسبة وتوافق مؤهلاتهم العلمية مع طبيعة العمل الذين يقومون به، كما أن المؤسسة قامت برفض أغلب طلبات النقل لعدم توفر شروط النقل فيهم ولا تستشيرهم عندما تريد نقلهم لوظائف أخرى .

ليمارس الأطباء عملاً آخر بالإضافة إلى عملهم بالمؤسسة لكي يركزوا على أداء عملهم الرئيسي أما بخصوص النقل فإغلبهم لم يقدموا طلب به والمؤسسة تراعي قدرات العاملين أثناء توزيع المهام عليهم ويتبعون مقاييس موضوعية .

2- مناقشة النتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

تؤثر الترقية بأنواعه (الرتبة . الدرجة) على أداء المؤسسة :

كما تقوم المؤسسة بتوفير اللوازم والأجهزة الطبية وتوفير لهم الظروف الملائمة للعمل، باستمرار لتفادي تعطيل مهام الأطباء وتقوم بتدريب بشكل دوري وتشجيعهم عليه لكي يتسنى لها بتتصيبهم على أساس متطلباتها في العمل ضمن التخصص من أجل تحقيق التميز في الأداء

معظم المبحوثين لديهم احترام متبادل بينهم وبين زملائهم في العمل كما أنهم يحترمون أوقات العمل .

أغلب المبحوثين ليس لديهم أوقات فراغ وإن كانت لديهم يستغلونها لمساعدة زملائهم في العمل، وهذا يدل على التعاون والتكافل المتبادل بين الزملاء في العمل.

نقل الأطباء خلال مسارهم المهني لا يؤثر كثير على احترام الزملاء لبعضهم البعض.

تعمل المؤسسة على تنصيب الموظفين الطالبين لنقل أولاً على حسب التخصص للمحافظة على الأداء الجيد للمؤسسة.

خبرة وكفاءة العاملين تؤثر على انضباطهم داخل المؤسسة واحترامهم للوقت. توجد التقلبات في صفوف الزملاء في العمل وذلك لعدم توفر الشروط الملائمة للعمل في المؤسسة.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

. تؤثر الاستقالات للموظفين على أداء المؤسسة وجود استقالات في صفوف الزملاء في العمل لعدم توفر شروط الملائمة للعمل ومع ذلك لا يؤثر استقالاتهم على زملائهم في العمل وذلك بسبب وجود بديل لمليء الفراغ وبالتالي عدم ضعف الأداء واستمراره. جميع العمال لم يسبق لهم أن تعرض لعقوبة الطرد من العمل. معظم المبحوثين لم يتلقوا تدريب أو تكوين قبل تنصيبهم في المؤسسة وتوظيفهم يتم حسب الشهادة.

معظم المبحوثين تم تنصيبهم على أساس الكفاءة الأقدمية وفي مجال تخصصهم وذلك ما ينعكس إيجابياً على أدائهم في المؤسسة. أغلب المبحوثين لم يتعرضوا للعقوبات من طرف المؤسسة وذلك بسبب الانضباط الأطباء في الوقت وأدائهم للعمل بشكل جيد وذلك لتوفير الجو الملائم والبيئة الملائمة للعمل.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نوصي بما يلي:

1. تشجيع الموظفين خلال أدائهم مهامهم.
2. التكوين المستمر في الميدان التخصصي لضمان النجاح.
3. تفعيل دور الانتقال داخل المؤسسة لكبح الروتين.
4. الدعم اللوجستيكي للموظف من طرف الإدارة لتقديم مزدوجة تنعكس على أداء المؤسسة

الاستنتاج العام

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الجنس نلاحظ أن أكبر نسبة عن الذكور بـ 65% وبليها الإناث بـ 35%

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب السن نلاحظ أن أكبر نسبة عند الذين يتراوح سنهم من 31-41 بنسبة 54% ، وبليها الذين يتراوح سنهم من 41 فأكثر بـ 24% ، من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية نلاحظ أن أكبر نسبة عند المتزوجين بـ 76% ، وبليها العزاب بنسبة 22% ،

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب نوع السكن نلاحظ أن أكبر نسبة يملكون سكن خاص بهم بـ 63% وبليها السكن الوظيفي بـ 21.7%

