

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

قسم: العلوم الإجتماعية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

" علاقة دوران العمل بإزدواجية الهدف لدى الفاعل "  
دراسة ميدانية لإطارات المؤسسة الوطنية للتتقيب -حاسي مسعود- ورقة

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. شوقي مرابط

من إعداد الطلبة:

ببسة أيمن

جمال عبد الحميد

لجنة التقييم

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الاستاذ
جامعة الشهيد حمه لخضر	الممتحن الأول		د. سالم يعقوب
جامعة الشهيد حمه لخضر	الممتحن الثاني		د. فيصل بوراس
جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقرر		د. شوقي مرابط

السنة الجامعية: 2022/2021

# شكر وعرفان

قال تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم : "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه"

وقال أيضا : " وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ " ، واتباعا لهدي النبي صلى الله عليه و سلم ، ورد في رواية الترمذي عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: «مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ»،

أما بعد أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف مرابط شوقي، كما أشكر أيضا كل أساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا علينا من علمهم وجهدهم ووقتهم خلال هذه السنوات، وأخص بالذكر الأستاذ فيصل بوراس و الأستاذ رابح بن عيسى و الأستاذ يوسف بالنور و الأستاذ

عبد القادر غدير علي والأستاذ لوحيدي فوزي، والأستاذ سالم يعقوب والأستاذ البروفيسور بوبيدي لمياء، والأستاذ خواتي خالد، وكذا الأستاذ البروفيسور هويدي عبد الباسط والأستاذ البروفيسور بوترة بلال على حرصه الدائم وعطاءه اللامتناهي لخدمة الطالب، والقائمة طويلة ولهم منا كل التقدير والاحترام وجزاهم الله عنا كل خير.

كما أشكر كل من ساهم معنا في اتمام هذا العمل المتواضع سواء بكلمة أو توجيه أو نصيحة ، والشكر موصول أيضا الى عمال المؤسسة الوطنية للتقيب على مساهمتهم في

انجاح هذا العمل.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## ملخص الدراسة

هدفت دراستنا الى التعرف على العلاقة القائمة بين دوران العمل بإزدواجية الهدف لدى العامل، حيث أجريت دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للتنقيب ، متبعين في ذلك المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع الموضوع قيد الدراسة ، كما تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان على عينة من العمال قدرها 140 عامل ، أي بمعدل 10 % من مجتمع البحث والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ أنه يمكن القول بأن عملية الترقية تربطها علاقة في تحقيق الحاجيات المادية و المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب، وبالتالي تحقيق أهداف العاملين في ظل الأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ بأن عملية النقل الوظيفي بين مصالح وادارات المؤسسة تربطها علاقة في تحقيق الحاجيات المادية و المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب، وبالتالي تحقيق أهداف العاملين في ظل الأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ ومنه تعكس هاته الأبعاد بالضرورة وجود علاقة رئيسية بين دوران العمل وازدواجية الهدف لدى الفاعل.

### **Study summary:**

Our study aimed to identify the relationship between the work turnover and the dual purpose of the worker, where a field study was conducted on a sample of the workers of the National Institution for Exploration, following the descriptive approach that fits with the subject under study, and the data was collected by distributing the questionnaire to a sample of the workers amounted to 140 workers, that is an average of 10% of the research community, which were chosen randomly. The data was analyzed using the SPSS program, and the study reached a set of results, the most important of which are:

- ✓ It can be said that the promotion process has a relationship in achieving the material and moral needs of the employees of the National Exploration Corporation, and thus achieving the goals of the workers in light of the general objectives of the institution.
- ✓ That the process of job transfer between the interests and departments of the institution has a relationship in achieving the material and moral needs of the employees of the National Exploration Corporation, and thus achieving the goals of the workers in light of the general objectives of the institution.
- ✓ And from it, these dimensions necessarily reflect the existence of a major relationship between the turnover of work and the duality of the goal of the actor.

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتويات
أ	شكر وعرهان
ب	ملخص الدراسة بالعربية
ت	ملخص الدراسة بالإنجليزية
ث	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
خ	فهرس الاشكال والمخططات
2	المقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الاشكالية واعتباراتها</b>	
6	إشكالية الدراسة
8	فرضيات الدراسة
8	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
12	المقاربة السوسولوجية
14	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: دوران العمل</b>	
21	تمهيد
21	تعريف دوران العمل
23	أسباب دوران العمل
26	مراحل تشكل دوران العمل
27	أشكال دوران العمل
29	الترقية
36	النقل الوظيفي
41	التسرب الوظيفي
53	خلاصة

<b>الفصل الثالث: ازدواجية الهدف لدى الفاعل</b>	
55	تمهيد
56	الدعائم النظرية التي انطلق منها كروزييه لتأسيس دراساته
66	التنظيم كإختلال وظيفي
72	التنظيم كعملية تفاوض
76	السلوك الاستراتيجي
80	مقاربة العمل الصناعي والفعل الإستراتيجي
89	مصادر السلطة الفعلية في المنظمة
94	خلاصة
<b>الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية مع عرض وتحليل النتائج</b>	
97	تمهيد
98	الإجراءات المنهجية للدراسة
101	عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة
108	عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
133	النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
140	خلاصة
141	التوصيات
143	الخاتمة
145	قائمة المراجع
الملاحق	

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	أمثلة للنائج الايجابية والسلبية المحتملة لتسرب الموظفين	1
95	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس	2
97	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة الاجتماعية	3
98	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي	4
99	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب السن	5
100	يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الاقدمية	6
102	يمثل توزيع أفراد العينة حول ارتباط الترقية بزيادة الراتب	7
103	يمثل توزيع أفراد العينة حول الترقية وجودة الحياة الوظيفية	8
103	يمثل توزيع أفراد العينة حول الحصول على ترقية من اجل تحقيق الذات في المجتمع	9
104	يمثل توزيع أفراد العينة حول الترقية والفعالية في المؤسسة	10
105	يمثل توزيع أفراد العينة حول التدرج في الرتبة والانتماء في المؤسسة	11
105	يمثل توزيع أفراد العينة حول الترقية الى وظيفة اعلى والاحترام الوظيفي	12
106	يمثل توزيع أفراد العينة حول ترقية الوظيفية وتوسيع العلاقات الوظيفية	13
107	يمثل توزيع أفراد العينة حول مساهمة الترقية في توسيع العلاقات الاجتماعية	14
108	يمثل توزيع أفراد العينة حول الاهداف من عملية الترقية	15
109	يمثل توزيع أفراد العينة حول الأهداف المادية	16
110	يمثل توزيع أفراد العينة حول تقليل الضغوطات المهنية	17
111	يمثل توزيع أفراد العينة حول منصب عمل قريب للسكن	18
112	يمثل توزيع أفراد العينة حول منصب اقل جهد	19
113	يمثل توزيع أفراد العينة حول تقليل وتجنب الصراع	20
114	يمثل توزيع أفراد العينة حول إتاحة الفرصة للمشاركة في تطوير المؤسسة	21
115	يمثل توزيع أفراد العينة حول الاحساس بالانتماء	22
115	يمثل توزيع أفراد العينة حول فرص تحقيق التقدير والاحترام	23

116	يمثل توزيع أفراد العينة حول كسر الروتين في العمل	24
117	يمثل توزيع أفراد العينة حول تكوين علاقات وظيفية	25
118	يمثل توزيع أفراد العينة حول اهداف أخرى	26
119	يمثل توزيع أفراد العينة حول التخلي عن المنصب الوظيفي والفرص البديلة	27
119	يمثل توزيع أفراد العينة حول ترك العمل في المؤسسة مقابل عرض أكثر أجر	28
120	يمثل توزيع أفراد العينة حول عرض عمل بنفس الراتب مع اقل جهد	29
121	يمثل توزيع أفراد العينة حول التخلي عن المنصب الوظيفي وظروف العمل غير أمنة	30
122	يمثل توزيع أفراد العينة حول عدم التكيف مع بيئة العمل	31
122	يمثل توزيع أفراد العينة حول البعد عن السكن والرغبة في الاستقالة	32
123	يمثل توزيع أفراد العينة حول المؤهلات العلمية والبحث عن وظيفة اخرى	33
124	يمثل توزيع أفراد العينة حول غياب العدالة التنظيمية والبحث عن بديل وظيفي	34
125	يمثل توزيع أفراد العينة حول ارتباط التقاعد المسبق بزيادة المسؤوليات الاسرية	35
126	يمثل توزيع أفراد العينة حول اهداف أخرى	36
<b>فهرس الأشكال</b>		
<b>الرقم</b>	<b>عنوان الجدول</b>	<b>الصفحة</b>
1	آلية الفعل حسب التصور الإستراتيجي للفاعل	81
2	آلية إستراتيجية الفاعل في علاقته بالمنظمة	83
3	يبين علاقة السلطة والتبعية بين الرئيس و المرؤوس	87
4	يبين مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة	91

# مقدمة

## مقدمة:

يعد المورد البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المنظمات تبحث كيف تجعل هذا المورد يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة ، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، فنجاح أو فشل المنظمات المعاصرة يرتكز على مدى تحكمها واهتمامها به، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفا، خاصة في ظل التنافس الحاد الذي تشهده مختلف التنظيمات من تطور تكنولوجي، كل هذه المتغيرات وغيرها أصبحت تشكل خطرا حقيقياً على المنظمات، ليس فقط في تقدمها ونجاحها وازدهارها، وانما على استقرارها واستمرارها.

لذا يجب على المنظمات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين، ورضاهم الوظيفي، والتحسين المستمر في أدائهم، ويجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم حتى تتمكن من الحفاظ على هذا المورد الفعال خاصة في ظل التنافسية القوية وسعي كل منظمة لجلب أفضل العمالة وذلك من خلال عروض العمل المغرية برواتب عالية وخدمات راقية ورعاية صحية متطورة ، الأمر الذي يدفع بالعامل للتفكير والبحث عن بدائل أخرى كتغيير وظيفته والانتقال الى منصب آخر سواء كان داخل المنظمة نفسها أو الانتقال الى منظمة أخرى، وهذا ما يعرف بدوران العمل.

إن ظاهرة دوران العمل والذي تتمثل في تغيير العامل لمكان عمله من مصلحة لأخرى أو مغادرته للمنظمة، حيث تعتبر ظاهرة تنظيمية معقدة ومشكلة إدارية والتي أصبحت تؤرق إدارة المنظمات لما لها من آثار مباشرة وغير مباشرة على فاعلية المنظمات نتيجة لخلق نوع من عدم الإستقرار في بيئة العمل، الأمر الذي قد يؤدي الى تدني الروح المعنوية للعاملين الآخرين، وما يولده من استياء والذي يتنامى تفكيرهم بترك العمل بشكل سريع

يفكرون بالحق بزملائهم وترك أعمالهم، والذي يؤدي بدوره إلى تشوه سمعة المنظمة في المجتمع الخارجي مما يشكل تحدي مستقبلي لها في استقطاب الكوادر المؤهلة، لذا فإن المسألة الأساسية تتمثل في قدرة المنظمة على استبقاء عاملها ذوو الأداء المتميز والمؤهلات العالية.

فالفاعل (العامل) من خلال تغييره لمنصب عمله يسعى إلى تحقيق طموحات وغايات وأهداف معينة ، إما الظفر بمنصب وظيفي أعلى، أو راتب يضمن له عيشاً كريماً، أو منصب يكسبه مكانة وظيفية مرموقة، لذا فنجاح المنظمة مرهون بالفهم الصحيح والتحليل الاستراتيجي والموضوعي للأهداف الخاصة للفاعلين ومحاولة تهيئة الظروف اللازمة لتحقيق هاته الأهداف الخاصة في ظل الأهداف العامة وبالتالي خلق بيئة مهنية تساهم في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء.

وبناء على هذا اعتمدنا في دراستنا على جانبين، الأول نظري والثاني ميداني، ففي **الفصل الأول** قمنا بصياغة الاشكالية وتحديد الفرضيات، وأهمية وأهداف الدراسة، كما تبيننا في المقاربة السوسولوجية على نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه كموجه لموضوع بحثنا، وأخيراً قمنا بعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع.

أما **الفصل الثاني** خصصناه للمتغير الأول وهو دوران العمل حيث تحدثنا في هذا الفصل وبشيء من التفصيل عن مفهوم دوران العمل، وأسبابه وأثاره ومراحل تشكل دوران العمل وأنواعه، متبوعاً **بالفصل الثالث** الذي عرضنا فيه منطلقات التحليل الاستراتيجي ، أهم الأفكار التي عالجتها النظرية ، أما **الفصل الرابع** فقد كان تطبيقي تطرقنا فيه للإجراءات البحثية المنهجية للدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ونختم البحث بمناقشة وخاتمة عامة للموضوع.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## الإشكالية واعتباراتها

1. إشكالية الدراسة

2. فرضيات الدراسة

3. أهمية الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. المقاربة السوسيولوجية

6. الدراسات السابقة

## 1- إشكالية الدراسة:

إن من أهم وأبرز عوامل نجاح المؤسسات العالمية الكبرى كالأدارة البيانية مثلا راجع لتداخل مجموعة من الأسباب والتي من أبرزها الاهتمام بالموارد البشري والذي يعد أحد أهم الثروات التي لاقت انشغال المهتمين بالحقل التنظيمي خاصة في ظل التنافس الشديد التي تشهده هاته المؤسسات وسعيها الدائم لتحقيق أهدافها المتنوعة من توفير أفضل المنتجات والخدمات وارضاء زبائننا وبالتالي ضمان بقاءها واستمراريتها، فهذا المورد البشري بمثابة رأس المال الذي يجب أن نحسن الاستثمار فيه فهو المحور الأساسي في عملية التنمية وقائد مسيرتها، مما زاد الاهتمام به أكاديميا وبيداغوجيا من تدريب وتكوين وحوافز وترقيات بغية استثمار طاقاته والعمل على توظيف قدراته وبالتالي رفع و تحسين آداءه وتحقيق أهدافهم سواء كانت عامة أو خاصة كضمان راتب يحفظ كرامتهم ويضمن لهم عيشا كريما ، أو الحصول على تحفيزات مادية أو معنوية من شأنها أن ترفع معنوياتهم وتجعلهم أكثر عطاء ومردودية.

وبناء على ذلك فإن تحقيق أهداف المؤسسة واهداف العاملين فيها على حد سواء يعتبر من أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة خاصة في ظل تنوع الأهداف وتصادمها ، فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف وترشيد النفقات ، في حين نجد أن العمال يطالبون برفع الأجور وزيادة الحوافز والاستفادة من الترقيات الدورية، والاستفادة من الدورات التدريبية والتمتع بخدمات صحية راقية، أو الوصول الى مراتب سامية في المؤسسة، .... الأمر الذي يخلق نوعا من التصادم بين أهداف الطرفين ، وبالتالي بوادر ظهور صراع بينهما وكل له مبرراته.

فالعمالة التي تتميز بالمهارة والكفاءة تكسب المؤسسة التميز وتكون سببا في احتلالها مراكز الصدارة ، لكن إن لم ينظر إليها نظرة تستحقها ويسمح لها بالإبداع والمشاركة في صنع القرار ، لذا يجد العامل نفسه أمام عدة خيارات، إما القبول بواقعه كما هو والذي سيعكس

عليه سلبا مستقبلا سواء في أداء مهامه أو نفسيته وبالتالي خلق جو من عدم الرضا الوظيفي مما يؤدي الى انخفاض فعاليته الانتاجية وبالتالي عدم تحقيق أهداف المنظمة، أو التفكير في تغيير المنصب الحالي وتغيير مكان العمل والانتقال الى منصب آخر أو مؤسسة أخرى علا وعسى أن يجد بيئة يتمكن فيها من تحقيق أهدافه وهذا ما يعرف بدوران العمل.

فدوران العمل الذي يعتبر من اكبر التحديات التي تواجه المؤسسة نظرا لعدة أسباب اهمها الاستقالة والنقل ، الترقية، العجز، الفصل والمرض أو الوفاة... أو جراء عوامل أخرى كبيئة العمل غير الآمنة أو عدم الرضا عن الأجور أو السياسات التعسفية المتبعة من قبل الادارة أو غيرها من الأسباب التي تدفع العمل للتخلي عن منصبه والانتقال الى مهنة اخرى أو منصب آخر، والذي يعتبر من التحديات التي تواجه المؤسسة والتي أصبح عمالها هم من يتحكمون في اتجاههم المهني وما ينجر عنه من تبعيات تنعكس اما بالسلب أو الايجاب على استقرار العمالة في المؤسسة وبالتالي على استقرار المؤسسة وفعاليتها ، لذا أصبح من الضروري القيام بدراسات معمقة لفهم هاته الظاهرة وعلاقتها بإزدواجية الهدف الهدف لدى العامل، وذلك بغية المحافظة على رأس مالها البشري وعمالها والتي تعد بمثابة الاستثمار البعيد المدى والذي من شأنه النهوض بالمؤسسة ويساهم في استقرارها بل وفي ريادتها.

وفي ضوء هذه الاشكالية نطرح التساؤل الرئيسي كالآتي:

**ما مدى إرتباط دوران العمل بإزدواجية الهدف لدى العامل؟**

## 2-فرضيات الدراسة:

ومن هذا التساؤل انبثقت التساؤلات الآتية :

1. الى أي مدى ترتبط عملية الترقية بإزدواجية الهدف لدى العامل ؟
2. الى أي مدى ترتبط عملية النقل الوظيفي الداخلي بإزدواجية الهدف لدى العامل ؟
3. الى أي مدى ترتبط عملية التسرب الوظيفي بإزدواجية الهدف لدى العامل ؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات كما يلي:

1. هناك ارتباط وثيق بين عملية الترقية وإزدواجية الهدف لدى العامل.
2. هناك ارتباط وثيق بين عملية النقل الوظيفي الداخلي وإزدواجية الهدف لدى العامل.
3. هناك ارتباط وثيق بين عملية التسرب الوظيفي وإزدواجية الهدف لدى العامل .

## 3-أهمية الدراسة:

يحظى موضوع دوران العمل باهتمام أغلب المؤسسات حديثا بمختلف نشاطاتها سواءا كانت اقتصادية، انتاجية أو خدماتية خاصة في ظل التطور السريع الذي تشهده المجتمعات عموما والحقل التنظيمي خصوصا، وفي ظل هاته المنافسة الشديدة تسعى المؤسسات لجلب أفضل يد عاملة والاستثمار فيها بعدة طرق كالتكوين والتدريب والترقيات والتخطيط الجيد ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب والتي من شأنها تحسين كفاءة العمال وتطوير مهاراتهم وزيادة فعاليتهم الانتاجية وضمان استقرارهم وتحقيق اهدافهم، ومن هذا المنطلق وإسهاما منا في هذه الدراسة كان اختيارنا لموضوع دوران وعلاقته بإزدواجية الهدف لدى الفاعل وذلك لعدة اعتبارات أهمها :

✚ إبراز أهمية المورد البشري في المؤسسة والذي يعتبر الركيزة الأساسية في العملية الانتاجية.

✚ تساهم هاته الدراسة في التوصل الى فهم طبيعة العلاقة بين دوران العمل وأهداف العاملين.

✚ المساهمة في الكشف عن أهم الدوافع التي تدفع بالعامل للانتقال من وظيفة لأخرى ومن منصب لآخر داخل المؤسسة.

✚ تساهم في تشخيص الايجابيات والسلبيات الناتجة عن عملية النقل الوظيفي.

✚ توضيح آليات تساعد المسؤولين على ايجاد حلول مناسبة للحد من هاته الظاهرة.

✚ التغيير الشديد الذي عرفته بيئة الأعمال المعاصرة وزيادة الصراع بين المؤسسات من أجل تحقيق التفوق التنافسي، الأمر الذي تطلب من كل مؤسسة المحافظة على الموارد البشرية وضمان الاستقرار من أجل التقليل من معدل دوران العمل؛

✚ كما تتجسد أهمية الدراسة في الحاجة الماسة إلى وضع سياسات صحيحة وواضحة لمعالجة دوران العمل لدى مسؤولي المؤسسة، وتوضيح أهم النتائج التي يمكن أن تؤديها الظاهرة المطروحة للدراسة؛

✚ تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات النادرة التي تطرقت إلى العلاقة بين دوران العمل وازدواجية الهدف لدى العامل، وهذا بحكم البحث الذي قمنا في مجال الدراسات السابقة، حيث نجد أغلب الدراسات تطرقت إلى علاقة دوران العمل بأداء المورد البشري ، أو بالضغوط المهنية ..

## 4-أهداف الدراسة:

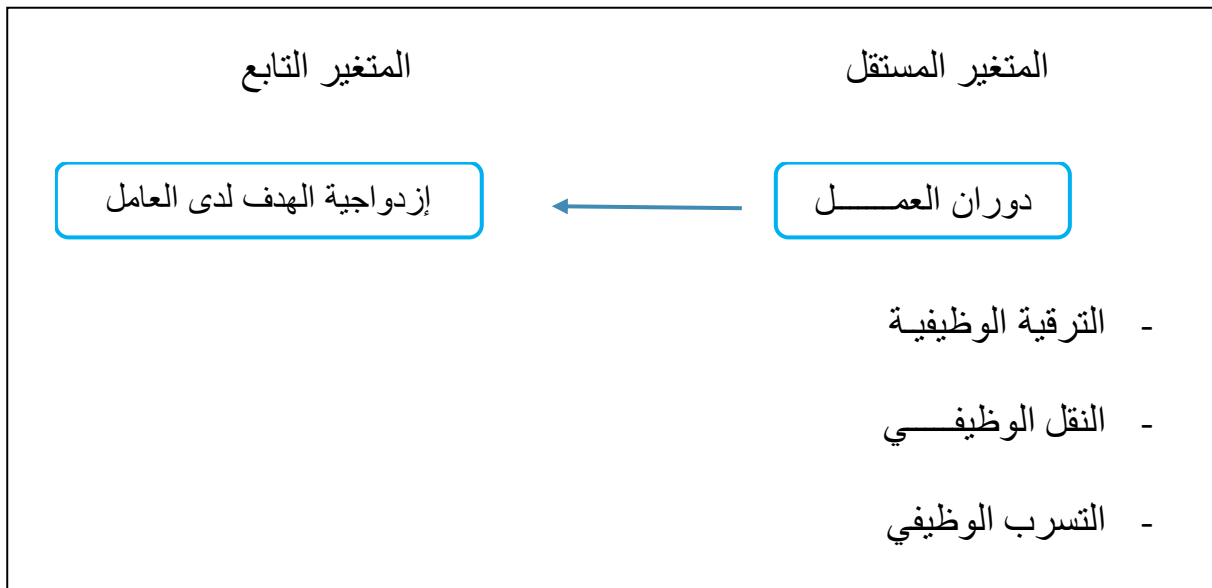
ولقد هدفت هذه الدراسة، إلى أهمية التعرف على العلاقة بين دوران العمل وازدواجية الهدف لدى العامل ومعرفة دوره في تحقيق كل من أهداف العاملين وأهداف المنظمة على حد سواء، وجرت حيثيات الدراسة بالمؤسسة الوطنية للتقريب الكائن مقرها بحاسي مسعود، متبعين المنهج الوصفي لملاءمته مع الدراسة والذي يرتبط بطبيعة وخصوصيات الموضوع .

ومن أبرز أهدافها :

- ✚ محاولة تسليط الضوء على ظاهرة دوران العمل.
- ✚ محاولة تسليط الضوء حول ازدواجية الهدف لدى العامل.
- ✚ دراسة مدى ارتباط ظاهرة النقل الوظيفي بإزدواجية الهدف لدى العامل.
- ✚ دراسة مدى ارتباط ظاهرة التسرب الوظيفي بإزدواجية الهدف لدى العامل.
- ✚ دراسة الآثار الناجمة عن دوران العمل.
- ✚ محاولة معرفة بعض الأهداف العنوية و الخفية والتي تدفع بالعامل لاتخاذ استراتيجيات دفاعية و أخرى هجومية والتي من أبرزها التنقل بين مصالح المؤسسة، أو التفكير في البحث عن بدائل وظيفية أخرى.
- ✚ التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار المهني ومحاولة إيجاد حلول لها.
- ✚ التعرف على أهم الإستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة محل الدراسة لزيادة رضا الموارد البشرية وكسب ولائهم.
- ✚ الوقوف على أهم أشكال ومظاهر دوران العمل وآثاره.
- ✚ إبراز مدى اهتمام المؤسسة بالكوادر البشرية وكيفية المحافظة عليها.

التعرف على واقع ظاهرة دوران العمل بالمؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على الأسباب المباشرة وغير المباشرة التي تؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض هاته الظاهرة بالمؤسسة. كما تسعى هذه الدراسة إلى تقديم جملة من التوصيات المبنية على نتائج الدراسة والتي من شأنها معالجة الظاهرة المدروسة، مع ضرورة التوجه نحو الاهتمام بالموارد البشري لكسب رضاه وولائه، ومحاولة تشكيل هوية وبالتالي ضمان انتماءه للمؤسسة .

أنموذج الدراسة: اعتمدنا نموذج الدراسة كالاتي:



## 5- المقاربة السوسيولوجية :

ليس من السهل فهم سلوك الأفراد و الجماعات الذي يعبر عن ذهنية تفكيرهم في ضوء تنظيم تتحكم فيه سلطة قانونية تسعى لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها والتي جسدتها النظريات الكلاسيكية بمختلف توجهاتها، إذ أنها نظرت للمؤسسة من زاوية العقلانية المطلقة، كما اعتبرت أن العامل مجرد آلة ووسيلة لتحقيق أهدافها.

إذا فالمدخل النظري الذي سوف نتبناه في دراستنا هو التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه. وسنعمد عليه كموجه نظري على طريقة التسيير والتدبير داخل النسق التنظيمي، وهذا في ظل وجود فاعلين يتموقعون في مناصب تخول لهم استخدام القوانين كأداة يحاولون من خلالها ضبط و توجيه جهود أعضاء التنظيم الذين بدورهم يتقبلون بعضها، في حين أنهم يرفضون بعض التعليمات مستخدمين في ذلك سلوك إستراتيجي قاعدته ترتكز على الخبرة الفنية و التقنية للعمل، يمكنهم من إنشاء علاقة للتفاوض مع الفاعلين الذين يملكون السلطة القانونية، دلالة على أن هناك صراع دائم لسلطة مزدوجة بين طرفين "فكل علاقة تعاون تقتضيها طبيعة العمل المنظم أو الهادف داخل المنظمة لا يمكن أن تكون أو تتأسس إلا بوجود علاقات تبعية أو علاقة للسلطة بين طرفين و في اتجاهين مهما كانت درجة القبول لها أو درجة النزاع و الصراع حولها"، بصيغة أخرى نرى بأن ممارسات السلطة هي علاقة تعاون يتبنى فيها كلا الطرفين سلوك إستراتيجي يهدف من خلاله كل منهما إلى تحقيق مصالحه، إشارة إلى ما قدمه ميشال كروزيه في نظرية التحليل الاستراتيجي حول منطقة الشك. إن محاولة تحليل إشكالية ازدواجية السلطة لشبكة العلاقات في منظمات العمل من خلال الممارسات التي تتم ضمن القوانين و اللوائح التنظيمية من جهة و السلوكات الاستراتيجية من جهة أخرى، و ينجم عنها جملة من الأعباء يجابهها القادة أو الفاعلين في أعلى مستويات الهرم التنظيمي باعتبارها علاقة تبادلية بين الرئيس و المرؤوس، في ضوء مقاربتنا ماكس فيبر Max Viber و النموذج المثالي للبيروقراطية

الذي يتضمن جوانب إيجابية و القائمة على القوانين و القواعد و الإجراءات الصارمة الهادفة لتحقيق العقلانية و جوانب سلبية متمثلة في صفة التجريد و صعوبة النزول به إلى الواقع والتي كانت نقطة انطلاق لانتقادات الكثير من المنظرين، أمثال ميشال كروزيه CROZIER MICHEL الذي صاغ نظرية التحليل الاستراتيجي و التي اهتمت بكيفية بناء الأفعال الجماعية من خلال فهم و تحليل سلوك الأفراد في مختلف وضعيات العمل و الذهنية التي يفكر بها الفاعل في تجاوز أو تثبيط قرارات الفاعلين على مستوى السلطة التنظيمية لتحقيق أهدافه و مصالحه الشخصية، حيث أن نجاح التنظيم أو فشله يتوقف على مستوى قبول أو رفض القيم التنظيمية للفاعلين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين. حيث قدمت المقاربة السوسولوجية تصور آخر لعلاقة الأفراد بالمنظمة ، وهذا التصور الذي وضعه وطوره كل من ميشال كروزيه M. Crozier و Erhard Friedberg، فسلوك الأفراد داخل المنظمة ليس إجابة آلية و أوتوماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء داخل المنظمة ، وإنما هو فعل واعي نابع من اختيارات هؤلاء ، وأنه هو الإجابة التي يختارها ويقترحها هؤلاء للوضعية أو الإشكالية المطروحة عليهم ، فمن هذا المنطلق أن السلوك فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها ، لهذا السبب يستعمل هؤلاء المؤلفون مصطلح الفاعل عندما يتكلمون على الفرد في علاقته بالمنظمة لكون أنه حسب تصورهم الفاعل يتمتع داخل المنظمة بدرجة من الإستقلالية عن النسق التنظيمي القائم وهذا يقتضي ما يلي :

- أن الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات عمل داخل المنظمة لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها .
- أن النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة و صارمة تبقى به دائما ثغرات تترك مجالاً للمناورة والتحرك يستعمله هؤلاء الفاعلين من أجل تحقيق هذه الأهداف الشخصية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المؤسسة .

**6- الدراسات السابقة:**

1- الدراسة الأولى: "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق

على العاملين في المصارف اليمنية".<sup>1</sup>

دراسة من إعداد علي أحمد أحمد مقبل 2018 بعنوان "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية" ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية - جامعة الأندلس،

**حيثيات الدراسة:**

اقتصرت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي كمتغير مستقل وبين دوران العمل كمتغير تابع، واقتصرت العوامل المسببة للرضا على العوامل التالية: طبيعة ومحتوى العمل، بيئة العمل المادية، التعويضات والمكافآت، التطور المهني والوظيفي، الأشراف والقيادة، وعلاقات العمل

**مجتمع وعينة الدراسة:**

أجريت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في القطاع المصرفي في اليمن، وتم اعتماد أعداد الموظفين العاملين في المقرات الرئيسية لستة بنوك تم اختيارها، بطريقة العينة العشوائية العمدية (المقصودة)، إذ بلغ عدد عينة الدراسة 198 موظفاً وموظفةً في جميع المستويات التنظيمية والمسميات الوظيفية أي بنسبة 11% من مجتمع الدراسة الكلي البالغ 1750 موظفاً

<sup>1</sup> - علي أحمد أحمد مقبل ، "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصارف اليمنية"، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية - جامعة الأندلس، 2018

الهدف من الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على آراء عينة الدراسة حول العوامل المحددة للرضا الوظيفي والمتمثلة (محتوى وطبيعة العمل، التعويضات، فرص التطور المهني والوظيفي، نظام الإشراف والقيادة، العلاقة مع زملاء العمل، بيئة العمل المادية) وتأثيرها على دوران العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي في اليمن.
- ✓ تحديد أهم ابعاد الرضا الوظيفي الأكثر تأثيراً على دوران العمل لدى العاملين في القطاع المصرفي في اليمن.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ هناك عدم موافقة لدى أفراد العينة لدوران العمل، بمعنى أنه لا يوجد توجه لدى أفراد العينة لترك أعمالهم في منظماتهم الحالية، على الرغم من أن هناك موافقة متوسطة حول أن غياب الفرص البديلة هي السبب وراء إستمرار العاملين في وظائفهم الحالية.
- ✓ أوضحت النتائج أيضاً إلى أن هناك تزايد سنوي في معدل دوران العمل، وأن إدارة البنوك تتخذ الإجراءات الكفيلة لمعالجة هذه الظاهرة،

## 2- الدراسة الثانية: "الحرك المهني وعلاقته بإزدواجية الهدف لدى الفاعل".<sup>2</sup>

تعريف الدراسة: من اعداد الطالبتين قابوسة نجاة و خنوفة جواهر، عام 2019، بعنوان الحراك المهني وعلاقته بإزدواجية الهدف لدى الفاعل، دراسة حالة على موظفي مديرية التربية لولاية الوادي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم وعمل.

التساؤل الرئيسي: هل للحراك المهني علاقة بإزدواجية الهدف لدى الفاعل؟

<sup>2</sup> - قابوسة نجاة و خنوفة جواهر "الحرك المهني وعلاقته بإزدواجية الهدف لدى الفاعل"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم وعمل، جامعة

**المنهج المستخدم:** اتبع الباحث المنهج الوصفي الذي يرتبط بطبيعة وخصوصيات الموضوع، حيث تم اخذ عينة قصدية لملائمتها مع الدراسة .

