



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة باجي مختار – عنابة



كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علم اجتماع تنمية موارد بشرية

**تمثلات النجاح الوظيفي / المهني لدى الموظف الجزائري**

**" دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية الطارف "**

إشراف الأستاذ الدكتور : فريحة محمد كريم

من اعداد الطالبة : علام عتيقة

السنة الجامعية : 2020 / 2019

## فهرس الموضوعات

- 1 ..... كلمة شكر
- 2 ..... الاهداء
- 3 ..... ملخص الدراسة بالعربية
- 4 ..... ملخص الدراسة بالانجليزية
- 5..... فهرس الموضوعات
- 10 ..... فهرس الجداول
- ..... فهرس الاشكال
- ..... فهرس الملاحق
- أ - د ..... مقدمة

### الاطار النظري للدراسة

#### الفصل الاول : الاطار الاشكالي و المفهمي للدراسة

- 07..... اولاً : اشكالية الدراسة
  - 09 ..... ثانياً : التساؤلات الفرعية للدراسة
  - 10..... ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع
  - 10 ..... رابعاً : اهداف واهمية الدراسة
  - 12 ..... خامساً : مفاهيم الدراسة
  - 12..... 1: مفهوم التمثلات الاجتماعية
  - 18 ..... 2: مفهوم النجاح الوظيفي / المهني
  - 21 ..... 3 : مفهوم المسار الوظيفي المهني
  - 23..... سادساً : الدراسات السابقة
  - 23..... 1 : الدراسات العربية
  - 29..... 2: الدراسات الاجنبية
  - 35..... 3: التعقيب الدراسات السابقة
  - 35..... 4: اهم ما يميز الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة
- الفصل الثاني: من النجاح في المسار الوظيفي الى الشعور بالنجاح الوظيفي/ المهني

38	تمهيد الفصل
39	اولا : ماهية المسار الوظيفي / المهني
39	1 : مفهوم المسار الوظيفي
41	2 : أهمية المسار الوظيفي / المهني
41	3: خصائص المسار الوظيفي / المهني
42	4: تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي / المهني
43	5:معايير تقييم النجاح في المسار الوظيفي/المهني
43	أ: معايير تقييم موضوعية
44	ب: معايير تقييم ذاتية
46	ثانيا : أساليب تنمية المسار الوظيفي/ المهني
46	1: أسلوب الترقية
47	2: أسلوب التكوين
49	3: أسلوب التدوير الوظيفي
50	4: أسلوب الإثراء الوظيفي
51	5: أسلوب التمكين الوظيفي
52	6: أسلوب تفويض السلطة
53	7: أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار
54	ثالثا : معوقات تنمية المسار الوظيفي / المهني في المؤسسات العمومية
57	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : المقاربات النظرية للنجاح الوظيفي / المهني
59	تمهيد الفصل
	اولا : دافعية الانجاز ( النجاح الوظيفي \ المهني )
	1: ماهية دافعية الانجاز
60	أ: مفهوم دافعية الانجاز
61	2: أهمية الدافعية في مجال التنظيمات

62	..... أنواع الدوافع	3:
62	..... أ: الدوافع الأولية و الدوافع الثانوية	
62	..... ب: الدوافع الفردية و الدوافع الاجتماعية	
63	..... ج : الدوافع الشعورية و الدوافع اللاشعورية	
64	..... 4 : مستويات الدافعية و علاقتها بطبيعة المهارات	
	ثانيا : أهم النظريات المفسرة للنجاح الوظيفي / المهني	
	أ : النظريات الكلاسيكية	
65	..... Frederick Taylor _ فريدريك تايلور	1: نظرية الادارة العلمية –
66	..... Elton Mayo - التون مايو	2 : نظرية العلاقات الانسانية –
	ب : النظريات النفسية	
68	..... A .H .Maslo - أبرهام ماسلو	1 : نظرية الحاجيات –
70	..... McClelland	2: نظرية ماكليلاند –
71	..... Atkinson	3 : نظرية اتكنسون –
73	..... Weiner	نظرية العزو السببي- واينر –
73	..... Herzberg	نظرية العاملين- لهيرزبيورج _
	ج : النظريات الحديثة في دراسة الدافعية .	
76	..... Victor Vroom	1: نظرية التوقع –
78	..... J Stacy Adams.	2: نظرية العدالة لستاسي آدمز –
80	..... LOCKE ZALTHEM	3: نظرية المشاركة في الأهداف .
82	.....	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع : الاطار المنهجي و الميداني للدراسة	
84	.....	تمهيد الفصل
85	.....	أولا :المنهج المستخدم.....
85	.....	أدوات جمع البيانات
88	.....	ثانيا : مجالات الدراسة
88	.....	1 : المجال الزماني

89	المجال المكاني
92	المجال البشري و عينة الدراسة
	رابعاً : الصدق و الثبات لاداة الدراسة ( الاستبيان )
94	1 صدق الاستبيان
	خامساً : عرض وتحليل البيانات
100	1: عرض وتحليل بيانات المحور الاول
112	2: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني
130	3: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث
143	4: عرض وتحليل بيانات المحور الرابع
152	5: عرض وتحليل بيانات المحور الخامس
167	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة
169	تمهيد الفصل
170	اولاً : مناقشة و تحليل نتائج الدراسة في ظل التساؤلات الفرعية للدراسة
178	ثانياً : مناقشة و تحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
183	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
184	خلاصة الفصل
185	❖ الخاتمة
188	❖ قائمة المراجع
194	❖ الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
-------	---------	--------

92	الجدول رقم (1) المجتمع الكلي للدراسة	01
95	الجدول رقم (2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.	2
96	الجدول رقم (3) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني .	3
97	الجدول رقم (4) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث .	4
98	الجدول رقم (5) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات الرابع الأول.	5
99	الجدول رقم (6) يوضح مدى الاتساق الداخلي للمحاور الاربعة .	6
100	الجدول رقم (7) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس .	7
102	الجدول رقم (8) توزيع افراد العينة حسب متغير السن .	8
104	جدول رقم (9) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .	9
106	الجدول رقم (10) توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية .	10
108	جدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة .	11
110	جدول رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الترقيات .	12
112	الجدول رقم (13) يعرض معامل ارتباط الفا كرمباخ للمحور الثاني .	13
112	الجدول رقم (14) يعرض توزيع افراد العينة حسب اساس النجاح الوظيفي / المهني .	14
116	الجدول رقم (15) ترتيب العبارات (7-8-9) حسب المتوسط الحسابي لإجابات افراد العينة .	15
119	الجدول رقم (16) يعرض توزيع افراد العينة حسب معنى النجاح الوظيفي / المهني .	16
125	الجدول رقم (17) ترتيب العبارات (10-11-12-13) حسب المتوسط الحسابي لإجابات افراد العينة	17
127	الجدول رقم (18) يعرض توزيع افراد العينة حسب العوامل المؤثرة في النجاح الوظيفي	18
129	الجدول رقم (19) يعرض ترتيب العبارات (14-15) حسب العوامل المساعدة على بلوغ النجاح الوظيفي / المهني .	19
131	الجدول رقم (20) يعرض معامل ارتباط الفا كرمباخ لفقرات للمحور الثالث من الاستثمار .	20
132	الجدول رقم (21) يعرض توزيع افراد العينة حسب السبل الشرعية التي يتصورون انها كفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي / المهني	21
138	الجدول رقم (22) يعرض توزيع افراد العينة حسب السبل الغير شرعية التي يتصورون انها كفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي / المهني .	22
144	الجدول رقم (23) يعرض معامل ارتباط الفا كرمباخ لفقرات للمحور الرابع من الاستثمار .	23
145	الجدول رقم (24) يعرض توزيع افراد العينة حسب المتوسطات الحسابية لأهمية الخصائص الذهنية في بلوغ النجاح الوظيفي / المهني	24

25	الجدول رقم (25) يعرض توزيع أفراد العينة حسب أهمية الخصائص الاجتماعية في بلوغ النجاح الوظيفي / المهني .
26	الجدول رقم (26) يعرض توزيع أفراد العينة حسب أهمية الخصائص النفسية في بلوغ النجاح الوظيفي / المهني
27	الجدول رقم (27) ترتيب أهمية الخصائص (الذهنية –الاجتماعية –النفسية ) في بلوغ النجاح الوظيفي / المهني حسب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة .
28	الجدول رقم (28) يعرض معامل ارتباط الفا كرمباخ لفقرات للمحور الخامس من الاستمارة .
29	الجدول رقم (29) يعرض توزيع أفراد العينة حسب تمثلاتهم واقع مسارهم الوظيفي .
30	الجدول رقم (30) يعرض توزيع أفراد العينة طبيعة طموحهم الوظيفي .
31	الجدول رقم (31) ترتيب العبارات (41-42-43-44 ) حسب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة .

### فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل رقم (1) رسم تمثيلي يوضح الية عمل التمثلات	
02	الشكل رقم (2) نموذج متكامل لمراحل المسار الوظيفي	
03	الشكل رقم (3) تقييم الفرد نفسه لنجاحه الوظيفي / المهني	
04	الشكل رقم (4) العلاقة بين الدافعية وطبيعة المهارة	
05	الشكل رقم (5) رسم تمثيلي لسلم ماسلو للحاجيات	
06	الشكل رقم (6) رسم تمثيلي لنظرية العاملين لهيرزيبورج	
07	الشكل رقم (7) رسم تصوري لنظرية التوقع	
08	الشكل رقم (8) رسم توضيحي للعلاقة بين الشعور بالعدالة و السلوك التنظيمي	
9	الشكل رقم (9) التمثيل البياني للمجتمع الكلي للدراسة	
10	الشكل رقم (10) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	
11	الشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	
12	الشكل رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	
13	الشكل رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية.	
14	الشكل رقم (14) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	
15	الشكل رقم (15) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الترقيات.	

16	الشكل رقم (16) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم 7
17	الشكل رقم (17) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم 8
18	الشكل رقم (18) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم 9
19	الشكل رقم (19) يوضح ترتيب اجابات افراد العينة على العبارات رقم (7-8-9) حسب المتوسطات الحسابية.
20	الشكل رقم (20) رسم بياني يوضح توزيع اجابات افراد العينة حسب العبارة رقم 10
21	الشكل رقم (21) رسم بياني يوضح توزيع اجابات افراد العينة حسب العبارة رقم 11
22	الشكل رقم (22) رسم بياني يوضح توزيع اجابات افراد العينة حسب العبارة رقم 12
23	الشكل رقم (23) رسم بياني يوضح توزيع اجابات افراد العينة حسب العبارة رقم 13
24	الشكل رقم (24) رسم بياني لترتيب اجابات افراد العينة على العبارات (10-11-12-13) حسب للمتوسطات الحسابية.
25	الشكل رقم (25) رسم بياني يوضح اجابات افراد العينة على العبارة (14)
26	الشكل رقم (26) رسم بياني يوضح اجابات افراد العينة على العبارة (15)
27	الشكل رقم (27) رسم بياني لترتيب اجابات افراد العينة على العبارات (14-15) حسب للمتوسطات الحسابية.
28	الشكل رقم (28) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (16)
29	الشكل رقم (29) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (17)
30	الشكل رقم (30) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (18)
31	الشكل رقم (31) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (19)
32	الشكل رقم (32) يعرض ترتيب العبارات (16-17-18-19) حسب المتوسطات الحسابية لاجابات افراد العينة .
33	الشكل رقم (33) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (20)
34	الشكل رقم (34) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (21)
35	الشكل رقم (35) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (22)
36	الشكل رقم (36) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (23)
37	الشكل رقم (37) يعرض توزيع افراد العينة حسب ترتيب السبل الغير شرعية الي يتصورون انها كفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي / المهني
38	الشكل رقم (38) يعرض توزيع افراد العينة حسب المتوسطات الحسابية لأهمية الخصائص الذهنية في بلوغ النجاح الوظيفي / المهني .
39	الشكل رقم (39) يعرض توزيع افراد العينة حسب المتوسطات الحسابية لأهمية الخصائص الاجتماعية في بلوغ النجاح الوظيفي / المهني .

40	الشكل رقم(40) يعرض توزيع أفراد العينة حسب المتوسطات الحسابية لأهمية الخصائص النفسية في بلوغ النجاح الوظيفي /المهني .
41	الشكل رقم(41) ترتيب اهمية الخصائص (الذهنية –الاجتماعية –النفسية ) في بلوغ النجاح الوظيفي / المهني حسب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة .
42	الشكل رقم (42) يعرض توزيع افراد العينة حسب الاجابة على العبارة (36) .
43	الشكل رقم (43) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (37) .
44	الشكل رقم (44) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (38) .
45	الشكل رقم (45) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (39) .
46	الشكل رقم (46) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (40) .
47	الشكل رقم(47) ترتيب العبارات (40-39-38-37-36) لاجابات أفراد العينة حسب المتوسط الحسابي.
48	الشكل رقم (48) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (41) .
49	الشكل رقم (49) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (42) .
50	الشكل رقم (50) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (43) .
51	الشكل رقم (51) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (44) .
52	الشكل رقم (52) ترتيب العبارات (44-43-42-41 ) حسب المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين .
53	الشكل رقم (51) نموذج تصوري لتدرج الحاجيات لدى أفراد عينة الدراسة .

#### فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بالطارف	
02	استمارة البحث	
03	تحكيم الاستمارة	
04	مخرجات برنامج SPSS	

## مقدمة

تلعب الإدارة العمومية دورا حيويا في بناء الدولة , هذه الأخيرة التي أصبح نشاطها مشروط في جانب كبير منه , بالنوعية التي تؤدي بها الموارد البشرية ووظائفها , خاصة وان المجتمع يزداد تعقيدا وتزداد معه طلبات وتطلعات المواطنين المستعملين للمصالح العمومية هذا في مقابل محدودية موارد و إمكانيات القطاع العام من ناحية واعتماد نموذج الهياكل تنظيمية البيروقراطية والتي لا تسمح بتدفق المعلومات, وتكرس المركزية من ناحية أخرى , وعلى الرغم من التدابير المتخذة من طرف أصحاب القرارات وتخصيص ميزانيات هائلة لدفع عجلة تنمية الموارد البشرية لا تزال هذه العملية تتسم بالبطء و التذبذب نتيجة وجود العديد من المعوقات والعراقيل التي تحول دون تحقيق الأهداف .

لقد أدى تنامي الوعي بأساليب الإدارة الحديثة ومتطلباتها إلى زيادة الإيمان بأهمية إتباع الأساليب العلمية للاستثمار الأمثل في الموارد البشرية ورفع مستوى الإنتاجية سواء من الناحية السلوكية , الفنية أو الإشرافية, فمهما توفرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية فلا يمكن مجابهة التحديات التي تواجه الحكومات بصفة عامة ومنظمات الأعمال على وجه الخصوص إلا من خلال التحليل الموضوعي لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة ومن ثمة تصميم إستراتيجية تستهدف تحويل الطاقات المحتملة إلى طاقات المستغلة فعليا عن طريق ما يعرف بتخطيط وتسيير المسارات الوظيفية .

وعلى الرغم من الأهمية التي تحظى بها عملية تسيير المسارات الوظيفية سواء بالنسبة لموظف كونها المحدد الرئيس لمستقبله الوظيفي او بالنسبة للمؤسسة كونها تساعد على الاستثمار الامثل للموارد البشرية الممكنة و المتاحة داخل او خارج المؤسسة , إلا أن الاهتمام بها عرف تأخر ملحوظا مقارنة بغيره من المسائل الادارية نتيجة غموض المفهوم و نقص مهارة المدراء في ادارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية ارشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية و بالتالي بلوغ ما يعرف بالنجاح الوظيفي , هذا الاخير الذي يعتبر أحد أهم الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها في الحياة وهذا ما يفسر الأبحاث المكثفة التي أجريت على هذا المفهوم لا سيما في علم النفس والعلوم الاجتماعية والدراسات التي يتمثل هدفها الرئيسي في العثور على المحددات الاساسية لمفهوم النجاح الوظيفي وكذا معايير تقييمه .

لقد قدمت الأدبيات المخصصة في دراسة السلوك التنظيمي مفهوما موضوعيا للنجاح الوظيفي كونه يعبر عن النتائج المهنية التي يمكن ملاحظتها واقرت انه يمكن قياسها بمعايير مثل مستوى الاجر والترقيات و المستوى الهرمي و الهيبة و المكانة وبالتالي فإنه يتعلق العوامل الخارجية التي يمكن تقييمها بشكل موضوعي من قبل الفرد نفسه وايضا من قبل الاخرين .

الى ان قدم كورمان (1980) منظور مختلفا للنجاح الوظيفي- في الواقع ، أظهر هذا البحث أن المديرين التنفيذيين قد يكونون غير راضين عن حياتهم المهنية بينما لديهم مستويات هرمية توجي للمجتمع بنجاح لا يمكن إنكاره. فيمكن للفرد أن يدرك أنه قد نجح على أساس معايير موضوعية ولكنه يشعر بخيبة أمل من الجهد المطلوب أو التوجه الوظيفي و عليه جاءت الدراسة الحالية للبحث في الأحكام و المواقف و المعلومات الصادرة من طرف الموظف الجزائري حول مفهوم النجاح الوظيفي / المهني، ولتحقيق هذا الهدف تم وضع خطة بحث لمعالجة هذا الموضوع و فق جانبين نظري ودراسة ميدانية قسمت جانبين :

**الجانب النظري :** ضمّ الإطار النظري للدراسة وقد احتوى على ثلاثة فصول :

**الفصل الأول :** ويخص الإطار العام للإشكالية من حيث تحديدها ، صياغتها و التي تمحورت تساؤلاتها حول المفهوم السائد في ذهن جماعة العمل حول النجاح الوظيفي واهم السبل و الوسائل التي يراها الموظف كفيلة بتحقيقه بالإضافة الى خصائص الموظف الناجح حسب وجهة نظرهم و اخيرا الطموح الذي يسعى الموظف الجزائري على تحقيقه من خلال العمل ، خصصنا ايضا مساحة لتوضيح اهمية الدراسة واهدافها و كذا المفاهيم الظاهرة والمستترة التي تحتويها و كمحطة اخيرة في هذا الفصل تم التطرق الى الارث النظري لموضوع النجاح الوظيفي من خلال مجموعة من الدراسات السابقة العربية و الاجنبية موضحين في اخرها ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات .

**الفصل الثاني :** نتناول فيه القسم الأساسي للدراسة و تناولنا خلاله الاطار النظري لمصطلح النجاح في المسار الوظيفي على اعتباره مجموعة من المحطات التي يحقق من خلاله الموظف مجموعة من الاشباع الوظيفية و تناولنا فيه ثلاثة محاور اساسية :

- المحور الاول حول ماهية المسار الوظيفي / المهني .

- المحور الثاني حول اساليب تنمية المسار الوظيفي/ المهني .

- المحور الثالث حول معيقات تنمية المسار الوظيفي / المهني .

**الفصل الثالث :** وتم فيه تناول الإطار النظري لموضوع دافعية الانجاز وبلوغ النجاح الوظيفي/ المهني الذي يدخل ضمن المداخل والأصول النظرية, كما تناولنا إسهامات مختلف المدارس في بلورة موضوع الدافعية وقد تناولنا الموضوع وفق تطور المداخل النظرية على ثلاثة مراحل (الفكر الكلاسيكي، الفكر النيوكلاسيكي و الفكر الحديث) .

**الجانب التطبيقي :** ضمّ الاجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة وقد احتوى على فصلين :

**الفصل الرابع :** خصص للعرض الإطار المنهجي للدراسة ، مجالاتها (المكاني و الزماني و البشري )، كما تم توضيح حجم العينة وطريقة اختيارها ،ايضا وسائل جمع البيانات والمنهج ، ثم عرض البيانات في جداول تمثيلها بيانيا و تحليلها و تفسيرها .

**الفصل الخامس :** خصصنا مساحة خلال هذا الفصل الى تحليل نتائج الدراسة كذلك تحليلها على ضوء التساؤلات الفرعية للدراسة و كذلك تحليلها في ظل النظريات من اجل اعطاء تفسيرات منطقية للنسب و النتائج التي توصلت اليها الدراسة و اخيرا قدمنا النتائج العامة للدراسة وكذا طرحنا بعض الاقتراحات والتوصيات.

# الفصل الاول

## الاطار النظري للدراسة

### تمهيد الفصل

اولا: إشكالية الدراسة .

ثانيا : التساؤلات الفرعية للدراسة .

ثالثا : اسباب اختيار الموضوع

رابعا : اهداف و اهمية الدراسة

خامسا : مفاهيم الدراسة

سادسا : الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

أولا : إشكالية الدراسة

تلعب الإدارة العمومية دورا حيويا في بناء الدولة , هذه الأخيرة التي أصبح نشاطها مشروط في جانب كبير منه , بالتنوع التي تؤدي بها الموارد البشرية وظائفها , خاصة وان المجتمع يزداد تعقيدا وتزداد معه طلبات وتطلعات المواطنين المستعملين للمصالح العمومية هذا في مقابل محدودية موارد وإمكانيات القطاع العام من ناحية واعتماد نموذج الهياكل التنظيمية البيروقراطية والتي لا تسمح بتدفق المعلومات, وتكرس المركزية من ناحية أخرى , وعلى الرغم من التدابير المتخذة من طرف أصحاب القرارات وتخصيص ميزانيات هائلة لدفع عجلة تنمية الموارد البشرية لا تزال هذه العملية تتسم بالبطء و التذبذب نتيجة وجود العديد من المعوقات والعراقيل التي تحول دون تحقيق الأهداف.

وعلى الرغم من الأهمية التي تحظى بها عملية تسيير المسارات الوظيفية سواء بالنسبة لموظف كونها المحدد الرئيس لمستقبله الوظيفي او بالنسبة للمؤسسة كونها تساعد على الاستثمار الامثل للموارد البشرية الممكنة و المتاحة داخل او خارج المؤسسة , إلا أن الاهتمام بها عرف تأخر ملحوظا مقارنة بغيره من المسائل الادارية نتيجة غموض المفهوم و نقص مهارة المدراء في ادارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية ارشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية و بالتالي بلوغ ما يعرف بالنجاح الوظيفي , هذا الاخير الذي يعتبر أحد أهم الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها في الحياة وهذا ما يفسر الأبحاث المكثفة التي أجريت على هذا المفهوم لا سيما في علم النفس والعلوم الاجتماعية والدراسات التي يتمثل هدفها الرئيسي في العثور على المحددات الاساسية لمفهوم النجاح الوظيفي وكذا معايير تقييمه .

لقد ظل النجاح الوظيفي مرتبطا بالجوانب الموضوعية للنجاح مثل الاجر و السلطة و مكانة الوظيفة و الهيبة الى ان قدم كورمان (1980) منظور مختلفا له و الذي اكد على ان المفهوم يصعب الإحاطة به كونه يشمل جانبين احدهما ذاتي و الاخر موضوعي والشعور به لا يتعلق فقط بالمستوى المطلق لتحقيق فعل أو

مهمة معينة ولكن له علاقة بالجانب النفسي الفرد , إذن فهو في مجمله الوضعية التي يتوصل فيها الشخص إلى الهدف الذي حدده أو المهمة التي إلتزمها , كما انه منوط بعديد العوامل حيث يوضع الذكاء في المستوى الأول منها , الطموح , الإرادة القيم الشخصية , الإصرار و التعلم, كما تتدخل في إدراكه عناصر أخرى مستقلة عن الجدارة الشخصية مثل الجنس , المنشأ الجغرافي , المنشأ الاجتماعي إلى غير ذلك من العناصر"<sup>1</sup>.

لقد أظهر هذا البحث أن المديرين التنفيذيين قد يكونون غير راضين عن حياتهم المهنية بينما لديهم مستويات هرمية توحى للمجتمع بنجاح لا يمكن إنكاره. فيمكن للفرد أن يدرك أنه قد نجح على أساس معايير موضوعية ولكنه يشعر بخيبة أمل من الجهد المطلوب أو التوجه الوظيفي .

كما أثبتت عديد الدراسات<sup>2</sup> أن النجاح الوظيفي هو نتاج تفاعل العديد من العوامل النفسية والاجتماعية و الثقافية , أهمها وعي الفرد بذاته وتقديره لقدراته وإمكانياته وتحديد أهدافه المستقبلية و مدى قيمة تلك الأهداف بالنسبة إليه , كما انه مرهون من ناحية أخرى بمجموعة من المعايير والتصورات الجماعية و التي يتوقف عليها تحديد مفهوم مشترك للنجاح الوظيفي .

من خلال الشواهد الميدانية لاحظت الباحثة ان الكثير من الموظفين في المؤسسات الجزائرية يميلون الى التركيز على حالات وتجارب نجاح الغير ممن استطاعوا ان يتقلدوا مناصب راقية دون اعطاء السبب الواضح الذي يعطي المشروعية الكافية لتلك التجارب المهنية حتى تسمى بالناجحة من الناحية العملية, كونها لم تكن نتاجا منطقيا لتفاعل عوامل ومؤشرات النجاح المختلفة .

و منه خلال ما سبقا وتأسيسا له تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير مختلف الخصائص الاجتماعية والمعرفية، والثقافية في تشكل القيم والمعايير الاجتماعية و التنظيمية المتعلقة بالنجاح الوظيفي

1 : Sillamy (N), dictionnaire encyclopédique Bordas 1980 .p66

2 : تم اعتماد هذا الحكم من خلال النتائج التي توصلت إليها مختلف الدراسات السابقة التي تم اعتمادها في الدراسة

لدى جماعات العمل في المؤسسة العمومية الجزائرية ,ومن ثمة تحليل العلاقة بين منظومة القيم المعايير وبين تشكل المفاهيم و التصورات الاجتماعية من اجل إعطاء التفسيرات المنطقية لمختلف السلوكيات و التفاعلات المشتركة بينهم والمرتبطة بالنجاح والفشل الوظيفي .

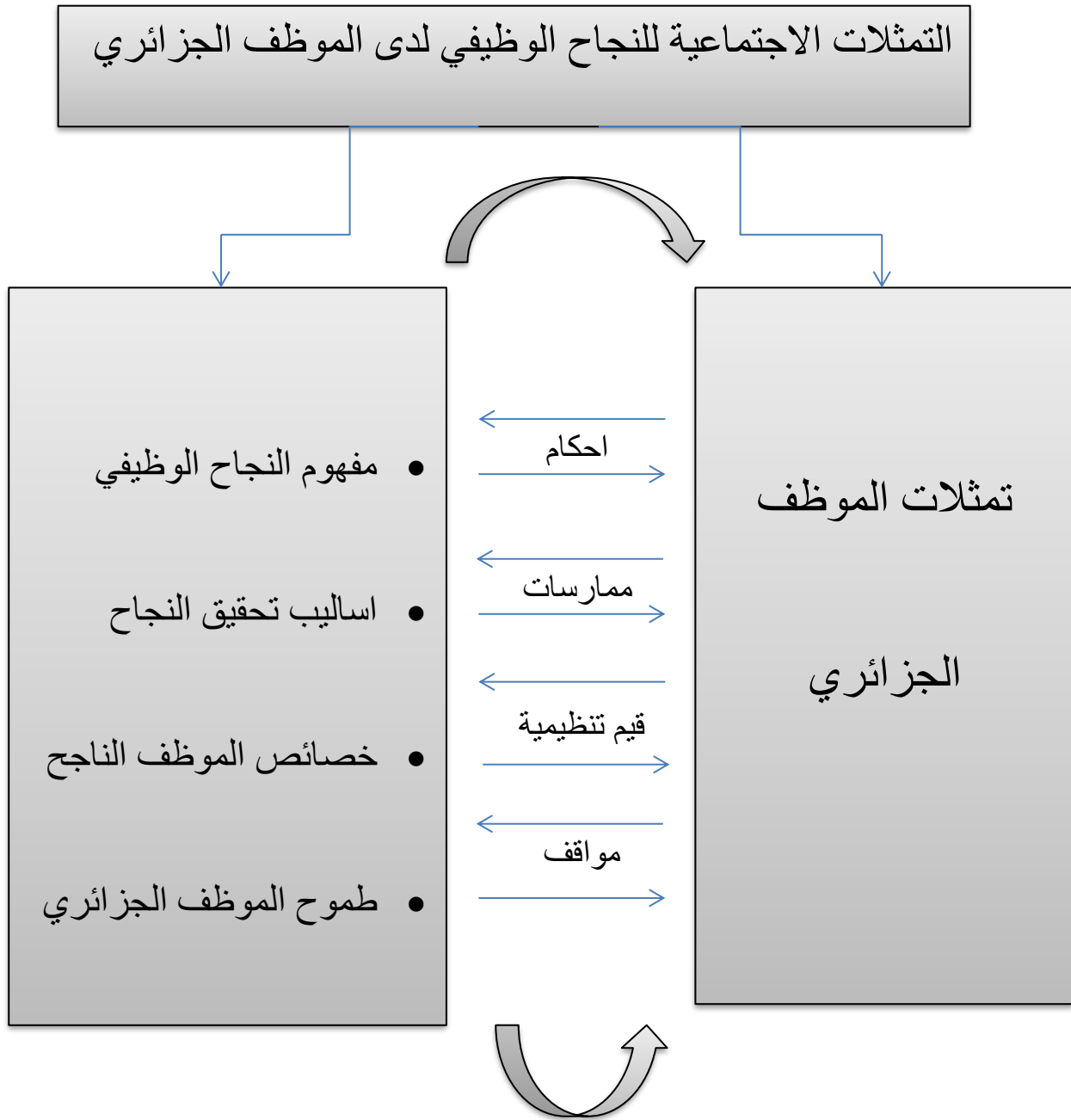
ومنه استلزم موضوع البحث طرح الإشكال الآتي: ما هي التمثلات الاجتماعية للنجاح الوظيفي/

### المهني لدى الموظف الجزائري ؟

#### ثانيا التساؤلات الفرعية للدراسة

وعلى ضوء هذا التساؤل المركزي ومن اجل الإجابة عليه تم صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- 1- ماذا يعني مفهوم النجاح الوظيفي بالنسبة للموظف الجزائري؟.
- 2- ما هي الأساليب التي يتصورها الموظف الجزائري انها كفيلة بتحقيق نجاح وظيفي ؟ .
- 3- ما هي خصائص " الموظف الناجح " بالنسبة للموظف الجزائري ؟
- 4- ما هو أقصى طموح يسعى الموظف الجزائري لتحقيقه في العمل ؟ .



الشكل رقم (1) : انموذج الدراسة

### ثالثا : أسباب اختيار الموضوع .

ترجع دوافع اختيارنا لهذا الموضوع إلى ميل الباحثة على نمط الدراسات التحليلية والتي تعطي نماذج تفسيرية للسلوك الوظيفي في مواقف العمل المختلفة , و البحث في سبل تعديل هذا السلوك من خلال إدراك العوامل المؤثرة فيه مما قد يساهم ولو بشكل بسيط في بداية التأسيس لنظرية عربية تكون إطار مرجعي مفسر لمختلف الظواهر في مجال تنمية وتسيير الوارد البشرية بشكل خاص وعلم الاجتماع بشكل عام .

كما تسعى الباحثة إلى الإطلالة على البحث العلمي من نوافذ جديدة غير تلك التي عهدتها الجامعة الجزائرية و التميز البحثي من خلال حداثة الموضوع الذي لم يسبق التطرق إليه بالدراسة على المستوى المحلي و العربي .

### رابعا : أهداف وأهمية الدراسة .

**1 الأهداف:** لكل بحث علمي أهداف يسعى إلى تحقيقها ونظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تتدرج ضمن الحقل السوسبيولوجي يحاول الباحثة تشريح التصورات الاجتماعية لمفهوم النجاح الوظيفي بغية إيجاد نظاما تفسيريا للسلوك الوظيفي الذي يمارسه الموظف الجزائري في المؤسسة العمومية ويعطي من خلاله الشرعية الاجتماعية لمختلف المواقف , الممارسات , الميولات , المعايير و القيم التنظيمية , و يندرج تحت هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية والتي جاءت كالتالي :

- 1- التعرف على المعنى العام الذي يحمله مصطلح النجاح الوظيفي لدى الموظف الجزائري .
- 2- اكتشاف الطرق والأساليب التي يتصور الموظف الجزائري بانها كفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي
- 3- الإلمام بخصائص الموظف الناجح من وجهة نظر الموظف الجزائري .
- 4- التعرف على مستويات الطموح التي يسعى الموظف الجزائري الى تحقيقها خلال حياته الوظيفية

**2: الأهمية :** تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها وهي التمثلات الاجتماعية كنظام متكامل من المعلومات و المعارف و القيم و المعايير التي تعد احد اهم العوامل الموجهة للسلوك التنظيمي و " المسهلة لعملية التعارف والتوصل و منح المجموعات الانسانية القدرة على تنظيم ردود افعالها المتبادلة, فداخل جماعة ما يتم انتاج الافكار والتصورات والآراء والمعتقدات الناتجة عن التجارب التي يخوضها افراد هذه الجماعة مع الواقع و نتيجة لاحتكاكها بموضوعاته, فهي تبدو قبل كل شيء اجراء تأويليا للواقع ...و منه يمكن اعتبار التمثلات بنيات ذهنية تقوم على التصنيف انطلاقا من خطاطات ادراكية توجه وعي الفرد وسلوكه " <sup>1</sup> و هذا بدره يؤثر على تشكل مفهوم المتغير الثاني في المخيال الجمعي وهو النجاح الوظيفي و ينظم ردود افعال الموظفين في المواقف المتعلقة بالنجاح الوظيفي لذلك فموضوع الدراسة محل اهتمام الموظفين و أصحاب العمل على حد سواء لما يتيح من تفسيرات لمكنيزات النجاح و العوامل المتحكمة فيه و المؤثرة عليه .

<sup>1</sup> : عزيز القاديلي, الصورة، الإنسان والرواية: عبد الرحمن منيف في "شرق المتوسط" مرة أخرى, دار التنوير للطباعة والنشر، بيروت- لبنان ، 1994، ص 26.

### خامسا : مفاهيم الدراسة

تساعد مرحلة توضيح مفاهيم الدراسة على إزالة اللبس والغموض و التباين في وجهات النظر الذي قد تنسم به المصطلحات ,فغالبا ما يؤسس المفهوم إلى إعداد أرضية صلبة لفهم المشترك لدى القراء والباحثين على حد سواء , " فقد نرى الأفراد وهم يتناقشون يختلفون فيما بينهم وقد لا يكون لهذا الاختلاف سببا واضحا وإنما هو ناتج عن عدم تحديد ما تعبر به المفاهيم التي يستخدمونها من معاني وأفكار " <sup>1</sup> لذلك عمدت الباحثة إلى توضيح أهم المفاهيم الواردة في الدراسة الحالية وكذا المفاهيم المقاربة بغية توحيد الفهم و إدراك المعاني والأفكار المشتركة وإزالة اللبس لدى القارئ .

#### 1: التمثلات الاجتماعية .

##### أ : المفهوم الاصطلاحي للتمثلات الاجتماعية .

تعد التمثلات من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في عديد المجالات لما لها من أهمية كبيرة في فهم كيفية بناء وتشكل المفاهيم و القيم و المعايير والإحكام و الاتجاهات المنتجة لأنماط السلوك الجمعي ,و لقد تباينت و تداخلت تعاريفها بتباين و تداخل التخصصات و العلوم و المواضيع البحثية التي تطرقت إليها ,كوسيلة ولتفسير و فهم الواقع الاجتماعي بمختلف عناصره ,وسنحاول فيما يلي إعطاء مفهوما عمليا للتمثلات الاجتماعية انطلاقا من مجموعة من المفاهيم التي قدمتها العلوم الإنسانية بصفة عامة وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع على وجه الخصوص .

وتعرف التمثلات الاجتماعية على أنها " مجموعة منظمة و مهيكلة من الأحكام و المواقف و المعلومات الصادرة من طرف مجموعة اجتماعية معينة، حول حالة محددة, الأمر الذي يتيح ويسمح بتأصيل لها حسب ما جاء به " موسكوفيسي Moscovici " 1961 بثلاثة أبعاد أساسية " <sup>2</sup> :

<sup>1</sup> : مروان عبد المجيد إبراهيم , أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ,مؤسسة الوراق , ط1 ,عمان,2000, ص 67.  
<sup>2</sup> : N. roussiau et ch.bonardi ,les représentations sociales , mardaga éditeur ,Belgique ,2001,P15 .

أ- **البعد الهيكلي** : التمثل الاجتماعي هو كل مركب و منظم فتصوراتنا حول موضوع ما لا يمكن أن تكون متميزة ومستقلة وإنما هي تتم داخل نسق و سياق اجتماعي مادي مترابط , منتظم ومعقد في أن واحد " ذلك أن كل موضوع - أي كل تمثلا - يكون على علاقة ضرورية بموضوعات أخرى باعتباره محددًا بها من ناحية ومحدد لها من ناحية أخرى<sup>1</sup>

ب- **البعد الموقفي** : بمعنى تحليل المواقف المستمد من البيئة الاجتماعية للحالة موضع التمثل و تحليل مشاعر أفراد الجماعة واتجاهاتهم وردود أفعالهم إزاء هذه المواقف في مختلف عمليات التفاعل الاجتماعي التي تحدث بينهم .

ت- **البعد المعلوماتي** : مستوى المعلومات المحصل عليها من طرف الفرد في الوسط أو الأوساط التي ينتمي لها و المتعلقة بحالة محددة و معين, ذلك أن الأفراد يفسرون المواقف التي يتعرضون إليها بشكل لا يتعارض مع معارفهم ومعلوماتهم القبلية .

اما " دنييس جودلي " D. Jodele الذي يعتبر التمثلات شكل من اشكال المعرفة المتطورة اجتماعيا و المشتركة بين افراد الجماعة لها غاية في تنسيق واقعا مشتركا , لذا غالبا ما نجد من الافراد لهم نفس التمثلات الاجتماعية حول موضوع معين ,وهذا ما يجعل لها بعدا رمزيا في تفسير احداث العالم الخارجي<sup>2</sup>.

و في نفس السياق يرى " ماركس فيؤكد على " أن إنتاج الأفكار و التمثلات والوعي هو قبل كل شيء مرتبط بالأنشطة المادية و علاقات البشر التي تمثل لغة الحياة الواقعية ... فلس الوعي هو الذي يحدد الحياة و لكن الحياة هي التي تحدد الوعي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> : ارتور شبنهاور ,العالم إرادة وتمثل ,ترجمة سعيد توفيق ,المجلد الأول ,ط1, المجلس الأعلى للثقافة ,مصر ,2006,ص 59.

<sup>2</sup> : شهناز بن ملوكة , التمثلات الاجتماعية من الابعاد النظرية الى نظرية النواة المركزية, مجلة الحوار الثقافي ,العدد 02 ,الجزائر ,2016, ص 67 .

<sup>3</sup> : الناصر المكني, الإسلام والدستور, منشورات مجمع الأطرش للكتاب المختص ,تونس ,2014,ص 143.

فالتمثل اذن ليس مجرد مضمون فكري ولكن أيضا فعل حركي خلاق للواقع الذي قد يستحيل استيعابه دون التمثل. فهو شكل من المعارف الغامضة اجتماعيا الذي يساهم في تكوين نظرة مشتركة في مجموعة ما كمالا للفرد او المجتمع

ومن اجل التوضيح اكثر يجب الرجوع الى التعريف الكلاسيكي لـ "جودلي" الذي كتب بخصوص

التمثلات الاجتماعية (انها شكل من اشكال المعرفة المتداولة) بالمعنى العام متجسدة على النحو التالي :

1- ذات طابع اجتماعي و مشتركة .

2- ذات نظرة تطبيقية تنظيمية للتحكم في المحيط (مادية واجتماعية و فكرية) مع توجيه للسلوك و

الاتصال 3 - تتوجه للإرساء نظرة واقعية مشتركة اجتماعية .

ووفقا لذلك يتم تنظيم التمثلات الاجتماعية في شكل عناصر مستقرة وغير قابلة للتفاوض و التي

تشكل جوهر التمثلات وتتشكل حولها العناصر الطرفية و التي تكون غير مستقرة و قابلة للتفاوض و التي

تتيح للجماعة ادارة الواقع الاجتماعي مع الحفاظ على درجة معينة من المرونة<sup>1</sup>.

ومنه يمكن القول " ان التمثل يسهل عملية التعارف والتوصل و تمنح المجموعات الانسانية القدرة على

تنظيم ردود افعالها المتبادلة, فداخل جماعة ما يتم انتاج الافكار والتصورات و الآراء والمعتقدات الناتجة عن

التجارب التي يخوضها افراد هذه الجماعة مع الواقع و نتيجة لاحتكاكها بموضوعاته, فهي تبدو قبل كل شيء

جراء تأويليا للواقع... و منه يمكن اعتبار التمثلات بنيات ذهنية تقوم على التصنيف انطلاقا من خطاطات

ادراكية توجه وعي الفرد وسلوكه " <sup>2</sup>

- من ناحية اخرى يرى ابريك ان العقل البشري يستخدم نظاما للأداء النفسي معتمدا في ذلك على

الوضع البديهي و التجريبي و العاطفي للإدراك فتتكون لديه نوع من المعرفة الساذجة التي تدعى التمثل ويجب

<sup>1</sup> Duveen, G., Lloyd, B. (Eds.) 1990. Social representations and the development of knowledge. Cambridge, Cambridge University Press ,P 54

<sup>2</sup> : عزيز القاديلي, الصورة، الإنسان والرواية: عبد الرحمن منيف في "شرق المتوسط" مرة أخرى, دار الكتب، 2011، ص 26.

ان يكون الهدف منه يحمل قيمة نفعية لفئة اجتماعية موجهة نحوى التواصل وفهم واتقان البيئة الاجتماعية و  
المادية و المثالية .

ولا يعني ما ذكر سالفا أن التمثلات ما هي إلا مجموعة من التصورات لفهم الواقع الاجتماعي لكنها  
أيضا فعل ديناميكي يغير الواقع الاجتماعي ,والذي لا يمكن مقاربه إلا من خلال تلك التصورات التي تتم  
داخل إطار الجماعة " <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> : Frantz- sami kohl, les représentation social de la schizophrénie , Masson, paris ,2006 , p  
45.

**ب: الفرق بين التمثلات وبعض المفاهيم المقاربة .****✓ الفرق بين التمثلات والتصورات .**

يميل بعض الباحثين إلى استخدام مصطلح التصورات الاجتماعية كمرادف للتمثلات الاجتماعية "" للدلالة على الرموز التي لها قيمة فكرية مشتركة ومعنى عاطفيا لدى جميع أعضاء الجماعة ,, حيث تعكس التصورات الجماعية تاريخ لجماعة و تجاربها خلال الزمن كما تعبر عن المشاعر الجماعية و الأفكار التي تزود الجماعة بوحدتها وصفاتها الفريدة وبذلك تعتبر عاملا مهما يساهم في تضامن المجتمع<sup>1</sup>, لذلك فهي تعبر عن منظومة القيم و المفاهيم والممارسات الجماعية التي توجه سلوكها وتجعل أنماط السلوك الجماعي متشابهة إلى حد بعيد, ولا تعني هذا بالضرورة أن التصورات الجماعية هي مجموع التصورات الفردية للجماعة وإنما هي تشكل مزيجا متجانسا لتلك التصورات بحيث لا يكون هناك اختلاف بين العناصر الأساسية لموضوع التمثل بينما يمكن أن تختلف العناصر الهامشية .

**✓ الفرق بين التمثلات والاتجاهات .**

تعد الاتجاهات أسلوب منظم من التفكير و الشعور ورد الفعل اتجاه الناس و الجماعات و القضايا الاجتماعية ,أو اتجاه أي حدث في البيئة بصورة عامة و المكونات الرئيسية للاتجاهات هي الأفكار, المعتقدات, و المشاعر أو الانفعالات و النزعات الى رد الفعل ,هذا و تنشئ اتجاهاتنا خلال التعامل مع البيئة الاجتماعية والتوافق معها , وبمجرد تشكلها تقضي نظام على اسلوب ردود افعالنا وتسير التوافق الاجتماعي , وفي المراحل الاولى لتكوين الاتجاه يتم تعديل مكوناته من جراء التجارب الجديدة و لكن في المرحلة اللاحقة تصبح الاتجاهات غير مرنة ونمطية و مع مرو الوقت يمكن تصنيف الاشخاص او المواقف طبق انماط فكرية ذات صبغة إنفعالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> :احمد زكي بدوي ,معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ,مكتبة بيروت , لبنان ,1986,ص 69 .

<sup>2</sup> :وليام ولامبورت ,علم النفس الاجتماعية ,ترجمة سلوى الملا , دار الشروق , ط1 ,القاهرة ,1993, ص 113.

### ✓ الفرق بين التمثلات و المعايير .

تشكل المعايير الاجتماعية من خلال عملية التفاعل الاجتماعي حيث يكتسبها الفرد ويتعلمها من خلال التنشئة الاجتماعية ثم تتطور الى ان تصل في مرحلة معينة الى قواعد و نظم وقوانين ولا يعني هذا انها ثابتة فهي تتغير و تتطور بتطور المجتمعات , هذا و يحدد من خلالها الفرد السلوك المتوقع في مختلف المواقف الاجتماعية وهذا السلوك عادة ما يكون سلوك مثاليو تتوقع الجماعة من كل اعضائها الالتزام به وهذا الالتزام او عدمه يجازى عليه الفرد ثوابا او عقابا<sup>1</sup>.

### ✓ الفرق بين التمثلات و القيم .

انها مجمل المبادئ و القواعد التي تحدد السلوك الاجتماعي لأفراد المجتمع في مواقف معينة و في سياقات اجتماعية و اقتصادية وثقافية محددة و في مراحل تاريخية معينة وان هذه المنظومة القيمية ليست عامة او مطلقة و انما تتسم بالنسبية و التميز و من ثم تعد تجسيدا للتغيرات البنائية و الثقافية التي يتعرض لها المجتمع خلال مراحل تطوره المختلفة , حيث تلعب المتغيرات الداخلية و الخارجية دورا مهما في تشكيلها و إعادة صياغتها بما يتناسب مع الظروف البنائية و الثقافية التي تتسم بها كل مرحلة<sup>2</sup>

### ج : المفهوم الإجرائي للتمثلات الاجتماعية .

وهو شكل من اشكال التفكير الاجتماعي التي تساعد على فهم جوانب الحياة التنظيمية من خلال اعادة صياغة السلوك التنظيمي وفق هذه التمثلات و تضم مجموعة من الاحكام و الممارسات و المعتقدات التي ينقاسها موظفو مديرية التربية بولاية الطارف حول مفهوم النجاح الوظيفي / المهني و السبل الكفيلة بتحقيقه

<sup>1</sup> : محمد محمد عويضة, علم النفس الاجتماعي , دار الكتب العلمية ,بيروت , 1996 , ص 90,

<sup>2</sup> : عبد الله فتحي , اثر القنوات الفضائية في القيم الاجتماعية و السياسية ,دار المنهل , عمان , 2013 , ص 45.

## 2- النجاح الوظيفي / المهني .

## أ - المفهوم الاصطلاحي للنجاح الوظيفي / المهني .

يعد النجاح المهني أو الوظيفي من المفاهيم التي يصعب الإحاطة به كونه يشمل جانبيين احدهما ذاتي والأخر موضوعي والشعور به لا يتعلق فقط بالمستوى المطلق لتحقيق فعل أو مهمة معينة ولكن له علاقة بدرجة طموح الفرد , إذن فهو في مجمله الوضعية التي يتوصل فيها الشخص إلى الهدف الذي حدده أو المهمة التي إلتزمها. كما انه منوط بعدد العوامل حيث يوضع الذكاء في المستوى الأول منها , الطموح , الإرادة القيم الشخصية , الإصرار و التعلم, كما تتدخل في إدراكه عناصر أخرى مستقلة عن الجدارة الشخصية مثل الجنس , المنشأ الجغرافي , المنشأ الاجتماعي إلى غير ذلك من العناصر<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين مجموع الباحثين حول المعنى الذي يحمله مفهوم النجاح الوظيفي كونه حالة شعورية معقدة تختلف من شخص لآخر باختلاف مجموعة من المتغيرات إلا أنهم حددوا مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على وجود هذا النجاح .

- ويمكن تعريفه على انه قدرة الموظف في مستواه الإداري على القيام بشكل ناجح بجميع وظائفه الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة و كذا مدى قدرته على إقامة علاقات جيدة مع رؤوسيه او زملائه بالإضافة إلى تحقيق مخرجات ذات نوعية و كمية عالية<sup>2</sup> ,

- وفي نفس السياق يمكن ايضا تعريفه على أنه تقييم للأهداف و الإنجازات الحقيقية أو المتصورة التي تراكمت لدى الأفراد كجزء من تجاربهم المهنية ...ويمكن أن تتجلى الأهداف في شكل الراتب ، والترقية ،

<sup>1</sup> :Sillamy (N), dictionnaire encyclopédique Bordas 1980 .p66.

<sup>2</sup> : سيدي صالح صبرينة , أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية, الجزائر , دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدنفر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد , جامعة سطيف 2 , الجزائر , 2015 , ص 19 .

والرضا وخلق شيء مفيد ، واحترام الذات ، والاعتراف من قبل الآخرين<sup>1</sup> ومنه يمكن القول ان تقييم هذا النجاح لا يمكن ان يعتمد فقط على البعد الذاتي الذي ينعكس في حالة شعورية ايجابية مثل الرضا او السعادة او الشعور بالفخر ,وانما هناك ابعاد موضوعية يمكن ان يلاحظها الاخرون مثل الاجر و المكانة الاجتماعية و اهمية المنصب و حجم السلطة .... الخ

- اما "ويلفيرد بيترسون" فيرى ان النجاح هو اكتشاف افضل مواهبك ومهاراتك وقدراتك واستخدامها في الاماكن التي سوف تحدث اقصى تأثير<sup>2</sup>

- اما بالنسبة لمحددات النجاح الوظيفي فيرى " فروم " ان النجاح تحدده قوى نابغة من داخل الفرد ومن بيئته ويختلف الاشخاص فيما يريدون من المؤسسات التي يعملون فيها<sup>3</sup>

### ب : المفاهيم المقاربة لمفهوم النجاح الوظيفي .

اختارت الباحثة ان تتطرق الى مجموعة من المفاهيم الي تعكس الابعاد المختلفة للنجاح الوظيفي / المهني من بين هذه المفاهيم :

✓ الفعالية : تشير الفعالية الى الاهداف المحققة او تحقيق الاهداف من قبل المؤسسة بغض النظر

عن التكاليف المترتبة عن هذه الاهداف .

✓ الكفاءة : تشير الى نسبة المدخلات مقارنة بالمرجات حيث انه كلما كانت قيمة المخرجات اكثر

✓ من قيمة المدخلات فان الكفاءة تكون اعلى ,فاذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات اقل فان الكفاءة

<sup>1</sup>: Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, P177.

<sup>2</sup> :ويلفيرد بيترسون , فن الحياة في ثلاثة وعشرون مقالة ,ترجمة هدى حمدان , دار العبكان, المملة العربية السعودية , 2008 , ص 48.

<sup>3</sup> : احمد صقر عاشور , ادارة القوى العاملة , الدار الجامعية للنشر و التوزيع , القاهرة , 1986 , ص 32 .

تكون اعلى<sup>1</sup>

✓ **المهارة** : هي امتلاك الموظف بمجموعة من القدرات المختلفة فيما بينها و التي ترتبط اساسا بالقدرات القابلة للتطوير و التي لها علاقة بالمعلومة و الخبرة و المعرفة .و هي مستويات : مهارات فنية , مهارات انسانية , مهارات فكرية .

### ج : المفهوم الاجرائي للنجاح الوظيفي .

يمكن تعريف النجاح الوظيفي / المهني على انه تحقيق نتائج المرغوبة و المتعلقة بوظيفة الموظف بمديرية التربية لولاية الطارف في حياته المهنية ككل او في مرحلة منها ويمكن الاستدلال عليه من خلال مجموعة من المؤشرات ذاتية مثل :

✓ الرضا الوظيفي .

✓ تقدير الذات .

ومؤشرات موضوعية مثل :

✓ التدرج في السلم الوظيفي .

✓ كمية ونوعية المخرجات الوظيفية .

✓ ارتفاع الاجر

✓ الاستقرار في العمل .

✓ علاقات العمل الايجابية مع الرؤساء و الزملاء

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشميلي ,برنامج تحسين الاداء ,دار المنهل ,بيروت ,2017 , ص 68 .

## 3 - المسار الوظيفي / المهني .

## أ - المفهوم الاصطلاحي للمسار الوظيفي / المهني .

يعد مفهوم المسار الوظيفي من المفاهيم التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في مجال الادارة و التسيير وذلك لما له من اهمية بالغة في تحقيق أهداف سواء بالنسبة للفرد او للمنظمة على حد سواء وسنحاول عرض بعض المفاهيم التي ربطت بين مفهوم المسار الوظيفي / المهني ومفهوم النجاح الوظيفي / المهني

- عرفه يوسف حجيم الطائي وآخرون على انه سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله، والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى، أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر<sup>1</sup>. كما يشير المسار الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه<sup>2</sup>

فيما ربط المفهوم الاول بين المسار الوظيفي و بين المؤشرات الموضوعية للنجاح الوظيفي مثل المكانة و الاجر و السلطة وقد يشير ذلك ولو بشكل ضمني الى ان الافراد الناجحون يتم تقييم نجاحهم من خلال المسار الوظيفي .

خلاف لذلك نفى المفهوم الثاني وجود دلالة بين التدرج في المناصب الادارية و بين النجاح او الفشل

الوظيفي / المهني ، و تتساءل الباحثة هنا اذا ما كان النجاح بالنسبة لهذا المفهوم يركز على البعد النفسي

1 : يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل .دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006

2 : وادي رشدي، ماضي كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية .مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة

و الوجداني بغض النظر عن المؤشرات الموضوعية .

#### ب - المفهوم الاجرائي للمسار الوظيفي / المهني .

وهو مختلف التغيرات التي تطرا على الحياة الوظيفية للفرد من حركات افقية وعمودية و ادوار وظيفية و مجموع الخبرات و المعارف والمهارات المكتسبة خلال هذه المرحلة و ما ترتب عنها من مسؤوليات و اعباء وظيفية .

#### 4 - المفهوم الاجرائي للموظف الجزائري .

هو كل شخص صدر قرار بتعيينه من السلطة المختصة في وظيفة منظمة لخدمة المرفق العام ( مديرية التربية لولاية الطارف ) .

#### سادسا : الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة حجر الأساس الذي ينطلق منه الباحث في بناء المذكرات العلمية و الخطوات التي تعينه على إعطاء حدود فاصلة بين دراسته والدراسات التي لها علاقة بالظاهرة التي يتناولها، فبغير ذلك تكون محاولاته ضربا من التخبط الذي يقوده حتما إلى تكرار ما سبق أن توصل إليه الآخرون مع احتمال أن يتعرض إلى ما تعرضوا له من أخطاء دون أن تتاح له الفرص إلى الابتكار أو التجديد في هذا المجال " (1) وهذا يفرض علينا الإلمام بأهم البحوث التي تطرقت لمتغيرات الدراسة وقد ارتأت الباحثة ان تصنيف دراسات السابقة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية .

#### 1: الدراسات العربية

<sup>1</sup> : أحمد عبد المنعم حسن , أصول البحث العلمي , مكتبة الأكاديمية , القاهرة , 1996 , ص 45 .

✓ الدراسة الاولى<sup>1</sup>

دراسة تحت عنوان " تشخيص أسباب النجاح و الفشل لدى المقاولين الخواص في قطاع بناء الأشغال العمومية " من انجاز الطالب " شتيوي سليم " مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس الاجتماعي, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة بوزريعة , سنة 2010 .

وتهدف هذه الدراسة إلى فهم وتشخيص أسباب النجاح والفشل من منظور نفسي اجتماعي ومعرفة الأسباب الراجعة للفرد نفسه من جهة وللأسباب والعوامل الخارجية الراجعة للمحيط الاجتماعي الاقتصادي والثقافي للمقاول الجزائري اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لمزاياه في وصف السلوكيات والظواهر النفسية الاجتماعية. كما تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة لإجابة على تساؤلات الدراسة , كما استعان الباحث بعد ذلك بتحليل المحتوى لفرز الإجابات واستخلصنا منها معلومات هامة وأجوبة عديدة متعلقة بالأسباب أو العوامل

الفردية أو الجماعية الراجعة للمحيط في النجاح أو الفشل وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

1. يسند الفاشلون عوامل فشلهم في الأول إلى عوامل داخلية أكثر منها إلى عوامل خارجية خاصة التكوين الجهد والنوعية . وهذا ما يتعارض مع فرضية بحثنا الأولى بنسبة مئة بالمائة ويرتبون هذه العوامل في المراتب الأولى غير أن العوامل الخارجية مذكورة رغم هذا كغلاء السلع، نقص الإعلام، المكتوب والحظ وخاصة المنافسة غير الشرعية.

<sup>1</sup> : شتيوي سليم , تشخيص أسباب النجاح و الفشل لدى المقاولين الخواص في قطاع بناء الأشغال العمومية , مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماجستير منشورة تخصص علم النفس الاجتماعي , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة بوزريعة , الجزائر , 2010,

2. إن الفاشلين ينسبون عوامل النجاح إلى العوامل الداخلية بنسبة كبيرة جدا أنهم يرتبونها في المراتب الستة الأولى وهي: رأس المال، الجهد والجدية، المؤهلات والكفاءات، معرفة ميدان البناء والأشغال العمومية والتجربة الكبيرة فيه، النوعية واحترام الآجال .
3. العلاقات الاجتماعية تلعب دور هام جدا في النجاح ويظهر جليا أن نسبة الناجحين تبين لنا مدى قدرة المقاولين على التكيف مع الواقع.
4. اختيار الشريك في الأول يظهر جليا أنه سبب داخلي مرتبط بالفرد، لكن في النتيجة نجاح أو فشل يمكن أن يكون خارجيا يظهر فيه الشريك عن طريق تسييره سببا خارجيا للفشل.