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب حدة العمل في المؤسسة نلاحظ أن أكبر نسبة عند الذين تتراوح مدة عملهم ما بين 11 - 15 سنة بـ 39.1% وبليها المدة من 05 - 11 سنة بـ 28.2%

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب نقلهم خلال مسارهم المهني وعلاقته بالجنس نلاحظ أن أكبر نسبة الذين أجابوا بنعم بيئية 78,2% ، وبليها الذين أجابوا بـ لا نسبة 21% مقسمة حسب الجنس كالتالي أكبر نسبة عند الذكور تم نقلهم 66.66%

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الإجابة بنعم في حالة النقل وعدد مرات النقل نلاحظ أن أكبر نسبة تعرضوا للنقل ثلاث مرات بنسبة 33.33% وبليها مرتان بنسبة 27.77% ،

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب رغبتهم في تغيير مكان العمل أن أكبر نسبة عند الذين لا يريدون التغيير بـ 60.86% ، وبليها الذين أجابوا بـ نعم بنسبة 39.13% ، من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب نقلهم ما بين المصالح المؤسسة أن أكبر نسبة طلبت ذلك بنسبة 78.2% ، وبليها الذين رفضوا بنسبة 21.8%

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حول رأيهم عن عملية النقل وتأثيرها على فرص التقدم المهني أن أكبر نسبة أجابت بنعم بـ 65.21% ، وبليها الذين أجابوا بـ لا بـ 34.78%

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب رأيهم في وجود تفضيلات أو تحيز في عملية النقل داخل المؤسسة أن أكبر نسبة أجابت بنعم 82.60%، ويليها الذين أجابوا بـ لا بنسبة 17.39%.

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حول حصولهم على تدريب أو تكوين قبل التنصيب أن أكبر نسبة أجابوا بأنهم لم يتحصلوا على بنسبة 65.21%، ويليها الذين أجابوا بنعم بـ 34.38%.

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب على أي أساس تمت الترقية أكبر نسبة عند توفر الشروط القانونية 80.43%، ويليها على التوالي الأقدمية، الكفاءة نسب 21.73%، من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب العمل في نفس التخصص أكبر نسبة أجابت بنعم بـ 60.86%، ويليها الذين أجابوا بـ لا بنسبة 39.13%.

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب رأيهم فإن الترقية تعتمد على الجدارة و الكفاءة أكبر نسبة و التي تمثل ثلثي العينة أجابت بـ لا بنسبة 67.40%، ويليها الذين أجابوا بنعم نسبة 32.60%.

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب رأيهم في نقص فرص الترقية في المؤسسة، أن أكبر نسبة أجابت بنعم بـ 78.26%، ويليها الذين أجابوا بلا بنسبة 21.74% من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب تقديمهم للإستقالة لإدارة المؤسسة، ترى أن النسبة الكبيرة و التي تمثل 73.92% لم تطلب الاستقالة، في حين 26.08%.

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب كيف رد طلب الاستقالة من مجموع مجيبي بنعم أن أكبر نسبة تمثل ثلثي منهم بنسبة 66.66% لم يتم قبول طلبهم، ويليها 33.33% من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب تفكيرهم في الاستقالة أن أكبر نسبة أجابوا بـ لا بنسبة 69.05%، ويليها بأقل نسبة الذين أجابوا بنعم بـ 36.95%،

من خلال الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حول رأيهم في الحراك المهني يؤثر على الاستقرار داخل المؤسسة أن النسب تساوت بين الإجابات بـ 50%

النقل داخل المؤسسة يمثل عنصراً أساسياً في بناء بيئة عمل ديناميكية ومتطورة. يلعب النقل دوراً حيوياً في تعزيز الأداء الفردي والتنمية المهنية للموظفين. فمن خلال توفير فرص النقل، يمكن للمؤسسة تحفيز الموظفين وتعزيز رغبتهم في تطوير مهاراتهم واكتساب خبرات جديدة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز النقل داخل المؤسسة الانتماء والولاء للشركة، حيث يشعر الموظفون بأهمية دورهم في النمو والتطور المستمر للمؤسسة. كما أن النقل يسهم في بناء فرق عمل متنوعة ومتكاملة، مما يعزز التفاعل والتعاون بين الموظفين ويعزز الابتكار والإبداع. وبالتالي، يمكن القول بأن النقل داخل المؤسسة له تأثير إيجابي على الأداء العام، حيث يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