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة الى ابراز الأهمية التي يكتسبها نظام الترقية في خلق جو من الحرك الذي يقوي المؤسسة والفاعل معا.

**نتائج الدراسة:** بعد عرض وتحليل النتائج تبين بأن للحراك المهني علاقة بازدواجية الهدف لدى الفاعلين وذلك من خلال القوانين واللوائح التي تقرضها المؤسسة على الفاعلين مما يجعل أهدافهم مهمشة، الأمر الذي يجعلهم يتبنون استراتيجيات خاصة بهم لتحقيق أهدافهم.

**3-الدراسة الثالثة :** " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاصة نحو القطاع العام " .<sup>3</sup>

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

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة . وكذا هدفت إلى التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية المتمثلة في كل من ( العمر ، المؤهل العلمي ، الجنس ، عدد سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية الراتب على العدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .

**المنهج المستخدم :** وقد استخدمت هذا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية ، وطبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها ( 652 ) موظف ، تمثل مجتمع الدراسة في موظفي الوزارات الفلسطينية الست

<sup>3</sup> - مراد، رمزي خرموش، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014، ص 5.

المختارة في قطاع غزة من الفئات العليا والأولى والثانية ، أي فئة المدراء العاملين والمدراء ، وفئة رؤساء الأقسام ، وفئة رؤساء الشعب . ونظراً لكبر حجم المجتمع وتعدد الوزارات فقد اقتصر مجتمع الدراسة على الفئات العليا والأولى والثانية في الوزارات ذات الحجم الأكبر من الموظفين المتمثلة وزارات .

**نتائج الدراسة :** وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص الى القطاع العام.

#### 4-الدراسة الرابعة : "عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية

##### والأمنية" . 4

**تعريف الدراسة:** من إعداد تركي عبد العزيز الهليل عام 2003 ،دراسة ماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بعنوان " عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية" وهي دراسة تطبيقية أجريت بمستشفى قوى الأمن الداخلي و مجمع الرياض الطبي بالرياض.

**ملخص الدراسة:** جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على ظاهرة التسرب الوظيفي من القطاعات الصحية الحكومية وهذا بتركيزها على أهم العوامل المؤدية للتسرب الوظيفي لدى العاملين بكل من مستشفى قوى الأمن الداخلي بالرياض ومجمع الرياض الطبي، من أجل معرفة مدى تأثير مجموعة من العوامل على اتجاهات الموظفين نحو التسرب الوظيفي، حيث تم ربط ظاهرة التسرب الوظيفي بمجموعة عوامل كالرضا الوظيفي، الحوافز وأثر العولمة.

4- تركي عبد العزيز الهليل ، "عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية"، دراسة ماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجمع الطبي ،الرياض ، السعودية، 2003.

إشكال الدراسة او التساؤل الرئيسي: فهم أثر تلك العوامل على ظاهرة التسرب الوظيفي و ما إذا كانت هذه العوامل تؤثر على سلوك واتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، واثـر هذه المشكلة على الجانب الإداري و الأمني .

**المنهج المستخدم:** استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، حيث يرى ان هذا المنهج يعد مناسباً لطبيعة هذه الدراسات، ويقول ان هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من اجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة فقط، بل يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول الى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه. اما العينة فقام باختيارها بطريقة عشوائية طبقية تمثل جميع الفئات المختلفة (فئة الإداريين، الفنيين، الأطباء، التمريض و فئة الصيادلة) من الموظفين في مستشفى قوى الأمن الداخلي بالرياض و بمجمع الرياض الطبي.

#### الإستنتاجات العامة :

- ❖ تبين للباحث ان الأبعاد المتعلقة بالأجور و الحوافز كانت اكثر الأبعاد التي اشار اليها مفردات البحث ان لها اثرا كبيرا في اتجاههم نحو التسرب من المستشفيات التي يعملون بها .
- ❖ توصل الباحث الى ان المتعاقدين من الخارج من غير السعوديين يحصلون على مزايا افضل من زملائهم المتعاقدين من الداخل، وهذا ما يجعل الموظفين السعوديين يتجهون نحو التسرب الوظيفي .
- ❖ من النتائج المتوصل اليها ايضا ان عملية ادراج عمالة جديدة لتغطية الأماكن الشاغرة ينتج عنه سوء في استخدام الأجهزة الطبية لأن هذه العمالة تفتقد للخبرة اللازمة للعمل على مثل هذه الأجهزة.
- ❖ ان ادراج عمالة جديدة تؤدي لعدم الإنسجام بين فئات الموظفين المختلفة .

❖ وجود تباين بين مرتبات الموظفين غير سعوديين نظرا لإختلاف جنسياتهم بالرغم من تساوي المؤهلات والخبرات لديهم ضمن الفئة الوظيفية الواحدة.

#### 5- الدراسة الخامسة: "اثر العوامل المعنوية الخاصة بالعمالين على نوايا ترك العمل"<sup>5</sup>

**تعريف الدراسة:** من اعداد ريم عمورة، عام 2014، بعنوان اثر العوامل المعنوية الخاصة بالعمالين على نوايا ترك العمل، دراسة حالة على شركة الإتصالات السورية سيريتل، دراسة ماجيستر في ادارة الأعمال بجامعة دمشق.

**التساؤل الرئيسي:** ماهي العوامل المعنوية التي تؤدي الى تشكل نوايا ترك العمل لدى العمالين في شركة الإتصالات السورية سيريتل؟

**المنهج المستخدم:** اتبع الباحث منهج دراسة حالة، حيث تم اخذ عينة عشوائية طبقية تبعا للمستويات الوظيفية في شركة سيريتل للإتصالات.

#### الإستنتاجات العامة:

❖ استنتج الباحث ان ظاهرة الإحتراق الوظيفي ترتبط بوجود مستوى مرتفع من عدالة الإجراءات والتعاملات الأمر الذي يخلق محيط اجتماعي داعم للأفراد العمالين يحول دون تحول ضغط العمل الى احتراق وظيفي.

❖ اثبتت نتائج الدراسة ان الإحتراق الوظيفي يعتبر من اشد العوامل تأثيرا بتكون نوايا ترك العمل لدى العمالين.

<sup>5</sup> - ريم عمورة، "اثر العوامل المعنوية الخاصة بالعمالين على نوايا ترك العمل"، دراسة ماجيستر في ادارة الأعمال بجامعة دمشق، سوريا، 2014.

## الفصل الثاني

### دوران العمل

#### تمهيد

1. تعريف دوران العمل
2. أسباب دوران العمل
3. مراحل تشكل دوران العمل داخل المنظمة
4. أشكال دوران العمل
5. الترقية
6. النقل الوظيفي
7. التسرب الوظيفي

#### خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر ظاهرة دوران العمل من الظواهر التنظيمية التي تهدد المنظمات اليوم خاصة في ظل التنافسية ومعايير الجودة والأزمات الاقتصادية، فمعدل دوران العمل هو مؤشر على فاعلية المنظمة واستقرارها وأن الاستقرار المهني والوظيفي أحد متطلبات نجاح هاته المنظمات وتطورها، لذلك سعى المهتمون بالحقل التنظيمي بإجراء المسوحات والاستقصاءات لمعرفة أسباب وحيثيات هاته الظاهرة فتعددت الدراسات، ابتداء من دراسة الرضا الوظيفي والبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي والعدالة التنظيمية ... وأي نوايا مبيته لدى العاملين لترك أعمالهم وانتهاجهم هذا السلوك بغية اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان أعلى درجات الإستقرار الوظيفي . لذلك سوف نتناول في هذا الفصل مفهوم دوران العمل، وأسبابه وأثاره وأنواعه.

**1- تعريف دوران العمل :**

يشير دوران العمل على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للعمل داخل المنظمة واحلال آخرين جدد محلهم. كما يشير إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين كنتيجة الالتحاق بالخدمة او انتهاءها، ويقابلها مصطلح الاستقرار الوظيفي او المهني ويقصد به بقاء واستمرار الأفراد في نفس العمل لفترة طويلة. ويعد الاستقرار الوظيفي من اهم ركائز النجاح لأي منظمة كانت، فلا توجد منظمة ناجحة وذات انتاجية مرتفعة دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي.1

ولقد تعددت التعريفات حول هاته الظاهرة فلقد عرفه بدوي أحمد زكي على أنه "الحركة الناتجة عن دخول أشخاص جدد إلى المنشأة وخروج أشخاص آخرين منها" 2 .

1 - بن منصور، رقيقة، "الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص - دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية - سطيف"، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014، ص 59

2- بدوي أحمد زكي، علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العملية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1986، ص 215

كما رأى الكبيسي أن المقصود بدوران العمل هو "حركة العاملين خلال فترة زمنية معينة سواء بالدخول أو الخروج من المنظمة، وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو التسريح أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو الوفاة" 3 . وتعرف الرغبة في مغادرة المنظمة intention Turnover على أنها "مجموع قرارات الأفراد المتعلقة بمغادرة منظماتهم أو مناصبهم." 4

عرفه خالد حامد على أنه: " هو الإشارة إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المؤسسة الصناعية، أو تحركهم من مؤسسة إلى أخرى" 5.

يقصد بدوران العمل حركة العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول أو الخروج من المنظمة، وسواء كان الخروج بمحض الإرادة أو التسريح أو النقل أو الفصل أو التقاعد أو الوفاة، بينما عرف "ماير وتات" Meyer and Tett 1993 " دوران الموظف بأنه رغبة الفرد في البحث عن منظمة بديلة" 6 . كما يشير مصطلح دوران العمل إلي ظاهرة التغير في عدد العاملين في المنظمة أو حركة القوي العاملة دخولا إلي المنظمة وخروجها منها، و يدل حجم هذه الظاهرة ومعدل الحركة علي مدى استقرار قوة العمل فيها 7.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف دوران العمل في هذه الدراسة على أنه تغيير العامل لمكان عمله إما عن طريق ترقية تحصل عليها، أو تغيير مكان عمله سواء داخل المنظمة التي يعمل فيها أو خارجها، ويقاس هذا التغيير إجرائيا برغبة هذا الأخير في تغيير منصب عمله من مصلحة الى مصلحة أخرى، أو عن طريق مغادرة منظمته الحالية والالتحاق بمنظمة أخرى.

3 - الكبيسي عامر، " السلوك التنظيمي"، دار الرضا، دمشق، 2005.

4 - Dávila, C. V. (2021, February). Puerto Rico School Administrators' Authentic Leadership and Turnover Intent Moderated by Supervisor Support. Ph.D. Unated States of America: Walden University.p 14

5 - خالد حامد : نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو إقتصادية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2011، ص34.

6 - الصراف زكي، عوني هلسا ، " العوامل المؤثرة على دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة" ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، عدد 32، 2013 ، ص 27

7- جاري ديسلر- إدارة الموارد البشرية، دار المريخ ، الرياض، السعودية، 2009م، ص 282

## 2-أسباب دوران العمل: يمكن تصنيف أسباب دوران العمل إلى نوعين: 8

أولاً: أسباب فصل العامل: بقرار من المؤسسة: يمكن ايجازها في النقاط الاتية :

➤ **عدم ملاءمة العامل لوظيفته:** وهو أن يترك العامل وظيفته بقرار من المؤسسة، بسبب عدم توفره على المؤهلات والقدرات التي تتطلبها المسؤوليات الموكلة إليه في إطار الوظيفة التي يشغلها. كما يمكن اعطائه فرصة اخرى بنقله إلى وظيفة أخرى، أي إلى وظيفة تتناسب مع مؤهلاته.

➤ **التسريح بهدف تقليص عدد العمال عن حاجة المؤسسة** مما يدفع بالمؤسسة إلى فصلهم رغم ادائهم لمهامهم بشكل مرضي. ومن بين الأسباب التي تجعل العمال في موضع عمال زائدين عن الحاجة كثيرة منها تأثير الأزمات الإقتصادية، (كورونا أنموذجا) حيث وجدت العديد من المنظمات الوطنية وحتى الدولية نفسها في أزمة كبيرة بخصوص عدد العمال الفائض جراء تعطل السلسلة الانتاجية والحركة التجارية ... الأمر الذي دفع بالعديد منها لتسريح عدد كبير من موردها البشري.

➤ **التسريح بهدف التأديب:** ويكون سبب الفصل شخصية وسلوك العامل أي بسبب الأخطاء التي يرتكبها، كعدم احترامه لمواعيد العمل او سلوكه غير الجيد، سوء ادائه للعمل.

ثانياً: أسباب الذهاب الإرادي: بمعنى ترك العامل للمؤسسة بإرادته، والتي قد تكون نتيجة السباب التالية :

➤ **عدم الرضا عن نظام الترقية والحوافز:** فقلة الفرص في الترقية تدفع بالعامل للتفكير في ترك العمل بالمنظمة، كما تساهم الحوافز والمكافآت من جهة في رفع انتاجية المؤسسة ورفع الروح المعنوية للعمال وتحسين آدائهم من جهة أخرى، فالعامل له

8 - نورين مولود، البشير عبد الكريم: دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المألية والأسواق، م4 ع8، 2018، ص 221-238

حاجات ورغبات يسعى جاهدا لإشباعها، فالتقدير المعنوي لحسن أداءه وتفانيه في العمل عن طريق مكافئته يشعر العامل بأهمية وجوده في المنظمة ودوره الفعال في تحقيق أهدافها.

➤ **عدم الرضا عن الأجور:** يتفق معظم الباحثين على وجود علاقة قوية بين مستويات الأجور ودوران العمل، وهذا لأن الأجر هو الدافع الأساسي للعمل، فكلما زادت الأجور كلما قل التفكير في ترك العمل.

➤ **العلاقات مع الزملاء في العمل:** قد تكون هذه العلاقات مصدر قلق أو رضا. فكلما كانت علاقات العامل مع زملائه جيدة ومحقة للمنافع بينه وبينهم كلما زاد رضا الفرد عن عمله.<sup>9</sup>

➤ **عدم الرضا عن القيادة والإشراف:** إن أسلوب القيادة يوفر بيئة عمل مناسبة للقيام بالمهام المهنية، فهو يؤثر بشكل كبير على سلوك العمال ويدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة. إن لسلوك المشرف اثر كبير على رضا العمال عن العمل خاصة في حال اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة .

➤ **تسييس الإدارة:** إن التدخل السياسي في تسيير العمليات الإدارية بالمؤسسات يؤثر على استقرار الكفاءات المؤهلة فيجب فصل السياسة عن ادارة المؤسسات. إن وجود موظفين (مشرفين او مدراء) منحازين سياسيا إلى حزب معين يؤدي إلى التفرقة والتمييز في معاملة العمال فيما يخص شغل الوظائف والترقية، مما قد يؤدي إلى اقصاء اليد العاملة المؤهلة .<sup>10</sup>

➤ **عدالة العائد واشراك العمال في الأرباح:** فتوزيع العوائد بطريقة عادلة يسهم في رضا العاملين بل يزيد من ولائهم للمؤسسة .

<sup>9</sup> - عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة – الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 149

<sup>10</sup> - أحمد ابراهيم عبد الله ابو سن، إدارة الموارد البشرية ط1، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2007، ص 250.

- **عدالة تقويم الأداء:** تعد العدالة في تقويم اداء العاملين عاملا مهما في تحقيق رضا العمال واستقرارهم بالمؤسسة. غير أن التشديد من طرف المشرفين اثناء تقييم وتقويم اداء العاملين قد يؤدي إلى اخطاء في التقييم مما يقتل روح المعنوية لديهم. فقد يتساهل البعض فيمنح درجات عالية لا تتناسب مع الأداء الحقيقي للعمال، وهناك البعض الآخر من يعتمد في تقويمه على رأيه الشخصي في العامل، فهذه بعض الأخطاء المرتكبة في التقويم والتي تخلق كراهية بين المسؤول والعمال، ويمكن لهذا التقييم أن يكون عاملا اساسيا في ترقية زائفة. 11
- **سوء ظروف بيئة العمل:** فالظروف الفيزيائية والمادية التي تتوفر بالمؤسسة تشعر العامل بالرضا فالإستقرار الوظيفي.
- **ضعف الولاء التنظيمي.**
- **المركزية الإدارية وعدم تفويض الصلاحيات.**
- **الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتركيز على الشكليات دون المضمون.**
- **أسباب شخصية والتي يمكن اختزالها في:**
- **يمكن للعامل أن يترك المؤسسة بسبب تمسكه ببعض القيم، كأحكام الشريعة التي تتعارض مع البنوك الربوية، انتشار الرشاوي، الاختلاط والتحرش في اماكن العمل.**
- **سن العامل يؤثر على قرار ترك العمل فهناك علاقة عكسية بينهما، إذ نجد أن صغر السن وعدد سنوات الأقدمية القليلة يقابلها رغبة كبيرة في ترك العمل .**
- **زيادة المسؤولية الأسرية وكثرة الطموحات لتحقيق مستوى معيشي أفضل تؤدي بالعامل إلى البحث عن وظيفة اخرى تكون أحسن من حيث الأجر.**

## 3-مراحل تشكل دوران العمل داخل المنظمة: 12

حيث حددها (Francesco/Chiu) في دراسة قام بها في 2003 الى خمسة مراحل لتشكل دوران العمل داخل المنظمة والتي نوردتها على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى:** عدم تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تؤدي إلى دوران العمل، ويمكن تصنيف العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الإتصالات والمركزية العالية في توزيع الموارد. وعناصر اسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، ضعف قيم التحفيز، غموض الدور، غياب التدريب والدعم الفني.
- **المرحلة الثانية:** عدم استخدام اساليب ادارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، واثراء الوظيفة والمكافآت المرتبطة بالأداء .
- **المرحلة الثالثة:** عدم تقديم معلومات الفاعلية الذاتية للعاملين، كالمكاسب غير فعالة والإقناع اللفظي والإستثارة العاطفية.
- **المرحلة الرابعة:** ضعف عملية الإتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الإتصالية لطبيعة الجمهور المراد الإتصال به يؤدي في الغالب إلى فشل الإتصال.
- **المرحلة الخامسة:** عدم التغيير في السلوك من خلال اصرار المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

12 - منال فوزي القطاونة: العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلم ومعلمات المدارس الخاصة في اقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية - الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2007، ص 7

## 4- أشكال دوران العمل :

حتى تحقق المنظمة أهدافها المسطرة فهي محتاجة للمورد البشري لشغل وظائفها الشاغرة أو المحتملة الشغور مستقبلا لا يكون فقط من سوق العمل أو العرض الخارجي للعمل، بل يمكن أن تكون من داخل المنظمة أيضا وذلك نتيجة لحركة الموارد البشرية عموديا أو أفقيا أو الاثنين معا. والمقصود بالحركة العمودية هي الترقية من الوظائف الدنيا إلى الوظائف الأعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة، أما الحركة الأفقية فيقصد بها النقل من قسم لآخر أو من وظيفة إلى أخرى بالمستوى التنظيمي نفسه.

حيث تطرقنا الى أن مفهوم دوران العمل يعكس حركة الموظفين دخولا أو خروجا أي من وعلی المنظمة، وقد يكون هذا الدوران داخليا بين أقسام وادارات المنظمة والناجم عن الترقية، أو النقل، أو التنزيل... الخ، وقد يكون خارجيا والمتمثل في تسرب الموظفين طواعية أو نتيجة للتقاعد، والفصل، والعجز والوفاة، وسوف نتطرق في هذا الفصل بشكل من التفصيل للبعض من أنواع دوران العمل:

**النوع الأول: الترك الطوعي (غير الإجباري):** هي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرته الشخصية لأسباب مختلفة قد تكون تنظيمية أو أسباب شخصية، وقد أشارت الدراسات والبحوث التطبيقية التي تناولت موضوع ترك العمل طواعية إلى تعددية العوامل التنظيمية وتشعبها، إلا أن أبرز هذه الأسباب هي التي ترتبط بمعدل الأجور والمكافآت المادية بشكل عام، والترقية، وأسلوب الإشراف، وروتينية العمل وغيره.

اما الأسباب المرتبطة بوضعية الفرد ذاته فهي لا تقل تأثيرا عن العوامل السابقة في دفع الأفراد لترك منظماتهم، من أهم تلك الأسباب هي التي لها علاقة في الناحية الصحية للفرد أو السن أو العودة إلى الدراسة أو انتقال المسكن أو زيادة المسؤوليات الأسرية.

إن هذا النوع من دوران العمل يعد من أكثر الأنواع شيوعاً وتأثيراً على المنظمات لذا فقد حظي بالإهتمام الأكبر من الإداريين كون أغلب دوران العمل هو طوعي.<sup>13</sup>

**النوع الثاني: الترك الإجباري (غير الطوعي):** إن مضمون هذا النوع من الدوران يرتبط بحركة العاملين غير الطوعية من داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للعاملين دخلاً فيه، ويمكن تصنيف هذا النوع من الدوران إلى مجموعتين رئيسيتين، الأولى تلك المتعلقة بقرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم والمؤقت، أما المجموعة الثانية فهي التي لا يمكن السيطرة عليها إدارياً كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمر أو أي سبب آخر.<sup>14</sup>

**النوع الثالث: الدخول الطوعي:** ويشمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين، كما يشمل أيضاً كل حالات إعادة استخدام السابقين من العاملين نتيجة قرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الإرتباط بمنظماتهم السابقة .

إن أبرز من تناول هذا النوع من دوران العمل هو الكاتب Wanous بقوله " إن أي عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي تقع ضمن إطار هذا النوع من دوران العمل.<sup>15</sup>

13 - الشيخ، محمد الخضر، أثر بيئة العمل الداخلية على تدوير العمل الإختياري- بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية"، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان. 2014، ص 369.

14 - سرحان سلمان عكاب، " تدوير العمل للاعبين دوري النخبة بكرة القدم في العراق"، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثاني، المجلد الخامس، 2012، ص 357.

15 - محمد ممدوح ختلان، " العوامل المؤثرة في انخفاض معدل تدوير العمل واستقرار العاملين"- دراسة ميدانية في المعهد التقني الجويجة"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 10، 2010، ص 370

## 5- الترقية:

تعتبر الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة؛ إذ أن كل فرد عند إلحاقه بوظيفة ما فإنه يتوقع أن تحقق له كل طموحاته وتشعره بالأمان والإستقرار. وقد اختلفت وتعددت تحدياتها بإختلاف المفكرين على إختلاف مشاربهم الفكرية.

## 5-1- تعريفها:

تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، فمن الناحية اللغوية الترقية مشتقة من كلمة ترقى؛ أي إنتقل من حال إلى آخر، أي إنتقل من درجة إلى درجة أعلى منها بمعنى الإرتقاء والصعود. أما من الناحية الإدارية فالترقية تعني: التكليف بمهمة من الوظيفة الموجود فيها إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من المستوى الأدنى إلى الأعلى.

وأما من الناحية الإقتصادية فالترقية تعني: الزيادة في الجوانب المادية أي في الأجر والمرتب. في حين من الناحية القانونية تعني: الإلتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك .<sup>16</sup>

كما أنها تعني من الناحية السوسولوجية: الصعود إلى أعلى في التسلسل التنظيمي في مجتمع يقوم على التدرج الإجتماعي؛ أي تدرج العامل في السلم التنظيمي نتيجة تفضيل بعض الأشخاص على بعض .<sup>17</sup>

وفى هذا الإطار يرى أحمد ماهر أن الترقية هي: "الإنتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى".<sup>18</sup>

16 - أحمد زردومي: ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، علم الإجتماع الصناعي، قسنطينة، 1993-1994 ص 227

17 - كمال عبد الحميد الزيات: علم الإجتماع المهني. مدخل نظري، مكتبة النهضة للنشر، القاهرة، 1987 ، ص 140

18 - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999 ، ص 224

كما عرفها عادل حسن أنها: "نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات وواجبات أكبر ويدفع لها أجر أكبر.

وأما حسب عبد الغفار حنفي فالترقية هي: "النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام" <sup>19</sup>

هذا ويرى صلاح الدين عبد الباقي أن الترقية تعني: "نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي إليها." <sup>20</sup>

### 5-2- سياسة الترقية:

يبين موسى بأن الترقية هي نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، في مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في الراتب والسلطة متوافرا، بشرط أن يقبل الموظف أو العامل هذا النقل، ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو مدة خدمته، وبشرط توافر شروط نقل الوظيفة في الموظف أو العامل المترقي. <sup>21</sup>

كما يضيف أبو بكر بأن البعض قد عرفها بأنها نوع النقل الذي يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى تكون ذات أجر أعلى ومزايا وامتيازات أكثر، أو أهمية أكبر أو كل هذه المزايا مجتمعة، ومن ناحية أخرى قد لا تترتب على الترقية زيادة في الأجر إذا كانت من وظيفة لأخرى من المستوى نفسه أو الدرجة الوظيفية نفسها. <sup>22</sup>

<sup>19</sup> - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، ص 301

<sup>20</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 292

<sup>21</sup> - موسى، بكري الطيب إدارة الأفراد. الخرطوم: مطبعة جي تاون. 2002

<sup>22</sup> - أبوبكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية. 2004

ونظرا لأهمية دور الترقية، سواء على مستوى العامل أو المنظمة، ينبغي وضع سياسة وممارسات واضحة ومحددة وعادلة للترقية. ومن الأمور الواجب مراعاتها حين وضع هذه السياسات:<sup>23</sup>

✚ توضيح ما إذا كانت الترقية تتضمن الانتقال إلى درجة وظيفية أعلى، وزيادة في الراتب، وما هي نسبتها.

✚ توضيح أسس الترقية، وأن تقوم السياسة المعتمدة على إتاحة المجال للعاملين في المنظمة للتقدم أو التنافس في الوظائف الشاغرة، وتوضيح مسؤولياتها وواجباتها، والمؤهلات المطلوبة لشغلها، والراتب والمزايا المخصصة لها، وإعلام جميع العاملين بذلك بمختلف الوسائل، وذلك لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص.

✚ توضيح الإجراءات والقنوات التي تتم خلال عملية الترقية.

✚ توضيح سياسات المنظمة حول مصادر تعبئة الوظائف الشاغرة فيها، سواء أكانت هذه المصادر داخلية أم خارجية.

✚ تكثيف برامج وأنشطة التدريب بأشراف مباشر من المنظمة، لتحمل مسؤوليات أكبر، سواء أكان التدريب بإشراف من المنظمة، أو من خلال تقديم الدعم والمساعدة للعاملين للتعلم والتدريب خارج المنظمة.

✚ تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، وبين المنظمة والبيئة الخارجية، لتكون مصادر اجتذاب العاملين متاحة بشكل دائم.

✚ بناء قاعدة بيانات من إدارة الموارد البشرية تشتمل على معلومات وافية عن كل عامل ومتابعته، وتحديثها.

23 - مدثر حسن سالم عز الدين، امير محمد علي المؤمن: دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة اداء العاملين- دراسة حالة في جامعة دنقلا بالسودان، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، م39 ع3، 2019، 163- 178

من المفيد تشكيل لجنة دائمة من مديري واطارات الموارد البشرية، والمديرين الآخرين، تتولى مراجعة السجلات والمعلومات المتعلقة بالعاملين المرشحين للترقيات، والنظر في مدى أهليتهم لشغل الوظائف، ولاسيما العليا منها، ومناقشة الأولويات في هذا المجال.

كما يضيف شاويش مصطفى بأن يكون من الضروري وضع برامج الترقية المناسبة التي تحدد بوضوح قواعد وأسس الترقية من وظيفة إلى أخرى، وما هي مجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة، سواء أكان ذلك في إدارته نفسها أو في الإدارات الأخرى من المنظمة. كما يراعى ضرورة إعلان برامج الترقية لجميع العاملين في المنظمة، والالتزام بتطبيق قواعدها كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ضوء أسس واضحة ومحددة، مع التأكيد على التطبيق السليم لكل ما ورد في برامج الترقية هذه.<sup>24</sup>

إن اختيار الأسس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمة لسياساتها بصدد الترقية فيها، ليست بالأمر الهين، وذلك لارتباط الموضوع بعدة عوامل، يعود بعضها إلى الموروث الحضاري وقيم البيئة الإجتماعية وطبيعة محتوى الوظيفة المطلوب الترقية إليها ومستواها من السلم الوظيفي. والتطبيقات الحالية من مختلف دول العالم تشير إلى أن هناك ثلاثة أسس تقوم عليها نظم الترقية هي: نظام الترقية على أساس الكفاءة، نظام الترقية على أساس الأقدمية ونظام الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية.

<sup>24</sup> - شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. 2007

## 5-3- أهمية الترقية وأهدافها :

تعتبر الترقية من أهم الأنشطة والعمليات التي تعود بالنفع على الإدارة والعامل في آن واحد، وهذا نظر لما تحققه من نفع لكلا الطرفين، إذ أن غياب الآفاق المهنية يقود العاملين الطموحين وأصحاب الكفاءات إلى التفكير في مغادرة المنظمة أو مغادرتها فعليا، فالعامل منذ إلتحاقه بالعمل يتطلع إلى التقدم في مجال مهنته التي يعمل بها ويحدد لنفسه أهدافا ومركزا وظيفيا يطمح للوصول إليه. ويصبح هذا الهدف غايته وأمله ليتمكن من تحسين دخله ومستوى معيشته ومركزه الإداري والوظيفي داخل مجتمعه وبين زملائه، وفيما يلي سنذكر بعض النقاط التي توضح أهمية الترقية :

✚ تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل مجهود أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به.

✚ يمكن برنامج الترقية الواضح والجيد من التوصل إلى مستوى عال من الرضا عند الموظفين .

✚ تحقيق الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة ومنه الوصول إلى مستوى عال من الرضا.

✚ تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب، وخلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود والروتين والملل.

✚ تساعد في تخفيض معدلات دوران العمل وهذا ما يخفض تكلفة عنصر العمل.

➤ الترقية هي مصدر من مصادر إختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية من الطاقات

البشرية من حيث النوع والكم.<sup>25</sup>

➤ وجود نظام ترقية يظهر المنظمة بصورة مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق

الخارجي .

➤ الإعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق وطموحات العمال يساهم في تحقيق

الإستقرار المهني ورفع الروح المعنوية وزيادة الولاء.

كما تهدف سياسة الترقية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

➤ خلق حافز قوي لدى الموظفين لبذل المزيد من الجيد وشعورهم بالطمأنينة نتيجة تحقيق

التقدم المستمرة في وظائفهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.

➤ محاولة إستقطاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف والمحافظة عليها .

➤ رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروف عملهم عن طريق ضمان الترقية.

➤ خلق الشعور بالأمان والإستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم

الوظيفي مع زيادة دخلهم .

➤ التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين عن الجوانب المعنوية والمادية

لعملهم .

➤ ملء الوظائف الشاغرة لتأمين إستمرارية العمل وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة

<sup>25</sup> - تيشات سموي، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة من أجل نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010/2009، ص 87.

✚ تتيح الترقية من وظيفة إلى وظيفة عليا، فرصة جيدة أمام الموظف المرقى لمراقبة مرؤوسيه والإشراف على أعمالهم وتوجيههم، بإعتبار أنه قد سبق له وأن مارس هذه الأعمال وتحمل مسؤولياتها قبل الترقية، وهو بذلك أقدر من غيره على معرفة الخلل واكتشاف العيوب والنواقص وكيفية معالجتها .

✚ طرد الملل من نفوس العاملين من خلال سياسة الترقية، الأمر الذي يخلق جو من التنافس المشروع، وتشجيع العاملين على الإبداع.

✚ الحفاظ على بقاء العدد الكافي من القوى العاملة المؤهلة وتنمية شعورها بالإنتماء مما يحقق استقرارا وظيفيا. <sup>26</sup>

✚ وبهذا تحقق الترقية الأهداف التي ترمى إلى تأمين المصلحة العامة للعمال وحسن سير مهام المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>26</sup> - مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام - دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 74.

## 6- النقل الوظيفي:

تعتبر عملية النقل الوظيفي أيضا من أهم الطرق والسياسات المتبعة من طرف المنظمات والتي تعنى بحركة المورد البشري دخولا أو خروجاً صعوداً أو نزولاً، وذلك حسب احتياجات المنظمة أو العامل على حد سواء، وسنتطرق بالتفصيل الى ماهية النقل الوظيفي، كيف تتم العملية، وما هي أسبابها.

## 6-1- تعريف النقل الوظيفي:

اختلفت وتعددت تعريفات المفكرين على إختلاف مشاربهم الفكرية حول مفهوم النقل الوظيفي، حيث عرفه الدكتور ماجد راغب الحلو بقوله " يقصد بنقل الموظف، ان تستبدل بالوظيفة المسندة اليه، وظيفة خالية من نفس النوع والدرجة عادة في ادارة اخرى ".<sup>27</sup>

اما على صعيد الفقه فقد عرف الدكتور محمد فؤاد مهنا النقل الوظيفي بأنه " نقل الموظف من وظيفة الى اخرى، سواء أكان هذا النقل في نفس الكادر، او كان من كادر اخر، سواء أكان النقل الى وظيفة في نفس الدرجة او الى وظيفة درجتها مختلفة ".<sup>28</sup>

كما عرف حسين حمودة المهدي نقل الموظف بأنه " التحاق الموظف بوظيفة اخرى في وحدة ادارية يعمل فيها، او في وحدة ادارية اخرى غير التي يعمل فيها أصلاً".<sup>29</sup>

27 - د. ماجد راغب الحلو - القانون الإداري - دار المطبوعات والمعرفة الجامعية - الإسكندرية 1983 ، ص 244.