### الدراسة الثانية<sup>1</sup>

دراسة تحت عنوان " تأثير مراكز التحكم والجنس على تجارب النجاح و الفشل " دراسة من انجاز الباحثة " قهار صبرينة " مذكورة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العيادي بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,قسم علم النفس وعلوم التربية ,جامعة الجزائر , 2002 .

تهدف الدراية إلى البحث في العلاقة الممكنة بين مركز التحكم والتعرض إلى المواقف التجريبية الغير قابلة للتحكم و إلى الكشف عن مدى انتقال اثر الفشل من مهمة إلى أخرى .

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج التجريبي لعلم النفس لما له من ميزات وخصائص اهمها امكانية التدخل والتعديل او التغيير في المتغيرات والعوامل ومن ثمة قياس الاثر المترتب على السلوك الملاحظ, وقد تمثلت تدخلات الباحث في ابراز الفشل والنجاح كمتغيرات مستقلة ومن ثمة ملاحظة اثر هذين المتغيرين على المهمات اللاحقة للمفحوصين .

بالنسبة لعينة البحث تم اختيارها بطريقة عشوائية تقدر ب94 طالب مسجل في السنة الاولى جامعي

<sup>1</sup> : قهار صبرينة, تأثير مراكز التحكم والجنس على تجارب النجاح و الفشل, مذكورة مكملة لنيل شهادة الماجستير منشورة , تخصص علم النفس العيادي بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ,قسم علم النفس وعلوم التربية ,جامعة الجزائر , 2002 .

- 52 اناث و 42 اناث يتراوح سنهم ما بين 18 و 22 سنة وقد اعتمدت الباحثة في دراسة تأثير مراكز التحكم و الجنس على تجارب النجاح والفشل على عدة وسائل للتقدير والقياس , وقد توصل البحث الى النتائج التالية
- ✓ لا يوجد أي تأثير للجنس على تجارب النجاح و الفشل .
  - ✓ لا يؤثر الجنس على مركز التحكم .
  - ✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية ما بين الناجحين و الفاشلين .
  - ✓ لا فروق ذات دلالة احصائية بين الداخليين و الخارجيين بعد النجاح .

### الدراسة الثالثة 1

جاءت تحت عنوان ' تصور الحاجيات في إطار سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ' دراسة من انجاز الطالب ' بولهواش عمر ' مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس , كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة منتوري - قسنطينة , تم مناقشتها في 2005 .

و قد عالجت الدراسة إشكالية واقع الممارسة التسييرية للموارد بشرية ولما لهذه الممارسة من علاقة تأثيرية على تصوراتهم للحاجات التي يعملون على إشباعها ، ومدى اختلاف هذه التصورات بين عمال القطاع الإنتاجي و عمال القطاع الخدماتي ,و من منطلق أن الباحث يريد الكشف عن مدى العلاقة التباينية بين عمال قطاعين مختلفين نحو مفهوم الحاجات من جهة ، و مدى اختلاف هذه العلاقة بين إطارات تسيير الموارد البشرية لهذين القطاعين نحو تقييم فعالية مختلف النشاطات المكونة لتسيير الموارد البشرية و نظرا لخصوصيات الموضوع المدروس من حيث تعدد متغيراته ،ارتأت الباحثة حسب الأهداف المرجوة من الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار انه المنهج الملائم للإجابة على التساؤلات المطروحة

<sup>1</sup>: بولهواش عمر, ' تصور الحاجيات في إطار سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير منشورة ، تخصص علم النفس , كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة منتوري قسنطينة , 2005.

في إشكاليته . و تم اعتماد عينتي بحث تم اختيارهما بطريقة عشوائية تقدر كليهما 40 % من المجتمع الكلي

للدراسة والمقدر ب564 عامل بالنسبة للقطاع الإنتاجي و 182 بالنسبة لعمال القطاع الخدماتي .

وبعد جمع المعلومات ومعالجتها احصائيا و تحليلها وتفسيرها تم استخلاص النتائج التالية :

1- انطلاقا من نتيجة المعالجة الإحصائية فإن الفرضية الأولى التي تقول بعدم وجود اختلاف في تصور

الحاجات الفردية بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي لم تتحقق.

2- عدم تحقق الفرضية الثانية التي تقول بعدم وجود اختلاف في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية بين

عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي .

3- فإن الفرضية الثالثة التي تقول بعدم وجود اختلاف في تصور الحاجات الفردية لدى عمال القطاع

الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية لم تتحقق.

4- انطلاقا من نتيجة المعالجة الإحصائية ، فإن الفرضية الرابعة التي تقول بعدم وجود اختلاف في تصور

سياسة تسيير الموارد البشرية لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية

لم تتحقق .

### الدراسة الرابعة<sup>1</sup>

دراسة تحت عنوان " النجاح المهني وعلاقته بجودة الحياة لدى المرشدين التربويين " من انجاز

الطالب " مالك فضيل عبدالله القريشي " مقال منشور بمجلة كلية التربية, جامعة واسط , العدد السادس

والعشرون .

<sup>1</sup> : مالك فضيل عبدالله القريشي, النجاح المهني وعلاقته بجودة الحياة لدى المرشدين التربويين , مجلة كلية التربية, جامعة

واسط , العدد 26 .

يرى الباحث ان نجاح المرشدين التربويين في عملهم و حسن ادائهم يتوقف بالدرجة الاوى على عامل الاستقرار النفسي و المهني و الشعور بالقناعة و الارتياح , كما حدد الباحث الخصائص التي يجب ان يتصف المرشد الناجح و قسمها الى قسين :

1: فيما يتعلق بمفهوم الذات مثل الثبات الانفعالي , الجدية , الكفاية في ادارة الجلسات النفسية الفردية و الجماعية ... الخ

2: فيما يتعلق بالدافع الشخصي : مثل توفر الرغبة في النجاح و الاستقلال الذاتي , كذلك العمل من اجل ضمان دخل مادي ملائم لمركزه الاجتماعي .... الخ.

3: فيما يتعلق بالقيم المسببة للسعادة مثل الحرية الشخصية و الصدق الواضح في الاقوال ... الخ

4 : الشعور بالآخرين يجب على المرشد التمتع بملكة الصبر و عدم التعصب لأفكاره الشخصية و الرقة في التعامل ... الخ .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة نجاح المرشد التربوي والكشف عن العلاقة بين النجاح المهني و جودة الحياة لدى المشرف التربوي , و من اجل ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار انه المنهج الملائم للإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكاليته. و تم اعتماد عيني بحث تم اختيارهما بطريقة عشوائية تقدر 180 مرشد تربوي من المجتمع الكلي للدراسة والمقدر ب 362 مرشد ومرشدة , بالإضافة الى استخدام المنهج الاحصائي لإعطاء الدراسة بعدا كميًا عمليًا بالإضافة الى البعد الكيفي .

وقد توصلت الى النتائج الآتية :

- أن المرشدين التربويين في محافظة واسط يتمتعون بدرجة جيدة من النجاح الميني.
- أن المرشدين التربويين في محافظة واسط يتمتعون بدرجة جيدة من الشعور بجودة الحياة .
- هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين النجاح الميني وجودة الحياة .

الدراسة الخامسة 1 :

دراسة تحت عنوان " دافع النجاح و النشاط الميتمعرفي في حل المشكلات " مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير تخصص علم النفس تنظيم وعمل , انجزت من طرف الطالبة "معطي منوبية " وتم مناقشتها سنة 2002 .

وتهدف الدراسة الى معرفة اثر النشاط الميتمعرفي من خلال مجموعة من الابعاد المتمثلة في استراتيجيات المعرفة , الحكم الميتمعرفي , الخبرات الميتمعرفية و الاستراتيجية الميتمعرفية , على القدرة على حل المشكلات بين مجموعتين مختلفتين من حيث دافعية الانجاز .

من اجل الاجابة على اشكالية الدراسة تم توزيع استبيان على 40 من مراكز التكوين ذو مستوى التعليم النهائي على الاقل وتتكون هذه العينة من الذين تحصلوا على علامات قصوى في دافعية الانجاز بلغ عددهم 22 و 18 عشر ممن لديهم علامات منخفضة في دافعية الانجاز , اما بالنسبة للنشاط الميتمعرفي فقد تم التعرف عليه عن طريق حل مشكلة برج هانوي من قبل المتكويين كما استخدمت الملاحظة كأداة مساندة للاستبيان وبعد جمع البيانات و تحليلها توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ✓ تؤثر الخبرات الميتمعرفية على حل المشكلات فاذا كانت ذات محتوى ايجابي تلعب دور التغذية الرجعية في سيرورة الحل كانت ذات محتوى سلبي تلعب دور المعرقل لهذه السيرورة .
- ✓ تظهر الاستراتيجيات الميتمعرفية متطورة اكثر عند المجموعة ذات دافعية النجاح المرتفعة .
- ✓ ان الاستراتيجية المعرفية المعتمدة لدى المجموعة ذات دافعية النجاح العالية اكثر اقتصادية من حيث الحركات اللازمة لحل المشكلات , كذلك من حيث الوقت المستغرق في عملية الحل وهذا ما يفسر تفوقا في الحل على المجموعة الاخرى .

1: معطي منوبية, دافع النجاح و النشاط الميتمعرفي في حل المشكلات " مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير منشورة , تخصص علم النفس تنظيم وعمل , جامعة الجزائر , 2002.

✓ وجود اختلاف بين مجموعتي البحث من حيث الحكم ميتامعرفي حيث تعتمد المجموعة ذات الدافعية العالية على الحكم الواقعي بينما تعتمد المجموعة ذات الدافعية المنخفضة على الحكم المتقائل .

## 2 الدراسات الأجنبية

### الدراسة الأولى<sup>1</sup> :

دراسة أجنبية تحت عنوان " المهارات الأساسية للنجاح في وظيفة محاسب خبير " الدراسة من انجاز الطالب " بورقي رمزي " دراسة لاستكمال مراحل الحصول على شهادة محاسب خبير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة صفاقص , لسنة الجامعية 2007 .

تسعى الدراسة لإجابة على التساؤل الرئيس التالي : ما هي المهارات الأساسية اللازمة لنجاح في وظيفة محاسب خبير ؟ .

للإجابة على إشكالية الدراسة تم توزيع استمارة على عينة الدراسة التي تبلغ 291 محاسب من مجتمع كلي يقدر ب 479 مفردة بحث حيث تم توزيع الاستمارات عن طريق البريد الالكتروني , الفاكس و عن طريق التسليم باليد , وقد تم استرجاع 21 استمارة فقط , ويرجع الباحث ذلك إلى مجموعة من الأسباب أهمها تزامن وقت توزيع استمارات البحث مع نهاية السنة المالية أين يكون اغلب المحاسبين مشغولين بغلق حسابات السنة الحالية وعداد مشروع الميزانية للسنة المالية الجديدة .

تكونت استمارة البحث من 3 محور أساسية والتي جاءت كما يلي :

المحور الأول : أهمية عوامل النجاح ( المهارات التقنية والسلوكية ) لمهنة المحاسب .

المحور الثاني : أهمية إدارة الخاطر المهنية ,

المحور الثالث : الكفاءات اللازمة لتطوير العملاء .

<sup>1</sup> : Borgi ramzi , *Les compétences nécessaires pour la réussite dans l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable* , Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable , Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Sfax , Tunisie ,2007 .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

تكمن عوامل النجاح في وظيفة محاسب خبير عاملين أساسيين ويتطلب كلا منهما مجموعة من المهارات والكفاءات المختلفة بما في ذلك المهارات السلوكية والمهارات التقنية .

**الجانب الأول :** النجاح في تنمية العملاء وضمان ولائهم للمؤسسة ويكون ذلك عن طريق :

1. إقامة شبكة واسعة من العلاقات الاجتماعية والمهنية .
2. الحصول على رضا العميل اتجاه الخدمة المقدمة .
3. قبول فقط المهام التي يكون المحاسب مؤهل للقيام بها .
4. المحافظة على أسرار العميل .
5. إدارة توقعات العميل على نحو ملائم .

**الجانب الثاني :** النجاح في ممارسة الإدارة الداخلية للمؤسسة ويكون ذلك عن طريق تطوير وتنمية المهارات

التالية :

1. مهارات سلوكية : فعالية التسيير و زيادة القدرة على حل المشاكل و اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب .
2. المهارات التقنية : إن التطبيق السليم للخطوات يتطلب التواصل مع باقي الموظفين والسهر على استكمال كافة الإجراءات والتي لا تعد غاية في حد ذاتها لان جودة الخدمة يعتمد على مدى كفاءة فريق العمل في تنفيذ تلك الخطوات . وذلك من شأنه ان يولد ويعزز الشعور بالثقة بين المحاسب والعملاء .
3. تطوير وصيانة المعرفة التقنية
4. تطوير ثقافة ادارة المخاطر والذي من شأنه ان يزيد من تحسين ادراك المخاطر

الدراسة الثانية 1.

الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة البحوث النسوية بجامعة لافال ، سنة 2007 ، تم انجاز البحث من طرف الباحثين " إيزابيل فورتيه و فرانس هاريل جياسون " وقد طرحت الدراسة اشكالية مكان المرأة في المنظمات وفي الوظائف الإدارية ومدى نجاحها ومساواتها مع الرجل في تولي مناصب ادارية قيادية في محاولة لإلقاء الضوء العلمي على الصور النمطية سواء البيولوجية أو الفكرية أو السلوكية و التي عادة ما يتم الاحتجاج بها لشرح غياب النساء أو لتأسيس شرعية لاستبعادهم من الوظائف الادارية القيادية .

يرى الباحثان ان التحدي الحقيقي الذي يواجه المرأة في التنظيمات هو تحدي سياسي وأخلاقي ذلك ان المجتمع الحديث لم يعد يقبل أن بعض الناس مستبعدين بسبب جنسهم أو عرقهم أو أشكال التمييز الأخرى وانه لا بد من كسر الفجوة التقليدية بين المجال العام والمجال الخاص .

يرى الباحثان انه من المثير للاهتمام استكشاف تجربة تأنيث الادارة بشكل عام و القيادة التنظيمية على وجه الخصوص و الاستفادة من الانتماء والتعاون الذي يركز بقوة على العواطف و الديناميات و المهارات الشخصية الي تميز المرأة عن الرجل و التي قد تعود بمجموعة من الإيجابيات على التنظيمات منها تقوية الجانب العلائقي من خلال الاهتمام بالآخرين والتعاطف معهم و تخفيف السيطرة وتقاسم المسؤوليات .

<sup>1</sup> :Isabelle Fortier et Francine Harel Giasson ,Femme et gestion . Revue Recherches feminists, vol. 20, no 1, 2007

الدراسة الثالثة 1.

دراسة بعنوان " النجاح في المسار الوظيفي للإطارات ' اهمية المعايير الموضوعية ' من انجاز ' خليل آيت سعيد " اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه تخصص علوم التسيير بجامعة بريدو تم مناقشتها سنة 2018 .

يرى الباحث ان مفهوم النجاح الوظيفي عادة ما يتم قياسه عن طريق الرضا الوظيفي الا ان هذا الاخير يقتصر في تقييمه على معايير ذاتية و لا يأخذ بعين الاعتبار معايير اخرى , فيما يحمل مفهوم النجاح الوظيفي بعديين للتقييم احدهما ذاتي واخر يقوم على التقييم عن طريق المقارنة الاجتماعية .  
وقد تم تقسيم الاطروحة الى جزئين اساسيين :

أ - الجزء النظري: و يكرس لوضع إطار نظري يمكّن من تحديد مفاهيم الحياة المهنية والنجاح الوظيفي بناءً على نماذج مهنية وتغيير السياقات الاجتماعية والاقتصادية , و يسלט الضوء على الاهتمام المتزايد بالمقارنة الاجتماعية في عملية تقييم تصورات النجاح الوظيفي , كما يعرض نظريات النجاح الوظيفي والمحددات التي يمكن أن تنتبأ بالنجاح الوظيفي و يعرض هذا الفصل أيضًا العمليات التشغيلية المختلفة لمؤشرات النجاح الوظيفي ، الموضوعية والذاتية

ب - الجزء التطبيقي : يهدف هذا الجزء إلى مواجهة النموذج النظري مع الواقع من خلال استبيان إلكتروني موجه الى المدراء التنفيذيين كما ضم الاجراءات المنهجية للدراسة فقدم أدوات القياس واختبارات موثوقيتها وصلاحياتها وكذلك مجتمع الدراسة.

وبعد التحليل النقدي لبيانات المحصل عليها تم عرض النتائج النهائية الدراسة التجريبية التي أجريت بين 362 من المديرين التنفيذيين الفرنسيين ثم مناقشتها و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

<sup>1</sup> : Khalil Aït Saïd, Le succès de carrière perçu par les cadres : l'importance des critères objectifs , These presentee pour obtenir le grade de docteur de Université de Bordeaux 2018.

✓ أن الرضا الوظيفي يتنبأ بالنجاح الوظيفي المحسوس والرضا عن الحياة والنية المنشودة أكثر من النجاح الموضوعي.

✓ تُظهر النتائج أيضًا أن الكفاءة المهنية الذاتية تؤثر إيجابًا على الرضا الوظيفي .

✓ اتضح أن الرضا الوظيفي هو المتغير الذي يؤثر بشكل كبير على نية السلطة التنفيذية في الرحيل وواحدة من الخصائص الرئيسية لنظرية سلوك الانسحاب التنظيمي .

✓ لقد ثبت أن عوامل الرضا (الخارجية والداخلية) هي الأسباب الأولى لبقاء الموظفين في مؤسساتهم .

✓ فإن الأفراد غير الراضين عن زملائهم هم أكثر عرضة للبحث عن عمل في مكان آخر أو الاستقالة .

✓ خلص البحث إلى أن المكافأة المادية تؤثر على نية مغادرة العمل فقط من خلال آثارها على الرضا عن المكافأة . وبالتالي ، يبدو أن الرضا الوظيفي هو متغير رئيسي في التنبؤ بدوران العمل .

### الدراسة الرابعة<sup>1</sup>.

دراسة جاءت تحت عنوان " التمثلات الاجتماعية للنجاح المدرسي " انجزت الدراسة من طرف" مارتين كريستين إيمونغولت" و " كلير لابوينت " و تهدف الدراسة الى البحث في التمثلات الاجتماعية للنجاح المدرسي دراسة حالة اجريت في دولة الغابون على اعتبار انه بلد ينتمي الى فئة البلدان النامية على عينة من الطلاب و الاساتذة و الاولياء, الذين يعيشون في المناطق الحضرية والريفية. استنادا إلى نظرية " التمثيل الاجتماعي لموسكوفيتشي " .

أجريت مقابلات شبه مباشرة مع 23 طالباً و 19 مدرساً و 19 من الآباء ، وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام برنامج Alceste ، وقد هدفت الدراسة الى إظهار تنوع التمثيل الاجتماعي لنجاح المدرسة في الجابون وفقاً لمجموعة من المتغيرات و التي تتمثل في: للدور الاجتماعي (الطالب ، المعلم ، الوالد) ،

<sup>1</sup> Marthe Christine Immongault et Claire Lapointe, représentations sociales de la réussite scolaire  
Revue des sciences de l'éducation, Volume 43, numéro 1, 2017

الجنس ,البيئة الجغرافية والنتائج الأكاديمية. كما تهدف ايضا الى توضيح ما اذا كان النجاح المدرسي يعتبر شرطاً لتحقيق النجاح المالي أو المهني أو الاجتماعي أو الشخصي, وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

✓ التمثل الاول : افراد العينة المقيمون في المناطق الريفية اقل شعور بالحاجة إلى النجاح المدرسي لتحقيق النجاح المهني و الاجتماعي .

✓ التمثل الثاني : افراد العينة المقيمون في المناطق الحضرية اكثر شعورا بضرورة النجاح الأكاديمي للانتقال لتحقيق النجاح الاجتماعي والمهني.

✓ التمثل الثالث : الفتيات من البيئات الحضرية والريفية على حد سواء يرون في النجاح الأكاديمي وسيلة لتحقيق أهدافهم الشخصية و تحقيق التحرر والاستقلال الذاتي. .

### 3: التعقيب على الدراسات السابقة .

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والذي جاء تحت عنوان " التمثلات الاجتماعية للنجاح الوظيفي لدى الموظف الجزائري" و التي بلغ عددها تسعة دراسات ( 9 ) قسمت إلى دراسات عربية واخرى اجنبية .

على الرغم من الامتداد الزمني للدراسات السابقة (2002- 2017) الا انها اتفقت في معظمها على تناول " النجاح الوظيفي / المهني" كمتغير تابع وليس مستقلا من اجل التعرف على المحددات التي تتشكل سواء في المخيال الفردي او في المخيال الجمعي التي يمكن من خلالها التنبؤ بالنجاح الوظيفي / المهني .

اتفقت ايضا معظم الدراسات على معايير تقييم النجاح الوظيفي / المهني و اوجزتها في مجموعة من مؤشرات موضوعية مثل : (الاجر , الترقية ,المكانة في السلم الوظيفي ) واخرى ذاتية: مثل ( الشعور بالفخر , تحقيق الذات , الرضا الوظيفي )

كما نشيد بتنوع المناهج التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة بين المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة و المنهج الاحصائي مما يزيد من موثوقية هذه البحوث على اختلاف مذاهبها و تياراتها الفكرية و ما يؤكد ذلك توافق النتائج توصلت اليها هذه الدراسات

#### 4 - أهم ما يميز الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة:

أ - تسعى الدراسة الراهنة الى تشريح مفهوم النجاح الوظيفي الذي تشكل في ذهن عمال مديرية التربية لولاية الطارف ومقارنتها بالتصورات التي يحملها مفهوم النجاح الوظيفي في الدراسات السابقة محاولة بذلك فهم العلاقة بين المفهوم و بين تغيير السياقات الاجتماعية و الثقافية والاقتصادية للمجتمع .ب - تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني.

ب - تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في الاهداف التي تسعى الى تحقيقها .

ج - تختلف ايضا دراستنا في تركيزها على الجمع بين البعد الكمي و الكيفي في تحليل نتائج البحث تيقننا منها ان المناهج الكيفية اكثر ملائمة في معالجة المشكلات البحثية في العلوم الاجتماعية .

د- كما اختلفت دراستنا من حيث ميدانها البحثي وهو ميدان علم الاجتماع فيما تنوعت الدراسات السابقة في نظرتها لمتغير النجاح من منطلق علم النفس و العلوم التربوية و ايضا العلوم الاقتصادية .

# الفصل الثاني

من النجاح في المسار الوظيفي الى الشعور بالنجاح الوظيفي

## تمهيد الفصل

- اولا : ماهية المسار الوظيفي / المهني .
- ثانيا : أساليب تنمية المسار الوظيفي / المهني .
- ثالثا : معوقات تنمية المسار الوظيفي / المهني.

## خلاصة الفصل

## تمهيد الفصل

يسعى الأفراد بمختلف مستوياتهم التعليمية أصنافهم المهنية إلى تحقيق النجاح والتميز في حياتهم العملية و يتوقف ذلك على ما يمتلكه هؤلاء من قيم شخصية وجماعية بالإضافة إلى المهارات و الخبرات والمكتسبات النظرية و التطبيقية التي تمكنهم من النجاح فيما يقوم به من أعمال .

فالنجاح المهني أو الوظيفي " مفهوم يصعب الإحاطة به كونه يشمل جانبين أحدهما ذاتي والآخر موضوعي والشعور به لا يتعلق فقط بالمستوى المطلق لتحقيق فعل أو مهمة معينة ولكن له علاقة بدرجة طموح الفرد وما يمتلكه من مهارات و خبرات و تجارب من ناحية وما تتيحه المؤسسة من الفرص جادة للتقدم في المسار الوظيفي من ناحية أخرى .

وسنحاول خلال هذا الفصل التعرف على طبيعة المسارات الوظيفية وأساليب تنميتها من أجل بلوغ النجاح الوظيفي /المهني .

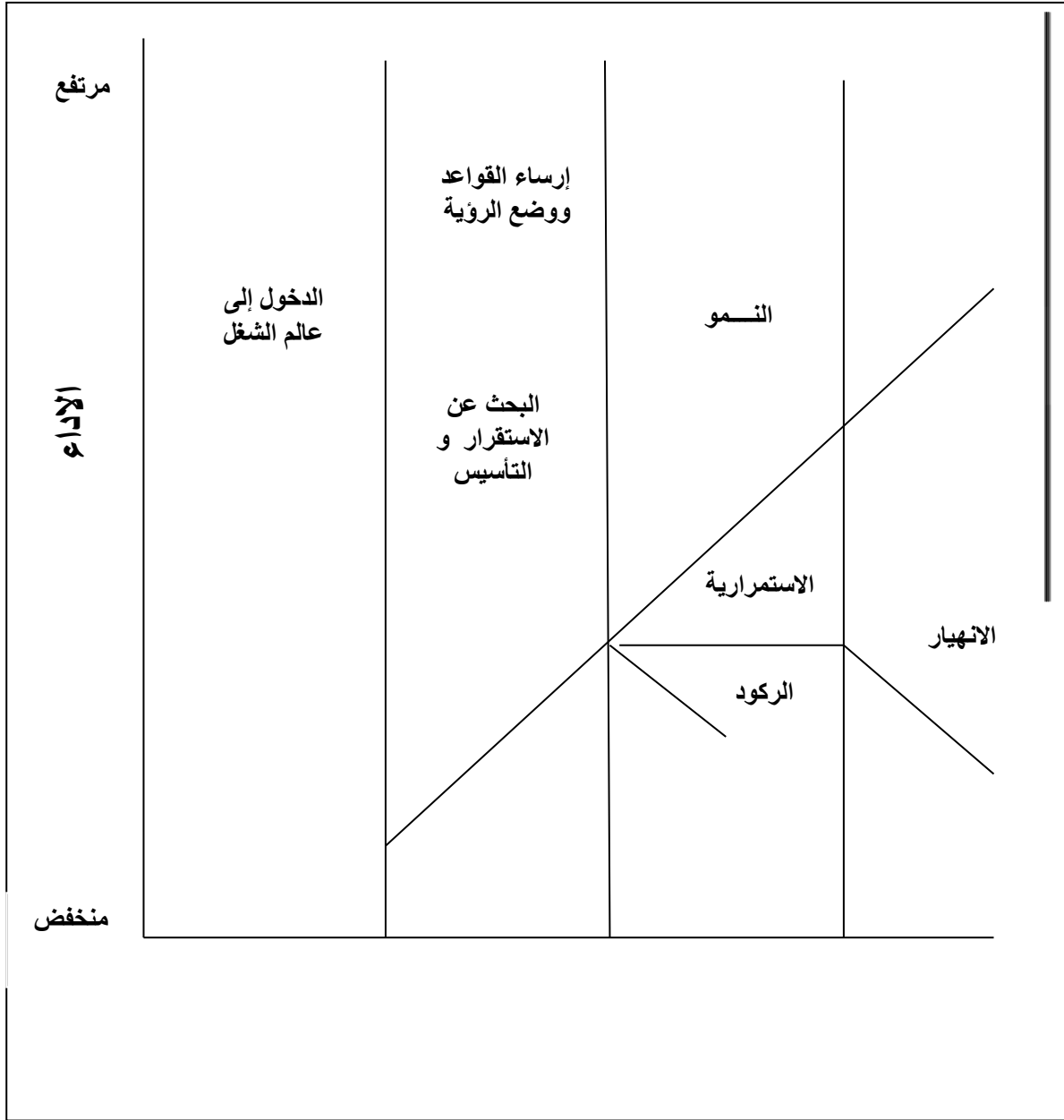
اولا : ماهية المسار الوظيفي / المهني .

1 : مفهوم المسار الوظيفي / المهني .

المسار هو مجموعة من الترقيات و التنقلات الأفقية و الرأسية التي تحدد مجموعة من الوظائف المتتالية و التي يشغلها الفرد على مدى سنوات وجوده في الخدمة و التي تتأثر باتجاهاته و طموحاته والقيم التي يؤمن بها و بأماله ومشاعره<sup>1</sup>, بمعنى آخر يمكن القول أنه يمثل مجموع الخبرات و المهارات المتنوعة التي تتراكم نتيجة تعرض الموظف لمواقف متعدد في العمل و تناوبه على مجموعة من المراكز الوظيفية .

1: رافدة الحريري, اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية, دار البازوري للنشر و التوزيع الأردن, 2014 , ص 163.

- هذا ويرتبط مفهوم المسار الوظيفي بكافة قرارات التوظيف و تشغيل العاملين والتي تهيب فرص العمل المناسبة و المفيدة للفرد و المنظمة و يتيح لهذه الاخيرة الفرصة للاستثمار في الموارد البشرية .
- حيث تتداخل و تتفاعل هذه الأنشطة فيما بينها فلا يمكن فصلها أو الاكتفاء ببعضها ويمكن من خلال المفهوم عرض التصور العام لتسلسل مراحل المسار الوظيفي /المهني :
- **النشاط الأول:** بعد تحديد الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة من الأفراد الأكثر احتمالا للنجاح في الوظيفة, يحاول المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية قدر الإمكان جعلهم يتكيفون مع بيئة العمل عن طريق بناء علاقات عمل قوية ومشاركتهم بجميع المعلومات اللازمة و التي من شأنها أن تساعدهم على رسم و تخطيط رؤية واضحة لمستقبلهم الوظيفي وتسمى هذه المرحلة بمرحلة الاستكشاف .
  - **النشاط الثاني :** بعد تكون رؤية واضحة لدى الأفراد حول مستقبلهم الوظيفي تبدأ مرحلة تأسيس و بناء المسار الوظيفي وفي هذه المرحلة يعمل الأفراد بالتنسيق مع المشرفين على ترقية مساهمهم و زيادة مهاراتهم و قدراتهم و تصحيح إنحرافات أدائهم عن طريق مجموعة من الأساليب مثل الترقية, التدوير
  - **التكوين , التمكين... الخ .**
- وتستمر عملية التنمية من خلال ممارسة العمل و التدريب على المهام الفعلية, مع الإشراف المستمر وتوجيه جهودهم وفقا لأهدافهم وأهداف التنظيم . و يواكب التحفيز مختلف هذه العمليات من أجل زيادة دافعية الأفراد وزيادة الإنتاجية و جودة الأداء.
- **النشاط الثالث:** يعرف المسار في هذه المرحلة نوع من الإستقرار و النضج وتزيد الخبرة ويزداد معها شعور الأفراد بالثقة في قدراتهم ومعارفهم, كما يتطور إدراكهم لمراكز السلطة, فيسعون إلى المحافظة على إسهاماتهم داخل التنظيم من أجل الحصول على مزيد من السلطة و الوصول إلى مراكز وظيفية مهمة .
  - **النشاط الرابع:** تبدأ حركة الموظفون تعرف حالة من الركود وتبدأ مهاراتهم ومعارفهم في التراجع نتيجة عدم قدرتهم على زيادة مهاراتهم ومعارفهم بنفس سرعة التطورات التي تعرفها أساليب ووسائل العمل, هنا تبدأ المؤسسة في إتخاذ مجموعة من الإجراءات التمهيدية لإحالة الموظف على التقاعد مثل تقليل ساعات العمل , تقليص أعباء الوظيفة, إشراكهم في برامج إجتماعية وثقافية تتم تحت رعاية المؤسسة مثل الجمعيات الخيرية و الرياضة لتجنبهم الشعور بالفراغ أو توظيفهم كمستشارين خارجيين تقديرا لخبرتهم السابقة . ويمكن توضيح المراحل السابقة اكثر من خلال الشكل في الصفحة الموالية :



2 :

تتبع أهمية المسار الوظيفي من عدد الخصوبة الخاص الفرد من ناحية والمهنية من ناحية أخرى أهمها :  
 ✓ إحد النهائية بين أهداف والنضج أهداف الألفة البحث عن الهوية الصراع والتوتر في  
 الاكتمال و

### الشكل رقم 1 : نموذج متكامل لمراحل المسار الوظيفي

المصدر محمود عبد الفتاح رضوان , الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية , المجموعة العربية للتدريب و النشر القاهرة 2014, ص 49.

- ✓ إن تنظيم المسار الوظيفي يؤدي إلى تنشيط قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال النقل و التدريب, وتفويض السلطة ومختلف الأساليب الإدارية الأخرى حيث أن بقاء الموظفين في وظائفهم لفترة طويلة من الزمن يفقدهم الكثير من الإستمرارية ويضعف العطاء لديهم ويؤدي إلى إنكماش دافعيتهم للعمل<sup>1</sup>.
- ✓ إستثارة دافعية العاملين لزيادة التنافس حول جودة الأداء من أجل تحقيق إشباعات مادية ومعنوية وفتح المجال أمامهم للحصول على المزيد من السلطة والمكانة والمكافآت و الامتيازات ... الخ .
- ✓ تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال و الترقية و التحدي و المسؤولية في العمل و المجتمع وبين الأسرة و وقت الفراغ و التي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل ومن ثمة فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق التعايش, حيث لا يطغى جانب العمل على جوانب أخرى في حياته.<sup>2</sup>

### 3 : خصائص المسار الوظيفي / المهني .

يشتمل المسار الوظيفي مجموعة من الخصائص و التي نوردتها فيما يلي :

- ✓ إن رسم المسار الوظيفي لكل فرد هي مسؤولية الشخص, إذ انه يقوم برسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبه في التنظيم و يجب أن يقترن ذلك بالصفات و المهارات و القدرات و الاتجاهات التي تؤهله لذلك .
- ✓ تقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه و توفير المهارات و القدرات التي تطلبها الوظيفة التي يتقدم إلى المنظمة ليشغلها .
- ✓ يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفقا لمؤهلاته وتهيئة مناخ العمل لإستثمار قدرات ومواهب ومهارات الأفراد.
- ✓ يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية من المنظمة ممارسة مجموعة من الأعمال التنظيمية و الإدارية في مجالات التخطيط, الاختيار و التعيين و التأهيل .. الخ .

### 4 : تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي / المهني .

على الرغم من الأهمية التي تحظى بها عملية تسيير المسارات الوظيفية سواء بالنسبة لموظف كونها المحدد الرئيس لمستقبله الوظيفي أو بالنسبة للمؤسسة كونها تساعد على الإستثمار الأمثل للموارد البشرية الممكنة و المتاحة داخل أو خارج المؤسسة, إلا أن الإهتمام بها عرف تأخر ملحوظا مقارنة بغيره من المسائل الإدارية ولعل أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك ما يلي :

2:مجيد الكرخي, إدارة الموارد البشرية , دار المناهج للنشر و التوزيع , عمان , 2015,ص 213.  
1: راوية حسن ,مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية , الدار الجامعية , مصر , 2002,ص 339.

- ✓ غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموماً .
- ✓ عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.
- ✓ يعتقد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية و الحركة الوظيفية .
- ✓ نقص المعلومات حول المسار الوظيفي , ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من جوانب .
- ✓ نقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- ✓ عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي و التنظيمي و نظام الحوافز .
- ✓ ندرة الدراسات العلمية و الابحاث في مجال تخطيط المسار الوظيفي<sup>1</sup>.

### 5 : معايير تقييم النجاح في المسار الوظيفي / المهني.

تتعدد معايير تقييم النجاح الوظيفي و يمكن تقسيمها الى :

#### أ \_ معايير تقييم موضوعية .

- ✓ **الأجر :** يمثل الأجر المقابل المادي الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الذي يقوم به , ويختلف الأفراد من حيث مستوى الأجر تبعاً لمتطلبات الوظيفة و الخصائص المطلوبة في شاغلها , هذا ويعتبر الأجر أحد المتغيرات الصريحة التي تعكس النجاح المهني خاصة لدى الأفراد الذين يعانون من نقص في الإشباعات المادية .
- ✓ **مكانة الوظيفة :** تصنف الوظائف وتوزع على الهيكل التنظيمي تبعاً لأهميتها بالنسبة للتنظيم وعادة ما تكون هذه الوظائف هدفاً مباشراً لأفراد الذين يرغبون في الحصول على المزيد من السلطة , فكلما زادت أهمية الوظيفة يزداد معها الشعور بالنجاح الوظيفي سواء من وجهة نظر الشخص نفسه أو من وجهة نظر أشخاص آخرين .
- ✓ **السلطة :** تمثل السلطة الحق في ممارسة قوة اتخاذ القرار وقد ميز "ميشال كروزي" بين ثلاثة أنواع للسلطة داخل التنظيم وهي :
  - السلطة الوظيفية : يحصل عليها الموظف بقوة المنصب الذي يشغله.
  - سلطة الخبرة : وهي سلطة قائمة على الخبرة و المعرفة .
  - سلطة المتحكم في المعلومات : وتتعلق هذه السلطة بمراكز الاتصال وتبادل المعلومات داخل التنظيم

1: خبراء المجموعة العربية للتدريب , المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب, المجموعة العربية للتدريب و النشر, القاهرة 2013, ص 11.

وبغض النظر عن مصدر الحصول على السلطة داخل التنظيم تبقى أحد أهم المتغيرات الموضوعية التي تعكس النجاح الوظيفي لدى الكثير من الأفراد .

✓ **التدرج الهرمي:** ويقصد بالتدرج الهرمي عدد الترقيات التي تحصل عليها الموظف والوقت الفاصل بين كل ترقية وأخرى, حيث تصبح هذه الأخيرة معيار لقياس النجاح الوظيفي إذا تمكن الموظف من الوصول إلى وظائف مفتاحية داخل التنظيم في وقت قصير مقارنة مع أقرانه .

✓ **الاستقرار الوظيفي :** يقصد بالإستقرار الوظيفي محافظة الموظف على مكانته داخل التنظيم لأطول فترة ممكنة و يستدل على هذا الإستقرار من خلال طبيعة علاقات العمل, نوعية العمل , طريقة التعاطي مع ضغوط العمل, كما أنه يزيد الاستقرار من مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس في القيام بعملية التفويض نتيجة الاطمئنان لكفاءة المرؤوسين وكفاءة البيئة التنظيمية، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة في الإنجاز والكفاءة والفعالية<sup>1</sup>.

على الرغم من أهمية البعد الموضوعي للنجاح إلا أنه يأخذ في الاعتبار الجوانب الخارجية فقط لذلك من الضروري قياس البعد الذاتي أيضا من أجل الفهم الأفضل للنجاح الوظيفي ككل.  
ب \_ معايير تقييم ذاتية<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى المعايير الموضوعية يلجا الفرد الى عوامل ذاتية أو شخصية لقياس نجاحه في مساره الوظيفي وذلك عن طريق معيار المقارنة وعادة ما يستخدم ثلاثة احتمالات من المقارنة وهي :

✓ **مقارنة مع الأهداف:** يكون معيار المقارنة هو الهدف الذي وضعت الفرد لنفسه, فحال التحاق الفرد بالوظيفة يسطر لنفسه مجموعة من الأهداف المهنية و الشخصية ثم يسعى لتحقيقها على إمتداد المسار المهني في ظل ما هو متاح من الفرص والوسائل, فإذا تطابقت الأهداف المنجزة فعليا مع الأهداف المتوقع انجازها زاد إحساس الفرد بالنجاح الوظيفي أما إذا لم يتمكن من تحقيقها يصيبه الإحباط والشعور بعدم النجاح أو الفشل.

✓ **مقارنة مع أشخاص آخرين :** يمكن أيضا للنتائج التي تم التوصل إليها من قبل موظفين آخرين خلال مسارهم المهني أن تشكل معيارا للمقارنة بغض النظر عن أهداف الشخص, وهناك إحتمايين لنتيجة هذا النوع من المقارنة الأول هو أن يقارن الفرد نفسه مع أشخاص يراهم أكثر منه نجاحا فيصيبه ذلك بالإحباط و الإحساس بالفشل, أو يتخذ من هؤلاء الأفراد مثلا أعلى له وتزيد بذلك دافعيته للعمل و الإحتمال الثاني هو أن يقارن الفرد نفسه بموظفين أقل نجاحا منه في مسارهم المهني فيشعر بالفخر و الإعتراز بالنتائج التي حققها وبالتالي يزداد شعوره بالنجاح الوظيفي.

1: جمال عبد الله محمد , إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار المعتر للنشر و التوزيع, الأردن, 2014, ص 153.

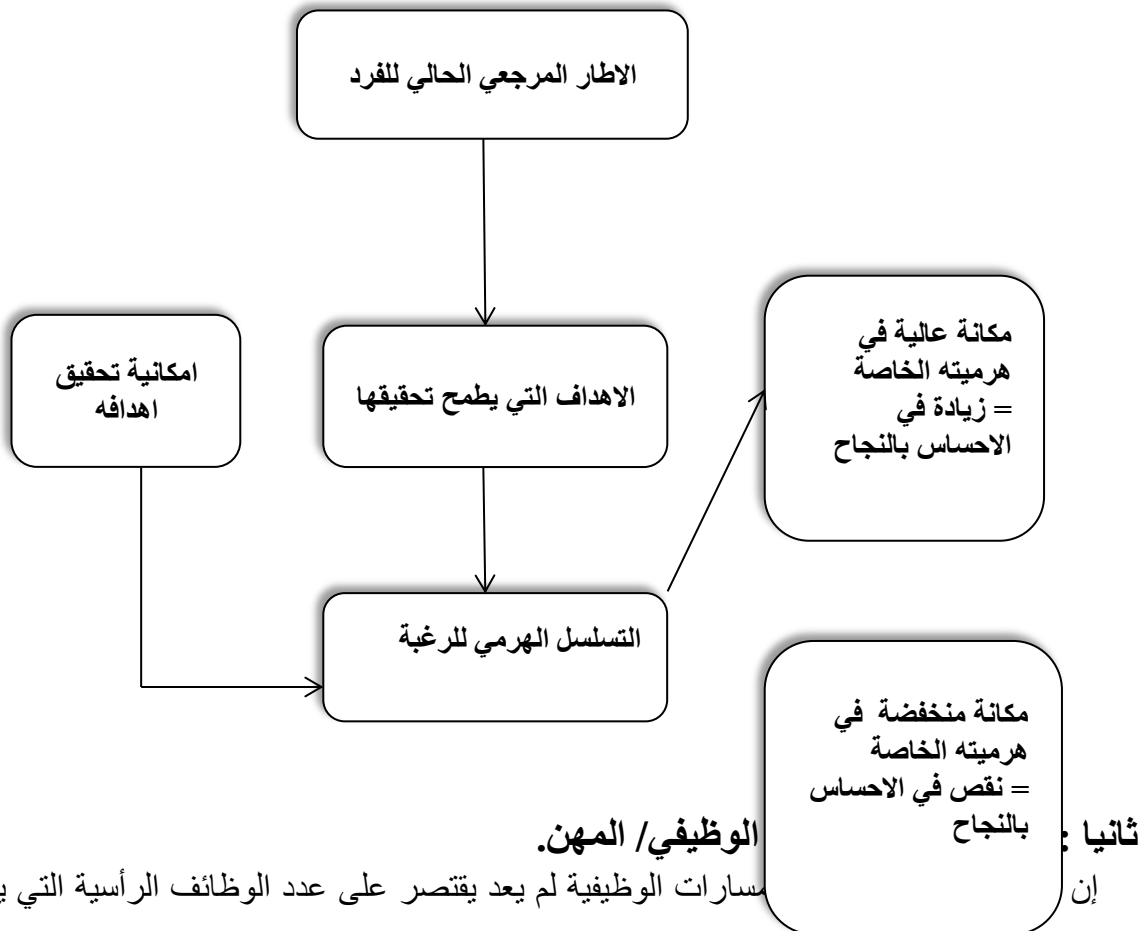
2: Derr, C.B. 1986. «Five definitions of careersuccess : implications for relationships », International appliedpsychology, P 35.

✓ مقارنة مع المعايير الاجتماعية : تتشكل المعايير من مجموعة من القواعد والقيم و الاتجاهات و العادات والأعراف التي تحدد السلوك الاجتماعي و تشكل إطارا مرجعيا يستند إليه الفرد في تحديد أهدافه المهنية و الشخصية فمن خلالها يحدد الوسائل المتاحة لتحقيق النجاح , وهنا يقارن الفرد ما حققه من تقدم ونجاح في مساره الوظيفي مع المعايير الاجتماعية لمفهوم النجاح ووسائله المشروعة اجتماعيا.

### تعقيب

قد يتبادر للبعض أن المعايير الذاتية هي معايير مستقلة عن المعايير الموضوعية لكن في الحقيقة الأمر أن هذه الأخيرة ما هي إلا المجال الذي تتم في إطاره الاحتمالات الثلاثة للمقارنة فمثلا عند مقارنة الفرد لنفسه مع أشخاص آخرين اقل أو أكثر منه نجاح يكون مجال المقارنة هو السن , الأجر , المكانة , السلطة , الموقع الهرمي ... الخ. و الشكل في الصفحة الموالية يوضح الية تقييم الفرد لنجاحه الوظيفي .

الشكل رقم ( 3 ) : تقييم الفرد نفسه لنجاحه الوظيفي / المهني.



Derr, C.B. 1986. «Five definitions of career success : implications for relationships », International applied psychology, P 35.

تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة ادنى إلى وظيفة أعلى<sup>1</sup>, فسمات العصر ومستوى جودة الأداء وشدة المنافسة كل هذه العوامل وأخرى أصبحت تفرض على الفرد شغله لمراكز وظيفية متعددة راسيا وأفقيا، لما لهذا التنوع من ميزة في إكسابه مهارات متعددة الخبرة الأزمنة التي تؤهله للنجاح في مساره الوظيفي ومن هنا تتعدد وتختلف أساليب تنمية المسار الوظيفي و يمكن توضيح أهمها من خلال العناصر التالية :

### 1 - أسلوب الترقية .

ويقصد بالترقية الحراك الوظيفي العمودي أو بمعنى آخر الانتقال من مركز وظيفي أدنى إلى مركز وظيفي أعلى منه في الهيكل التنظيمي و يصحب ذلك زيادة في الأجر و كذا زيادة في السلطة و المسؤولية وتعتبر الترقية ضمن أحد أهم أساليب تنمية الأداء و تحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

✓ **أسس نظم الترقية :** إن التطبيقات الحالية لمختلف منظمات الأعمال تشير إلى وجود ثلاثة أسس

رئيسية لنظم الترقية الوظيفية وهي :

✓ **الترقية على أساس الأقدمية :** حيث يكون معيار الاستحقاق للانتقال إلى الرتبة الأعلى هو الأقدمية

التي قضاها الموظف في الرتبة الحالية ومقدار التجربة الخبرة المكتسبة في الماضي وعادة ما تكون المدة الفاصلة بين كل درجة وأخرى محددة قانونيا.

هذا وتعتبر الترقية على أساس الأقدمية النوع الأكثر اعتمادا في المؤسسات التي تتسم بالطابع التقليدي ومن ضمن أهم الانتقادات الموجهة لهذا النوع من الترقيات أنها تجعل المسار الوظيفي يتسم بالجمود و الروتين ولا تفتح المجال أمام الموظف لتخطيط مساره الوظيفي بالشكل الذي يتوافق مع مستوى الطموح لديه خاصة اذا كان يمتلك من الكفاءة و المهارة ما يؤهله لتجاوز المدة القانونية للترقية .

✓ **الترقية على أساس الكفاءة :** في ظل الانتقادات التي وجهت لمعيار الترقية على أساس الأقدمية

يرى الباحثون في مجال التنظيم أن المعيار المناسب للمفاضلة بين الموظفين للترقية هو معيار الكفاءة أو الجدارة ويقصد به أن يتم الترشيح في ضوء مواصفات الوظيفة و متطلبات أعبائها مقارنة بالمؤهلات و القدرات التي يمتلكها الأشخاص المترشحون للترقية<sup>2</sup>.

وعلى الرغم من أن هذا المعيار يعتبر من الأساليب الأكثر فاعلية في تحفيز العاملين و استثارة دافعيتهم للعمل إلا أنه لا يخلو من الإنتقادات و التي تركز في مجملها على صعوبة قياس الكفاءة بالإضافة الى إمكانية تحيز المشرفين و المسؤولين لشخص دون آخر.

1 : خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر ,المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب , توزيعات المجموعة العربية للتدريب و النشر ,2012, ص 64.

1: سنان الموسوي , إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها, دار مجد لاوي للنشر و التوزيع , الأردن , 2008 , ص 213.

✓ **الترقية على أساس يمزج بين الأقدمية و الكفاءة:** من المعلوم أن حجم الوظائف التنفيذية و المساعدة هو عادة أكبر بكثير من الوظائف الإشرافية و القيادية من ناحية كذلك فإن محتوى وطبيعة الوظائف الأولى يتسم بالنمطية و التكرار أو البساطة وتختلف عن طبيعة و محتوى النوع الثاني من الوظائف لذلك فإن نظام الترقية على أساس الأقدمية قد يكون أكثر ملائمة بالنسبة للنوع الأول من الوظائف فيما يفضل استخدام نظام الترقية على أساس الكفاءة أو الجدارة بالنسبة للوظائف الإشرافية أو القيادية .

## 2: أسلوب التكوين .

ويشمل مختلف البرامج التي يتم من خلالها نقل المعارف والمهارات اللازمة من اجل الأداء الجيد<sup>1</sup>. ويختلف التكوين عن التدريب في كون الأول يركز على الجوانب النظرية مثل المعارف الأفكار القيم ,الفسفات , السلوك .... الخ فيما يركز الثاني على الجانب التقني الفني .

وقد يميل بعض الباحثين في مجال الإدارة و التنظيم إلى المماثلة بين مفهومي التدريب و التكوين وبين مفهوم تنمية الموارد البشرية على اعتبار أن كليهما يهدف إلى زيادة المهارات والقدرات وتنمية الاتجاهات وتعديل السلوك وفقا لأهداف التنظيم, إلا أن المتمعن في كلا المفهومين حتما سيدرك أن التنمية مفهوم أوسع واشمل فهي مجموعة من المراحل و الأنشطة المتداخلة والمتكاملة فيما بينها و أما التدريب والتكوين فليسا أكثر من وسيلة أو أسلوب يتم من خلاله تحقيق غايات التنمية.

أ - مقومات التكوين : ولا تكون عملية التكوين فعالة إلا إذا توفرت المقومات التالية :

✓ أن تكون الأهداف واضحة ومسطرة وفق جدول زمني كما يجب أن تكون واقعية وقابلة للتجسيد على أرض الواقع .

✓ أن تكون سياسات الفرعية متكاملة فيما بينها ضمن إستراتيجية واضحة بالنسبة للأفراد .

✓ الترابط بين أهداف وسياسات وفاعلية المنظمة.

✓ الدقة في تصميم الأنشطة التدريبية واختيار الأساليب والوسائل .

✓ الترابط و التفاعل مع متغيرات البيئة والتطور التكنولوجي<sup>2</sup>.

## ب - معيقات فعالية التكوين

وعلى الرغم من أهمية التكوين ونجاحه في تحسين مهارات وفعالية الموارد البشرية, إلا انه يجدر

الإشارة

إلى فشل أهداف التكوين قد لا يكون لها علاقة بأحد المقومات السابقة وإنما هي نتيجة وجود خلل بأحد الوظائف الأساسية أو الفرعية مثل :

2: إبراهيم عبد الله و حميدة المختار, دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية, مجلة العلوم الإنسانية, العدد السابع, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2005, ص7.

: على السلمي, إدارة السلوك التنظيمي, دار غريب للنشر و التوزيع, مصر, 1997, ص . 320<sup>2</sup>

- ✓ اختيار هيكل تنظيمي لا يتماشى مع طبيعة الأنشطة والمهام .
- ✓ عدم وجود تقسيم واضح للعمل وتداخل المسؤوليات و الواجبات
- ✓ عدم تدفق المعلومات إلى كافة أجزاء التنظيم واحتكارها من طرف الإدارة العليا مما يجعل عملية اتخاذ القرار لدى باقي الإدارات مبنية على معلومات خاطئة أو منقوصة .
- ✓ عدم وضوح الأهداف أو عدم قبولها للتجسيد على ارض الواقع.
- ✓ عدم وجود نظام تحفيز قادر على خلق دوافع قوية للابتكار والإبداع في العمل.

### 3 : أسلوب التدوير الوظيفي .

هو احد تقنيات تطوير أداء العاملين وإحداث تغييرات تنظيمية داخل المنظمة بموجبها تتاح الفرصة لتنويع خبرات ومهارات مواردها البشرية ما يتيح تنميتها وحسن استخدامها<sup>1</sup>.  
إن التنقل المخطط له من موقع إداري إلى آخر و اختلاف الأنشطة والأعمال يعد من الوسائل الفعالة لتوسيع آفاق وخلفية الأفراد وإكسابهم مهارات ومعارف إدارية جديدة .  
كما أن المشكلات المتغيرة التي يواجهونها في العمل تدفعهم إلى استثمار معارفهم حول الوظائف والأنشطة السابقة في حل المشكلات الجديدة على أن تكون المدة التي يقضيها الموظف في المنصب تتراوح بين ستة أشهر وستين وهي مدة يراها الباحثون في مجال الإدارة كافية لإكساب الموظف خبرة والمهارة اللازمة

#### أ- أهمية التدوير الوظيفي

يعد التدوير الوظيفي حافزا للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف و الإدارة والقيادة و كما انه يساعد متخذي القرارات على التعرف على المواهب و إدراك جوانب القوة والضعف لديهم ومنحهم الفرصة للنمو و التطور و الترقيّة في الوظائف العليا , كما تبرز أهميته فيما له من قدرة على رفع مستوى الرضا الوظيفي<sup>2</sup> و شعورهم بان الإدارة تفسح لهم المجال لإبراز قدراتهم و مواهبهم و تساعدهم على التقدم الوظيفي

ب- مزايا التدوير الوظيفي .

- ✓ هو وسيلة لتنمية وتطوير الموارد البشرية وإبراز المواهب الكامنة لديها.
- ✓ يعالج جمود الوظيفة العامة و يكسر الملل و الروتين الوظيفي بطريقة ايجابية.
- ✓ إكساب الموظفين خبرات ومهارات إضافية .

2: أحمد عودة عبد المجيد عودة ,التدوير الوظيفي وعلاقاته بأداء العاملين ,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ,جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ص 7 .

1: ناصر بن فهيد ناصر المدرع, التدوير الوظيفي و علاقته بأداء العاملين ,رسالة منشورة و مقدمة لاستكمال إجراءات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ,جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ,كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية , الرياض , 2014, ص 19.

- ✓ كسر الرتابة و البيروقراطية وتشجيع الموظفين على تقبل التغيير على انه ظاهرة صحية تعود بالإيجاب على الفرد و المؤسسة .
- ✓ تقليص تكاليف التوظيف من خلال سد النقص الكمي و النوعي في الموارد البشرية .
- ✓ تجسيد مبدأ الشفافية و مكافحة الفساد الإداري لعدم ثبات الموظف أو المسئول في نفس المنصب لمدة طويلة .
- ✓ تشجيع الكفاءات الإدارية على التنافس و تقديم أفضل ما لديهم في العمل.
- ✓ تهيئة المنظمة للاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية .
- ✓ إشباع حاجيات العاملين و مساعدتهم على تحقيق طموحهم المهني<sup>1</sup> .

#### 4 - أسلوب الإثراء الوظيفي

ويسمى أيضا ( إغناء العمل ) و هو يعد من الأساليب التي الأساليب التي لاقت اهتماما واسعا من قبل الباحثين و الذي اثبت نجاحه في عديد الميادين يقصد به تجديد أو تنويع الأنشطة والمهام ذات الطابع التحفيزي والتخلص من الأنشطة الروتينية بهدف زيادة العارف والمهارات وتطوير الأفراد , ومن اجل ضمان نجاح هذا الأسلوب لا بد من التأكد مما يلي :

- أ - معرفة رأي الموظف في عمله الحالي ومدى استعداده لتقبل أي تغيير .
- ب - مدى رضا العامل عن العوامل الخارجية كالأجور وظروف العمل و الإشراف و الاستقرار الوظيفي ذلك أن رضا العامل عن هذه العوامل من شأنه أن يزيد من فرص نجاح هذا الأسلوب .
- ج - معرفة الدرجة التي يمكن إثراء العمل عندها وفقا لاستعدادات شاغل الوظيفة , إذ أن الإفراط في عملية الإثراء قد يؤدي إلى نتائج عكسية نتيجة إرباك العامل بسبب زيادة التنوع و التعقيد في العمل<sup>2</sup> .

#### 5: أسلوب التمكين الوظيفي .

يقصد بالتمكين الوظيفي إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الاستقلالية , مع مسؤوليتهم عن النتائج معززين بنظام فاعل للمعلومات , يهيئ تدفقا سريعا لها , مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور , مثل مجالات البيع , خدمة المشتريات والعلاء وغيرها<sup>3</sup> .

انطلاقا من أن اقرب إنسان للمشكلة هو اقدر إنسان على حلها ويجب إعطاءه كامل القوة والثقة مع تحمله لنتيجة قراراته يعمل التمكين على تنمية كفاءة العاملين من خلال التركيز على الجانب النفسي وخلق الدافع

2: المرجع نفسة , ص 23.

