

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

الحراك المهني وعلاقته بالإبداع الإداري
دراسة ميدانية على موظفين إداريين في كلية علوم الإنسانية و الاجتماعية
بجامعة محمد خيضر - بسكرة -
مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

| الصفة | الرتبة | اسم ولقب الأستاذ |
|-------|--------|------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

إشراف الأستاذة:

مراد حنان

إعداد الطالبتين:

مارية معرف

نويوة كنوز

السنة الجامعية: 2024/2023

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

الحراك المهني وعلاقته بالإبداع الإداري
دراسة ميدانية على موظفين إداريين في كلية علوم الإنسانية و الاجتماعية
بجامعة محمد خيضر - بسكرة -
مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

| الصفة | الرتبة | اسم ولقب الأستاذ |
|-------|--------|------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

إشراف الأستاذة:

مراد حنان

إعداد الطالبتين:

مارية معرف

نويوة كنوز

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر وعرافان

قال تعالى: وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ " سورة التوبة 105

نشكرك ربي ونحمدك الذي أنعمت علينا بالصبر وألهمتنا الثبات و أمددتنا بالقوة والمقدرة لمواصلة
و إكمال مشوارنا الدراسي

من لا يشكر الناس لا يشكره الله

وفاء وتقدير واعتراف منا بالجميل أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المخلصة مراد حنان التي شرفتنا
مساهمتها في عملنا المتواضع هذا، ولما لها الفضل في تقديم النصائح القيمة والصادقة لنا طيلة
فترة إنجازها وكانت لنا خير معين، جزاها الله عنا خير جزاء على دعمها و مجهوداتها التي بذلتها
معنا.

و أتقدم أيضا بالشكر لكل من ساهم في نجاح هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إهداء

"وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ"

" قلت أنا لها و ظللت أسعى خلفها في همة حتى عانقت غايتي و نلتها "

أنا فخورة بنفسي أنني أنهيت أخيرا طريقا كان مليئا بالمشقات والمتاعب، ووصلت إلى مرادي

و مبتغاي. اهدي هذا النجاح

إلى أمي الوحيدة التي آمنت بي، والتي ساندتني وكانت جمهوري الوحيد، التي أخذتني بيدها إلى طريق العلم ونور، و احتوت أحلامي عندما ضاقت علي دنياي، و التي أخذت دور الأم والأب لي، كان طريقا شاقا يا أمي بذلتني فيه الغالي و الثمين لأجلي، كنت أرى أنني المكسب الوحيد في عالمك، و أنا رجائك المتبقي في الدنيا، اليوم فعلتها صغيرتك لأجلك يا أمي لأهديك علما وشهادة، و أهديك جُل ما املك ولا يمكن أن استوفي ربع ما قدمته لأجلي، أنا ممتنة لأن الله اصطفاك لي من البشر أم. (أحبك يا حياتي)

إلى خيرة أيامي و صفوها، إلى من زرعوا الثقة والإصرار بداخلي، إلى الذين كانوا بمثابة أب لي غمروني بالحب والتوجيه، و أمدوني بالقوة وكانوا الظل لهذا النجاح

(خالي حمدي، خالي قادة، خالي نبيل رحمه الله)

لقد فعلتها يا أرواح كانت كالجنة في الأرض جدي وجدتي لتم قرير أعينكم تفاخر بحفدتك عند أهل السماء.

أنا ممنونة للجامعة التي عرفنتني على صديقة و أخت ورفيقة مشواري الجامعي تشاركت معها أجمل لحظات وحققت معها أفضل حلم (كنوز)، لو كان خير من الجامعة فهو هي.

إلى الملاك الذي رزقني الله بها وجعلها أخت لروحي وصاحبة لعمرى (ريان)، هي التي آمنت بي ورعت مشاعري، هي داعمتي وملجئي الأول، طاب لك العمر وطبت لي عُمرًا.

إلى زينة حياتي و ونيسة قلبي يا من أتباهى بصحبتك و أرى لطف الله وحبه من خلالك (زينة).

إلى كل من ساندني وكان سبب في نجاحي جزاكم الله خيرا

الطالبة: معرّف مارية

إهداء

"وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ"

الحمد لله الذي بفضله ها أنا اليوم أنظر إلى حلما ظل انتظاره وقد أصبح واقع أفخر به، أهدي هذا النجاح لنفسى أولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمتم لي سنداً لا عمر له

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب إلى معنى الحنان والتفاني و إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى من بها أعلو بها و أرتكز

(أمي الحبيبة) أطال الله في عمرك بالصحة والعافية.