28 - د. محمد فؤاد مهنا - الوجيز في القانون الإداري - مطبعة الشاعر - الإسكندرية، 1961، ص 355.

29 - حسين حمودة المهدي - شرح أحكام الوظيفة العامة - ط1 - المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان - طرابلس - 1968 - ص 63.

كما يقصد بالنقل أن تستبدل بالوظيفة المسندة إلى الموظف وظيفة من نفس النوع والدرجة وإدارة أخرى. ويهدف النقل في الغالب إلى تحقيق مصلحة العمل بحسن توزيع الموظفين على الإدارات المختلفة.<sup>30</sup>

وبالتالي يمكن اعطاء تعريف للنقل الوظيفي، فنقول بأنه " تغيير مكان أداء العامل بقرار اداري، وفق السلطة التقديرية للإدارة، أي حسب ما تراه الإدارة العليا مناسباً وذلك بغية تحقيق المصلحة العامة".

## 6-2- سياسة النقل :

يبين الصافي أن النقل يعني تكليف الموظف بأداء وظيفة بمستوى الوظيفة الحالية نفسه في موقع غير الموقع الذي يؤدي فيه عمله الحالي، وقد يكون النقل من وحدة إلى وحدة في المبني نفسه الذي تشغله المنظمة، أو يكون إلى أحد فروع المنظمة داخل المنطقة أو خارجها.<sup>31</sup>

وقد يأتي النقل تلبية لحاجة ورغبة المنظمة، وقد يكون استجابة لطلب من الموظف بموافقة المنظمة، ويتضمن النقل أحيان بعض التغيير الطفيف في المسؤوليات، أو في مستوى الوظيفة التي ينقل إليها الفرد، كأن يكلف بالقيام بمهام وظيفة أعلى في درجتها من درجة الوظيفة التي يشغلها، ويحدث ذلك عندما تخلو وظيفة لأي سبب من الأسباب، فينقل أحد الموظفين إلى حين عودة صاحب الوظيفة، أو يستمر في شغلها، في حالة خلوها بصورة نهائية، لحين ترقيته عليها أو ملئها بواسطة موظف آخر، والذي يحدث غالب أن الشخص القائم بأعباء الوظيفة هو الذي يرقى عليها، والقيام بمهامها نتيجة للخبرة أو الأقدمية التي تميزه عن بقية الموظفين.

<sup>30</sup> - صديقي نبيلة: نقل الموظف بين العقوبة التأديبية المقنعة والإجراء التنظيمي الداخلي، 55-83

<sup>31</sup> - الصافي، حامد التاج حامد، إدارة املوارد البشرية: مدخل تطبيقي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1996

ويذكر حريم حسين بأنه ينبغي أن يكون لدى المنظمة سياسات واضحة ومكتوبة للنقل، ويطلع عليها جميع العاملين، وتجرى مراجعتها وتحديثها بانتظام من قبل إدارة الموارد البشرية، ويجب أن تأخذ هذه السياسات الأمور الآتية بعين الإعتبار: <sup>32</sup>

- ✚ مراعاة القوانين وتشريعات العمل والعاملين السائدة فيما يتعلق بهذا الموضوع .
- ✚ معرفة جيدة بالأعمال في الوحدات والأقسام المختلفة ومدى التشابه والاختلاف بينهما، لغرض تهيئة الأفراد ومعرفة إمكانات النقل .
- ✚ تحديد مسئولية النقل، وينبغي التعاون الوثيق بين المشرف المباشر للعامل الذي يراد نقله وإدارة الموارد البشرية، والإدارة العليا بالنسبة للوظائف العليا .
- ✚ تحديد الأعمال التي تصلح لنقل الأفراد إليها. ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحليل وتوصيف الأعمال.
- ✚ تحديد المواقع والوحدات الإدارية التي يمكن النقل إليها، وذلك بدراسة وتحليل أعباء العمل في كل منها، والمهارات المطلوبة للعمل .
- ✚ تحديد أسس النقل كما هو الحال في الترقية
- ✚ تحديد التعويضات والبدلات والنفقات التي ستدفع للعامل الذي سيتم نقله .

<sup>32</sup> - حريم حسين، إدارة الموارد البشرية : إطار متكامل. عمان: دار الحامد للنشر. 2013

✚ مراعاة تقليص الآثار والنتائج السلبية التي يمكن أن يسببها النقل للعامل شخصيا على

المستوى الشخصي أو الأسري.

### 6-3-دواعي النقل الوظيفي او المهني :

تعتمد المنظمة او المؤسسة سياسة النقل المهني لدواعي عدة نذكر اهمها: <sup>33</sup>

احداث التوازن في اليد العاملة: حالة وجود فائض من العمال في فرع من فروع المؤسسة او في مركب معين وذلك لإحداث توازن في اليد العاملة. غير انه يجب الأخذ في الإعتبار عدد العمال المراد نقلهم ونوع المهام التي يجب عليه القيام بها، ومدى مطابقتها مع مؤهلاتهم وكفاءتهم .

الحالات المرضية للعمال: إذ إن بعض العمال ذوي الكفاءة قد يتعرضون لحوادث عمل او امراض تمنعهم من اداء مهامهم وتحمل مسؤولياتهم، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة إلى ضرورة استبدالهم بأخرين من ذات المؤسسة مع نقلهم إلى مناصب تتناسب وقدراتهم ومتطلبات ذلك العمل.

التدريب على متطلبات العمل الجديدة - فترة تجريبية وتدريبية في المنصب الجديد: اكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المؤسسة، خاصة في حال ما تبين أن هذا العامل تواجهه مشكلات وظيفية وأداتيه في منصبه الحالي. قد ينقل الموظف من ادارة لأخرى للتعرف

<sup>33</sup> - الماحي عبد النور: الحراك الإجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية-وهران، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع العمل والتنظيم، 2014-2015، ص 48

على اوجه النشاط في الإدارات المختلفة إذا كانت الإدارة ترغب في ترقيته إلى وظيفة اعلى تستلزم الإلمام بعمل كل الإدارات .

اسلوب علاجي: لعلاج وتصحيح وضع معين، مثل نقل الموظف من وظيفته الحالية غير المناسبة إلى وظيفة اخرى تتناسب مع استعداداته وقدراته ويكون النقل هنا لصالح الموظف والمؤسسة في نفس الوقت .

رغبة شخصية للعامل: لتحقيق رغبة الموظف الشخصية في النقل إلى وظيفة اخرى.

## 7- التسرب الوظيفي

يمثل التسرب الوظيفي إحدى أشكال دوران العمل والتي تمثل أحد الظواهر الإدارية والتنظيمية المنتشرة بصورة كبيرة حيث حضي باهتمام الكثير من الباحثين فهو ظاهرة تنظيمية تعني خروج العاملين بصفة اختيارية أو إجبارية، والتي لها آثار سلبية على الفرد والمنظمة، فهو يكلف المنظمة خسائر مادية ومعنوية، وهذا خاصة عندما يكون الأفراد المتسربون من ذوي الكفاءات العالية، وهذا بالتأكيد سيؤثر على أداء العاملين الباقين داخل المنظمة، ويؤثر أيضا على سيرورة الأعمال داخلها أي ضعف في الأداء ومنه الإنتاجية.. وبالتالي عدم تحقيق المنظمة لأهدافها.

فتسرب الموظفين وتخليهم عن مناصب عملهم لا يكون مصادفة، بل هو نتاج تراكم مجموعة من العوامل التي قد تواجه العامل خلال مساره المهني الأمر الذي يدفع به للتفكير لترك عمله. لذا كان لزاما على المهتمين بالمنظمات إيجاد الحلول اللازمة للحد من الظاهرة أو التقليل منها، وذلك بالعمل على التشخيص الدقيق لمواطن الضعف في المنظمة ودراسة حيثياتها من جميع جوانبها، واتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة لتفادي الآثار السلبية المترتبة على ارتفاع معدلات هاته الظاهرة.

## 7-1- مفهوم التسرب الوظيفي:

عرف التسرب الوظيفي بأنه: « توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضا نقديا ». <sup>34</sup>

ويعرفه الغانم " التسرب الوظيفي هو الانقطاع، أو توقف الفرد عن العمل برغبته واختياره، والانتقال إلى منظمة أخرى". <sup>35</sup>

<sup>34</sup> - مولي وليام، تسرب الموظفين: أسبابه، نتائج، السيطرة عليه. ترجمة محمد نجيب المقطوش. الرياض: معهد الإدارة العامة. 1982، ص 33.

<sup>35</sup> - الغانم، وليد بن إبراهيم بن غانم. الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء دراسة على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية. 2003، ص 21

كما عرف بأنه : "هو إرادة الموظف في ترك عمله الحالي سواء برغبته أو برغبة المنشأة"<sup>36</sup>، وبالتالي يمكن أن نستخلص بأن التسرب الوظيفي هو التوقف أي الخروج والإنفصال عن المنظمة عن طريق الإستقالة أو النقل أو الفصل أو التقاعد المبكر.

وقد صنف Stahl حالات التسرب الوظيفي في المنظمات الكبيرة إلى ثلاثة أنواع:<sup>37</sup>

✚ الحالات التي تبدأ من قبل صاحب العمل، كالنقل والتسريح المؤقت أو الفصل .

✚ الأحداث القهرية مثل الوفاة، والتقاعد بقوة النظام .

✚ الحالات التي يبادر بها الموظف كالإستقالة، أو التقاعد المبكر.

### 7-2- الإستقالة:

ويقصد به الإنفصال عن العمل وهو ترك العامل لعمله بالمنظمة بمحض إرادته، لكن عملية الفصل كالإستغناء المؤقت عن الموظف أو ما يعرف بالإقالة تكون بإرادة المنظمة بقرار منها وهو عكس عملية الإستقالة.

### 7-3- الفصل:

إنهاء خدمات العمال هو الإجراء الذي تتخذه المنظمة كرد فعل على نقص كفاءتهم أو خروج سلوكياتهم عن القواعد المحددة من طرف المنظمة كالإعتداء اللفظي والجسدي أو تخريب عتاد العمل، أو رفض أداء المهام الموكلة...

<sup>36</sup> - الحربي أحلام عامر، التسرب الوظيفي أسبابه وآثاره وسبل التعامل معه من وجهة نظر العاملين بوزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 16.

<sup>37</sup> - آل مذهب معدي محمد، تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود. الرياض: معهد الإدارة العامة، مج 38، ع 1، 1999، ص 7.

## 7-4- أسباب التسرب الوظيفي

ما يلبث الفرد الظفر بمنصب عمل يضمن له عيشا كريما جراء الراتب الذي يتقاضاه، حتى تجده بعد مدة يفكر بالإنفصال عن المنظمة والانتقال الى أخرى، إلا إذا كان هناك من المغريات ما يجذبه للخروج، أو أن هناك عوامل سلبية تدفعه للإنفصال من منظمته التي قد لا تلقي له بالا، وبالتالي يوجد مجموعة من الأسباب المؤدية لهاته الظاهرة ولعل من أبرزها ما يلي:

❖ **الحوافز:** تعد الحوافز من أهم الدوافع الرئيسية في عملية تسرب العمال، وذلك في حالة

فقدان التوازن الذي يحدث نتيجة لما يقدمه العامل للمنظمة من جهد فكري وعضلي وما يحصل عليه مقابل هذا الجهد والعمل من عائد مادي ومعنوي، فانعدام الوضوح وبرامج الحوافز وعدم عدالة الأسس التي يتم على ضوئها تلك الحوافز تعمل على عدم استقرار العلاقات بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين مع بعضهم البعض من جهة أخرى، وهذه الأمور قد تؤثر سلبا على العامل مما يولد لديه شعورا لتترك العمل.<sup>38</sup>

❖ **الشعور بالأمان في العمل:** إن شعور العامل بعدم انتمائه لمنظمته التي يعمل بها وعدم الأمان فيها قد يزيد من درجة اغترابه الوظيفي، ويرتفع عنده مستوى عدم الولاء التنظيمي وبالتالي عدم الرضا الذي يؤدي إلى تسرب الموظفين من العمل.

❖ **الرضا الوظيفي:** انعدام الرضا له دور كبير في عملية التسرب، حيث كلما كان اعتقاد الفرد أن عمله يحقق له إشباعا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضيا عن عمله وبالتالي لا يترك المنظمة.<sup>39</sup>

❖ **فرص التقدم والتطوير المهني:** قد يحدث التسرب نتيجة ترك الموظف لوظيفته مدفوعا بتوقعات ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة تتمثل في الحصول على تحديات ووظيفة

38 - خالد عبد الله إبراهيم وزيد خوام محمود، المناخ التنظيمي وتأثيره في تسرب الموظفين، بحث استطلاعي في معمل السجاد العراقي سنة 2016، ص 32.

39 - كمال مولوج، العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي لأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء، 2014، ص 15.

أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعما، لما قد يجعل العامل يفكر بالخروج من المنظمة الروتينية إلى منظمات أخرى توفر له التقدم والابداع.<sup>40</sup>

❖ **ظروف العمل المادية:** وهي الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كالحرارة والضوضاء والتهوية والإنارة وغيرها فعدم ملائمتها تؤدي إلى صعوبة العمل، وقد تؤدي هاته الظروف غالبا لحوادث العمل والأمراض المهنية وبالتالي يجد العامل نفسه مضطرا إلى تغيير مكان العمل أو تركه أحيانا.

❖ **العلاقات في العمل:** أهم العوامل المؤدية إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فشل أو نجاح العلاقات في العمل بين الأفراد وداخل المنظمة، حيث يتطلب أداء العمل إلى ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيء استغلالها، الأمر الذي يؤدي إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية أو الصراعات الناتجة عن جماعات التنظيم غير الرسمي أو وجود مناورات سياسية أو كما سماها كروزيه بمناطق الشك، وهذا النوع من العلاقات يرهق أحد أطراف العلاقة.<sup>41</sup>

❖ **الأجور والمرتبات:** تعد الأجور والمرتبات المحدد أو السبب الأكثر قبولا بين المنظرين وخاصة الإقتصاديين منهم، فالعديد من الدراسات أثبتت وجود علاقة عكسية بين الأجور والتسرب الوظيفي، فتتابع الإرتفاع في الأجور والمرتبات غالبا ما ينتج عنه تتابع في انخفاض التسرب الوظيفي لدى الأفراد، خاصة في ظل الغلاء المعيشي وضعف القدرة الشرائية.

❖ **المناخ التنظيمي:** يقصد بالمناخ التنظيمي مجموعة خصائص بيئة العمل والتي تتمثل بأساليب اتخاذ القرارات المتبعة ومدى مشاركة العاملين فيها، وطرق تقييم الأداء،

40 - خالد عبد الله إبراهيم وزيد خوام محمود، مرجع سبق ذكره، ص 32.

41 - مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفين المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 104.

وسياسات التدريب والتحفيز والترقيات .... فالحفاظ على مناخ تنظيمي ملائم يسهل على المنظمات استقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها.

❖ **عدم الإختيار الجيد لشاغل الوظيفة:** فقد تختلف القدرات التي يتمتع بها الفرد عن المؤهلات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة وبالتالي فالعامل سرعان ما تظهر عليه علامات عدم الرضا مما ينجر عنه التغيب المستمر أو الانقطاع عن العمل أو يستقيل والسبب راجع لعدم تحقيق التآلف بينه وبين المنصب الذي يشغله.

وأخيرا يمكن تلخيص أبرز الأسباب كالتالي:

- اللاعدالة التنظيمية.
- عدم الشعور بالأمان والانتماء لبيئة العمل وبالتالي الاغتراب الوظيفي.
- ضعف قنوات الاتصال، بل انعدامها أحيانا.
- عدم الرضا عن نظام الأجور والحوافز والترقيات.
- المركزية في اتخاذ القرار.
- عدم نجاعة برامج تسيير المسار المهني للعاملين.
- المنافسة الشديدة من قبل منظمات أخرى تسعى لجلب أفضل الكفاءات.
- فشل اغلب المنظمات في تشكيل هوية خاصة بها، مما يفقدها صفة التنافسية.
- عدم تحقيق انسجام وتوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- النظر للعامل على أنه أداة للعمل يمكن الإستغناء عنه ما إن وجد الأفضل.
- ضغوط العمل المتراكمة.
- الأمراض المهنية وحوادث العمل التي قد يتعرض لها العامل.
- افتقار بعض المؤسسات لآليات عمل محددة وواضحة، الأمر الذي يؤدي لتكليف الموظف بعمل لا يتناسب مع خبرته واهتماماته وطموحاته الوظيفية، مما يؤدي إلى صعوبة اندماجه في المؤسسة ويزيد من ضغوط العمل على الموظف.

## 7-5- الآثار الناجمة عن التسرب الوظيفي

للتسرب الوظيفي آثار عديدة منها ما هو سلبي ومنها ما هو ايجابي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى العمال، وسنتطرق بشيء من التفصيل كما في الآتي:

## أولاً: الآثار التنظيمية السلبية :

أ- **التكاليف:** التكاليف المادية هي النتيجة التنظيمية السلبية التي تحظى بالدراسة بصورة متكررة وبرغم أن التركيز على أهمية قياس تكاليف التسرب استمر لسنوات عديدة إلا أن عددا قليلا من المنظمات التي تبذل جهدا منظما لتقدير التكاليف المباشرة وغير المباشرة لهاته الظاهرة.

ب- **تعطيل الأداء:** ويتمثل في فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي تسبق انفصاله من العمل، وتكلفة وجود وظيفة شاغرة في أثناء البحث عن موظف بديل وكلما كان تارك الوظيفة يتمتع بمهارات فريدة او يشغل وظيفة أساسية، يكون لخسارته أثر كبير على الأداء، وقد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح الموظف البديل مندمجا تماما في منصبه الجديد.<sup>42</sup>

ت- **انخفاض معنويات غير المتسربين:** قد يؤثر التسرب سلبيا على اتجاهات المتبقين في المنظمة وذلك كنتيجة جزئية لوجود توقعات أو ارتباكات في الأداء وفي الأنماط الاجتماعية والاتصالات، وقد يؤدي التسرب نفسه إلى إحداث تسرب إضافي من جراء التسبب في انحدار الاتجاهات، وتسليط الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوفرة، لذا قد يبدأ الموظفون الذين لم يسبق لهم البحث عن وظائف بديلة في البحث عنها.<sup>43</sup>

42 - عبد الله بن عادل بن ركان الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 39.

43 - حمادة بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 71

ث- **التكاليف الإستراتيجية للفرص الضائعة:** وذلك من خلال جعل المنظمات توجّل أو تلغي المشروعات المحتمل أن تكون مفيدة، مما يؤثر في التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى للمنظمة. <sup>44</sup>

### ثانيا: الآثار التنظيمية الإيجابية :

أ- **الإبداع والمرونة والتكيف:** يؤدي التسرب إلى وجود فرص لتوظيف أفراد جدد وقد يأتي هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكارا ومناهج وأساليب علمية جديدة وهناك عددا من الطرق التي يمكن أن يساهم بها التسرب في الفعالية التنظيمية من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة وإعادة التنظيم والتنوع، وتعتمد هذه الفوائد المحتملة على طبيعة الأعمال وتكنولوجياها ونوعية الموظفين الجدد مقارنة بالمتسربين وعلى المستويات الوظيفية التي يحدث فيها التسرب وعلى فرص الإبداع والتغير التنظيمي وعلى كمية التسرب، وقد يوفر التسرب فرصا لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء أو دمج الوظائف الشاغرة عادة تحديد الوظائف.

ويحتمل أن يكون تزايد الحركة والتنقل الداخلي في المنظمة بمثابة نتيجة إيجابية للتسرب على المستوى الفردي، وقد ترى المنظمة أن تزايد الحركة والتنقل يؤدي إلى إيجاد مرونة في تطوير المهن الوظيفية والتدريب النموذجي، وربما يزيد من معنويات المتبقين. <sup>45</sup>

ب- **الحد من النزاع التنظيمي:** حيث يمكن حله من خلال التحكيم أو على مراحل أما في حالة استفحاله كالنزاعات بسبب اختلاف القيم أو اختلاف العقائد فإن التسرب يكون هو الحل النهائي للنزاعات.

44 - حمادة بن صالح الظاهري، نفس المرجع، 2007، ص 74

45 - عبد الله بن عادل بن رakan الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 40.

### ثالثا: آثار التسرب الوظيفي الفردية:

وهي أيضا تنقسم إلى آثار فردية سلبية، وأخرى إيجابية ومنها:

#### أ- الآثار الفردية الإيجابية:

قد يكون الفرد الذي يترك الوظيفة مدفوعا بتوقعات ذات نتائج إيجابية أكبر من الوظيفة الجديدة كالحصول على مكتسبات وتحديات وظيفية أعلى وتطور مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعم، ومن ناحية أخرى قد يفضل الفرد الإبتعاد عن ضغط العمل الذي يسبب التوتر، أو قد يكتشف في نفسه ثقة وكفاءة أكبر من خلال حصوله على وظيفة أخرى أو العمل في منظمة أخرى، وربما يؤدي التسرب إلى اختبار المرء لذاته في سوق العمل بنجاح قد يكون محفزا له. <sup>46</sup>

- ❖ التقدم الوظيفي في مجال عمله الجديد.
- ❖ انتقاله للمكان الذي يفضل العيش فيه.

#### ب - الآثار الفردية السلبية:

❖ إن الأفراد المتسربين من المنظمات ربما يتوقعون الحصول على نتيجة إيجابية تماما، فهم يمتلكون معلومات غير حقيقة وغير مكتملة عن المنظمات التي يزعمون الإلتحاق بها، وهكذا يمكن في عالم الواقع أن تنتهي النتيجة الإيجابية لالانتقال إلى نتيجة سلبية .

❖ يفقد فيه الفرد مكانته الوظيفية في المنظمة والتي غالبا ما يكون قد اكتسبها من خلال فترة عمله الطويلة.

- ❖ قد تكلف الشخص تكاليف مادية من خلال الانتقال من مكان إلى آخر

46 - حماد بن صالح الظاهري ، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام ،رسالة ماجستير، 2007، ص 63، 64

- ❖ خلق حالة من عدم الاستقرار وعدم القدرة على التكيف بالنسبة لعائلة العامل التي تضطر للانتقال من مدينة إلى أخرى، وبالتالي تغيير مكان السكن والمدارس والعلاقات الاجتماعية مما يشعر معه أفراد العائلة بعدم الراحة والاستقرار والضغط النفسية.<sup>47</sup>
- ومما سبق يمكن القول بأن للتسرب الوظيفي آثار هامة على المنظمة وعلى العاملين منها السلبي ومنها الايجابي يمكن تلخيصها فيما يلي :
- ❖ انخفاض إنتاجية العمال خلال المدة التي تسبق تسربهم مما يؤثر سلبا على بقية زملائهم في العمل وخسارة المنظمة لعملائها وإمكانية تسرب بعض أسرارها لجهات أخرى.
- ❖ يمكن أن يكون للتسرب آثار تنظيمية إيجابية مثال أن يتيح فرصا للتقدم والترقية خاصة للأكفاء منهم.
- ❖ التسرب الوظيفي مكلف وينبغي على المنظمات أن تدرس هذه التكاليف بعناية خاصة فيما يتعلق بإعادة التوظيف والتدريب.
- ❖ الإستغناء عن خدمات العمال ذوي الأداء الضعيف، ودخول دماء جديدة، مما يساعد على عملية الإبداع والإبتكار والتغيير.
- ❖ يمكن أن يؤدي نقص التسرب إلى وجود مجموعة من المشكلات الخاصة مثل: سد الطرق المؤدية إلى التطور في نطاق المهنة وترشيح الأساليب القديمة في العمل وتراكم العاملين ذوي الأداء الضعيف.
- ❖ انخفاض معنويات غير المتسربين وشعورهم بالإحباط جراء فشل سياسة المنظمة في مواجهة هاته الظاهرة.

47 - الهليل عبد العزيز، عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية دراسة ميدانية على مستشفى قوى الأمن الداخلي ومجمع الرياض الطبي بالرياض .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية، 2003، ص 65

❖ للتسرب أهمية كبيرة في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، الأمر الذي يدفع المنظمة لإعادة تقييم سياساتها التنظيمية والمالية، وإعادة التنظيم الداخلي للوظائف الشاغرة لرفع فعاليتها.

**الجدول رقم : (01) أمثلة للنتائج الايجابية والسلبية المحتملة لتسرب الموظفين 48**

عناصر التحليل	الآثار السلبية	الآثار الايجابية
المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ارتفاع التكلفة بكافة أنواعها</li> <li>✓ اضطراب نظام الاتصالات والأداء</li> <li>✓ انخفاض معنويات العاملين</li> <li>✓ اتخاذ قرارات عشوائية لحل المشكلة</li> <li>✓ خسارة الأفراد ذوي الأداء المرتفع</li> <li>✓ انخفاض الرضا بين المتبقين</li> <li>✓ إرباك الهياكل الاجتماعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التخلص ممن هم دون مستوى الأداء والانتاجية.</li> <li>✓ تغيير طبيعة العمل وادخال تعديلات جديدة إضافية.</li> <li>✓ إحداث تغييرات في السياسات والإجراءات</li> <li>✓ إحداث مرونة في العمل وتغيير في الهيكل التنظيمي.</li> <li>✓ انخفاض في السلوكيات الأخرى للتسرب</li> <li>✓ الحد من النزاعات التنظيمية</li> </ul>
الفرد المتسرب	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ فقدان الأقدمية والحقوق المكتسبة</li> <li>✓ اضطراب الأوضاع الأسرية</li> <li>✓ اضطراب التقدم المهني</li> <li>✓ ارتفاع تكاليف الانتقال لعمل آخر</li> <li>✓ فقد الزملاء والأصدقاء</li> <li>✓ زيادة الضغوط الناتجة عن الانتقال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التقدم والتطور المهني</li> <li>✓ إيجاد عمل آخر يتناسب مع الخبرة والمهارة</li> <li>✓ إشباع رغبات غير وظيفية</li> <li>✓ العمل في ظروف بيئية مختلفة ومثيرة</li> <li>✓ زيادة الدخل والتطور الذاتي.</li> <li>✓ زيادة التحدي.</li> <li>✓ علاقات اجتماعية جديدة.</li> <li>✓ زيادة التقارب العائلي.</li> </ul>

48 - الملحم وليد عبد المحسن ، ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي دراسة مسحية على عمال الأمن العاملين بشركة الحراسة الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض . رسالة الماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية . المملكة العربية السعودية ،2007، ص 79

✓ وجود ضغط عمل أقل.		
✓ زيادة فرص التقدم للأمام	✓ اضطراب نظام الاتصالات	الفرد المحتفظ بعمله
✓ زيادة الرضا عن العمل	✓ فقدان الزملاء الأكفاء	
✓ زيادة الترابط والتلاحم بين العاملين	✓ انخفاض الرضا عن العمل	
✓ زيادة الالتزام	✓ زيادة عبء العمل بسبب التسرب	
✓ الاستفادة من خبرات العاملين الجدد	✓ زيادة الضغط أو عدم الاستقرار	

### 7-6- كيفية الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي :

للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي، لا بد من بذل المزيد من الجهود لتجاوز العوامل المؤدية لها، نذكر منها ما يلي:

✚ تحسين سُلّم للأجور يلبي الاحتياجات ويتناسب مع العمل ويكون مدعوماً بنظام حوافز فعال يؤدي إلى جذب ذوي الكفاءات والخبرات والكوادر المتميزة.

✚ تبني برامج فعالة تعنى بتخطيط المسار الوظيفي، وتحديد المهارات والشروط المطلوبة للترقية الوظيفية، وبما يحقق مبدأ تكافؤ الفرص ويخلق بيئة عمل تنافسية بين مختلف العاملين.

✚ تحسين شروط بيئة العمل من خلال الاهتمام بآليات تحسين الظروف الفيزيائية كالتهوئة والانارة والاضاءة الازمة وتوفير وسائل الأمن والسلامة..، إضافة الى تشكيل فرق العمل وتسهيل التواصل بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وإجراء اللقاءات الدورية مع العاملين للاطلاع على ظروف عملهم ومقترحاتهم لتطوير العمل وفتح باب المبادرة والابتكار والإبداع أمامهم.

✚ تحقيق أكبر قدر من التشاركية في معالجة المشكلات واتخاذ القرار وتنفيذه بغرض زيادة القدرة على تحمل المسؤولية من قبل الموظفين، وشعورهم بالانتماء إلى المؤسسة مما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي.

✚ فتح المجال واسعاً أمام الموظفين لتطوير مهاراتهم من خلال التكوين أو التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وربط هذه المهارات بمستقبل المنظمة وآفاق تطورها، والعمل على خلق حواضن ابتكار داخل المنظمات تسهم في إطلاق الأفكار الجديدة واستثمارها لصالح الارتقاء بأداء الموظفين.

✚ تشجيع الابتكار والإبداع والبحث العلمي، وبما يساهم في توطين واستقطاب الخبرات المميزة.

✚ مواكبة كل ما هو جديد، سواء كان متعلق بالموارد المادي (كإقتناء أحدث البرامج والأجهزة المتطورة) أو متعلق بالموارد البشري (من تدريب وتكوين للعمال، وتحديث طرق تقييم الأداء).

## خلاصة:

قد حاولنا في هذا الفصل اعطاء صورة شاملة ومفصلة حول ماهية دوران العمل من خلال استعراضنا لمفاهيمه وأسبابه وأنواعه، ومراحل تشكله، وتطرقنا ايضا الى أشكال دوران العمل بنوع من التفصيل من خلال مفاهيمه، وأسبابه، وأنواعه، حيث تناولنا كل من عملية الترقية والتنقل الوظيفي وظاهرة التسرب الوظيفي، و توصلنا الى أن ظاهرة دوران العمل بشتى أنواعها مرتبطة بمجموعة من التغييرات التي تحدث داخل البناء الاجتماعي التنظيمي، هذا الأخير يتميز بشيء من التغير وعدم الاستقرار، وبالتالي يمكن القول بأن هاته الظاهرة تأخذ عدة أشكال تظهر داخل التنظيمات كما لها عدة أسباب وتتأثر بمجموعة من العوامل والتي سبق التطرق إليها.

## الفصل الثالث

### ازدواجية الهدف لدى العامل

#### تمهيد

1. الدعائم النظرية التي انطلق منها كروزييه لتأسيس دراساته
2. التنظيم كإختلال وظيفي
3. التنظيم كعملية تفاوض
4. السلوك الاستراتيجي
5. مقارنة العمل الصناعي والفعل الإستراتيجي
6. مصادر السلطة الفعلية في المنظمة

#### خلاصة

## تمهيد:

إن النظرية الاجتماعية بمثابة القاعدة المتينة التي يبني عليها الباحث الاجتماعي أي دراسة ، والتي صنفنا الى عدة تصنيفات كل حسب آرائه وتوجهاته ومعتقداته وبيئته، منها الماكروسوسولوجية وأخرى ميكروسوسولوجية، ومن بين النظريات الميكروسوسولوجية المعاصرة نجد نظرية التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، وذلك من خلال الدراسات الإمبريقية التي قام بها عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه (1922-2013) والتي أحدثت إضافة نوعية لعلم الاجتماع، حيث استخدم أسلوبا جديدا في التحليل ألا وهو التحليل الاستراتيجي ، جمعت هذه المقاربة المنهجية في طياتها مختلف الرؤى الجوهرية التي أتت بها نظريات سابقة، فبعدما كانت النظريات الماكروسولوجية ترى بأن التنظيم هو الذي يصنع الفرد ويحدد أفعاله وأهدافه من خلال القواعد والقوانين التنظيمية، وكذلك تقسيم العمل، فإن التحليل الاستراتيجي أتى بنظرة أن الأفراد هم من يصنعون التنظيم وأعطى للفاعل موقعا استراتيجيا في الدراسات السوسولوجية من خلال رؤية جديدة في علم اجتماع التنظيم تقوم على الدراسة والتحليل والتفسير بالانتقال من الجزء ألا وهو الفرد إلى الكل والمتمثل في التنظيم، فالفاعل داخل التنظيم له سلطة، وهامش حرية يستخدمه، لبلوغ أهدافه وفقا لاستراتيجية يرسمها تبعا للعقلانية المحدودة التي يتمتع بها. محققا أهدافه في ظل الأهداف العامة.