: محمد حسن الهواسي و حيدر شاكر البرجنجي , مبادئ علم الإدارة الحديثة , مطبعة ابن العربي بغداد , ص 99 .<sup>2</sup>

1: عطية حسين أفندي, تمكين العاملين " مدخل للتحسين والتطوير المستمر", المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة , 2003

ص 13.

المعنوي لزيادة القدرة على حل المشكلات الآنية خاصة لدى الهيئة التنفيذية ويتطلب إحداث ذلك التركيز على أربعة مقومات أساسية وتتمثل في :

أ- **الاستقلالية وحرية التصرف:** بمعنى اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظر العاملين وتقديرهم الخاص .

ب- **تحمل المسؤولية :** في اتخاذ القرار وهذا من شأنه أن يعزز الشعور بالكفاءة الذاتية وينمي روح المبادرة والإبداع المهني.

ت- **نظام المعلومات:** أي فتح قنوات الاتصال وضمان التدفق السريع للمعلومات نحو المستويات الدنيا للتنظيم وتدريبهم وتأهيلهم لاستخدام تكنولوجيا الاتصال مما يساعد على خلق بيئة مساندة ومساعدة على نجاح عملية التمكين.

ث- **القوة:** وهي حالة شعورية لصيقة تعزز الشعور بالثقة والكفاءة الذاتية<sup>1</sup> وتنمي القدرة على المفاضلة بين البدائل المطروحة واتخاذ القرارات .

إضافة إلى ما سبق لا يمكن فرض أسلوب التمكين الإداري على الموظفين دون مقدمات نفيسة وذهنية وتنظيمية تمهد لتبني هذه الفلسفة الحديثة من قبل كامل أفراد التنظيم ( قادة وموظفين ) وتجسد مبدأ العمل بروح الفريق.

#### 6 – أسلوب تفويض السلطة .

تعتبر تفويض السلطة من العمليات الأساسية في التنظيم الإداري و هي مفتاح عملية التنظيم تعرف على أنها "منح الغير ( المفوض إليه ) حق التصرف واتخاذ القرار في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة<sup>2</sup> و بموجب ذلك يصبح من حق المفوض له اتخاذ مختلف القرارات الإدارية في حدود ما فوض له من سلطة .

ينبغي الأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية :

- ✓ ان يكون المفوض اليه قادر على القيام بالمهام المفوضة اليه.
- ✓ الا يؤدي التفويض الى الاخلال بمبدأ التكامل الوظيفي او عدم تجانس الاعمال الموكلة الى المرؤوس الواحد

1 : سوسن جواد حسين, القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي , مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد الخامس والسبعون, 2009, ص118.

زكي محمد هاشم , أساسيات الإدارة , ذات السلاسل للنشر والتوزيع , الكويت ط1 , 2001, ص281<sup>2</sup>

✓ ان يتوفر بين الرئيس و المرؤوس نظام فعال من الاتصال و المتابعة و الرقابة وذلك كي يتأكد الرئيس من حسن استخدام السلطة المفوضة<sup>1</sup>.

### أ - محددات تفويض السلطة.

✓ قدرة المفوض له على ممارسة سلطات المفوض إليه من حيث خبرته و قدرته على تحمل المسؤولية .  
✓ صدور قرار مكتوب بالتفويض بشكل واضح محددة فيه مسؤوليات وواجبات الشخص المفوض إليه الصلاحيات.

✓ أن يكون التفويض جزئيا أي دون أن يشمل التفويض كامل صلاحيات المفوض للسلطة .  
✓ الأصل أن يمارس المفوض إليه لسلطة بنفسه , و لا يجوز له إعادة التفويض إلا إذا جاز ذلك قانونيا .  
✓ قدرة الرئيس الإداري على الإشراف و الرقابة على من فوض له و هذا يتطلب تمتع الرئيس بقدر من الكفاءة التي تمكنه من اختيار من يثق به للقيام بالعمل المفوض له<sup>2</sup>.

### 7: أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار .

أسلوب تحفيز وتطوير وتنمية لأداء العاملين يقوم على مشاركة القائد لمرؤوسيه في عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة من خلال دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات, وتقويم خياراتهم بحيث تصبح قرارات رشيدة و لهذا الأسلوب عديد المزايا أهمها خلق الولاء التنظيمي و زيادة الدافعية للعمل.  
كما أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات و خبرات متنوعة كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات و الإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته و نضجه<sup>3</sup>

### تعقيب .

إن استخدام مجمل هذه الأساليب لن يكون له معنى او فائدة ترجى إذا لم تكن الوظيفة أو المهام التي توكل الموظف ذات معنى وقيمة بالنسبة إليه وتشكل تحدي لديه يتناسب مع طموحه الشخصي , و بها القدر الذي يوفر له الإشباع الكيفي من السلطة و المسؤولية .

### ثالثا : معوقات تنمية المسار الوظيفي/ المهني في المؤسسات العمومية .

لا تزال عملية تنمية المسارات الوظيفية في المؤسسة العمومية يغلب عليها الطابع التقليدي الذي لا يتمشى و إستراتيجية التغيير التي تسعى من خلالها الدولة إلى دفع عجلة التنمية هذا وتعد السمات المميزة

3: صهيب كمال الاغا, الإدارة والتخطيط التربوي , الجنادرية للنشر و التوزيع , غزة , 2015 , ص34.

4: سنان الموسوي, الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات, دار مجدلاوي للنشر و التوزيع, 2004 ص175.

1: منال أحمد البارودي, الطرق الإبداعية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات, 2015, المجموعة العربية للنشر و التوزيع, مصر , ص73.

للمؤسسات العمومية احد أهم معيقات تطوير وتنمية المسارات الوظيفية يمكن حصر هذه المعوقات في النقاط التالية :

### 1. ضعف أداء و الفعالية إدارة الموارد البشرية :

تنحصر نشاطات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية في الأعمال الروتينية مثل حفظ الملفات, التوظيف, التدريب وحساب المستحقات المالية بينما تفتقر إلى البنية الإدارية الأساسية المتمثلة في ( تحليل وتوصيف الوظائف, تطوير الخطط والسياسات, تقييم وتصحيح انحرافات الأداء الإشراف والتوجيه....) ويرجع هذا إلى تدني مكانتها في الهيكل التنظيمي وعزلها عن مجالات العمل الاستراتيجي. من ناحية, ونقص الكوادر المؤهلة القادرة على ترجمة الأهداف النظرية إلى ممارسات على أرض الواقع .

### 2. ضعف التخطيط وعدم وضوح الأهداف .

ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي ارتباط وثيقا والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وبالتحليل و التشخيص الدقيق للظروف الداخلية والخارجية المحيطة بإدارة الموارد البشرية, ومعرفة خصائص سوق العمل من ناحية والتركيب النسبية للموارد البشرية داخل المنظمة من ناحية أخرى,ومن ثمة تحديد الاحتياجات المستقبلية وإعداد خطط العمل وتعرف هذه العملية خلل ملحوظ حيث تفتقد جل المؤسسة العمومية الجزائرية إلى رؤية مستقبلية و تصور واضح لأهداف الأفراد وأهداف التنظيم على حد سواء حيث تنحصر أعمال التخطيط على توفير الاحتياجات العاجلة دون الأخذ بعين الاعتبار التغيرات السريعة والمستمر في سوق العمل, ودون التقدير الفعلي لمستوى المهارات المطلوبة,محاولة بذلك تحقيق الأهداف البعيدة المدى في فترة زمنية قصيرة .

### 3. أزمة التشريع وتناقض السياسات .

إلا أن صياغة السياسات العامة والقوانين التنظيمية للموارد البشرية في الجزائر ، تتم على مستوى أطر وقنوات ضيقة داخل الوزارات والأجهزة التنفيذية، وبعيدا عن المشاركة والتنسيق الفعلي بين مختلف الأطراف الفاعلة ( مخرجات التعليم , سوق العمل ,سياسة التشغيل ) احقيقة من قبل المواطنين أو من قبل القوى الاقتصادية والاجتماعية الأساسية في المجتمع<sup>1</sup> بما في ذلك القوى والفئات المعنية مباشرة بتلك السياسات، ولذلك فإن بعض السياسات بمجرد الإعلان عنها تصبح مصادر للخلافات والتوترات بين السلطة

1 : توفيق إبراهيم حسنين،النظم السياسية العربية والاتجاهات الحديثة في دراستها، بيروت مركز دراسات الوحدة العربية، 2002 ص301- 302 .

السياسية وبعض قوى فئات المجتمع باعتبار أن السياسات المعنية تلحق الضرر بمصالح هذه الفئات، أو لا تقدم حولا جوهريا للمشكلات القائمة<sup>1</sup>.

#### 4 : طبيعة البناء التنظيمية .

إن عدم وجود بناء تنظيمي واضح التقسيم و التصميم و ما ينتج عن ذلك من خلط في الأنشطة والمهام و عدم وضوح لطبيعة العلاقات وحدود السلطة و المسؤولية داخل التنظيم يجعل عملية المكافأة و المساءلة أمر صعب المنال , و يؤثر على فعالية المنظمة و قدرتها على تحديد نقاط القوة و الضعف لدى مواردها بسبب انعدام معايير واضحة وموضوعية لتقييم الأداء .

#### 5 : الثقافة التنظيمية السلبية .

ترتبط هذه الثقافة بعوامل بيئية ,اجتماعية وتنظيمية التي تمخض عنها مجموعة الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي ترسخت في الذهنية الجزائرية حول مفهوم العمل وما تنج عنها من سلوكيات تنظيمية تتنافى مع القيم والمبادئ التي أنشأت لأجلها المؤسسة العمومية مما أدى إلى انتشار عديد الظواهر السلبية في بيئة العمل مثل التغيب,عدم احترام مواعيد العمل, تسخير وسائل العمل للمصلحة الشخصية... الخ

#### 6- فقر المناخ التنظيمي

يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الإشراف ونظام الحوافز .. إلى غير ذلك من العناصر التنظيمية ويصبح المناخ التنظيمي عائقا أمام تنمية المسارات الوظيفية خاصة عندما يكون التركيز فيه على الأمور غير الجوهرية والتوزيع الغير عادل للمكافآت , و قلة الدعم من المراكز المختلفة للتنظيم لبعضها البعض .

#### 7 - نقص الكوادر المؤهلة

تعد إشكالية نقص الكوادر الإدارية المؤهلة و المتخصصة احد اكبر المعوقات التي تقف عقبة طريق أمام النهوض بالموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية, هذه الكوادر التي يفترض بها أن تحمل على عاتقها إعداد خطط و برامج تنمية الموارد البشرية و تنفيذها مع مراعاة خصوصية كل مؤسسة و حجمها وطبيعة نشاطها و احتياجات الأفراد العاملين بها

2: خروبي يزارة عمر, إصلاح المنظومة الصحية في الجزائر(2009-1999),رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية, الجزائر, 2011,ص 18.

### خلاصة الفصل

لقد أدى تنامي الوعي بأساليب الإدارة الحديثة ومتطلباتها إلى زيادة الإيمان بأهمية إتباع الأساليب العلمية في تسيير المسارات الوظيفية من أجل الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية ورفع مستوى الإنتاجية سواء من الناحية السلوكية, الفنية أو الإشرافية, فمهما توفرت الموارد المادية والهيكل التنظيمية فلا يمكن مجابهة التحديات التي تواجه الحكومات بصفة عامة ومنظمات الأعمال على وجه الخصوص إلا من خلال التحليل الموضوعي لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة ومن ثمة تصميم إستراتيجية تستهدف تحويل الطاقات المحتملة إلى طاقات المستغلة فعليا. وانطلاقا مما سبق نقدم في آخر هذا الفصل بعض الاقتراحات لتنمية التي من شأنها ان تساعد على نجاح المسارات الوظيفية للموارد البشرية بالمؤسسات العمومية و نلخصها في النقاط التالية :

- 1 – إعادة النظر في الهياكل التنظيمية و التي تركز الطابع البيروقراطي و تعيق مرونة الحراك الوظيفي .
- 2 – إعادة النظر في سياسة وإجراءات وأساليب تنمية وتطوير المسارات الوظيفية المستخدمة بالمؤسسة العمومية الجزائرية .
- 3 – توسيع نطاق مشاركة الهيئة التنفيذية للهيئة الإدارية العليا في عملية اتخاذ القرار وإتاحة القدر المناسب من الحرية في أدائهم للأعمال و الأنشطة التي هم مكلفون بانجازها .
- 4 - توسيع نطاق المشاركة في المعلومات بين كافة الفاعلين في التنظيم أي كانت مكانتهم الوظيفية مما يتيح لهم بعد النظر لرسم مسار وظيفي ناجح .
- 5 – إتاحة الفرصة للموظفين لتأدية مهام ذات تحدي, و إتاحة القدر الكافي لهم لاتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة ودعمها من طرف الهيئات المشرفة عليهم

# الفصل الثالث

النظريات المفسرة لدافعية للنجاح الوظيفي / المهني

تمهيد الفصل

اولا: دافعية الانجاز ( للنجاح الوظيفي / المهني)  
ثانيا : اهم النظريات المفسرة لدافعية النجاح الوظيفي / المهني  
خلاصة الفصل

## تمهيد الفصل

تعد دافعية الانجاز احد المواضيع التي لاقت اهتمام علماء النفس بشكل عام وبعض فروع ( علم النفس الاجتماعي , علم النفس التربوي , علم النفس المهني ) على وجه الخصوص, حيث يعد مطلع النصف الثاني من القرن العشرين نقطة بداية الاهتمام بالتحديد الدقيق للمفهوم و الوقوف على أبعاده آليات ضبطه والعوامل المؤثرة فيه, وبدأت الدراسات تتجه بعد هذه الفترة إلى بناء تصور نظري حول العلاقة بين هذا المفهوم و بين مختلف مظاهر السلوك الإنساني المختلفة .

ويرجع الاهتمام بموضوع دافعية الانجاز لما له من أهمية في إعطاء تفسيرات علمية للسلوك الإنساني و تأثيره على جميع نواحي الحياة الإنسانية بجميع أبعادها الاقتصادية الاجتماعية الشخصية و المهنية . ومن ناحية أخرى يعد النجاح احد المفاهيم التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمفهوم دافعية الانجاز سواء كان هذا النجاح على المستوى الشخصي , الاجتماعي أو المهني وقد اختلفت وجهات النظر المفسرة لهذا النجاح باختلاف الميادين العلمية والأطر النظرية .

و سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم نظرة تحليلية للنجاح الوظيفي /المهني من خلال تحليل اهم المقاربات النظرية المفسرة له و عرضها وفق تسلسلها الزمني .

### اولا : دافعية الانجاز ( النجاح الوظيفي \ المهني )

#### 1 : ماهية دافعية الانجاز

#### أ : مفهوم دافعية الانجاز.

- حسب تعريف " ماسلو " هي خاصية ثابتة , ومستمرة , ومركبة ,وعامة وتمارس تأثيرا في كل احوال الكائن الحي.
- كما يعرفها "ماكلياند" على انها اعادة التكامل و تجديد النشاط الناتج عن التغيير في الموقف الوجداني .

- ايضا يعرفها " اتكسنون " بانها استعداد ثابت نسبيا في الشخصية, تحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق او بلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الاشباع وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الاداء في ضوء محدد للامتياز<sup>1</sup>.
- واما " فيذر " فالدافع هو استعداد شخصي ثابت نسبيا قد يكون له استعداد فطري ولكنه نتاج او محصلة عمليات التعلم المبكرة , للاقتراب نحوى المنبهات او الابتعاد عنها<sup>2</sup>.
- ايضا يمكن تعريف الدافعية على أنها "" احد العوامل الداخلية النفسية التي تحرك وتخلق الإثارة لدى الفرد لتأدية عمله و تتمثل هذه القوة في نطاق الجهد الذي يبذله الفرد و حماسه و رغبته للقيام بالعمل و في درجة مثابرتة و استمراره في الأداء و تقديم أفضل ما لديه من مهارات و خبرة ومعرفة<sup>3</sup>.
- على الرغم من تعدد تعاريف الدافعية إلا أنها كلها قد اتفقت على أنها القوة التي :
  - ✓ تنشط السلوك وتجعله في حالة دينامية مستمرة .
  - ✓ توجه السلوك نحوى هدف معين و التي تهتم بكيفية بداية السلوك ودفعه .
  - ✓ تدعم و تعزز السلوك الإيجابي وتجعله في حالة استقرار .
  - ✓ تمثل الإصرار على السلوك أي استمرار في سلوك معين وبطريقة معينة .
  - ✓ تحرك و توجه الأنشطة التي يمارسها الفرد في حياته اليومية<sup>4</sup> و التي يكون من خلالها قادر على تحقيق الاهداف .
  - ✓ تعتبر الدافعية سبب في اختلاف مستوى الاداء بين الافراد فهي تعمل على خلق الإثارة لدى الفرد لتأدية عمله .
  - ✓ يتحدد في ضوءها درجة مثابرة العامل و استمراره في الأداء .

## 2 : أهمية الدافعية في مجال التنظيمات .

- يعد موضوع الدافعية بوجه عام من المواضيع التي حازت على قدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال علم النفس الصناعي، و علم الإدارة في السنوات الأخيرة ويعود السبب في ذلك إلى العلاقة المباشرة القائمة بين أداء العاملين من جهة والدافعية من جهة أخرى و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :
- ✓ تعمل الدافعية على تنشيط السلوك التنظيمي ونقه من حالة السكون الى حالة ديناميكية حيث تسعى العامل الى تعديل سلوكه وفقا للتغيرات الت تطرأ على بيئة العمل التي يتواجد فيها.

1: مصطفى حسن باهي و امينة شلبي , الدافعية نظريات وتطبيقات , مركز الكتاب للنشر , القاهرة , 1999 , ص 68 .  
 2: عبد اللطيف محمد خليفة , الدافعية للإنجاز , دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة , 2000, ص69.  
 3: المجموعة العربية للتدريب و النشر, الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني , القاهرة , 2014, ص 69 .  
 1 : محمد عبد المنعم شعيب, إدارة المستشفيات - منظور تطبيقي, دار النشر للجامعات, القاهرة , 2014 , ص 124.

- ✓ إن فهم دافعية الفرد في العمل يساعد إلى حد كبير في وضع نظام سليم وجيد للحوافز داخل المنظمة مهما كانت طبيعة عملها إذ يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز فيها على أسس علمية صحيحة .
- ✓ خلق اتجاهات مؤيدة للمنظمة لدى العاملين<sup>1</sup> مما يساعد على تنمية روح الولاء وزيادة روابط الثقة المتبادلة بين الطرفين .
- ✓ إن الدوافع تنشط الطاقة الكامنة في الفرد و تتعاون المثيرات الخارجية مع الظروف الداخلية في استثارة النشاط أو العمل .
- ✓ الدافع القوي يؤخر ظهور التعب و يقلل الملل<sup>2</sup> فهو يحرك رغبة الافراد في التميز و التفوق الى الابداع و الابتكار في الانشطة و المهام التي تسند اليهم .

### 3 : أنواع الدوافع .

هناك أكثر من تقسيم أو تصنيف للدوافع و لعلى التقسيمات التالية هي الأكثر شيوعا :

#### أ - الدوافع الأولية و الدوافع الثانوية :

و يقصد بالدوافع الأولية أو الفسيولوجية بأنها تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان وهي أهم الدوافع على الإطلاق حيث يرتبط إشباعها باستمرار الحياة و تمتاز هذه الدوافع بالثبات و عدم التغيير مثل على ذلك الأكل , الشرب , التنفس ... الخ .

أما الدوافع الثانوية هي التي تكتسب من البيئة الخارجية و ما يتوفر فيها من قوى و مؤثرات و تتميز هذه الدوافع بأنها تتمتع بمرونة عالية و بالتالي بقبالية التعديل و التغيير مثلا عن ذلك دوافع النجاح, دوافع السيطرة , ودوافع الالتزام بالقيم السائدة داخل المجتمع<sup>3</sup>.

#### ب- الدوافع الفردية و الدوافع الاجتماعية :

ويقصد بالدوافع الفردية تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني والتي ترتبط بذات الفرد و مستوى الطموح و تهدف الى تحقيق التوازن الشخصي من خلال الاستجابات المختلفة مثال على ذلك دافع الكفاءة , حب الاستطلاع ودافع الانجاز .

أما الدوافع الاجتماعية في معقدة و هي روافد و منابع للعديد من الأفعال الجماعية و تسمى بالاجتماعية لأنها متعلمة من الجماعة عن طريق عملية التفاعل لاسيما في نطاق الأسرة , فتوجه السلوك نحوى أنماط محددة

<sup>1</sup> : <https://hrdiscussion.com/hr49370.html>

<sup>2</sup>: عواطف محمود خضرة, التوجيه و الإرشاد التربوي المعاصر, الاكاديميون للنشر و التوزيع, الاردن, 2014, ص 31.  
<sup>1</sup>: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون , مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة, ص 212.

من العلاقات و أنواع من الاستجابات التي يسعى الفرد من خلالها لإرضاء الآخرين أو الحصول على تقديرهم أو منافع مادية أو معنوية مثال على ذلك دوافع الانتماء ,دافع التنافس و دافع السيطرة , وتتطلب هذه الدوافع قدر كبيراً من المرونة و القدرة على تعديل استجاباتها لكما تغيرت الظروف الاجتماعية و البيئة التي يعيش فيها<sup>1</sup>.

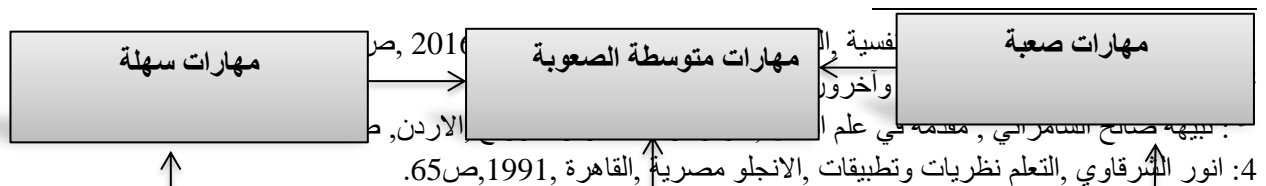
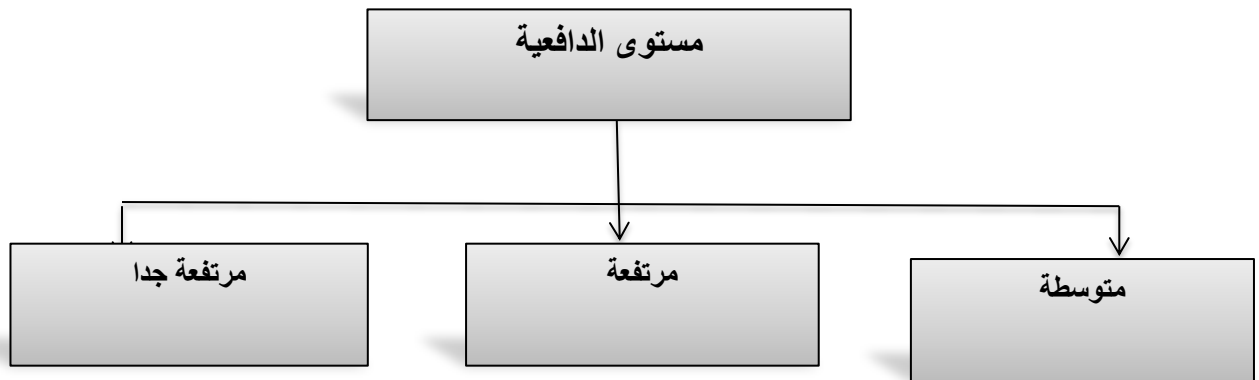
### ج \_ الدوافع الشعورية و الدوافع اللاشعورية :

يقصد بالدوافع الشعورية التي تخضع لسيطرة و تحكم وإرادة لأنها خاضعة لعقله الفرد حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناجم عنها و بالتالي فإنه يستطيع توجيهه او تعديله او تأجيل التعبير عنه<sup>2</sup> فالشعور بالجوع مثلا يمكن للإنسان التحكم به و السيطرة عليه او تعديله أما الدوافع اللاشعورية فهي تلك الدوافع الكامنة و هي التي لا يفطن الفرد إلى وجودها وإلى طبيعتها و التي يطلق على مصدرها لدى الناس ( العقل الباطن ) ولها دور كبير في تحريك و توجيه السلوك<sup>3</sup>.

### 4 : مستويات الدافعية و علاقتها بطبيعة المهارات .

تنشأ الحاجيات لدى الفرد اما عن طريق التغيرات الداخلية التي ترجع لبعض العوامل البيولوجية او الفيزيولوجية او نتيجة بعض المثيرات الخارجية التي تظهر في المجال المحيط بالفرد عبر مراحل التي يمر بها<sup>4</sup>

لذلك فهي تعد البوصلة التي توجه السلوك و تضبطه نحوى تحقيق الاهداف المنشودة و على ضوء ذلك يحدد الفرد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الاهداف و المفاضلة بينها و الشكل الموالي يوضح طبيعة هذه العلاقة اكثر.



ومن خلال الشكل السابق نلاحظ انه في مجال العمل تعمل الدافعية على تعبئة الطاقة و تحفيز الفرد نحوى الهدف و تستمر هذه الطاقة معبأة الى ان يتم اشباع الحاجة الاكثر الحاحا او الهدف المراد تحقيقه لكن وعلى اعتبار ان الدافعية ماهي الا استثارة فقد اتضح ان التعبئة الفرد بدرجة شديدة يؤدي الى التشتت و يعيق عملية الاداء<sup>1</sup>

### ثانيا : أهم النظريات المفسرة للنجاح الوظيفي / المهني .

يحاول الباحث من خلال المقاربات النظرية وضع إطار مرجعي يعكس " مجموعة التصورات و المفاهيم و الأفكار و الأهداف و الأحكام و القيم ذات الحد الأقصى من التجريد و العمومية"<sup>2</sup> و المرتبطة موضوع النجاح الوظيفي والتي يمكن على ضوءها تفسير هذا السلوك و تبريره و تقويمه .

#### أ : النظريات الكلاسيكية

#### 1: نظرية الادارة العلمية – فريدريك تايلور \_ Frederick Taylor (1911)

أقام فريدريك تايلور آراءه و استنتاجاته أساسا على دراسة الوقت و الحركة للعاملين في خطوط الانتاج الصناعي فبعد تحديد الطريقة المثلى للأداء , وضع نظاما للحوافز مبني على اساس دفع الاجر حسب عدد القطع المنتجة باجر محدد للقطعة الواحدة اذا قل الانتاج عن مستوى معين, اما اذا زاد الانتاج عن ذلك المستوى. فيتم رفع هذا السعر لجميع القطع المنتجة<sup>3</sup> ولقد قامت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ و التي تمثلت فيما يلي :

✓ الاعتماد على الاسلوب العلمي في الادارة بالاستناد الى جمع البيانات و المعلومات وتحليلها وصولا للقرارات المثلى.

✓ اختيار العمال وفق معايير دقيقة تضمن صلاحيتهم لأداء الاعمال المزمع القيام بها.

✓ تدريب الافراد وتنمية مهاراتهم.

✓ الاعتماد على تحفيز الافراد للقيام بأداء الاعمال بكفاءة وفعالية .

<sup>2</sup> : عبد اللطيف محمد خليفة , الدافعية للإنجاز, دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة , 2000, ص 85.

<sup>1</sup>: فتحي حسن ملكاوي, بحوث المؤتمر التربوي: مؤتمر نحو بناء نظرية تربوية إسلامية معاصرة , الشركة الجديدة للطباعة و النشر, عمان , 1991 , ص 299.

<sup>2</sup>: زكريا الدوري وزملاؤه, مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرين, دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان , 2011, ص 45 .

✓ تحديد المسؤوليات و المهام لكل فئة من العمال .

✓ تحديد الاساليب الملائمة و انسب الطرق للتنفيذ مع تحديد الوقت اللازم لأداء كل مهمة كذلك ضرورة

تحديد انسب الادوات ملائمة للإنتاج.<sup>1</sup>

لقد ارتبط مفهوم الدافعية لدى تايلور بالمحفزات المادية وهذا على اعتبار ان العامل رجل اقتصادي يحفز بطريقة وحيدة وهي الاجر وفي هذا الصدد يرى تايلور ان العامل يعمل لسببين هما الحصول على الاجر الذي يحتاجه و السبب الثاني هو الخوف من فقدانه للعمل.

استندت هذه النظرية الى اهمية الحوافز المادية في استثارت دافعية العمال للنجاح في اداء الاعمال التي تسند اليهم واهملت دور العوامل النفسية و الحاجيات الاجتماعية التي تدفع الافراد الى اداء اعمالهم بكفاءة وفعالية .

كما تقتض هذه النظرية ان العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الاداري لا يشعرون بالمسؤولية و يفتقدون الى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم وهم بحاجة مستمرة الى الرقابة و الاشراف و ينحصر دورهم في تنفيذ الاوامر و التعليمات الصادرة اليهم من مستويات الادارة العليا<sup>2</sup> .

## 2: نظرية العلاقات الانسانية – التون مايو (Elton Mayo \_ 1926).

يقصد بالعلاقات الانسانية انواع العلاقات و التفاعلات الاجتماعية التي تربط الافراد في المنظمة و اساليب التفاعل التي تتم بينهم وبذلك فان العلاقات الانسانية هي نتاج طبيعي لتواجد الافراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من اجل تحقيق الاهداف .

ويقصد بها ايضا الاساليب و الوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الافراد وتحفيزهم على المزيد من العمل, كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفير المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل واشباع حاجيات الافراد وتحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة في نفس الوقت يدعو رواد هذه الحركة الى لفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وامكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجياتهم واستخدام كل هذه العوامل في تحفيزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم و التعاون و التحاب<sup>3</sup> .

وقد افضت التجارب التي قام بها رواد حركة العلاقات الانسانية الى النتائج التالية :

✓ ان حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما لا ترجع الى اضطراب نفسي عند الفرد ذاته, بقدر

ما ترجع الى اضطراب في العلاقات بين المحور الثلاثي الابعاد و الذي يتكون من : الفرد , العمل

و سياسات المنظمة<sup>1</sup> .

<sup>3</sup>: محمد الفاتح محمود المغربي, أصول الإدارة والتنظيم, دار الجنان, الاردن, 2016, ص 46

<sup>1</sup>: فاروق عبدو فيله و محمد عبد المجيد, السلوك التنظيمي و ادارة المؤسسات التعليمية, دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان 2005, ص 60.

<sup>1</sup> : السعيد مبروك إبراهيم, إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة : الجودة الشاملة, المجموعة العربية للتدريب و النشر, القاهرة , 2013, ص 32.

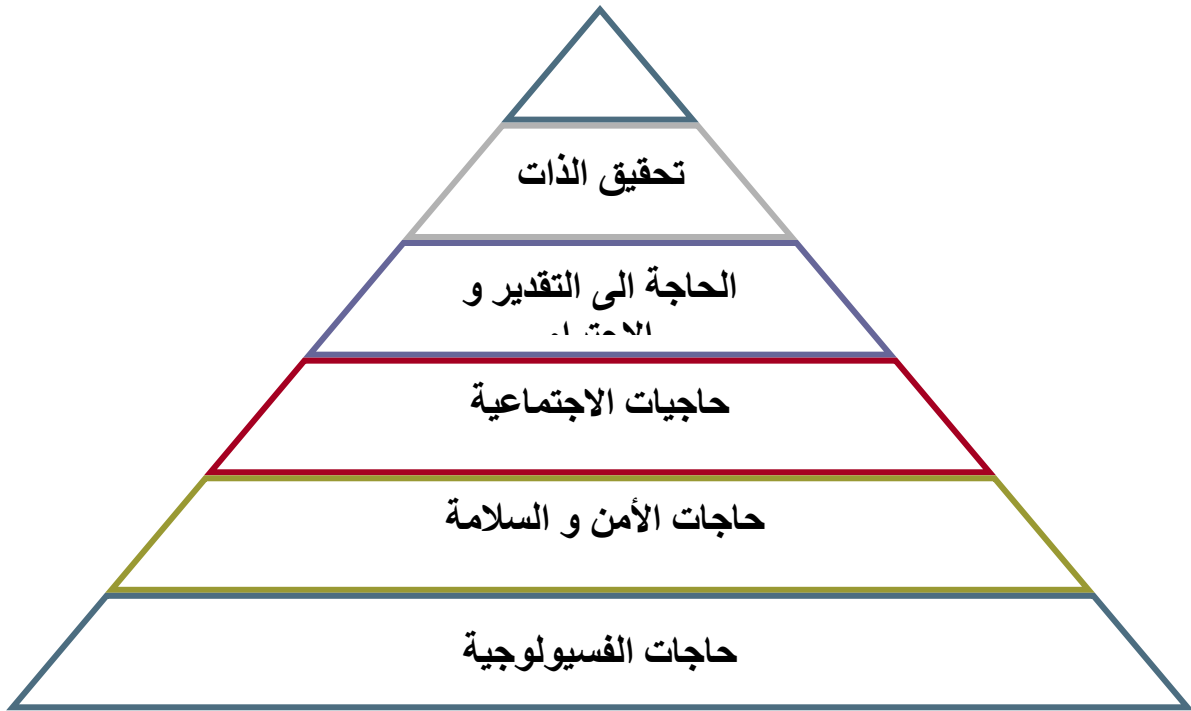
- ✓ يمكن استثارة دوافع العاملين عن طريق الحوافز المعنوية ( تلبية حاجياتهم النفسية و الاجتماعية )  
لما لها من تأثير كبير على حركة الانتاج.
  - ✓ تلعب الجماعة الغير الرسمية في المنشأة دورا في تحديد اتجاهات الافراد العاملين وأدائهم .
  - ✓ يجب اتباع الاسلوب الديمقراطي و المشاركة كمنط في القيادة .
  - ✓ من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات المنشأة المختلفة لتبادل المعلومات و على هذا فان مشاركة العاملين مبدا مهم في حركة العلاقات الانسانية .
  - ✓ يحتاج مديرو المنشآت الى مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم الى مهارات فنية<sup>2</sup>.
- على الرغم من الاسهامات المقدمة من طرف حركة العلاقات الانسانية وتقديمها لرؤية جديدة في مجال الادارة و التسيير , الا ان المهتمين بالفكر الاداري يرون ان هذه الاسهامات تبقى محولات محدودة كونها لم تقدم نظرية متكاملة حول التنظيمات وانما اقتصرت على دراسة تأثير العلاقات الانسانية على حركة الانتاج في المستويات التشغيلية واهملت باقي المستويات التنظيمية.
- كما ان التركيز بشكل مفرط على الجوانب الانسانية و الجماعات الغير رسمية قد يؤثر على اداء الادارة لوظائفها خاصة ( التخطيط و الاشراف ) ومن شأنه ان يعيق تنفيذ الأهداف التنظيمية وفق الاطر الزمنية المحددة .
- اما بالنسبة لدوافع الانجاز فقد بالغ رواد هذه النظرية في التركيز على جانب العلاقات الانسانية كمحرك أساسي لإثارة دوافع العاملين متجاهلة بذلك دور الحوافز المادية بالإضافة إلى اهمالها لتأثير عوامل البيئة الخارجة معتبرة بذلك المنظمة وحدة مستقلة و منعزلة عن النظام الاجتماعي .
- ب \_ النظريات النفسية .**

### 1 - نظرية الحاجيات : أبرهام ماسلو ( 192 A .H.Maslo )

تعتبر نظرية "ماسلو" في الدافعية من أعظم النظريات الرائدة في هذا الميدان وقد قدم في نظريته "مفهوم التصاعد الهرمي للغلبة أو السيطرة إذ أن حاجيات الذات الأرقى لا تظهر حتى يتم إشباع حاجيات أخرى أكثر غالبية و سيطرة و قد رتب "ماسلو" تلك الحاجيات وفق سلم هرمي يمتد من أكثر الحاجيات الفسيولوجية إلحاحا إلى أكثرها نضجا من الناحية النفسية "<sup>3</sup> و الشكل الموالي يوضح ترتيب هذه الحاجيات:

2 : عبد الله الحسيني, قصة الإدارة و الإدارة في الاسلام, المكتبة الأكاديمية , مصر , 2011, ص 39.  
3: سنان الموسوي, الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات, دار مجدلاوي للنشر و التوزيع , الاردن, 2004, ص 67.

2: أحمد محمد الزعبي, أسس علم النفس الاجتماعي , دار زهران للنشر التوزيع , عمان , 2010, ص 91.



✓ \_ **الحاجيات الفيزيولوجية** : وهي الحاجيات الأساسية ذات العلاقة بالتكوين الإنسان البيولوجي أو الفيزيولوجي مثل الهواء, الأكل و الشرب والجنس و تأتي هذه الحاجيات في أسفل السلم الهرمي وتشكل قاعدته الأساسية<sup>1</sup>.

✓ \_ **الحاجة إلى الأمن و السلامة** : اذا ما اشبعت الحاجيات الفيزيولوجية بشكل جيد نسبيا تظهر بعدئذ قائمة من الحاجيات و التي تصنف ضمن حاجيات الامان وتمثل في الشعور بالأمن الجسمي و النفسي. الاستقرار الاستقلالية, التحرر من الخوف و القلق<sup>2</sup>, الحاجة الى القوة رغبة الفرد في الحماية من خطر التهديد و الحرمان والتي قد تأخذ شكل الرغبة في التامين الاقتصادي ( توفير, ادخار)<sup>3</sup>.

✓ \_ **الحاجيات الاجتماعية** : تنبع هذه الحاجيات من كون الإنسان كائن اجتماعي بدوره بطبيعته و يعيش ضمن جماعة و يتفاعل معها, و تتمثل حاجيات تكوين العلاقات و الحب و الارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجيات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات

<sup>1</sup> ابن ميمون، تكامل جداول المشاعر المنبثقة عنها، ص 87

**الشكل رقم (2) رسم تمثيلي لسلم ماسلو للحاجيات – المصدر: أحمد محمد الزعبي، مرجع سابق، ص 92**

✓ الأولوية<sup>1</sup>

✓ \_ **الحاجة إلى التقدير** : وهي حاجة الإنسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه و اعتراف الآخرين به و بأهميته و يرى 'ماسلو' أن هذه الحاجيات بدورها يمكن تقسيمها إلى نوعين وهما :

- الأول: يتمثل في الرغبة في القوة و الرغبة في الإنجاز و الرغبة في الاستقلالية و الحرية .
- الثاني : يتمثل في الرغبة في السمعة الحسنة وكسب احترام الغير و المكانة الاجتماعية والحصول على اعتراف و تقدير الآخرين<sup>2</sup>.

✓ \_ **حاجيات تحقيق الذات** : يسعى الفرد في هذه المرحلة إلى ترجمة إمكانياته إلى أفعال واقعية تكون ذات قيمة بالنسبة للآخرين. " هذا و يرتبط مستوى فاعلية الحاجة إلى تحقيق الذات بمدى التوافق بين مستوى الطموح لدى الفرد ومستوى الإمكانيات و القدرات , فكلما كان درجة التوافق بينهما كبيرة ازدادت وقعات نجاح الفرد فيما يسعى إلى تحقيقه , أما إذا كان العكس فان النجاح يصبح صعب المنال و يصبح الفشل متوقع"<sup>3</sup>.

لا يمكن لاحد ان ينكر القيمة العلمية و العملية لنظرية " ماسلو" حيث انها تعد حجر الأساس الذي انطلقت منه الدراسات النفسية المتعلقة بمجال ادارة الاعمال و التنظيمات الا انها لاقت عديد الانتقادات , فوفقا لهذه النظرية يرتبط مفهوم النجاح بالدرجة الخامسة من سلم الحاجيات و هي حاجيات تحقيق الذات اين يكون الفرد بحاجة الى ترجمة إمكانياته ومواهبه الى افعال ذات قيمة بالنسبة للآخرين .

الا انه وفي بعض الحالات قد يكون النجاح هو وسيلة لتحقيق إشباعات في الحاجيات الدنيا و ليس غاية في حد ذاته فقد يجتهد الموظف و يبذل في اداء مهامه بهدف الارتقاء الى مركز وظيفي اعلى يؤمن له الحصول على علاوات او منح اضافية يؤمن من خلالها اشباع لحاجياته البيولوجية او حاجيات تتعلق بالأمن و السلامة مثل: الزواج , السكن , الادخار ... الخ , او بهدف للحصول على قدر اكبر من النفوذ السلطة التي يضمن من خلالها امتيازات مادية او معنوية او من اجل الانتماء او منافسة جماعة تتميز بمكانة اجتماعية متميزة داخل التنظيم , او خارجه.

بالإضافة الى ان الدوافع هي قوى داخلية تحرك السلوك وتوجهه فهي ايضا تعمل على وضع اطار تصوري في ذهن الفرد حول المجتمع و حول منظومة القيم السائدة فيه في الوقت الحالي وفي المستقبل وهذا بدوره يحدد مشروعية الوسائل المستخدمة لبلوغ النجاح والتي قد تختلف باختلاف نوع الحاجة ودرجة الاشباع.

<sup>1</sup>: سنان الموسوي, إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها, دار مجدولاي للنشر و التوزيع , عمان, 2008, ص 237.

<sup>2</sup>: مدحت محمد أبو النصر , الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال, المجموعة العربية للتدريب و النشر , القاهرة , 2012, ص 120.

<sup>3</sup>: نفس المرجع , ص 94.

## 2: نظرية ماكلياند (McClelland 1995).

يرى ماكلياند بان دافعية الانجاز هي عبارة عن الاداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز و التفوق او هو الرغبة في النجاح , وقد استنتج وجود علاقة فورية بين المستوى المرتفع لدافعية الانجاز و بعض مظاهر السلوك<sup>1</sup>.

ويشير " ماكلياند " الى أن دافعية الانجاز هي دافع مركب يوجه سلوك الفرد كي يكون ناجحاً في الانشطة التي تعتبر معياراً للامتياز و التي تكون معايير النجاح و الفشل فيها واضحة ومحددة<sup>2</sup>. وتتلخص افكار "ماكلياند" في اربعة محاور اساسية هي :

أ. التعريف بدافعية الانجاز كوحدة متكاملة : حيث يعرفها على انها إعادة التكامل و تجديد النشاط الناتج عن التغيير في الموقف الوجداني حيث ان الحاجة الاصلية للشخص تستلزم حاجيات اخرى تدعمها وتدفعها فتسوق كلها مجمعة الفرد حيث يمكنه التحكم برغبته و السير نحو التحقق<sup>3</sup>.

ب . دراسة الذات

ج . تحديد الاهداف

د . الدعم و المساندة

وقد اشار " ماكلياند " العوامل الستة الرئيسية التي تؤثر في بيئة عمل المؤسسة , وهي :

✓ المرونة وهذا يعني مدى شعور الموظفين بحرية الابتكار غير المقيد بشروط صارمة .

✓ الاحساس بالمسؤولية تجاه ردود الفعل نحوى الاداء .

✓ ملاءمته للمكافآت .

✓ مدى الوضوح الذي يمتلكه الناس عن رسالة العمل .

✓ قيمة .

✓ مستوى الالتزام المشترك نحوى الهدف<sup>4</sup>.

## 3: نظرية اتكنسون ( Atkinson - 1964 ).

يشير "أتكنسون" في نظريته للدافعية إلى أن النزعة لتحقيق النجاح هي استعداد دافعي مكتسب و تشكل من حيث ارتباطها بأي نشاط سلوكي وظيفي لثلاثة متغيرات أساسية و هي:

<sup>1</sup>: يوسف لازم كماش , سيكولوجية التعلم و التعليم , مرجع سابق, ص 129.

<sup>2</sup>: مرجع نفسه , ص 130.

<sup>3</sup>: منى خويص, وجوه القائد , دار الساقى للنشر و التوزيع, بيروت , 2011, ص 5.

<sup>1</sup>: Harvard Business Review, Daniel Goleman, Jon R. Katzenbach, W. Chan Kim, Renée A. Mauborgne, عن إدارة الناس: إن لم تقرأ أي شيء عن إدارة الناس، فيكفيك قراءة هذا الكتاب , العكان للنشر و التوزيع المملكة العربية السعودية, 2016, ص 11.

✓ **دافع الانجاز لنجاح** : ويشير هذا الدافع إلى إقدام الفرد على أداء مهمة ما بنشاط و حماس كبيرين و ذلك من حيث الرغبة منه في اكتساب خبرة النجاح الممكن . غير أن لهذا الدافع نتيجة طبيعية تتجلى في دافع آخر , وهو دافع تجنب الفشل الذي يكمن أن يواجهه في أدائها.

✓ **احتمالية النجاح** : إن احتمالية النجاح في أي مهمة تتوقف على عملية التقويم الذاتي التي يقوم بها الفرد المنوط به أداء هذه المهمة و تتراوح احتمالية النجاح بين مستوى منخفض جدا و مستوى مرتفع جدا .

✓ **قيمة باعث النجاح**: إن ازدياد صعوبة المهمة يتطلب ازدياد قيمة باعث النجاح فكلما كانت المهمة أكثر صعوبة و جب أن يكون الباعث اكبر قيمة للحفاظ على مستوى دافعي مرتفع.<sup>1</sup>

" وقد صاغ " اتكنسون " نظريته في شكل معادلات رياضية تنتبأ بمدى ميل الفرد وتوجهه نحوى النجاح و تجنب الفشل وعلى ذلك فان ميل الفرد نحوى إحراز النجاح دلالة لاستعداد ثابت لدى الفرد يتحدد نتيجة التفاعل بين ثلاثة جوانب عبر عنها بالمعادلة التالية :

$$\text{الميل إلى النجاح} = \text{الدافع للنجاح} \times \text{احتمالية النجاح} \times \text{القيمة الحافزة للنجاح}^2$$

أما الافتراض الرئيسي في نظرية " اتكنسون " ماداه أن الحاجة للإنجاز لا تأثر في العمل تحت أي ظرف و في ظل أي مهمة روتينية و لكن تؤثر فقط حينما يمثل الموقف نوعا من تحدى الشخصي و التي لا تتجاوز احتمالات النجاح فيها 50% نظرا لعدم يقينية الأداء فيها وحيث تساوي احتمالية النجاح احتمالية الفشل , ومن المفترض أن الأشخاص ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز يميلون لأداء المهمات المتوسطة الصعوبة ذلك كونهم يدركون أن النجاح في المهمات السهلة جدا لا يتبعه إحساس بالفخر كما أن فرص نجاحهم في المهمات الصعبة تكون ضئيلة جدا فلا يجدون أمامهم غير المهمات المتوسطة الصعوبة<sup>3</sup>

لقد اكد اتكنسون على ان رغبة الفرد في تحقيق النجاح وتجنب الفشل تدفعه للإقبال على اداء المهمات الي توكل اليه بنشاط وحماس كبير بشرط ان لا تكون المهمة سهلة و تشكل نوع من التحدي له , الا انه وفي الكثير من الاحيان ونتيجة الرغبة في اشباع بعض الحاجيات قد يقبل الفرد اما على المهمات الصعبة والتي يكون احتمال النجاح فيها منخفض جدا كنوع من المغامرة , فيما قد يفضل اخرون الاقبال على المهمات التي يكون احتمال النجاح فيها يقينيا بغض النظر على درجة صعوبة المهمة ويتبع ذلك احساس بالفخر نتيجة ادراكهم المسبق لقدرتهم على النجاح في المهمة و التحكم في الظروف المحيطة بها.

<sup>2</sup>: خالد بن محمد الرابعي , عادات العقل و دافعية الإنجاز , مركز دبيونو لتعليم التفكير , الاردن, 2015, ص 146.

<sup>3</sup>: قيس محمد علي و وليد سالم حموك , الدافعية العقلية, مركز دبيونو لتعليم التفكير, دبي, 2014, ص 77.

<sup>1</sup>: عبد اللطيف محمد خليفة , الدافعية للإنجاز , دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع , القاهرة, 2000, ص 92.

#### 4: نظرية العزو السببي واينر Weiner -

قام "واينر" بإعادة تحليل ومراجعة نظرية الدافعية للإنجاز التي قدمها كل "ماكلياند" و "اتكنسون" و تتجه نظرية واينر بالدرجة الاولى الى الكيفية التي يعلل بها الافراد اسباب نجاحهم و فشلهم و كيف يؤثر تعليلهم على دافعهم للإنجاز فيما بعد, و يقصد بالعزو السببي تحديد الفرد للأسباب التي تؤدي الى الفشل في اداء مهمة معينة, و تتضمن مكونات العزو اربعة عوامل اساسية هي ضعف القدرة و الجهد و الحظ السيء و صعوبة المهمة و الاتجاهات السلبية وقد صاغ " واينر" الإعزاءات السببية للنجاح و الفشل تحت ثلاثة ابعاد رئيسية و متميزة على النحو التالي<sup>1</sup>

- ✓ قدرة الفرد على الضبط و التحكم بالعوامل الداخلية او الخارجية التي يعتقد انها ضرورية لتحقيق النجاح مما يساعده على التكيف مع الموافق المختلفة يعزز لديه دوافع الانجاز.
- ✓ مجموع العوامل الثابتة و المتغيرة مثل: المهارات, القدرات, درجة صعوبة المهمة, الحظ... الخ والتي يوعز اليها الفرد فشله او نجاحه في اداء المهام التي يقوم بإنجازها.
- ✓ الحالة الداخلية و الخارجية ويقصد بها تلك المشاعر الإيجابية او السلبية التي تتكون لدى الفرد و التي تعقب حالي النجاح او الفشل.

كما افترض " واينر " ان الفشل في أداء مهمة ما يترتب عليه إعادة إثارة للدافعية مرة أخرى و ينتج عن ذلك نوعين من التوافق للميل الناتج :

- أ : إنخفاض احتمالية النجاح حيث يتحقق الفرد من أن المهمة صعبة أكثر مما يتصور .
- ب: تضاف المحاولة السابقة غير الناجحة الى الميل الناتج في المحاولة الحالية و ينشأ عن هذا النوع الثاني من التوافق نوع المثابرة للتغلب على التوتر الناتج عن عدم الحصول على الهدف<sup>2</sup>.

#### 5 : نظرية العاملين لهيرزبيرج \_ Herzberg(1960)

لقد اجرى فريديريك و مساعدوه دراسة حول سلوك الافراد ووجهة نظرهم اتجاه اعمالهم بصفة عامة و قد استنتج "هيرزبيرج" ان قلة من الناس يحفزهم للعمل تأثير ما يسمى بالعوامل الذاتية , ولكن اغلب الناس سوف يشعرون بعدم الرضا عند عدم توافر هذه العوامل و الشكل التالي يمثل مضامين نظرية العاملين :

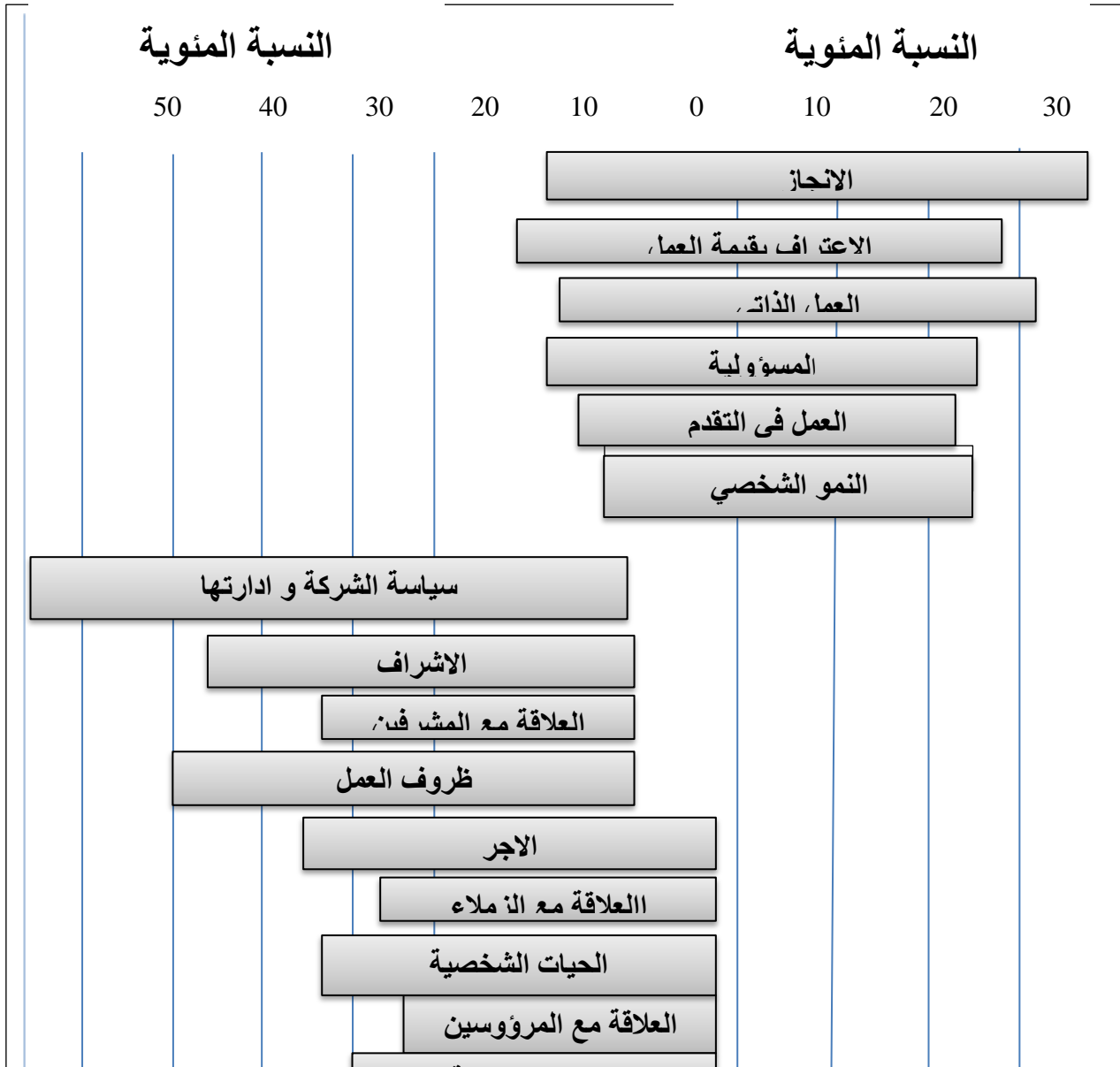
- ✓ الحصول على علاوات في العمل.
- ✓ وجود علاقات طيبة مع المشرفين.
- ✓ وجود سياسات تعطي مزايا للعاملين.

<sup>1</sup>: إيمان عباس الخفاف, الذكاء الانفعالي : تعلم كيف تفكر انفعاليا, دار المناهج للنشر والتوزيع, الاردن, 2013, ص 167.  
<sup>2</sup>: عبد اللطيف محمد خليفة , مرجع سابق , ص 133 .

- ✓ شغل وظيفة محترمة .
  - ✓ وجود مشرف كفي .
  - ✓ وجود امان ( استقرار وظيفي ) .
  - ✓ امكانية تغطية المطالب و النفقات المالية للأسرة ونفقاتها <sup>1</sup>.
- و يمكن توضيح الشرح السابق اكثر من خلال الشكل في الصفحة الموالية

### العوامل الوقائية

### العوامل المحفزة



الشكل رقم (6) رسم تمثيلي لنظرية العاملين لهيرزبيرج .

المصدر : رولاند ج. كوتمان , المرجع السابق ، ص 25.

وقد صنف "هيرزبيرج" هذه الحاجيات السابقة الى قسمين :

- 1 : حاجيات الصحية : و هي الحاجيات الاساسية لتوفر محيط ملائم لحياة و عمل الانسان – و تتمثل هذه الحاجيات في ميدان العمل في الاجر , ظروف العمل , الامن , زملاء العمل .. وغير ذلك
- 2 : حاجيات دافعة : تمثل حاجيات اعلى مستوى من الحاجيات الاولى تميز الانسان عن باقي الحيوانات حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو في مختلف المجالات بحيث تدفعه هذه الحاجيات الى البحث عن المسؤولية و الاستقلالية و قبول التحدي الذي يطرح من طرف العمل<sup>1</sup>.

لقد بين "هيرزبيرج" ان العوامل لدافعة ان وجدت فهي تؤدي الى تحسين الانتاج لأنها دوافع ذاتية و توفر شعورا ايجابيا لدى الافراد وتعطيهم فرصا للتطوير الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الانتاجية الا انه من خلال افكاره على الرغم من كونها قدمت اطارا هاما و مفيدا لحاجيات متنوعة و بينت المكافآت و التي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل الى انها عجزت عن تقديم نموذجا دقيقا كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجيات على سلوك الافراد و انجازاتهم<sup>2</sup>.

تتعدد معاني العمل من فرد لأخر وتختلف مع ذلك درجة اهتمامهم بالأعمال التي توكل اليهم وهذا يتنافى مع الافتراض الذي أقام عليه "هيرزبيرج" دراسته بان العمال يعطون نفس القيمة لعناصر العمل المختلفة .

ج : النظريات الحديثة في دراسة الدافعية .

1 : نظرية التوقع – 1964 - (Victor Vroom) .

ان دافعية نجاح الفرد في عمله تحكمه منافع العوائد التي يتوقع ان يحصل عليها من الاداء ودرجة هذا التوقع لدى الفرد .