تعد الترقية من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في العمل. فهي تعزز الرغبة في تحقيق النجاح والتطور المهني لدى الموظفين. بالحصول على الترقية، يشعر الموظف بأن عمله وجهوده قد تم الاعتراف بها، مما يزيد من مستوى رضاه ورغبته في تقديم أداء أفضل. كما تعمل الترقية على تعزيز الولاء للمؤسسة، حيث يشعر الموظف بالارتباط الأكبر بالشركة ورغبته في المساهمة بشكل أكبر في نجاحها. بالإضافة إلى ذلك، يعزز الاستثمار في تطوير وتدريب الموظفين من خلال الترقية، حيث يكتسبون المهارات والخبرات الجديدة التي تساعدهم على تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل. وبالتالي، يمكن القول بأن الترقية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء، حيث تعزز الرضا الوظيفي والانخراط وتحفز الموظفين على تحقيق النجاح والتطور المستمر في مساهمهم المهني.

الاستقالة هي قرار شخصي يتخذه الموظف بناءً على عدة عوامل، ولها تأثير مهم على الأداء داخل المؤسسة. عندما يقرر الموظف الاستقالة، فإن ذلك قد يؤدي إلى فقدان مهاراته وخبراته، مما قد يؤثر سلباً على أداء الفريق وأداء المؤسسة بشكل عام، خاصة إذا كان الموظف لديه دور مهم في العمليات اليومية أو في تنفيذ المشاريع الحيوية.

بالإضافة إلى ذلك، قد تؤدي الاستقالة إلى فقدان الاستقرار داخل الفريق وزيادة حجم العمل على باقي الموظفين، مما قد يؤثر على معدلات الإنتاجية والجودة. ومن الجدير بالذكر أن الاستقالة قد تؤثر على الأجواء العامة في المؤسسة، حيث قد تؤدي إلى خسارة الثقة بين الإدارة والموظفين، وزيادة مستويات القلق وعدم اليقين بين باقي العاملين. ومع ذلك، قد تكون الاستقالة أيضاً فرصة للتغيير والتطوير، حيث يمكن للمؤسسة استبدال الموظفين المستقيلين بأخرين يحملون مهارات جديدة وأفكار مبتكرة، مما يمكن أن يعزز الديناميكية والابتكار في العمل. لذا، يجب على المؤسسة التعامل بحكمة مع حالات الاستقالة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل التأثيرات السلبية والاستفادة من الفرص التي تعرضها هذه التغييرات.

أما في المؤسسة الاستشفائية، يكون تأثير الاستقالة أكثر تعقيداً نظراً للطبيعة الحساسة والحيوية للخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة. قد تؤدي الاستقالات المتتالية في القطاع الصحي إلى نقص في الكوادر الطبية والتمريضية، مما يمكن أن يؤثر على جودة الرعاية المقدمة للمرضى وزيادة العبء على الموظفين المتبقين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي الاستقالات إلى زيادة في تكاليف التدريب والتعويضات لتعويض الخسائر في الكوادر الطبية والتمريضية، مما يمكن أن يؤثر على استدامة المؤسسة المالية. علاوة على ذلك، قد تؤثر الاستقالات على سمعة المؤسسة الصحية وتحتملية المرضى، حيث قد يفضل المرضى البحث عن خدمات صحية في مؤسسات تتمتع بثبات في فرق العمل والجودة. ولكن على الجانب الإيجابي، يمكن أن تكون الاستقالة فرصة لتحسين بيئة العمل والتركيز على تطوير استراتيجيات جذب واحتفاظ بالموظفين، مما يعزز الرضا الوظيفي ويحافظ على استمرارية الخدمات الصحية المقدمة. لذا، يمكن أن يكون التعامل مع الاستقالات في المؤسسة الاستشفائية تحدياً، ولكن يمكن أيضاً أن يكون فرصة للتحسين والتطوير.