## 1- الدعائم النظرية التي انطلق منها كروزيه لتأسيس دراساته

## 1-1- البيروقراطية عند ماكس فيبر:

أتى ماكس فيبر بمفهوم البيروقراطية ليقصد بها الترشيح أي إضفاء الصبغة العقلانية على الفعل ومن ثمة تحقيق نموذج كامل ومتكامل، فقد اهتم فيبر بالفعل الاجتماعي حيث يعتبر أن مجمل الأحداث والظواهر الاجتماعية تقوم في أساسا على فعل الأفراد أو فعل مجموعة منهم، كما يرى أن الفعل الإنساني يأخذ بعده الاجتماعي من خلال توفره على مجموعة من المعايير<sup>1</sup>:

1- ينبغي على الأشخاص بادئ الأمر أن يدخلوا في حسابهم سلوك الآخرين وكذلك حضورهم أو وجودهم.

2- الدلالة، فيجب أن نفهم هذا الإصطلاح اللفظي الدقيق بمعنى أن فعل الذات يجب أن تكون له قيمة أو رمز بالنسبة إلى الآخرين.

3- ينبغي أن يتأثر أي فعل اجتماعي بإدراك الفاعلين لدلالة فعل الأشخاص الآخرين ومعناه.

فالفاعل الاجتماعي بالنسبة إلى فيبر " يتحدد من خلال المعنى الذي يضيفه الفاعل على هذا الفعل وهذا لا يصبح له معنى أو دلالة إلا بمقدار ما يدخل في الحساب سلوك الآخرين وبمقدار ما يتأثر بهم في هذا الإطار"<sup>2</sup>

كما أن الفعل الاجتماعي عند فيبر يعبر عن كل ما هو " اجتماعي ثنائي أو علائقي كتصرف أدنى ويجب أن يتضمن الفعل الاجتماعي فاعلا اجتماعيا يفسر ويصرف ويوجه نحو نشاط فعل اجتماعي آخر، أولئك الآخرون الذين يدخلون في العلاقة الاجتماعية (يمكن أن يكونوا

<sup>1</sup> - الأصغر أحمد، أديب عقيل، دراسات معاصرة في علم الاجتماع- علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل- منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية قسم علم الاجتماع، 2012، ص 103.

<sup>2</sup> - دبله عبد العالي، مدخل إلى التحليل السوسولوجي، منشورات مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، منشور رقم 2 جامعة محمد خيضر بسكرة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 48، 49.

أفرادا معروفين لدى الفاعل مثلا أو يمكن أن يكونوا جماعات غير محددة أو أفرادا مجهولين كأشخاص).<sup>3</sup>

فقد هدف فيبر من خلال نمودجه المثالي للوصول إلى الرشد والعقلانية والفعالية ومن ثمة الوصول إلى الأهداف بأفضل وأقصر الطرق.

### 1-1-1- تقييم النظرية البيروقراطية:

يرى معظم علماء الاجتماع أن ماكس فيبر هو أول من حاول تقديم نظريه شاملة حول التنظيمات البيروقراطية، فرغم صياغته للنموذج البيروقراطي، واعتباره النموذج الأكثر كفاءة إلا أنه تعرض للإنتقاد ولوحظ عليه تناقص في العديد من النقاط ولعل من أبرزها<sup>4</sup>:

➤ التسلسل الرئاسي والمعرفة الفنية ، أي بين النظام الإداري القائم على المؤهلات والخبرة الفنية والتخصص الدقيق وتقسيم العمل وبين النظام الوظيفي المرتكز على التسلسل والانضباط الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث الصراع وعدم الاستقرار واختلال التوازن في نشاطات التنظيم الاجتماعي، فمن جهة يقر بأن اختيار الموظفين على أساس الشهادة والمؤهل يغيب العدالة الاجتماعية ، وأن قواعد الترقية داخل التنظيم فيها الكثير من الإجحاف ، ومن جهة أخرى يقول أن كل الموظفين سواسية أمام سلطة القواعد ، وأن اختيار الموظفين على أساس الشهادة فيه إنصاف للمجهود والمال الذي أنفقوه للحصول على هذه الشهادة .

➤ كما يعاب على فيبر اهماله لقضايا القوة والصراع والتغير في التنظيمات الصناعية لتركيزه الصوري على الوضع المستقر في التنظيمات.

<sup>3</sup> - العابد ليندة، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، دراسة ميدانية بمركب النسيج EATIT باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2011، ص 258.

<sup>4</sup> - عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص ص 65، 66.

- لم يكشف التحليل الفيبري عن الجانب الوظيفي للتنظيم الاجتماعي والمعوقات الوظيفية التي تعترض العناصر التنظيمية ومدى تأثيرها في فاعلية التنظيم .
- اهتمامه المبالغ فيه بالجوانب الرسمية للتنظيم مقابل عدم اكتراثه و اخذه بعين الاعتبار للجوانب غير الرسمية ، وفي ذلك يكمن جزء من الانتقادات المنهجية والملاحظات التي تؤخذ على تحليلاته .
- كما لا تعترف النظرية بأثر البيئة على التنظيم حيث اعتبرت المنظمة نسقا مغلقا وهذا النسق لا يكون فعالا إلا في محيط ثابت ومستقر .
- تحصر السلطة في المستويات العليا للتنظيم ولا تولي أي اهتمام للإنسان الذي تعتبره آلة تحدد تحركاته بتعليمات محددة سلفا إلا أنها اختلفت معها في الأسلوب الذي يمكن أن تتخذه المنظمة للتحكم في السلوك الإنساني ففي الوقت الذي ركزت فيه الإدارة العلمية على وجود تصميم مثالي واحد لأداء العمل بجانب الحوافز المادية فإن النظرية البيروقراطية ترى أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر أي من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأيضاً من خلال وضع ضوابط محددة للأداء .
- رغم دراسة فيبر للفعل الاجتماعي إلا أنه لم يبرز كون الفرد هو صانع القرار وصانع القيم ولو كان ذلك في ظل القوانين التنظيمية، فهو ينظر إلى الفاعل لا على أساس أنه يستجيب لمؤثر بعينه وإنما على أنه يبذل جهدا ليتلاءم مع أنماط من السلوك المثالي المجرد، إذ أنه وضع نموذجا عقلانيا لما يجب أن يكون وبذلك فإن محاولة تطبيقه الحرفي سيؤدي إلى مجموعة من السلبيات أبرزها الروتين والجمود.
- بالرغم من عديد الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي الفيبري، لكن هذا لا ينفي أهميته البالغة في الحقل التنظيمي، إذ أن جل النظريات التي أتت بعده انطلقت منه ، كما أن معظم المؤسسات وإلى غاية يومنا هذا تطبق هذا النموذج ، وإن لم يكن هذا بحذافيره ففي مجمله.

## 1-2- البنائية الوظيفية عند تالكوت باسونز:

انطلقت البنائية الوظيفية من انتقاد النموذج المثالي للبيروقراطية وما يترتب عن تطبيقه من جوانب سلبية، وتتمثل هذه الجوانب السلبية أساساً في المعوقات الوظيفية، حيث أن الأفراد داخل التنظيم مجبرين على اتباع قواعد واستجابة محددة اتجاه مواقف معينة، وهم يعمون هذه الاستجابة على مواقف متشابهة وبالتالي تحدث النتائج غير المتوقعة، وهي بصفة عامة تدرس التنظيمات ضمن فكرة النسق الاجتماعي " أي تلك العناصر التي يسود بينها نوع من الاعتماد والتساند المتبادل، إذ أن كافة الأنساق يجب أن تعمل من أجل الحصول على حلول لمجموعة من المشكلات حتى يكتب لها البقاء، هذه المشكلات تتعلق بالتوافق، وتحقيق الهدف والتكامل"<sup>5</sup>، كما ترى البنائية الوظيفية بأن الأفراد يمارسون أنواعاً شتى من الأفعال، وأثناء أدائها يتبادلون العلاقات فيما بينهم، وذلك بغية الحفاظ على الكل.

كما اعتبر تالكوت باسونز والذي يعد من أبرز رواد النظرية أن التنظيم مثله مثل النسق هو عبارة عن نسق اجتماعي لكن التنظيم يختلف عن المجتمع بالوضوح النسبي لأهدافه إذ أوضح أن " التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها ، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف " والذي يعرف النسق الاجتماعي بأنه " جمع من الأفراد الفاعلين الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض في موقف له جانب فيزيقي بيئي ، ويكونون مدفوعين بميلهم للإشباع الأمثل لاحتياجاتهم ، وتتحدد علاقاتهم بمواقفهم في ضوء رموز مشتركة محددة ثقافياً " <sup>6</sup>.

<sup>5</sup> - عمران كامل محمد، المدارس الاجتماعية المعاصرة، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2003، ج1، ص 70.

<sup>6</sup> - سوينغود آلان، النظرية في علم الاجتماع، ترجمة السيد عبد العاطي السيد، دار المعرفة الجامعية الأزاريطة/ مصر ، 2005، ص 323.

أي أن الأفراد الفاعلين داخل النسق الاجتماعي يسعون من أجل تحقيق هدف أساسي ألا وهو تلبية حاجاتهم، إذ تجمعهم علاقات تنتج عنها مواقف يتصرفون وفقا لها بالاستناد إلى ثقافتهم و التي تتحكم فيها معاييرهم وقيمهم .

وأهم العمليات عند بارسونز هي عملية توصيل المعاني ، أي توصيل الرموز والمعلومات " ، ولما كانت ثنائية الفعل والفاعل حتمية لا يمكن فصلها إذ لا يمكن أن نجد فعلا دون فاعل" الفعل يشتمل في نظره على فاعل ، وهدف يوجه إليه الفعل، وموقف يتضمن بدوره بعض العناصر التي يستطيع الفاعل أن يوجهها ويسيطر عليها، وفي داخل كل موقف هناك دائما اختيار لوسائل بديلة أو ما يسميه بارسونز بالتوجيه المعياري للفعل " 7 .

وبالتالي فإننا الفعل البارسونزي مكون من عديد العناصر التفصيلية ، وهي الإطار المرجعي للفعل الذي ينطوي على ما يلي 8 :

**أولاً: فاعل :** وهو الذي يستهدف غايات ويصطنع وسائل لبلوغ هذه الغايات وبالتالي يمكن أن يكون فردا أو جماعة أو مجتمعا .

**ثانيا: موقف :** وهو يتضمن مجموعة متنوعة من المنبهات الممكنة ، وبصفة خاصة يتمثل في موضوعات وأشياء فيزيقية واجتماعية يرتبط بها الفاعل .

**ثالثا: توجيه الفاعل إزاء الموقف :** وهي تتمثل في الرموز والقيم والمعايير والقواعد التي تتحكم في توجيه الفاعل ، وتتحدد علاقته بغيره من البشر وبيئته الفيزيقية والاجتماعية والتي تضي على الأفعال معنى معيناً ، أي هي تصورات لما هو مرغوب فيه أو ما هو مرغوب عنه اجتماعيا .

7 - سوينغود آلان، مرجع سبق ذكره، ص 321.

8 - العابد ليندة، مرجع سبق ذكره، ص 159.

ركزت البنائية في تحليلاتها من خلال الوظائف الظاهرة والكامنة، حيث أشار أنه للوصول إلى هذا التحليل لا بد من تحليل فكر وميولات الأفراد داخل النسق لمعرفة الوظائف الظاهرة والكامنة وبالتالي فإنها تقر ولو ضمناً أن للأفراد تأثير على وظائف النسق ككل، فلو كان النسق ككل هو الذي يحدد سلوك الأفراد لما كان هناك انحراف عن المعايير، فالانحراف عن المعايير " يوجد عندما لا تقوم الأهداف الثقافية السائدة المسيطرة مع الوسائل المعيارية الشرعية أو أحدهما بتنظيم سلوك الفاعلين داخل النسق الاجتماعي" <sup>9</sup> ، ولبقاء النسق يجب عليه ضمان المتطلبات الأربعة المتمثلة في المواءمة والتي تتمثل في توفر كل الإمكانيات البشرية والمادية ، تحقيق الأهداف التي تتحقق من خلال توفير مطلب المواءمة ، التكامل الذي يتمثل في علاقات التعاون والتنسيق بين الوحدات ، والكمون الذي يشير إلى تدعيم النمط ، واحتواء التوترات التنظيمية واستيعابها .

### 1-3- مابعد البنيوية عند بيير بورديو:

من بين علماء الاجتماع الذين تبنا هذه النظرية والذي كان له إسهاماً كبيراً في السوسيولوجيا المعاصرة عالم الاجتماع الفرنسي بيير بورديو ( 1930-2002 )، حيث انطلق من أفكار علماء الاجتماع الذين سبقوه ناقداً إياها ومتجاوزاً لها حيث انطلق من " أفكار نقدية للفلاسفة، والبنائيين خاصة تلك المتعلقة بالآباء الثلاثة المؤسسين لعلم الاجتماع ماركس، فيبر ودوركايم، رسم بيير بورديو الخطوات والمفاهيم من أجل إعادة تعريفها وتجاوزها هذا ما جعله يركز على " كفاءة تجدد البنيات ، وكيفية إعادة إنتاجها ، فضلاً عن التركيز على سلوك الفاعلين باعتبارهم مسئولين عن إعادة إنتاج أوضاعهم " <sup>10</sup> ، حيث طور العديد من المفاهيم أبرزها الهابيتوس، رأس المال الثقافي، العنف الرمزي، الحقل ( الحقل الجامعي، الحقل الأدبي ،...) وهذه الحقول هي فضاء للصراع والسلطة والهيمنة، حيث يكون الفاعلون فيها كما في لعبة الشطرنج، كل

<sup>9</sup> - تيرنر جوثان، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمد سعيد فرح، منشأة المعارف، الاسكندرية، ط2، 2000، ص 89.

<sup>10</sup> - صيام شحاتة، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية الى مابعد الحداثة، مصر، العربية للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 177.

يتصرف على حسب موقعه، فهو من أطلق مفهوم اللعبة الذي استخدمه ميشال كروزيه في دراساته.

#### 1-4- التفاعلية الرمزية عند هيرت ميد :

يعد العالم الأمريكي هيرت ميد (1863، 1931) المؤسس الأول للتفاعلية الرمزية، لديه العديد من المؤلفات فلسفة الفعل، العقل والذات والمجتمع، حركات العقل الاجتماعي، والتي تعتبر إسهاما كبيرا في العلوم الاجتماعية. حيث اهتمت التفاعلية الرمزية بالتحليل على مستوى الميكروسوسولوجيا حيث أنها أبقت اهتماماتها على مستوى وحدة الفعل الصغرى شأن نظرية الاختيار العقلاني.

فقد قامت على تحليل مجموعة من الأسس ألا وهي الذات والعقل، التفاعل الاجتماعي، والمعنى الرمزي، حيث يعتبر ميد أن الذات "عضو نشط"، وليس عنصر تبادلي سلبي يستقبل ببساطة الأشياء ويستجيب لها حسب نوعية الدافع، كما أن الذات تتحدد بمفهوم آخر ألا وهو الفرد ، ويمكن أن يظهر ذلك من خلال علاقات التبادلية مع الآخرين وبالمجتمع<sup>11</sup> . فالذات هي الفرد في تفاعله التبادلي لكن ليس تفاعلا سلبيا يقتصر على الاستقبال، وإنما تفاعلا إيجابيا يكون فيه أحيانا مؤثرا وأحيانا أخرى متأثرا، هذا التفاعل الذي يكون مع الذات ومع الآخر منتجة بذلك التفاعل الاجتماعي الذي يرتبط بالاتصال وبمجموعة من الأدوار والمعاني والتي تتغير بدورها حسب المواقف وحسب الجماعة وعضوية الفرد فيها.

أما بالنسبة للمعنى الرمزي فإن ميد يعني بالمعنى الوعي، فيرى أن الوعي " لا يشير فقط إلى العنصر الأول للفعل، بل أيضا يتضمن رمزا أو إشارة للفعل ككل، مثال على ذلك، إن الفرد الذي يقوم بالتدخين عندما يحاول البدء في إشعال سيجارته، فيدرك أو يعي ذاتيا ضرورة القيام بأعمال أخرى، حتى يتسنى لغير المدخنين أن يقوموا بفتح النوافذ أو ترك الحجرة ، فهذا الإدراك

<sup>11</sup> - عبد الرحمن عبد الله محمد، النظرية في علم الاجتماع، النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 173.

سواء بالنسبة للمدخن أو غير المدخنين يسمى بالوعي الذاتي، والذي يشير بالإيماءات الأولى لحدوث عناصر الفعل الأولى، أما الرمز فيعرفه بأنه: " الدافع المرتبط بالاستجابة الذي يظهر بصورة أولية أو مقدما " <sup>12</sup>، ومن ثمة فإن المعنى الرمزي يرتبط بالرموز والإشارات وكذلك الدوافع التي تؤدي إلى حدوث الفعل .

وإذا ما أخذنا موضوع السلطة نجد أن التفاعلية الرمزية قد أطلقت عليها مصطلح القوة، فنجد علماء التفاعلية الرمزية درسوها في سياق التفاعلات الاجتماعية، حيث اعتبروها هي الأخرى موضوعا رمزيا خاضع للتأويل والتفسير من قبل الأطراف التي تتم بينهم التفاعلات فهم يرون أن القوة " تعرف من خلال مؤشرات ورموز ومعان يحملها أطراف العلاقة، فصاحب القوة مثلا يعرف موقعه في العلاقة القائمة ويعلم أن بإمكانه أن يتحكم ويؤثر، والطرف الخاضع بالمقابل يعلم موقعه وأن عليه أن يقدم تنازلات أو يمارس الخضوع والإذعان، وعندما يعمق النظر في علاقات القوة القائمة والمستمرة يتبين أن المعايير التي يطورها المتفاعلون حتما في بناء العلاقة تمثل مصدرا أساسيا للمعاني المتداولة في العلاقة " <sup>13</sup> ، فالقوة تمثل معيارا للحرية والقيود اللذين يرتبطان بالفاعل الاجتماعي .

من هذا المنطلق أتت إسهامات بيتر بلاو في هذا الجانب والذي أتى بفكرة التبادل والاستغلال حيث يقول: " إن الحديث عن الحياة الاجتماعية، إنما يعني الحديث عن الارتباطات بين الأشخاص فهم يرتبطون ببعضهم في الحب والحرب، في التجارة والعبادة، في المساعدة والمنع، إنه في العلاقات الاجتماعية التي يؤسسها الأفراد حيث يجدون اهتماماتهم قد لقيت طريقها وأن رغباتهم أصبحت متحققة " بالنسبة لبلاو فإن التبادل في العلاقات الاجتماعية هو الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، لكن هذا لا يعني تحقيق الأهداف لجميع أطراف العلاقة، فهو يؤكد على أن هناك تفاوت في القوة هذا التفاوت في القوة يؤدي إلى فرض السيطرة

12 - عبد الرحمن عبد الله محمد، مرجع سبق ذكره، ص 117.

13 - الحوراني محمد عبد الكريم، تأويل الاستغلال في نظرية علم الاجتماع، العناصر التكميلية لنظرية سوسولوجية في الاستغلال، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 27.

والخضوع من قبل الشخص الذي يمتلكها، كذلك فإن السعي لتحقيق هذه الأهداف يكون عقلانياً ومقصوداً " فالأفراد دائماً ما يختارون ما يتناسب مع تحقيق أهدافهم، إننا نفهم من ذلك أن أفعال الفرد هنا مقصودة، وأن التصرفات وحتى المعتقدات لها ما يبررها في داخل إدراكات الأفراد. أنها وحسب تشير إلى الطريقة المثالية التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف معينة في إطار موقف محدد " <sup>14</sup> ، هذه العقلانية التي استخدمها ميشال كروزييه في تحليله للعلاقات والتي أسماها بالعقلانية المحدودة .

إن الحديث عن القوة يدعونا للحديث عن الاستغلال ، ومن ثمة عن القوة الاستغلالية التي لا تنتج فقط عن تقديم الأمور المادية فحسب وإنما تتجاوز ذلك للأمور غير المادية.

فالشخص " الذي يمتلك قدرات معينة، يقدم من خلالها إسهاماً مميزاً لتحقيق أهداف الجماعة ، فإنه يحترم، ومن ثم فإن احترامه من قبل الآخرين يجعلهم يتبعون اقتراحه لأنهم يتوقعون من اتباع اقتراحه فائدة أكثر من اتباع اقتراح واحد آخر أقل اعتباراً، إن اتباع هذا الفرد لا يترتب عنه فقط الاحترام وإنما ينجم عنه كذلك الإذعان والخضوع من قبل الآخرين سواء كان ذلك يخدم المصلحة الشخصية للفرد الآخر أم لا، هذا النوع من القوة الناتج عن تقديم الخدمات أو المكافآت هو النوع الأكثر شيوعاً وبروزاً في علاقات التبادل بالنسبة لبلاو، حيث يقول بيتر بلاو : يؤسس الشخص قوة على الأفراد عندما يزودهم بالخدمات المطلوبة، وإذا قدم للآخرين الخدمات التي يطلبونها بشكل منتظم ولا يستطيعون الحصول عليها من مكان آخر، فإن الآخرين يصبحون معتمدين وفي موضع إجبار له بسبب هذه الخدمات، وما لم يستطيعوا تزويد الآخر بخدمات تجعله معتمدا عليهم اعتماداً متبادلاً مساوياً لما يقدم هو، فإن اعتمادهم الأحادي الجانب يجبرهم على الخضوع لطلباته خشية أن يتوقف عن الاستمرار في تقديم الخدمات التي تقابل حاجاتهم، إن تزويد الآخرين بالمنافع الضرورية، هو بلا شك الطريقة الغالبة في تحقيق القوة عن طريق تهديد الآخرين بالحرمان من المنافع التي يحتاجونها باستمرار

14 - صيام شحاتة، مرجع سبق ذكره، ص 186.

ما لم يرضخوا، والخوف من العقاب على الرغم من أنه يمارس أكثر القيود صرامة إلا أنه يخلق الاعتماد والتبعية<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> - الحوراني محمد عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 134، 135.

## 2- التنظيم كإختلال وظيفي :

استمرت الدراسات كثيرا حول مفهوم البيروقراطية، خصوصا مع بعض علماء الاجتماع كروبرت كينغ ميرتون و فيليب سيلزنك وبيتر بلو وألفين غولدر و ميشال كروزى والتي اصطلحت بعدم تطابق النموذج العقلاني للبيروقراطية مع حقيقة ما يجري في الواقع، وكانت الإشارة الأولى في هذا الاتجاه مقال لروبرت ميرتون<sup>16</sup> ، يتحدث عن " النتائج غير المتوقعة للقرارات التي تصدر عن الإنسان ، وبصفة عامة لكل الأفعال الاجتماعية المقصودة ، و التي تجعل من عقلانية فيبر شيئا لا ينسجم تماما مع الواقع.

فالنموذج العقلاني والمشكلن يجعل من البيروقراطية تنظيما يتمتع بالاستقرار والأمن والفعالية عبر أنشطة تتميز بالدقة والسرعة والضبط والدوام والمردودية. فهو لا يترك الفرصة أو المجال للتأثير السلبي للعلاقات الشخصية والخاصة، أو الاعتبارات اللاعقلانية التي تنتج عن القلق والعدوانية وكل السلوكات التي تغلب عليها العاطفة. غير أن هذا النموذج الذي صاغه فيبر هو عبارة عن تصور يتعلق بالنتائج ( الفعالية، المردودية، الدقة والانتظام) أكثر مما يحيل إلى المشاكل المتعلقة بنشاط التنظيم وهو يسعى إلى بلوغ أهدافه.

وفي هذا الإطار، أصبحت القناة تتشكل تدريجيا بأن التباعد بين الأهداف والنتائج، أو بين العقلانية و ما يجري في الواقع، هو مظهر من المظاهر الأساسية التي تشكل خلا وظيفيا في الأداء اليومي الذي يقوم به التنظيم .

فالبيروقراطية تحمل معاني سلبية تتمثل في الشكلنة المعيقة للإبداع و الروتينية في العمل و العجز عن التكيف مع التحولات و التقادم في الكفاءات و العلاقات اللاشخصية المميتة و

<sup>16</sup> - R.K. Merton, "The unanticipated consequences of purposive social action" American Sociological Review, I (1936), 894-904.

الانضباط الأعمى و تحول الوسائل إلى غايات والخضوع أو الامتثال المطلق للسلوكات المحافظة وغيرها من المظاهر.

لكن الأسباب التي توجد وراء هذه المظاهر، والتي تعتبر كاختلالات وظيفية هي في نظر روبرت ميرتون أسباب بنبوية تتمثل فيما يلي<sup>17</sup> :

1. تفترض البيروقراطية أن رد الفعل المناسب يصدر بشكل تلقائي عن الامتثال للقواعد.
2. الخضوع لهذه القواعد يحولها إلى مطلق، أي أن هذه القواعد تبتعد عن الأهداف التي وضعت من أجلها.
3. هذا الأمر يعيق القدرة على التكيف التي لم تؤخذ بعين الاعتبار طرف واضعي تلك القواعد.
4. وهكذا، و في بعض الحالات، تصبح عناصر الفعالية هي نفسها التي تنتج انعدام الفعالية<sup>18</sup>.

فالاحتلال الوظيفي يحدث لأن الشكنة التي يفرضها البناء العقلاني للتنظيم تصبح في نهاية المطاف عائقا في وجه الفعالية التي تعد ضرورية بالنسبة لكل التنظيمات. والواقع أن آراء روبرت ميرتون حول الخلل في التنظيم البيروقراطي لم تكن فقط عبارة عن نقد للنموذج الفيبري، بل كانت كذلك مقدمة لمجموعة من الأعمال التي تندرج كلها في إطار التصور الوظيفي للتنظيم .

فالتنظيم كعملية اختلال وظيفي لا يعني التخلص بشكل نهائي من المسلمات التي انبني عليها النموذج الفيبري، و على رأسها الطابع العقلاني و المشكلن للبيروقراطية .

<sup>17</sup> - R.K. Merton, "Éléments de théorie et de méthode sociologue, Librairie Plon, Paris, 1965, p 195.

<sup>18</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 197.

و لهذا نجد أن فيليب سيلزنيك يتمسك بتلك المسلمات، رغم أنه يستبدل مفهوم البيروقراطية بمفهوم التنظيم الذي يقول عنه: "إن النقابات والحكومات والمقاولات والأحزاب السياسية و المؤسسات الأخرى هي بنيات مشكلة لأنها ناتجة عن تصور عقلائي".<sup>19</sup>

فالتنظيمات الحديثة تنظيمات "مشكلنة" "عقلانية" و "معقدة"، وهذا يعني أن التطور الذي حققه الاتجاه الوظيفي بالمقارنة مع ما جاء به فيبر من قبل، يكمن أساسا في إظهار ذلك الجانب الذي سماه ميرتون بالخلل الوظيفي، والذي يضيف بعدا آخر للنموذج الفيبري : وهو **التعقيد** ، الذي يميز نشاط التنظيمات الاجتماعية .

فالأفعال كيفما كانت طبيعتها، تتم في إطار بنيات اجتماعية تغير اتجاهها وأساليبها ونتائجها. والمقصود بهذه البنيات الاجتماعية هو تلك المؤسسات و جماعات الضغط التي توجد على مستوى المجتمع المحلي، والتي تمارس تأثيرا ملموسا على التنظيمات الإدارية، فتخلق علاقات من الزبونية تؤدي في نهاية المطاف إلى تحريف تلك التنظيمات عن أهدافها الأصلية و بتعبير سيلزنيك " فإن الفعل الاجتماعي يكون دائما مكيفا عبر وسائط من طرف بنيات إنسانية، تخلق حاجيات ومراكز للسلطة جديدة ، وتتوسط بين الفاعل و أهدافه " .<sup>20</sup>

وفي دراسات أخرى أجراها بيتر بلو، تبين كذلك أن الفعالية في التنظيم لا تعني الالتزام الصارم بالقواعد بل هي على العكس من ذلك، رهينة بالمرونة في التعامل مع هذه القواعد، وبتخاذ المبادرات التي تتطلبها الأوضاع والظروف المتغيرة. ولهذا ينبغي أن ننظر إلى البيروقراطية، لا كتتنظيم مكبل بالقواعد المشكلنة، ولكن كتتنظيم غالبا ما يلجأ في نشاطه إلى نوع من الليونة

<sup>19</sup> - Ph, Selznick, "Foundations of the Theory of Organization" ASR, 1948, n°1, vol 13, cité par : Catherine Ballé, op, cit, p 78.

<sup>20</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 55.

عندما يتعلق الأمر بالقواعد المشكلنة، لأن أعضاء هذا التنظيم المطالبين باتباع أو بتطبيق تلك القواعد كثيرا ما يلتقون عليها .<sup>21</sup>

فالدراسة التي قام بها بلو حول إدارتي عموميتين (دائرة عدل فدرالية، ومكتب للتشغيل) أدت في مائة التحليل، إلى نفس الاستنتاج: وهو الدور الذي تلعبه الاستشارات والعلاقات غير المشكلنة، خصوصا عدم التقيد الصارم بالقواعد، في فعالية التنظيم.

أما ألفين جولدر، فلقد اهتم بالبرقرطة المتزايدة في المجتمع الحديث، وبمواصلة النقد الموجه للبيروقراطية الفيدرالية كما فعل من قبل أستاذه في جامعة كولومبيا روبرت ميرتون، فميز بين بيروقراطية زجرية، تعتمد على العقاب كوسيلة من وسائل التسيير، وبيروقراطية تمثيلية، تركز على، أسس ديموقراطية وتعكس مستوى من الرضى في العمل بالنسبة للإدارة والعمال معا .<sup>22</sup> وكان هذا التمييز عند ألفين جولدر يدخل في إطار تحليل العلاقة بين متطلبات التسيير العقلاني للتنظيم، والمظاهر اللإنسانية في العمل، فتوصل إلى ذلك الخلل الوظيفي المتمثل في النتائج التي يؤدي إليها هاجس الفعالية والتحكم العقلاني في التنظيم، كالصراع والتوتر والنراعات الاجتماعية العنيفة.

وأخيرا، بالنسبة لميشال كروزي Michel Crozier هناك كذلك نفس المقاربة للتنظيم، لا كقواعد جامدة و معيقة بالنظر لما تتطلبه الفعالية في النشاط، بلى " عملية : أي كتنظيم يؤدي التركيز فيه على القواعد ، وبسبب الاختلالات الوظيفية المصاحبة لذلك ، إلى نتيجة عكسية وهي تقوية تلك القواعد ، إن الأمر يتعلق بظاهرة تعرف بالحلقة المفرغة **cercle vicieux** للبيروقراطية ، عولجت بطرق مختلفة أولا من طرف روبرت ميرتون (1940) ، ثم بعد ذلك

<sup>21</sup> -Bernard Mottez, La sociologie industrielle, P.U.F, "Que sais-je" , n°1445, Paris, 1975, pp, 56-57.

<sup>22</sup> - محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، 1975، ص 108-109.

من طرف روبرت (1949)، وفيليب سلزنيك (1949) و ألفين جولدنر و (1954) ، و ميشال كروزبي (1963) في فرنسا " 23 .

فالحلقة المفرغة للبيروقراطية ، كمساهمة أخرى أتى بها ميشال كروزبي للتأكيد على طابع الاختلال في العملية التنظيمية ، تتلخص في العناصر الآتية :

1. إن هذه الحلقات المفرغة في البيروقراطية تنمو في التنظيمات التي يقوم اشتغالها على

قواعد لا شخصية

2. إن القواعد لا يمكنها بتاتا أن تتوقع كل شيء. وفضلا عن هذا، فإن عدد هذه القواعد

يؤدي إلى تناقضات: وهذا يعني أن هناك دائما حيزا من المجهول zones

d'incertitude

3. إن أعضاء التنظيم يحاولون دائما التحكم في حيز المجهول لتعزيز نفوذهم داخل هذا

التنظيم.

4. وعندما يتمكنوا من ذلك، تنشأ علاقات جديدة تتسبب في إحباطات لدى الفاعلين الذين

يدخلون فيها.

5. و يقودهم هذا الوضع إلى القيام بضغط على الإدارة لإصدار قواعد لاشخصية جديدة

لتطويق المصادر الملحوظة و المكتشفة من حيز المجهول.

6. غير أن القواعد الجديدة التي يستحدثها التنظيم تدخل في صراع مع القواعد القديمة ،

وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى خلق مصادر جديدة من حيز المجهول سينقض

عليها فاعلون أو مجموعة من الفاعلين داخل التنظيم ، وهكذا . 24

23 - بيرنارد موتيز، مرجع سابق، ص 58.

24 - C. Lafaye, La sociologie des organisation, Nathan, Paris, 1996, p 44.