✓ يميل الفرد الى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك, وان السلوك الذي يختاره يحدد به مقدار عوائده دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة ثلاثة عناصر اساسية وهي :

- توقع الفرد ان مجهوده سيؤدي الى عمل معين = التوقع
- توقع الفرد ان هذا الاداء هو وسيلة للحصول على عوائد معينة = الوسيلة
- توقع الفرد العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له = المنفعة

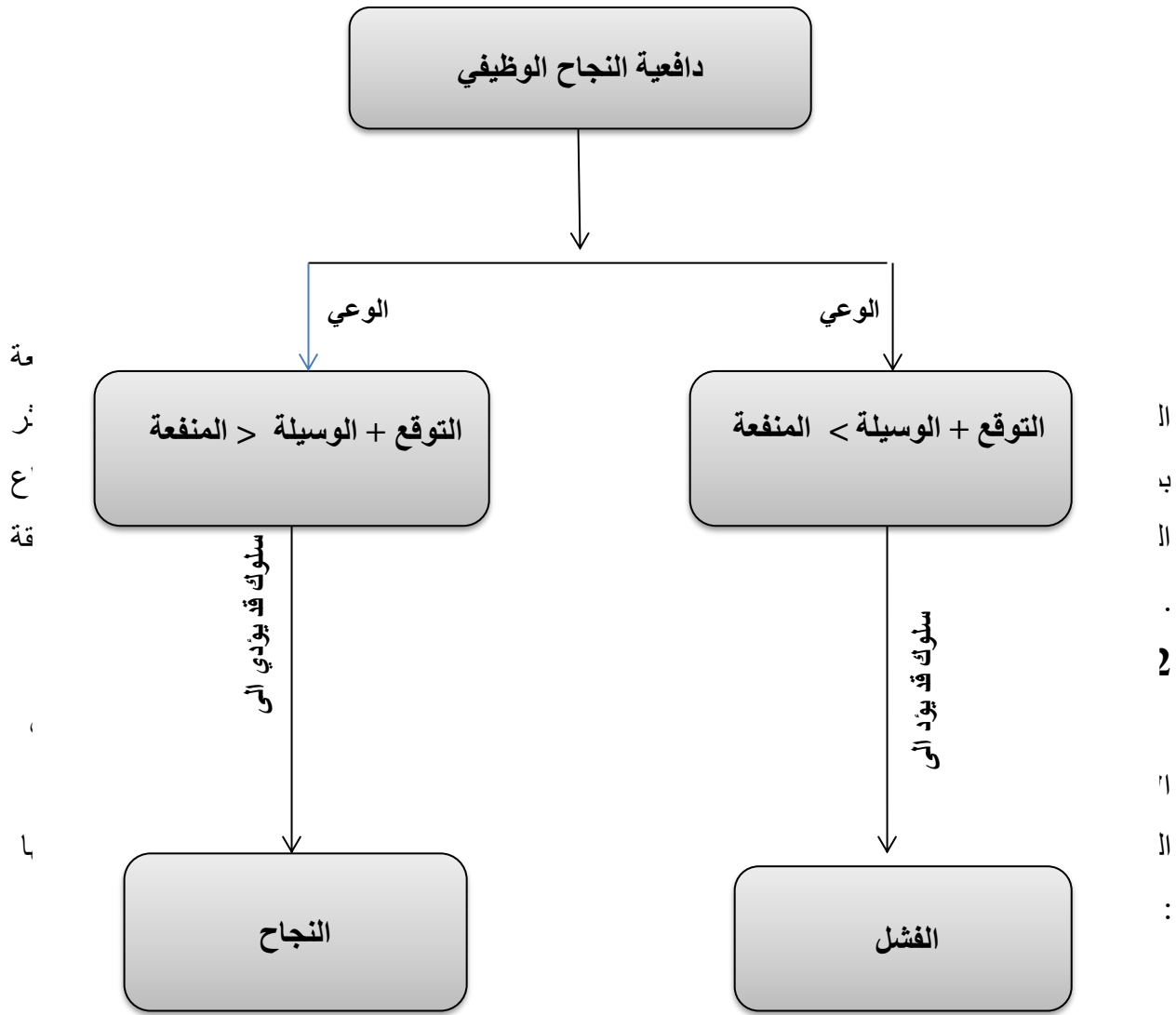
<sup>1</sup>: صلاح عبد القادر النعيمي, الادارة, البازوري للنشر و التوزيع, 2016, ص 167.

<sup>2</sup>: عبد البارى درة و زهير الصباغ, ادارة القوى البشرية, دار الندوى للنشر التوزيع , عمان, 1989, ص 409 .

✓ ان العناصر الثلاثة ( التوقع + الوسيلة + المنفعة ) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وهي تمثل عناصر ادراكية له.

✓ ترى هذه النظرية ان الفرد لديه القدرة و الوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة واعطائها تقدرات وقيم لذلك وجب الاهتمام بها.

وهناك احتمالين لهذه المعادلة يمكن توضيحهما من خلال الشكل في الصفحة الموالية :



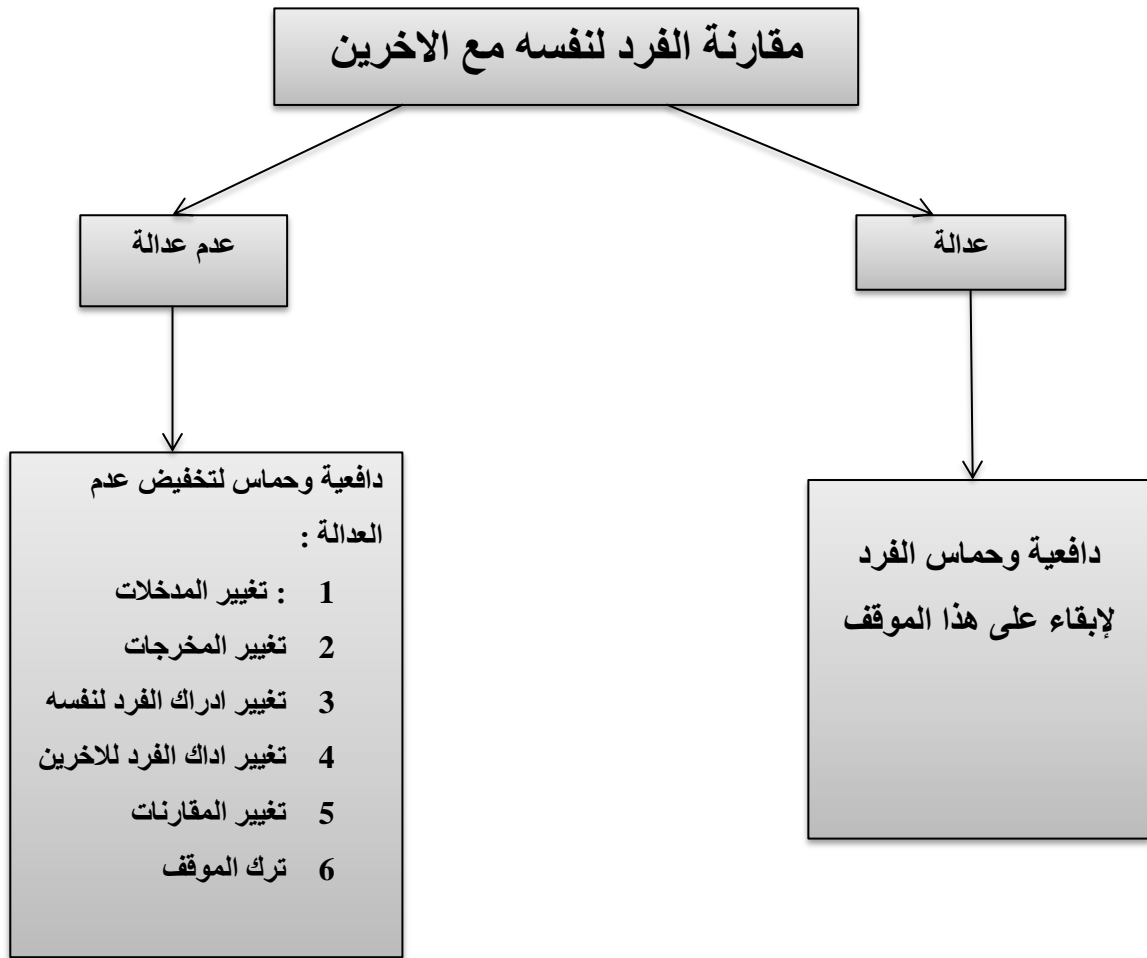
الشكل رقم ( 7 ) رسم تصوري لنظرية التوقع - المصدر : اعداد شخصي للباحث

،الخبرة، العمل و الجودة .

✓ يتجدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه عندما تقارن النسبة السابقة مع نسب افراد يعملون معه داخل المنظمة .

✓ عندما يشعر الفرد بعدم العدالة فيؤدي الى تخفيض التوتر وانهاء حالة عدم العدالة باتباع سلوك معين<sup>1</sup>

و نتيجة لشعور الفرد اما بالعدالة او اللاعدالة يبدي مجموعة من الاستجابات التي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي :



عاد:  
او في  
كه  
واخر  
للحفا  
للحفاظ  
يغطي

الشكل رقم ( 8 ) رسم تمثيلي للعلاقة بين الشعور بالعدالة و السلوك التنظيمي  
المصدر : راوية محمد حسن , السلوك في التنظيمات , المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, ص

<sup>1</sup>: سامي محسن الختاتنة , علم النفس الاداري , دار الحامد للنشر و التوزيع , عمان , 2011, ص 63.

### 3: نظرية المشاركة في الأهداف 1990. (لوك ولاثام – Locke Walthem)

إنطلق لوك من افتراض انه هناك علاقة بين الأهداف المقصودة و أداء العمل , ولاحظ ان استثارة السلوك وشدته واستمراره يرجع الى وجود هدف يريد الفرد بلوغه , و هو مدرك لهذا الهدف كما استنتج ان الدافعية و بالأخص النتيجة تتأثر ب :

- ✓ طبيعة الاهداف من حيث : وضوحها, مستوى صعوبتها , خصوصيتها.
- ✓ قيمتها بالنسبة الى الفرد : مستوى جاذبيتها, مستوى تجندها له.
- ✓ و من حيث الطريقة التي حددت بها تلك الاهداف : مشاركة , تكليف.
- ✓ مفعول التقدم لبلوغ تلك الاهداف : اي التغذية العكسية .<sup>1</sup>

بمعنى آخر أن سلوك الانسان في العمل محكوم بالأهداف المسطرة فكلما كانت تلك الأهداف واضحة و متوافقة مع مستوى الطموح و المهارات التي يمتلكها الفرد فيكون بذلك قادرا على إنجازها , ويكون قد شارك في وضعها كلما كانت دافعيته أكبر لتحقيقها , خاصة اذا تلقى معلومات ايجابية حوى مستوى الأداء الذي قدمه

على الرغم من النتائج الإيجابية التي حققها هذا الأسلوب خاصة فيما يخص فتح قنوات الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية وتحسين علاقات بين جماعات العمل , إلا أنه وخلال مرحلة التنفيذ قد يصطدم المديرون بعدد العوائق التي تحول دون نجاح هذا الأسلوب بالشكل المرجو وتتمثل تلك العوائق في :

- ✓ إعتقاد الهياكل التنظيمية الغير مرنة و التي تتميز بمركزية اتخاذ القرار كالهياكل البيروقراطية و التي لا تسمح بتطبيق المبادئ التي قام لأجلها هذا الأسلوب مثل المشاركة في وضع الاهداف واتخاذ القرارات , سهولة الاتصال وانسياب المعلومات .
- ✓ إختلاف دوافع العمل وكذلك الأهداف الشخصية و التنظيمية و عدم تأييدها من قبل جميع الموظفين بالمؤسسة خاصة بين أولئك الذين لا ينتمون الى نفس المستويات التنظيمية .
- ✓ عدم تهيئة المديرون نفسيا وعمليا من اجل تقريب وجهات النظر بينهم وبين المرؤوسين وتعزيز ثقتهم فيهم قبل الشروع في تنفيذ هذا الأسلوب .

1: عماد لعلوي , مفهوم العمل لدى العمال و علاقته بدافعتهم للعمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية , اطروحة دكتوراه تخصص علم النفس تنظيم و عمل , جامعة قسنطينة , 2011 , ص 75.

### خلاصة الفصل

يختلف النجاح الوظيفي باختلاف مجالات العمل وباختلاف ثقافة الفرد و القيم الفردية و الجماعية و التمثلات السائدة داخل المجتمع الذي يمارس فيه هذا النجاح , و قد اجتهد عديد الباحثين في مجال التنظيمات منذ البدايات الاولى للفكر الاداري الى محاولة فهم الدوافع الكامنة خلف سعي الافراد الى انجاز المهام الاعمال التي يكلفون بها و النجاح فيها و قد خلصوا الى مجموعة من النظريات المتكاملة فيما بينها و المفسرة لمختلف المواقف المتعلقة بالدافعية و قد حاول الباحث عرضها تباعا حسب تسلسلها الزمني بداية من النظريات الكلاسيكية ومرورا بالنظريات النفسية ثم الحديثة منها.

و قد استخلص الباحث ان اختلاف المواقف التنظيمية يفرض وجود الاختلاف في التفسيرات النظرية , كما يفرض على كل باحث عدم اهمال أي من تلك النظريات المتكاملة فيما بينها والتي يمكن ان تضع بين ايدي المشرفين على عملية التسيير الاداري خطط لاستثارة و تنشيط و توجيه دافعية الافراد بما يخدم الاهداف التنظيمية ، و تعزير الممارسات الفنية و الاجتماعية في المؤسسة لتكون أكثر فاعلية و كفاءة .

# الفصل الرابع

## الإطار المنهجي و الميداني للدراسة

### تمهيد الفصل

أولاً : الإجراءات المنهجية للدراسة.

ثانياً : عرض وتحليل البيانات .

ثالثاً : مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة.

رابعاً : مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل

#### تمهيد

تعد الدراسة الميدانية مرحلة من أهم مراحل البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتي يتم من خلالها جمع المعلومات الخاصة بأي ظاهرة وتحليلها وتفسيرها، بصورة علمية ومنهجية ، لتكون الدراسة الميدانية دعامة أساسية للدراسة النظرية، لهذا حاولنا خلال هذا الفصل تحديد المنهج المستخدم وعلى ضوء ذلك تم تحديد أدوات جمع البيانات من ميدان الدراسة كما تم تحديد مجتمع الدراسة و عينة البحث ، وبعد اعداد الاستمارة وتحكيمها تمت طباعتها و توزيعها على المبحوثين لنعمل بعدها على تفرغها عن طريق برنامج الحزم الاحصائية SPSS و بعدها عرضها في جداول و تمثيلها بيانيا حتى نسهل على الباحث قراءتها .

**اولا : المنهج المستخدم**

إن الباحث لا يختار المنهج الذي سيستخدمه في دراسته ، لكن طبيعة الموضوع والأهداف التي يرمي إلى بلوغها من خلال تقديمه للبحث ، ومستوى المعلومات المتوفرة حول الموضوع ، وعنوان الموضوع ، هي المحددات الرئيسية لاختيار المنهج المستخدم (1) .

كما أن أي بحث علمي ، يعتمد على المنهج لتشخيص الموضوع ومعرفة جوانبه وتحليل أبعاده والكشف عن أبعاد ومسببات الظاهرة قيد الدراسة ، وذلك بغية الوصول إلى نتائج وملاحظات يمكن أن تساهم في الإجابة على تساؤلات الدراسة والتي جاءت تحت عنوان التمثلات الاجتماعية للنجاح الوظيفي / المهني لدى الموظف الجزائري .

ومن خلال موضوع الدراسة الميدانية السالف الذكر، وعلى هذا الأساس فقد ارتأت الباحثة أن يطبق المنهج الوصفي التحليلي ، انطلاقا من اعتقادنا الجازم أن هذا النوع من المناهج هو الملائم للموضوع، كما أنه سيساعد على بلوغ الأهداف المذكورة سابقا ، وذلك من أجل الوصف الدقيق والشامل للممارسات اليومية و المواقف التنظيمية و الشخصية التي تعكس تمثلات النجاح لدى موظفي المؤسسة العمومية الجزائرية ولتحقيق هذا الغرض تم النزول إلى الميدان لجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة ككل ومعرفة واقع التنظيم ، ومحاولة تشخيص الظروف والأساليب التي تؤثر بشكل مباشر على تشكل تمثلات النجاح لدى الموظف . بالإضافة الى المنهج الوصفي التحليلي تم ايضا استخدام المنهج الاحصائي كمنهج مساند لسالفه من

<sup>1</sup> : فضيل دليو ، دراسات في المنهجية ( سلسلة دروس جامعية )، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 ، ص 69 .

اجل اعطاء الظاهرة موضوع الدراسة بعد عمليا كليا مكمل للبعد الكيفي لها حيث تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS -V22 .

### ثانيا : أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من أهم الوسائل التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق العلمية المتعلقة بظاهرة ما ، وتختلف هذه الأدوات حسب الموضوع المدروس ، كما أنها ترتبط بصورة أو بأخرى بالمنهج المستخدم لذلك فهي تستدعي الدقة في الاختيار (1) .

ودرستنا كما سلف الذكر وصفية تحليلية، وبالتالي فهي تفرض علينا الاعتماد على بعض الأدوات المنهجية الضرورية ، لإجابة على تساؤلات الدراسة ، كما تساهم إلى حد ما في نجاح الدراسة إذا ما تم تطبيقها بموضوعية وفاعلية وقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية:

#### 1- الملاحظة

تعرف الملاحظة على انها " طريقة منهجية تسمح بالمعرفة والكشف عن متغيرات واتجاهات الظاهرة المدروسة، وتبحث عن العلاقات بين عناصر هذه الظاهرة (1) ، ولا تتطلب الملاحظة من الباحث عناء كبيرا ، أو بذل جهد ، ذلك لأنها تتوقف بالأساس ، على مدح خبرته ومهارته ، كما أنها تستخدم في كل الدراسات العلمية وخصوصا الوصفية منها(2) ، فهي نقطة اشتراك لجميع البحوث الميدانية ، ولا يستطيع الباحث الاستغناء عنها لأي سبب من الأسباب .

فهي إذن تمثل المصدر الأساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة والمرتبطة بسلوك الأفراد ، وملاحظة تصرفاتهم ، والظروف الفيزيائية السائدة ، وما إلى ذلك من الأمور التي تسهم إثراء الموضوع ولقد تم استخدام الملاحظة العلمية منذ دخول حقل الدراسة ، وقد حاولنا تركيز ملاحظتنا على مؤشرات النجاح الوظيفي / المهني ، و ردود افعال الموظفين في مختلف المواقع التنظيمية ، ايضا طبيعة علاقات العمل بين الادارة و الموظفين و بين الموظفين فيما بينهم و حركة الاتصال الافقي و العمودي وقد أفاد ذلك في جميع المعلومات اللازمة للموضوع ، من حيث ملائمة بيئة العمل لمتطلبات تحقيق النجاح الوظيفي و توضحت الرؤية حول طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة و الممارسات التي تعكس قيم النجاح و علاقات العمل السائدة .

#### 2- الاستمارة

وتعتبر الاستمارة الوسيلة الأكثر شيوعا من حيث الاستخدام ، وذلك لأنها تقلص من الوقت

<sup>1</sup> : عثمان حسن عثمان , المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية , منشورات الشهاب ، باتنة، ، 1998 . ص 32 .

<sup>2</sup> : احمد عبد المنعم حسن , اصول البحث العلمي , المكتبة الأكاديمية , مصر ، 1996 ، ص 69 .

المستغرق ، وتعطي المبحوث وقتا كافيا لفهم الأسئلة والإجابة عليها<sup>1</sup> .

ويعتمد في بناء الاستمارة على المعلومات النظرية الخاصة بموضوع الدسة و كذلك على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي يمكن للباحث فيما بعد ترجمتها الى ابعاد الاستمارة واستوحاء البنود والاسئلة<sup>2</sup> .  
وبالنظر لهذه المحاسن والإيجابيات تم الاعتماد على هذه الاداة بشكل شبه كلي في جمع البيانات حيث تم بناء استمارة تضم 45 سؤالا ، موزعة على خمسة محاور اساسية مستوحاة من التساؤلات الفرعية و الموضوعة مسبقا وضمت الاستمارة المحاور التالية :

**المحور الاول :** وضم 6 تساؤلات حول خصائص العينة .

**المحور الثاني :** حول معنى النجاح الوظيفي بالنسبة للموظف الجزائري وضم 09 تساؤلات .

**المحور الثالث :** حول الأساليب التي يتصورها الموظف الجزائري كفيلة لتحقيق نجاح وظيفي وضم 09 تساؤلات .

**المحور الرابع :** حول خصائص أو نموذج " الموظف الناجح " بالنسبة للموظف الجزائري وضم 11 سؤالا

**المحور الخامس :** حول الطموح الذي يسعى الموظف الجزائري لتحقيقه في العمل وضم وضم هذا المحور 10 اسئلة .

وقد تم اعداد الاستمارة عبر ثلاثة مراحل أساسية :

**المرحلة الصياغة المبدئية :** تم اعداد الاستمارة بشكل مبدئي وبعد عرضها على المشرف و مناقشته تم صياغتها مجددا بعد تعديل بعض التساؤلات حسب توجيهاته و ملاحظاته .

**المرحلة التحكيم :** ارسلت الاستمارة عبر البريد الالكتروني بتاريخ 12 مارس 2019 للتحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة الذين تم التواصل مسبقا ومناقشتهم حول موضوع الدراسة وتم استرجاع كل استمارات التحكيم بعد اسبوع من ارسالها أي بتاريخ 20 مارس 2019 .

**مرحلة الصياغة النهائية :** خضعت الاستمارة للتعديل بناء على الملاحظات المقترحة وفق الجدول المدرج في الملاحق<sup>3</sup> .

وزعت على عينة استطلاعية مقدره ب 15 مفردة بحث في يوم 25 مارس 2019 لقياس مدى تجاوب المبحوثين مع التساؤلات وقد لاحظنا انه لا يوجد توجد اشكالية في فهم الاسئلة المطروحة و الاجابة عنها.  
بعد استرجاع الاستمارات وتفريغها في برنامج spss تم قياس معامل الفا كرانباخ للتأكد من درجة الصدق و الثبات و كانت النتيجة دالة احصائيا .

<sup>1</sup> : عثمان حسن عثمان , مرجع سابق , ص 32 .

راضية بوزيان ، التربية و المواطنة واقع ومشكلات ، مركز الكتاب الاكاديمي ،الجزائر، ص 2.179

انظر الملحق رقم 3 الخاص بقائمة المحكمين والتعديلات المقترحة .3

وعليه توزيع الاستثمارات بشكل نهائي على مدى زمني يقدر بأسبوعين من 25 الى 8 أفريل 2019 عبر اربعة فترات زمنية بمعدل يقارب 33% من المجموع الكلي في كل يوم عمل اثنين و ثلاثاء من كل اسبوع وهي الايام المخصصة لاستقبالات اين يتوافد العديد من موظفو القطاع لقضاء مصالحهم المهنية و الشخصية ويتم استرجاعها في نفس اليوم .

**ثالثا : مجالات الدراسة - :** تتوزع مجالات الدراسة على:

### **1- المجال الزمني :**

استغرقت هذه الدراسة قرابة 4 سنوات ، ابتداءا من اكتوبر 2015 الى غاية جوان 2019 و قد قسم هذا المجال الزماني الى قسمين :

❖ **الفترة الاولى - من اكتوبر 2015 الى غاية جوان 2018 :** خصصت الباحثة هذه الفترة لمجموعة من الخطوات المنهجية المتعارف عليها علميا انطلاقا من اختيار موضوع البحث ثم البحث في التراث النظري العربي و الاجنبي عن مختلف الدراسات السابقة التي تعرضت الى الموضوع جملة او احد متغيراته ، تم بعدها صياغة الإشكالية بعد عدة محاولات ، ثم كتابة الفصول النظرية المشكلة لهذه المذكرة .

❖ **الفترة الثانية - من اكتوبر 2018 الى غاية جوان 2019 :** انطلقت هذه الفترة بإجراء جولات استطلاعية لبعض المؤسسات ، والبحث عن حقل يتوافق مع موضوع الدراسة و استقرت الباحثة على مديرية التربية لولاية الطارف ، وكان تاريخ من 04 نوفمبر 2018 الانطلاقة الفعلية في الدراسة الميدانية بمدرية التربية وتم خلالها تطبيق الملاحظة بالمشاركة ، واما من 25 الى 8 افريل 2019 تم توزيع استمارة قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة ، وفيما يخص المدة المتبقية فكانت مخصصة لتحليل البيانات وتفسيرها ، وطبع المذكرة ومراجعتها مع الاستاذ المشرف.

### **2 - المجال الجغرافي**

أجريت الدراسة الميدانية في الفترة المذكورة أعلاه بمديرية التربية لولاية الطارف والتي تم إنجازها سنة 2004 على مساحة تقدر ب 447 م<sup>2</sup> ، بالحي الإداري للولاية .

**أ) النشاطات و المهام داخل المؤسسة:**

1- الامانة العامة: مهمتها هي التنسيق الداخلي بين المصالح و متابعة تنفيذ التعليمات و الانابة عن مدير التربية في بعض المهمات مثل حضور الاجتماعات , استقبال المواطنين والموظفين و التنسيق مع مختلف المصالح لحل المشكلات التربوية و المهنية .

**2- فرع المستخدمين:**

من مهامه الأساسية السهر على إعادة الجداول المتعلقة بمخطط التسيير و القيام بجميع المعطيات الضرورية منها المتابعة اليومية للمستخدمين مثل الحضور ، الغياب ، الخصم من الراتب ، وكذا متابعة الملفات بالمتربصين و يتكون هذا الفرع من اربعة فروع ثانوية حسب الاطوار التعليمية كالاتي : مكتب المستخدمين التابعين للتعليم الابتدائي , مكتب المستخدمين التابعين للتعليم المتوسط , مكتب المستخدمين التابعين للتعليم الثانوي و مكتب الاداريين .

**3- مصلحة الدراسة و الامتحانات :**

تعد مصلحة الدراسة و الامتحانات العمود الفقري لمديرية التربية حيث انها تلعب دورا فعالا في تنشيط ديناميكية العمل الجماعي نظرا لعلاقتها التشاركية مع مختلف الاطراف الفاعلة في العملية التعليمية و تضم اربعة فروع تتكامل فيما بينها لنجاح العملية التعليمية وهي :

- **مكتب التنظيم التربوي للتعليم الابتدائي** : وظيفته متابعة حركة و تدرس تلاميذ التعليم الابتدائي و عقد المجالس التأديبية و السهر على تنفيذ قراراتها , كذلك اعداد الخرائط التربوي و تحديد مناطق الضغط و متابعة عملية الرقمنة لهذا الطور.
- **مكتب التنظيم التربوي للتعليم المتوسط** : وظيفته متابعة حركة و تدرس تلاميذ التعليم المتوسط و عقد المجالس التأديبية و السهر على تنفيذ قراراتها , كذلك اعداد الخرائط التربوي و تحديد مناطق الضغط و متابعة عملية الرقمنة لهذا الطور.
- **مكتب التنظيم التربوي للتعليم المتوسط** : وظيفته متابعة حركة و تدرس تلاميذ التعليم الثانوي و عقد المجالس التأديبية و السهر على تنفيذ قراراتها , واعداد الخرائط التربوي و تحديد مناطق الضغط و متابعة عملية الرقمنة لهذا الطور
- **مكتب الامتحانات و التوجيه** : وظيفته اتخاذ الاجراءات و التدابير اللازمة لإجراء الامتحانات الرسمية للأطوار الثلاثة بالإضافة الى متابعة الاجراءات الخاصة بمختلف مسابقات التوظيف سواء بالنسبة للإداريين او التربويين مثل الاعلان عن المسابقة و تخصيص مراكز الاجراء و تسخير الحراسة

اللازمة و اعلان النتائج و متابعة القوائم الاحتياطية للناجحين وتتم هذه العملية تحت متابعة و اشراف مفتشية الوظيف العمومي بالولاية .

#### ● مكتب النشاطات الثقافية والعلمية :

يعتبر هذا المكتب بمثابة المركز الفكري والثقافي نظرا للدور الهام والفعال الذي تغلبه سير لمختلف أنواع النشاطات منها الترفيهية والعلمية والرياضية.

#### 4- مصلحة التكوين و التفتيش :

تسهر هذه المصلحة على اعداد ومتابعة مختلف برامج التكوين القبلي و البعدي سواء الخاص بالأساتذة في الاطوار التعليمية الثلاثة او الخاص بالإداريين بالتعاون مع مجموعة من المعاهد الوطنية المخولة لهذا الغرض , كما تقوم بإجراء الزيارات المبرمجة او الفجائية لتثبيت المتربصين .

#### 5- البرمجة ومتابعة الميزانية :

##### ● فرع الميزانية و المصالح الاقتصادية :

تسهر هذه المصلحة على متابعة الاشغال و الترميمات على مستوى الاقامة ( مثل طلاء الغرف و تصليح الاضاءة و ترميم الغرف و اعادة تجهيز غرفة الاطعام ) ، كما تسهر مع الفروع المعنية بالقيام و المتابعة لجميع العمليات المتعلقة بالنظافة و الوقاية الصحية.

##### ● فرع النشاط الاجتماعي و الصحة المدرسية :

تسهر هذه المصلحة على متابعة الصحة المدرسية لجميع الاطوار الثلاثة و تنظيم الملتقيات و الحملات التحسيسية لأهمية الصحة المدرسية بالتنسيق مع مجموعة من الاطراف المعنية اهمها الصحة للولاية و مديرية التضامن و مديرية البيئة و كذلك جمعية ولياء التلاميذ ومختلف جمعيات المجتمع المدني بالولاية , كما يتابع هذا الفرع استحقاق مجانية الاطعام و منح المعوزين و استحقاق مجانية الكتاب المدرسي .

##### ● فرع التغذية و المطاعم المدرسية :

تسهر هذه المصلحة على متابعة المطاعم المدرسية و السهر على تأمين و توفير مختلف الوجبات الغذائية الضرورية للتلاميذ ، حيث يسيرها رئيس المصلحة ، وتتمثل المهام الأساسية لهذه المصلحة في التموين ومتابعة استهلاك الميزانية و الالتزام بالصفقات و دفاتر الشروط بالتنسيق مع البلديات باعتبارها طرف معني ايضا بملف التغذية و الإطعام المدرسي .

##### ● فرع الخريطة المدرسية :

يتابع هذا الفرع حركة الاحصاء الشامل للمدرسين والمتوقع تدرسه مع الجهات المعنية و انشاء الومضة المدرسية وهي عبارة عن تقرير شامل لمناطق الضغط فيتم تفجير او تقليص الافواج التربوية وكذلك تتم قرارات فتح او غلق او انشاء المؤسسات التربوية جديدة .

• فرع البناء و التجهيز المدرسي .

يقوم الموظفون بهذا المكتب بخرجات ميدانية الى المؤسسات التربوية واعداد اقتراحات و تقارير حول النقائص والحالة العامة للمؤسسات كما يتم متابعة الصفقات العمومية لتجهيز واعداد دفاتر الشروط حسب قانون الصفقات ايضا يتم اسقاط العتاد بالتنسيق مع مديرية املاك الدولة .

6- مصلحة الاجور و الرواتب :

مهام هذه المصلحة هي متابعة عملية صب اجور و رواتب الموظفين من فئتي الاساتذة و الاداريين و متابعة المستحقات و المخلفات المالية المترتبة عن الترقيات في الرتب او الدرجات و كذلك الخصم من الاجور في حالة التغيب او وقوع عقوبات و تضم المصلحة مجموعة من الفروع بحسب المستخدمين للأطوار التعليمية الثلاثة بالإضافة الى فرع الاداريين و المتعاقدين<sup>1</sup>.

3 - المجال البشري وعينة الدراسة

أ- المجتمع الكلي للدراسة :

قدر المجتمع الكلي للدراسة ب 4700 موظف مقسمين على سلكين سلك تربوي يقدر ب 3370 موظف وسلك اداري يقدر ب 1330 موظف .

ويمكن التوضيح اكثر من خلال الجدول التالي :

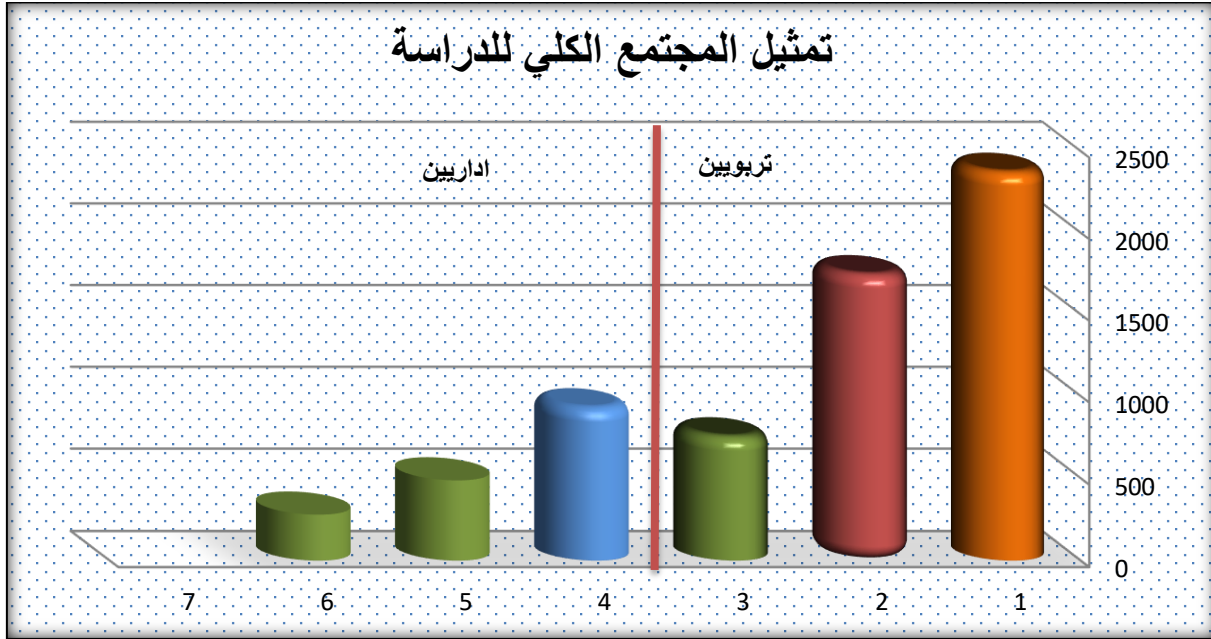
الجدول رقم (1) المجتمع الكلي للدراسة

السلك الاداري			السلك التربوي		
اطارات	عمال التحكم	عمال مهنيين	التعليم الثانوي	التعليم المتوسط	تعليم ابتدائي

: انظر الملحق رقم 7 الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بولاية الطارف 1

1	487	928	750	1743	2370
1694	مجموع الاداريين		4863	مجموع التربويين	
6557				المجموع الكلي	

الشكل رقم (9) التمثيل البياني للمجتمع الكلي للدراسة



ونظرا لخصوصية فئة الموظفين الذين ينتمون الى السلك التربوي ( الاساتذة ) من حيث طبيعة المهام و التي تخلف عن المهام الممارسة في باقي المؤسسات العمومية وحتى يتسنى لنا تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو تعميم نتائجها على باقي المؤسسات العمومية فقد تم استثناء الفئة التربوية .

من ناحية اخرى تم استثناء العمال التنفيذيين ( من الصنف 1 الى غاية الصنف 5) من عينة

الدراسة نظرا لانعدام المؤشرات الموضوعية للنجاح لدى هذه الفئة و المتمثلة في: الاجر, السلطة , المركز

الوظيفي<sup>1</sup> ومنه اعتمد الباحث سلك الموظفين الإداريين

1- عمال تنفيذيين ( صنف 6 و7 و8 )

2- المشرفين ( صنف 9 و 10 )

3- الاطارات ( من الصنف 11 فما فوق )

الذي يقدر حجمهم على مستوى المقاطعة التربوية لولاية الطارف 450 موظف .

**ب : العينة**

بعد توضيحنا للمجال البشري الذي يحتوي على مجتمع الكلي للدراسة و المقدر بـ 450 موظف ونظرا لحجم المجتمع الكلي للدراسة و الذي يتعذر إجراء مسح شامل له لأنه ممتد على مساحة جغرافية واسعة و موزع على عديد المؤسسات التربوية حيث يستلزم الدخول اليها مجموعة من الاجراءات الادارية لكل مؤسسة على حدى و عيه قامت الباحثة اختيار عينة عشوائية عن طريق معادلة " هيربرت اركن " لاختيار حجم العينة .

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

التطبيق العددي لمعادلة " هيربرت اركن " عن طريق برنامج اكسيل .

معادلة هيربرت اركن لاختيار حجم العينة

450	ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة	
207,2408171	إذا _____ حجم العينة =	
0,05	1,96	0,025510204
	0,5	0,000650771
$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$		معادلة هيربرت اركن
N	حجم المجتمع	
t	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96	
SE	نسبة الخطأ وتساوي 0.05	
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50	

تم التطبيق العدد عن طريق برنامج Excel اما فيما يخص طريقة سحب العينة فكما ذكر سابقا تمت هذه العملية عبر اربعة مراحل على مدار اسبوعين أي يوم الاثنين و الثلاثاء من كل اسبوع وهي الايام المخصصة للاستقبال على مستوى مديرية التربية اين يتوافد عديد الموظفون من المؤسسات الفرعية الى المديرية لأسباب مختلفة اين يمكن للباحث الحصول على عينة من مختلف الشرائح و من مناطق جغرافية مختلفة مما يزيد في احتمال ان تكون العينة حاملة لخصائص المجتمع الكلي.

### رابعا : الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبيان).

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

#### 1- صدق الاستبيان:

يعد قياس صدق الاستبيان احد الاجراءات المنهجية الاساسية في البحث العلمي ويقصد به ان تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه وقد تم التحقق من ذلك باتباع الصدق الظاهري للاستبيان ( صدق المحكمين) ، وصدق الاتساق الداخلي للعبارات عن طريق حساب معامل الارتباط ' الفا كرنباخ '

#### أ - الصدق الظاهري :

تم عرض الاستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من المحكمين من هيئة التدريس الجامعي على اختلاف رتبهم العلمية<sup>1</sup> وذلك بهدف الاستفادة من آرائهم حول مدى تحقيق الاستبيان للأهداف التي وضع لأجلها و دقة عباراته وسلامة صياغتها من الناحية اللغوية و العلمية، " ونظرا الى ان هذا النوع من القياس يعد اقل انواع الصدق من حيث جودته لانه ليس الا صدقا ظاهريا لا يمس الا سطح المقياس ومنه فالأساس المدعم لقبول المعلومات المتحصل عليها عن طريق هذه الاداة سيكون ضعيفا<sup>2</sup> فكان لابد من قياس الصدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط .

#### ب - صدق الاتساق الداخلي :

ومن اجل التأكد من مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه قمنا بحساب معامل الارتباط ' الفا كرنباخ ' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الاربعة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة .

#### صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول :

ماذا يعني النجاح الوظيفي بالنسبة للموظف الجزائري (هل هو الإبداع والابتكار ، التميز الكفاءة والاعتراف أم هو رضا المسؤول عنه، الوصول إلى أعلى المناصب، الحصول على امتيازات...)? .  
الجدول رقم ( 2 ) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.

: انظر الملحق رقم 3 . 1

2: سوسن شاكر مجيد ، اسس بناء الاختبارات و المقاييس النفسية و التربوية ،دار المنهل ، عمان ، 2013، ص 103.

النتيجة	معامل الارتباط	العبارات	الرقم
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.74	العمل اساس النجاح الوظيفي	7
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.71	الحظ اساس النجاح الوظيفي	8
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.69	الوساطة و النفوذ اساس النجاح	9
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.79	النجاح الوظيفي هو الابداع و التميز	10
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.70	النجاح الوظيفي هو الحصول على اجر مرتفع	11
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.70	النجاح الوظيفي هو الحصول على المزيد من السلطة	12
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.75	النجاح الوظيفي هو الحصول على منصب مهم	13
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.71	ان النجاح الوظيفي نتاج عوامل تتعلق بالفرد	14
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.76	ان النجاح الوظيفي نتاج عوامل تتعلق بالمؤسسة	15
<p>عدد العينة الاستطلاعية = 15                      عدد عبارات المحور = 9                      معامل الارتباط الكلي للمحور = 0.75                      القاعدة = اذا كانت قيمة معامل الارتباط اكبر من 0.60 درجة فانه يوجد ارتباط معنوي                      المصدر : مخرجات برنامج spss -v 22</p>			

من خلال المعطيات المعروضة في الجدول اعلاه نلاحظ ان درجة الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الاول تفوق 60 درجة ومنه تعتبر فقرات المحور الأول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه. فيما بلغت درجة الارتباط الكلي 0.75 درجة .

#### صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني :

ماهي تصورات العينة حول السبل التي يراها الموظف كفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي / المهني ؟ .

الجدول رقم ( 3 ) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني .

النتيجة	معامل الارتباط	العبارات	الرقم
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.82	لتحقيق النجاح الوظيفي يجب اجتهاد كثيرا في عملي .	16
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.75	لتحقيق النجاح الوظيفي يجب ان اوظف خبرتي السابقة	17
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.80	الناجحون هم الذين يركزون على التفوق في المهام التي توكل اليهم .	18
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.81	لتحقيق النجاح الوظيفي لابد من تطوير مهاراتي باستمرار	19

20	لتحقيق النجاح يجب ان احصل على رضا المسؤول	0.79	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
21	مكانتي ساعدتني على تحقيق النجاح	0.79	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
22	الناجحون يستغلون نفوذهم لتحقيق النجاح	0.78	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
23	الناجحون يركزون على التفوق في زملائهم في العمل .	0.81	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
<p>عدد العينة الاستطلاعية = 15                  عدد عبارات المحور = 8                  معامل الارتباط الكلي للمحور = 0.81                  القاعدة = اذا كانت قيمة معامل الارتباط اكبر من 0.60 درجة فانه يوجد ارتباط معنوي                  المصدر : مخرجات برنامج spss -v 22</p>			

من خلال المعطيات المعروضة في الجدول اعلاه نلاحظ ان درجة الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الاول تفوق 60 درجة ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا. وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه ، فيما بلغت درجة الارتباط الكلي 0.81 درجة .

#### صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث :

ماهي تمثلات افراد العينة حول خصائص الموظف الناجح ؟.

#### الجدول رقم ( 4 ) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث .

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	النتيجة
24	الموظف الناجح هو الذي يتقن عمله	0.73	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
25	الموظف الناجح هو الذي يحسن ادارة الوقت	0.78	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
26	الموظف الناجح هو الذي يتربث ويخطط لأهدافه الوظيفية	0.72	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
27	الاذكياء ينجحون اكثر من غيرهم	0.73	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
28	الموظف الناجح متعاون مع زملائه	0.77	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
29	الموظف الناجح لديه علاقات عمل جيدة	0.72	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
30	الموظف الناجح يتقن فن التفاوض	0.74	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
31	الموظف الناجح يحب التنافس	0.75	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
32	الموظف الناجح لديه احساس عالي بالمسؤولية	0.79	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
33	الثقة بالنفس اساس النجاح	0.77	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
34	النجاح يتطلب كثيرا من الصبر	0.78	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا

الموظف الناجح مثابر	0.79	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
<p>عدد العينة الاستطلاعية = 15 .                  عدد عبارات المحور = 12 .                  معامل الارتباط الكلي للمحور = 0.77 .                  القاعدة = اذا كانت قيمة معامل الارتباط اكبر من 0.60 درجة فانه يوجد ارتباط معنوي .                  المصدر : مخرجات برنامج spss - v 22</p>		

من خلال المعطيات المعروضة في الجدول اعلاه نلاحظ ان درجة الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الاول تفوق 60 درجة ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا. وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه ، فيما بلغت درجة الارتباط الكلي 0.77 درجة .

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع .

ماهي تمثلات العينة حول الطموح الذي يسعى الموظف الجزائري الى تحقيقه؟ .

الجدول رقم ( 5 ) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات الرابع الأول.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	النتيجة
36	تلقيت تكويننا خلال مساري الوظيفي	0.76	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
37	خطت سابقا للحصول على مناصبي الحالي	0.74	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
38	مناصبي الحالي يتوافق مع مؤهلاتي العلمية	0.78	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
39	لديا فكرة واضحة عن مستقبلي الوظيفي	0.62	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
40	لديا مهارات تؤهلني لمنصب افضل	0.77	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
41	ارغب في تحقيق ذاتي من خلال عملي	0.66	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
42	اسعى الى الترقية في عملي للحصول لتوسيع صلاحياتي	0.70	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
43	اسعى الى الترقية لتحسين وضعي الاجتماعي	0.66	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
44	اسعى الى الترقية للحصول على اجر اعلى	0.75	يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا
<p>عدد العينة الاستطلاعية = 15                  عدد عبارات المحور = 10                  معامل الارتباط الكلي للمحور = 0.75                  القاعدة = اذا كانت قيمة معامل الارتباط اكبر من 0.60 درجة فانه يوجد ارتباط معنوي                  المصدر : مخرجات برنامج spss - v 22</p>			

من خلال المعطيات المعروضة في الجدول اعلاه نلاحظ ان درجة الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الاول تفوق 60 درجة ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا. وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه ، فيما بلغت درجة الارتباط الكلي 0.75 درجة .

صدق الاتساق الداخلي للمحور الاربعة .

ماهي تمثلات العينة حول النجاح الوظيفي ؟ .

الجدول رقم ( 6 ) يوضح مدى الاتساق الداخلي للمحاور الاربعة .

النتيجة	معامل الارتباط	العبارات	الرقم
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.75	المحور الاول	1
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.81	المحور الثاني	2
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.77	المحور الثالث	3
يوجد ارتباط معنوي دال احصائيا	0.75	المحور الرابع	4
<p>عدد العينة الاستطلاحية = 15                      عدد المحاور = 4                      معامل الارتباط الكلي للمحاور = 0.79                      القاعدة = اذا كانت قيمة معامل الارتباط اكبر من 0.60 درجة فانه يوجد ارتباط معنوي                      المصدر : مخرجات برنامج spss -v 22</p>			

### خامسا : عرض وتحليل البيانات .

#### 1 : عرض وتحليل بيانات المحور الأول - خصائص العينة

إن المتغيرات الديمغرافية للعينة تعد احد أهم المتغيرات التي يمكن اللجوء إليها في إيجاد تفسيرات منطقية لنتائج الدراسات, وذلك بالنظر إلى اختلاف الخصائص الفيزيولوجية الاقتصادية والنفسية وحتى الاجتماعية لكل فئة, مما يساهم في بلورة مجموعة من القيم والاتجاهات و الميولات التي قد تختلف إلى حد التناقض بين الجنسين ( ذكر, أنثى ) أو بين فئتين عمريتين, لذلك فهي تأثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أجوبة المبحوثين وهذا ما يتضح من خلال هذا المحور حيث جاءت خصائص عينة الدراسة الراهنة كالآتي :

#### • متغير الجنس

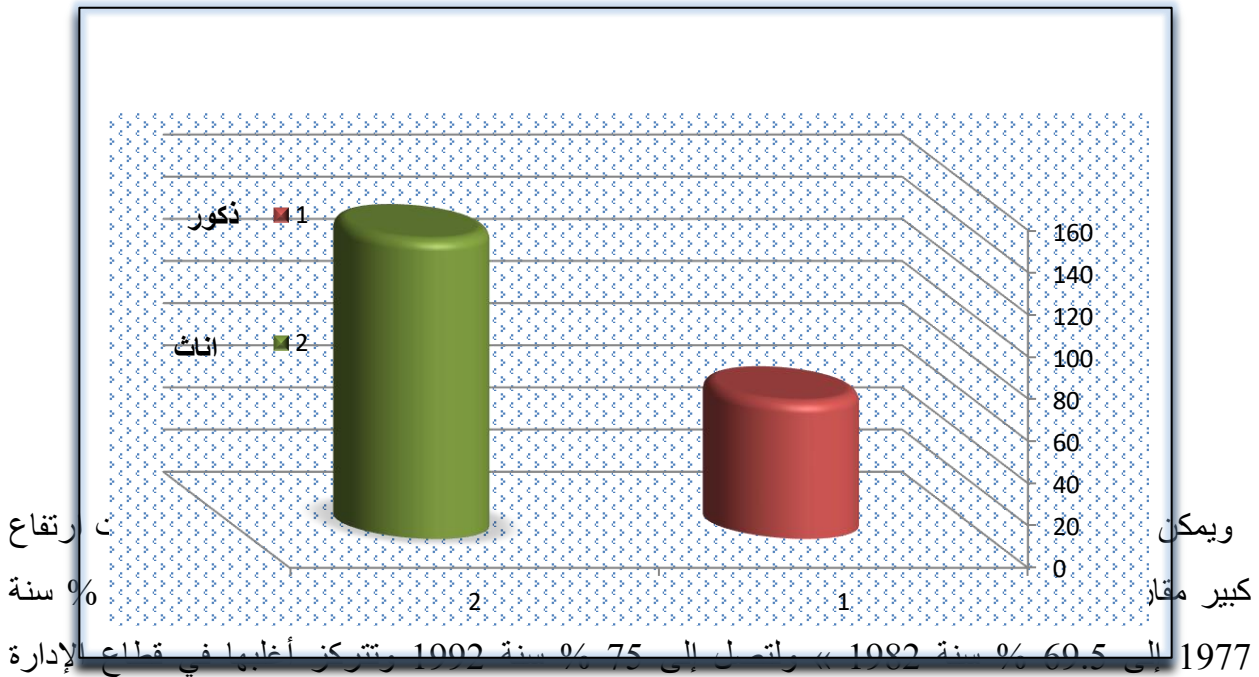
الجدول رقم (7) توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس .

المصدر : السؤال رقم 1 من الإستمارة .

النسبة	التكرار	الفئة
%68.60	142	اناث
%31.40	65	ذكور
%100	207	المجموع

من خلال البيانات المعروضة في الجدول اعلاه نلاحظ ان اكبر نسبة تعود لجنس الاناث وتقدر بـ 68.60% في مقابل نسبة ذكور تقدر بـ 31.40% من مجموع افراد العينة ويمكن توضيح الفارق اكثر من خلال الرسم البياني الموالي :

الشكل رقم (10) رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس



والخدمات الغير تجارية<sup>1</sup> ولا تزال النسب في تزايد مستمر مقارنة إلى نسبة الذكور.

1: خليل أحمد خليل، المرأة العربية وقضايا التغيير، دار الطليعة للنشر، لبنان، 2011، ص 118.

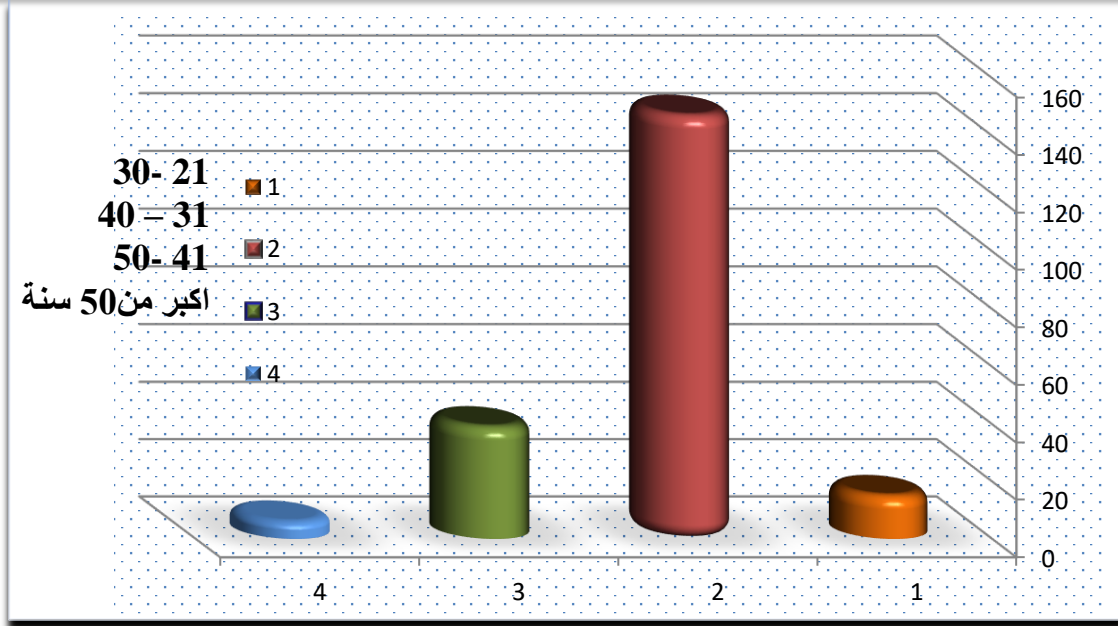
من ناحية اخرى تفرض القيم الاجتماعية السائدة في المجتمعات العربية عموما مسؤولية مادية على الفئة الذكورية لذلك تميل هذه الفئة إلى ممارسة الأعمال التجارية او الالتحاق بوظائف في القطاع الاقتصادي الشيء الذي يامن اداء مسؤولياتهم الاجتماعية .

● متغير السن  
الجدول رقم (8) توزيع افراد العينة حسب متغير السن .

المصدر : السؤال رقم 2 من الاستمارة .		
النسبة	التكرار	الفئة
7.20%	15	من 21 - 30
71.00%	147	من 31 - 40
18.80%	39	من 41 - 50
2/90%	6	اكبر من 50 سنة
100%	207	المجموع

و الشكل في الصفحة الموالية يمكنه اعطاء صورة اوضح عن النسب .

الشكل رقم(11) رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن .



وفقا لتعداد العام للسكان والسكن الثاني الذي أجرى عام 1977 فإن حدي السن المعمول به في الجزائر هو ما بين ( 18 و 56 ) لكلى الجنسين<sup>1</sup> وعليه تم تقسم المدى الى اربعة فئات محصورة بين ( سن 21 سنة و اكبر من 50 سنة ) ومن خلال استنتاج البيانات الموجودة في الجدول اعلاه نجد أن أكبر نسبة هي التي تقدر ب 71.00 % و تتركز في الفئة ( 31 - 40 ) سنة تليها فئة ( 41 - 50 ) بنسبة 18.80 % , ثم فئة ( 21 - 30 ) بنسبة تقدر ب 7.20 % , بينما اقل نسبة وهي 2.90 % و التي تتركز في الفئة ( اكبر من 50 سنة ) .

وقد يرجع تمركز النسب المرتفعة في الفئات الأكبر سن إلى معايير الانتقاء المعمول بها في السنوات الأخيرة واعتماد التوظيف على ساس الشهادة , حيث تمنح الأولوية في التوظيف لأقدمية الشهادة و سنوات الخبرة المهنية كما أنه في حالة تسوي النقاط تمنح الوظيفة للأكبر سنا .

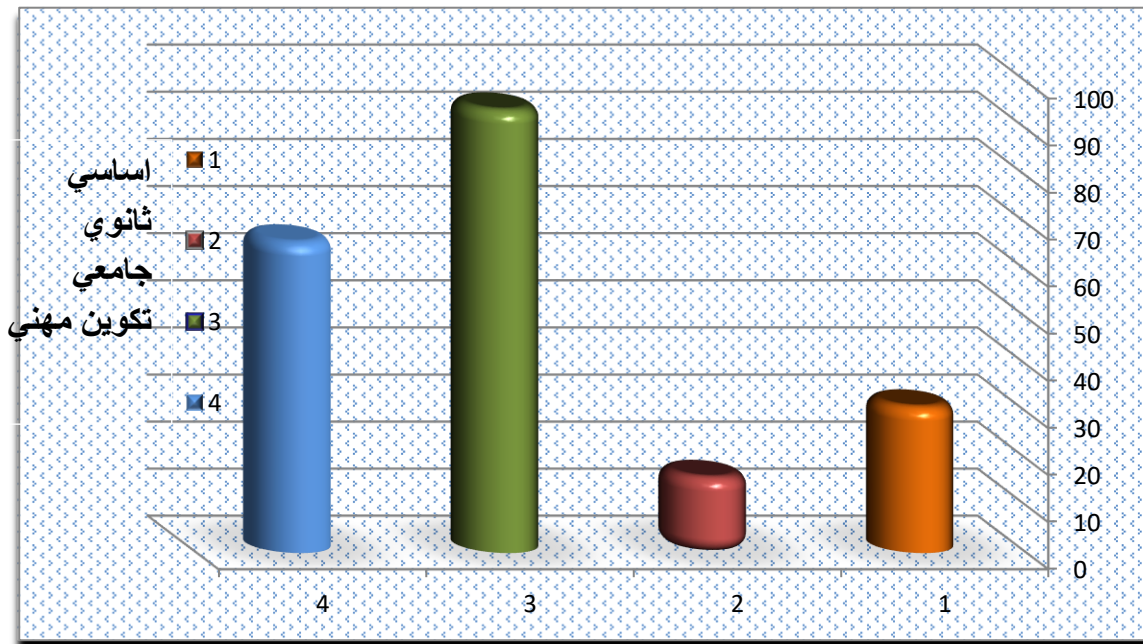
من ناحية اخرى عرف قطاع التربية بوجه عام ومديرية التربية بولاية الطارف بشكل خاص نزيف حاد في اليد العاملة التي تفوق سنها 45 سنة حيث بلغ عدد المتقاعدين لسنة 2017 ما يقدر ب 1785 موظف تمت احالته على التقاعد من جميع الفئات المهنية وذلك بسبب توقيف العمل بنظام التقاعد النسبي وهذا ما يفسر النقص في حجم العينة الي يفوق سنها 50 سنة .

<sup>1</sup> : حمود سعيدة , برامج التشغيل والقوى العاملة, رسالة ماجستير منشورة في علم اجتماع التنمية , كلية الاداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة محمد خيضر , باتنة , 2006, ص 108.