خاتمة

في ختام هذا النقاش، يمكن القول بأن الحراك المهني داخل المؤسسة، بما في ذلك النقل، الترقية، والاستقالة، يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل أداء المؤسسة بشكل عام.

النقل الوظيفي يمكن أن يعزز من تطوير المهارات والخبرات لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي. من خلال توفير فرص للنقل داخل المؤسسة، يتم تحفيز الموظفين وتوسيع معارفهم، مما يزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات الجديدة بفاعلية أكبر. الترقية، بدورها، تعد محفزًا قويًا للموظفين حيث تعزز من الرضا الوظيفي وتزيد من التزامهم تجاه المؤسسة. الترقية تعني الاعتراف بالجهود والإنجازات، مما يدفع الموظفين إلى تقديم أداء أفضل. بالإضافة إلى ذلك، تطوير الكوادر القيادية من خلال الترقيات يساهم في بناء فرق عمل قوية وفعالة، قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

من ناحية أخرى، الاستقالة لها تأثير مزدوج على الأداء المؤسسي. بينما قد تؤدي إلى فقدان المهارات والخبرات الهامة وزيادة العبء على الموظفين المتبقين، إلا أنها تتيح أيضًا فرصًا للمؤسسة لإعادة تقييم سياساتها وبيئة العمل. التعامل الفعال مع الاستقالات يمكن أن يؤدي إلى تحسينات جوهرية في بيئة العمل، مما يعزز من رضا الموظفين واستقرارهم على المدى الطويل.

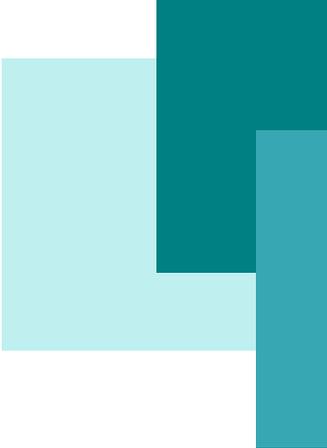
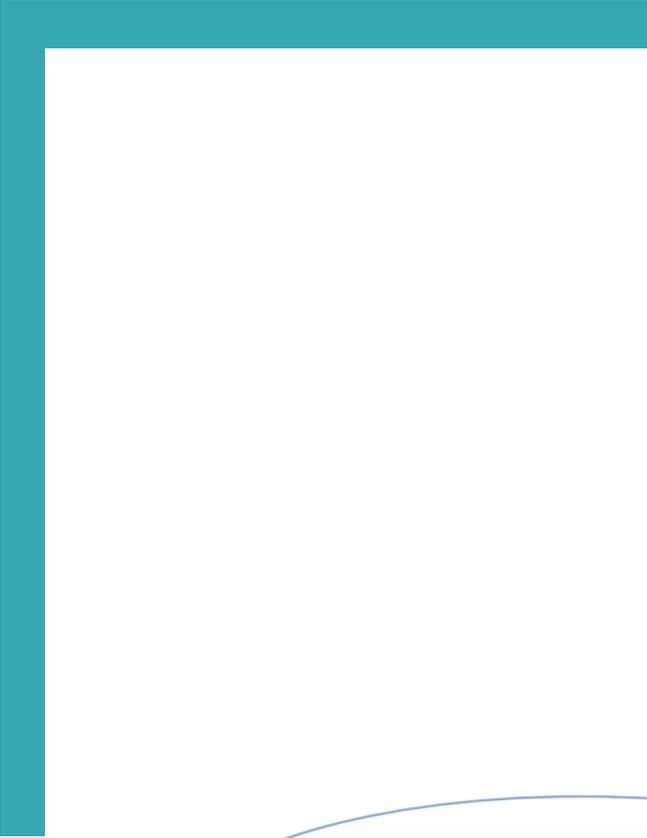
بشكل عام، يجب أن تتبنى المؤسسة استراتيجيات مرنة وشاملة لإدارة الحراك المهني بفعالية. من خلال فهم تأثيرات النقل، الترقية، والاستقالة على الأداء، يمكن للمؤسسة خلق بيئة عمل ديناميكية ومحفزة تساهم في تحقيق النجاح المستدام وتحسين جودة الخدمات المقدمة، خاصة في مؤسسات حساسة مثل المؤسسات الاستشفائية حيث الاستقرار وجودة الأداء هما حجر الزاوية في تقديم الرعاية الصحية المتميزة.