لقد جاء هذا التأكيد عند ميشال كروزني على الخاصية الأساسية في البيروقراطية كتنظيم يقع بطبعه في الاختلال الوظيفي لينضاف إلى المساهمات السابقة لكل من روبرت ميرتون 1936 ، 1940؛ رينهارد بيندكس 1947؛ فيليب سلزنيك 1948؛ ألفين جولدنر 1954؛ بيتر بلو 1955؛ روبرت دوبان 1959 ، التي ساعدت كلها على تحقيق نوع من التراكم المعرفي بالنسبة لسوسيولوجيا التنظيمات، وأغنت هذا الحقل العلمي بدراسات ميدانية واستنتاجات نظرية تمحورت كلها حول خلاصة أساسية : وهو أن النموذج العقلاني للتنظيم كما تصوره فيبر لم يعد كافيا للتعبير عن الواقع المعقد للتنظيم كعملية اختلال وظيفي . إن هذا التعقيد، وهذا الاختلال هو الوجه الآخر للمطابع الإنساني للعمليات الاجتماعية . فسواء تعلق الأمر بالامتثال الروتيني و الطقوسي للقواعد عند ميرتون أو الزبونية و المصالح و تأثير البيئة الاجتماعية عند سيلزنيك، أو التحايل على القواعد من أجل الفعالية عند بلو، أو الصراع والتوتر عند ألفين جولدنر، أو التنافس على السلطة من خلال التحكم في حير المجهول عند كروزني ، كل هذه المظاهر تدل على شيء واحد : أن السلوكات التي تجعل من التنظيم عبارة عن عملية اجتماعية ، هي قبل كل شيء سلوكات إنسانية.

## 3- التنظيم كعملية تفاوض:

بالنسبة لنظرية الفاعل الإستراتيجي (كروزي وفريدبرج 1993، 1997)<sup>25</sup> ، كانت نقطة الانطلاق تتمثل في تطوير التحليل المتعلق بظاهرة البيروقراطية كظاهرة تجسد خصائص التنظيم البيروقراطي، وعلى رأسها خاصية الاختلال الوظيفي التي كان قد حلها ميشال كروزي من قبل كروزي (1964) . فلقد ظهر بشكل واضح أن الأسس التي يقوم عليها التنظيم العقلاني والمشكلن تصطدم بالضرورة بذلك التناقض الأساسي الذي يجسده نموذج الحلقة المفرغة .

وكان هذا التحليل للخلل الوظيفي الذي يطبع اشتغال التنظيم البيروقراطي نقطة الانطلاق بالنسبة لنظرية الفاعل الإستراتيجي التي تتعامل مع التنظيم كنسق سياسي، يدخل الفاعلون فيه في علاقات من الصراع والتفاوض على السلطة.

فالمبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية تؤكد على أن :

1. الفاعل في التنظيم هو عبارة عن كائن استراتيجي يستعمل هامش الفعل الذي تتيحه له وضعيته في التنظيم.
2. إنه كائن عقلائي ، لكن عقلائيته محدودة.
3. إن السلطة في التنظيم ليست attribut بل هي عبارة عن علاقة تبادل échange يتم التفاوض حولها.
4. إن التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى بناء نسق من الفعل<sup>26</sup> .

فكل عضو داخل التنظيم تحركه أهداف خاصة به يعمل على تحقيقها من خلال الإكراهات التي يواجهها. فهو إذا لا يتقبل بشكل سلبي ما هو مطلوب منه، لأن الأمر لا يتعلق بمؤسسة

<sup>25</sup> - M. Crozier & Friedberg, "l'acteur et le système", édition du Seuil, Paris, 1977.

<sup>26</sup> - Philippe Bernoux, "A quoi sert la sociologie des organisations" sciences humaines, n°20, 1998, pp 13,14.

دينية أو جمعية يقوم فيها النشاط الذي يصدر عن الأفراد على مبدأ التطوع. إن التحليل الإستراتيجي ينطلق من المسلمة التي ترى أن أي فرد داخل التنظيم هو عبارة عن فاعل يتصرف بحرية لتحقيق أهداف شخصية بالدرجة الأولى. ولبلوغ هذا الهدف، ينفذ هذا الفاعل إستراتيجية خاصة به، أي أنه يستعمل الموارد التي يتوفر عليها بالطريقة الأنسب نظرا للإكراهات الظرفية التي يوجد فيها. فتصرفه لا يمكن توقعه لأنه ليس ثابتا لا يتغير.

فالفرد يحاول دائما تكييف هذا التصرف حسب المعطيات الجديدة التي يواجهها، ليحقق أكثر ما يمكن من المزايا بالنسبة له وللأهداف التي يسعى إلى بلوغها.

كما أن هذه الإستراتيجية التي ينتهجها الفرد في الوسط التنظيمي دائما إستراتيجية يمكن وصفها بالعقلانية لكن هذه العقلانية ليست مطلقة، بل عقلانية محدودة و محتملة .

والعامل الذي يفسر هذا الأمر هو أن الفرد في التنظيم هو عبارة عن كائن له شخصية معينة و كعضو داخل التنظيم فهو يوجد دائما في ظروف معينة تطوقه بإكراهاتها المتعددة، وبالتالي فهو غير قادر على بلوغ أحسن حل ممكن. ولهذا، فهو يكتفي بالحل الذي يرضيه أكثر، و الذي يسمح له باستعمال الوسائل و الموارد المتاحة إليه، تبعا للوضعية التي يوجد فيها. فالوسط التنظيمي لا يمارس إذا إكراها مطلقا على الفرد. فهذا الأخير يحتفظ دائما بهامش من الحرية و التفاوض بالنسبة للمواقف و السلوكات التي يتخذها. لكن هذا الهامش من الحرية الذي يتمتع به أعضاء التنظيم هو في نفس الوقت مصدر للغموض أو انعدام اليقين *incertitude* الذي يحيط بقدرة الأفراد على القيام بدورهم و تحقيق أهدافهم.

و من خلال هذا الهامش من الحرية الذي يجعل الأمر بن مواجرين عن توقع ما يمكن أن يحدث ، يتمتع الفاعل بسلطة مدينة بالنسبة للأعضاء الآخرين، وفي هذا النطاق تستنتج نظرية الفاعل الإستراتيجي أنه كلما كان هامش الإبهام واللايقين الذي يسيطر عليه الفرد كبيرا كلما كانت سلطته كبيرة كذلك .

فتحقيق الأهداف الشخصية يدفع الفاعل إلى استعمال هذه السلطة من أجل الاستفادة من أكبر قدر من المزايا داخل التنظيم عن طريق الحساب العقلاني الذي يأخذ بعين الاعتبار الإكراهات الموجودة والتوقعات الممكنة بخصوص سلوك الآخرين .

ولهذا، تظهر علاقات السلطة والتفاوض أو المساومات *marchandages* بين الأعضاء على كافة مستويات التنظيم. فمن خلال عملية التفاوض والمساومة، يحاول الأفراد أو جماعات من الأفراد داخل التنظيم الحصول على وضعية يتمتعون فيها بسلطة معينة تسمح لهم بالتفاوض مع الآخرين، وهذا التفاوض هو عبارة عن عملية يحاول من خلالها هؤلاء الأفراد بيع أو تسويق تعاونهم بأعلى ثمن ممكن، حتى يتأتى لهم بلوغ الأهداف الشخصية. وينبغي التأكيد هنا على أن هذا التفاوض لا يحدث فقط بين الأفراد، بل هو عملية مستمرة كذلك بين التنظيم ذاته كتتنظيم اجتماعي، من جهة؛ والأعضاء المكونين لهذا التنظيم من جهة ثانية. فالتنظيم بحاجة إلى التحصين ضد المحاولات التي يقوم بها الأعضاء عن وعي أو غير وعي للمساومة والتفاوض حول شروط تأمين مشاركتهم وتعاونهم.

ولتحقيق ذلك، يحاول التنظيم ما أمكن إقناع الأعضاء بالأهداف التي سطرها، وذلك خلال ترسيخ روح الانتماء إلى التنظيم، والوفاء له. فالفلسفة التي تعبر عنها لغة " ثقافة الشركة ". أو " المرفق العمومي " أو " مصلحة الزبائن "، هي الوسيلة التي يسعى التنظيم من خلالها تعبئة الأعضاء المكونين له حول أهدافه وتأمين مشاركتهم والتحامهم كأسرة واحدة والهدف من كل هذا، هو إضفاء طابع اللاشعرية على علاقات السلطة والسلوكات الإستراتيجية لأعضاء التنظيم وتحقيق أعلى قدر من إمكانية توقع سلوكات هؤلاء الأعضاء من خلال التشبث بنفس المثل الأعلى. فما تمثله إيديولوجيا التوافق بالنسبة للمجتمع، كما يقول إيرارد فريديبرغ، هو ما تمثله مقولة " ثقافة الشركة " بالنسبة للتنظيم.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> - E. Friedberg, "l'analyse sociologique des organisations", n°28, GREP, 1988, pp 51,52.

إن الخلاصة الأساسية التي يمكن أن نستخلصها من نظرية الفاعل الإستراتيجي هي أهمية تلك المساومات التي يحاول خلالها كل عضو تعزيز مكانته داخل التنظيم وتحقيق أغراضه ونواياه وأهدافه. وهذه المساومات المتواصلة في حياة التنظيم تعكس حقيقة الفعل الجماعي في الوسط التنظيمي كفعل يتجلى معه جوهر التنظيم كعملية اجتماعية ، وهذه العملية بالنسبة لكروزبي وفريدبرغ ليست شيئاً آخر سوى عملية صراع وتفاوض حول السلطة.

## 4- السلوك الاستراتيجي:

يندرج مفهوم السلوك الاستراتيجي ضمن نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه الذي قام بدراسات ميدانية خلصت إلى إعداده لكتاب الظاهرة البيروقراطية سنة 1963 و كتاب الفاعل و النسق سنة 1977 إذ أن هذه الدراسات مكنته من توجيه انتقادات موضوعية و واقعية للنموذج المثالي للبيروقراطية الذي صاغه ماكس فيبر، حيث قام كروزيه بدراسة البيروقراطية على اعتبار أنها ظاهرة للروتين و التعقيد و الجمود في المنظمات محاولة منه فهم البيئة الداخلية و الخارجية للتنظيم و سلوكات و أفعال عقلانية للأفراد و الجماعات أثناء قيامهم بالعمل،

ولفهم العلاقات الشبكية المتداخلة فيما بينهم، " يتمتع كل فاعل بعقلانية محددة خاصة به تسمح له بتدبير إستراتيجية شخصية، يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه و تحقيق مآربه "، و لا يتحقق ذلك للفاعل إلا من خلال استخدام الموارد المتاحة و استغلال الثغرات القانونية و تجاوز حدودها بطريقة غامضة تمكنه من اختيار و تحقيق أهدافه، وصولاً إلى غايات وجوده في العمل، و التي تتعارض في كثير من الأحيان مع الأهداف التنظيمية، و هذا ما تناوله كروزيه في مسلمات التحليل الاستراتيجي المتمثلة في اختيار الأهداف من طرف الفاعلين في التنظيم، "فكل فاعل له سماته و طبائعه و أغراضه، و لتحقيق كل هذا فإنه يصمم إستراتيجية خاصة به تسمح بتجسيد غاياته و تلبية مطالبه".

لذا تعددت المداخل التي تعنى بدراسة أوضاع الصراع وحالات الاعتلال المرضي : وتهتم بدراسات الاختلالات الحادة التي تعرقل سير التنظيم، كالصراعات النقابية، وأوضاع التوتر النفسي والاجتماعي لعناصر التنظيم، وحالات تردي جودة الإنتاج ونسقه، ومختلف حالات التعطل التي قد تعترى عملية اشتغال التنظيم. إن هذه المداخل المعتمدة في الدراسة السوسيولوجية للتنظيم تطرح عادة انطلاقاً من تسليم المختصين بعدم جمود وثبات كل من التنظيم والمؤسسة والإقرار باعتبارهما بمثابة الهيكل الحي والديناميكي، الذي ترتب ديناميكيته

بقدرة كل عنصر من عناصره على تعديل سلوكه بغرض التواصل مع المحيطين به ضمن منظومة من العلاقات الاجتماعية تصنعها صيرورة الفعل الجماعي الذي يتعاونون من أجل تحقيق أهدافه. وفي هذا النطاق اعتبر "ميشال كروزي" التنظيم بمثابة البناء الإنساني الذي يتوجب على الدارس فهم منطق اشتغاله وتحليله. ويرى في هذا الصدد أنه "إذا كان الفعل الإنساني الجماعي يمثل مشكلا مصيريا بالنسبة لمجتمعاتنا فإن ذلك يرد أساسا إلى عدم كونه ظاهرة طبيعية بل بناء اجتماعيا يطرح وجوده مشكلا ويتطلب تفسير ظروف بروزه واستمراره".<sup>28</sup>

ولفهم وتفسير منطق اشتغال التنظيم والمؤسسة ابتدع ميشال كروزي ما سماه " التحليل الاستراتيجي " وهو إطار تحليل علمي يهدف لدراسة جملة الروابط الموجودة بين الفرد ومحيط المؤسسة والتنظيم . ويقوم التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي : نسق الفعل المحسوس ومجال اللايقين ومفهوم السلطة . وترتبط هذه المفاهيم بجملة من المفاهيم الأخرى مثل مفهوم الفاعل والنسق والاستراتيجية والرهان . وينطلق إطار التحليل الاستراتيجي من دراسة سلوك الفاعل الاجتماعي الذي يعتبر سلوكا ذا دلالات ومعاني مختلفة من وقت إلى آخر نظرا لارتباطه بأوضاع " ورهان "، يضيفان عليه (السلوك) أبعادا مختلفة تطرح إمكانيات فعل متعددة . ويؤكد " كروزي " على ضرورة نفي صفة العقلانية المطلقة على سلوك الفاعل الاجتماعي نظرا لخضوع الفعل كذلك لمحددات غير واقعية وغير عقلانية وتأثره بمواقف مستترة وغير معلنة ، " إن للسلوك دائما معنى دون أن يكون بالضرورة عقلانيا " .<sup>29</sup>

ومن أجل التقدم في تحليل مواطن الخلل داخل التنظيم دعا ميشال كروزي " لتجنب " إيديولوجيا العقلانية التي تقود الباحث عادة إلى تصور أن الفاعل يتجه دوما إلى الاختيار الأمثل باسم منطق الاختيار العقلاني . وي طرح في هذا الصدد مفهوم الاستراتيجية الذي ينتهي

<sup>28</sup> - M. Crozier & Friedberg, "l'acteur et le système", édition du Seuil, Paris, 1977. p 15.

<sup>29</sup> - Ibid, p 15.

بالتأكيد على أن أعضاء التنظيم يتصرفون أثناء ممارستهم للأنشطة ضمن تنظيم ما كفاعلين تتحدد غاياتهم بطبيعة الفرص المعروضة عليهم ، ومنها يرسمون سبل تقوية مصالحهم وقدرتهم على الفعل . وبهذا الشكل يرفض التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيي ضمناً المقاربة الشمولية والتحديدية الموروثة عن كارل ماركس والمتبناة من قبل البنيويين ، ليؤكد على أن الفعل الجماعي لا يمكن أن يكون فقط مجرد محصلة لضغوط خارجية ، ولكن يلعب خلاله الفاعلون أدوارهم ضمن هامش من الحرية ومجال من اللايقين تتشكل وفقه جملة من الاستراتيجيات الفردية والجماعية .

بهذا صاغ " ميشال كروزيي " ضمن إطار التحليل الاستراتيجي " معاني مختلفة لمفهوم السلطة داخل التنظيم والمؤسسة الاجتماعية التي اعتبرها علاقة تضع الفاعلين على ذمة استكمال غاية مشتركة مرتبطة بالغايات الشخصية، ولا يمكن للسلطة داخل المؤسسة أن تمارس إلا ضمن علاقات تبادل وتكيف وتفاوض. ولئن كانت السلطة تعد بمثابة علاقة تبادل فإنها أيضا علاقة قوة تكون فيها عناصر التبادل أكثر موائمة لأحد الأطراف .

وعادة ما يطمح سلوك العامل في مؤسسة ما إلى رفع موارده وتخفيف حدة الضغوط المسلطة عليه بحكم موقعه في الهرم التنظيمي؛ فيدخل بذلك في علاقة سلطة تتخذ صبغة علاقة اجتماعية مبنية على تبعية يعود مصدرها إلى ما سماه ميشال كروزيي بهامش اللايقين. وتبقى الرغبة في المحافظة على هامش اللايقين من أبرز أهداف الفاعلين الاجتماعيين ؛ إذ يطمح الفاعل ضمن تنظيم ما في تمديد إمكانياته في الفعل وبقائه كسيد لمنطقة اللايقين التي يراقبها . وبالقدر الذي تزداد فيه الاستقلالية وهامش اللايقين تزداد السلطة لدى الفاعل الذي يملئ شروطه على غيره بحكم سيطرته على مجال اللايقين، وهذا يعني عدم التسليم بمركزية السلطة أو تمركزها في رأس الهرم الوظيفي كما أكد على ذلك " ماكس فيبر " بل إن لكل فاعل اجتماعي في كل درجة من درجات الهرم التنظيمي سلطة ، وله أيضا استراتيجية . وهنا يصبح التنظيم عبارة عن تفاعل بين استراتيجيات الفاعلين مختلفة الأهداف، وهو كذلك عالم

من الصراع يرى اشتغاله محصلة لتصادم بين عقلانيات متنوعة ومتناقضة من الأفعال الحرة المستخدمة لموارد السلطة التي في متناولها، ويصبح كل تنظيم عرضة للانهايار عندما يقوى نسق الصراع على حساب التعاضد. ويرى ميشال كروزبي أن علاقات السلطة ومجالات اللايقين واستراتيجيات الفاعلين هي مميزات عامة لكل تنظيم ولكل فعل جماعي منظم .

ومن خلال كتابه " الظاهرة البيروقراطية " <sup>30</sup> حاول كروزبي تشخيص بعض العلل الناجمة عن تنامي حجم النظام البيروقراطي بالمؤسسات الكبرى انطلاقا من بعض الدراسات الميدانية التي أنجزها في بعض المؤسسات الفرنسية . وحاول تقديم تفسير لأعراض الروتين والتباطؤ وعدم الجدوى التي تتسم بها بعض المؤسسات في المجتمع الفرنسي والمجتمعات الحديثة عموما. وتحدث عما سماه " الحلقة المفرغة للبيروقراطية "، والتي تقوم على المظاهر التالية :

- تضخم نفوذ القواعد اللاشخصية .
- مركزية القرارات .
- تطور علاقات السلطة الموازية .
- انعزال كل صنف مهني عن الآخر في التركيبية الهرمية للتنظيم ؛ مما يفرز ضغطا مضاعفا للمجموعة على الفرد.

<sup>30</sup> - Michel Crozier, Le phénomène Bureaucratique, Seuil, Paris, 1971.

## 5- مقارنة العمل الصناعي والفعل الإستراتيجي:

قدمت المقاربة السوسيوولوجية تصور آخر لعلاقة الأفراد بالمنظمة، وهذا التصور الذي وضعه وطوره كل من ميشال كروزيه وفردبرغ<sup>31</sup>، فسلوك الأفراد داخل المنظمة ليس إجابة آلية و أوتوماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء داخل المنظمة، وإنما هو فعل واعى نابغ من اختيارات هؤلاء، وأنه هو الإجابة التي يختارها ويقترحها هؤلاء للوضعية أو الإشكالية المطروحة عليهم، فمن هذا المنطلق أن السلوك فعل إستراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها.

لهذا السبب يستعمل هؤلاء المؤلفون مصطلح الفاعل عندما يتكلمون على الفرد في علاقته بالمنظمة لكون أنه حسب تصورهم أن الفاعل يتمتع داخل المنظمة بدرجة من الإستقلالية عن النسق التنظيمي القائم وهذا يقتضي ما يلي:

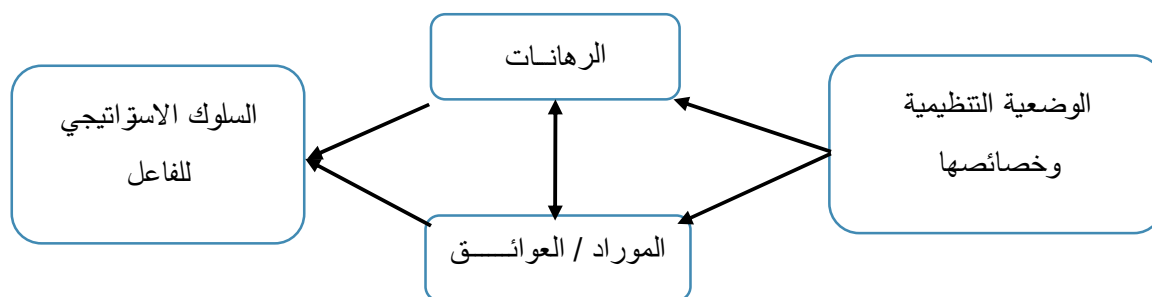
- أن الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات عمل داخل المنظمة لهم أهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها.
- أن النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة وصارمة تبقى به دائما ثغرات تترك مجالاً للمناورة والتحرك يستعمله هؤلاء الفاعلين من أجل تحقيق هذه الأهداف الشخصية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المؤسسة.

فسلوك الفاعل في هذه الحالة هو الإجابة المقدمة من طرفه للوضعية التي يجابهها، فهو تكيف إيجابي Actif وعقلاني من وجهة نظره مع كل العوائق والفرص Opportunités التي استطاع أن يدركها في سياق عمله ونشاطه داخل المنظمة وانطلاقاً من الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعايشها بصورة ملموسة وواقعية وليس نظرياً لأن كل وضعية مهنية فهي نوعية وخاصة ، هذا يعني أن التشابه في مناصب العمل أو درجة التأهيل أو أماكن ممارسة العمل لا يؤدي

<sup>31</sup> - Michel Crozier et Erhard Friedberg , "l'Acteur et le Système", OPCIT.

بالضرورة إلى وضعية مهنية متشابهة من حيث الرهانات التي تتضمنها هذه الوضعية المهنية ، فالرهانات حسب تصور هذه المقاربة يعني كل ما يشكل أهمية خاصة Les enjeux يريد الفاعل أن يحافظ أو يحصل عليها أو أن يتخلص منها في هذه الوضعية المهنية المعاشة من طرفه والموارد Ressources أي الأوراق الرابحة لدى هذا الفاعل التي توفرها له هذه الوضعية التنظيمية والمهنية وكذا العوائق التي تنتجها له ويكون هذا الفاعل مدرك لأهميتها أو لمستوى الإعاقة التي من الممكن أن تسببها له، فكل سلوك حسب هذه المقاربة هو نتاج لعدة عوامل مترابطة هي الوضعية التنظيمية وخصائصها، إدراك الفاعل لرهانات هذه الوضعية وأهميتها بالنسبة له وكذا المزايا التي يتوفر عليها والعوائق التي تقف أمامه فالشكل الموالي يوضح آلية السلوك الفاعل داخل المنظمة سواء كانوا أفرادا أو مجموعات عمل<sup>32</sup> .

الشكل رقم 01 آلية الفعل حسب التصور الإستراتيجي للفاعل



المصدر : Le manager à l'écoute du sociologue .

32 - Pierre Morin, Erric de la vallée, Le manager à l'écoute du sociologue, Paris, ed.. Organisation. Paris 200 P: 123-124.

من هذا التصور نستنتج أن السلوك الإستراتيجي يستهدف دائما أن يحصل على كل ما يعتقد الفاعل أنه يشكل رهان بالنسبة إليه في الوضعية التنظيمية والمهنية التي يعايشها بناء على الموارد التي هي بحوزته وأخذا بالحسبان العوائق التي تتضمنها هذه الوضعية<sup>33</sup> .

ترى هذه المقاربة أن سلوكيات الفاعل في علاقته بالتنظيم يمكن حصرها في استراتيجيتين أساسيتين هما :

**أولا : الإستراتيجية الدفاعية :** وهي الإستراتيجية التي يعتمدها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب التي يعتقد بأنها تشكل رهانا بالنسبة إليه فيستعمل كل ما لديه من أوراق رابحة ( موارد ) من أجل أن تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه ، ويبقى هو في موقع قوى في علاقته التفاوضية إزاء المؤسسة .

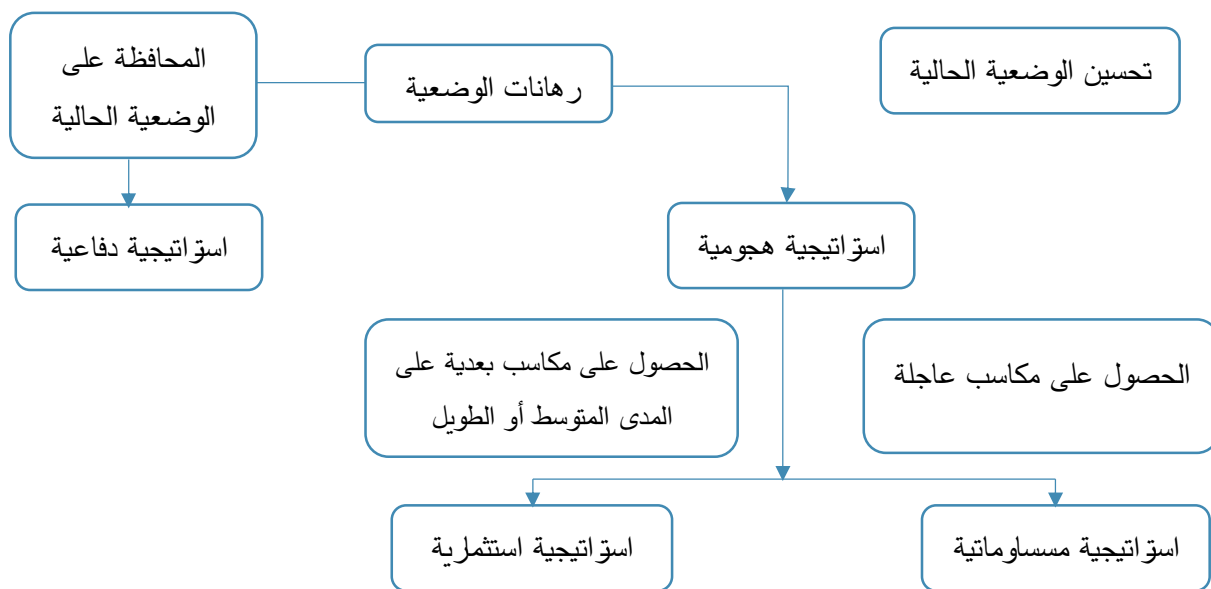
**ثانيا: الإستراتيجية الهجومية : Stratégie offensive** يمكن للفاعل كذلك انطلاقا من الوضعية التنظيمية والمهنية التي هي متوفرة لديه أن يبني إستراتيجية هجومية ، ليس من أجل المحافظة على امتيازات أو مكاسب كما هو الحال في الإستراتيجية السابقة ولكن من أجل الحصول عليها أو الاستزادة منها وهي نوعان :

**أ ) الإستراتيجية المساوماتية : Marchandage** التي يسعى من خلالها الفاعل الحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل خذ وهات ، كمثل ذلك السلوك الذي يقوم به العامل بأن يمتنع عن القيام بمجهود أو عمل يرى فيه بأنه خارج حدود اختصاصه أو خارج حدود متطلباته المهنية لكن يبدي استعداد أن يقوم به بشرط أن يحصل على امتيازات إضافية آنية وفورية ، أو على العكس أن يطلب الرئيس المباشر من مرؤوسه بأن يقوم بعمل ما على أن يمنحه ترخيص معين كأن يتغاضي عن غياباته أو تأخيراته عن العمل إلى غير ذلك.

33 - Michel Crozier, E. Friedberg. L'acteur et le système OPCIT, P 212-227

ب ) الإستراتيجية الاستثمارية : أما النوع الثاني من هذه الاستراتيجية يطلق ميشال غروزيه ، ا فيدبرك بالإستراتيجية الاستثمارية ، في هذه الإستراتيجية يكون المقابل بعدي وعلى المدى المتوسط أو الطويل فهذه الإستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافاة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية بالنسبة للإطارات مثلا فهؤلاء عادة ما نجدهم يقومون بسلوكات أنية تترجم استراتيجيتهم المستقبلية وانطلاقا من هذا التصور نجد أن المؤسسات الإقتصادية أو التنظيمات المختلفة في تسييرها للموارد البشرية تعتمد على آلية المسارات المهنية أو المخططات المهنية والشكل الموالي يبين آلية هذه الإستراتيجية كآلية تزيد من خلالها المنظمة أن تتبنى هذه الإستراتيجية الاستثمارية التي يعتمد عليها العمال من أجل تحسين وتطوير مساهمهم المهني :

### الشكل رقم 02 آلية إستراتيجية الفاعل في علاقته بالمنظمة



المصدر : Pierre Morin et Eric dévalée

فالملاحظ في هذه المقاربة أن سلوك الفاعلين في علاقتهم بالمنظمة تحكمه وتوجهه الاستراتيجية التي يبنونها ويشكلونها هؤلاء انطلاقا الموارد والعوائق التي تتضمنها الوضعية التنظيمية التي يعيشونها لأن هؤلاء كما بينا أعلاه يتمتعون دائما بدرجة من الاستقلالية مهما كانت صغيرة. **السلطة الرسمية و السلطة الفعلية** : ترى هذه المقاربة كذلك كون الفاعلين سواء كانوا أفراد أو مجموعات عمل يتمتعون بدرجة من الاستقلالية عن التنظيم الرسمي في المنظمة ، يتمتعون كذلك بدرجة من السلطة سواء في علاقتهم ببعضهم البعض أو بعلاقتهم بالمنظمة الشيء الذي يحدد استراتيجياتهم في جميع العلاقات التي يقيمونها سواء بالمنظمة أو ببعضهم البعض ، وهذه السلطة يستمدوها من وضعيتهم المهنية والتنظيمية الواقعية والفعلية ، أي أن هذه السلطة لا علاقة لها بالسلطة الرسمية التي يقرها الهيكل التنظيمي أو العلاقة الرسمية ، بل سلطة تتشكل بفعل الممارسة اليومية والتفاعل الدائم بين ثلاثة عوامل المتمثلة في مختلف الفاعلين فيما بينهم ، التنظيم الرسمي أو البنية التنظيمية وخصائصها و العوائق Les contraintes التي يجابهها هؤلاء الفاعلين خلال عملهم من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

فالتفاعل بين هذه المكونات الثلاث يتولد عنها تشكل واقعي وفعلي وليس نظري للسلطة داخل المنظمة بحيث يقول ميشال غروزيه إن علاقات السلطة الفعلية والملموسة التي تتشكل داخل المنظمة ليست مجرد إعادة إنتاج آلي وميكانيكي لما يقتضيه التقسيم التقني للعمل أو متطلبات السلطة الرسمية داخل المنظمة " 34 .

ليس هذا معناه أن هذه السلطة المشكلة هي سلطة غير رسمية بمفهوم إلتون مايو في نظره لها على أنها امتداد للعلاقات الاجتماعية الخارجية أي وليدة البناء الاجتماعي للمجتمع الكلي هي سلطة وليدة العلاقات الديناميكية المستقلة عن البناء الاجتماعي الخارجي ، والتي تشكلت

<sup>34</sup> - Michel Crozier, E. Friedberg, L'acteur et le système OPCIT, P 70

بفعل المنظمة بصفتها هيئة تحكمها محددات داخلية وأهداف نوعية وخاصة بها لهذا فيما يخص الفرق بين السلطة الفعلية و السلطة النظرية والقيادة غير الرسمية.

كما أن السلطة بمفهوم هذه المقاربة يختلف عن تصور السلطة والقيادة التي تكلم عنه كثير من المختصين في علوم التسيير والتي يجعلون منها مجرد امتداد لشخصية القائد أو الرئيس أو على أنها ميزة من ميزات الذاتية والشخصية للقائد الناجح وكأن نجاح السلطة والقيادة داخل المنظمة يتوقف أولاً وأخيراً على السمات الشخصية والذاتية له متجاهلين بذلك أن أي علاقة للسلطة داخل المنظمة هي علاقة تبعية *Dépendance* بين الأطراف المعنية بالعلاقة الاجتماعية أو العمل الجماعي المشترك وبالتالي فإن السلطة مهما كانت طبيعتها ديمقراطية أو أتوقراطية إلى آخره هي علاقة مزدوجة ذات اتجاهين، وبالتالي فالسلطة بهذا المفهوم داخل المنظمة تنفي ذلك التصور السائد بأنها ذات اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل ومن طرف واحد فقط، بل أنه على خلفية كل علاقة هرمية رسمية للسلطة تتشكل علاقات للسلطة تكون خفية وغير ظاهرة للملاحظة البسيطة والسادجة التي تعتني فقط بالسلطة الرسمية ذات الاتجاه الواحد والقطب الواحد أي سلطة الرئيس على المرؤوس ولا تولي اهتمام لسلطة المرؤوس على الرئيس فكل علاقة تعاون تقتضيها طبيعة العمل المنظم أو الهادف داخل المنظمة لا يمكن أن تكون أو تتأسس إلا بوجود علاقات تبعية أو علاقة للسلطة بين طرفين وفي اتجاهين مهما كانت درجة القبول لها أو درجة النزاع والصراع حولها، هذا يعني حتى في العلاقة التي تكون فيها السيطرة كلية وتامة ، كعلاقة السيد بالعبد تكون فيها السلطة نسبية وذات اتجاهين<sup>35</sup> ومن الطرفين كذلك . فإن كانت سلطة السيد على العبد هي السلطة الظاهرة للملاحظة البسيطة ، فإن سلطة العبد على سيده مهما كانت بسيطة تبقى قائمة وموجودة ، وتحد من سيطرة السيد المطلقة على عبده وتجعلها نسبية تزيد وتنقص حسب درجة ومدة احتياج السيد لهذا العبد أي بمدى قدرة السيد على الاستغناء على هذا الطرف الآخر لقضاء حوائجه وفي حالة المنظمة

35 - Pierre Morin, Erric de la vallée, Le manager à l'écoute du sociologue, OPTIC, P: 146.