- متغير المستوى التعليمي .  
جدول رقم (9) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المصدر السؤال رقم (3) من الاستمارة		
النسبة	التكرار	الفئة
%15.00	31	اساسي
%7.70	16	ثانوي
%45.40	94	جامعي
%31.90	66	شهادة تكوين مهني
%100	207	المجموع

- وحتى نسهل على القارئ فهم الجدول تم ترجمته الى الرسم البياني التالي :
- الشكل رقم(12) رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي .



يمكن بسهولة من خلال الرسم البياني ادراك الاختلافات بين البيانات المدرجة في الجدول اعلاه حيث نجد أن اكبر نسبة تقدر ب 45.40 % تتركز في فئة التعليم الجامعي تليها فئة العمال الذين لديهم شهادات تم الحصول عليها من مراكز التكوين المهني بنسبة 31.90% اما اصغر بسبة فتقدر ب 7.70% ويمكن ارجاع هذه النتائج إلى طبيعة القطاع الذي يقدم خدمات تستدعي وجود عدد كبير من الاطارات وحاملي الشهادات الجامعية , من ناحية اخرى تعمل مديرية التربية بنظام التسخير ( الانتداب ) بمعنى اعفاء الاساتذة من مهام التدريس وتكليفهم بمهام ادارية نظرا الى العجز في المناصب العليا .

اما ما يبرر ارتفاع نسبة خريجي التكوين المهني فانه يعود الى خصوصية قطاع التربية بشكل عام ونوعية الخدمة المقدمة بشكل خاص حيث تفتح مديرية التربية من ( 70 الى 120 ) منصب " مشرف تربوي " في كل موسم دراسي موجه لخريجي التكوين المهني .

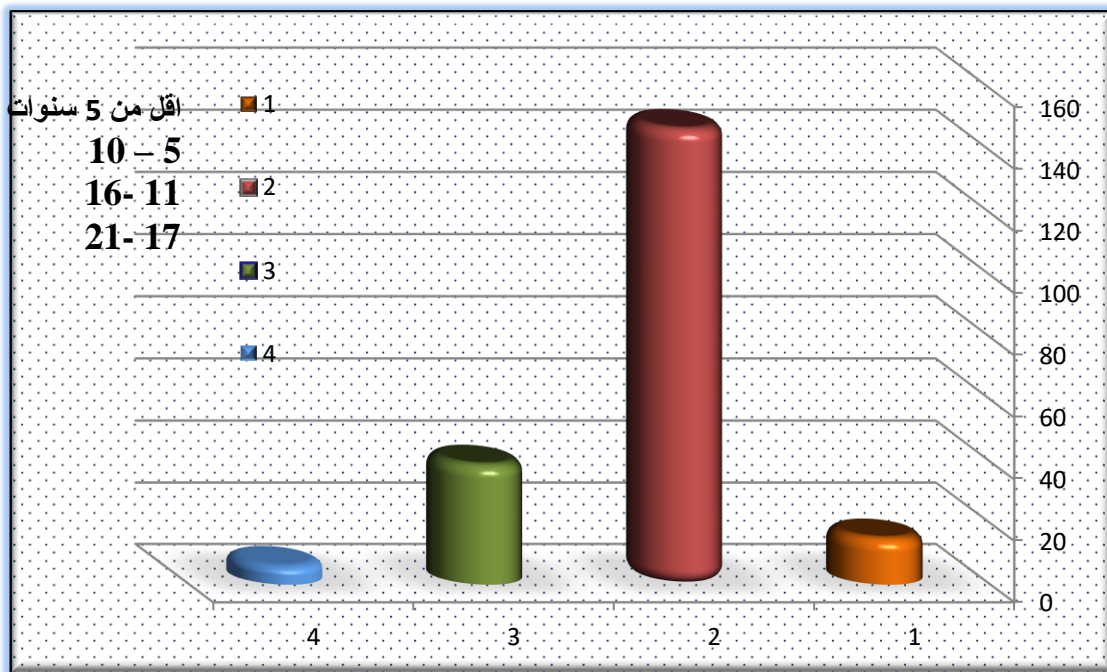
#### الجدول رقم (10) توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية

المصدر : السؤال رقم (4) من الاستمارة .		
النسبة	التكرار	الفئة
%18.80	39	اقل من 5 سنوات
% 41.10	85	من 5 - 10

25.60%	53	من 11-16
14.50%	30	21-17
100%	207	المجموع

وللتوضيح اكثر ولتقريب الفكرة تم ترجمة الجدول أعلاه إلى رسم بياني في الصفحة الموالية

الشكل رقم (13) رسم بياني يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية .



عادة ما يبدأ احتساب أقدمية العامل ابتداء من تاريخ تعيينه بالمؤسسة. وحسب ما نص عليه التشريع الجزائري فمن حق كل عامل الحصول على منحة أقدمية, حسب الرتبة و نوعية القطاع ,وحسب المنطقة الجغرافية لمكان العمل وبيين الجدول رقم (6) في الصفحة السابقة أن اكبر نسبة تتركز في الفئة (من 10 - 5) بنسبة تقدر ب 41.10% تليها فئة من (11- 16) بنسبة تقدر ب 25.60% وبعدها تتناقص النسب تدريجيا وصولا إلى اقل نسبة والتي تقابلها الفئة (17- 21) بنسبة تقدر ب 14.50% من مجموع افراد العينة .

وتشير النتائج الى ان مديرية التربية عرفت حركة توظيف واسعة في العشر سنوات الاخيرة وهذا يرجع الى التطور العمراني للولاية حتي ثم انشاء عديد الاحياء التي اتدعت توظيف مؤطرين للعملية التربوية بأطوارها الثلاثة .

كما تشير الى ان حركة التوظيف للسنة الحالية مازالت مستمرة إلى غاية نهاية 2019 لذلك فنسبة الفئة الاقل من 5 سنوات مرشحة للزيادة , اما بالنسبة الى لأقل نسبة والتي تنحصر بين (17- 21) سنة فيرجع ذلك كما اشرنا سابقا الى احالة عدد كبير من الموظفين على التقاعد لذلك انعدمت الفئة الاكبر من 21 سنة خبر و ارتأت الباحثة حذفها من الجدول حتى لا تشتت القارئ .

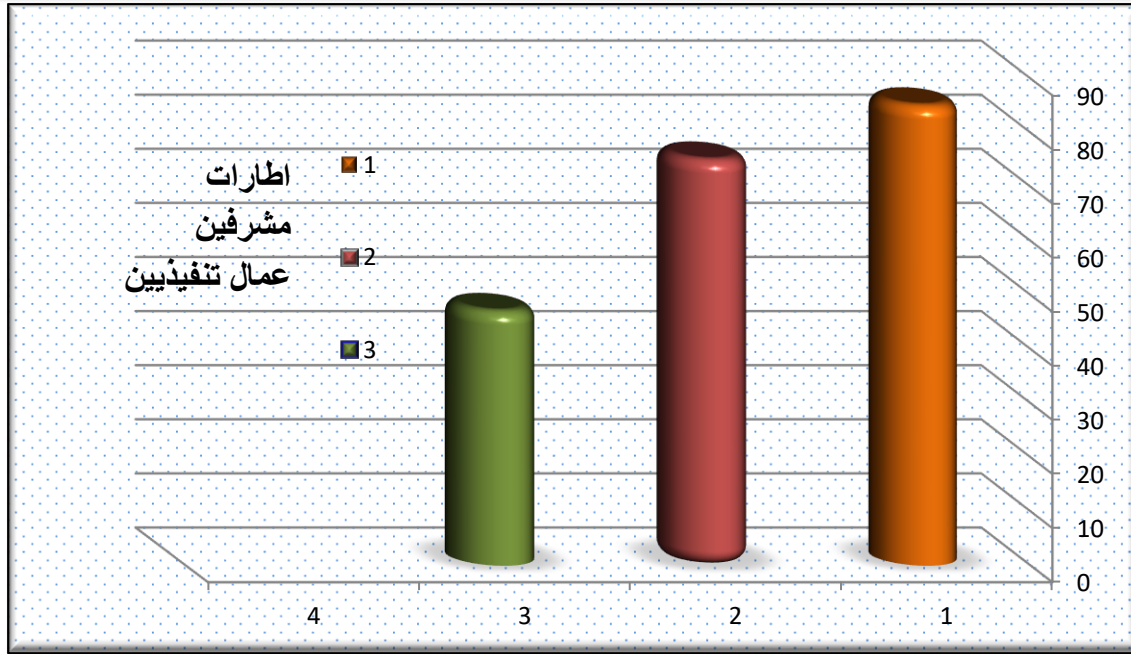
• متغير الوظيفة .

جدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة .

المصدر السؤال رقم (5) من الاستمارة		
النسبة	التكرار	الفئة
41.10%	85	اطار
36,20%	75	مشرف
22.00%	47	عون تنفيذي
100%	207	المجموع

وحتى نسهل على القارئ فهم القيم الموجودة في الجدول السابقة ترجمته الى الرسم البياني التالي :

الشكل رقم(14) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية .



من خلال البيانات المعروضة في الجدول السابق نلاحظ ان اكبر نسبة تتمركز في فئة الاطارات حيث بلغن نسبتهم 41.10% تليها فئة المشرفين بنسبة تقدر ب 36,20% اما اقل نسبة فتحص العمال التنفيذيين وبلغت 22.00% وكما ذكر سابقا في طريقة اختيار العينة فقد تم استثناء عمال النظافة والعمال المهنيين من الصنف 1 الى الصنف 5 وهي الفئة متعددة المهام و عمال الامن و الوقاية و عمال الصيانة لانعدام مؤشرات النجاح مثل الازر المرتفع و الاهمية المنصب كذلك حجم السلطة

ان طبيعة الخدمات المقدمة من طرف مديرية التربية تفرض وجود فئة الاطارات بكثرة ذلك انه معنيون اغلبهم معنيون بالاشرف على تنفيذ والبرامج التربوية وتحليل النتائج الدراسية والسهر على تأطير وبرمجة الامتحانات الرسمية هذا ولذلك هناك عديد التصنيفات الوظيفية الغير موجودة في باقي القطاعات ولكنها جميعا مصنفة ضمن اطارات مثل : مستشار التوجيه , مقتصد ونائب مقتصد , ناظر, مراقب عام... الخ

كما لاحظنا وجود تناقض بين عدد الجامعيين و الذين بلغ عددهم (94) مفردة بحث و عدد الاطارات داخل العينة والذي بلغ (85) مفردة بحث , ويفرض هذا التناقض احتمالين اثنين :

**الاحتمال الاول :** وجود مستويات جامعية لدى فئة العمال التنفيذيين ومن المرجح أن هؤلاء الأفراد اضطروا إلى المشاركة في مسابقات توظيف لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية نظرا إلى ظروف معينة , وهي ظاهرة عرفت تناميا ملحوظا في السنوات الأخيرة وتستدعي التفاتة علمية للوقوف على أبعاد هذه الظاهرة .

الاحتمال الثاني : ان تكون هناك فئة من العمال استكملت دراستها بعد التوظيف ولكنها لم تحصل على الترقية حسب المؤهل العلمي المتحصل عليه اما لاختلاف الشعب بين المنصب المتحصل عليه والمؤهل العلمي واما لانعدام المناصب المالية التي تتوافق مع المؤهل المتحصل عليه .

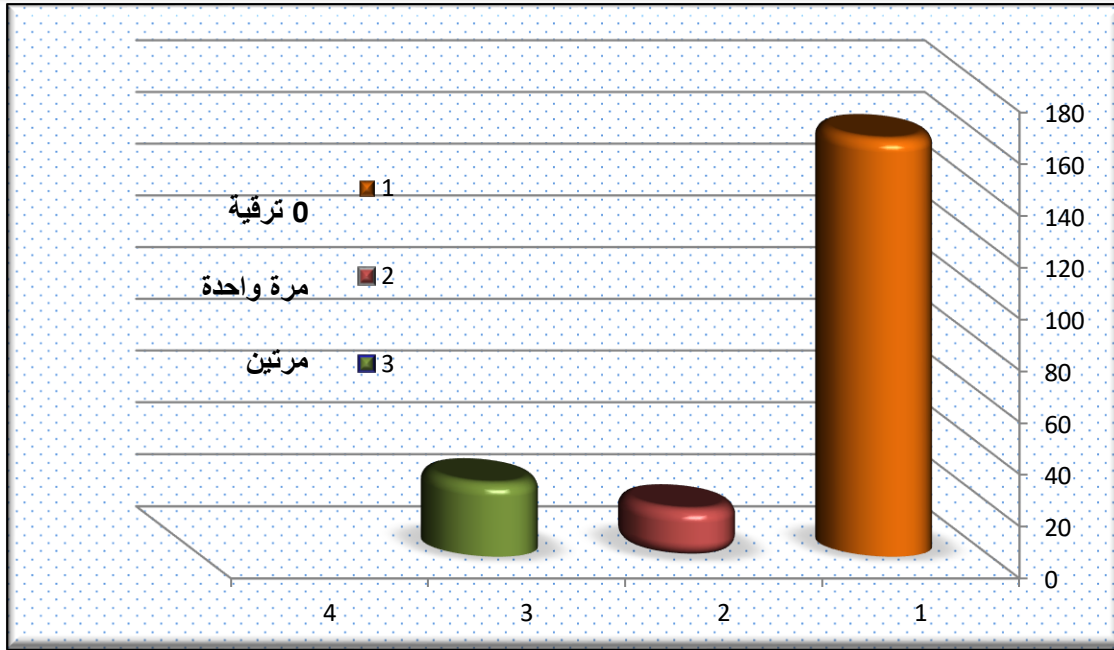
• متغير عدد الترقيات .

جدول رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الترقيات .

المصدر السؤال رقم ( 6 ) من الاستمارة .		
النسبة	التكرار	الفئة
%77.80	161	لم استفد من أي ترقية
%8.70	18	مرة واحدة
%13.50	28	مرتين
%100	207	المجموع

وحتى نسهل على القارئ فهم الجدول تم ترجمته الى الرسم البياني التالي :

الشكل رقم (15) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الترقيات .



نلاحظ من خلال الشكل (15) نلاحظ ان اكبر نسبة الموظفين اي ما يقدر ب **77.80%** لم يسبق لكن ان تحصلوا على ترقية لأسباب غير مبررة حيث لاحظنا ان هناك من وصل الى سن التقاعد ولم يستفد من اي ترقية وقد يرجع هذا الى المتوالون على المناصب الادارية مثل رئيس مصلحة المستخدمين ورؤساء المكاتب لهذا الفرع هم في رتبهم الاصلية اساتذة ومنه فهم يفتقرون الى ابدديات التسيير واعداد المخطط الموارد البشرية كما قد تكون هذه العملية قسدية تهدف الى عرقلة الرتب الادارية في الوصول الى المناصب العليا و استئثار الفئات التربوية بها.

اما الفئات الباقية فقط تحصلت على ترقية لمرة او لمرتين ونرجح انهم من الفئات التي تتراوح الاقدمية لديها من 15 الى 20 سنة .

## 2 : عرض وتحليل بيانات المحور الثاني – مفهوم النجاح الوظيفي / المهني .

يضم المحور الاول مجموعة من الاسئلة من (7 الى 15) تقيس هذه الاسئلة مجموعة من المؤشرات الفرعية وهي:

- ✓ اساس النجاح الوظيفي: ويضم الاسئلة (7-8-9) .
  - ✓ المعنى الذي يحمله المفهوم و يضم الاسئلة (10-11-12-13).
  - ✓ العوامل المؤثرة في احداث النجاح و يضم الاسئلة (14-15).
- بعد تفريغ الاستمارات تم قياس معامل ثبات الفا كرمباخ للمحور الاول و الجدول التالي يوضح النتيجة  
الجدول رقم (13) يعرض معامل ارتباط الفا كرمباخ للمحور الثاني .

المصدر : مخرجات برنامج SPSS -V22 .	
عدد العبارات	قيمة الفا كرمباخ
09	0.78

من خلال المعطيات المعروضة في الجدول اعلاه نلاحظ ان درجة الارتباط الكلي للمحور الاول تفوق 60 درجة ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا. وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه وفيما يلي نعرض التكرارات و النسب المئوية لكل مؤشر على حدى.

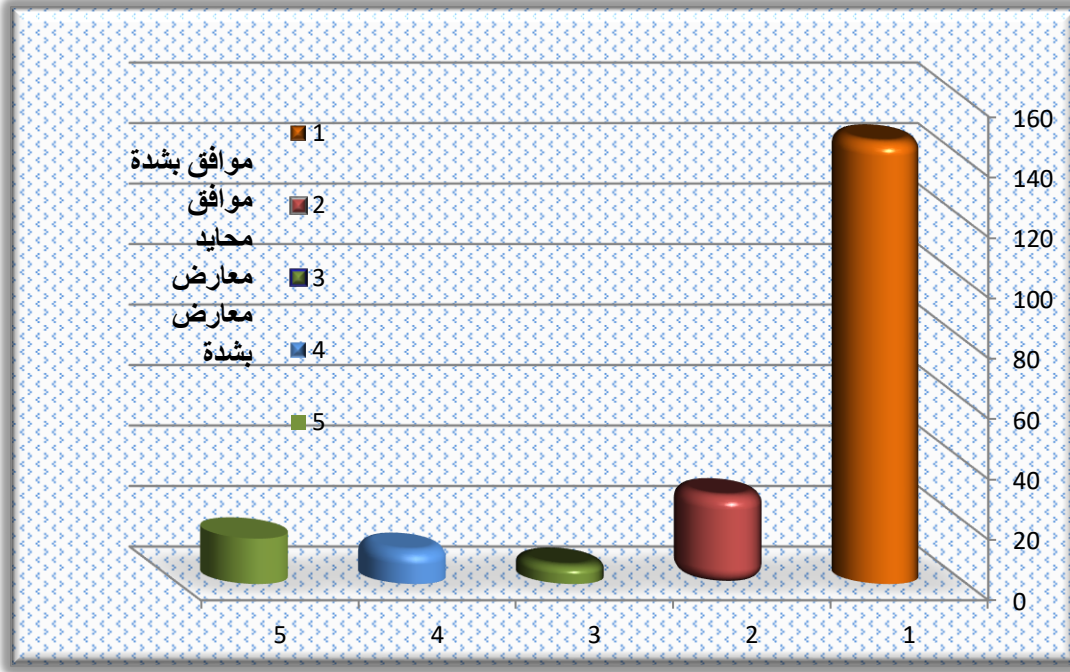
الجدول رقم (14) يعرض توزيع افراد العينة حسب اساس النجاح الوظيفي / المهني .

المصدر : مخرجات برنامج SPSS -V22 للعبارات رقم (7- 8-9) من الاستمارة										
التكرار و النسبة المئوية										
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		المجموع
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
15	7.2%	11	5.3%	6	2.9%	29	14%	146	70.5%	7
40	19.3%	97	46.9%	14	6.8%	10	4.8%	46	22.2%	8
56	27.1%	85	41.1%	17	8.2%	8	3.9%	41	19.8%	9
%		%		النسبة		%		%		المجموع
100		100		207		207		207		207

يوضح الجدول اعلاه اجابات الباحثين حول الأساس الذي يقوم عليه النجاح الوظيفي / المهني ويضم العبارات (7- 8 - 9) و قد جاءت النتائج مفصلة كالتالي :

1- العبارة رقم (7) - العمل هو اساس النجاح: ويمكن قراءة نتائج العبارة الاولى بشكل اوضح من خلال الشكل رقم 14 في الصفحة الموالية :

الشكل رقم (16) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (7)



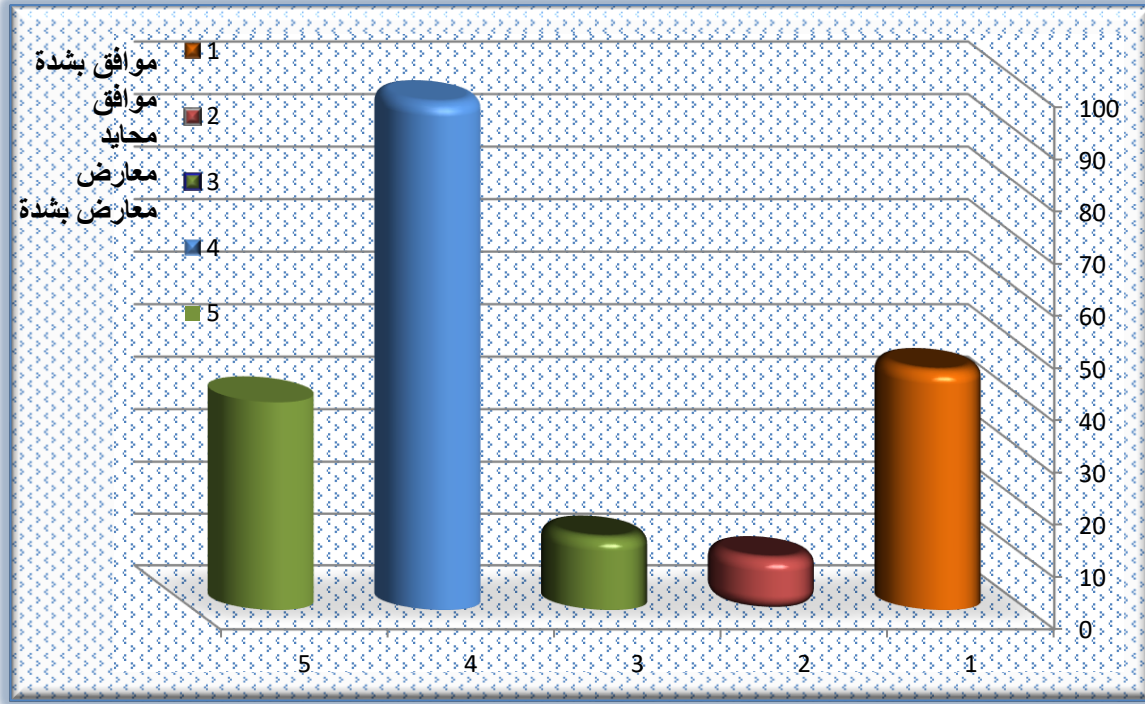
يتفق علماء الاقتصاد الحديث على أن العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج ( السلع و الخدمات ) ويرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الاجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية وتعقد التنظيمات التي ارتبطت بهذا النمو، ولذلك أصبح معنى العمل في منظور الأفراد والجماعات يعني ببساطة وسائل وأساليب تهدف إلى تحقيق غاية للكسب في الحياة<sup>1</sup>

الا ان هذا الاتجاه و جهت اليه عديد الانتقادات ذلك ان العمل I, هو نشاط اجتماعي و مكسب جوهري في حياة الإنسان يحقق من خلاله عديد الإشباعات النفسية و الاجتماعية و منها الامن، الاحترام المكانة الاجتماعية ، لذلك لا يمكن حصر في تحقيق المنفعة المادية فقط بمعنى انه قد يرقى لدى البعض الى درجة الغاية وليس فقط وسيلة ، وتنتضح هذه القيمة بشكل ملحوظ لدى افراد العينة من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (7) حيث بلغت نسبة الذين يوافقون على ان العمل هو اساس النجاح 84.5 % من مجموع افراد العينة وهي نسبة عالية مقارنة ب 13,5 % من افراد العينة الذين يرفضون ان يكون العمل وحده هو أساس النجاح الوظيفي / المهني وهذا يؤكد على وجود قيمة ايجابية للنجاح في تفكير اغلب افراد العينة .

## 2- العبارة رقم (8) - الحظ هو اساس النجاح

### الشكل رقم (17) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (8)

1: كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الإجماع المهني ، دار غريب القاهرة ، مصر، 2001 ، ص 137 .



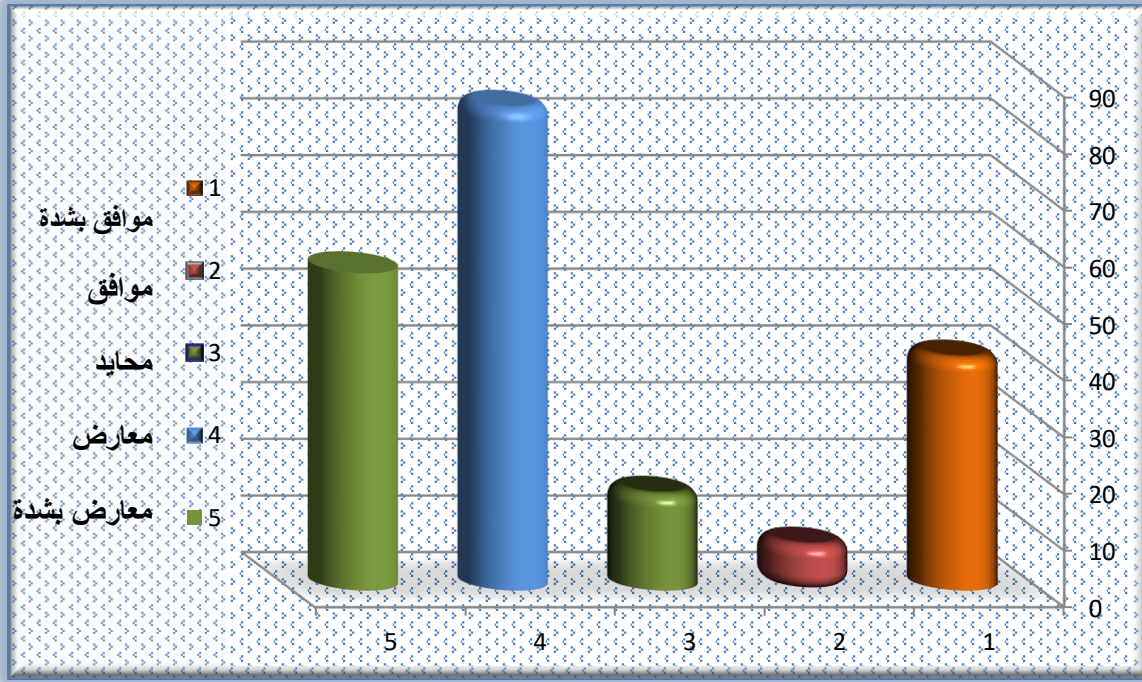
ويعتقد عديد الافراد ان الحظ يلعب دورا مهما في العديد من القضايا الجوهرية في حياة الانسان لذلك يكون انعدام الحظ مبررا لفشلهم في تحقيق الاهداف التي يطمحون لتحقيقها.

و نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (17) ومجسدة في الشكل اعلاه ان 84.5 % من مجموع افراد العينة لا يوافقون على ان الحظ هو اساس النجاح ذلك ان الحظ امرا خارجا عن ارادة الانسان فلا يملك توجيهه او السيطرة عليه كما يوجه السلوك , ومنه لا يمكن اعتباره ركنا او اساسا مهما يبني عليه النجاح الوظيفي ، فيما يرى 13,5 % من افراد العينة العكس اي ان للحظ دورا كبيرا في تحقيق النجاح وترجح الباحثة ان هذه الفئة هي من حاملي الشهادات العليا الذين يعتقدون انهم قدموا ما عليهم من العمل الاجتهاد لكنهم لم يحظو بمناصب تنماشى مع ما يمتلكونه من شهادات ، فعدم القدرة على بلوغ الحظ او السيطرة عليه و توجيهه لا يمكن اعتباره تبريرا كافيا لحذفه من معادلة النجاح<sup>1</sup>.

3- العبارة رقم (9) – الوساطة هي اساس النجاح :

الشكل رقم (18) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (9)

1: محمد عبد الفتاح صادق ، الطاقة الايجابية مفتاح نجاحك، وكالة الصحافة العربية ، مصر ، 2019، ص 56.



ويقصد بالوساطة تدخل شخص ذو مركز او نفوذ اجتماعي او سياسي او اقتصادي لتحقيق منفعة غير مستحقة لصالح موظف ما وقد تكون هذه المنفعة الحصول على منصب مهم او امتيازات وظيفية او الحصول على ترقية مما قد يجعله يبدو اكثر نجاحا من اقرانه دون وجود مبررات مقنعة ومنطقية لهذا النجاح . هذا وتعتبر الوساطة و النفوذ احد اهم مظاهر الفساد الاداري التي مست المؤسسات العمومية في السنوات الاخيرة والتي تفاوتت من حيث الحجم و الاثر من مؤسسة لأخرى مما حد من فعالية الجهاز الاداري وكفاءته في تحقيق الاهداف الفردية و العامة .

المصدر : مخرجات SPSS-V22 للعبارات ( 7-8-9 ) من الاستمارة

و نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول السابق ومجسدة في الشكل اعلاه 23.7% من افراد العينة يؤكدون على ان الوساطة هي احد الاسس التي يعتمد عليها بعض الموظفون لبلوغ النجاح الوظيفي/ المهني، ويمكن ايعاز هذه النسبة الى تأخر الحصول على الترقيات لأغلب الموظفين رغم استقاء الشروط القانونية ، ايضا استنتج الفئات التربوية بالمناصب العليا دون الاداريين و الذين غالبا ما يتم تعيينهم بايعاز من اطراف خارجية ذات نفوذ او مصلحة على حد تعبير بعض افراد العينة . ومن اجل تسهيل قراءة وفهم النتائج تم خلق مؤشر جديد مبني على توصيف المتوسطات الحسابية حيث منحت

- درجة قوي للمتوسط الحسابي المحصور بين 5 و 3.34 .

- درجة متوسط " للمتوسط الحسابي المحصور بين 3.33 و 1.68 .

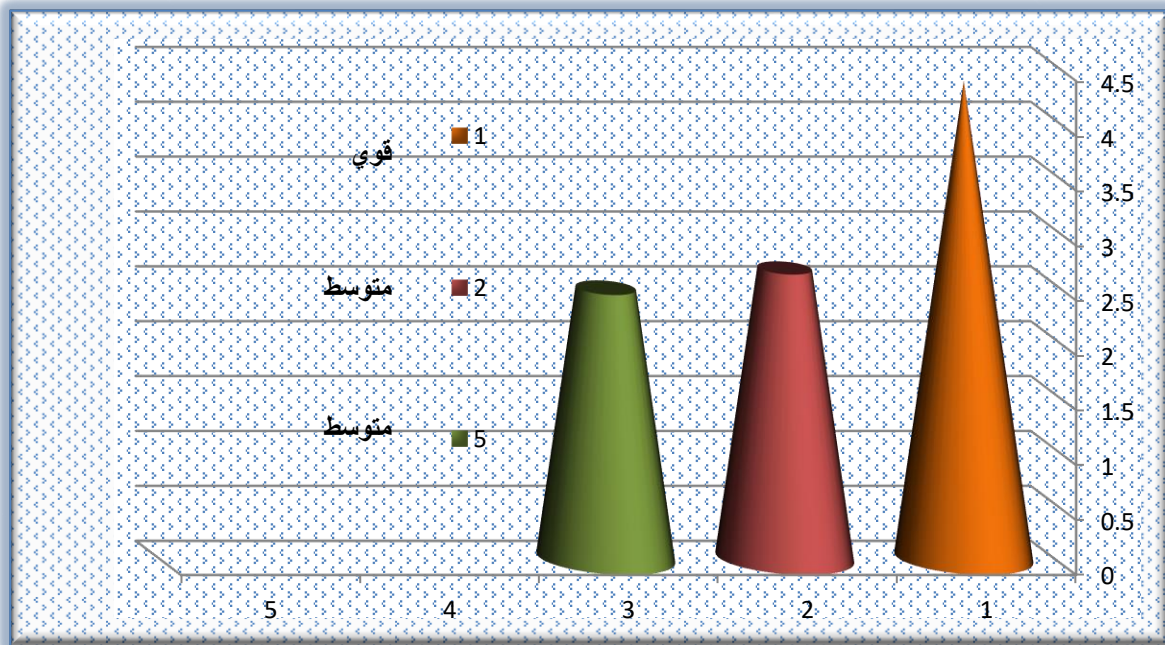
- درجة ضعيف " للمتوسط الحسابي الاقل من 1.68 .

الجدول رقم (15) ترتيب العبارات (7-8-9) حسب المتوسط الحسابي لإجابات المبحثين .

رقم العبارة	رقم العبارة	نسبة القبول	نسبة الرفض	المتوسط الحسابي	توصيف م الحسابي	الانحراف المعياري
7	العمل	% 84.5	% 12.5	4.35	قوي	1.21
9	الوساطة	% 23,7	% 68.2	2.64	متوسط	1.43
8	الحظ	% 27.0	% 66.2	2.46	متوسط	1,44

نلاحظ من خلال الجدول (15) تغير ترتيب العبارات حيث احتلت العبارة رقم 7 المرتبة الاولى من حيث نسبة القبول تليها العبارة رقم (9) بمتوسط حسابي يقدر ب 2.64 واخيرا العبارة رقم (8) بمتوسط يقدر ب 2.46. ومن الشكل الموالي يعرض التمثيل البياني لهذا المؤشر.

الشكل رقم (19) يوضح ترتيب اجابات افراد العينة على العبارات رقم (7-8-9) حسب المتوسطات الحسابية .



مما لا جدل فيه ان للعمل اهمية كبرى بالنسبة للفرد و للمجتمع على حد سواء فهو غاية انسانية وواجب اجتماعي و قيمة دينية خاصة في مجتمعنا الاسلامي فهو يعبر اثبات لحضور الذات ومن خلال المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (15) نلاحظ ان اغلب افراد العينة يتصورون ان العمل اساس للنجاح

الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ 4.35 ، يليها العبارة رقم (9) و التي يتصور من خلالها افراد العينة ان استغلال الوساطة و النفوذ ساعد كثيرا في نجاح الاخرين بمتوسط حسابي يقدر ب 2.64 و اخيرا تحتل العبارة التي توعد النجاح الوظيفي الى الحظ الترتيب الثالث بمتوسط يقدر ب 2.46 و تعكس هذه النسب و التصورات على الرغم من موافقة الاغلبية على العمل كمعيار للنجاح الوظيفي تدني القيم الموضوعية للنجاح الوظيفي وقد ترجع هذه النتيجة إلى المشاكل المتعلقة بمعايير تقييم الأداء و التي يعاني منها القطاع العمومي و ما ترتب عنه من ظواهر سلبية مثل : عدم وضوح معايير التقييم , التحيز المركزية , التساهل والرفق , عدم دقة درجات القياس و جهل المقيمين بطرق استخدامها كل هذه المشاكل بالإضافة إلى أخرى جعلت من عملية تقييم الأداء عملية صعبة و عشوائية لا تعكس التعبير الحقيقي للأداء و قد أحدث هذا تصدع في قيمة العمل لدى الموظف و حلت محلها قيم جديدة تؤمن بالحظ و الوساطة كأساس للنجاح الوظيفي و هذه تعتبر نتيجة طبيعية لنسق القيم السائد في المجتمع الجزائري .

اما بالنسبة للحظ كوسيلة لبلوغ النجاح فيرجع هذا التصور الى الأفكار و المعتقدات القائمة في المخيال الاجتماعي الجزائري والذي يرجع بعض الظواهر و الأحداث التي لا يجد لها تفسيرات منطقية إلى القوى الروحية مثل الحظ و هذا قد يعكس ما ذكرناه سابقا حول وجود الكثير من تجارب النجاح الوظيفي التي لم تكن نتاجا لتفاعل العوامل و المؤشرات المنطقية للنجاح .

- توزيع افراد العينة حسب المعنى الذي يحمله النجاح الوظيفي / المهني .
- الجدول رقم (16) يعرض توزيع افراد العينة حسب معنى النجاح الوظيفي / المهني .

المصدر : مخرجات برنامج SPSS- V22 للعبارة رقم (10-11-12-13) من الاستمارة

التكرار و النسبة المئوية										
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 13.5	28	% 7.7	16	% 7.7	16	% 4.3	09	% 66.7	138	10
% 24.6	51	% 19.3	40	% 13.0	27	% 5.3	11	% 37.7	78	11
% 21.3	44	% 13.0	27	% 13.0	27	% 7,2	15	% 45.0	94	12
% 25.6	53	% 13.5	28	% 14.5	30	% 6.3	13	% 40.1	83	13
% 100		النسبة		207						المج

كما اشرنا سابقا ان النجاح الوظيفي هو تحقيق نتائج المرغوبة و المتعلقة بوظيفة الموظف في حياته المهنية ككل او في مرحلة منها ويمكن الاستدلال عليه من خلال مجموعة من المؤشرات الموضوعية وهي تشكل عبارات الجدول اعلاه و المرقمة من ( 10 الى 13 ) وهي على التوالي :

العبارة 10- الإبداع و التميز .

العبارة 11- الاجر .

العبارة 12 – السلطة .

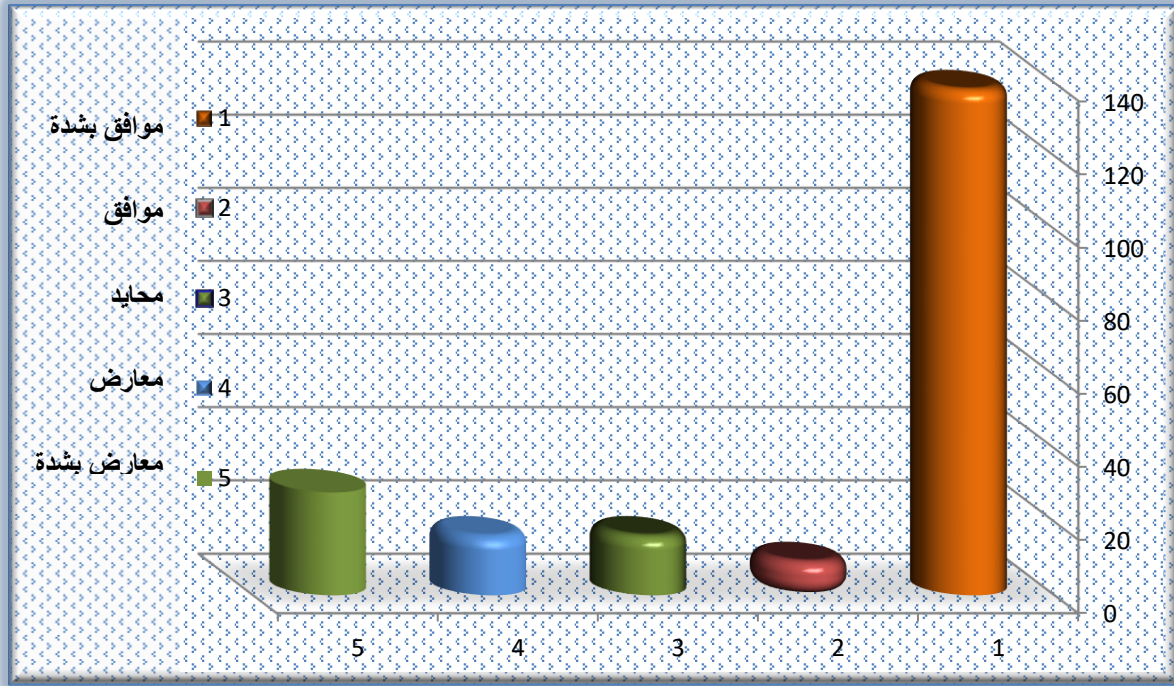
العبارة 13- الحصول على منصب مهم .

وقد جاءت النتائج مفصلة كالتالي :

4- العبارة رقم (10) – النجاح الوظيفي هو الابداع و التميز.

ويمكن قراءة نتائج العبارة الاولى بشكل اوضح من خلال الشكل رقم 19 في الصفحة الموالية:

الشكل رقم (20) رسم بياني يوضح توزيع اجابات افراد العينة حسب العبارة رقم (10).



ويعني " الابداع " التوظيف الامثل للقدرات العقلية و الفكرية و الفنية والتي تتميز بأكبر قدر من المرونة في القدرة على حل مشكلات العمل و تحليلها بما يؤدي الى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات او افكار او اساليب عمل جديدة داخل المنظمات الادارية<sup>1</sup>.

وتظهر اهميته في العمل من خلال احداث التغيرات الايجابية في مختلف العمليات التنظيمية و منه زيادة القدرة على التفاعل و التكيف مع مختلف المتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة ، ايضا من خلال الارتقاء بمستوى اداء العاملين و ايجاد اكتشافات ومقترحات وافكار لوضع انظمة و لوائح واجراءات واساليب عمل جديدة مبدعة و خلاقة .

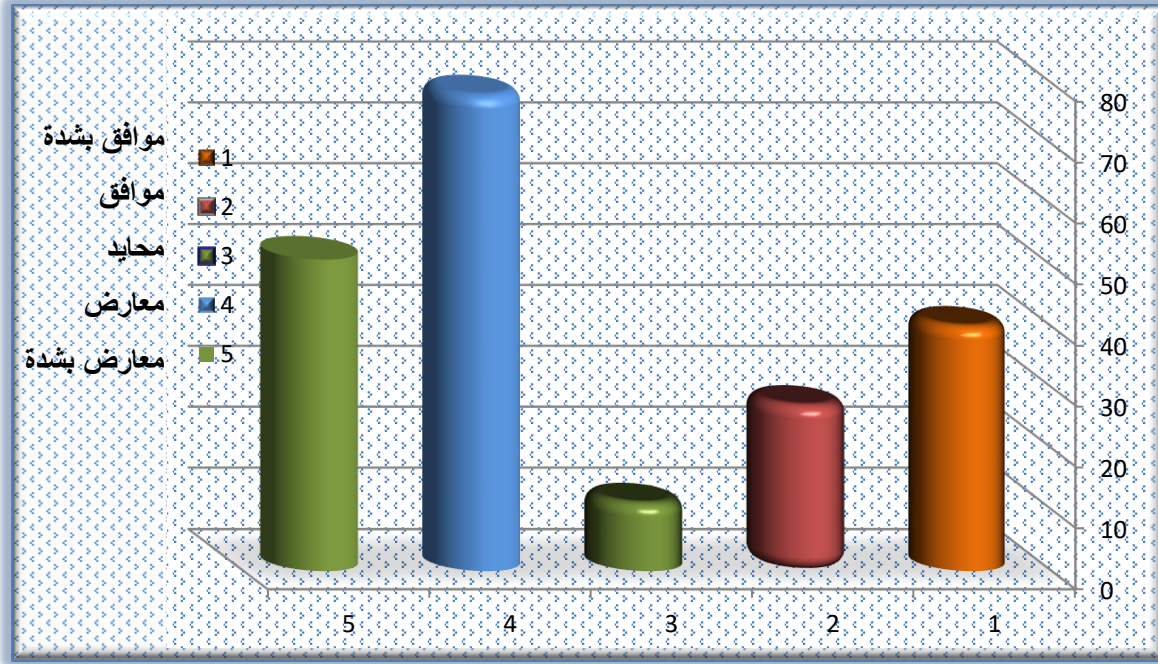
ونلاحظ من خلال النسب التي تعكس اجابات المبحوثين ان 80 % من افراد العينة يرون ان النجاح الوظيفي يشير في مضمونه الى الابداع و التميز في العمل ، ومن المرجح ان هذه الفئة اصدرت حكمها انطلاقا من مكتسباتها النظرية و الفطرية دون مقارنة هذه النتائج بما هو موجود على ارض الواقع على عكس الفئة الموازية التي جاءت اجابتها حكما على تجاربها الشخصية حيث يرى 20 % من مجوع افراد العينة.

**العبارة رقم (11) – النجاح الوظيفي هو الحصول على اجر مرتفع .**

ويمكن قراءة نتائج العبارة الاولى بشكل اوضح من خلال الشكل الموالي :

**الشكل رقم (21) رسم بياني يوضح توزيع اجابات افراد العينة حسب العبارة رقم (11) .**

1: شبلي اسماعيل السويطي، واقع الابداع الاداري لدى ادارة المصارف العاملة في الضفة الغربية ،جامعة القدس ، فلسطين ،ص 45.



يعتبر الاجر مسالة بالغة الأهمية بالنسبة للفرد و المؤسسة على حد سواء حيث انه يعتبر المصدر الاساسي لدخل الافراد اذ يعكس المستوى المعيشي، ودرجة رفاه الفرد ووضعه الاجتماعي يحدد مدا قدرته على اشباع حاجياته ورغباته كما انه احد الاساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحفيز الفرد وزيادة مهاراته وتنمية قدراته ومن ثمة رفع مستوى ادائه.<sup>1</sup>

وعلى ضوء المعطيات الواردة في الجدول رقم (16) يتضح ان 43.90% من افراد العينة ترفضون ان يكون النجاح الوظيفي مفهوما موازيا لمستوى الاجر المتحصل عليه فهم يعتقدون ان الامتيازات المادية في المؤسسات الجزائرية العمومية على وجه الخصوص مرتبط بمنصب العمل اكثر من ارتباطه اكثر من ارتباطه بجودة الاداء ويرجع هذه في نظر الباحثة الى عدم وجود معايير واضحة لتقييم الاداء او سقف ادنى لجودة العمل .

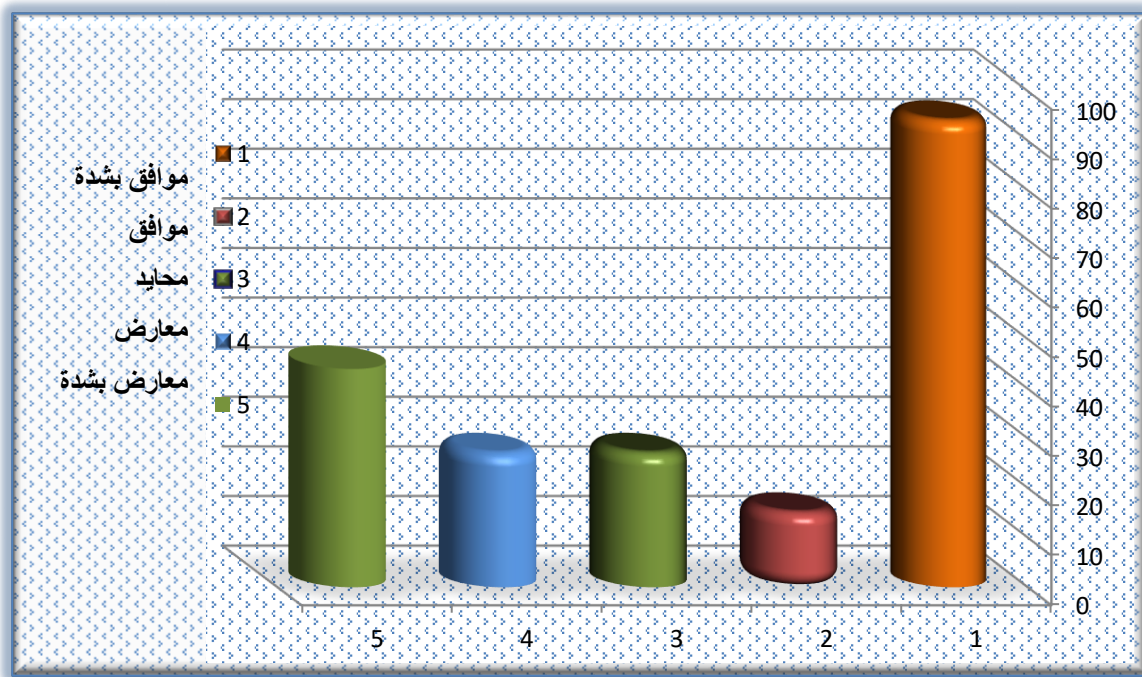
اما بالنسبة لما يقدر ب43.00% من باقي افراد العينة فهم موافقون على ان ارتفاع الاجر هو انعكاس للنجاح الوظيفي و توعز الباحثة هذه النتيجة طبيعة العلاقة بين المؤشرات الموضوعية للنجاح وبين الاجر حيث ان هذا الاخير مرتبط ارتباطا طرديا بحجم السلطة والمسؤولية ومكانة منصب العمل في الهيكل التنظيمي اي كلما اقترب المنصب من المراكز العليا للتنظيم زاد حجم السلطة والمسؤولية وارتفع معدل الاجر مما يجعله في نظر البعض معادل لمفهوم النجاح هذا من ناحية

1 :احمد جابر حسنين على، الاحباط الاداري، دار المنهل للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 72.

اما من الناحة اخرى فبالنسبة لفئات مهنية اخرى يمثل الاجر غاية وسيلتها النجاح كون هذه الفئات لم تتجاوز مستوى الاشباع المادي ( فزيولوجي ، امني ، الاجتماعي ) وعليه فهي تشتهد في مهامها لبلوغ اجر اعلى و ليس لبلوغ النجاح في حد ذاته .

**العبارة رقم (12) – النجاح الوظيفي هو الحصول على المزيد من السلطة .**  
ويمكن قراءة نتائج العبارة الاولى بشكل اوضح من خلال الشكل الموالي :

**الشكل رقم (22) رسم بياني يوضح توزيع اجابات افراد العينة حسب العبارة رقم (12)**



ترتبط السلطة في المؤسسة بالقدرة على اصدار الاوامر و اتخاذ قرارات تحكم سلوك الاخرين وتصرفاتهم، وتعد علاقات السلطة جزءا مكملا للحياة الادارية لأنها توفر الاساس الشرعي للسيطرة<sup>1</sup>

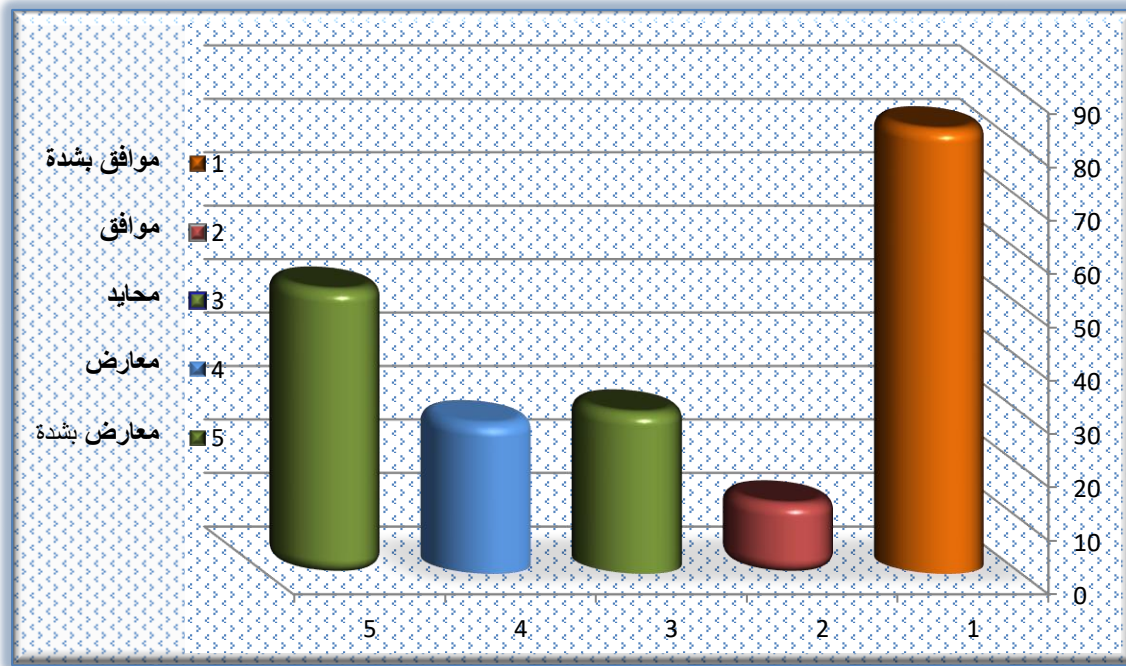
: صهيبي كمال و عساف الافا، الادارة والتخطيط التربوي، دار المنهل للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 1.33

ومن خلال الاجابات نلاحظ ان 52.20% من مجموع افراد العينة يجمعون على ان النجاح الوظيفي هو الحصول على المزيد من السلطة وتستوحي الباحثة التفسيرات المنطقية لهذه النتيجة من مخرجات نظرية التحليل الاستراتيجي " لميشال كروزي " و الذي يؤكد على كل فرد داخل التنظيم يصيغ لنفسه استراتيجية يسير عليها تتيج له الحصول على اكبر قدر ممكن من السلطة سواء كان ذلك بطرق شرعية او غير شرعية وقد لاحظت الباحثة ان مصدر الحصول على السلطة داخل مديرية التربية بالطارف مستمدة من مصدرين اساسين هما : احتكار المعلومات والرتبة الوظيفية حيث لا يمكن لأي موظف الاجابة على اي استفسار بسيط من طرف الشركاء الاجتماعيين وموظفي القطاع دون الرجوع الى المسؤول المباشر للمكتب او المصلحة المعنية .

من ناحية اخرى يرفض 34.30% من افراد العينة ان يكون النجاح الوظيفي مفهوم موازي للحصول على السلطة داخل التنظيم

**العبارة رقم (13) – النجاح الوظيفي هو الحصول على منصب مهم .**  
ويمكن قراءة نتائج العبارة الاولى بشكل اوضح من خلال الشكل الموالي :

**الشكل رقم (23) رسم بياني يوضح توزيع اجابات افراد العينة حسب العبارة رقم (13).**



يستمد المنصب اهميته من الدور أو مجموعة الادوار الوظيفية او الاجتماعية التي يؤديها الفرد داخل التنظيم ويرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة البيئة الداخلية و الخارجية للتنظيم، ونقصد بأهمية المنصب قربته من مركز القرار و طبيعة الانشطة و المهام الموكلة اليه وعلاقاته بالمصالح الاخرى ,ونلاحظ من خلال البيانات

الواردة في الجدول رقم (16) ان 46.40 % من افراد العينة يرون ان النجاح الوظيفي هو الحصول على منصب وترجح الباحثة ان تأخر الترقيات و طريقة التعيين في المناصب المفتاحية (تكليف التربويين دون الإداريين ) اثرت بشكل ملحوظ على اجابات المبحوثين .

في المقابل نجد 39.10 % من افراد العينة يرفضون ان يكون النجاح الوظيفي هو الحصول على منصب مهم ويمكن ارجاع النتيجة الى طبيعة الادوار والانشطة والمهام والتي تتسم بالطابع التنفيذي خاصة في ظل ما يسمى " رقمنة المعلومات " و التي حدثت من ظاهرتي الابداع و التميز لدى الموظفين .

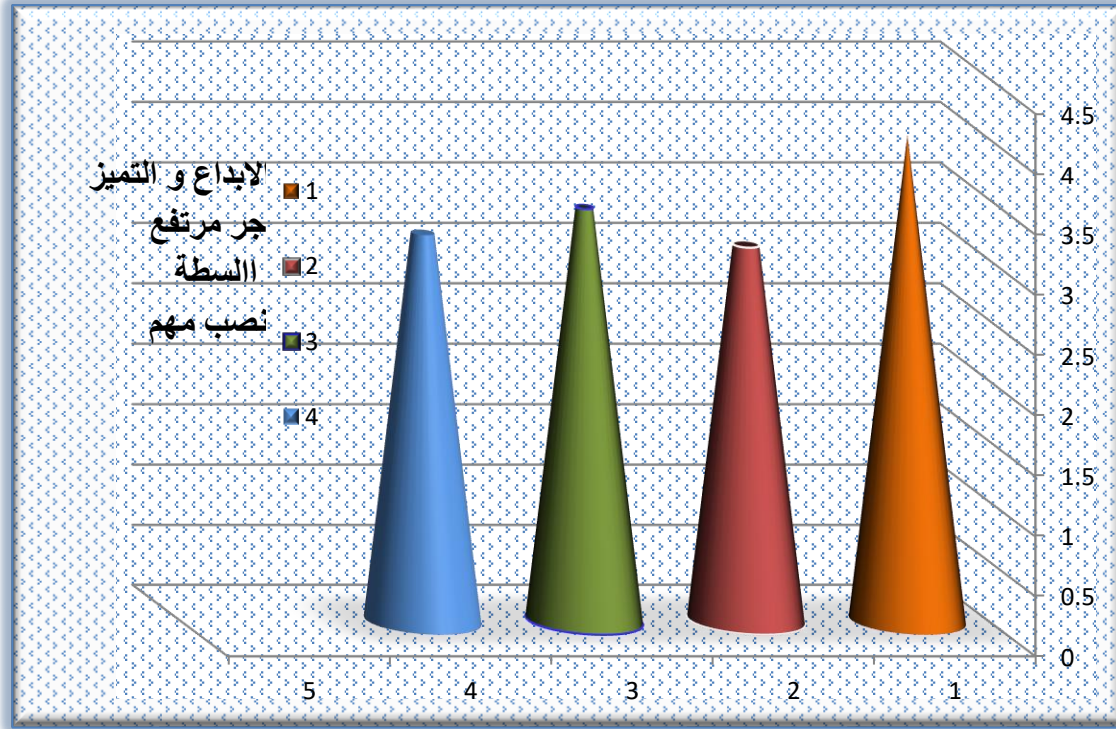
ومن اجل تسهيل قراءة وفهم النتائج السابقة تم خلق مؤشر جديد مبني على توصيف المتوسطات الحسابية حيث منحت :

- درجة قوي للمتوسط الحسابي المحصور بين 5 و 3.34 .
  - درجة متوسط " للمتوسط الحسابي المحصور بين 3.33 و 1.68.
  - درجة ضعيف " للمتوسط الحسابي الاقل من 1.68.
- الجدول رقم (17) ترتيب العبارات (10-11-12-13) حسب المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين

لاحظ من خلال الجدول رقم (17) تغير ترتيب العبارات و يتضح ذلك اكثر من خلال الشكل في الصفحة الموالية :

المصدر : مخرجات SPSS-V22 للعبارات (7-8-9) من الاستمارة						
الترتيب	رقم العبارة	نسبة القبول	نسبة الرفض	المتوسط الحسابي	توصيف م الحسابي	الانحراف المعياري
1	10	71	21,2	4.03	قوي	1.51
2	11	43	43,9	3.12	متوسط	1.65
3	12	52,2	34,3	3.43	متوسط	1.64
4	13	46,4	39,1	3.22	متوسط	1.67

الشكل رقم (24) رسم بياني لترتيب اجابات المبحوثين على العبارات (10-11-12-13) حسب للمتوسطات الحسابية.



نلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الشكل اعلاه ان العبارة رقم (10) أي النجاح الوظيفي هو الابداع و التميز جاءت في المرتبة الاولى من حيث نسبة القبول وبمتوسط حسابي يقدر ب 4.03 و هو مؤشر قوي جدا مما يعني ان النجاح مزال يحمل قيمة ايجابية لدى افراد العينة و ان كانت هذه القيمة مجردة ولا تعكس السلوك التنظيمي على ارض الواقع تليها العبارة رقم (12) النجاح الوظيفي هو الحصول على المزيد من السلطة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.43 ثم العبارة (13) أي النجاح الوظيفي هو الحصول على منصب مهم بمتوسط حسابي يقدر ب 3.22 واخيرا العبارة رقم (11) النجاح الوظيفي هو الحصول على اجر مرتفع بمتوسط يقدر ب 3.12 و الشكل الموالي يوضح الفارق بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين .

- توزيع افراد العينة حسب مصدر النجاح الوظيفي / المهني .
- الجدول رقم (18) يعرض توزيع افراد العينة حسب العوامل المؤثرة في النجاح الوظيفي / المهني.

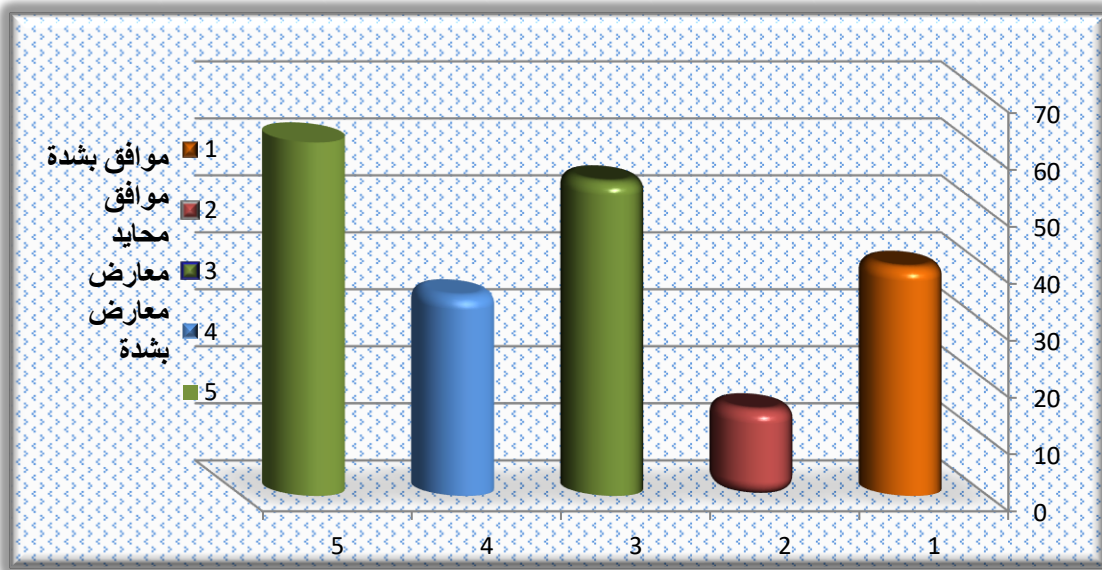
المصدر : مخرجات برنامج SPSS-V22 للعبارة رقم (14-15) من الاستمارة				
التكرار و النسبة المئوية				
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 30	62	% 16.9	35	% 26.6	55	% 7.2	15	%19.3	40	14
% 4.3	9	% 12,6	26	% 8.2	17	% 16.9	35	% 58	120	15

يعرض الجدول اعلاه توزيع اجابات افراد العينة حول العوامل المؤثرة في النجاح الوظيفي ويضم العبارتين ( 14 و 15 ) وهي على التوالي :

**العبارة 14- النجاح الوظيفي نتاج عوامل تتعلق بالفرد .**

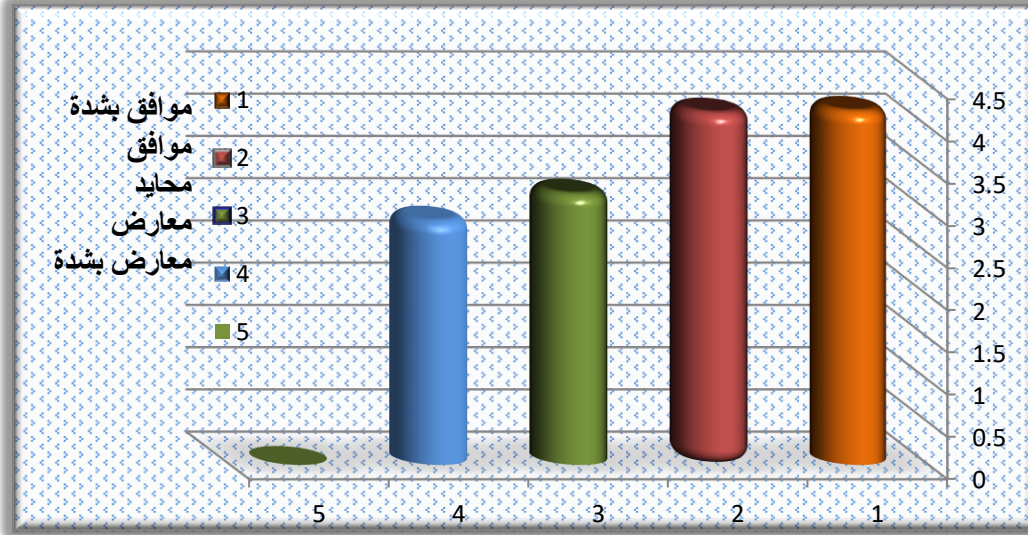
**الشكل رقم (25) رسم بياني يبين توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة 14**



مما لا شك فيه ان العوامل الذاتية مثل المهارات الذهنية و السلوكية و المستوى المعرفي ايضا الخبرة العملية للموظف تتلعب دورا فعالا في تحقيق النجاح الوظيفي بل هي تعد اللبنة الاولى و الاساسية له ونلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (18) ان 26,5 % من افراد العينة يقرون ان النجاح الوظيفي هو نتاج عوامل ذاتية في مقابل 46,9 % لا يعيرون اهمية كبيرة لذلك .

**العبارة 15- النجاح الوظيفي نتاج عوامل تتعلق بالمؤسسة .**

**الشكل رقم (26) رسم بياني يبين توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة 14**



ان المتغيرات التنظيمية و الاساليب الادارية التي تتبعها المنظمة و الاسس المعتمدة في تحديد الصلاحيات و المسؤوليات المتاحة لمختلف المستويات التنظيمية وسبل اتخاذ القرار عند ظهور المشكلات الادارية او التقنية وما ينتج عنها من ضغوط مهنية بالاضافة الى غيرها من العوامل التي من شأنها ان يؤثر اياها سلبا او ايجابا على الرغبة في النجاح الوظيفي او بلوغه حتى اذا توافرت المهارات الشخصية و الفنيات الفردية و من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (18) اقر 74,9 % من افراد العينة ان النجاح الوظيفي هو نتاج عوامل موضوعية اي تتعلق بالبيئة التنظيمية في مقابل 16,9 % فقط يرون عكس ذلك .

ومن اجل تسهيل قراءة وفهم النتائج تم خلق مؤشر جديد مبني على توصيف المتوسطات الحسابية حيث منحت

- درجة قوي للمتوسط الحسابي المحصور بين 5 و 3.34 .
- درجة متوسط " للمتوسط الحسابي المحصور بين 3.33 و 1.68 .
- درجة ضعيف " للمتوسط الحسابي الاقل من 1.68

الجدول رقم (19) يعرض ترتيب العبارات (14-15) حسب العوامل المساعدة على بلوغ النجاح الوظيفي / المهني .

ويمكن ملاحظة الفارق بين المتوسطات الحسابية من خلال الرسم البياني التالي :

المصدر : مخرجات SPSS-V22 للعبارات ( 14-15 ) من الاستمارة						
الترتيب	رقم العبارة	نسبة القبول	نسبة الرفض	متوسط الحسابي	توصيف المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري
1	15	% 84.5	% 12.5	4,12	قوي	1.24
2	14	% 23,7	% 68.2	2.69	متوسط	1.45

الشكل رقم (27) رسم بياني يوضح اجابات افراد العينة حول أهمية العوامل المساعدة على إحداث النجاح الوظيفي / المهني .



تتنوع العوامل المساعدة على بلوغ النجاح الوظيفي بين عوامل ذاتية تتعلق بالفرد واخرى موضوعية تتعلق بالبيئة التنظيمية وظروف العمل والثقافة السائدة داخل التنظيم ونلاحظ من خلال الجدول رقم (19) ان افراد العينة يعطون الاولوية للعوامل الموضوعية المتعلقة بالبيئة التنظيمية حيث بلغت نسبة القبول العبارة رقم (15) %84.5 ومتوسط يقدر ب 4,12 في مقابل %23,7 و متوسط حسابي مقدر ب2.69 يعطونها لأهمية العوامل الذاتية ( 14 ) و التي تتعلق بالفرد .

وقد لاحظت الباحثة من خلال المعاينات الميدانية لمكان الدراسة وجود بعض الظواهر السلبية التي قد تكون عائق حقيقي في تحقيق النجاح الوظيفي ومبرر منطقي للإجابات المبحوثين مثل المركزية الشديدة في اتخاذ القرار و انعدام العدالة التنظيمية وسوء الاتصال وهذا يبرر اعطاء الموظفين الأولوية للعوامل المتعلقة

بالبيئة التنظيمية على اعتبار انها عائق كبير لدى البعض لتحقيق النجاح رغم توفر العوامل الذاتية المساعدة على ذلك مثل: الكفاءة ، القدرة على حل المشكلات ،حسن ادارة الوقت ،القدرة على التفاوض و التواصل مع الاخرين ...الخ

### 3 : عرض وتحليل بيانات المحور الثالث – السبل التي يراها الموظف الجزائري كفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي / المهني .

يضم المحور الثالث الاسئلة من (16الى 23) تقيس هذه الاسئلة مجموعة من المؤشرات الفرعية وهي:

✓ السبل الشرعية لتحقيق النجاح الوظيفي : وتضم الاسئلة ( 18-17-16-19) .

✓ السبل الغير شرعية لتحقيق النجاح و تضم الاسئلة (20-21-22-23).

بعد تفرغ الاستمارات تم قياس معامل ثبات الفا كرمباخ للمحور الثالث و الجدول التالي يوضح النتيجة

الجدول رقم (20) يعرض معامل ارتباط الفا كرمباخ لفقرات للمحور الثالث من الاستمارة .

المصدر: مخرجات برنامج SPSS - V22 .	
عدد العبارات	قيمة الفا كرمباخ
09	0.81

من خلال المعطيات المعروضة في الجدول اعلاه نلاحظ ان درجة الارتباط الكلي للمحور الاول

تفوق 60 درجة ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومنتسقة داخليا. وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه وفيما

يلي نعرض التكرارات و النسب المئوية لكل مؤشر على حدى.

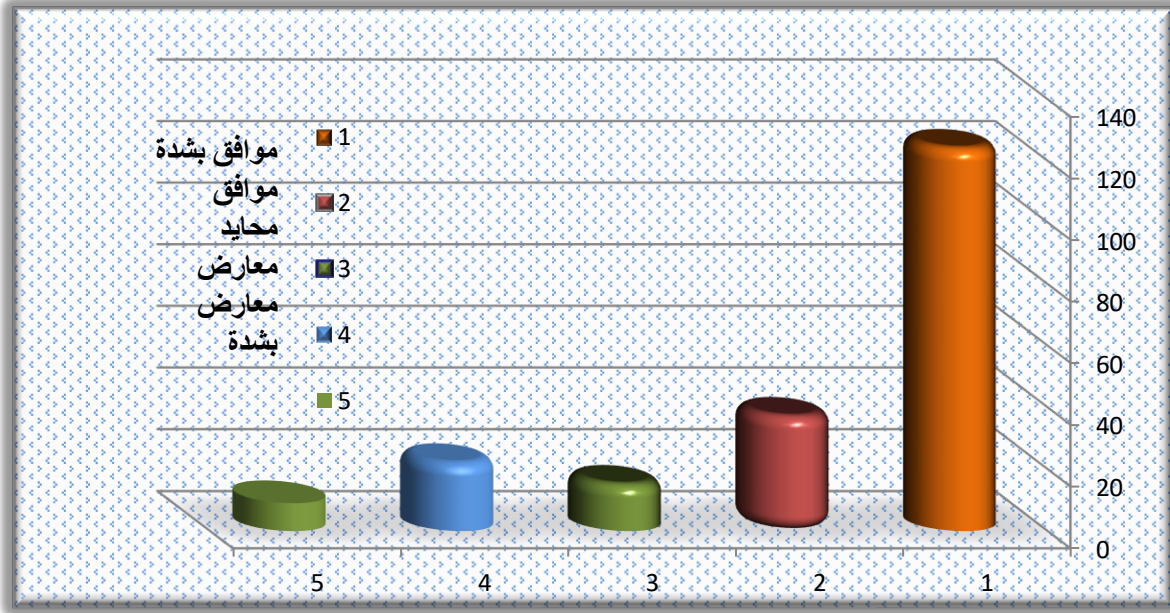
- توزيع افراد العينة حسب السبل التي يتصورون انها كفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي / المهني.
- الجدول رقم (21) يعرض توزيع افراد العينة حسب السبل الشرعية التي يتصورون انها كفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي / المهني .

المصدر : مخرجات برنامج SPSS-V22 للعبارة رقم (16-17-18-19) من الاستمارة										
التكرار و النسبة المئوية										
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		الترتيب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 4,3	9	% 10,6	22	% 7.2	15	% 17,9	37	% 59,9	124	16
% 22,7	47	% 14,5	30	% 17,4	36	% 18,8	39	% 22,6	55	17
% 18,4	38	% 16,9	35	% 15,9	33	% 23,7	49	% 25,1	52	18
% 6,8	14	% 8,2	17	% 0,5	1	% 31,4	65	% 53.1	110	19

يمر الموظف خلال حياته المهنية او في مرحلة منها بمجموعة من المواقف والتجارب التي تشكل مجموعة من التمثلات و التصورات حول السبل التي يراها كفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي وتشكل عبارات الجدول اعلاه والمرقمة من (16 الى 19) وتضم مجموعة من السبل الشرعية لتحقيق النجاح والمرتبة ترتيبا عشوائيا كالآتي :

- العبارة 16- لتحقيق النجاح اجتهد في عملي كثيرا :
- العبارة 17- اوظف خبراتي السابقة لتحقيق النجاح الوظيفي :
- العبارة 18- لتحقيق النجاح اركز على التفوق في المهام التي توكل الي :
- العبارة 19- لتحقيق النجاح اطور مهاراتي باستمرار:

العبارة 16- لتحقيق النجاح اجتهد في عملي كثيرا :  
الشكل رقم (28) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (16)

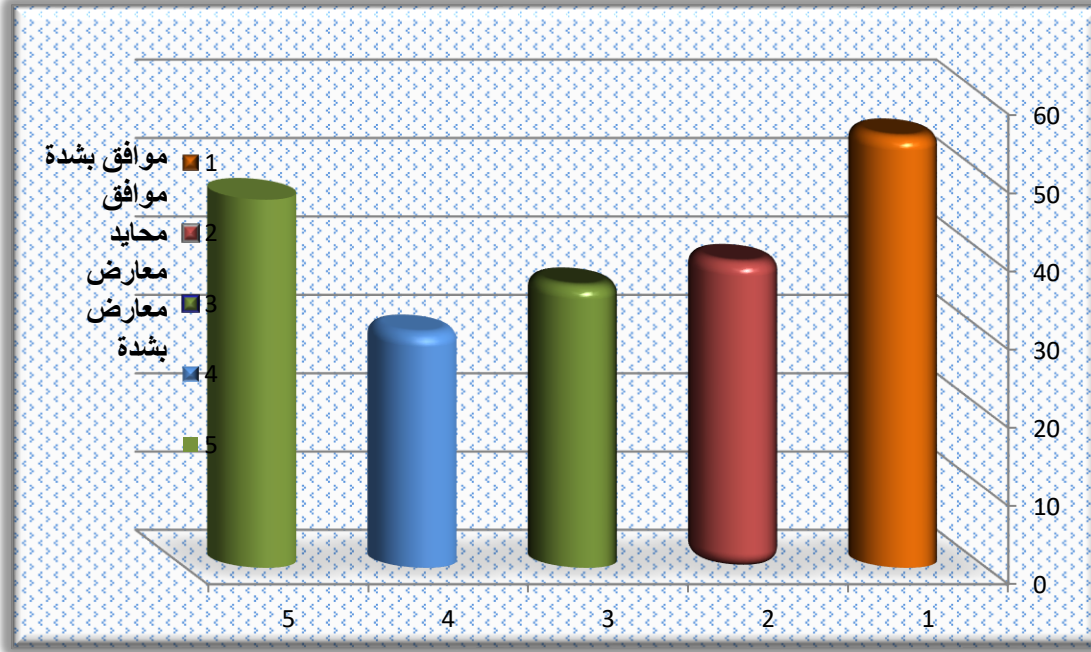


يرتبط مفهوم الاجتهاد في العمل ارتباطا وثيقا بمفهومي الفالية و الكفاءة حيث تشير الاولى في اغلب الاحيان الى القدرة على تحقيق الاهداف ( النتائج المرغوبة ) وذلك من خلال الادارة الجيدة للموارد المتاحة<sup>1</sup> اما الكفاءة فتتعلق بعامل الزمن و حجم الجد المبذل و حسن استغلال الموارد لتصبح فعالية مشروطة بالوقت والجهد و التكلفة .

وفي هذا الصدد نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (21) ومجسدة في الشكل اعلاه ان 77,8% من مجموع افراد العينة يوافقون على ان العمل باجتهاد أي العمل بكفاءة وفعالية هو وسيلة الموظف لبلوغ النجاح وتسلق الهرم التنظيمي في مقابل 14,9% من منهم يرون العكس اي ان الاجتهاد لا يعد وسيلة لتحقيق النجاح او بلوغ مناصب مفتاحية داخل التنظيم وعلى الرغم من اجماع اغلب افراد العينة على قيمة الاجتهاد الا انه لا يمكن اهمال الرؤية السلبية لافراد العينة و التي لا تعترف بقيمة العمل بجد حيث يمكن ايعاز هذه النتيجة الى بعض الاختلالات الوردية في الخصائص السوسيو مترية مثل تأخر الترقيات وعدم توفيق المنصب مع المؤهل العلمي مما قد يؤثر على تشكل المفاهيم السلبية في ذهن جماعة العمل.

العبارة 17- اوظف خبراتي السابقة لتحقيق النجاح الوظيفي :  
الشكل رقم (29) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (17)

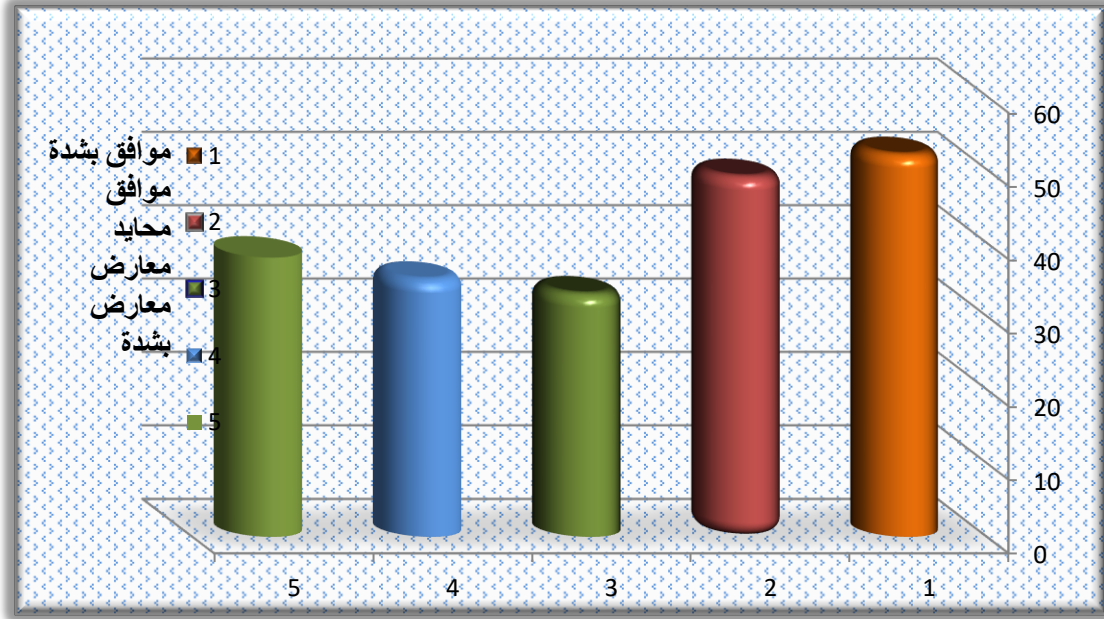
1: بلقاسم سلاطينة واخرون ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيوولوجي، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الجزائر ،2013،ص 21.



تعتبر الخبرة المهنية عن المكتسبات العلمية و العملية و المهارات و العلاقات التي يكتسبها الموظف خلال حياته المهنية و التي تساعده على توظيفها في حل المشكلات المهنية و التصرف الاصوب في المواقف المتعلقة بالعمل ، او بمعنى اخر تؤسس الخبرات السابقة للخبرات الحالية و المستقبلية و تتيح الفرص لتميرها عن طريق تحليل المواقف المشابهة باستخدام مجموعة من التقنيات مثل ( المقارنة ، التحليل ، النقد ، الاستنتاج ، التعميم ) وهذا من شأنه ان يزيد حظوظ تحقيق النجاح الوظيفي.

ومن خلال المعطيات الواردة اعلاه يرى 41,4 % افراد العينة ان توظيف الخبرة المكتسبة في العمل وسيلة لتحقيق النجاح الوظيفي وتعد هذه النتيجة منطقية ذلك وجود الخبرات وتنوعها يؤدي الى تغطية اكبر قدر من الاهداف المهنية المسطرة بينما يرى 37,2 % نقيض ذلك ويمكن ارجاع الى عامل تأخر الترقية من ناحية وتفكك الخبرات وتذبذبها لدى بعض الموظفين .

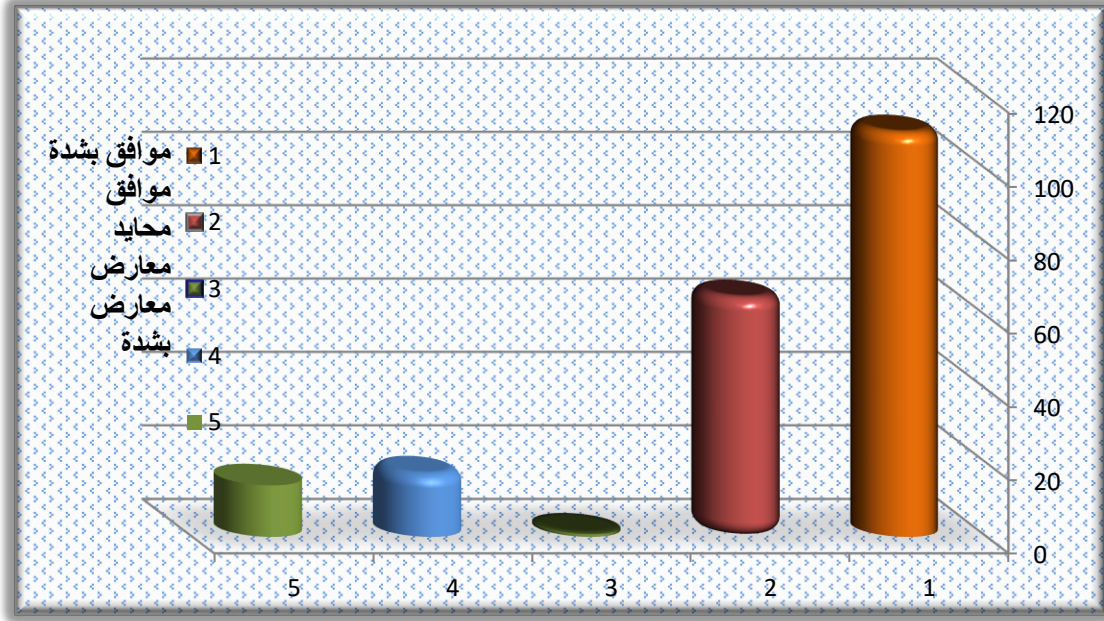
**العبارة 18- لتحقيق النجاح اركز على التفوق في المهام التي توكل اليهم :**  
**الشكل رقم (30) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (18)**



يعد التنافس على الاداء الوظيفي احد اشرف انواع التنافس حيث يحاول العامل تفجير طاقاته الابداعية في مهامه بشكل يجعل ادائه اكثر تميز مقارنة بسقف الاداء المطلوب و يظهر هذا التميز جليا من خلال عملية تقييم الاداء اين تكون الاهداف المنجزة فعليا مساوية او تفوق الاهداف التي كان يتوقع انجازها من حيث مستوى الجودة وتكلفتها.

ومن خلال إجابات افراد العينة أكد 48,8 % منهم ان التفوق في المهام التي احد السبل الكفيلة بتحقيق النجاح فعلى اساسها يفترض ان يكون للموظف الحق في الحصول الى الترقيات و المنح و العلاوات ومختلف الامتيازات الوظيفية الاخرى التي تعد مؤشرات موضوعية لبلوغ النجاح الوظيفي في المقابل اقر 35,3 % من المبحوثين انهم لا يعتبرون التنافس على الاداء وسيلة لبلوغ النجاح ومن المرجح ان الافراد الذين يميلون الى هذا الرأي هم ذوي الترقيات المتأخرة .

**العبارة 19- لتحقيق النجاح اطور مهاراتي باستمرار:**  
**الشكل رقم (31) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (19)**

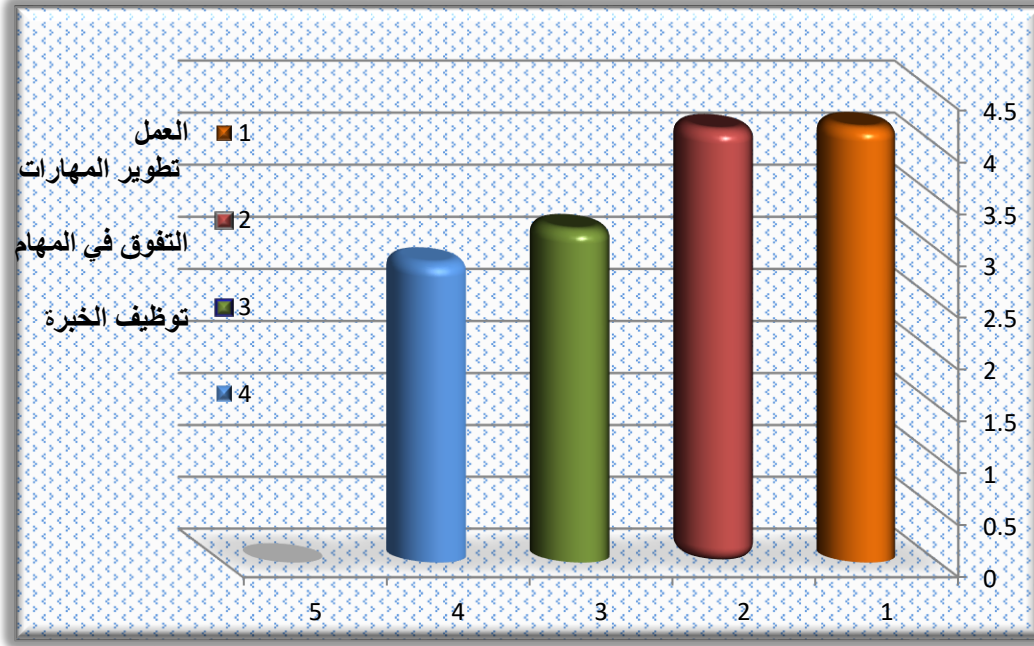


تعد عملية تحسين الاداء عصب التطور الاداري فمن خلالها يكتسب العامل القدرة على انجاز المهام والواجبات الموكلة اليه وتحمل مسؤوليات اضافية تحقق له درجة عالية من الرضى الوظيفي وتعطيه القدرة الى التكيف مع بيئة العمل<sup>1</sup> هذا ويختلق مفهوم تطوير الاداء من موظف لآخر فمنهم من يرى ان التطوير يجب ان يمس مواطن الضعف في الاداء بينما يرى اخرون ان تطوير الاداء يهدف الى اكتساب مهارات وتقنيات جديدة بغض النظر عن مستوى الاداء، يتضح من خلال البيانات المعروضة في الجدول اعلاه ان 84،5% من افراد العينة يوافقون على ان تطوير الاداء وسيلة لتحقيق النجاح الوظيفي في مقابل 15% من افراد العينة لا يعتبرون تطوير الاداء وسيلة لبلوغ النجاح الوظيفي .

ومن اجل تسهيل قراءة وفهم النتائج تم خلق مؤشر جديد مبني على توصيف المتوسطات الحسابية حيث منحت

- درجة قوي للمتوسط الحسابي المحصور بين 5 و 3.34 .
  - درجة متوسط " للمتوسط الحسابي المحصور بين 3.33 و 1.68.
  - درجة ضعيف " للمتوسط الحسابي الاقل من 1.68 .
- الشكل رقم (32) يعرض توزيع افراد العينة حسب ترتيب السبل الشرعية الي يتصورون انها كفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي / المهني حسب المتوسطات الحسابية .

1: فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع الاردن ، 2010، ص 54.



نلاحظ من خلال البيانات في الشكل اعلاه ان المتوسط الحسابي للعبارة ( رقم 16) أي استخدام العمل كوسيلة لبلوغ النجاح الوظيفي هو 4,18 و انحراف معياري مقدر ب 1,20, يليه المتوسط الحسابي للعبارة رقم (19) حول تطوير المهارات لبلوغ النجاح الوظيفي والذي جاء ايضا ذو دلالة قوية مقدر ب 4,16 و انحراف معياري مقدر ب 1,20 وقد يرجع ذلك الى اقتران اغلب المهام الادارية بالتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الذي يقتضي بالإضافة الى الاجتهاد في العمل التطوير المستمر للمهارات و الامكانيات .

أما فيما يخص العبارة رقم (18) المتعلقة بأهمية التركيز على التفوق في المهام في بلوغ النجاح الوظيفي ب 3,20 وهو مؤشر متوسط القوة واخير العبارة (17) حول اهمية توظيف الخبرة المهنية في بلوغ النجاح الوظيفي وبلغ المتوسط الحسابي 2,88 و هو مؤشر متوسط القوة .

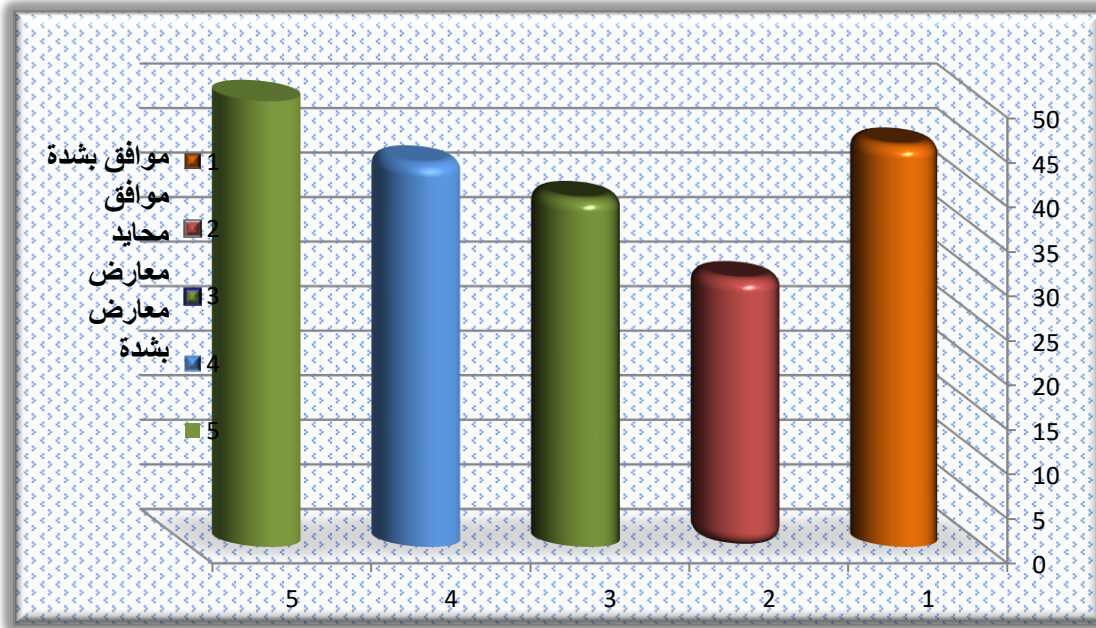
الجدول رقم ( 22) يعرض توزيع افراد العينة حسب السبل الغير شرعية التي يتصورون انها كفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي / المهني .

المصدر : مخرجات برنامج SPSS- V22 للعبارات رقم (20-21-22-23) من الاستمارة									
التكرار و النسبة المئوية									
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار

20	45	% 21,7	30	% 14,5	39	% 18,8	43	% 20,8	50	% 24,2
21	36	% 17,4	17	% 8,2	68	% 32,9	33	% 15,9	53	% 25,6
22	34	% 16,4	22	% 10,6	40	% 19,3	57	% 27,5	54	% 26,1
23	35	% 16,9	20	% 9,7	37	% 17,9	62	% 30,0	53	% 25,6

بالإضافة الى السبل المشروعة التي يستخدمها الموظف لبلوغ النجاح الوظيفي يلجاء اخرون الى سبل اخرى غير مشروعة مثل استخدام النفوذ و اظهار التفوق على الاخرين والمحابات لتحقيق لك و تشكل عبارات الجدول اعلاه و المرقمة من (20 الى 32) وتضم مجموعة من السبل الغير الشرعية لتحقيق النجاح والمرتبة ترتيبيا عشوائيا كالآتي :

**العبارة 20- لتحقيق النجاح الوظيفي يجب الحصول على رضا المسؤول :**  
**الشكل رقم (33) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (20)**

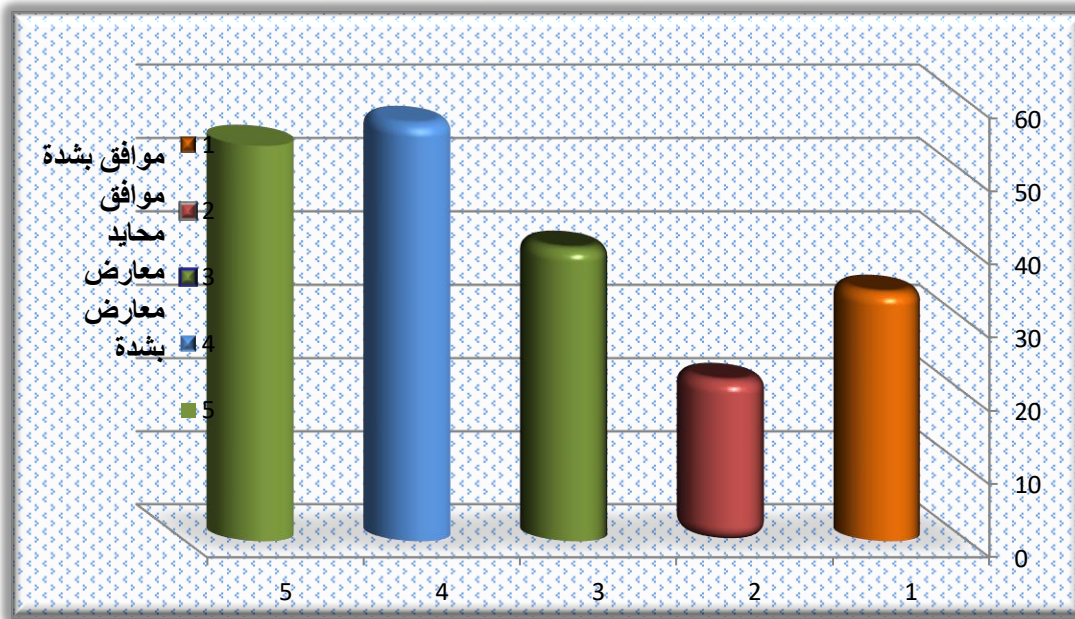


يتضح من خلال البيانات المعروضة في الجدول اعلاه ان 36,2 % من افراد العينة يوافقون على ان التودد للمسؤول والحصول على رضاه احد وسيلة لتحقيق النجاح الوظيفي في مقابل 45% لا يوافقون على ذلك و يمكن ايعاز هذه النتيجة اهمية القيادة و الاشراف داخل التنظيم ،اذ تعد احد العوامل الفعالة في تحقيق

اهداف الموظف و المؤسسة على حد سواء ،ففي ظل قيادة متميزة وكفاءة يمكن للعامل ان يفجر طاقاته الابداعية و يبرز مواهبه الكامنة<sup>1</sup>.

هذا وتعد انماط القيادة احد اكثر العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي وفي ظل القيادات الدكتاتورية قد يرتبط تحقيق النجاح الوظيفي برضى المسؤول نظرا لمركزية الشديدة في التسيير وانعدام الديمقراطية . وفي هذا الصدد قد يتبع الفاعلون داخل التنظيم استراتيجية ( تعتمد على رضا المسؤول ) يحصل من خلالها على مزيد من السلطة و يتقلدون مناصب مفتاحية.

### العبارة 21- لتحقيق النجاح الوظيفي يجب ان اهتم بمكانياتي الاجتماعية : الشكل رقم ( 34 ) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (21)



يشير مفهوم المكانة الى حقوق الافراد وواجباتهم بقدر ما يتعلق بها من شرف و امتيازات ، فقد تتعلق المكانة بالطبقة او الثروة او بالسلطة السياسية و غالبا ما تتداخل هذه الابعاد مع بعضها لتعكس على مكانة معينة ترتبط بالهبة و النفوذ<sup>2</sup>

و بالإضافة الى الثروة و السلطة يستثمر الفاعل الاجتماعي في مجموع العلاقات الاجتماعية وما تتضمنه من موارد تدعم اكثر مكانته الاجتماعية فكلما زادت عوائد هذا الاستثمار كلما ارتفعت المكانة وكلما ارتفعت المكانة كان هناك امكانية اكبر لحصول الفرد على موارد اهم<sup>3</sup> ، ويلجأ العديد من الموظفين من استغلال مكانة الاجتماعية في البروز مهنيا وتقلد مناصب تمنح له على اساس تلك المكانة، و من خلال المعطيات

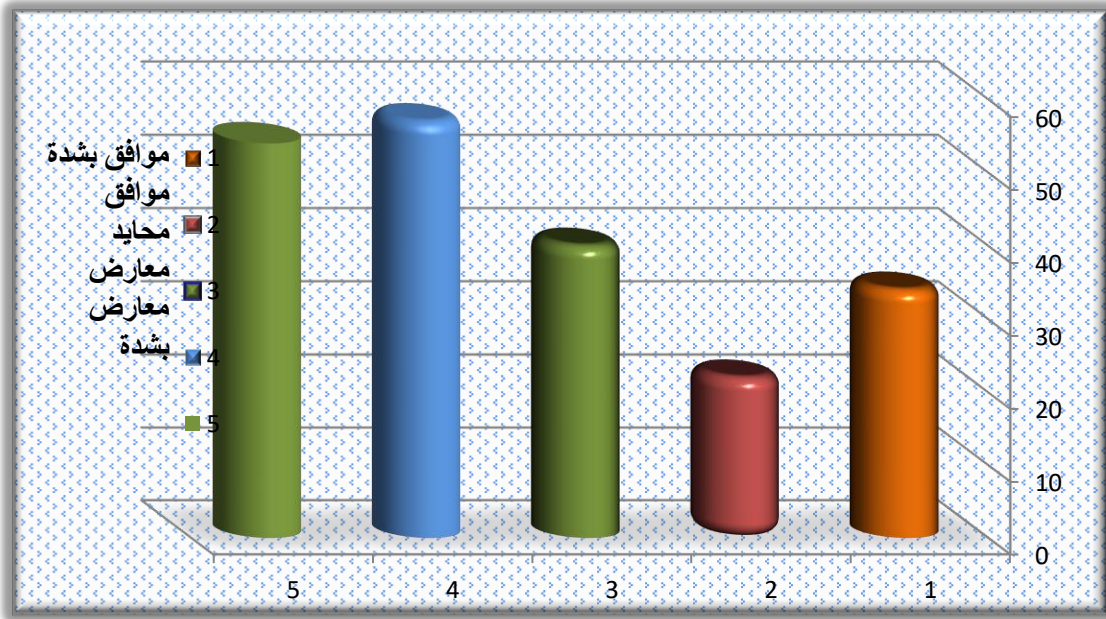
<sup>1</sup> عزات كريم العدوان ،العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية، دار حامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2013، ص15 .

<sup>1</sup> وليد سالم محمد ، مأسسة السلطة و بناء الدولة – الأمة، الاكاديميون للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص42.

<sup>3</sup> خالد كاظم اب ودوح، النخب الاجتماعية في مصر، النخبة للطباعة و النشر، مصر، 2016، ص103.

الواردة اعلاه يرفض 41,5% افراد العينة ان يكون للمكانة الاجتماعية دورا في تحقيق النجاح الوظيفي بينما يرى 25,6% نقيض ذلك .

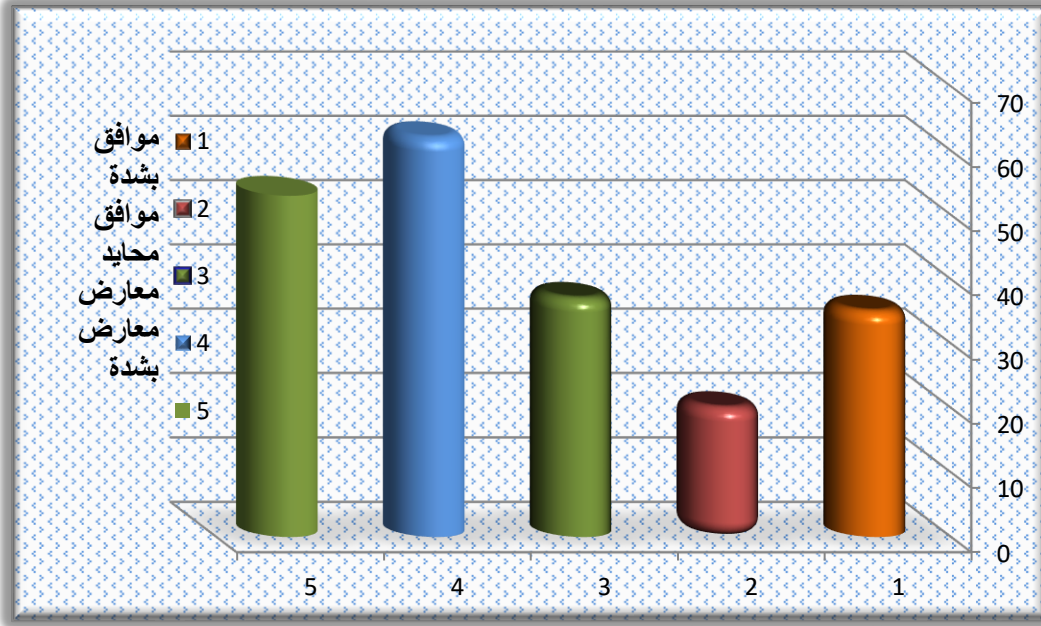
**العبارة 22- الناجحون يستغلون نفوذهم لتحقيق النجاح :**  
**الشكل رقم (35) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (22)**



النفوذ هو كل ما يعبر عن كل امكانية لها تأثير او قوة او وجاهة و تقدير لدى السلطة العامة مما يجعلها تستجيب لما هو مطلوب سواء كان مرجعها مكانة رياضية او سياسية او اجتماعية<sup>1</sup> ومما لا شك فيه ان عديد الوظائف و المناصب في المؤسسات العمومية تمنح على اساس المحاببات والوساطة و النفوذ مما يلغي مبدا تكافؤ الفرص في الترقية ومن خلال اجابات المبحوثين يرفض 53,6% من افراد العينة يكون استغلال النفوذ وسيلة لبلوغ النجاح الوظيفي في مقابل 27% منهم يرون ان هناك عديد الموظفين يعينون في مناصب قيادية و وظائف مفتاحية داخل التنظيم عن طريق استغلال النفوذ و الوساطة و المحاببات .

**العبارة 23- الناجحون يركزون على التفوق على زملائهم في العمل :**  
**الشكل رقم (36) يوضح اجابات افراد العينة على العبارة رقم (23)**

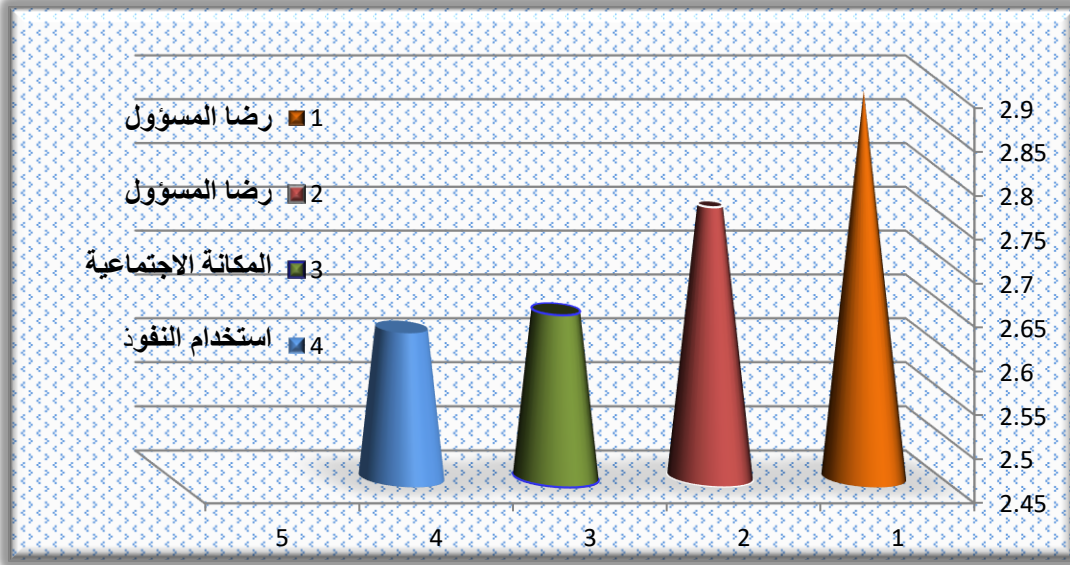
<sup>3</sup> محمد صادق إسماعيل، الفساد الإداري في العالم العربي: مفهومه وأبعاده المختلفة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2014، ص 54.



تعتبر المنافسة ظاهرة صحية ديناميكية ما لم تحمل بين طياتها طابع التحدي و الفردية اين تتحول المنافسة الى صراع حول تحقيق الاهداف و المصالح الشخصية او من اجل توسيع الصلاحيات والوصول على مراكز السلطة داخل التنظيم فتحمل الطابع السلبي وقد اجمع 55,6% من افراد العينة ان الناجحون لا يضعون اداء الاخرين معيارا للحكم على نجاحهم في اداء مهامهم فيما يرى 26,6% منهم ان عديد تجارب النجاح ليست نتاج تقييم موضوعي وانما بالاعتماد على معيار مقارنة الاداء مع الاخرين .

ومن اجل تسهيل قراءة وفهم النتائج تم خلق مؤشر جديد مبني على توصيف المتوسطات الحسابية حيث منحت:

- درجة قوي للمتوسط الحسابي المحصور بين 5 و 3.34 .
  - درجة متوسط " للمتوسط الحسابي المحصور بين 3.33 و 1.68 .
  - درجة ضعيف " للمتوسط الحسابي الاقل من 1.68
- الشكل رقم (37) يعرض توزيع افراد العينة حسب ترتيب السبل الغير شرعية الي يتصورون انها كفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي / المهني .



نلاحظ من خلال البيانات في الشكل اعلاه ان المتوسط الحسابي للعبارة ( رقم 20) أي استخدام الحصول على رضا المسؤول كوسيلة لبلوغ النجاح الوظيفي هو 2,89 و انحراف معياري مقدر ب 1,47, يليه المتوسط الحسابي للعبارة رقم (21) حول اهمية المكانة الاجتماعية في بلوغ النجاح الوظيفي والذي جاء ايضا ذو دلالة متوسطة القوى مقدر ب 2,76 و انحراف معياري مقدر ب 1,38 أما فيما يخص العبارة رقم (22) المتعلقة استخدام النفوذ لتقلد المناصب المفتاحية و بلوغ النجاح الوظيفي ب 2,64 وهو مؤشر متوسط القوة واخير العبارة (23) حول اهمية المنافسة و التفوق على الاخرين كوسيلة في بلوغ النجاح الوظيفي وبلغ المتوسط الحسابي 2,62 و هو مؤشر متوسط القوة ايضا.

#### 4 : عرض وتحليل بيانات المحور الرابع – تمثلات افراد العينة حول خصائص الموظف الناجح .

يضم المحور الرابع الاسئلة من (24 الى 35) تحدد في مجملها خصائص الموظف الناجح من خلال مجموعة من المؤشرات الفرعية وهي:

- ✓ دور الخصائص الذهنية في بلوغ النجاح الوظيفي : وتضم الاسئلة ( 24-25-26-27) .
- ✓ دور الخصائص الاجتماعية في بلوغ النجاح الوظيفي: تضم الاسئلة (28-29-30-31).
- ✓ دور الخصائص النفسية في بلوغ النجاح الوظيفي: تضم الاسئلة (32-33-34-35) .

بعد تفريغ الاستمارات تم قياس معامل ثبات الفا كرمباخ للمحور الرابع و الجدول التالي يوضح النتيجة .

الجدول رقم (23) يعرض معامل ارتباط الفا كرمباخ لفقرات للمحور الرابع من الاستمارة .

المصدر : مخرجات برنامج SPSS -V22 .

عدد العبارات	قيمة الفا كرمباخ

12	0.77
----	------

من خلال المعطيات المعروضة في الجدول اعلاه نلاحظ ان درجة الارتباط الكلي للمحور الرابع تفوق 60 درجة ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا. وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه وفيما يلي نعرض التكرارات و النسب المئوية لكل مؤشر على حدى .  
 ويعرض الجدول الموالي اجابات المبحوثين على العبارات ( 26-25-24- 27) والتي تقيس أهمية الخصائص الذهنية لبلوغ النجاح الوظيفي/ المهني .

الجدول رقم (24) يعرض توزيع افراد العينة لأهمية الخصائص الذهنية في بلوغ النجاح الوظيفي /المهني

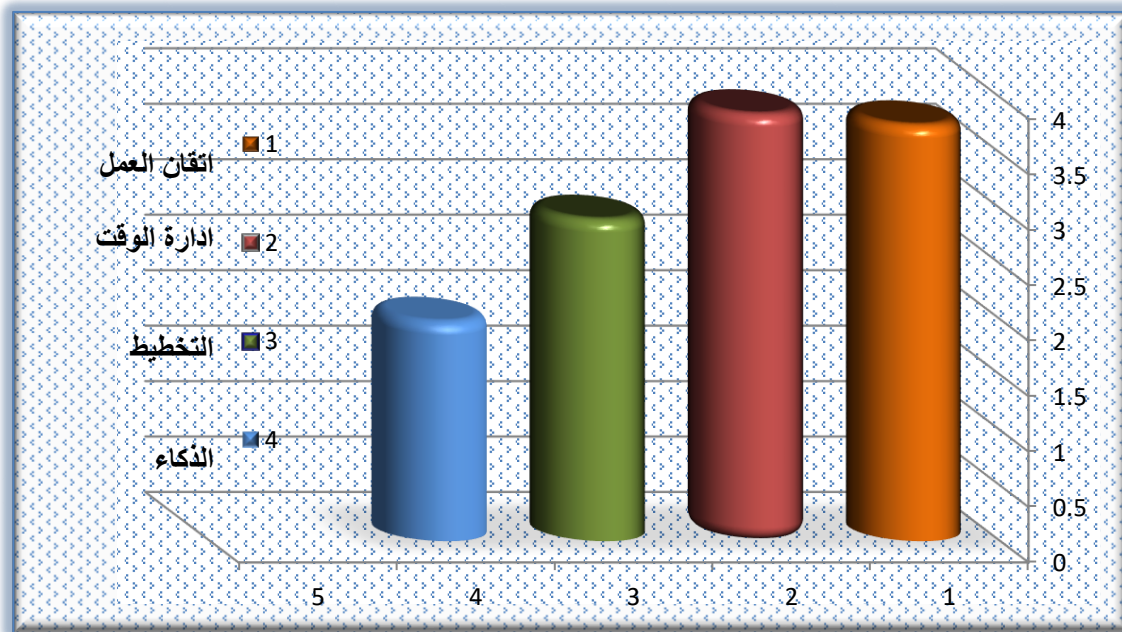
المصدر : مخرجات برنامج SPSS- V22 للعبارات رقم (24-25-26-27) من الاستمارة										
التكرار و النسبة المئوية										
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		الترتيب
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%12,1	25	%8.7	18	%14	29	%22.7	47	%42.5	88	24
%13.5	28	%14.5	30	%1,4	3	%14.5	30	%56	116	25
%20.8	43	%18.8	39	%13	27	%24.6	51	%22.7	47	26
%40,6	84	%35,7	74	%11,6	24	%9.2	19	%2,9	6	27
% 100		النسبة		207		المجموع				

نقصد بالمهارات الذهنية او العقلية القدرة على التفسير المواقف وتحليلها و الحكم عليها والتعامل معها كما ينبغي...ومما لا شك فيه ان هذه المهارات تساعد في تحقيق أهداف الموظف و إستعاب توجهاته المستقبلية و الادراك المتكامل لكيفية تحريك عناصر واجزاء النظام... وتزداد الحاجة لهذه المهارات كلما

اتجه الموظف صعودا في الهرم الاداري.. ويكون بعضها فطريا فيما يكون البعض الآخر مكتسب عن طريق الخبرة و التجربة العملية و التنقل بين المواقع الادارية المختلفة.  
ويمكن توضيح النتائج وتسهيل قراءتها من خلال الشكل في الصفحة الموالية :

العبارة ( 24 – 25 – 26 – 27 ).

الشكل رقم(38) يعرض توزيع افراد العينة حسب المتوسطات الحسابية لأهمية الخصائص الذهنية في بلوغ النجاح الوظيفي /المهني .



نلاحظ من خلال البيانات في الشكل السابق ان اغلب افراد العينة يوافقون على بشدة على اهمية العبارتين رقم ( 24 - 25 ) اي ( إتقان العمل- حسن ادارة الوقت) في بلوغ النجاح الوظيفي حيث بلغت نسبة القبول 65.20% و 70,5% على التوالي وهو مؤشر قوي جدا ، تليها العبارة رقم (26) حول التخطيط للاهداف الوظيفية بنسبة قبول تقدر ب 47,3% وهو مؤشر متوسط الاهمية وهذا قد يرجع الى طبيعة الوظائف التابعة للاسلاك المشتركة التي يتم تسيير المسارات الوظيفية (الترقية، زيادة الاجر، الحصول الى المناصب النوعية) بشكل تلقائي بالاعتماد على معيار الاقدمية ولا تستدعي وضع خطط للتقدم الوظيفي، فيما بلغت نسبة قبول العبارة (27) حول اهمية الذكاء لا يرى افراد العينة انه عامل مهم في بلوغ النجاح الوظيفي حيث جاء نسبة القبول ضعيفة نوعا ما مقارنة بسابقتها وقدرت ب 12.1% .

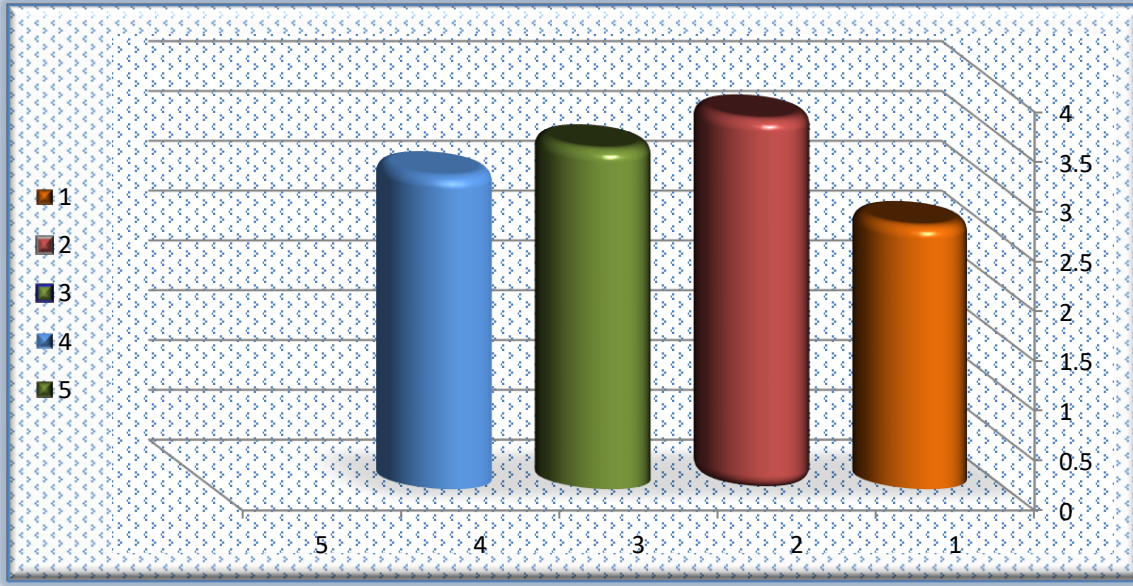
1 : محمد عبد المنعم شعيب، دارة المستشفيات: منظور تطبيقي - الإدارة المعاصرة -المدير المعاصر ، دار النشر للجامعات، 2014، مصر ، ص 69.