يعد الحراك المهني بجميع جوانبه - النقل، الترقية، والاستقالة - عنصراً جوهرياً في إدارة الموارد البشرية ويؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة. لتحقيق الاستفادة القصوى من هذا

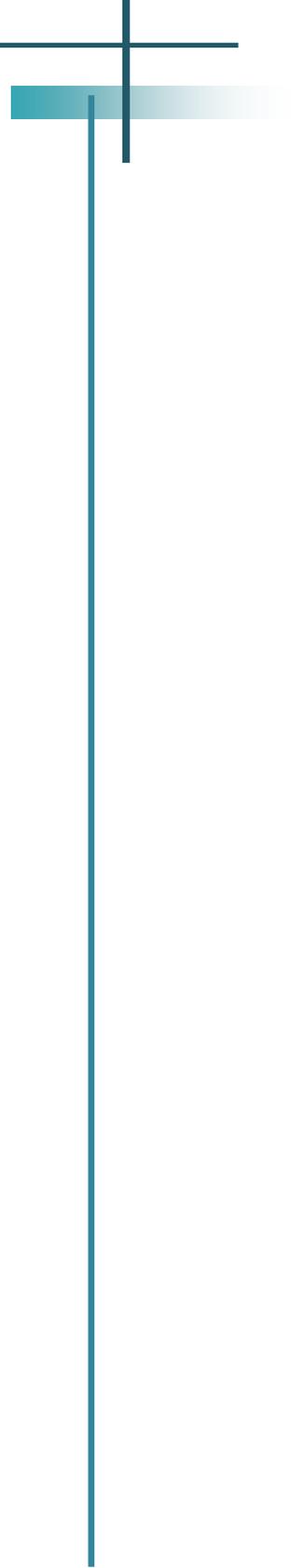
الحراك، يجب على الإدارة تبني سياسات واستراتيجيات تدعم التطور المهني وتلبي احتياجات الموظفين، مع الحفاظ على استقرار بيئة العمل وجودة الخدمات المقدمة.

إدارة النقل بفعالية يمكن أن تساعد في توزيع الموارد البشرية بشكل أفضل، وتوفير فرص للتعلم والتطور، وبالتالي تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة. تعزيز برامج الترقية المبنية على الجدارة والكفاءة يعزز الرضا الوظيفي ويرفع من مستوى الالتزام لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة بشكل عام. أما بالنسبة للاستقالة، فإن تحويل هذا التحدي إلى فرصة للتطوير يتطلب تقييم الأسباب الجوهرية وراء الاستقالات والعمل على تحسين بيئة العمل وظروف الموظفين.

في النهاية، يجب أن يكون الهدف الأساسي للمؤسسات، وخاصة المؤسسات الاستشفائية، هو خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والفرص المتاحة للنمو والتطور. من خلال ذلك، يمكن تعزيز الأداء المؤسسي، رفع مستوى الرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالكفاءات، مما يضمن تقديم خدمات عالية الجودة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحسين الرعاية المقدمة للمرضى. بهذه الطريقة، يصبح الحراك المهني قوة إيجابية تدفع المؤسسة نحو النجاح والاستدامة.



المصادر و المراجع



قائمة المصادر والمراجع

- 1 إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم النفاثس المدرسي، دار النفاثس للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القدس، 2110/1431.
- 2 أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، بدون طبعة، مكتبة لبنان بيروت 1003.
- 3 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة.
- 4 أحمد أبو حافة، معجم النفاثس الكبير دار النفاثس للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2110.1430م.
- 5 الماحي عبد النور، الح ارك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الحج ازئية، د ارسه ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، جامعة وه ارن، كلية العلوم الاجتماعية، 2110/2114م.
- 6 التجارية كحيلي، دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، د ارسه حالة مؤسسة حد ود سليم لتتصيب وتصدير النمر طولفة بسكرة، مذكرة مقدمة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص، التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، كلية العل وم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، قسم التسيير بسكرة.
- 7 العابدي جميلة، بجلال عائشة، دور إدارة التغير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، د ارسه ميدانية، بوحدة شلف وصرف المياه بخميس مليانة، مذكرة لنيل شهادة.
- 8 بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، تخصص قانون الإدارة، جامعة العربي بن مهدي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، البواقي، 2111.2111.
- 9 بوفلجة غيات، بحوث في التعبير التنظيمي وثقافية العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 2114.