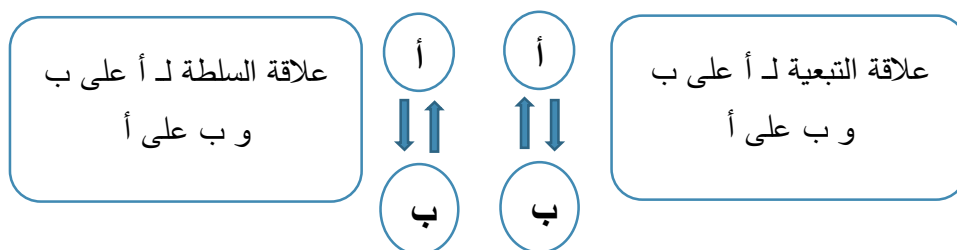
لا يمكن لأي حال من الأحوال أن يقوم الرئيس أو رب العمل بكل الأعمال التي تتطلبها العملية الإنتاجية لوحده إذن لا يمكن له بأي حال من الأحوال أو تحت أي ظرف أن يستغني عن الطرف الآخر أي أن العلاقة التعاونية شيء مفروض وحتمي في العمل الجماعي المنظم والهادف ، حسب درجة التأهيل البدني ، المهني أو العلمي التي تجعل من صاحب هذا التأهيل طرف أساسي في العملية الإنتاجية تزداد أهميته كلما زادت أهمية هذه الكفاءة التي يمكن أن تصل إلى مستوى لا يستطيع هذا السيد أو هذا الرئيس أن يعوضها بواسطة تقنية متطورة أو كفاءة أخرى لهذا الاحتياج المتبادل سواء بين العبد وسيده في حالة السلطة المطلقة أو العامل ورئيسه في حالة السلطة المقننة .

تتأسس سلطة قوامها هذه العلاقة التبعية المتبادلة لكن هذا لا يعني أنها متساوية لكن يعني فقط أن السلطة هي علاقة متبادلة وليست قدرة كامنة في السمات الشخصية للرئيس أو القائد ، فإن كان السيد في شكل السلطة المطلقة له حق الجبر والإكراه فإن العبد كذلك له القدرة على الحرمان أي حرمان سيده من خدماته وعدم تلبية وإشباع حاجة سيده إليه بطريقة أو بأخرى تتعاضم، هذه القدرة مهما كانت ضئيلة وبسيطة تمنح للعبد نفس المقدار على التفاوض والمساومة والتي تتعاضم بمقدار تعاضم درجة الاحتياج والقدرة على الحرمان التي يستطيع العبد أن يستعملها .

نفس الشيء نستطيع أن نقوله للعامل داخل المنظمة فمهما كانت سلطة المسؤول المباشر كبيرة بقوة القانون والبناء الرسمي تبقى دائما نسبية تحدها قدرة العامل على فرض سلطته كذلك وتتعاضم هذه السلطة على حساب سلطة الطرف الآخر كلما زادت درجة الاحتياج له وانتفت إمكانية الاستغناء عنه أو تعويضه نستتج من هذا كله أنه داخل المنظمة كل العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين أي كيانات تتميز بمستوى من الاستقلالية الذاتية ويسعون إلى تحقيق أهداف خاصة مهما كانت وضعتهم المهنية والهرمية يستحذون بشكل أو بآخر على درجة معينة من السلطة في علاقتهم ببعضهم البعض أو في علاقتهم بالمنظمة وبالتالي حتى تتمكن

من فهم سلوكياتهم لابد أن تفهم إستراتيجيتهم وفهم هذه الإستراتيجية لابد من تحديد سلطتهم الظاهرة والخفية التي يتمتعون بها داخل المنظمة والشكل الموالي يبين بأن السلطة Le pouvoir هي علاقة تبعية بين أ و ب أو وجهين لعملة واحدة .

الشكل رقم 03 يبين علاقة السلطة والتبعية بين الرئيس و المرؤوس



المصدر : Le manager à l'écoute du sociologue p153 .

انطلاقاً من هذا المفهوم للسلطة داخل المنظمة يجعلها تتميز بأنها غير مرتبطة فقط بالبناء الرسمي أو آلية الهيكل الرسمية وأنها موقفية أي تتغير بتغيير الوضعية الرسمية التي تتحكم فيها عوامل عديدة منها ما هو مرتبط بالتنظيم الرسمي ومنها ما هو مرتبط بعلاقة الفاعلين ببعضهم ومنها ما هو مرتبط بالعوائق والظروف المحيطة أو البيئة المحيطة بهم ومنها ما هو مرتبط بالموارد أو الأوراق الرابحة التي يمكن أن يحصل عليها أحد أطراف هذه العلاقة ومرتبطة كذلك بالعوائق التي يمكن أن يتعرض لها أحد أطراف هذه العلاقة كذلك .

كما قد تعرضنا ونحن بصدد شرح تصور هذه المقاربة فيما يخص سلوك الأفراد وعلاقتهم بالمنظمة إلا أن هذه السلوكيات ما هي إلا ترجمة لاستراتيجيتهم التي بنوها وشكلوها انطلاقاً من الموارد التي هي بحوزتهم والعوائق التي تجابههم في الوضعية التنظيمية التي يعيشونها هذا بمعنى أن هذه السلوكيات الاستراتيجية مستمدة من سلطتهم داخل المنظمة فكل فاعل يعمل جاهداً لتعظيم هذه السلطة أي الحصول على موارد أكثر تجعله في مكانة تفاوضية أقوى في علاقته بالمنظمة أو بالآخرين .

لأن كل سلوك هو سلوك استراتيجي كونه يستهدف الاقتناء أو اجتناب كل ما يعتبره الفاعل أنه رهان الوضعية التي يعيشها داخل المنظمة مستخدماً الموارد التي هي بحوزته ومتقبلاً للعوائق التي تواجهه من أجل تحقيق أهدافه .

السؤال الذي يطرح نفسه هنا من أين يستمد الفاعل سلطته داخل المنظمة ؟ إذا لم يكن ذلك من المكانة الرسمية ؟ حتى يكون لشخص " س " سلطة ما يجب أن تكون له القدرة والكفاءة في وجهة نظر الفاعلين الآخرين المشاركين معه في العمل الجماعي المشترك على حل مشكلة معينة أو بصورة أخرى أن يكون هو الوحيد القادر على مراقبة حالة ارتياب داخل المنظمة Zone d'incertitude ومنطقة الارتياب هذه حسب ميشال كروزيه ، و أ . فريديبرغ<sup>36</sup> تتمثل في الإشكالات التنظيمية والتسيرية التي لم يستطع التنظيم الرسمي القائم أن يجد لها الإجابة المناسبة ولهذا لم يأخذها بعين الاعتبار أثناء التصور ووضع النسق التنظيمي لسبب من الأسباب وبذلك تم ترك المبادرة الفردية والكفاءات الشخصية للفاعلين ، لأنه مهما كان النسق التنظيمي دقيقاً وقويًا يترك دائماً ثغرات لا يستطيع أن يأخذها بعين الاعتبار كما قلنا لأن القوانين مهما كانت صارمة ودقيقة لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تتوقع كل شيء أو أن تتنبأ بالمستقبل وجزئياته بحيث يقول كروزيه أنه ضمن هذه العوائق وفي إطار هذه البيئة التنظيمية والقواعد الرسمية تفرز المنظمة مصادر يستمد منها الفاعلون سلطتهم داخل المنظمة.

<sup>36</sup> - Michel Crozier, E. Friedberg. L'acteur et le système OPCIT, P 70

## 6- مصادر السلطة الفعلية في المنظمة :

## أ- الكفاءة والقدرة المهنية :

الكفاءة والقدرة المهنية العالية أو التخصص المهني الدقيق يمنح لصاحبه إمكانية تفاوضية عالية في علاقته بالمنظمة من جهة وفي علاقته بزملائه من جهة أخرى فمثل الخبير L'expert في مجال معين يمكن أن يكون هو الوحيد داخل المنظمة الذي يمتلك المعرفة العلمية والقدرة التطبيقية والخبرة الكافية لمعالجة بعض المشاكل والتعقيدات العويصة التي لا يستطيع الآخرون أن يعالجوها ، وهذا ما لاحظناه في دراسة سابقة بأن العامل في آلة الخراطة الصناعية Fraiseur يستعمل كفاءته في تشغيل هذه الآلة لأنها في حالة تقادم متدهورة لم يستطع أحد أن يفهم خباياها وأسرارها المترتبة عن هذه الحالة المتدهورة إلا هو، مما جعله أن يكون في مركز قوة ( أي سلطة ) إزاء مسؤولية المباشر بحيث هذا الأخير أصبح في وضعية لا يستطيع معها أن يغضب هذا العامل المتخصص، لأنه لو فعل ذلك وهذا ما حصل فعلا عدة مرات يقوم هذا الأخير بإعطاب الآلة عمدا ويدعي أنها متوقفة بسبب عطل خارج عن نطاقه مما يؤدي إلى توقف العملية الإنتاجية لعدة ساعات إن لم نقل عدة أيام مما يؤثر سلبا على برنامج العمل المخصص لهذا المسؤول المباشر من طرف إدارة المصنع.<sup>37</sup>

## ب- امتلاك المعلومة :

إن امتلاك المعلومة من أحد الفاعلين في شبكة الاتصالات الموجودة بالمؤسسة تعطي له القدرة على المفاوضة والمساومة ، خاصة إذا كانت ذات أهمية كبيرة و مؤثرة على حسن عمل الطرف الآخر أو على ترشيد قراراته التسييرية ، فهذه الوضعية تمكنه من بناء إستراتيجية دفاعية أو هجومية ، والمثال الذي قدمه ميشال كروزيه " عن إستراتيجية إطار تابع لأحد الوكالات المحاسبية في تعامله مع رئيسه كون هذا الرئيس في احتياج دائم للمعلومة التي

<sup>37</sup> - بن عيسى محمد المهدي، أزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر، مرجع سبق ذكره.

يرسلها له هذا الإطار من أجل تصويب قراراته و إتمام مهامه التسييرية والتنظيمية جعلت هذا الرئيس في حالة تابعة لمؤوسه . إذن إن امتلاك المعلومة من طرف المرؤوس يمكن أن تشكل مصدر من مصادر السلطة في المؤسسة.

#### - العلاقة مع المحيط :

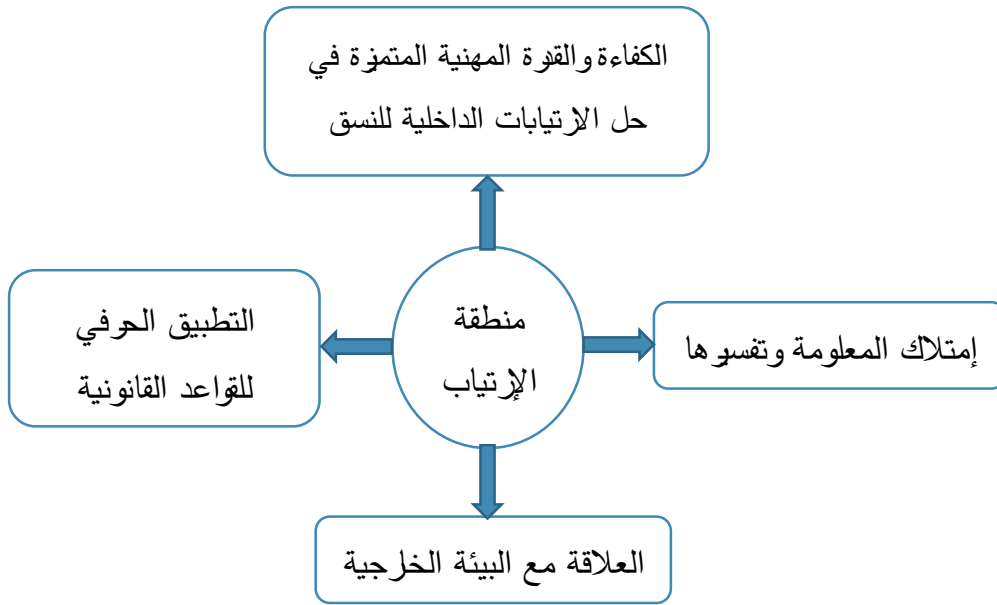
من بين مصادر السلطة التي يمكن أن تفرزها المؤسسة يترتب عن علاقتها بمحيطها هذا الشكل من السلطة إن كان مشابهاً للمصدر الأول المتمثل في الكفاءة والقدرة المهنية إلا أنه يختلف عليه في نقطة أساسية تتمثل في أن مصدر السلطة السابق للمؤسسة مرتبط بحالات الارتباب التي ينتجها المحيط والسير الداخلي لها ، أما هذا المصدر كما أشرنا مرتبط بتسيير العلاقة بين المحيط والمؤسسة ، لأنها مهما كان شكلها وطبيعتها فهي في علاقة دائمة ومستمرة مع المحيط وبيئتها الخارجية سواء من أجل الحصول على الموارد المادية والمالية والبشرية أو من أجل بيع أو تسويق منتوجاتها ، من هذا المنطلق فإن المحيط أو البيئة الخارجية تشكل دائماً مصدر اضطراب للسير الحسن للمؤسسة وبالتالي تخلق منطقة ارتياب هامة وحقيقية تجعل الأفراد والمجموعات المهنية والمتخصصة التي تملك رصيد من المعرفة أو من العلاقات الخاصة والنوعية متمكنة من السيطرة على هذه الاضطرابات و بهذا سيكون لديها سلطة معتبرة تمكنها من بناء إستراتيجية معينة.

#### - د- القواعد التنظيمية :

يشكل استعمال وتطبيق القواعد القانونية في كثير من الحالات والظروف مصدر من مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة بحيث لا توجد أي منظمة أو مؤسسة يمكنها أن تسيير بدون قواعد قانونية تضبط أمورها التنظيمية والتسييرية فالتطبيق الحرفي للقانون قد يؤدي إلى حالة من الشلل والاختلال الوظيفي للمنظمة لأن القاعدة القانونية من المفروض أنها وضعت من أجل ضمان الحد الأدنى لسيير المنظمة وتحقيق الانضباط ، لكن تحقيق الفاعلية والنجاحة يتطلب

تعظيم العمل والنشاط من جميع الأطراف المعنية بالعملية الإنتاجية حتى يتم تعظيم الإنتاجية والربحية ، لكن عندما يتمسك أحد المرؤوسين بحرفية نص القاعدة القانونية فإنه يضمن من جهة الحماية القانونية من العقوبة التأديبية لعدم التزامه بتعظيم إنتاجيته وفي نفس الوقت يضع الرئيس والمسؤول المباشر على العملية الإنتاجية في وضعية حرجة ليس بإمكانه أن يعاقب ولا باستطاعته أن يحقق الإنتاجية المحددة له في خطة الإنتاج ، وبالتالي لا توجد أمامه إلا طريقة واحدة وهي الدخول في علاقة تفاوضية ومساوماتية مع العمال أو الفاعلين الذين هم ملتزمون بالقانون وليس بمخطط الإنتاج وذلك سواء بالتغاضي عن بعض التصرفات مقابل رفع إنتاجيتهم أو من مردودية عملهم أو منحهم امتيازات إضافية مقابل ذلك . والشكل الموالي يبين مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة انطلاقاً من نقاط أو مناطق الارتباب:

الشكل رقم 04 يبين مصادر السلطة التي تفرزها المنظمة



المصدر : علم الاجتماع التنظيم ، د محمد مهدي بن عيسى، ص 41

نلاحظ مما تقدم أن السلطة داخل المنظمة هي إفرار لوضعية تنظيمية معينة تتفاعل فيها عدة عوامل كما رأينا وليست إنتاج آلي وميكانيكي لنظامها الرسمي وهيكلها التنظيمي فقط كما تعتقد بعض التصورات النظرية والمقارباتية.

فإذا كان سلوك الأفراد داخل المنظمة هو ترجمة لاستراتيجيتهم هذا لا يعني أبداً أن ذلك بصورة مطلقة وكلية ، أي أنه لا يعني أن السلوك تحكمه فقط الأهداف الخاصة بالفاعلين المتواجدين داخل المنظمة، لأنه إذا كان الأمر كذلك تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الإستراتيجيات المتضاربة والمتناحرة كل منها تسعى إلى تحقيق الأهداف التي رسمتها لنفسها لكن أن كل إستراتيجية تتضمن قدراً من الرغبة في التعاون من أجل استمرار العلاقة واستمرار الفعل الجماعي المشترك، لأن كل إستراتيجية أو كل فاعل داخل المنظمة يدرك جيداً أن بقاء استراتيجيته يتوقف أولاً وقبل كل شيء على استمرار علاقة التعاون هذه لأنهم يدركون بأنه لا وجود لأي إستراتيجية فردية إلا ضمن هذا الفعل الجماعي المنظم، وكذا نجد أن كل الفاعلين المنتمين إلى جماعة ما أو منظمة ما يعملون جميعاً على إيجاد الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج استراتيجيتهم والأهداف الخاصة بكل واحد منهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنها من الاستمرار في العلاقة من أجل تحقيق الهدف المشترك ولذا يقول كل من كروزيه وفريدبرق " أن الإستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين داخل المنظمة ليست وليدة أهدافهم الخاصة أو الموارد التي هي تحت تصرفهم فقط وإنما هي وليدة كذلك قدرتهم على تنظيم أنفسهم من أجل إنجاز عمل جماعي مشترك فهذه القدرة الجماعية ليست بعملية ميكانيكية أو وليده ظروف آنية بل هي وليدة أطر مرجعية وثقافية " هذا يعني أن الفعل أو السلوك داخل المنظمة إذا كان يتميز بدرجة من الإستقلالية عن هذا النسق التنظيمي أو السلطة التنظيمية ، ويأخذها الفاعل على أنها عوائق ، عليه أن يتقبلها لأن لكل وضعية مهنية وتنظيمية كما قلنا موارد وعوائق ، وبالتالي هذه العوائق هي المقابل الذي يدفعه الفاعل من أجل استمرار علاقته بالجماعة أو بالتنظيم ككل .

هذا القدر أو الجزء من الإستقلالية التي يتمتع بها الفاعل في علاقته بالآخرين والمنظمة تزيد وتنقص حسب الخصائص التنظيمية أي حسب الشكل التنظيمي كون أنه بيروقراطي ، أوتوقراطي أو ديمقراطي من وحسب الوضعية المهنية والهرمية للفاعل وحسب التكنولوجيا المستعملة ودرجة التخصص وتقسيم العمل الذي تفرضه وحسب الأطر الثقافية التي تعطي للأفراد ثقافة ما الإمكانية والقدرة على العمل الجماعي المشترك بما يتضمنه من علاقات سلطة تابعة وعلاقات غير متساوية .

## خلاصة:

يعتبر التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه من الأعمال السوسولوجية الرائدة في الحقل التنظيمي الحديث، وربما يعود ذلك كونه طبق مبدأ العلم تراكمي واعتمد على العديد من الأطر النظرية حتى المتناقضة منها ليشكل توليفة علمية ، استطاعت أن تقدم العديد من التحليلات لمختلف العمليات التي تحدث داخل المجتمع بصفة عامة ، والتنظيمات بصفة خاصة . فقد نهل التحليل الاستراتيجي من النظريات السابقة، من خلال استخدام نظرة فيبر للفعل الاجتماعي، كما أنه استخدم السلبيات التي نتجت عن استخدام البروقراطية كالروتين والجمود والعقلنة لتطوير تحليله ، كما استخدم الانحراف عن المعايير التي أتت بها البنائية الوظيفية ، ووظف مفهوم اللعبة الذي أتى به عالم الاجتماع بييريورديو، ومن التفاعلية الرمزية اعتمد على الفعل المتبادل والذي يعني به التأثير الذي يمارسه الفرد على الآخرين والذي يكون موجها بالعديد من الدوافع . فاستخدام كروزيه لهذه التوليفة من الدراسات لبلورة دراسة جديدة قائمة على الجمع بين النظريات الماكروسوسولوجية والميكروسوسولوجية، وكذا استخدام مناهج وأدوات جمع البيانات لدراسة وتحليل الواقع الاجتماعي وفقا لما يقتضيه هذا الأخير ،دفعت به الى بلورة هاته الأخيرة معتمدا بذلك على الفاعل والذي احتل موقعا استراتيجيا في تحليلاته.

**الجانب الميداني**

## الفصل الرابع

### الاجراءات المنهجية مع عرض وتحليل النتائج

#### تمهيد

#### 1- الإجراءات المنهجية

#### 2- عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

#### 3- عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

#### 4- النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

#### خلاصة

**تمهيد:**

سيتم تناول في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، ويتمثل في الاجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة والتي من خلالها يتم تأطير الدراسة منهجيا وذلك من خلال الاعتماد على المنهج الذي سيتم به إجراء الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجالات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وإجراء الدراسة الاستطلاعية والوسائل المعتمدة في عملية جمع المعلومات واخيرا ابراز اهم الاساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة، ثم عرض نتائج الدراسة، والتحقق من صحة فروض الدراسة، وفي الاخير إبراز أهم نتائج الدراسة.

## 1 - الإجراءات المنهجية للدراسة:

## 1-1 . منهج الدراسة:

يعتبر المنهج أحد العناصر المهمة في البحث العلمي والتي من خلالها يتمكن الباحث من دراسة موضوع بحثه بطريقة منظمة ومرتبطة عبر سلسلة من المراحل والخطوات للوصول إلى حقائق معينة ويمكن تعريف المنهج على أنه " هو أسلوب فني يتبع في تقصي الحقائق وتباينها".<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أن المنهج هو: " طريق إجرائي مركب ومتكامل, يعتمد الباحث للوصول إلى حقيقة جديدة ينشدها للتغلب على مشكلة تستهويه أو غامضة عليه, أو تتسبب له أو لمجمعه حرجا علميا أو اجتماعيا أو عمليا سلوكيا " <sup>2</sup>.

وبالنسبة لموضوع بحثنا الموسوم ب: " علاقة دوران العمل بازدواجية الهدف لدى الفاعل " فقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ الأهداف المرجوة من البحث.

فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها <sup>3</sup>.

## 1-2 . مجالات الدراسة:

## المجال البشري:

شملت دراستنا عينة عشوائية من عمال المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بحاسي مسعود ولاية ورقلة.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي , دار الوراق , الطبعة الأولى , عمان , سنة 2012 , الصفحة 64.

<sup>2</sup> محمد زياد حمدان : البحث العلمي كنظام , دار التربية الحديثة, الأردن , صفحة 61 .

<sup>3</sup> محمد سرحان علي محمود : مناهج البحث العلمي , دار الكتب , طبعة الثالثة , الجمهورية اليمنية , صفحة 46 .

**المجال الزمني:**

من المعروف أن لكل دراسة وقت محدد ينزل فيه الباحث العلمي إلى الميدان وفي دراسة الحالية قمنا بدراسة ميدانية لبعض عمال المؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR بحاسي مسعود، ابتداء من تاريخ: 2022/05/08 إلى 2022/05/22 إذ دامت الدراسة حوالي 15 يوما، حيث تم خلالها التعرف على عينة الدراسة و توزيع الاستبيانات عليهم و استرجاعها وذلك عبر فترات.

**المجال المكاني:**

تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR بحاسي مسعود ولاية ورقلة.

**1-3. مجتمع وعينة الدراسة:****مجتمع الدراسة:**

مجتمع البحث هو " مجموعة الأفراد والمنشأة أو الأحداث أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل موضوع الدراسة أو البحث , كما يعرف كذلك على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث , أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة<sup>1</sup>.

يتكون مجتمع الدراسة من اطارات عمال المؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR بحاسي مسعود ولاية ورقلة والبالغ عددهم 1464 عامل.

**عينة الدراسة:** تعتبر العينة أهم محاور الأساسية في البحث العلمي, وهي عبارة عن جزء من كل قصد التحقق من فرضيات البحث, كما تعرف العينة على أنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة"<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى أنها " تمثل العينة جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلا واقعيًا لجميع عناصر المجتمع المدروس ."

<sup>1</sup> عوينان عبد القادر, محاضرات في المنهجية, جامعة ألكلي امحمد اولحاج بسنة 2018, ص 67.

<sup>2</sup> ريما ماجد 2016, منهجية البحث العلمي, ص 29.

لقد تم في بحثنا هذا اختيار عينة عشوائية من إطارات عمال المؤسسة الوطنية للتقريب ENAFOR بحاسي مسعود والبالغ عددهم 140 عامل.

#### 1- 4. أدوات جمع البيانات:

بعد عملية اختيار منهج الدراسة المناسب ننتقل إلى المرحلة الموالية من مراحل البحث العلمي وهو عملية اختيار الوسائل والأدوات التي تساعدنا في جمع المعلومات والبيانات، وكما هو معروف للأكاديميين فالوسائل متعددة ومتنوعة في الدراسات الميدانية غير أنها تحدد تبعا لطبيعة العينة وطبيعة موضوع البحث والمنهج المستخدم وأيضا لطبيعة فرضيات البحث. و استنادا على ما سبق وتماشيا مع هذا التوجه تم الاستعانة في بحثنا هذا باستمارة الاستبيان، كأداة أساسية وهذا بغية الإلمام بالموضوع من جميع جوانبه.

#### وصف الاستبيان:

تعتبر الاستبانة أداة مهمة في عملية جمع البيانات يعتمدها الباحث من أجل الإحاطة بجميع جوانب موضوعه، عن طريق مجموعة أسئلة مدونة ومنظمة يتم طرحها على أفراد العينة بغية التحقق من فرضيات البحث، ويتم تعريف الاستبيان على أنه: " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الافراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الاجابات تحدد مسبقا، هذا يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية واقامة مقارنات كمية " <sup>1</sup>.

وقد احتوت الاستمارة على (35) سؤالاً بحيث تم تقسيمها إلى 4 محاور:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية.

المحور الثاني: بيانات متعلقة ببعد الترقية

المحور الثالث: بيانات متعلقة ببعد النقل الوظيفي

المحور الرابع: بيانات متعلقة ببعد التسرب الوظيفي

<sup>1</sup> رقاني شريفة وصنقلي عائشة: الالتزام التنظيمي واثره على اداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم، جامعة أدرار، الجزائر، سنة 2020، ص 48.

## 1- 5. الاساليب الاحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الطريقة الاحصائية لدراستنا وهذا لكون الاحصاء الوسيلة والأداة الحقيقية التي تعالج بها البيانات لاستخلاص النتائج، وتم ذلك باستخدام نظام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss<sub>22</sub>، وذلك من خلال الاسلوب الاحصائي التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وكذا معرفة توزيع إجابات العينة على محاور الدراسة.

## 2- عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة:

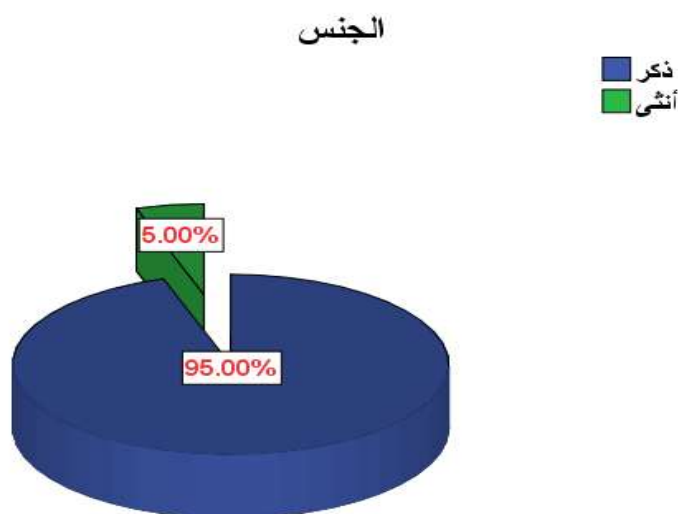
## 2- 1. الجنس:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس ( ذكر، أنثي )

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
95%	133	ذكر
5%	7	أنثي
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

التمثيل البياني رقم (01) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس (ذكر، أنثى)



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (01) والتمثيل البياني رقم (01) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بين الجنسين، حيث نجد عدد الذكور 133 وهم بنسبة 95% ومرتفعة مقارنة بعدد الإناث وهم 7 بنسبة 5%.

نستنتج من خلال القراءة السابقة أن كلا الجنسين من الذكور و الإناث له دور و مسؤولية في قطاع الشركة للنهوض بها و ترقيتها.

كما يرجع هذا التفاوت الكبير في ارتفاع عدد الذكور لطبيعة نشاط المؤسسة وهو التنقيب عن البترول والغاز وبالتالي فهو يحتاج الى العنصر الذكوري الذي يتميز بالشدة والنشاط والجهد العضلي.

## 2-2. الحالة الإجتماعية:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
15.71%	22	اعزب
84.28%	118	متزوج
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

التمثيل البياني رقم (02) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (02) والتمثيل البياني رقم (02) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد في الحالة الاجتماعية، حيث نجد عدد العمال المتزوجين هم 118 بنسبة 84.29%، وعدد العمال غير المتزوجين هم 22 بنسبة 15.71%. نستنتج من خلال القراءة السابقة أن اغلبية العمال متزوجين وهم بنسبة 84.29%، وهذا راجع إلى وجود نوع من الاستقرار لدى أغلبية العمال.

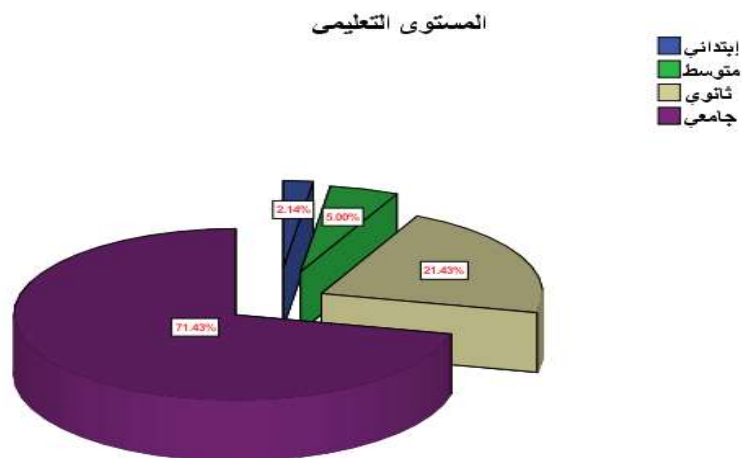
## 2-3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي
2.14%	3	ابتدائي
5%	7	متوسط
21.43%	30	ثانوي
71.43%	100	جامعي
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

التمثيل البياني رقم (03) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (03) والتمثيل البياني رقم (03) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا متباينة العدد في المستوى التعليمي، حيث نجد عدد العمال الجامعيين 100 بنسبة 71.43%، وعدد العمال الذين لديهم مستوى ثانوي وهم 30 بنسبة 21.43%، وعدد العمال الذين لديهم مستوى متوسط وهم 7 بنسبة 5%، وعدد العمال الذين لديهم مستوى ابتدائي وهم 3 بنسبة 2.14%.

نستنتج من خلال القراءة السابقة أن اغلبية العمال لديهم مستوى جامعي وهم بنسبة 71.43%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية والتي تعكس بالضرورة رغبتها في تنمية وتطوير المؤسسة، إضافة إلى أن العينة موضوع الدراسة تنتمي إلى فئة الاطارات، لذا فأغليبتهم ذو مستوى جامعي يؤهلهم لتقلد مناصب ذات مسؤولية.