الجدول رقم (25) يعرض توزيع افراد العينة حسب اهمية الخصائص الاجتماعية في بلوغ النجاح الوظيفي / المهني .

المصدر : مخرجات برنامج SPSS-V22 للعبارات رقم (28-29-30-31) من الاستمارة										
التكرار و النسبة المئوية										
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		المجموع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 29.5	61	% 27.1	56	% 10.6	22	% 15.9	33	% 16.9	35	28
% 15.5	32	% 16,4	34	% 1.4	3	% 14.5	30	% 52.2	108	29
% 37.7	78	% 18,8	39	% 7.2	15	% 18,8	39	% 37.7	78	30
% 15.5	32	% 25.6	53	% 14	29	% 19.3	40	% 25,6	53	31
% 100		النسبة						207		المجموع

تعتبر البيئة التنظيمية احد محددات العلاقات الاجتماعية و الادارية و الاخلاقية داخل التنظيمات فكما كان المناخ التنظيمي مشجع على علاقات اجتماعية ايجابية كلما ساهم ذلك في تحقيق اهداف الفرد و المؤسسة، هذا و يختلف الافراد فيما بينهم من ناحية امتلاك اليات التعامل و استراتيجيات التفاعل مع المشكلات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية وتتمثل هذه الليات في التعاون , العلاقات , التفاوض التنافس... الخ ومما لاشك فيه ان امتلاك الموظف لهذه الليات يساعده على بلوغ النجاح الوظيفي . ويعرض الجدول اعلاه تمثلات العينة حول اهمية المؤشرات الاربعة في بلوغ النجاح الوظيفي و لتسهيل قراءة الجدول تم ترجمته في الشكل الموالي الذي يعرض المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة على السؤال للعبارات رقم (28-29-30-31) من الاستمارة .

العبارة : (28-29-30-31) من الاستمارة .  
 الشكل رقم(39) يعرض توزيع افراد العينة حسب المتوسطات الحسابية لأهمية الخصائص الاجتماعية في بلوغ النجاح الوظيفي / المهني .



نلاحظ من خلال البيانات في الشكل اعلاه ان المتوسط الحسابي للعبارات رقم (28) اي اهمية (التعاون) في بلوغ النجاح الوظيفي هو 2,64 وهو مؤشر متوسط الدلالة مقارنة بالمؤشرات الاخرى وترجع هذه النتيجة الى مجموعة من الاسباب اهمها :

- اتباع مديرية التربية لنظام التقييم الفردي .
- عدم فعالية بعض الافراد في العمل الجماعي مما يعيق مسار الافراد المتحمسين للتقدم الوظيفي .
- محاولة بعض الموظفين خلق مناطق شك في دائرة مهامهم ورفضهم للتعاون مع غيرهم للحصول على قدر اكبر من السلطة داخل المؤسسة .

فيما جاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم (29) والمتعلقة بدور (العلاقات الشخصية) في بلوغ النجاح الوظيفي ب 3,71 وهو مؤشر قوى يؤيد الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة من خلال المشاهدات الميدانية فيما يخص طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة حيث يغلب الطابع الشخصي للعلاقات على الطابع المهني بشكل صارخ وقد استدل على ذلك من خلال مجموعة من المشاهدات المتمثلة في :

- استقبال عدد كبير من المواطنين و الشركاء الاجتماعيين في الاروقة و الممرات الجانبية للمؤسسة .
- حل مشكلات العمل من خلال الاتصالات الهاتفية .
- توسط الموظفين لبعض المواطنين لحل بعض المشكلات العالقة .

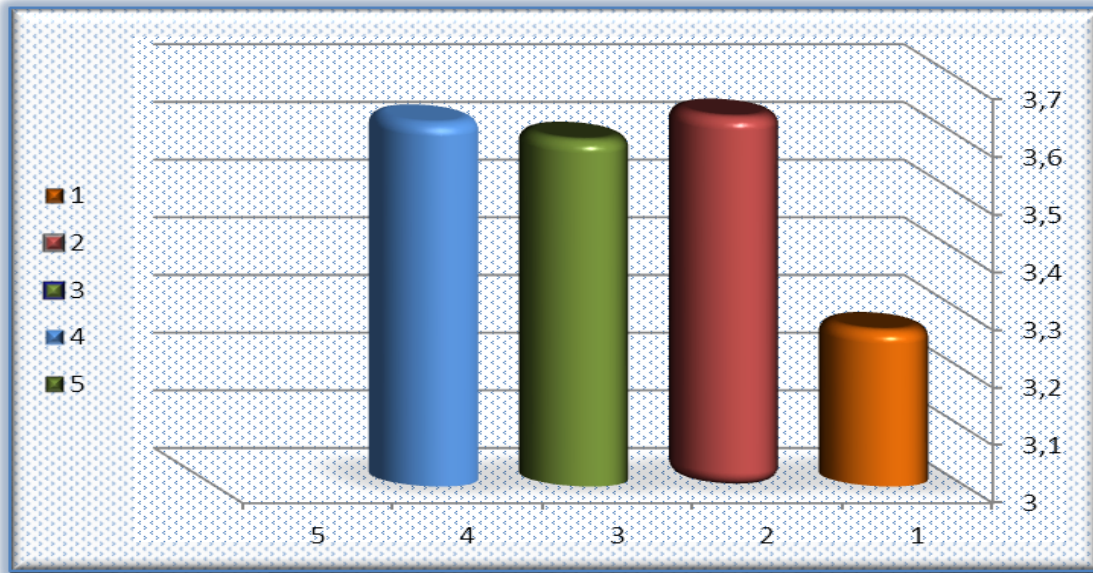
اما العبارة (30) و(31) المتعلقين بأهمية (التفاوض و التنافس) لبلوغ النجاح الوظيفي فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3,41 و 3,14) على التوالي وهو مؤثر قوى يوحي الالهية البالغة التي يوليها افراد العينة للمؤشرين في بلوغ النجاح الوظيفي.

الجدول رقم (26) يعرض توزيع افراد العينة حسب اهمية الخصائص النفسية في بلوغ النجاح الوظيفي / المهني .

المصدر : مخرجات برنامج SPSS- V22 للعبارات رقم (32-33-34-35) من الاستمارة										
التكرار و النسبة المئوية										
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		المجموع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
3,9	8	22,7	47	10,6	22	32,4	67	30,4	63	32
10,1	21	20,8	43	5,8	12	25,6	53	37,7	78	33
2,9	6	28	58	5,8	12	29	60	34,3	71	34
14,5	30	24,2	50	6,8	14	29	60	25,6	53	35
% 100		النسبة		207		المجموع				

و يمكن تسهيل قراءة الجدول من خلال الشكل في الصفحة الموالية :

العبارة (32-33-34-35) من الاستمارة  
 الشكل رقم(40) يعرض توزيع افراد العينة حسب المتوسطات الحسابية لأهمية الخصائص  
 النفسية في بلوغ النجاح الوظيفي /المهني .



تترابط العوامل النفسية ( مستوى الدافعية ، الثقة بالنفس مستوى الطموح ، قدرة على تحمل الضغوط ) و تتشابه فيما بينها فهي ترتبط بعلاقة طردية مع الاداء الوظيفي فإما ان تكون حافزا للنجاح الوظيفي او الرغبة في بلوغه واما تكون سببا في تراجع مستوى المخرجات الوظيفية ورداءة نوعيتها.

هذا ويتطلب النجاح الوظيفي حالة من الاستقرار النفسي وقدرة عالية في التغلب على الجوانب السلبية التي تؤدي الى تراجع مستوى الدافعية .

نلاحظ من خلال البيانات في الشكل السابق ان اغلب افراد العينة يوافقون بشدة على اهمية العبارات رقم (32 – 33- 34 -35 ) و التي تقيس تمثلات افراد العينة حول اهمية ( المثابرة - الصبر – الثقة بالنفس – الاحساس بالمسؤولية) في بلوغ النجاح الوظيفي وتراوحت المتوسطات بين 3,27 و 3,63 وهذا ينوه الى اهمية الجانب النفسي لدى افراد العينة في خلق الاتزان في المواقف المختلفة و المتعلق بالنجاح الوظيفي / المهني

ومن اجل تسهيل قراءة وفهم النتائج تم خلق مؤشر جديد مبني على توصيف المتوسطات الحسابية حيث منحت :

- درجة قوي للمتوسط الحسابي المحصور بين 5 و 3.34 .
- درجة متوسط " للمتوسط الحسابي المحصور بين 3.33 و 1.68 .

المصدر : مخرجات SPSS-V22 للعبارات من ( 24-35 ) من الاستمارة						
الترتيب	الخصائص	نسبة القبول	نسبة الرفض	المتوسط الحسابي	توصيف م الحسابي	الانحراف المعياري
1	النفسية	61 %	31,95 %	3,53	قوي	1.34
2	الاجتماعية	50.22 %	46.52 %	3.22	متوسط	1.51
3	الذهنية	55,62 %	41,17 %	3.12	متوسط	1,36

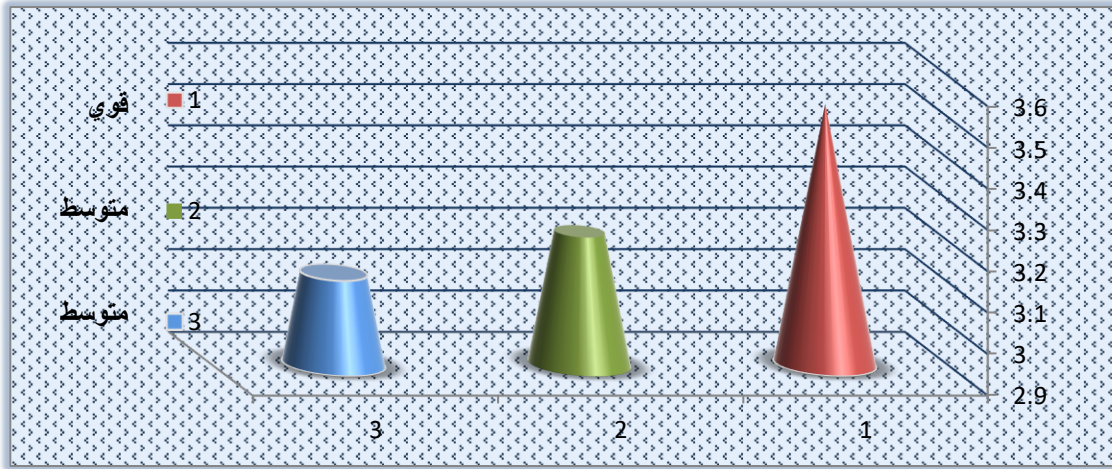
- درجة ضعيف " للمتوسط الحسابي الاقل من 1.68 .

وقد جاءت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (27) ترتيب اهمية الخصائص (الذهنية –الاجتماعية –النفسية ) في بلوغ النجاح الوظيفي / المهني حسب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة .

نلاحظ من خلال الجدول (27) تغير ترتيب الخصائص حيث احتلت الخصائص النفسية المرتبة الاولى من حيث نسبة القبول بمتوسط حسابي يقدر ب 3,53 تليها الخصائص الاجتماعية بمتوسط حسابي يقدر ب 3,22 واخيرا العبارة الخصائص الذهنية بمتوسط يقدر ب3.12 و الشكل في الصفحة الموالية يعرض التمثيل البياني لهذه المؤشرات.

الشكل رقم(41) ترتيب اهمية الخصائص (الذهنية –الاجتماعية –النفسية ) في بلوغ النجاح الوظيفي / المهني حسب المتوسط الحسابي لإجابات افراد العينة .



نلاحظ من خلال البيانات في الشكل اعلاه ان المتوسط الحسابي للخصائص النفسية أي مستوى الدافعية ، مستوى الطموح ، و القدرة على تحمل الضغوط و غيرها تعد من اهم الخصائص التي يجب ان تتوفر في الموظف الناجح او الذي يسعى لتحقيق النجاح الوظيفي وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات افراد العينة 3,53 تاتي الخصائص الاجتماعية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي يقدر ب 3,22 و هذا ينوه بأهمية ان يكون الموظف الذي يسعى لبلوغ النجاح اجتماعيا بطبعه ولديه القدرة على بناء علاقات شخصية و مهنية جيدة كما يفترض انه يتقن فنيات النفاوض ومتعاون مع غيره , اخير جاءت الخصائص الذهنية في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يقدر ب 2,12 حيث لا يعير افراد العينة نفس الخصائص الذهنية مثل الذكاء نفس درجة الاهمية التي يولونها للخصائص النفسية و الاجتماعية .

## 5 : عرض وتحليل بيانات المحور الخامس – تمثلات افراد العينة حول طموح الموظف الجزائري .

وسنحاول من خلال فقرات هذا المحور تحليل اجابات المبحثين على العبارات من (36الى 45) و الي تحدد في مجملها الطموح الذي يسعى الموظف الجزائري تحقيقه في المؤسسة الجزائرية من خلال مجموعة من المؤشرات الفرعية وهي:

✓ واقع المسار الوظيفي : وتضم الاسئلة (36- 40-39-38-37) .

✓ نوع الطموح : وتضم الاسئلة (44-43-42-41 - 45).

بعد تفريغ الاستمارات تم قياس معامل ثبات الفا كرمباخ للمحور الخامس و الجدول التالي يوضح النتيجة  
الجدول رقم (28) يعرض معامل ارتباط الفا كرمباخ لفقرات للمحور الخامس من الاستمارة .

المصدر : مخرجات برنامج SPSS - V22 .	
عدد العبارات	قيمة الفا كرمباخ
10	0.73

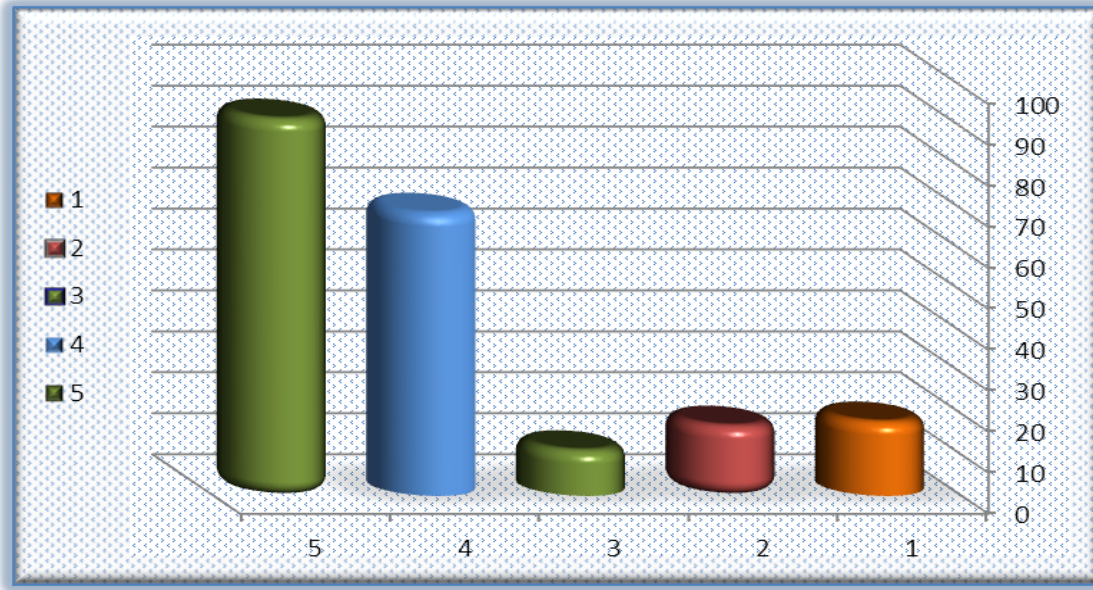
من خلال المعطيات المعروضة في الجدول اعلاه نلاحظ ان درجة الارتباط الكلي للمحور الخامس تفوق 60 درجة ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا. وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه وفيما يلي نعرض التكرارات و النسب المئوية لكل مؤشر على حدى ، ويعرض الجدول الموالي اجابات المبحوثين على العبارات (36- 40-39-38-37) والتي تقيس تمثلات افراد العينة حول مساهمهم الوظيفي .

الجدول رقم (29) يعرض توزيع افراد العينة حسب تمثلاتهم واقع مساهمهم الوظيفي .

المصدر : مخرجات برنامج SPSS - V22 للعبارات رقم (36- 40-39-38-37) من الاستمارة										
التكرار و النسبة المئوية										
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		المجموع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%44,4	92	% 33,3	69	% 5,3	11	% 8,2	17	% 8.7	18	36
% 35,7	74	% 37,2	77	% 2,4	5	% 15	31	% 9,7	20	37
% 23,2	48	% 32,4	67	% 13	27	%10,6	22	% 20,8	43	38
% 27,5	57	% 21,3	44	% 11,1	23	%23,2	48	% 16,9	35	39
% 00	00	% 18,4	38	% 1,9	4	% 36,2	75	% 43,5	90	40
% 100		النسبة		207		المجموع				

يوضح الجدول أعلاه اجابات المبحوثين حول واقع المسار الوظيفي للموظفي مديرية التربية و يضم العبارات (36- 40-39-38-37) و قد جاءت النتائج مفصلة كالتالي  
1- العبارة رقم (36) – تلقيت تكوين كافي خلال مساري الوظيفي : ويمكن قراءة نتائج العبارة الاولى بشكل اوضح من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (42) يعرض توزيع افراد العينة حسب الاجابة على العبارة (36) .

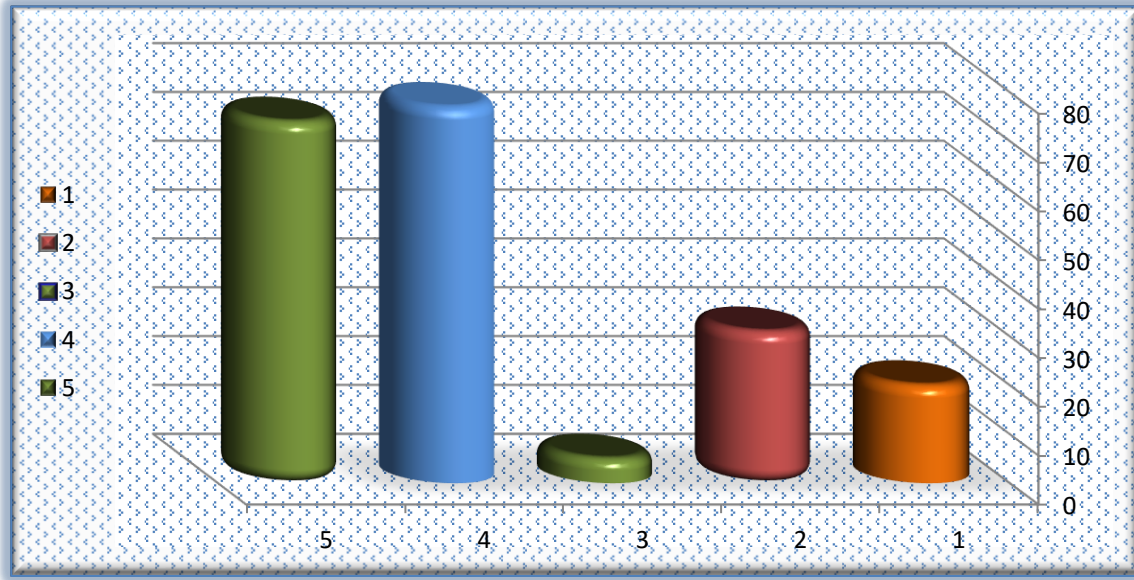


يمكن تحسين طرق أداء العمل وجودته في اختصار الوقت المستغرق للإنجاز ورفع جودة الأداء أصبحت المؤسسات تتفاعل مع هذه التغيرات المتسارعة وتعمل على تقييم أوضاعها وأداء موظفيها وسد أي خلل أو نقص في مهاراتهم ، وذلك عن طريق الأخذ بعملية التكوين أثناء الخدمة الذي يمثل الاستثمار طويل الأجل على مستوى الموارد البشرية في المؤسسة والتكوين الإداري فيها.

هذا ويعتبر التكوين احد اساليب تنمية المسار الوظيفي و ايضا احد المؤثرات المباشرة في مستوى طموح الموظف حيث ان التجديد المستمر للمهارات يمنح الموظف الثقة في قدراته ومهاراته ويدعم تفكيره فيما يخص الرغبة في التقدم الوظيفي و شغل وظائف مفتاحية داخل المؤسسة ، ومن خلال استجواب المبحوثين حول تلقيهم التكوين الكافي خلال مسارهم الوظيفي اقر 77,7 % يرون انهم لم يتلقوا التكوين الكافي خلال مسارهم الوظيفي في مقابل 16,9 % منهم اقر و ان التكوين الذي تلقوه كافي لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في العمل وترتبط هذه النتيجة ارتباطا وثيقا بنتائج الجدول رقم (4) الخاص بتوزيع افراد العينة حسب عدد الترقيات حيث اقر 77,80% من افراد العينة انهم لم يستفيدوا من اي ترقية وحسب قانون الوظيفة العمومية من المرجح ان هذه النسبة استفادت من تكوين واحد عقب عملية التوظيف فيما استفاد باقي افراد العينة من اكثر من تكوين عقب عملية الترقية لمرة او لمرتين .

2- العبارة رقم (37) – خطت مسبقا للحصول على منسبي الحالي: ويمكن قراءة نتائج العبارة الاولى بشكل اوضح من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (43) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (37) .



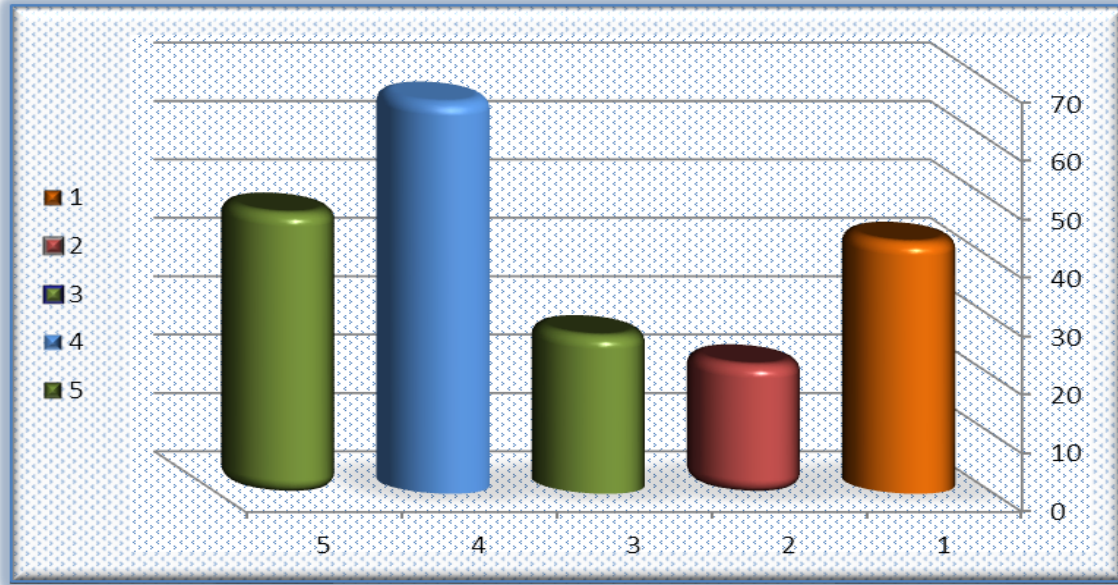
يعبر تخطيط المسار الوظيفي عن المجهودات الواعية و المقصودة لتحديد الأهداف والغايات واختبار الإجراءات والسياسات المثلى لتحقيقها خلال مدة زمنية محددة وفي ظل الموارد المتاحة ، هذا و يركز تخطيط المسار الوظيفي " على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من ناحية، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى"<sup>1</sup>.

ومن خلال استجواب المبحوثين اكد 72,9 % من افراد العينة انهم لم يخططوا لتقلد مناصبهم الحالية في مقابل 24,70 % منهم اقررو ان تقلدهم لمناصبهم الحالية كان بناءا على تخطيط مسبق منهم ويمكن ايعاز هذه النتيجة الى طبيعة القانون الذي يحكم نظام الترقيية و التقدم الوظيفي و الذي يعيق ويقيد بشكل مباشر حرية الحراك الوظيفي .

3- العبارة رقم (38) – تناسب منصب العمل مع المهام المسندة .  
ويمكن قراءة نتائج العبارة الاولى بشكل اوضح من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (44) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (38) .

<sup>1</sup> : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص374.

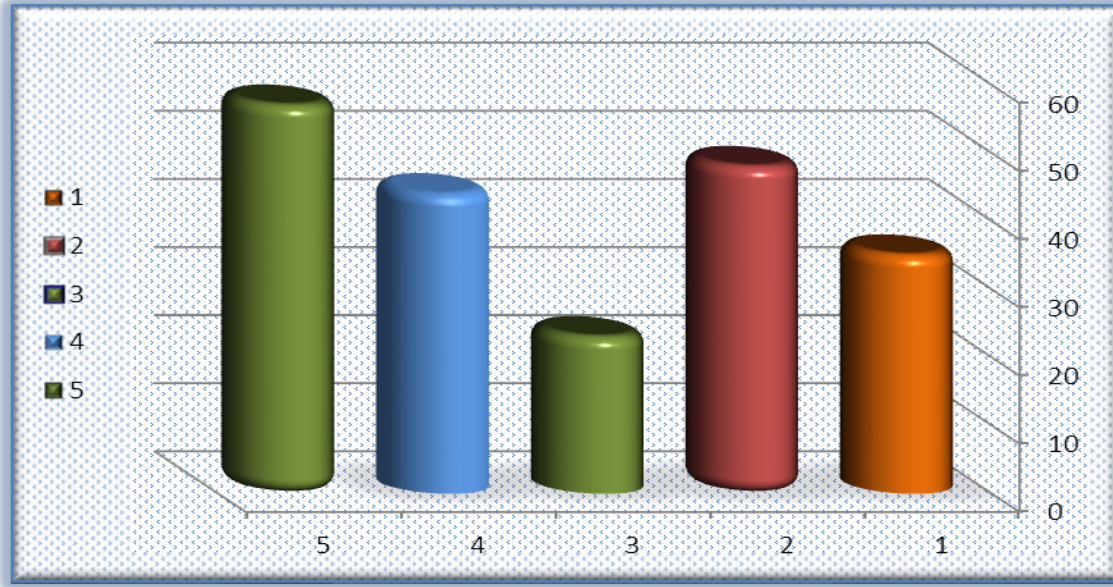


يرى 48,8% من افراد العينة انهم يشغلون مناصب لا تتماشى مع طبيعة المهام التي تسند اليهم وتوعز هذه النتيجة الى كثرة الابعاء الادارية مقارنة بعدد العمال المكلفون بالإدارة مما جعل هذه الاخيرة تستعين ببعض الرتب التربوية مثل ( مساعدي التربية و مشرفي التربية , رتبة مدير مدرسة ابتدائية النظار ) لممارسة مهام ادارية على مستوى المديرية ايضا تكليف الاساتذة الذين هم في حالة عجز عن ممارسة مهام التدريس بمهام بديلة مثل اعوان الادارة من ناحية اخرى اثر خضوع مديرات التربية للرقمنة الاليكترونية على توزيع المهام وفي ظل الرتب الخاصة بالإعلام الالي يتم تكليف رتب اخرى مثل الكتاب و ملحقي و اعوان الادارة بمهام الاعلام الالي ( الرقمنة ) بينما اقر 40,1% ان المهام الي توكل اليهم بتتماشى مع المناصب الي يشغلونها .

**-العبارة رقم (39) – لدا فكرة واضحة حول مستقبلي الوظيفي .**

: ويمكن قراءة نتائج العبارة بشكل اوضح من خلال الشكل الموالي :

**الشكل رقم (45) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (39) .**



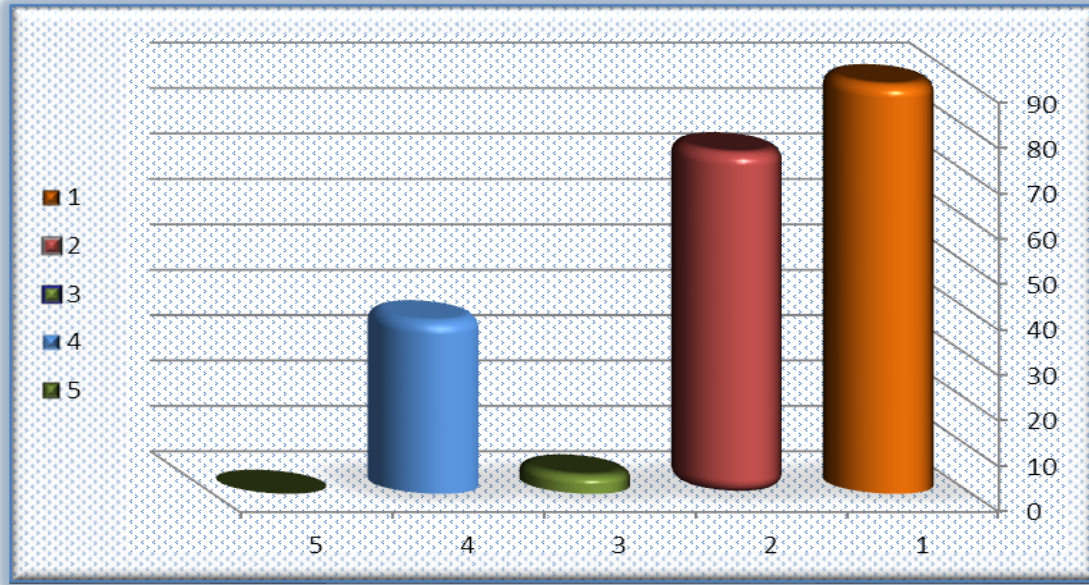
يشير المستقبل الوظيفي الى المراكز الوظيفية التي يتوقع الفرد ان يشغلها في حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح او الفشل الذي يحققه الفرد كما يحتمل المفهوم معاني عديدة منها التحرك الوظيفي الافقي، العمودي الاجر، حجم السلطة<sup>1</sup>، ومن خلال المعطيات المعروضة في الجدول اعلاه نلاحظ ان 48,8 % من افراد العينة يعتقدون ان مستقبلهم الوظيفي غير واضح وحتما ترجع هذه النتيجة الى تاخر عملية الترقيات التغيرات التي تطرا على قانون الوظيفة العمومية بصفة عامة وقانون عمال التربية على وجه الخصوص بالاضافة الى نظام الحركة النقلية الذي يخضع له موظفو قطاع التربية حيث يغيرون مواقعهم الوظيفية اجباريا مرة كل 3 سنوات في المقابل ، من ناحية اخرى لدى ما يقدر بنسبة 40,1 % من افراد العينة فكرة واضحة عن مسارهم الوظيفي اما لادراكهم لحيثيات القانون الذي يحكمهم او طبيعة العلاقات التي تربطهم بمراكز القرارات .

**- العبارة رقم (40) – لديا مهارات تؤهلني لشغل وظيفة افضل .**

ويمكن قراءة نتائج العبارة بشكل اوضح من خلال الشكل الموالي :

**الشكل رقم (46) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجابتهم على العبارة (40) .**

1: المجموعة العربية للنشر و التوزيع ، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب ، دار المنهل ، مصر، 2013، ص 9.



نلاحظ من خلال الشكل اعلاه ان 79,7 % من افراد العينة يعتقدون ان لديهم مهارات تؤهلهم لشغل وظائف افضل من تلك التي يشغلونها حاليا في مقابل 18,4 % منهم يعتقدون غير ذلك ويمكن ارجاع النتيجة الى :

- ان معظم المهام المسندة لأفراد العينة هي مهام روتينية تتعلق بأعمال تنفيذية لا تتماشى مع الرتب الاصلية التي يشغلونها
- امتلاك بعض افراد العينة لمؤهلات علمية اعلى من تلك التي وظفوا بها وهذا بدوره يطرح احتمالين الاول : تقدموا لوظائف بمؤهلات اقل من التي لديهم .  
الثاني : تلقوا تكوينات ذاتية بعد التوظيف طمعا في الحصول على الترقية الخاصة بالتكوين التكميلي .
- تأخر عملية الترقية لعدم توفر المناصب المالية واكتسابهم لخبرة مهنية كبيرة دون استثمارها في مناهب اعلى .

**الجدول رقم (30) يعرض توزيع افراد العينة طبيعة طموحهم الوظيفي .**

المصدر : مخرجات برنامج SPSS-V22 للعبارة رقم (41-45-44-43-42) من الاستمارة										
التكرار و النسبة المئوية										
معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		41
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5.3%	11	13.5%	28	1%	2	38.6%	80	41.5%	86	

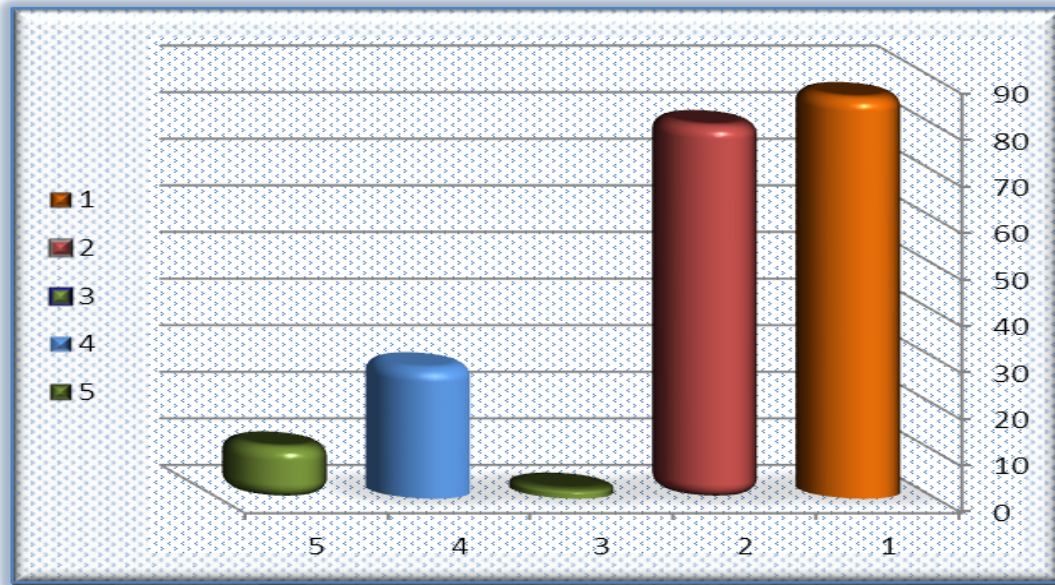
77	37.2%	69	33.3%	3	1.4%	69	33.3%	77	37.2%	42
39	18.8%	32	15.5%	29	14%	83	40.1%	42	20.3%	43
42	20.3%	29	14%	6	2.9%	67	32.4%	42	20.3%	44
207		النسبة		207		النسبة		100%		المج

و قد جاءت النتائج مفصلة كالتالي

**1- العبارة رقم (41) – ارغب في الحصول على اجر اعلى .**

ويمكن قراءة نتائج العبارة بشكل اوضح من خلال الشكل الموالي :

**الشكل رقم (48) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (41) .**

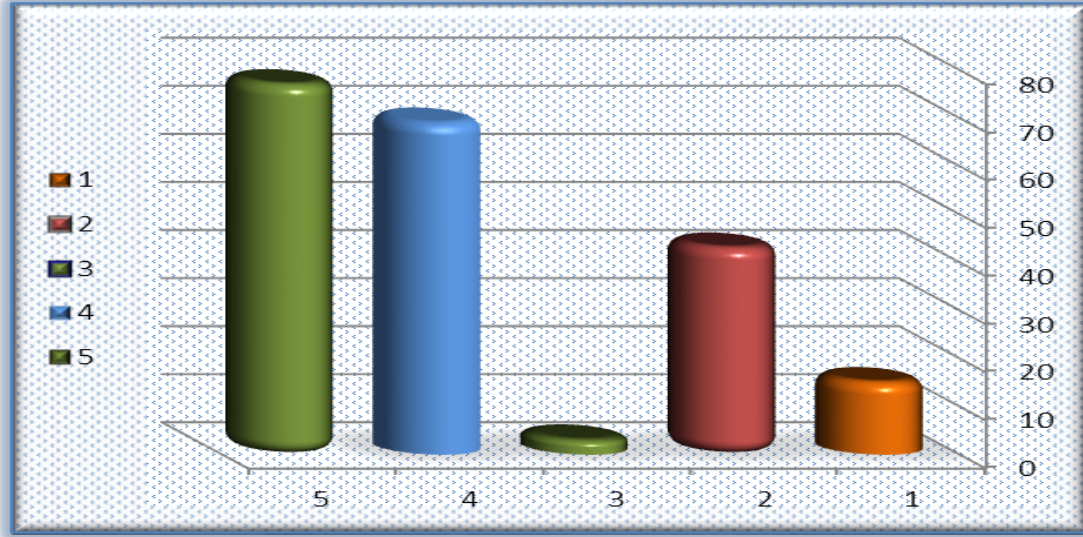


يمثل الاجر بالنسبة للأفراد احد اهم وسائل الاشباع النفسي و الاجتماعي و الاقتصادي كونه يعد احد اهم محركات الدافعية للعمل اما على مستوى المؤسسة فيفترض بالأجر انه يمثل رمزا للمركز الوظيفي حيث يقترن الاجر العالي بالمراكز الوظيفية في المستويات العليا و العكس صحيح الا انه ونظرا لخضوع مديرية التربية لقانون الوظيف العمومي و الذي يتميز بتدني شبكة الاجور بغض النظر عن مكانة الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا ما يفسر اجابات افراد العينة حيث اكد 81,1 % من افراد انهم يطمحون الى الحصول على اجر اعلى في مقابل 18,8% منهم لا يشكل الاجر لديهم هدفا يسعون الى تحقيقه.

**2- العبارة رقم (42) – ارغب في تحسين وضعي الاجتماعي .**

ويمكن قراءة نتائج العبارة بشكل اوضح من خلال الشكل الموالي :

**الشكل رقم (49) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (42) .**



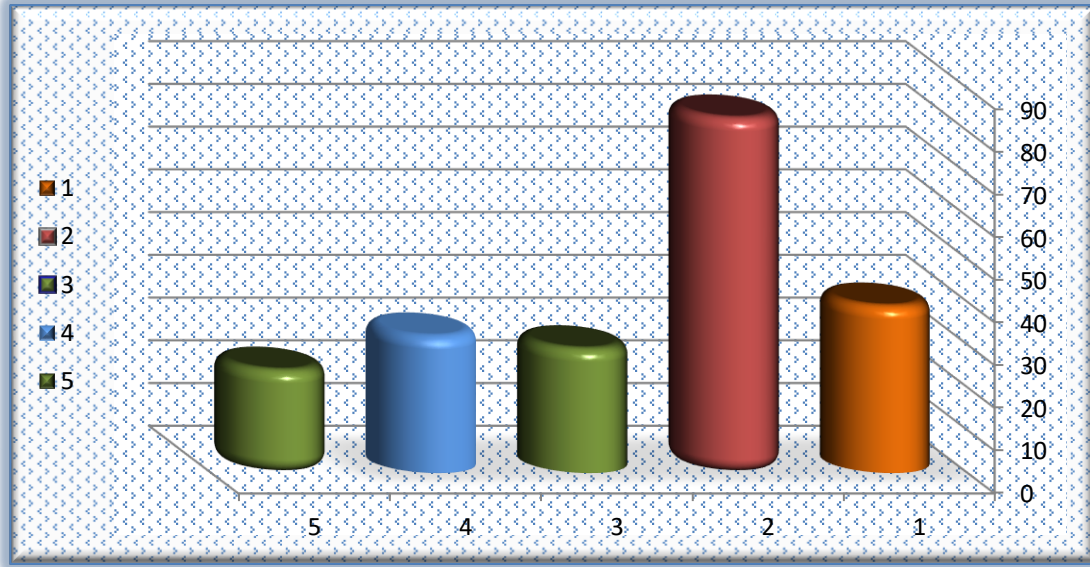
يكتسي مفهوم المكانة الاجتماعية اهمية كبرى في تحليل وفهم البناء الاجتماعي بصفة عامة والعلاقات الاجتماعية بصفة خاصة حيث ان معظم التفاعلات الاجتماعية بين اعضاء الجماعات الاجتماعية المختلفة ماهي الا تاثير متبادل بين المراكز الاجتماعية<sup>1</sup> لذلك قد يسعى الكثير من الافراد للحصول على مناصب مفتاحية وتوسيع صلاحياتهم ليس لأجل الحصول على اجر مرتفع وانما بهدف تحسين المكانة الاجتماعية كون هذه الاخيرة "هي التي تحدد الحقوق والواجبات وسلوكيات الفرد وطبيعة العلاقات بين الفرد وغيره من أفراد المجتمع، الأمر الذي يجعل الموظف يبني مكانة لنفسه بناء على الانطباعات التي وصلته أثناء تفاعله مع الآخر، فيتأثر بالمكانة التي يشغلها في البناء الاجتماعي سواء كان ايجابيا أو سلبيا مما قد يؤثر عليه اجتماعيا ومهنيا"<sup>2</sup>، لذلك يسعى 70,7% من افراد العينة الى تحسين مكانتهم الاجتماعية بينما يسعى باقي افراد العينة اي ما يقدر ب 28% لتحقيق طموحات واهداف مختلفة.

### 3- العبارة رقم (43) – ارغب في الحصول على مزيد من الصلاحيات .

ويمكن قراءة نتائج العبارة بشكل اوضح من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (50) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (43).

1 : العقبي الازهر، المراكز و الادوار الاجتماعية و محدداتها الثقافية في النظام الاسري العربي، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد الثامن، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 82.  
2 : عفاف سراي، المكانة الاجتماعية للمعلم في المجتمع المحلي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 13.



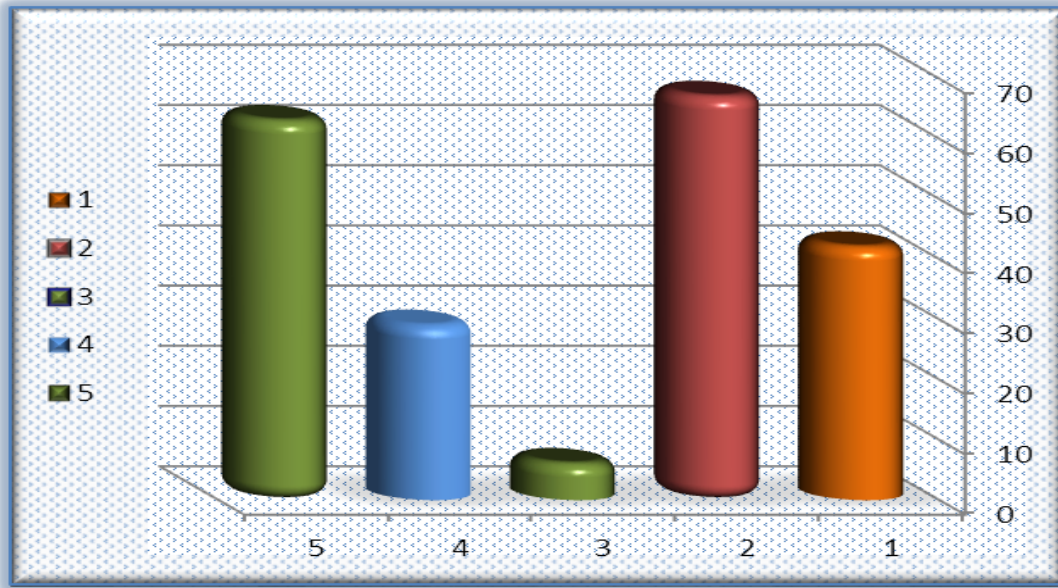
تعتبر السلطة عن مجموع الامتيازات و الصلاحيات التي تمنح للموظف بحكم مكانته في سلم التدرج الاداري و بقوة القوانين واللوائح التي تخول له اعطاء الاوامر و النواهي و توقيع الجزاءات ، وفي هذا الصدد يرى " ميشال كروزي " أن الفرد أو الجماعة يختلف من حيث التكوين والوظائف والأهداف فلكل رؤيته الخاصة للوسائل التي تضمن سير الكل، ولتباين الرؤى كانت الاستراتيجيات متنافرة تدل صراحة على وجود صراع السلطة داخل التنظيم<sup>1</sup>

ونلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول اعلاه ان ما يقارب نسبة 58,9% من افراد العينة يسعون الى توسيع صلاحياتهم و الحصول على قدر اكبر من السلطة داخل المؤسسة في مقابل 27.1% منهم يرفضون ذلك ويمكن ايعاز هذه النتيجة الى الطابع الشخصي الذي اصبح يميز السلطة التنظيمية ويستدل الباحث على ذلك من خلال مجموعة من الممارسات :

- عدم توافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع النظري لها بمعنى عدم مراعات التسلسل الهرمي في توزيع السلطة وقد لاحظت الباحثة ان سلطة رؤساء المكاتب تفوق سلطة رؤساء المصالح .
- وجود صراع بين الفاعلين داخل التنظيم من اجل الحصول على مزيد من الصلاحيات و الامتيازات
- كثرة الشكاوي و التظلمات حول سوء التحيز في استخدام السلطة خاصة على الصفحة الرئيسية للمديرية على مواقع التواصل الاجتماعي.

<sup>1</sup> : عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي ، مجلة جامعة دمشق-المجلد- 27 العدد الأول ، 2011 ، دمشق ، ص 583 .

4- العبارة رقم (44) – ارغب في تحقيق ذاتي من خلال عملي .  
ويمكن توضيح ذلك اكثر من خلال الشكل الموالي  
الشكل رقم (51) يعرض توزيع افراد العينة حسب اجاباتهم على العبارة (44).



يشير مفهوم تحقيق الذات الى حاجة الموظف الى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل امكانياته الكامنة وتنميتها الى اقصى مدى يمكن ان تصل اليه ، وهذا التحقيق للذات لا يجب ان يفهم في حدود الحاجة الى تحقيق اقصى قدرة او مهارة و نجاح بالمعنى الشخصي المحدود وانما يشمل تحقيق حاجة الذات الى السعي نحو قيم وغايات مثل الابداع ، الابتكار ، تأكيد العدل الى غير ذلك من القيم<sup>1</sup> ومن خلال استجواب المبحوثين حول رغبتهم اقر 52.7 % من افراد العينة انهم يطمحون الى تحقيق ذواتهم في العمل في مقابل 44,4 % منهم اقررو انهم لا يسعون الى تحقيق ذلك ويمكن ايعاز النتيجة الى ان عدد كبير من افراد العينة هم حاملو لشهادات عليا ويشغلون مناصب متقدمة في الهيكل التنظيمي ومن الطبيعي او يسعوا الى تحقيق ذواتهم في العمل في المقابل اثرت مجموعة من العوامل مثل : تدنى الاجور تأخر الترقية ، طبيعة البيئة التنظيمية و اخرى ... على رغبة نسبة معتبرة من افراد العينة في تحقيق ذواتهم من خلال العمل .

<sup>1</sup> : أحمد عبد اللطيف أبو أسعد ، علم نفس النمو ، دار المنهل ، عمان ، 2011 ، ص 82.

من اجل تسهيل قراءة وفهم النتائج تم خلق مؤشر جديد مبني على توصيف المتوسطات الحسابية حيث منحت :

- درجة قوي للمتوسط الحسابي المحصور بين 5 و 3.34 .
- درجة متوسط " للمتوسط الحسابي المحصور بين 3.33 و 1.68.
- درجة ضعيف " للمتوسط الحسابي الاقل من 1.68

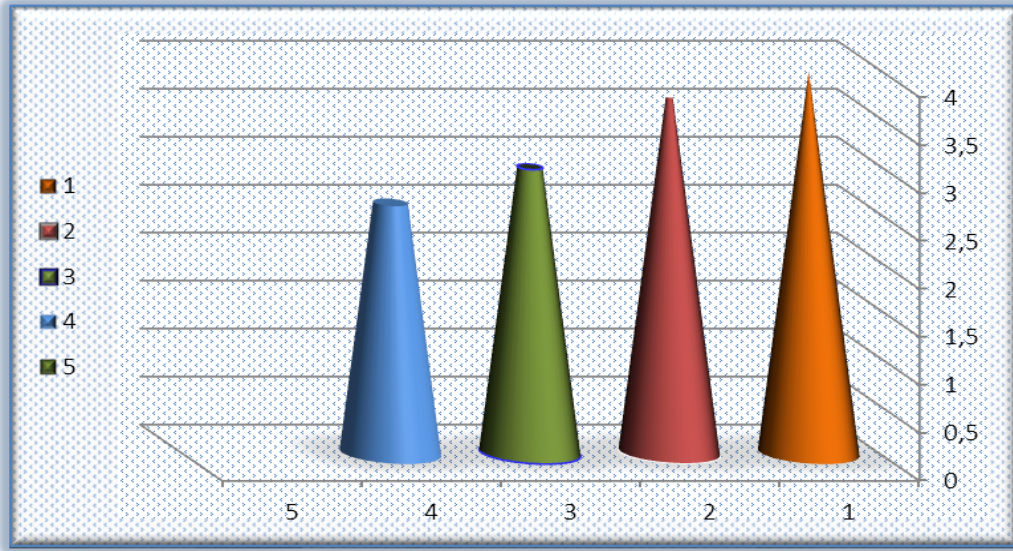
**الجدول رقم (31) ترتيب العبارات (41-42-43-44) حسب المتوسط الحسابي لإجابات افراد العينة .**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) تغير ترتيب العبارات حيث احتلت العبارة رقم (41) المرتبة الاولى من حيث نسبة القبول بمتوسط حسابي يقدر ب 3.98 تليها العبارة رقم (42) بمتوسط حسابي يقدر ب3.72 و مؤشر قبول قوى ثم العبارة رقم (44) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,98 وهو مؤشر متوسط مقارنة بالمؤشر الاول و الثاني واخير العبارة(43) بمتوسط حسابي يقدر ب 2.61 و الشكل الموالي يعرض التمثيل

المصدر : مخرجات SPSS- V22 للعبارات (41-42-43-44) من الاستمارة						
رقم العبارة	نسبة القبول	نسبة الرفض	متوسط حسابي	توصيف م الحسابي	انحراف معياري	
41	81,8%	18,8%	3.98	قوي	1.20	الاجر
42	70,7%	28%	3.72	قوي	1.34	المكانة الاجتماعية
44	52,7%	44,4%	2,98	متوسط	1,58	تحقيق الذات
43	58,9%	27,1%	2.61	متوسط	1.27	السلطة

البياني لهذه المؤشرات على التوالي.

**الشكل رقم (52) ترتيب العبارات (41-42-43-44) حسب المتوسط الحسابي لإجابات المبحثين .**



يمثل المسار الوظيفي مجموع الخبرات و المهارات المتنوعة التي تتراكم نتيجة تعرض الموظف لمواقف متعدد في العمل و تناوبه على مجموعة من المراكز الوظيفية ويرتبط بكافة قرارات توظيف و تشغيل العاملين والتي تهيئ فرص العمل المناسبة و المفيدة للفرد و المنظمة وبتيح لهذه الاخيرة الفرصة للاستثمار في الموارد البشرية .

هذا ويرتبط المسار الوظيفي ارتباطا وثيقا بمستوى الطموح كونه يمثل الهدف الذي يرسمه الفرد لنفسه و يتوقع أن يصل إليه بناء على تقديره الذاتي لقدراته واستعداداته فهو " سمة ثابتة في الشخصية وبقدر ما تكون عالية تساهم في بناء شخصية ناجحة ولكن هذا النجاح يأتي بنسب مختلفة بين شخص وآخر على مستوى الوصول إلى الأهداف والغايات وفقا لجوانب نفيسة يتميز بها كل فرد مستقلا عن الآخر " <sup>1</sup> كما نلاحظ من خلال هذا التدرج ان اغلب افراد العينة لم يتجاوز الاشباع المادي و يطمحون الى زيادة الاجر كونهم خاضعون لقانون الوظيفة العمومية و الذي يعد تدنى الاجور من اهم ما يميزه يلي ذلك الحاجيات الاجتماعية ثم الرغبة في تحقيق الذات و اخيرا الحصول على مزيد من السلطة داخل المؤسسة .

### خلاصة الفصل

<sup>1</sup> : معصومة علامة, إقرأ شخصيتك تكن ناجحا في الحياة , دار القلم , دمشق, 2016, ص 76.

# الفصل الخامس

## مناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد الفصل

اولا : مناقشة و تحليل نتائج الدراسة في ظل التساؤلات الفرعية .

ثانيا : مناقشة و تحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

رابعا : النتائج العامة للدراسة

### خلاصة الفصل

### تمهيد الفصل

يمثل النجاح الوظيفي حالة شعورية معقدة تختلف من شخص لآخر لاختلاف البيئة الثقافية و الاجتماعية كما تتأثر بمجموع التمثلات الاجتماعية المتشكلة في ذهن جماعة العمل اتجاه المواقف المتعلقة بهذا المفهوم ، وبعد تطبيق الاستبيان على افراد العينة و حساب النسب المئوية و الانحرافات المعيارية و المتوسطات الحسابية للإجابات سنحول من خلال هذا الفصل الوصول الى مجموعة من الاحكام و المواقف و المعلومات المنظمة و المهيكلة و الصادرة من طرف موظفو مديرية التربية لولاية الطارف، حول معنى النجاح الوظيفي / المهني الأمر الذي يمكننا من التأصيل لهذا المفهوم حسب ما جاءت به تلك التمثلات .

اولا : مناقشة و تحليل نتائج الدراسة في ظل التساؤلات الفرعية .

#### 1. مناقشة النتائج المتعلقة بتوصيف عينة الدراسة .

إن المتغيرات الديمغرافية للعينة تعد احد أهم المتغيرات التي يمكن اللجوء إليها في إيجاد تفسيرات منطقية لنتائج الدراسات, وذلك بالنظر إلى اختلاف الخصائص الفيزيولوجية الاقتصادية والنفسية وحتى الاجتماعية لكل فئة, مما يساهم في بلورة مجموعة من القيم والاتجاهات و الميولات التي قد تختلف إلى حد التناقض بين الجنسين ( ذكر, أنثى ) أو بين فئتين عمريتين, لذلك فهي تأثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أجوبة المبحوثين وقد جاءت خصائص عينة الدراسة الراهنة كالآتي :

● **الجنس :** قدرت نسبة الاناث ب68.60% في مقابل نسبة ذكور تقدر ب 31.40% و يرجع ذلك الى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية و الثقافية التي ساهمت في الوصول لهذه النتيجة من ضمنها طبيعة القطاع و الذي يستهوي فئة الاناث اكثر من فئة الذكور خاصة في ظل ظاهرة خروج المرأة للعمل بقوة في المجتمع الجزائري من ناحية اخرى تفرض القيم الاجتماعية السائدة في المجتمعات العربية عموما مسؤولية مادية على الفئة الذكورية لذلك تميل هذه الفئة إلى ممارسة الأعمال التجارية او الالتحاق بوظائف في القطاع الاقتصادي الشيء الذي يامن اداء مسؤولياتهم الاجتماعية .

● **السن :** ومن خلال استنطاق البيانات الموجودة في الجدول اعلاه نجد أن أكبر نسبة هي التي تقدر ب % 71.00 و تتركز في الفئة ( 31 - 40 ) سنة تليها فئة ( 41 - 50 ) بنسبة 18.80% , ثم فئة ( 21 - 30 ) بنسبة تقدر ب 7.20% , بينما اقل نسبة وهي 2.90% و التي تتركز في الفئة (أكبر من 50 سنة). و يرجع ذلك الى مجموع المعايير و العراقيل القانونية للتوظيف مثل اداء الخدمة الوطنية و اتباع نمط التوظيف على اساس الشهادة.

من ناحية اخرى عرف قطاع التربية بوجه عام ومديرية التربية بولاية الطارف بشكل خاص نزيف حاد في اليد العاملة التي تفوق سنها 45 سنة حيث بلغ عدد المتقاعدين لسنة 2017 ما يقدر ب 1785 موظف تمت احالته على التقاعد من جميع الفئات المهنية وذلك بسبب توقيف العمل بنظام التقاعد النسبي وهذا ما يفسر النقص في حجم العينة الي يفوق سنها 50 سنة .

● **المستوى التعليمي :** نجد أن اكبر نسبة تقدر ب 45.40% تتركز في فئة التعليم الجامعي تليها فئة العمال الذين لديهم شهادات تم الحصول عليها من مراكز التكوين المهني بنسبة 31.90% ومن المنطقي وجود نسبة مرتفعة من خريجي الجامعات نظرا الى طبيعة ال بيير ارتفاع نسبة خريجي التكوين المهني فانه يعود الى خصوصية قطاع التربية بشكل عام ونوعية الخدمة المقدمة بشكل خاص حيث تفتح مديرية التربية من ( 70 الى 120 ) منصب " مشرف تربوي " في كل موسم دراسي موجه لخريجي التكوين المهني .