- 10 - تامر ياسر البك ر ي، إدارة المؤسسات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان الأردن.
- 11 - روبين حسين، معجم النفايس المدرسي، دار النفايس للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القدس، 1431/ 2110.
- 12 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 2110.3، عمان الأردن .
- 13 - صونية بانوج لطيفة بومكواز، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسات الأستشفائية (الج ازئر) د ارسه حالة مستشفى محمد بوضياف (مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص، اتصال جامعة أكلي محتد والحاج البويره، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم التاريخ، البويره، 2110/2110.
- 14 - غانم عماد الدين، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية العمومية د ارسه حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية، حكيم سعيدان، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم :علوم التسيير، بسكرة .
- 15 - غديري وسام، الضغوط المهنية وتأثيرها على الح ارك المهني داخل المؤسسة الج ازئري) د ارسه ميدانية بالمركز الجوار ر ي لرض ارب) 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 الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية 2011/2010

6

الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس
- 2- السن
- 3- الحالة العائلية، أعزب ، متزوج ، مطلق ، أرملة -
- 4 - نوع السكن
- 5- مدة العمل في المؤسسة

المحور الثاني : تؤثر النقل بأنواعه على أداء المؤسسة

- 6- هل تم نقلك خلال مسارك المعنى؟ نعم لا
- 7- في حالة الاجابة بنعم كم مدة ثم بقلك؟ نعم لا
- 8- هل لديك رغبة في تغيير مكان العمل؟؟ نعم لا
- 9- لماذا في كلتا الحالتين؟
- 10- هل تقدمت بطلب النقل الوظيفي بين المصالح داخل المؤسسة؟ نعم لا
- 11 - كيف تم الطلب؟ القبول الرفض
- 12- هل تقدمت بطلب نقلك خارج المؤسسة؟ نعم لا
- 13- كيف كان الرد؟ القبول الرفض
- 14- هل تشعرأ عملية النقل تؤثر على قرصك في التقدم المعنى؟ كيف ذلك
- 15- هل تلاحظ وجود تفصيلات اوبجير في عملية النقل داخل المؤسسة؟ اذا كانت الاجابية ينعم كيف ذلك؟ نعم لا

المحور الثالث : تؤثر الترقية على اداء المؤسسة

- 17- هل تحصلت على تدريب او تكوين قبل تنضيك في المؤسسة؟ نعم لا
- 18- في حالة الاجابة بنعم ما هي المدة.....؟
- 19 - على أي اساس تمت ترقيةك؟ الاقدمة الكفاءة
- توفر الشروط القانونية أخرى اذكرها .
- 21 - هل تعمل في نفس تخصصك؟ نعم لا
- 22 - هل تشعر أن عملية الترقية تعتمد على الجدارة والكفاءة؟

23- هل تشعر أن عملية الترقية تعتمد على الجدارة والكفاءة؟

24- هل ترى أن هناك نقص في قرص الترقية المتاحة داخل المؤسسة؟ نعم لا

كانت الاجابة بنعم كيف كيف برر ذلك ؟ نعم لا

المحور الرابع : تؤثر الاستقال على أداء المؤسسة

25- هل تقدمت بطلب الاستقالة لإدارة المؤسسة ؟ نعم لا

26- كيف كان الرد ؟ القبول الرفض

27- في حالة قبول الطلب ، ما سبب طلبك ؟

ظروف شخصية مشاكل في العمل عدم الملائمة

بيئة العمل أخرى أذكرها؟

28- هل سبق و أن فكرت في الاستقالة من المؤسسة بسبب عدم رضاك عن سياستها المهنية

؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا ؟

29- هل تعتقد أن الحراك المهني يمكن أن يؤثر على الاستقرار المؤسسة ككل ؟

نعم لا كيف ذلك