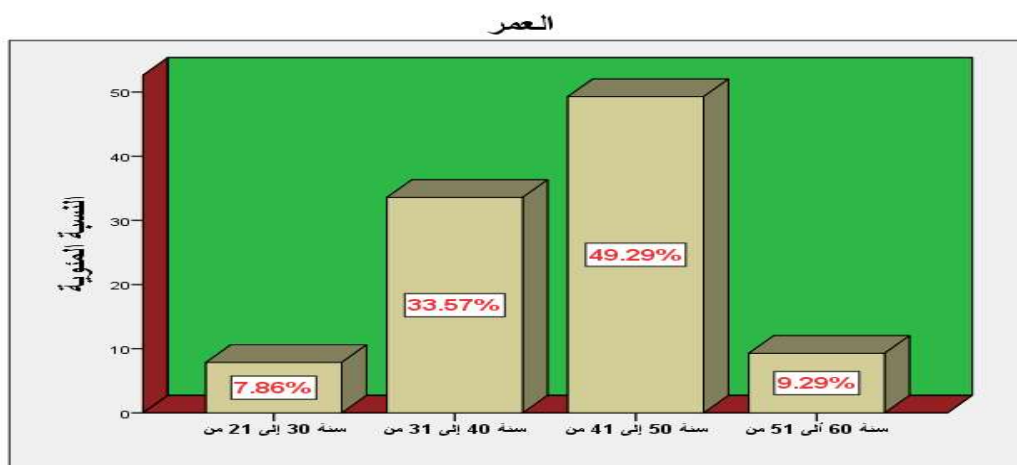
## 2-4. السن:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية %
من 21 إلى 30 سنة	11	7.86%
من 31 إلى 40 سنة	47	33.57%
من 41 إلى 50 سنة	69	49.29%
من 51 إلى 60 سنة	13	9.29%
المجموع	140	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

التمثيل البياني رقم (04) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (04) والتمثيل البياني رقم (04) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد في السن، حيث نجد عدد العمال الذين لديهم سن من 41 الى 50 سنة هم 69 بنسبة 49.29%، يليها عدد العمال الذين لديهم سن من 31 إلى 40 سنة وهم 47 بنسبة 33.57%، يليها عدد العمال الذين لديهم سن من 51 إلى 60 سنة وهم 13 بنسبة 9.29%، يليها عدد العمال الذين لديهم سن من 21 إلى 30 سنة وهم 11 بنسبة 7.86%.

نستنتج من خلال القراءة السابقة أن اغلبية العمال لديهم سن من 41 الى 50 سنة وهم بنسبة 49.49%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتوي على مورد بشري مهم يمتلكون خبرة لعدة سنوات، اضافة الى انهم في فترة أوج عطاءهم خاصة أن نشاط المؤسسة يتطلب هاته الفئة العمرية.

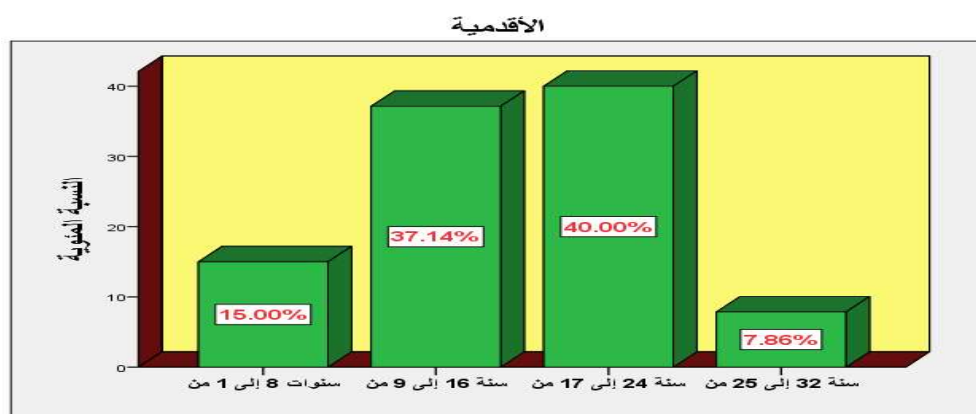
#### 1-5. الأقدمية:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الاقدمية

النسبة المئوية %	العدد	الأقدمية
15%	21	من 1 إلى 8 سنوات
37.14%	52	من 9 إلى 16 سنة
40%	56	من 17 إلى 24 سنة
7.86%	11	من 25 إلى 32 سنة
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

## التمثيل البياني رقم (04) يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (05) والتمثيل البياني رقم (05) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد في الأقدمية، حيث نجد عدد العمال الذين لديهم من 17 إلى 26 سنة عمل في المؤسسة هم 56 بنسبة 40%، يليها عدد العمال الذين لديهم من 9 إلى 16 سنة عمل في المؤسسة هم 52 بنسبة 37.14%، عدد العمال الذين لديهم من 1 إلى 8 سنوات عمل في المؤسسة هم 21 بنسبة 15%، عدد العمال الذين لديهم من 25 إلى 32 سنة عمل في المؤسسة هم 11 بنسبة 7.86%.

نستنتج من خلال القراءة السابقة أن أغلبية العمال لديهم من 17 إلى 26 سنة عمل في المؤسسة وهم بنسبة 40%، وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال لديهم من الخبرة ما يمكنهم من تسيير المؤسسة بكل كفاءة وفعالية.

## 3 - عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة:

## 3 - 1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول: الترقية

## 3 - 1 - 1. ترتبط كل عملية ترقية في الدرجة بزيادة في الراتب:

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حول ارتباط الترقية بزيادة الراتب

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
5.71%	8	لا
94.29%	132	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (06) ارتباط كل عملية ترقية في الدرجة بزيادة في الراتب، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن عملية الترقية ترتبط في الدرجة بزيادة في الراتب وهم 132 بنسبة 94.29% يليها للعاملين الذين يرون أن عملية الترقية لا ترتبط في الدرجة بزيادة في الراتب وهم 8 بنسبة 5.71%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 94.29% يرون أن عملية الترقية ترتبط في الدرجة بزيادة في الراتب وهذا راجع إلى أنه كلما زادت الدرجة للترقية زادت المسؤوليات والتكليفات، وبالتالي فإن الهدف من عملية الترقية هو هدف مادي مفاده زيادة في الراتب.

### 3 - 1 - 2. تمثل كل ترقية في السلم الوظيفي خطوة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حول الترقية وجودة الحياة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
13.57%	19	لا
86.43%	121	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (07) كل ترقية في السلم الوظيفي خطوة لتحقيق جودة الحياة، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن كل ترقية في السلم الوظيفي خطوة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية وهم 121 بنسبة 86.43%، يليها للعاملين الذين يرون أن كل ترقية في السلم الوظيفي ليست خطوة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية وهم 19 بنسبة 13.57%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 86.43% يرون أن كل ترقية في السلم الوظيفي خطوة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية وهذا راجع إلى أن الترقية تعتبر للعامل بمثابة مكافئة وحافز مادي ومعنوي وبالتالي الهدف منها تحقيق وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

### 3 - 1 - 3. تسعى للحصول على ترقية وظيفية من أجل تحقيق الذات في المجتمع:

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حول الحصول على ترقية من أجل تحقيق الذات في المجتمع

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
60.71%	85	لا
39.29%	55	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (08) الحصول على الترقيات الوظيفية من أجل تحقيق الذات الاجتماعية، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين لا يسعون للحصول على ترقيات وظيفية من أجل تحقيق الذات في المجتمع وهم 85 بنسبة 60.71%، يليها العاملون الذين يسعون للحصول على ترقيات وظيفية من أجل تحقيق الذات في المجتمع وهم 55 بنسبة 39.29%. من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 60.71% لا يسعون للحصول على ترقيات وظيفية من أجل تحقيق الذات في المجتمع وهذا راجع إلى أن أغلبية العاملين يهتمون من جانب الترقية العامل المادي المتعلق بالراتب أكثر من اهتمامهم بتحقيق الذات الاجتماعية.

### 3 - 1 - 4 . ترتبط عملية الترقية مهما كانت بزيادة فعاليتك في المؤسسة:

الجدول رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حول الترقية والفعالية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
53.57%	75	لا
46.43%	65	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (09) ارتباط عملية الترقية مهما كانت بزيادة فعالية في المؤسسة، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن عملية الترقية لا ترتبط مهما كانت بزيادة فعاليتهم في المؤسسة وهم 75 بنسبة 53.57%، يليها للعاملين الذين يرون أن عملية الترقية ترتبط مهما كانت بزيادة فعاليتهم في المؤسسة وهم 65 بنسبة 46.43%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 53.57% يرون أن عملية الترقية لا ترتبط مهما كانت بزيادة فعاليتهم في المؤسسة وهذا راجع إلى أن هناك معايير أخرى تعتمد عليها المؤسسة في عملية ترقية العامل فيها.

## 3 - 1 - 5. تدرجك في الرتبة أو السلم الوظيفي يزيد من إحساسك بالانتماء للمؤسسة:

الجدول رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حول التدرج في الرتبة والانتماء في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
25%	35	لا
75%	105	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (10) التدرج في الرتبة والاحساس بالانتماء للمؤسسة, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن تدرجهم في الرتبة أو السلم الوظيفي يزيد من إحساسهم بالانتماء للمؤسسة وهم 105 بنسبة 75%, يليها للعاملين الذين يرون أن تدرجهم في الرتبة أو السلم الوظيفي لا يزيد من إحساسهم بالانتماء للمؤسسة وهم 35 بنسبة 25%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 53.57% يرون أن تدرجهم في الرتبة أو السلم الوظيفي يزيد من إحساسهم بالانتماء للمؤسسة وهذا راجع لدرجة الروح المعنوية العالية التي تمنحها الرتبة للعامل مما يزيد من ولاءه التنظيمي.

## 3 - 1 - 6. ترقيةك الى رتبة وظيفية أعلى تحقق لك التقدير والاحترام الوظيفي:

الجدول رقم (11): يمثل توزيع أفراد العينة حول الترقية الى وظيفة اعلى والاحترام الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
55%	77	لا
45%	63	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (11) الترقية الى رتبة اعلى والتقدير والاحترام الوظيفي, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ترقيتهم الى رتبة وظيفية أعلى لا تحقق لهم التقدير والاحترام الوظيفي وهم 77 بنسبة 55%, يليها العاملون الذين يرون أن ترقيتهم الى رتبة وظيفية أعلى تحقق لهم التقدير والاحترام الوظيفي وهم 63 بنسبة 45%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 55% يرون أن ترقيتهم الى رتبة وظيفية أعلى لا تحقق لهم التقدير والاحترام الوظيفي وهذا راجع إلى أن التقدير والاحترام الوظيفي داخل المؤسسة مبني على كفاءة وفعالية الفرد وقدرته على خدمة المؤسسة.

### 3 - 1 - 7. ترقيتك الى رتبة وظيفية أعلى توسع علاقاتك الوظيفية:

الجدول رقم (12): يمثل توزيع أفراد العينة حول ترقية الوظيفية وتوسع العلاقات الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
30%	42	لا
70%	98	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (12) الترقية الى رتبة وظيفية وتوسع العلاقات الوظيفية, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ترقيتهم الى رتبة وظيفية أعلى توسع علاقاتهم الوظيفية وهم 98 بنسبة 70%, يليها العاملون الذين يرون أن ترقيتهم الى رتبة وظيفية أعلى لا توسع علاقاتهم الوظيفية وهم 42 بنسبة 30%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 70% يرون أن ترقيتهم الى رتبة وظيفية أعلى توسع علاقاتهم الوظيفية، وهذا راجع إلى أن المسؤوليات التي يتولاها العامل عند ترقيته تمكنه من تكوين علاقات وظيفية عديدة تساهم في توسيع دائرة علاقاته الوظيفية.

## 3 - 1 - 8. تساهم ترقيتك الوظيفية في توسيع دائرة علاقتك الإجتماعية:

الجدول رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة حول مساهمة الترقية في توسيع العلاقات الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
64.28%	90	لا
35.71%	50	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (13) الترقية الى رتبة وظيفية وتوسيع دائرة العلاقات الاجتماعية, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ترقيتهم الوظيفية لا توسع دائرة علاقاتهم الاجتماعية وهم 90 بنسبة 64.28%, يليها العاملون الذين يرون أن ترقيتهم الوظيفية توسع دائرة علاقاتهم الاجتماعية وهم 50 بنسبة 35.71%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 64.28% يرون أن ترقيتهم الوظيفية لا توسع دائرة علاقاتهم الاجتماعية الأمر راجع الى أن عملية الترقية تدخل ضمن الاطار الوظيفي وبالتالي فتأثيرها لايتعدى أسوار المؤسسة، اضافة الى أن العديد من العمال يضيعون دائرة علاقاتهم الاجتماعية، فطبيعة نشاط المؤسسة والاعتزاز عن المحيط العائلية يفرض عليهم إعطاء الأولوية للعائلة وقضاء أكبر وقت ممكن معهم.

## 3 - 1 - 9. حسب رأيك ، حدد الأهداف التي تنتج عن عملية ترقية الموظفين:

الجدول رقم (14): يمثل توزيع أفراد العينة حول الاهداف من عملية الترقية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
41.43%	58	أهداف مادية
20%	28	المساهمة في تطوير المؤسسة
17.14%	24	الانضباط في العمل
21.43%	30	زيادة العلاقات الوظيفية
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (14) تحديد الاهداف الناتجة من عملية الترقية, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن الأهداف التي تنتج عن عملية ترقية الموظفين هي أهداف مادية وهم 58 بنسبة 41.43%, يليها العاملون الذين يرون أن الأهداف التي تنتج عن عملية ترقية الموظفين هي زيادة العلاقات الوظيفية وهم 30 بنسبة 21.43%, يليها العاملون الذين يرون أن الأهداف التي تنتج عن عملية ترقية الموظفين هي المساهمة في تطوير المؤسسة وهم 28 بنسبة 20%, يليها العاملون الذين يرون أن الأهداف التي تنتج عن عملية ترقية الموظفين هي الانضباط في العمل وهم 24 بنسبة 17.14%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 41.43% يرون أن الأهداف التي تنتج عن عملية ترقية الموظفين هي أهداف مادية وهذا راجع إلى اهتمام العاملين بالعامل المادي أكثر من العوامل الأخرى، إضافة الى ضعف القدرة الشرائية وغلاء الأسعار ... ، وبالتالي فالهدف الأول من وراء عملية الترقية مادي بحت مفاده تحسين الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية للعائلة.

## 3-2. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: النقل الوظيفي

## 3-2-1. اهداف مادية:

الجدول رقم (15): يمثل توزيع أفراد العينة حول الأهداف المادية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
25%	35	لا
75%	105	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (15) ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بأهداف مادية، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بمجموعة من الأهداف المادية وهم 105 بنسبة 75%، يليها العاملون الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة ليست بمجموعة من الأهداف المادية وهم 35 بنسبة 25%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 75% يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بمجموعة من الأهداف المادية، أي أن العامل يبحث عن منصب العمل الذي يرجع عليه بعائد مادي أكبر.

## 3 - 2 - 2. تقليل الضغوطات المهنية:

الجدول رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حول تقليل الضغوطات المهنية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
15%	21	لا
85%	119	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (16) ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بتقليل الضغوطات المهنية، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتقليل الضغوطات المهنية وهم 119 بنسبة 85%، يليها العاملون الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة ليست لتقليل الضغوطات المهنية وهم 21 بنسبة 15%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 85% يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتقليل الضغوطات المهنية وهذا راجع إلى أن العامل يجد الراحة من خلال تغيير أجواء العمل عن طريق الحركة بين المصالح المختلفة دون البقاء الروتيني في المكتب، إضافة الى طبيعة العمل الشاق في مجال التنقيب، فمع مرور الزمن يصبح العامل ملزماً للبحث عن منصب عمل يكون أقل ضغوط مهنية مما هو عليه.

## 3 - 2 - 3. منصب عمل قريب للسكن العائلي:

الجدول رقم (17): يمثل توزيع أفراد العينة حول منصب عمل قريب للسكن

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
25%	35	لا
75%	105	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (17) ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بمنصب عمل قريب للسكن العائلي، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بمنصب عمل قريب للسكن العائلي وهم 105 بنسبة 75%، يليها العاملون الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة ليست بمنصب عمل قريب للسكن العائلي وهم 35 بنسبة 25%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 57% يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بمنصب عمل قريب للسكن العائلي وهذا راجع إلى طبيعة العمل الصعبة والبعد عن السكن العائلي مدة 6 أشهر سنويا ( 4 أسابيع عمل مقابل 4 أسابيع راحة)، هذا النظام من العمل يخلق نوعا من عدم الاستقرار النفسي والعائلي والاجتماعي، مما يدفع بالكثيرين للبحث عن البدائل في عالم الشغل والظفر بمنصب عمل قريب من السكن العائلي .

## 3 - 2 - 4. منصب عمل أقل جهدا:

الجدول رقم (18): يمثل توزيع أفراد العينة حول منصب اقل جهد

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
%45	63	لا
%55	77	نعم
%100	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (18) ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة ومنصب اقل جهدا, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بمنصب عمل اقل جهدا وهم 77 بنسبة %55, يليها العاملون الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة ليست بمنصب عمل اقل جهدا وهم 63 بنسبة %45.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة %55 يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بمنصب عمل اقل جهدا وهذا راجع إلى أن العامل بعد سنوات من العطاء والجهد في مجال التفتيش يجد نفسه استهلك جسديا وفكريا الأمر الذي يجعله يفكر في البحث عن منصب أقل جهدا وأكثر راحة، فينتقل مثلا من الورشة الى الادارة .

## 3 - 2 - 5. تقليل وتجنب الصراع:

الجدول رقم (19): يمثل توزيع أفراد العينة حول تقليل وتجنب الصراع

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
28.57%	40	لا
71.43%	100	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (19) ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتقليل وتجنب الصراع, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتقليل وتجنب الصراع وهم 100 بنسبة 71.43%, يليها العاملون الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة ليست لتقليل وتجنب الصراع وهم 40 بنسبة 28.57%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 71.43% يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتقليل وتجنب الصراع وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحرص دوما على الاستقرار والتقليل من حدة الصراع والتركيز على الأهداف التي سطرته والتي تسعى لتحقيقها، إضافة الى العديد من العمال يسعون للعمل بكل جدية واطلاق، وبالتالي فهم في غنى عن الدخول في صراعات مع زملائهم أو مع الإدارة ، مما يدفعهم للبحث دوما عن أي منصب يضمن لهم العمل في ظروف مريحة بعيدة عن الصراعات.

## 3 - 2 - 6. إتاحة الفرصة للمشاركة في تطوير المؤسسة:

الجدول رقم (20): يمثل توزيع أفراد العينة حول إتاحة الفرصة للمشاركة في تطوير المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
37.14%	52	لا
62.86%	88	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (20) ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لإتاحة الفرصة في تطوير المؤسسة، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لإتاحة الفرصة للمشاركة في تطوير المؤسسة وهم 88 بنسبة 62.86%، يليها العاملون الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة ليست لإتاحة الفرصة للمشاركة في تطوير المؤسسة وهم 52 بنسبة 37.14%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 71.43% يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لإتاحة الفرصة للمشاركة في تطوير المؤسسة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعطي المجال للعاملين في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء وجهات نظرهم حول طريقة واسلوب سير المؤسسة بهدف تنميتها وتطويرها.

## 3 - 2 - 7. الاحساس بالانتماء :

الجدول رقم (21): يمثل توزيع أفراد العينة حول الاحساس بالانتماء

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
40.71%	57	لا
59.28%	83	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (21) ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة والاحساس بالانتماء , حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة للإحساس بالانتماء وهم 83 بنسبة 59.28% يليها العاملون الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة ليست للإحساس بالانتماء وهم 57 بنسبة 40.71%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 59.28% يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة للإحساس بالانتماء وهذا راجع إلى جهود المؤسسة المبذولة والتي تريد من خلالها تحقيق أعلى نسبة من الولاء التنظيمي للمؤسسة من قبل العاملين.

## 3 - 2 - 8. فرص تحقيق التقدير والاحترام:

الجدول رقم (22): يمثل توزيع أفراد العينة حول فرص تحقيق التقدير والاحترام

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
46.43%	65	لا
53.86%	75	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (22) ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بالتقدير والاحترام، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتحقيق التقدير والاحترام وهم 75 بنسبة 53.86%، يليها العاملون الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة ليست لتحقيق الاحترام والتقدير وهم 65 بنسبة 46.43%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 53.86% يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتحقيق التقدير والاحترام وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بالجانب النفسي للعامل وتحاول بشكل مستمر مراعاة هذا الجانب للعاملين، إضافة الى أن العامل أيضا يسعى للعمل في بيئة تضمن له أكبر قدر من التقدير والاحترام مما يجعله أكثر رضاء وانتاجية.

### 3 - 2 - 9. كسر الروتين في العمل:

الجدول رقم (23): يمثل توزيع أفراد العينة حول كسر الروتين في العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
53.86%	75	لا
46.43%	65	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (23) ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة وكسر الروتين في العمل، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لكسر الروتين في العمل وهم 75 بنسبة 53.86%، يليها العاملون الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لكسر الروتين في العمل وهم 65 بنسبة 46.43%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 53.86% يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة ليست لكسر الروتين في العمل وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بالعلاقات الرسمية في مكان العمل وتعتبر كل هاته الإجراءات ضمن الأهداف التي تسعى لتحقيقها، كما يرجع السبب أيضا الى أن غالبية العمال يسعون لتحقيق عوائد مادية أكثر.

### 3 - 2 - 10. تكوين علاقات وظيفية:

الجدول رقم (24): يمثل توزيع أفراد العينة حول تكوين علاقات وظيفية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
25%	35	لا
75%	105	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (24) ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بتكوين علاقات وظيفية, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتكوين علاقات وظيفية وهم 105 بنسبة 75%, يليها العاملون الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة ليست لتكوين علاقات وظيفية وهم 35 بنسبة 25%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 75% يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتكوين علاقات وظيفية وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بالعلاقات غير الرسمية في مكان العمل وكل هذا يعزز من الاندماج الاجتماعي في المؤسسة مما يؤدي الى تحقيق اهدافها.

## 3 - 2 - 11. أهداف أخرى أذكرها:

الجدول رقم (25): يمثل توزيع أفراد العينة حول اهداف أخرى

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
20.71%	29	اكتساب مهارات جديدة
36.43%	51	تحسين الوضعية المادية
18.57%	26	الجانب الصحي للعامل
24.29%	34	توسيع دائرة العلاقات الوظيفية
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (25) ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بهدف تحسين الوضعية المادية وهم 51 بنسبة 36.43%, يليها العاملون الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتوسيع دائرة العلاقات الوظيفية وهم 34 بنسبة 24.29%, يليها العاملون الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لاكتساب مهارات جديدة وهم 29 بنسبة 20.71%, يليها العاملون الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة للجانب الصحي للعامل وهم 26 بنسبة 18.57%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 51% يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بهدف تحسين وضعيتهم المادية، وهذا راجع إلى أن غالبية العمال في رحلة البحث عن منصب يضمن لهم أكثر أجر قاعدي وأكثر علاوات وأكثر حوافز بغية تغطية احتياجاتهم الاجتماعية، والعيش عيشة كريمة.

## 3-3. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: التسرب الوظيفي

## 3-3-1. تخليك عن منصبك الوظيفي في المؤسسة مرتبط بفرص بديلة افضل:

الجدول رقم (26): يمثل توزيع أفراد العينة حول التخلي عن المنصب الوظيفي والفرص البديلة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
17.86%	25	لا
82.14%	115	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (26) التخلي عن المنصب الوظيفي والفرص البديلة الأفضل, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يقرون بأن تخليهم عن منصبهم الوظيفي في المؤسسة مرتبط بفرص بديلة افضل وهم 115 بنسبة 82.14%, يليها العاملون الذين يقرون بأن تخليهم عن منصبهم الوظيفي في المؤسسة لا يرتبط بفرص بديلة افضل وهم 25 بنسبة 17.86%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 82.14% يقرون بأن تخليهم عن منصبهم الوظيفي في المؤسسة مرتبط بفرص بديلة افضل وهذا راجع لرغبتهم في تحسين حالتهم الوظيفية والمادية.

## 3-3-2. تترك العمل في المؤسسة إذا تحصلت على عرض عمل أكثر أجرا:

الجدول رقم (27): يمثل توزيع أفراد العينة حول ترك العمل في المؤسسة مقابل عرض أكثر أجر

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
15%	21	لا
85%	119	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (27) ترك العمل في المؤسسة مقابل أجر أكثر, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يتركون العمل في المؤسسة إذا تحصلوا على عرض عمل أكثر أجرا وهم 119 بنسبة 85%, يليها العاملون الذين لا يتركون العمل في المؤسسة إذا تحصلوا على عرض عمل أكثر أجرا وهم 21 بنسبة 15%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 85% يتركون العمل في المؤسسة إذا تحصلوا على عرض عمل أكثر أجرا وهذا راجع أن العاملين تهتمهم العوامل المادية وتحسين ظروفهم المادية أكثر من العوامل الأخرى خاصة في ظل الغلاء المعيشي وضعف القدرة الشرائية، أي ان هدف العامل من وراء عملية التسرب هدف مادي.

3 - 3 - 3. تستقيل من العمل في حالة حصولك على عرض عمل بنفس الراتب لكن اقل جهدا:

الجدول رقم (28): يمثل توزيع أفراد العينة حول عرض عمل بنفس الراتب مع اقل جهد

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
65%	91	لا
35%	49	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (28) حول الاستقالة من العمل مقابل عرض عمل بنفس الراتب مع اقل جهد, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين لا يستقيلون من العمل في حالة حصولهم على عرض عمل بنفس الراتب لكن اقل جهدا وهم 91 بنسبة 65%, يليها العاملون الذين يستقيلون من العمل في حالة حصولهم على عرض عمل بنفس الراتب لكن اقل جهدا وهم 49 بنسبة 35%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 65% لا يستقيلون من العمل في حالة حصولهم على عرض عمل بنفس الراتب لكن

اقل جهدا وهذا راجع إلى أن المشكلة تكمن لدى أغلبية العاملين في المستوى المادي وليست في مستوى التعب والمجهود المبذول.

### 3 - 3 - 4. تتخلى عن منصبك الوظيفي اذا كانت ظروف العمل غير آمنة:

الجدول رقم (29): يمثل توزيع أفراد العينة حول التخلي عن المنصب الوظيفي وظروف العمل غير آمنة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
25%	35	لا
75%	105	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (29) حول الاستقالة من العمل في ظروف بيئية غير آمنة، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يتخلون عن منصبهم الوظيفي اذا كانت ظروف العمل غير آمنة وهم 105 بنسبة 75%، يليها العاملون الذين لا يتخلون عن منصبهم الوظيفي اذا كانت ظروف العمل غير آمنة وهم 35 بنسبة 25%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 75% يتخلون عن منصبهم الوظيفي اذا كانت ظروف العمل غير آمنة وهذا راجع إلى أن الاستقرار في مكان العمل مهم لدى كثير من العاملين لتجنب دوران العمل والقيام بالمهام بكل كفاءة وفعالية، اضافة الى انتشار الوعي وانتشار ثقافة الوقاية والأمن في الوسط المهني، خاصة في ظل الارتفاع الكبير لحوادث العمل، وعجز الصندوق عن تغطية كافة التأمينات.

## 3 - 3 - 5. عدم تكيفك مع بيئة العمل يدفعك للبحث عن البديل:

الجدول رقم (30): يمثل توزيع أفراد العينة حول عدم التكيف مع بيئة العمل

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
35.71%	50	لا
64.28%	90	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (30) حول عدم التكيف مع بيئة العمل وتغيير الوظيفة, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين عدم تكيفهم مع بيئة العمل يدفعهم للبحث عن البديل وهم 90 بنسبة 64.28% يليها العاملون الذين عدم تكيفهم مع بيئة العمل لا يدفعهم للبحث عن البديل وهم 50 بنسبة 35.71%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 64.28% عدم تكيفهم مع بيئة العمل يدفعهم للبحث عن البديل وهذا راجع إلى أن الشعور بعدم الأمان بفقدان الوظيفة يجعل من العامل في حالة قلق واضطراب دائم مما يجعله يفكر في ترك الوظيفة، اضافة الى أن العديد من العمال يبحثون عن مناصب عمل تتلائم مع مؤهلاتهم العلمية حتى يكونوا أكثر إنتاجية.

## 3 - 3 - 6. بعدك عن السكن يحدد رغبتك في الاستقالة من العمل:

الجدول رقم (31): يمثل توزيع أفراد العينة حول البعد عن السكن والرغبة في الاستقالة

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
60%	84	لا
40%	56	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (31) البعد عن السكن والرغبة في الاستقالة، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن بعدهم عن السكن لا يحدد رغبتهم في الاستقالة من العمل وهم 84 بنسبة 60%، يليها العاملون الذين يرون أن بعدهم عن السكن يحدد رغبتهم في الاستقالة من العمل وهم 56 بنسبة 40%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 60% يرون أن بعدهم عن السكن لا يحدد رغبتهم في الاستقالة من العمل وهذا راجع إلى أن اغلبية العاملين لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة من خلال تحملهم الأعباء التي تنتج عن النقل البعد عن السكن العائلي خاصة في الآونة الأخيرة، إضافة الى شح وندرة المناصب الشاغرة في سوق العمل مما يوقعهم في السقوط في شبح البطالة.

### 3 - 3 - 7. مؤهلاتك العلمية تدفعك للبحث عن وظيفة أخرى تتناسب مع مؤهلاتك:

الجدول رقم (32): يمثل توزيع أفراد العينة حول المؤهلات العلمية والبحث عن وظيفة اخرى

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
15%	21	لا
85%	119	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (32) المؤهلات العلمية والبحث عن وظيفة اخرى، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن مؤهلاتهم العلمية تدفعهم للبحث عن وظيفة أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم وهم 119 بنسبة 85%، يليها العاملون الذين يرون أن مؤهلاتهم العلمية لا تدفعهم للبحث عن وظيفة أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم وهم 21 بنسبة 15%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 85% يرون أن مؤهلاتهم العلمية تدفعهم للبحث عن وظيفة أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم

وهذا راجع إلى أن العامل دوما يسعى إلى البحث عن المكانة والقيمة داخل المؤسسة وفق مع ما يتناسب مع مؤهله العلمي وذلك لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

### 3 - 3 - 8. غياب العدالة التنظيمية في المؤسسة يدفعك للتفكير في البحث عن البديل الوظيفي:

الجدول رقم (33): يمثل توزيع أفراد العينة حول غياب العدالة التنظيمية والبحث عن بديل وظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
28.57%	40	لا
71.43%	100	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (33) غياب العدالة التنظيمية والبحث عن بديل وظيفي, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرون أن غياب العدالة التنظيمية في المؤسسة يدفعهم للتفكير في البحث عن البديل وظيفي وهم 100 بنسبة 71.43%, يليها العاملون الذين يرون أن غياب العدالة التنظيمية في المؤسسة لا يدفعهم للتفكير في البحث عن البديل وظيفي وهم 40 بنسبة 28.57%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 71.43% يرون أن غياب العدالة التنظيمية في المؤسسة يدفعهم للتفكير في البحث عن البديل وظيفي وهذا راجع إلى أن غياب العدالة التنظيمية من جميع جوانبها يجعل من العامل يشعر بالإحباط والحقرة والتهميش، خاصة في ظل انتشار العروضية والمحسوبية.

## 3 - 3 - 9. يرتبط تقاعدك المسبق بزيادة المسؤوليات الأسرية:

الجدول رقم (34): يمثل توزيع أفراد العينة حول ارتباط التقاعد المسبق بزيادة المسؤوليات الأسرية

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
45%	63	لا
55%	77	نعم
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (34) ارتباط التقاعد المسبق بزيادة المسؤوليات الأسرية، حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرتبط تقاعدهم المسبق بزيادة المسؤوليات الأسرية وهم 77 بنسبة 55%، يليها العاملون الذين لا يرتبط تقاعدهم المسبق بزيادة المسؤوليات الأسرية وهم 63 بنسبة 45%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 55% يرتبط تقاعدهم المسبق بزيادة المسؤوليات الأسرية وهذا راجع إلى أن اغلبية العاملين يفكرون في الاستقالة مبكرا من أجل القيام بمسؤولياتهم اتجاه أبنائهم وأهلهم خاصة مع طبيعة العمل في المؤسسة والبعد عن الجو العائلي مما يجعل العامل مظطرا للتفكير في التقاعد المسبق له يدرك أبناءه وأهله وما فاتته خلال سنوات العمل.

## 3-3 - 10. يرتبط تخليك عن وظيفتك الحالية والبحث عن عمل آخر بأهداف أخرى:

الجدول رقم (35): يمثل توزيع أفراد العينة حول اهداف أخرى

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
34.28%	48	أهداف مادية
21.43%	30	الاستقرار الاجتماعي
19.28%	27	منصب عمل قريب للسكن العائلي
25%	35	بدائل وظيفية أفضل
100%	140	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يمثل الجدول رقم (35) ارتباط التخلي عن الوظيفة الحالية والبحث عن عمل آخر بأهداف أخرى, حيث كانت أعلى نسبة للعاملين الذين يرتبط تخليهم عن وظيفتهم الحالية والبحث عن عمل آخر بأهداف مادية وهم 48 أي بنسبة 34.28%, يليها العاملون الذين يرتبط تخليهم عن وظيفتهم الحالية والبحث عن عمل آخر ببدائل وظيفية أفضل وهم 35 بنسبة 25%, يليها العاملون الذين يرتبط تخليهم عن وظيفتهم الحالية والبحث عن عمل آخر بغية الاستقرار الاجتماعي وهم 30 بنسبة 21.43%, يليها العاملون الذين يرتبط تخليهم عن وظيفتهم الحالية والبحث عن عمل آخر بمنصب عمل قريب للسكن العائلي وهم 27 بنسبة 19.28%.