● **الاقدمية :** تتركز اكبر نسبة في الفئة (من 5 – 10 ) بنسبة تقدر ب 41.10% و ترتبط هذه النسبة ايضا بحركة التوظيف الواسعة التي عرفتها المديرية بعد النزيف الي عرفه القطاع اثر احالة المئات من الموظفين على التقاعد النسبي .

● **الوظيفة :** من خلال البيانات المعروضة في الجدول السابق نلاحظ ان اكبر نسبة تتمركز في فئة الاطارات حيث بلغن نسبتهم 41.10% تليها فئة المشرفين بنسبة تقدر ب 36,20% اما اقل نسبة فتخص العمال التنفيذيين وبلغت 22.00%

ان طبيعة الخدمات المقدمة من طرف مديرية التربية تفرض وجود فئة الاطارات بكثرة ذلك انه معنيون اغلبهم معنيون بالإشراف على تنفيذ والبرامج التربوية وتحليل النتائج الدراسية والسهر على تأطير وبرمجة الامتحانات الرسمية هذا ولذلك هناك عديد التصنيفات الوظيفية الغير موجودة في باقي القطاعات ولكنها جميعا مصنفة ضمن اطارات مثل : مستشار التوجيه , مقتصد ونائب مقتصد , ناظر, مراقب عام ...الخ.

كما لاحظنا وجود تناقض بين عدد الجامعيين و الذين بلغ عددهم (94) مفردة بحث و عدد الاطارات داخل العينة والذي بلغ (85) مفردة بحث , ويفرض هذا التناقض احتمالين اثنين :

**الاحتمال الاول :** وجود مستويات جامعية لدى فئة العمال التنفيذيين ومن المرجح أن هؤلاء الأفراد اضطروا إلى المشاركة في مسابقات توظيف لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية نظرا إلى ظروف معينة, وهي ظاهرة عرفت تناميا ملحوظا في السنوات الأخيرة وتستدعي التفاتة علمية للوقوف على أبعاد هذه الظاهرة .

**الاحتمال الثاني :** ان تكون هناك فئة من العمال استكملت دراستها بعد التوظيف ولكنها لم تحصل على الترقية حسب المؤهل العلمي المتحصل عليه اما لاختلاف الشعب بين المنصب المتحصل عليه والمؤهل العلمي واما لانعدام المناصب المالية التي تتوافق مع المؤهل المتحصل عليه .

- **متغير عدد الترقيات :** نلاحظ ان اكبر نسبة الموظفين اي ما يقدر ب **77.80%** لم يسبق لكن ان تحصلوا على ترقيات لأسباب غير مبررة حيث لاحظنا ان هناك من وصل الى سن التقاعد ولم يستفد من اي ترقية وقد يرجع هذا الى المتوالون على المناصب الادارية مثل رئيس مصلحة المستخدمين ورؤساء المكاتب لهذا الفرع هم في رتبهم الاصلية اساتذة ومنه فهم يفتقرون الى ابجديات التسيير واعداد المخطط الموارد البشرية كما قد تكون هذه العملية قسدية تهدف الى عرقلة الرتب الادارية في الوصول الى المناصب العليا و استئثار الفئات التربوية بها

## 2 : مناقشة النتائج في ظل التساؤل الفرعي الاول .

- **ماذا يعني النجاح الوظيفي بالنسبة للموظف الجزائري ؟.**
- مما لا جدل فيه ان للعمل اهمية كبرى بالنسبة للفرد و للمجتمع على حد سواء فهو غاية انسانية وواجب اجتماعي و قيمة دينية خاصة في مجتمعنا الاسلامي فهو يعبر اثبات لحضور الذات ومن خلال المتوسطات الحسابية الخاصة بهذا المحور نلاحظ ان اغلب افراد العينة يتصورون ان العمل اساس للنجاح الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ 4.35 ، يليها العبارة رقم (3) و التي يتصور من خلالها افراد العينة ان استغلال الوساطة و النفوذ ساعد كثيرا في نجاح الاخرين بمتوسط حسابي يقدر ب 2.64 واخيرا تحتل العبارة التي توزع النجاح الوظيفي الى الحظ الترتيب الثالث بمتوسط يقدر ب 2.46 وتعكس هذه النسب و التصورات على الرغم من موافقة الاغلبية على العمل كمعيار للنجاح الوظيفي تدني القيم الموضوعية للنجاح الوظيفي وقد ترجع هذه النتيجة إلى المشاكل المتعلقة بمعايير تقييم الأداء والتي يعاني منها القطاع العمومي و ما ترتب عنه من ظواهر سلبية مثل عدم وضوح معايير التقييم , التحيز المركزية , التساهل والرفق , عدم دقة درجات القياس و جهل المقيمين بطرق استخدامها كل هذه المشاكل بالإضافة إلى أخرى جعلت من عملية تقييم الأداء عملية صعبة وعشوائية لا تعكس التعبير الحقيقي للأداء و قد أحدث هذا تصدع في قيمة العمل لدى الموظف وحلت محلها قيم جديدة تؤمن بالحظ و الوساطة كأساس للنجاح الوظيفي وهذه تعتبر نتيجة طبيعية لنسق القيم السائد في المجتمع الجزائري .
- اما بالنسبة للحظ كوسيلة لبلوغ النجاح فيرجع هذا التصور الى الأفكار و المعتقدات القائمة في المخيال الاجتماعي الجزائري والذي يرجع بعض الظواهر و الأحداث التي لا يجد لها تفسيرات منطقية إلى القوى الروحية مثل الحظ وهذا قد يعكس ما ذكرناه سابقا حول وجود الكثير من تجارب النجاح الوظيفي التي لم تكن نتاجا لتفاعل العوامل والمؤشرات المنطقية للنجاح .
- وعلى الرغم من ان اغلب أفراد العينة ابدو الموافقة على أن العمل هو مفهوم مرادف للنجاح الوظيفي الا انهم ايضا يوافقون بنسب متفاوتة على اهمية الحظ و الوساطة و العلاقات الشخصية في بلوغ النجاح و هذا يؤكد على

تراجع قيمة العمل لدى الموظف الجزائري و اختلال مفهومه فمن ناحية وافق اغلب أفراد العينة على أهمية العمل و إتقانه في بلوغ النجاح ومن ناحية أخرى لم يوافقوا على الممارسات التي تعكس هذه القيمة على ارض الواقع لتبقى العمل قيمة نظرية مجردة في ذهن الموظف الجزائري ولا تعكس واقع الأداء في المؤسسات العمومية الجزائرية .

### 3 : مناقشة النتائج في ظل التساؤل الفرعي الثاني .

#### • ما هي الطرق والأساليب التي يتصورها الموظف كفيلة لتحقيق نجاح وظيفي في الجزائر؟

تتنوع الاساليب المساعدة على بلوغ النجاح الوظيفي بين اساليب شرعية تعتمد على العمل بجد واستثمار الخبرات وتطوير المهارات وسبل غير شرعية مبنية على الوساطة و النفوذ و الصراع حول المناصب ،وفي هذا الصدد ومن خلال البيانات بلغ المتوسط الحسابي لإجابات افراد العينة للعبارة ( رقم 16) أي استخدام العمل كوسيلة لبلوغ النجاح الوظيفي هو 4,18 و انحراف معياري مقدر ب 1,20 يليه المتوسط الحسابي للعبارة رقم (19) حول تطوير المهارات لبلوغ النجاح الوظيفي والذي جاء ايضا ذو دلالة قوية مقدر ب 4,16 و انحراف معياري مقدر ب 1,20 وقد يرجع ذلك الى اقتران اغلب المهام الادارية بالتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الذي يقتضي بالإضافة الى الاجتهاد في العمل التطوير المستمر للمهارات و الامكانيات

اما بالنسبة لاستخدام السبل الغير شرعية لاحظنا من خلال البيانات ان المتوسط الحسابي للعبارة ( رقم 20) أي استخدام الحصول على رضا المسؤول كوسيلة لبلوغ النجاح الوظيفي هو 2,89 و انحراف معياري مقدر ب 1,47, يليه المتوسط الحسابي للعبارة رقم (21) حول اهمية المكانة الاجتماعية في بلوغ النجاح الوظيفي والذي جاء ايضا ذو دلالة متوسطة القوى مقدر ب 2,76 و انحراف معياري مقدر ب 1,38 أما فيما يخص العبارة رقم (22) المتعلقة استخدام النفوذ لتقلد المناصب المفتاحية و بلوغ النجاح الوظيفي ب 2,64 وهو مؤشر متوسط القوة واخير العبارة (23) حول اهمية المنافسة و التفوق على الاخرين كوسيلة في بلوغ النجاح الوظيفي وبلغ المتوسط الحسابي 2,62 وهو مؤشر متوسط القوة ايضا.

### 4: مناقشة النتائج في ظل التساؤل الفرعي الثالث.

#### • ما هي خصائص " الموظف الناجح " بالنسبة للموظف الجزائري ؟

تستخدم المهارات الذهنية في تفسير المواقف وتحليلها و الحكم عليها والتعامل معها وتزداد الحاجة لهذه المهارات كلما اتجه الموظف صعودا في الهرم الاداري وقد افضت المعلومات المجمعة الى ان افراد العينة يوافقون على بشدة على اهمية العبارتين رقم (24 - 25) اي ( اتقان العمل- حسن ادارة الوقت) في بلوغ النجاح الوظيفي حيث بلغت نسبة القبول 65.20 % و 70,5 % على التوالي وهو مؤشر قوي جدا ، تليها العبارة رقم (26) حول التخطيط للاهداف الوظيفية بنسبة قبول تقدر ب 47,3 % وهو مؤشر متوسط الاهمية وهذا قد يرجع الى طبيعة الوظائف التابعة للاسلاك المشتركة التي يتم تسيير المسارات الوظيفية (الترقية، زيادة

الاجر، الحصور الى المناصب النوعية) بشكل تلقائي بالاعتماد على معيار الاقدمية ولا تستدعي وضع خطط للتقدم الوظيفي، فيما بلغت نسبة قبول العبارة (27) حول اهمية الذكاء فلا يرى افراد العينة انه عامل مهم في بلوغ النجاح الوظيفي حيث جاء نسبة القبول ضعيفة نوعا ما مقارنة بسابقتها وقدرت ب 12.1% .

اما بالنسبة الى الخصائص الاجتماعية فتعتبر افراد العينة البيئة التنظيمية احد اهم محددات العلاقات الاجتماعية و الادارية و الاخلاقية داخل التنظيمات فكما كان المناخ التنظيمي مشجع على علاقات اجتماعية ايجابية كلما ساهم ذلك في تحقيق اهداف الفرد و المؤسسة، هذا و يختلف الافراد فيما بينهم من ناحية امتلاك اليات التعامل و استراتيجيات التفاعل مع المشكلات التنظيمية و الاجتماعية والشخصية وتتمثل هذه الليات في التعاون , العلاقات , التفاوض التنافس ... الخ ومما لاشك فيه ان امتلاك الموظف لهذه الليات يساعده على بلوغ النجاح الوظيفي .

ومن خلال البيانات المجمعة من المحور الرابع نلاحظ ان المتوسط الحسابي للعبارات رقم (28) أي اهمية ( التعاون) في بلوغ النجاح الوظيفي هو 2,64 وهو مؤشر متوسط الدلالة مقارنة بالمؤشرات الاخرى فيما جاء المتوسط الحسابي للعبارة رقم (29) والمتعلقة بدور ( العلاقات الشخصية ) في بلوغ النجاح الوظيفي ب 3,71 وهو مؤشر قوى اما العبارة (30) و(31) المتعلقين باهمية ( التفاوض و التنافس) لبلوغ النجاح الوظيفي فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (3,41 و 3,14) على التوالي وهو مؤثر قوى يوحي الاهمية البالغة التي يوليها افراد العينة للمؤشرين في بلوغ النجاح الوظيفي.

كما يتطلب النجاح الوظيفي حالة من الاستقرار النفسي وقدرة عالية في التغلب على الجوانب السلبية التي تؤدي الى تراجع مستوى الدافعية وفي هذا الصدد نلاحظ من خلال البيانات ان اغلب افراد العينة يوافقون بشدة على اهمية العبارات رقم (32 – 33 – 34 – 35) و التي تقيس تمثلات افراد العينة حول اهمية ( المثابرة - الصبر – الثقة بالنفس – الاحساس بالمسؤولية) في بلوغ النجاح الوظيفي وتراوحت المتوسطات بين 3,27 و 3,63 وهذا ينوه الى اهمية الجانب النفسي لدى افراد العينة في خلق الاتزان في المواقف المختلفة و المتعلق بالنجاح الوظيفي / المهني.

##### 5: مناقشة النتائج في ظل التساؤل الفرعي الرابع .

##### • ما هو أقصى طموح يسعى الموظف الجزائري لتحقيقه في العمل ؟ .

يمثل المسار الوظيفي مجموع الخبرات و المهارات المتنوعة التي تتراكم نتيجة تعرض الموظف لمواقف متعدد في العمل و تناوبه على مجموعة من المراكز الوظيفية ويرتبط بكافة قرارات توظيف و تشغيل العاملين والتي تهئ فرص العمل المناسبة و المفيدة المنظمة و يتيح لها الفرصة للاستثمار في الموارد البشرية كما يتيح للموظف تحقيق طموحه المهني سواء كان هذا الطموح ماديا مثل الحصول على اجر اعلى و امتيازات مادية او معنويا في شكل مناصب نوعية ،شكر ،شعور بتحقيق الذات من خلال العمل .

نلاحظ من خلال اجابات المبحوثين حول هذا المحور تغير ترتيب العبارات حيث احتلت العبارة رقم (41) المتعلقة بالأجر المرتبة الاولى من حيث نسبة القبول بمتوسط حسابي يقدر ب 3.98 تليها العبارة وهو مؤشر قوي جدا تليها العبارة رقم (42) المتعلقة ب المكانة الاجتماعية بمتوسط حسابي يقدر ب3.72 و مؤشر قبول قوى ايضا ثم العبارة رقم (44) الخاصة بالرغبة في تحقيق الذات حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,98 وهو مؤشر متوسط مقارنة بالمؤشر الاول و الثاني واخير العبارة(43) والي تتعلق بالرغبة في الحصول على مزيد من السلطة داخل المؤسسة بمتوسط حسابي يقدر ب 2.61.

تنص المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 11- 407 المؤرخ في 29 نوفمبر 2011 والذي يحدد الوطني الأدنى المضمون لمدة عمل قانونية أسبوعية قدرها أربعون ( 40 ) ساعة، وهو ما يعادل 160 ساعة في الشهر بثمانية عشر ألف دينار ( 18.000 ) دج في الشهر، أي ما يعادل 112.5 دينار لساعة عمل واحدة وهو اجر جد متدنى مقارنة باسعار المعيشة و متطلبات الحياة مما يفسر تصدر العبارة الاولى قائمة الترتيب .

ايضا كان لخصائص عينة الدراسة لها دور كبير في ترتيب هذه العبارات خاصة فيما يخص العلاقة بين العبارة رقم (43) المتعلقة بالرغبة في الحصول على مزيد من السلطة و متغير الجنس حيث ان نسبة الاناث قدرت ب68.60% من مجموع افراد العينة وحسب الثقافة و القيم السائدة في المجتمع الجزائري بشكل عام و المجتمع الطرفاوي بشكل خاص يتميز بعزوف المرأة عن تقلد المناصب العليا او السعي خلف الحصول على مساحات واسعة من السلطة داخل التنظيمات .

#### ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات .

لقد اهتمت نظريات الدافعية بوضع تفسيرات علمية للسلوك الإنساني ودراسة تأثيرها على جميع نواحي الحياة الإنسانية بجميع أبعادها الاقتصادية الاجتماعية الشخصية و المهنية وسنحاول من خلال هذه المناقشة اعطاء تفسيرات لنتائج الدراسة من خلال النظريات التي تم التطرق اليها في الفصل الثالث من هذه الدراسة :

- لقد ارتبط مفهوم الدافعية لدى " تايلور" بالمحفزات المادية وهذا على اعتبار ان العامل رجل اقتصادي يحفز بطريقة وحيدة وهي الاجر وفي هذا الصدد لاحظت الباحثة ان الاجر هو المحفز الوحيد للعمل بمدرية التربية حيث يلتزم العمال بمهامهم خوفا من الخصم وهو الاجراء الاكثر اتباعا من طرف الادارة لضبط العمل وفرض النظام داخل المؤسسة ، اما فيما يخص المراقبة و الاشراف يخضع عمال المديرية الى الرقابة و الاشراف المستمر الاشراف وينحصر دورهم في تنفيذ الاوامر و التعليمات الصادرة اليهم من مستويات الادارة العليا وهذا يعتبر احد اكبر عوائق تحقيق النجاح الوظيفي على اعتبار ان مفهوم النجاح اقترن لدى عديد افراد العينة بالإبداع و الابتكار و التميز في العمل .

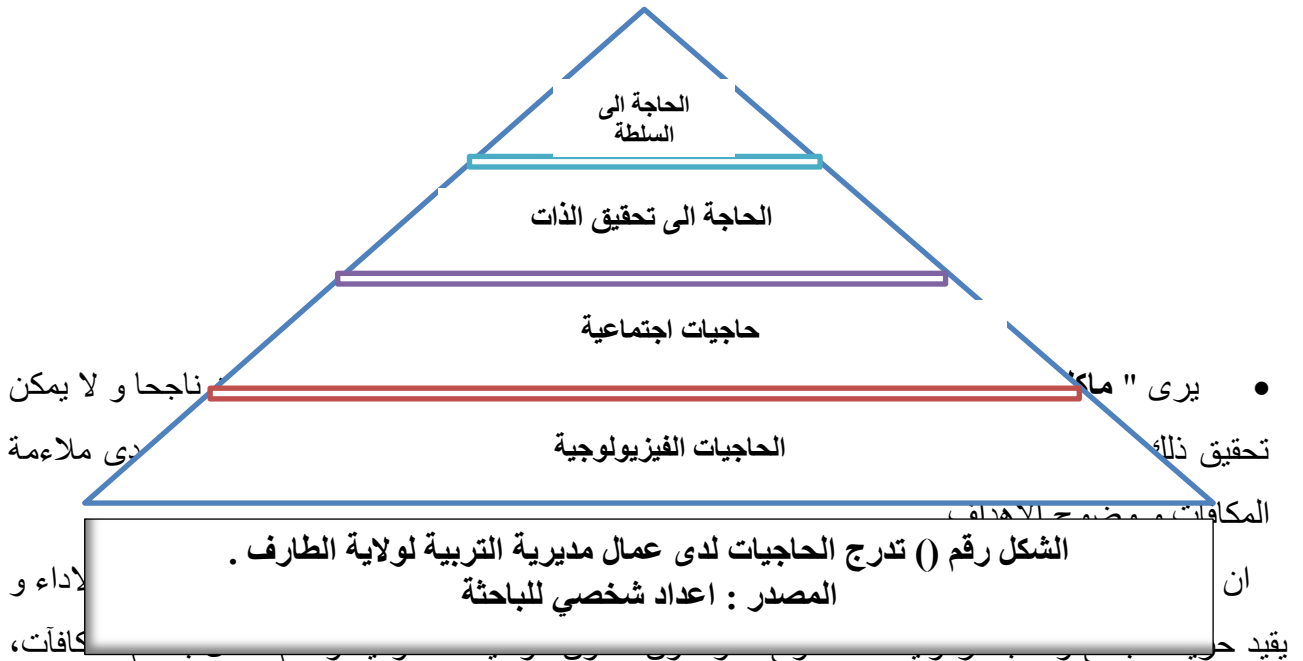
- اهتمت مدرسة العلاقات الانسانية بالعلاقات التنظيمية ومدى توفير المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل واشباع حاجيات الافراد وتحقيق الاهداف التنظيمية ومن خلال المشاهدات الميدانية والنتائج الي توصلت اليها الدراسة لاحظت الباحثة ان المديرية تفتقر للنظرة التقييمية لقدرات الموظفين وطاقاتهم

وامكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجياتهم ولا تستغل الجانب الانساني في تحفيزهم على العمل ودفعهم نحو تحقيق النجاح الوظيفي .

كما لاحظنا وجود جماعة غير رسمية تأثر بشكل مباشر على اصدار القرارات وكيفية .

• وقد قدم " ماسلو" من خلال نظريته مفهوما جديدا للتصاعد الهرمي للسلطة أو السيطرة إذ أن حاجيات الذات الأرقى ( تحقيق النجاح الوظيفي ) لا تظهر حتى يتم إشباع حاجيات أخرى أكثر غالبية و سيطرة من خلال البيانات التي تم جمعها من محاور الاستمارة يتضح أن اغلب أفراد العينة يؤكدون أن حجم الامتيازات التي يحصل عليها الموظف تعكس مدى بلوغه للنجاح الوظيفي .

كما يتضح أن أهم هذه الامتيازات حسب تصور الموظف الجزائري هي الحصول على اجر مرتفع و يرجع هذا التصور إلى تدني أجور موظفي المؤسسات العمومية مقارنة بالقطاعات الأخرى و يمكن القول أن اغلب أفراد العينة لم يتجاوز الدرجة الأولى لسلم ماسلو للحاجيات أي لم يحققوا إشباع الحاجيات البيولوجية وقد وضعت الباحثة تصر هرمي لتدرج الحاجيات لدى افراد العينة استنادا على اجاباتهم على العبارات ( ) وقد جاء كالتالي:



كذلك الطابع البيروقراطي المميز للمؤسسة العمومية الجزائرية وما نتج عنه من الالتزام الحرفي بالنصوص و اللوائح التنظيمية التي أدت بدورها إلى التكرار الثابت للأنشطة والمهام اثر بشكل مباشر و سلبي على دافعية العمال نحو التميز والابتكار خوفا من التعرض للعقوبات نتيجة خرق القواعد و التعليمات.

• أن النزعة لتحقيق النجاح في نظر " اتكنسون " ترتبط بدرجة صعوبة المهمة الموكلة الى الفرد فالأشخاص ذوي الدافعية المرتفعة للإنجاز يميلون لأداء المهمات المتوسطة الصعوبة ذلك كونهم يدركون أن

النجاح في المهمات السهلة جدا لا يتبعه إحساس بالفخر، وعلى مستوى مديرية التربية توجد عديد المهمات الصعبة والتي تحتاج الى نوع من الحنكة والسرية مثل تسيير الامتحانات الوطنية خاصة البكالوريا و ما يتخللها من تجاوزات في السنوات الاخيرة ، لكن هذه المهمات تسيير بمركزية شديدة حيث يتم متابعتها متابعة دقيقة من طرف المسؤول الاول للمؤسسة ولا يمنح امتياز الاشراف على مثل هذه المهمات على اساس الكفاءة وانما هي حكر على نفس الافراد منذ اكثر من 15 سنة اما باقي المهام فهي مهام روتينية وسهلة قد لا تثير اي رغبة لدى الموظفين في بلوغ النجاح الوظيفي .

- عزز " واينر" ما توصل اليه كل من " ماكليلاندا" و " اتكنسون" في مجال الدافعية و توصل الى ان تحديد الأسباب التي تؤدي الى الفشل في اداء مهمة معينة تتضمن اربعة عوامل اساسية هي: ضعف القدرة و الجهد و الحظ السيء و صعوبة المهمة، وحسب اجابات المبحوثين اقرت نسبة معتبرة منهم ان الحظ و الجهد يلعبان دورا هام في بلوغ النجاح .

- تقوم نظرية " العدالة " على مدى شعور الفرد بالعدالة و الإنصاف في معاملة المنظمة له اما من ناحية تناسب الاجر مع الجهد المبذول او من ناحية ما يحصل عليها الفرد مثل الترقية و الشكر و الحافز المادي و المعنوي وغيرها في مقابل اسهاماته التي تتمثل في الجهود و الخبرة العمل و الجودة . ويفترض حسب "ستاسي آدمز" ان تحقيق العدالة من هذه الناحية يعد دافعا قويا لتحقيق النجاح الوظيفي ، و من خلال نتائج الدراسة و المشاهدات الميدانية وككل المؤسسات التي تخضع لقانون الوظيفة العمومية لا حظت الباحثة كثير الممارسات و التي من شأنها تثبيط دافعية العمال و اندفاعهم نحوى تحقيق النجاح الوظيفي اهم هذه الممارسات :

- ✓ الترخيص لبعض الموظفين بعدم التوقيع على كشف الحضور اليومي .
- ✓ عدم وجود عدالة في توزيع اعباء العمل حيث ان بعض الموظفين لديهم فقط مهام موسمية تتعلق اما بتحضير الدخول او الاشراف على الامتحانات الرسمية اخر السنة الدراسية فيما يعاني البعض الاخر من كثرة المهام التنفيذية طوال السنة .

- ✓ الترخيص لبعض الموظفين مغادرة العمل قبل نهاية الدوام وبقاء البعض الاخر الى ما بعد نهاية الدوام.
- ✓ استثناء بعض الموظفين من المداومة في عطلة الاسبوع اثناء الامتحانات الرسمية .

1- لقد قدم " لوك ولاثام " من خلال نظرية المشاركة بالأهداف نموذجا تفسيريا مفاده ان سلوك الانسان في العمل محكوم بالأهداف المسطرة فكلما كانت تلك الأهداف واضحة و متوافقة مع مستوى الطموح و المهارات التي يمتلكها الفرد فيكون بذلك قادرا على إنجازها, ويكون قد شارك في وضعها كلما كانت دافعيته أكبر لتحقيقها من خلال المعلومات المقدمة من طرف المبحوثين لاحظت الباحثة ان مستوى طموح الموظفين بالمديرية يميل في اغلبه الى الجانب المادي وهذا يرجع الى تدني شبكة الاجور بالقطاع اضافة الى وجود ممارسات تنم عن

مستوى عالي جدا من المركزية في اتخاذ القرار و تحديد الاهداف ومن اهم المؤشرات الدالة على وجود الظاهرة:

- ✓ تجريد رؤساء الفروع من صلاحياتهم واحكارها من طرف رؤساء المكاتب و رؤساء المصالح .
- ✓ صعوبة الاتصال.
- ✓ اعدام الاعلانات على اللوحات الجدارية المخصصة لها.
- ✓ وجود جدار فاصل بين الطابق الذي يوجد به مكتب المدير و بين باقي المبنى الاداري مع وجود حاجين لتسليم واستلام الوثائق الادارية المودعة للإمضاء من قبل الموظفين .
- ✓ عدم وجود اثر واضح لعملية تفويض الصلاحيات من الهرم الى القاعدة .

### ثالثا : النتائج العامة للدراسة .

1. يتصور الموظف الجزائري ان الامتيازات المادية هي أكثر المؤشرات التي تعكس بلوغ النجاح الوظيفي .
2. لا يتصور الموظف الجزائري أن النجاح الوظيفي مفهوم يرتبط بالابتكار أو بالإبداع في حل مشكلات العمل وانما يرتبط ايضا بمفاهيم غير موضوعية مثل الحظ والوساطة .

3. تصدع قيمة العمل لدى الموظف الجزائري ليبقى مجرد قيمة نظرية مجردة لا تعكس الممارسات الموجودة على أرض الواقع .
4. يتصور الموظف الجزائري ان النجاح الوظيفي/ المهني يتطلب خصائص ومهارات اجتماعية مثل التعاون و التفاوض والقدرة على بناء شبكة قوية من علاقات الاجتماعية ويرفض ان يكون للخصائص الذاتية مثل الذكاء دورا هاما في تحقيق النجاح الوظيفي .
5. يعتبر الموظف الجزائري العوامل المتعلقة بالبيئة التنظيمية العائق الاكبر امام تحقيق النجاح الوظيفي رغم توفر العوامل الذاتية المساعدة على ذلك مثل: الكفاءة ، القدرة على حل المشكلات ،حسن ادارة الوقت ،القدرة على التفاوض و التواصل مع الاخرين ...الخ.
6. تراجع المنظومة القيم و المعايير الراسخة في الإدارة الجزائرية و التأسيس لقيم جديدة مثل (الحظ ، الوساطة و النفوذ، العلاقات الشخصية) و لا تؤمن بالمعايير الموضوعية كوسيلة لتحقيق النجاح الوظيفي
7. التصورات الموجودة لدى الموظف الجزائري حول مفهوم النجاح الوظيفي تركز لبروز القيم الفردية و المادية على حساب القيم المعنوية و الروحية و المجتمعية وهذا يعد استجابة طبيعية لنسق القيم السائدة في المجتمع الجزائري.
8. يميل الموظف الجزائري الى تحقيق طموحات تتعلق بالجانب المادي و تحسين مستوى المعيشة .

### خلاصة الفصل

كما ذكرنا سابقا أن النجاح الوظيفي يتوقف على ما يمتلكه الموظفين من قيم شخصية وجماعية تمكنهم من التفوق فيما يقومون به من أعمال هذا وتلعب المتغيرات التنظيمية و الاساليب الادارية التي تتبعها المنظمة و الاسس المعتمدة في تحديد الصلاحيات و المسؤوليات المتاحة لمختلف المستويات التنظيمية وسبل اتخاذ القرار عند ظهور المشكلات الادارية او التقنية وما ينتج عنها من ضغوط مهنية من شأنه ان يؤثر ايجابا او سلبا او ايجابا على الرغبة في النجاح الوظيفي

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية و تحليلها في ظل تساؤلات الدراسة و ايضا على ضوء مختلف نظريات الدافعية يمكن القول أن الصور المجمع في ذهن الموظف الجزائري فيما يتعلق بتحديد مفهوم للنجاح الوظيفي و سبل و الوسائل الكفيلة بتحقيقه هي صور تعكس تصدع منظومة القيم و المعايير الاجتماعية و التي يمكن أن توجه سلوكه بمنحى لا يخدم الأهداف التي تسعى المؤسسة العمومية إلى تحقيقها.

او بلوغه وقد لاحظت الباحثة من خلال المعاينات الميدانية لمكان الدراسة وجود بعض الظواهر السلبية التي قد تكون عائق حقيقي في تحقيق النجاح الوظيفي ومبرر منطقي للإجابات المبحوثين مثل المركزية الشديدة في اتخاذ القرار و انعدام العدالة التنظيمية وسوء الاتصال وهذا يبرر اعطاء الموظفين الأولوية



لقد أصبح المسار الوظيفي من المواضيع التي تحتل أهمية كبيرة بالنسبة للموظف و المؤسسة على حد سواء، ذلك لأنه يعكس طموحاتهم وآمالهم التي جعلوها هدفا لحياتهم الوظيفية لذلك اصبح تطويره أمرا ضروريا نظرا للتغيرات في بيئة العمل، ذلك كون يؤمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات المطلوب من ناحية ويؤمن للأفراد تلبية حاجياتهم وتحقيق اشباعاتهم الوظيفية .

وعلى الرغم من التدابير المتخذة من طرف أصحاب القرارات وتخصيص ميزانيات هائلة لدفع عجلة تنمية وتطوير المسارات المهنية للموارد البشرية سواء على الصعيد العربي أو المحلي لا تزال هذه العملية تتسم بالبطء و التذبذب نتيجة وجود العديد من المعوقات والعراقيل التي تحول دون تحقيق الأهداف, ليصبح هذا التأخر و التذبذب سبب يدفع الكثير من الافراد الذين يبحثون عن فرص للتقدم بشكل اسرع في حياتهم الوظيفية الى التفكير بطريقة مختلفة فغالبا ما يلجأ الكثيرون منهم الى قيادة حياتهم نحو النجاح خارج المسارات الوظيفية التقليدية التي ترسمها المؤسسة .

وقد حاولنا خلال هذه الدراسة الوصول الى مجمل الاحكام و اخيرا نتقدم بمجموعة من النصائح و التوصيات التي تساعد الموظف على بلوغ النجاح الوظيفي:

- ان الفشل في كثير من الاحيان ليس انعكاسا لانعدام الكفاءة و انما قد يكون فرصة لتعلم مهارات جديدة
- اذا لم تتمكن من تحفيز اهداف كبيرة ركز على المكاسب الصغيرة لان تجميعها سيساعدك حتما على ان تضمن مستوى مقبول من الثقة بالنفس و الدافعية
- فكر بطريقة مختلفة كيف تحقق نجاحك خارج المسارات التقليدية للمؤسسة و حاول التغلب على مخاوفك من تجريبية الافكار الجديدة
- الملل يؤدي احيانا الى الفشل لذلك اجعل من عمالك الشاق و المتعب وسيلة للشعور بالنشوى و التغلب على التحديات .

## قائمة المراجع

### أ - الكتب باللغة العربية

1. Harvard Business Review, Daniel Goleman, Jon R. Katzenbach, W. Chan Kim, Renée A. Mauborgne, عن إدارة الناس: إن لم تقرأ أي شيء عن إدارة الناس، فيكفيك قراءة هذا الكتاب، العبكان للنشر و التوزيع المملكة العربية السعودية، 2016، ص 11.
2. إبراهيم عبد الله و حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
3. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة.
4. احمد جابر حسنين علي، الاحباط الاداري، دار المنهل للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
5. احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت، لبنان، 1986.
6. احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1986.
7. أحمد عبد اللطيف أبو أسعد، علم نفس النمو، دار المنهل، عمان، 2011.
8. احمد عبد المنعم حسن، اصول البحث العلمي، المكتبة الأكاديمية، مصر، 1996.
9. أحمد عبد المنعم حسن، أصول البحث العلمي، مكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996.
10. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
11. أحمد محمد الزعبي، أسس علم النفس الاجتماعي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. أحمد محمد الزعبي، أسس علم النفس الاجتماعي، دار الحرف العربي للنشر و التوزيع، بيروت، 1994.
13. ارتور شبنهاور، العالم إرادة وتمثل، ترجمة سعيد توفيق، المجلد الأول، ط1، المجلس الأعلى للثقافة، مصر، 2006.
14. انور الشرقاوي، التعلم نظريات وتطبيقات، الانجلو مصرية، القاهرة، 1991.
15. إيمان عباس الخفاف، الذكاء الانفعالي: تعلم كيف تفكر انفعاليا، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
16. بلقاسم سلاطونية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2013.
17. توفيق إبراهيم حسنين، النظم السياسية العربية والاتجاهات الحديثة في دراستها، بيروت مركز دراسات الوحدة العربية، 2002.
18. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعترف للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 153.
19. خالد بن محمد الرابعي، عادات العقل و دافعية الإنجاز، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الاردن.

20. خالد كاظم اب ودوح، النخب الاجتماعية في مصر، النخبة للطباعة و النشر، مصر، 2016.
21. خبراء المجموعة العربية للتدريب ، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة 2013.
22. خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب ، توزيعات المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012.
23. خليل أحمد خليل، المرأة العربية وقضايا التغيير، دار الطليعة للنشر ، لبنان، 2011.
24. راضية بوزيان ، التربية و المواطنة واقع ومشكلات ، مركز الكتاب الاكاديمي ، الجزائر .
25. رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري للنشر و التوزيع الأردن، 2014.
26. راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002.
27. رولاند ج. كوتمان ، إدارة الجودة الهندسية الشاملة ، ترجمة عادل بلبل ، مكتبة الأكاديمية ، القاهرة 1994،
28. زكريا الدوري وزملاؤه، مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان ، 2011.
29. زكي محمد هاشم ، أساسيات الإدارة ، ذات السلاسل للنشر والتوزيع ، الكويت ط1 ، 2001.
30. سامي محسن الختاتنة ، علم النفس الاداري ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
31. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة : الجودة الشاملة ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ، 2013.
32. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008.
33. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان، 2008.
34. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2004.
35. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 2004.
36. سوسن شاكر مجيد ، اسس بناء الاختبارات و المقاييس النفسية و التربوية ، دار المنهل ، عمان ، 2013.
37. شبلي اسماعيل السويطي، واقع الابداع الاداري لدى ادارة المصارف العاملة في الضفة الغربية ، جامعة القدس ، فلسطين.
38. شهناز بن ملوكة ، التمثلات الاجتماعية من الابعاد النظرية الى نظرية النواة المركزية .

39. صلاح عبد القادر النعيمي, الادارة, البازوري للنشر و التوزيع, 2016.
40. صهيب كمال و عساف الافاء, الادارة و التخطيط التربوي, دار المنهل للنشر و التوزيع, عمان .
41. صهيب كمال و عساف الآغا, الإدارة و التخطيط التربوي , الجنادرية للنشر و التوزيع , غزة , 2015.
42. عائشة يوسف الشميلي ,برنامج تحسين الاداء ,دار المنهل ,بيروت ,2017.
43. عبد الباري درة و زهير الصباغ ,ادارة القوى البشرية ,دار الندوى للنشر التوزيع , عمان ,1989.
44. عبد اللطيف محمد خليفة ,الدافعية للإنجاز ,دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ,القاهرة ,2000.
45. عبد اللطيف محمد خليفة ,الدافعية للإنجاز ,دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ,القاهرة ,2000.
46. عبد اللطيف محمد خليفة ,الدافعية للإنجاز, دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ,القاهرة ,2000.
47. عبد الله الحسيني, قصة الإدارة و الإدارة في الاسلام ,المكتبة الأكاديمية ,مصر ,2011.
48. عبد الله فتحي , اثر القنوات الفضائية في القيم الاجتماعية و السياسية ,دار المنهل , عمان , 2013.
49. عثمان حسن عثمان , المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية , منشورات الشهاب , باتنة , ، 1998 .
50. عزات كريم العدوان ،العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية، دار حامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2013.
51. عزيز القاديلي, الصورة، الإنسان والرواية: عبد الرحمن منيف في "شرق المتوسط" مرة أخرى, دار التنوير للطباعة والنشر، بيروت- لبنان ، 1994.
52. عزيز القاديلي, الصورة، الإنسان والرواية: عبد الرحمن منيف في "شرق المتوسط" مرة أخرى.
53. عطية حسين أفندي, تمكين العاملين " مدخل للتحسين والتطوير المستمر", المنظمة العربية للتنمية الإدارية ,القاهرة , 2003.
54. على السلمي , ص 320.
55. عواطف محمود خضرة, التوجيه و الإرشاد التربوي المعاصر, الاكاديميون للنشر و التوزيع, الاردن ,2014,
56. فاروق عبدو فيله و محمد عبد المجيد ,السلوك التنظيمي و ادارة المؤسسات التعليمية ,دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان 2005.
57. فايز عبد الرحمن الفروخ ،التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع الاردن ، 2010.
58. فتحي حسن ملكاوي, بحوث المؤتمر التربوي: مؤتمر نحو بناء نظرية تربوية إسلامية معاصرة ,الشركة الجديدة للطباعة و النشر, عمان , 1991.

59. فضيل دليو ، دراسات في المنهجية ( سلسلة دروس جامعية )، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000.
60. قيس محمد علي و وليد سالم حموك ، الدافعية العقلية، مركز دبيونو لتعليم التفكير، دبي، 2014.
61. كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الإجماع المهني ، دار غريب القاهرة ، مصر، 2001.
62. المجموعة العربية للتدريب و النشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني ، القاهرة ، 2014 .
63. المجموعة العربية للنشر و التوزيع ، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب ، دار المنهل ، مصر، 2013،
64. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015.
65. محمد الفاتح محمود المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، الاردن، 2016 .
66. محمد حسن الهواسي و حيدر شاكر البرجنجي ، مبادئ علم الإدارة الحديثة ، مطبعة ابن العربي بغداد .
67. محمد صادق إسماعيل، الفساد الإداري في العالم العربي: مفهومه وأبعاده المختلفة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2014.
68. محمد عبد الفتاح صادق ، الطاقة الايجابية مفتاح نجاحك، وكالة الصحافة العربية ، مصر ، 2019 .
69. محمد عبد المنعم شعيب، إدارة المستشفيات- منظور تطبيقي، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014 .
70. محمد عبد المنعم شعيب، دارة المستشفيات: منظور تطبيقي - الإدارة المعاصرة -المدير المعاصر ، دار النشر للجامعات، 2014، مصر.
71. محمد محمد عويضة، علم النفس الاجتماعي ، دار الكتب العلمية ،بيروت ، 1996.
72. مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012.
73. مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ،مؤسسة الوراق ، ط1 ، عمان، 2000.
74. مصطفى حسن باهي و امينة شلبي ، الدافعية نظريات وتطبيقات ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 1999.
75. معصومة علامة ،اقرأ شخصيتك تكن ناجحا في الحياة ، دار القلم ، دمشق، 2016.
76. منال أحمد البارودي ، الطرق الإبداعية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات، 2015.
77. منى خويص، وجوه القائد ، دار الساقى للنشر و التوزيع، بيروت ، 2011.
78. الناصر المكني، الإسلام والدستور، منشورات مجمع الأطرش للكتاب المختص ،تونس، 2014.
79. نبيهه صالح السامراتي ، مقدمة في علم النفس ،دار زهران للنشر و التوزيع ،الاردن، 2014 .
80. هانى الجزائر، الامن النفسي و تعاطي المخدرات لدى المراهقين ،مكتبة جزيرة الورد ، القاهرة ، 2011.

81. هنري سميث, تكنولوجيا ادارة المشروعات الهندسية, دار زهران, عمان, 2009.
82. هوارى أحمد مجيد , الأمراض النفسية, الجنادرية للنشر و التوزيع, الاردن, 2016.
83. وليام ولامبورت , علم النفس الاجتماعية, ترجمة سلوى الملا , دار الشروق , ط1, القاهرة, 1993.
84. وليد سالم محمد , مؤسسة السلطة و بناء الدولة – الأمة, الاكاديميون للنشر و التوزيع, الاردن, 2014.
85. ويلفريد بيترسون , فن الحياة في ثلاثة وعشرون مقالة, ترجمة هدى حمدان , دار العبكان, المملكة العربية السعودية , 2008.
86. يوسف حجيم الطائي وآخرون, إدارة الموارد البشرية, مدخل استراتيجي متكامل. دار الوراق للنشر والتوزيع, عمان, 2006 .

## ب - المذكرات و الرسائل .

1. أحمد عودة عبد المجيد عودة ,التدوير الوظيفي وعلاقاته بأداء العاملين ,مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ,جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
2. بولهواش عمر, ' تصور الحاجيات في إطار سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس , كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة منتوري قسنطينة, 2005.
3. حمود سعيدة ,برامج التشغيل والقوى العاملة, رسالة ماجستير منشورة في علم اجتماع التنمية , كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ,جامعة محمد خيضر ,باتنة, 2006: 1. معطي منوبية, دافع النجاح و النشاط الميتمعرفي في حل المشكلات " مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير تخصص علم النفس تنظيم و عمل , جامعة الجزائر, 2002 .
4. خروبي يزاره عمر, إصلاح المنظومة الصحية في الجزائر(2009-1999),رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية,الجزائر, 2011.
5. سيدي صالح صبرينة ,أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية, الجزائر , دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدنر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد , جامعة سطيف 2 ,الجزائر , 2015.
6. شتيوي سليم , تشخيص أسباب النجاح و الفشل لدى المقاولين الخواص في قطاع بناء الأشغال العمومية ,مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس الاجتماعي , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة بوزريعة , الجزائر , 2010.
7. شهناز بن ملوكة , التمثلات الاجتماعية من الابعاد النظرية الى نظرية النواة المركزية .
8. عفاف سراي, المكانة الاجتماعية للمعلم في المجتمع المحلي, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع,جامعة بسكرة ,الجزائر , 2016.

9. عماد لعلاوي , مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم للعمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية , اطروحة دكتوراه تخصص علم النفس تنظيم وعمل , جامعة قسنطينة , 2011 .
10. قهار صبرينة, تأثير مراكز التحكم والجنس على تجارب النجاح و الفشل, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العيادي بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , قسم علم النفس وعلوم التربية , جامعة الجزائر , 2002.
11. ناصر بن فهد ناصر المدرع, التدوير الوظيفي و علاقته بأداء العاملين ,رسالة مقدمة لاستكمال إجراءات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ,كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية , الرياض , 2014 .

### ج- المجالات و الدوريات .

1. : وادي رشدي، ماضي كامل، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات، ع 2، غزة، 2007.
2. ألعقبي الأزهر، المراكز و الادوار الاجتماعية و محدداتها الثقافية في النظام الاسري العربي ،مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ،العدد الثامن ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2012.
3. سوسن جواد حسين, القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي , مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد الخامس والسبعون, 2009.
4. عبد القادر خريش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزبي ، مجلة جامعة دمشق-المجلد 27 -العدد الأول ، دمشق، 2011.
5. مالك فضيل عبدالله القرشي, النجاح المهني وعلاقته بجودة الحياة لدى المرشدين التربويين , بمجلة كلية التربية, جامعة واسط , العدد 26 .

### ثانيا : المراجع الاجنبية .

1. Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless
2. Borgi ramzi , *Les compétences nécessaires pour la réussite dans l'exercice libéral de la profession d'expert-comptable* , Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable , Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de Sfax , Tunisie ,2007 .
3. career world. *Journal of Organizational Behavior*.
4. Derr, C.B. 1986. «Five definitions of career success : implications for relationships », *International applied psychology*.

5. Derr, C.B. 1986. «Five definitions of careersuccess : implications for relationships », International appliedpsychology.
6. Duveen, G., Lloyd, B. (Eds.) 1990. Social representations and the development of knowledge. Cambridge, Cambridge University Press .
7. Frantz- sami kohl, les représentation social de la schizophrénie , Masson, paris ,2006 .
8. Isabelle Fortier et Francine Harel Giasson ,Femme et gestion . Revue Recherches feminists, vol. 20, no 1, 2007
9. Khalil Aït Saïd, Le succès de carrière perçu par les cadres : l'importance des critères ubjectifs , These presentee pour obtenir le grade de docteur de Université de Bordeaux 2018.
10. Marthe Christine Immongault et Claire Lapointe, représentations sociales de la réusait scolaire Revue des sciences de l'éducation, Volume 43, numéro 1, 2017
11. N. roussiau et ch .bonardi ,les représentations sociales , mardaga éditeur ,Belgique ,2001.
12. Sillamy (N), dictionnaire encyclopédique Bordas 1980 .

## التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية للدراسة

استلزم موضوع البحث طرح الإشكال الآتي: ما هي التمثلات الاجتماعية للنجاح الوظيفي لدى

الموظف الجزائري؟

وعلى ضوء هذا التساؤل المركزي ومن اجل الإجابة عليه تم صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- 1- ماذا يعني النجاح الوظيفي بالنسبة للموظف الجزائري (هل هو الإبداع والابتكار ، التميز الكفاءة والاعتراف أم هو رضا المسؤول عنه، الوصول إلى أعلى المناصب، الحصول على امتيازات....).
- 2- ما هي الطرق والأساليب التي يتصورها الموظف كفيلة لتحقيق نجاح وظيفي في الجزائر، أي كيف يمكن ضمان الوصول إلى أعلى المناصب في المؤسسة؟
- 3- ما هي خصائص أو نموذج " الموظف الناجح " بالنسبة للموظف الجزائري؟
- 4- ما هو أقصى طموح يسعى الموظف الجزائري لتحقيقه في العمل؟ .

المحور الاول : خصائص العينة .

1- الجنس : ذكر  انثى

2- السن : ..... سنة .

3- المستوى التعليمي : ابتدائي  اساسي  ثانوي  جامعي

4- الاقدمية .....سنة

5- الرتبة : عون تنفيذي  مشرف  اطار

### المحور الثاني : مفهوم النجاح الوظيفي .

الرقم	العبارات	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق
6	العمل اساس النجاح الوظيفي			
7	الحظ اساس النجاح الوظيفي			
8	الوساطة و النفوذ اساس النجاح			
7	النجاح الوظيفي هو الحصول على المزيد من السلطة			
8	النجاح الوظيفي هو الحصول على منصب مهم			
9	النجاح الوظيفي هو الحصول على الاجر المرتفع			
10	النجاح الوظيفي هو القدرة على حل مشكلات العمل			
11	النجاح الوظيفي يكمل النجاح الشخصي			
12	النجاح الوظيفي يكمل النجاح الاجتماعي			
13	ان النجاح الوظيفي هو نتاج مجهود فردي			
14	ان النجاح الوظيفي هو نتاج مجهود جماعي			
15	ان النجاح الوظيفي نابع من عوامل تتعلق بالفرد			
16	ان النجاح الوظيفي نابع من عوامل تتعلق بالمؤسسة			

## المحور الثالث : تصورات العينة حول السبل الكفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي / المهني

الرقم	العبارات	موفق	موافق الى حد ما	غير موافق
17	لتحقيق النجاح الوظيفي يجب اجتهد كثيرا في عملي .			
18	لتحقيق النجاح الوظيفي يجب ان احصل على رضا المسؤولين .			
19	لتحقيق النجاح الوظيفي يجب ان اهتم بمكانتي الاجتماعية .			
20	الناجح هو الذي يستغل نفوذه لتحقيق هدفه الوظيفي .			
21	الناجح هو الذي يستغل غيره لتحقيق هدفه الوظيفي .			
22	الناجحون هم الذين يركزون على التفوق على زملائهم في العمل .			
23	الناجحون هم الذين يركزون على التفوق في المهام التي توكل اليهم .			
24	لتحقيق النجاح لابد من تلقي تكوين .			
25	لتحقيق النجاح الوظيفي لابد من تحسن مهاراتي بنفسي .			
26	لتحقيق النجاح يجب ان تستغل كل الفرص الممكنة .			
27	لتحقيق النجاح يجب ان اتميز في عملي .			

## المحور الثالث : تصورات العينة حول خصائص الموظف الناجح

الرقم	العبارات	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق
28	لكل مجتهد نصيب			
29	الموظف الناجح هو الذي يتقن عمله			
30	الموظف الناجح هو الذي يحسن ادارة الوقت			
31	الموظف الناجح هو الذي يترى ويخطط لأهدافه الوظيفية			
32	الموظف الناجح هو الذي يكون علاقات عمل جيدة			

			الموظف الناجح هو الذي يتقن مهارات التواصل	33
			الموظف الناجح يتقن فن التفاوض	34
			الموظفون الناجحون لديهم اخلاق عالية	35
			الثقة بالنفس اساس النجاح	36
			النجاح يتطلب الكثير من الصبر	37
			الموظف الناجح مثابر	38
			الموظف الناجح هو الذي يندفع لتحقيق اهدافه الوظيفية	39
			الموظف الناجح متعاون مع غيره	40
			الانكفاء ينجحون اكثر من غيرهم	41
			الموظف الناجح هو الموظف يجدد طريقة عمله باستمرار	42
			احب ان تكون المهام التي اكلف بها صعبة	43

#### المحور الرابع : الطموح الذي يسعى الموظف الجزائري الى تحقيقه

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق
44	لدي مهارات تؤهلني لشغل وظيفة افضل من التي اشغلها حاليا		
45	انا اسعى لتحسين مهاراتي وقدراتي في العمل		
46	احب ان اشغل وظيفة إشرافيه		
47	لا احب تحمل المسؤولية		
48	لديا اهداف في عملي اسعى لتحقيقها		
49	خطت سابقا للحصول على مناصبي الحالي		

			احب ان تكون المهام التي اكلف بها سهلة	50
			لا اهتم اذا فشلت في عملي	51
			لديا فكرة واضحة عن مستقبلي الوظيفي	52
			ارغب ان في الحصول على تكوين لتحسين قدراتي	53
			افتقر لبعض المهارات اللازمة لتحقيق اهدافي في العمل	54
			اسعى الى الترقية في عملي للحصول على اجر اعلى	55
			اسعى الى الترقية في عملي لتوسيع صلاحياتي	56
			اسعى الى الترقية من اجل تحسين وضعي الاجتماعي	57
			احب تقديم افكار جديدة في عملي	58
			انا راضي عن منصبي الحالي	59
			احب ان اكون ناجحا	60

## الملحق رقم 02

الاسم واللقب : علام عتيقة .  
الرتبة العلمية : طالبة دكتوراه  
- تخصص علم اجتماع  
المؤسسة البحثية : جامعة باجي مختار- عنابة .  
البريد الالكتروني : [allematika@gmail.com](mailto:allematika@gmail.com) .  
استمارة بحث موجهة الى السيد : .....  
الرتبة العلمية : .....  
التخصص:.....  
المؤسسة البحثية : .....  
البريد الالكتروني : .....

## الموضوع : طلب تحكيم استمارة بحث لاستكمال اجراءات الحصول على شهادة دكتوراه

بعد التحية العطرة يشرفني ان اتقدم الى سيادتكم بهذا الملف و الذي يضم مجموعة من العناصر الضرورية من اجل تحكيم استمارة بحث جاء تحت عنوان التمثلات الاجتماعية للنجاح الوظيفي / المهني لدى الموظف الجزائري.  
نرجو من سيادتكم وضع الملاحظات و التعديلات التي ترونها بلون مغاير اخير لا يسعنا الا ان نتقد الى شخصكم الشكر و التقدير.

## توقيع الاستاذ المحكم

## الملحق رقم 01

الجزائريّة الديمقراطيّة الشّعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
كلية الادب و العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



استمارة بحث لاستكمال اجراءات الحصول على شهادة دكتوراه تحت عنوان :

# التمثلات الاجتماعية للنجاح الوظيفي/ المهني لدى الموظف الجزائري

## دراسة ميدانية بـمديرية التربية لولاية الطارف

مذكرة لنيل شهادة الدكتوراء في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية

تحت اشراف :أد / فريحة محمد كريم

من اعداد الطالبة : علام عتيقة .

اخي الموظف اختي الموظفة يسعدني ان اتقدم اليكم بهذه الاستمارة للاطلاع على آرائكم حول موضوع البحث السالف الذكر, ونرجو منكم قراءة الاسئلة بتأني والاجابة على كل الاسئلة بوضع علامة x امام الخيار الذي تراه مناسب .

ملاحظة :

تحضى المعلومات المصرح بها بكامل السرية و تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية 2019/2018



## \*\*\* الاستمارة \*\*\*

المحور الاول : خصائص العينة .

- 1- الجنس : ذكر  انثى
- 2- السن : ..... سنة .
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي  اساسي  ثانوي  اعمي
- 4- الاقدمية .....سنة
- 5- الوظيفة : عون تنفيذي  مشرف  اطار

6- عدد الترقيات: .....

### المحور الثاني : مفهوم النجاح الوظيفي .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
7	العمل اساس النجاح الوظيفي					
8	الحظ اساس النجاح الوظيفي					
9	الوساطة و النفوذ اساس النجاح					
10	النجاح الوظيفي هو الابداع و التميز					
11	النجاح الوظيفي هو الحصول على اجر مرتفع					
12	النجاح الوظيفي هو الحصول على المزيد من السلطة					
13	النجاح الوظيفي هو الحصول على منصب مهم					
14	النجاح الوظيفي نتاج عوامل تتعلق بالفرد					
15	النجاح الوظيفي نتاج من عوامل تتعلق بالمؤسسة					

### المحور الثاني : تصورات العينة حول السبل الكفيلة بتحقيق النجاح الوظيفي / المهني

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موفق	محايد	معارض	معارض بشدة
16	لتحقيق النجاح الوظيفي يجب اجتهاد كثيرا في عملي .					
17	لتحقيق النجاح الوظيفي يجب ان اوظف خبرتي السابقة					
18	الناجحون هم الذين يركزون على التفوق في المهام التي توكل اليهم .					
19	لتحقيق النجاح الوظيفي لا بد من تطوير مهاراتي باستمرار					
20	لتحقيق النجاح يجب ان احصل على رضا المسؤول					

					مكاني ساعدتني على تحقيق النجاح	21
					الناجحون يستغلون نفوذهم لتحقيق النجاح	22
					الناجحون يركزون على التفوق في زملائهم في العمل .	23

### المحور الثالث : تصورات العينة حول خصائص الموظف الناجح

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					الموظف الناجح هو الذي يتقن عمله	24
					الموظف الناجح هو الذي يحسن ادارة الوقت	25
					الموظف الناجح هو الذي يترىث ويخطط لأهدافه الوظيفية	26
					الاذكياء ينجحون اكثر من غيرهم	27
					الموظف الناجح متعاون مع زملائه	28
					الموظف الناجح لديه علاقات عمل جيدة	29
					الموظف الناجح يتقن فن التفاوض	30
					الموظف الناجح يحب التنافس	31

					الموظف الناجح لديه احساس عالي بالمسؤولية	32
					الثقة بالنفس اساس النجاح	33
					النجاح يتطلب كثيرا من الصبر	34
					الموظف الناجح مثابر	35

#### المحور الرابع : الطموح الذي يسعى الموظف الجزائري الى تحقيقه

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
36	تلقيت تكويننا خلال مساري الوظيفي					
37	خطت سابقا للحصول على مناصبي الحالي					
38	مناصبي الحالي يتوافق مع مؤهلاتي العلمية					
39	لديا فكرة واضحة عن مستقبلي الوظيفي					
40	لديا مهارات تؤهلني لمنصب افضل					
41	ارغب في تحقيق ذاتي من خلال عملي					
42	اسعى الى الترقية في عملي للحصول لتوسيع صلاحياتي					
43	اسعى الى الترقية لتحسين وضعي الاجتماعي					
44	اسعى الى الترقية للحصول على اجر اعلى					

شكرا على تعاونكم

### الملحق رقم 03

#### قائمة الاساتذة المحكمين لاستمارة البحث

الجامعة	الرتبة	الاسم و اللقب	الرقم
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	استاذ محاضر أ	د. هامل مهديّة	01
جامعة العربي بن مهدي ام البواقي	استاذ محاضر أ	د. بخوش وليد	02
محمد الصديق بن يحي جامعة جيجل	استاذ محاضر أ	د. لعوبي يونس	03

### الملحق رقم 05