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين ان الغالبية من المبحوثين وهم بنسبة 34.28% يرتبط تخليهم عن وظيفتهم الحالية والبحث عن عمل آخر بأهداف مادية بغية تحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية.

## 4 - النتائج في ضوء الفرضيات :

## 4 - 1. النتائج الجزئية:

4- 1- 1. النتائج الجزئية للفرضية الجزئية الأولى : والتي تنص بأنه: " توجد علاقة للترقية بازدواجية الهدف لدى العامل".

- من خلال تحليلنا للاستمارة الموجهة لعينة الدراسة اتضح أن:
- من خلال نتائج الجدول رقم (06) نجد أن اغلبية المبحوثين يرون أن عملية الترقية ترتبط في الدرجة بزيادة في الراتب وهم بنسبة 94.29%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (07) نجد ان اغلبية المبحوثين يرون أن كل ترقية في السلم الوظيفي خطوة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية وهم بنسبة 86.43%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (08) نجد اغلبية المبحوثين لا يسعون للحصول على ترقيات وظيفية من أجل تحقيق الذات في المجتمع وهم بنسبة 60.71%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (09) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن عملية الترقية لا ترتبط مهما كانت بزيادة فعاليتهم في المؤسسة وهم بنسبة 53.57%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (10) نجد أن اغلبية المبحوثين يرون أن تدرجهم في الرتبة أو السلم الوظيفي يزيد من إحساسهم بالانتماء للمؤسسة وهم بنسبة 75%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (11) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن ترقيتهم الى رتبة وظيفية أعلى لا تحقق لهم التقدير والاحترام الوظيفي وهم بنسبة 55%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (12) نجد اغلبية المبحوثين الذين يرون أن ترقيتهم الى رتبة وظيفية أعلى توسع علاقاتهم الوظيفية وهم بنسبة 70%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (13) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن ترقيتهم الوظيفية لا توسع دائرة علاقاتهم الاجتماعية وهم بنسبة 64.28%.

- من خلال نتائج الجدول رقم (14) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن الأهداف التي تنتج عن عملية ترقيتهم الوظيفية هي أهداف مادية وهم بنسبة 41.43%.

من خلال هذه النتائج نجيب على صحة الفرضية الجزئية الأولى القائلة بأنه: "توجد علاقة للترقية بازدواجية الهدف لدى العامل"، حيث نرى ان العديد من المبحوثين يقرون أن عملية الترقية ترتبط في الدرجة بزيادة في الراتب كذلك نجد أن اغلبية المبحوثين يرون أن كل ترقية في السلم الوظيفي خطوة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى اغلبية المبحوثين لا يسعون للحصول على ترقيات وظيفية من أجل تحقيق الذات في المجتمع، كذلك نجد عملية الترقية لا ترتبط مهما كانت بزيادة فعاليتهم في المؤسسة ثم إنه كذلك اغلبية المبحوثين يرون أن تدرجهم في الرتبة أو السلم الوظيفي يزيد من إحساسهم بالانتماء للمؤسسة، ومنه فإنه ترقيتهم الى رتبة وظيفية أعلى لا تحقق لهم التقدير والاحترام الوظيفي كذلك نجد اغلبية المبحوثين الذين يرون أن ترقيتهم الى رتبة وظيفية أعلى توسع علاقاتهم الوظيفية، بالإضافة الى اغلبية المبحوثين يرون أن ترقيتهم الوظيفية لا توسع دائرة علاقاتهم الاجتماعية، ومنه كل هاته المؤشرات تبين أن هناك علاقة للترقية بازدواجية الهدف لدى العامل.

وبالتالي يمكن القول بأن عملية الترقية تربطها علاقة في تحقيق الحاجيات المادية و المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للتقريب، وبالتالي تحقيق أهداف العاملين في ظل الأهداف العامة للمؤسسة، فحصول الفاعل على ترقية داخل المؤسسة يمنح له الحرية في تحقيق أهدافه الذاتية ومصالحه وذلك في إطار استراتيجيات يتحرك من خلالها في هوامش الحرية في إطار رسمي أي خضوع سلوكه لقواعد لعب محددة وقابلة لتغيير في آن واحد وكل هذا في إطار الأهداف العامة للمؤسسة.

4- 1- 2. النتائج الجزئية للفرضية الجزئية الثانية : والتي تنص على : "توجد علاقة للنقل الوظيفي بازدواجية الهدف لدى العامل".

- من خلال تحليلنا للاستمارة الموجهة لعينة الدراسة اتضح أن:
- من خلال نتائج الجدول رقم (15) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بمجموعة من الأهداف المادية وهم بنسبة 75%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (16) نجد اغلبية المبحوثين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتقليل الضغوطات المهنية وهم بنسبة 85%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (17) نجد اغلبية المبحوثين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بمنصب عمل قريب للسكن العائلي وهم بنسبة 75%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (18) نجد اغلبية المبحوثين الذين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بمنصب عمل اقل جهدا وهم بنسبة 55%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (19) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتقليل وتجنب الصراع وهم بنسبة 71.43%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (20) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لإتاحة الفرصة للمشاركة في تطوير المؤسسة وهم بنسبة 62.86%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (21) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة للإحساس بالانتماء وهم بنسبة 59.28%.
  - من خلال نتائج الجدول رقم (22) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتحقيق التقدير والاحترام وهم بنسبة 53.86%.

- من خلال نتائج الجدول رقم (23) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة ليست لكسر الروتين في العمل وهم بنسبة 53.86%.

- من خلال نتائج الجدول رقم (24) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتكوين علاقات وظيفية وهم بنسبة 75%.

- من خلال نتائج الجدول رقم (25) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بهدف اعطاء نفس جديد وكسر الروتين وهم بنسبة 36.43%.

من خلال هذه النتائج نجيب على صحة الفرضية الجزئية الثانية القائلة بأنه: " توجد علاقة للنقل الوظيفي بازدواجية الهدف لدى العامل " ,ويبدو ذلك جليا من خلال اجابة اغلبية المبحوثين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بمجموعة من الأهداف المادية, كذلك نجد أن اغلبية المبحوثين يرون أن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة لتقليل الضغوطات المهنية, بالإضافة الى انه نجد كذلك اغلبية المبحوثين يقرون بأن ارتباط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بمنصب عمل قريب للسكن العائلي, ومنهم من يردّها إلى بمنصب عمل اقل جهدا, ومنهم من يراها تعود الى إتاحة الفرصة للمشاركة في تطوير المؤسسة كذلك منهم من يرى أنه تعود للإحساس بالانتماء أو لتحقيق التقدير والاحترام أو لتكوين علاقات وظيفية او بهدف اعطاء نفس جديد وكسر الروتين, وكل هاته المؤشرات تعكس بالضرورة وجود العلاقة بين النقل الوظيفي وازدواجية الهدف لدى العامل.

وبالتالي يمكن القول بأن عملية النقل الوظيفي بين مصالح وادارات المؤسسة تربطها علاقة في تحقيق الحاجيات المادية و المعنوية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للتتقيب، وبالتالي تحقيق أهداف العاملين في ظل الأهداف العامة للمؤسسة.

4- 1 - 3. النتائج الجزئية للفرضية الجزئية الثالثة : والتي تنص على انه: " توجد علاقة للتسرب الوظيفي بازدياد اجبه الهدف لدى العامل ".

من خلال تحليلنا للاستمارة الموجهة لعينة الدراسة اتضح أن:

- من خلال نتائج الجدول رقم (26) نجد اغلبية المبحوثين يقرون بأن تخليهم عن منصبهم الوظيفي في المؤسسة مرتبط بفرص بديلة افضل وهم بنسبة 82.14%.

- من خلال نتائج الجدول رقم (27) نجد اغلبية المبحوثين يتركون العمل في المؤسسة إذا تحصلوا على عرض عمل أكثر أجرا وهم بنسبة 85%.

- من خلال نتائج الجدول رقم (28) نجد اغلبية المبحوثين لا يستقيلون من العمل في حالة حصولهم على عرض عمل بنفس الراتب لكن اقل جهدا وهم بنسبة 65%.

-- من خلال نتائج الجدول رقم (29) نجد اغلبية المبحوثين يتخلون عن منصبهم الوظيفي اذا كانت ظروف العمل غير آمنة وهم بنسبة 75%.

- من خلال نتائج الجدول رقم (30) نجد اغلبية المبحوثين عدم تكييفهم مع بيئة العمل يدفعهم للبحث عن البديل وهم بنسبة 64.28%.

- من خلال نتائج الجدول رقم (31) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن بعدهم عن السكن لا يحدد رغبتهم في الاستقالة من العمل وهم بنسبة 60%.

- من خلال نتائج الجدول رقم (32) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن مؤهلاتهم العلمية تدفعهم للبحث عن وظيفة أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم وهم بنسبة 85%.

- من خلال نتائج الجدول رقم (33) نجد اغلبية المبحوثين يرون أن غياب العدالة التنظيمية في المؤسسة يدفعهم للتفكير في البحث عن البديل وظيفي وهم بنسبة 71.43%.

- من خلال نتائج الجدول رقم (34) نجد اغلبية المبحوثين يرتبط تقاعدهم المسبق بزيادة المسؤوليات الأسرية وهم بنسبة 55%.

- من خلال نتائج الجدول رقم (35) نجد اغلبية المبحوثين يرتبط تخليهم عن وظيفتهم الحالية والبحث عن عمل آخر لأهداف مادية وهم بنسبة 34.28%.

من خلال هذه النتائج نجيب على صحة الفرضية الجزئية الثالثة بأنه: " توجد علاقة للتسرب الوظيفي بازدواجيه الهدف لدى العامل " ,ويبدو ذلك جليا من خلال ان اغلبية المبحوثين يقرون بأن تخليهم عن منصبهم الوظيفي في المؤسسة مرتبط بفرص بديلة افضل, بالإضافة الى أنهم يتركون العمل في المؤسسة إذا حصلوا على عرض عمل أكثر أجرا كذلك نجدهم يتخلون عن منصبهم الوظيفي إذا كانت ظروف العمل غير آمنة, ثم انهم عدم تكيفهم مع بيئة العمل يدفعهم للبحث عن البديل, بالإضافة الى أن مؤهلاتهم العلمية تدفعهم للبحث عن وظيفة أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم, كذلك نرى اغلبية المبحوثين يرون أن غياب العدالة التنظيمية في المؤسسة يدفعهم للتفكير في البحث عن البديل وظيفي بالإضافة الى ان اغلبية المبحوثين يرتبط تقاعدهم المسبق بزيادة المسؤوليات الأسرية, واخيرا نجد ان هناك ارتباط بين تخليهم عن وظيفتهم الحالية والبحث عن عمل آخر لأهداف مادية, وكل هاته المؤشرات تعكس تلكم العلاقة الوطيدة بين التسرب الوظيفي وازدواجية الهدف لدى العامل.

#### 4 - 2. النتائج الرئيسية:

- نتائج الفرضية الرئيسية: والتي تنص بأنه: " توجد علاقة بين دوران العمل وازدواجية الهدف لدى العامل " .

ومن خلال الفرضيات الجزئية للدراسة اتضح أنه:

- 1- توجد علاقة للترقية بازدواجيه الهدف لدى العامل.
- 2- توجد علاقة للنقل الوظيفي بازدواجيه الهدف لدى العامل.
- 3- توجد علاقة للتسرب الوظيفي بازدواجيه الهدف لدى العامل.

من خلال هذه النتائج نجيب على صحة الفرض الرئيس القائل بأن: توجد علاقة بين دوران العمل وازدواجية الهدف لدى العامل, حيث يبدو ذلك جليا من خلال تلكم العلاقة بين الترقية كعامل أساسي في المؤسسة وازدواجية الهدف لدى العامل, ووجود العلاقة كذلك بين النقل الوظيفي وازدواجية الهدف لدى العامل, بالإضافة الى وجود الصلة بين التسرب الوظيفي وازدواجية الهدف لدى العامل, وذلك من خلال القوانين واللوائح التي تفرضها المؤسسة على الفاعلين مما تجعل أهدافهم مهمشة وكذا صرامة السلطة في تنفيذ القرارات وعلى العاملين مما يؤثر على تحقيق الأهداف ويجعلهم يتتهجون استراتيجيات خاصة بهم من أجل تحقيق أهدافهم الذاتية في ظل هامش من الحرية العقلانية المحدودة، ومشكلين بذلك سلطة موازية على حد قول كروزييه، تضاهي في قوتها تلكم السلطة الرسمية، ومنه تعكس هاته الأبعاد بالضرورة وجود العلاقة الرئيسية بين دوران العمل وازدواجية الهدف لدى الفاعل.

## خلاصة:

وفي الاخير ومن خلال ما سبق فإن هذا الفصل الذي يعتبر اللبنة الأساسية للدراسة حيث تم التعرف من خلاله على منهج المتبع في الدراسة، وكذا تم التعرف على عينة الدراسة بالإضافة الى اختبار فرضيات الدراسة التي وضعناها، وتمت الاجابة على تساؤلات الدراسة وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي تمثلت في وجود علاقة بين دوران العمل وازدواجية الهدف لدى الفاعل، وذلك من خلال وجود علاقة بين الترقية والنقل الوظيفي وكذا التسرب الوظيفي بازدواجية الهدف، ومن خلال النتائج نستخلص بأن عمال مؤسسة ENAFOR بحاسي مسعود ، لهم ازدواجية في أهدافهم أي أن لكل فاعل داخل هذه المؤسسة له هدفه الخاص والذي يسعى إلى تحقيقه من خلال اعتماد على استراتيجيات خاصة.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة المتحصل عليها والتي تمحورت حول علاقة دوران العمل بإزدواجية الهدف لدى الفاعل، والتي أجريت على عينة لعمال المؤسسة الوطنية للتقريب بحاسي مسعود، ارتأينا لوضع مجموعة من الاقتراحات التي يمكن العمل بها والاستفادة منها، والتي لخصناها فيما يلي:

- ✓ ضرورة إعادة النظر في سلم الأجور والرواتب ورفع الأجر القاعدي والعلاوات لموظفي المؤسسات البترولية بما يتناسب مع الوضع الاقتصادي السائد ، والأخذ بعين الاعتبار أن قطاع المحروقات مصنف ضمن قطاع الأعمال الشاقة.
- ✓ وضع نظام عادل للترقية، تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، والأداء المتميز وذلك لتحقيق العدالة التنظيمية.
- ✓ وضع نموذج واضح للعاملين لتحفيز العمال الذين يتم نقلهم أو ترقيةهم لوظائف أخرى وذلك كأداة دفع لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ خلق و توفير بيئة مشجعة ومحفزة للعمل وذلك بغية تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال.
- ✓ ضرورة مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في البيئة الخارجية خاصة في مجال تسيير الحياة المهنية للموظفين.
- ✓ ضرورة وضع آليات فعالة لنقل الأفراد إلى أقسام أخرى بحيث لا تفقد المؤسسة هاته الكفاءات ، بل بالعكس تسفيد من خبراتها السابقة مما يحقق زيادة في الفعالية الانتاجية.
- ✓ محاولة تحديث القوانين والاتفاقيات المعمول بها داخل المؤسسة حتى تكون أكثر تلبية لإحتياجات العاملين.

الخاتمة

## الخاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا بشقيه النظري والميداني أن دوران العمل من أهم العوامل داخل المؤسسة والتي تؤثر على استقرار العمال والتي يتم تحديدها من خلال مدى ارتباط الأهداف المسطرة لكل عامل مع الأهداف العامة للمؤسسة.

فدوران العمل ظاهرة ذات أهمية كبيرة نظرا لتأثيرها البالغ في تحقيق أهداف المؤسسة، فوضع إستراتيجية واضحة المعالم وكذا الاستخدام الأمثل للمورد البشري ومواكبة التطورات التكنولوجية ووضع نظام ترقيات فعال مبني على العدالة التنظيمية من شأنه خلق بيئة عمل مناسبة تساهم في ضمان الاستقرار والمحافظة على هذا المورد البشري خاصة في ظل تنوع أهدافهم فمنهم من يبحث عن عائد مادي أكثر ، ومنهم من يبحث عن تكوين شبكة علاقات وظيفية واجتماعية، ومنهم من يبحث عن الاستقرار العائلي.

وانطلاقا من المعطيات النظرية و الميدانية في دراستنا خاصة بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها وتحليلها وتفسيرها، تحققنا من الفرضية الرئيسية حيث تبين لنا بأنه يوجد علاقة إرتباطية بين دوران العمل وازدواجية الهدف لدى الفاعل.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. أبوبكر، مصطفى محمود. الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية. 2004.
2. أحمد ابراهيم عبد الله ابو سن، إدارة الموارد البشرية ط1، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2007.
3. أحمد زردومي: ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه غير منشورة، علم الاجتماع الصناعي، قسنطينة، 1994.
4. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999.
5. الأصفر أحمد، أديب عقيل، دراسات معاصرة في علم الاجتماع، علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الانسانية قسم علم الاجتماع، 2012.
6. آل مذهب معدي محمد، تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي، دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود، الرياض، معهد الادارة العامة، 1999.
7. بدوي أحمد زكي، علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1986.
8. بن الزاوي حليلة، أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
9. بن منصور رفيقة، "الإستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص -دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية، سطيف"، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر. 2014.

10. تركي عبد العزيز الهليل ، "عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية"، دراسة ماجستير بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجمع الطبي، الرياض ، السعودية، 2003.
11. تيرنر جونثان، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمد سعيد فرح، منشأة المعارف، الاسكندرية، ط2، 2000.
12. تيشات سموى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة من أجل نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
13. جاري ديسلر- إدارة الموارد البشرية، دار المريخ ، الرياض، السعودية، 2009.
14. الحربي أحلام عامر، التسرب الوظيفي أسبابه وآثاره وسبل التعامل معه من وجهة نظر العاملين بوزارة الخدمة المدنية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .المملكة العربية السعودية، 2015.
15. حسين حمودة المهدي - شرح أحكام الوظيفة العامة - ط1 - المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، 1968.
16. حمادة بن صالح الظاهري، بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، دراسة تطبيقية على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007،
17. الحوراني محمد عبد الكريم، تأويل الاستغلال في نظرية علم الاجتماع، العناصر التكميلية لنظرية سوسيولوجية في الاستغلال، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

18. خالد حامد : نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو إقتصادية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2011.
19. خالد عبد الله إبراهيم وزيد خوام محمود، المناخ التنظيمي وتأثيره في تسرب الموظفين، بحث استطلاعي في معمل السجاد العراقي، 2016.
20. دبله عبد العالي، مدخل الى التحليل السوسيوولوجي، منشورات مخبر المسألة التربوية في الجزائر في ظل التحديات الراهنة، منشور رقم 2 جامعة محمد خيضر بسكرة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
21. ريم عمورة، "اثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل"، دراسة ماجستير في ادارة الأعمال بجامعة دمشق، سوريا، 2014.
22. سرحان سلمان عكاب، " تدوير العمل للاعبين دوري النخبة بكرة القدم في العراق"، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد الثاني، المجلد الخامس ، 2012.
23. سوينغود آلان، النظرية في علم الاجتماع، ترجمة السيد عبد العاطي السيد، دار المعرفة الجامعية الأزاريطة، مصر ، 2005.
24. شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع. 2007.
25. الشيخ، محمد الخضر، أثر بيئة العمل الداخلية على تدوير العمل الإختياري- بالتطبيق على بعض الجامعات السودانية"، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان. 2014.
26. الصافي، حامد التاج حامد، إدارة املاوارد البشرية: مدخل تطبيقي. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1996.
27. صديقي نبيلة: نقل الموظف بين العقوبة التأديبية المقنعة والإجراء التنظيمي الداخلي.

28. الصراف زكي، عوني هلسا ، " العوامل المؤثرة على دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة" ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، عدد 32، 2013.
29. صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
30. صيام شحاتة، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية الى مابعد الحداثة، مصر، العربية للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
31. العابد ليندة، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، دراسة ميدانية بمركب النسيج EATIT باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2011.
32. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة – الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
33. عبد الرحمن عبد الله محمد، النظرية في علم الاجتماع، النظرية السوسولوجية المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.
34. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993.
35. عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
36. عمران كامل محمد، المدارس الاجتماعية المعاصرة، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الانسانية، 2003.
37. الغانم، وليد بن إبراهيم بن غانم. الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالأداء دراسة على جمارك المطارات الدولية في المملكة العربية السعودية . رسالة

- ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية . المملكة العربية السعودية. 2003.
38. قابوسة نجاة و خنوفة جواهر "الحرك المهني وعلاقته بإزدواجية الهدف لدى الفاعل"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع التنظيم وعمل، جامعة الوادي ، الجزائر، 2019.
39. الكبيسي عامر، " السلوك التنظيمي"، دار الرضا، دمشق، 2005.
40. كمال عبد الحميد الزيات: علم الإجتماع المهني. مدخل نظري، مكتبة النهضة للنشر، القاهرة، 1987.
41. كمال مولوج، العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي لأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء، 2014 .
42. لحبيب المعمرى، التنظيم في النظرية السوسولوجية، منشورات مركز الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، كلية الآداب والعلوم الانسانية، ظهر المهرارز، فاس، 2009.
43. ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار المطبوعات والمعرفة الجامعية، الإسكندرية 1983.
44. الماحي عبد النور: الحراك الإجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية-وهران، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، 2015.
45. محمد المهدي بن عيسى، علم الاجتماع التنظيم من سوسولوجية العمل الى سوسولوجية المؤسسة، 2010.
46. محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، 1975.
47. محمد فؤاد مهنا، الوجيه في القانون الإداري، مطبعة الشاعر، الإسكندرية، 1961.

48. محمد ممدوح ختلان، " العوامل المؤثرة في إنخفاض معدل تدوير العمل واستقرار العاملين" - دراسة ميدانية في المعهد التقني الجويجة"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 10، 2010.
49. مدثر حسن سالم عز الدين، امير محمد علي المؤمن: دور سياسة الترقية والنقل في رفع كفاءة اداء العاملين - دراسة حالة في جامعة دنقلا بالسودان، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، م 39 ع 3، 2019.
50. مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام - دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة بسكرة، 2014.
51. مكناسي محمد، التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفين المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر.
52. الملحم وليد عبد المحسن، ضغوط العمل وعلاقتها بالاتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على عمال الأمن العاملين بشركة الحراسة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2007.
53. منال فوزي القطاونة: العوامل التي تؤدي الى الدوران الوظيفي لدى معلم ومعلمات المدارس الخاصة في اقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية - الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2007.
54. موبلي وليام، تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه. ترجمة محمد نجيب المقطوش. الرياض: معهد الإدارة العامة. 1982.
55. موسى، بكري الطيب إدارة الأفراد، الخرطوم: مطبعة جي تاون. 2002
56. نورين مولود، البشير عبد الكريم: دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، م 4 ع 8، 2018 .

57. الهليل عبد العزيز، عوامل تسرب الموظفين بالقطاعات الصحية وانعكاساتها الإدارية والأمنية، دراسة ميدانية على مستشفى قوى الأمن الداخلي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
58. Bernard Mottez, "**La sociologie industrielle**", P.U.F, "Que sais-je", n°1445, Paris, 1975.
59. C. Lafaye, "**La sociologie des organisation**", Nathan, Paris, 1996.
60. Dávila, C. V. (2021, February). Puerto Rico School Administrators' Authentic Leadership and Turnover Intent Moderated by Supervisor Support. Ph.D. Unated States of America: Walden University.
61. E. Friedberg, "**l'analyse sociologique des organisations**", n°28, GREP, 1988.
62. M. Crozier & Friedberg, "**l'acteur et le système**", édition du Seuil, Paris, 1977.
63. Michel Crozier, "**Le phénomène Bureaucratique**", Seuil, Paris, 1971.
64. Ph, Selznick, "**Foundations of the Theory of Organization**" ASR, 1948, n°1, vol 13, cité par: Catherine Ballé.
65. Philippe Bernoux, "**A quoi sert la sociologie des organisations**" sciences humaines, n°20, 1998.
66. R.K. Merton, "**Éléments de théorie et de méthode sociologue**", Librairie Plon, Paris, 1965.
67. R.K. Merton, "**The unanticipated consequence of purposive social action**" American Sociological Review, 1936.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان موجّه إلى عمال المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR حاسي مسعود

تحت إشراف الدكتور :

مرابط شوقي

إعداد الطلبة:

- بية أيمن

- جمل ع. الحميد

زملائي الأفاضل، زميلاتي الفضليات :

في إطار إعدادنا لمذكرة تخرّج مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل الموسومة بـ: "علاقة دوران العمل بإزدواجية الهدف لدى العامل" نرجو من سيادتكم التكرم بالاجابة على هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة. كما أعلمكم أن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق على الأسئلة، ولتكونوا متأكدين أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام على تعاونكم الكريم.

المحور الأول : المعلومات الشخصية .

(1) العمر : - من [21 - 30] سنة  - من [31 - 40] سنة

- من [41 - 50] سنة  - من [51 - 60] سنة

(2) الجنس :  ذكر  أنثى

(3) الحالة الإجتماعية:  أعزب  متزوج

(4) المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

(5) الأقدمية : - من [1 - 8] سنوات  - من [9 - 16] سنة

- من [17 - 24] سنة  - من [25 - 32] سنة

الإجابات		محاور الدراسة	3
لا	نعم	المحور الأول : الترقية	
		1 ترتبط كل عملية ترقية في الدرجة بزيادة في الراتب ؟	
		2 تمثل كل ترقية في السلم الوظيفي خطوة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية ؟	
		3 تسعى للحصول على ترقية وظيفية من أجل تحقيق الذات في المجتمع ؟	
		4 ترتبط عملية الترقية مهما كانت بزيادة فعاليتك في المؤسسة ؟	
		5 تدرجك في الرتبة أو السلم الوظيفي يزيد من إحساسك بالإنتماء للمؤسسة ؟	
		6 ترقيةك الى رتبة وظيفية أعلى تحقق لك التقدير والإحترام الوظيفي ؟	
		7 ترقيةك الى رتبة وظيفية أعلى توسع علاقاتك الوظيفية ؟	
		8 تساهم ترقيةك الوظيفية في توسيع دائرة علاقتك الإجتماعية ؟	
		9 حسب رأيك ، حدد الأهداف التي تنتج عن عملية ترقيةك الوظيفية ؟ - -	
لا	نعم	المحور الثاني : النقل الوظيفي	
ترتبط حركة نقل العمال بين المصالح والإدارات المختلفة للمؤسسة بمجموعة من الأهداف :			
		10 لأهداف مادية .	
		11 تقليل الضغوطات المهنية .	
		12 منصب عمل قريب للسكن العائلي .	
		13 منصب عمل أقل جهدا .	
		14 تقليل وتجنب الصراع .	
		15 إتاحة الفرصة للمشاركة في تطوير المؤسسة .	
		16 الاحساس بالإنتماء .	
		17 فرص تحقيق التقدير والاحترام .	

			18	كسر الروتين في العمل.
			19	تكوين علاقات وظيفية .
			20	أهداف أخرى أذكرها ؟ - -
				<b>المحور الثالث : التسرب الوظيفي</b>
لا	نعم		21	تخليك عن منصبك الوظيفي في المؤسسة مرتبط بفرص بديلة افضل ؟
			22	تترك العمل في المؤسسة إذا تحصلت على عرض عمل أكثر أجرا ؟
			23	تستقيل من العمل في حالة حصولك على عرض عمل بنفس الراتب لكن اقل جهدا ؟
			24	تتخلى عن منصبك الوظيفي اذا كانت ظروف العمل غير آمنة ؟
			25	عدم تكيفك مع بيئة العمل يدفعك للبحث عن البديل ؟
			26	بعدك عن السكن يحدد رغبتك في الاستقالة من العمل ؟
			27	مؤهلاتك العلمية تدفعك للبحث عن وظيفة أخرى تتناسب مع مؤهلاتك ؟
			28	غياب العدالة التنظيمية في المؤسسة يدفعك للتفكير في البحث عن البديل الوظيفي ؟
			29	يرتبط تقاعدك المسبق بزيادة المسؤوليات الأسرية ؟
			30	يرتبط تخليك عن وظيفتك الحالية والبحث عن عمل آخر بأهداف أخرى ، أذكرها ؟ - - -

الملحق رقم 02 : نموذج ترقية

<b>ENAFOR SMI.QHSE</b>	<b>PROPOSITION DE PROMOTION</b>	<b>STRUCTURE :</b>
----------------------------	---------------------------------	--------------------

Direction		
-----------	--	--

Nom : .....	Prénom(s) : .....	Mat : .....
Date de recrutement : .....		Niveau d'instruction : .....
Formation professionnelle : .....	Diplômes : .....	

<p><b>Dernier poste occupé</b></p> <p>Classe : .....</p> <p>Date d'accès : .....</p> <p>→ [ ]</p> <p style="text-align: center;"><b>Appréciations de la hiérarchie</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p><b>Poste Proposé</b></p> <p>Classe : .....</p> <p>Effectif requis : .....</p> <p>Effectif existant : .....</p> <p>Ecart : .....</p> <p>→ [ ]</p> <p style="text-align: center;"><b>Exigences du poste</b></p> <p>Niv. d'instruction: .....</p> <p>Diplôme : .....</p> <p>Nbr. années expérience : ..... ans</p> <p>Qualités particulières : .....</p> <p>.....</p>
---	---

<b>Responsable direct</b>	<b>Responsable hiérarchique</b>
Nom : .....	Nom : .....
Qualité : .....	Qualité : .....
Date : ..... Visa : .....	Date : ..... Visa : .....

<b>Notation moyenne</b>	<b>Activité des deux dernières années</b>	<b>Nbr. jours absence</b>
Année : ..... Note : ...../.....	Année : ..... Nbr jours : .....	Année : ..... Nbr jours : .....
Année : ..... Note : ...../.....	<b>Dernière Sanction Disciplinaire</b>	
Date : ..... Nature : .....	Motif : .....	
Nom & prénom(s) : .....		Visa : ..... Date : .....

<b>Décision</b>	}	Proposition :	Acceptée <input type="checkbox"/>	Ajournée <input type="checkbox"/>	Motif : .....
			Refusée <input type="checkbox"/>	}	.....
<b>Le Directeur Ressources Humaines</b>					

الملحق رقم 03 : طلب نقل داخلي بين مصالح وإدارات المؤسسة

<b>ENAFOR SM.QHSE</b>	<b>DEMANDE REGLEMENTAIRE DE MUTATION INTER-STRUCTURE &amp; INTRA-STRUCTURE</b>	<b>STRUCTURE :</b>
---------------------------	--	--------------------

Cadre Supérieur     Personnel Cadre, Maîtrise et Exécution

**Demandeur**

Nom : ..... Prénom : ..... Mlle : .....

Niveau d'instruction (Diplôme) : ..... Date de recrutement : .....

**Structure actuelle :** ..... **Affectation :** .....

**Poste actuel :** ..... **Classe :** ..... **Date d'accès :** .....

**Motif de la demande :** .....

**Structure d'accueil :** ..... **Affectation :** .....

**Poste de travail :** ..... **Classe :** .....

**Avis (Structure de départ)**

Niveau Hiérarchique	Avis	Date & Visa
Chef de Département		
Directeur		
Directeur Général Adjoint		

**Structure d'accueil**

Effectif du poste sollicité : Requis ..... Effectif existant : ..... Ecart : .....

Demande reçue le : ..... Date souhaitée pour la prise de fonction : .....

**Avis & visa du Directeur de la structure**

**Avis & visa du Directeur Général Adjoint**

.....

.....

Décision de la Direction Ressources Humaines	Décision de la Direction Générale (*)

(\*) Décision de la Direction Générale dans le cas des Cadres Supérieurs.

الملحق رقم 04 : طلب نقل خارجي من المؤسسة الى المؤسسة الأم سوناطراك وفروعها

ENAFOR SMI.QHSE	DEMANDE REGLEMENTAIRE DE MUTATION EXTERNE	STRUCTURE : DRHU
		INDICE : 02

**DEMANDEUR :**

Nom : ..... Prénom : ..... Matricule: .....

Niveau d'instruction (Diplôme) : .....

Date de recrutement : .....

Structure actuelle : .....

Affectation : .....

Poste actuel : ..... Classe : ..... Date d'accès : .....

Motif de la demande : .....

.....

**ENTREPRISE/ORGANISME D'APPARTENANCE**

**Avis de la hiérarchie**

Niveau Hiérarchique	Avis	Réserves	Date & Visa
Responsable de la structure			
Directeur Ressources Humaines			

Direction Général	Décision	Date & Visa
Président Directeur Général		

**ENTREPRISE/ ORGANISME D'ACCUEIL**

Entreprise/Organisme : .....

Adresse : .....

Poste de travail : .....

Date souhaitée pour la prise de fonction : .....

.....

Avis/Décision de la Direction Ressources Humaines	Décision de la Direction Générale