إلى ركني العظيم في الحياة، سندي ومصدر الأمان، إلى أول من انتظر هذه اللحظات ليفخر بي، إلى قوتي وملاذي بعد الله، إلى من سعى من اجل راحتى ونجاحي

(أبي حبيبي) أدامك الله ظلاً لنا

إلى الأعمدة الثابتة في الحياة إلى مصدر قوتي وفخري إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين إلى الذين لطالما كانوا واقفين خلفي و أمدوني الحب إخواني (رمزي، رضا، صادق)

إلى ملائكة رزقني الله بهم لأعرف من خلالهم طعم الحياة الجميلة، ضلعي الثابت و أمان أيامي إلى ريحانات البيت وعطره المؤنسات الغاليات أخواتي (ياسمين، وسام) جعلني وإياكن من البارين

إلى صديقتي المرافقة لقلبي، إلى من شاركتني هذا الطريق والتي كانت دوما موضع الاتكاء في عنثرت حياتي إلى من تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء ممتنة للصدفة التي جمعتني بك وجعلت منك رفيقة لحظاتي الحلوة والمررة (معرف مارية)

إلى من فرقنا المسافات وشح اللقاء صديقات الصدق القريبين إلى القلب من يستحقون الحب ألف مرة (جيجي نجلاء، إيمان) أنتم في حفظ الله وفي قلبي دائماً

إلى جميع من أمدوني بالقوة والتوجيه و آمن بي ودعمني في الأوقات الصعبة جزاكم الله خير

الطالبة: نوبوة كنوز

فهرس المحتويات

| | |
|--|---|
| | شكر وعرفان |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الأشكال |
| أ-ب | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | |
| 4 | أولاً: إشكالية الدراسة |
| 5 | ثانياً: أسباب الدراسة |
| 5 | ثالثاً: أهمية الدراسة |
| 5 | رابعاً: أهداف الدراسة |
| 9-6 | خامساً: مفاهيم الدراسة |
| 15-9 | سادساً: الدراسات المشابهة |
| 16 | خلاصة |
| الفصل الثاني: الحراك المهني | |
| 20 | أولاً: أسباب الحراك المهني |
| 21-20 | ثانياً: أهمية الحراك المهني |
| 22-21 | ثالثاً: محددات الحراك المهني |
| 32-22 | رابعاً: أشكال الحراك المهني |
| 34-32 | خامساً: نظريات الحراك المهني |
| 35-34 | سادساً: العوامل المؤثرة على الحراك المهني |
| 36 | خلاصة |
| الفصل الثالث: الإبداع الإداري | |

| | |
|-----------------------------|--|
| فهرس المحتويات | |
| 40 | أولاً: خصائص الإبداع الإداري |
| 41-40 | ثانياً: دوافع الإبداع الإداري |
| 42-41 | ثالثاً: أهمية الإبداع الإداري |
| 44-42 | رابعاً: عناصر الإبداع الإداري |
| 45-44 | خامساً: أنواع الإبداع الإداري |
| 46-45 | سادساً: مراحل الإبداع الإداري |
| 48-47 | سابعاً: نظريات الإبداع الإداري |
| 49-48 | ثامناً: عوائق الإبداع الإداري |
| 50 | خلاصة |
| الإجراءات الميدانية للدراسة | |
| 53 | أولاً: مجالات الدراسة |
| 53 | 1- المجال المكاني |
| 53 | 2- المجال الزمني |
| 54 | 3- المجال البشري |
| 55-54 | ثانياً: منهج الدراسة |
| 56-55 | ثالثاً: أدوات الدراسة |
| 56 | رابعاً: الأساليب الإحصائية |
| عرض و تحليل نتائج الدراسة | |
| 59 | تمهيد |
| 77-59 | أولاً: عرض و مناقشة نتائج التساؤلات المطروحة |
| 78 | ثانياً: نتائج الدراسة |
| 81-78 | 1- تحليل النتائج الفرعية |
| 81 | 2- عرض النتائج العامة للدراسة |

| | |
|---------|------------------|
| 82 | خلاصة |
| 84 | الخاتمة |
| 90-86 | المراجع والمصادر |
| 100-92 | الملاحق |
| 102-101 | ملخص الدراسة |

فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم |
|--------|--|-----|
| 59 | يوضح جنس المبحوثين | 01 |
| 60 | يوضح سن المبحوثين | 02 |
| 61 | يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين | 03 |
| 62 | يوضح وظيفة المبحوثين | 04 |
| 63 | يوضح سنوات الخبرة للمبحوثين | 05 |
| 64 | يوضح الإستفادة من الترقية | 06 |
| 64 | يوضح لماذا لم تتم ترقية الموظفين | 07 |
| 65 | يوضح نوع الترقية | 08 |
| 66 | يوضح الأسس التي تتم عليها عملية الترقية | 09 |
| 67 | يوضح الامتيازات التي يتحصل عليها الموظف بعد ترقيته | 10 |
| 68 | يوضح ترقية الموظف إلى منصب أعلى يزيد من إبداع الإداري | 11 |
| 69 | يوضح إلى ما تؤدي عملية الترقية | 13 |
| 70 | على ماذا يشجع رفع المكانة المهنية للموظف | 14 |
| 71 | يوضح إذا كانت هناك عمليات نقل الوظيفي في مصلحة الموظف | 15 |
| 71 | يوضح إذا كانت تتم استشارة الموظف قبل عملية النقل الوظيفي | 16 |
| 72 | يوضح أسس نقل الموظفين في الإدارة | 17 |
| 72 | يوضح عدد الموظفين الذي سبق نقلهم | 18 |
| 73 | يوضح الغرض من النقل الوظيفي | 19 |
| 74 | يوضح رغبة الموظفين في الانتقال من مكان عملهم الحالي | 20 |
| 75 | يوضح سبب رغبة الموظف في الانتقال | 21 |
| 75 | يوضح تقديم طلبات النقل الوظيفي | 22 |
| 76 | يوضح ردود الإدارة على طلبات النقل الوظيفي | 23 |
| 77 | يوضح على ماذا يساعد النقل الوظيفي | 24 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|----------------------------|-------|
| 44 | عناصر الإبداع الإداري | 01 |
| 46 | مراحل الإبداع الإداري | 02 |
| 59 | جنس المبحوثين | 03 |
| 60 | سن المبحوثين | 04 |
| 61 | المستوى التعليمي للمبحوثين | 05 |
| 62 | الوظيفة الحالية للموظفين | 06 |
| 63 | سنوات الخبرة للموظفين | 07 |

مقدمة

مقدمة:

يعتبر علم الاجتماع أحد أهم العلوم الاجتماعية التي تسعى لفهم كيفية تنظيم المجتمعات وكيفية تأثير هذه التنظيمات على الأفراد والجماعات، له العديد من المجالات والميادين من أهمها علم الاجتماع الحضري، التربوي، وعلم اجتماع تنظيم وعمل.

من هذا المنطلق يأتي علم اجتماع تنظيم وعمل كإطار تحليلي يساعد في فهم ديناميكيات المؤسسة، بحيث يعالج العديد من الموضوعات والمشكلات التي تطرأ على الحياة العملية داخل المؤسسات والتنظيمات، كما يساعد أيضا في فهم العوامل المؤثرة على الأداء العاملين وإبداعهم.

ضمن هذا السياق يعتبر الحراك المهني من العوامل المهمة التي يمكن أن تؤثر على قدرة المؤسسة على الإبداع و الابتكار، حيث يشير الحراك المهني إلى انتقال الأفراد بين وظائف ومناصب مختلفة داخل المؤسسة وهو ما يمكن أن يسهم في تنمية مهارات وزيادة المرونة الوظيفية، وهذا يحفز على ظهور الإبداع الإداري في المؤسسة.

تعد دراسة العلاقة بين الحراك المهني و الإبداع الإداري أمر بالغ الأهمية لفهم كيفية تحسين الأداء وتعزيز القدرة على التجديد، بحيث يساهم موضوع الحراك المهني في تقديم رؤى جديدة حول كيفية إدارة التنقلات الوظيفية لتعزيز الإبداع.

وفي هذا السياق أردنا أن نعرف علاقة الحراك المهني بالإبداع الإداري، لذلك تعمدنا تقسيم البحث إلى قسمين:

القسم الأول الذي مثلا الإطار النظري للدراسة قسم إلى ثلاثة فصول:

إحتوى الفصل الأول المعنون ب "الإطار العام لدراسة" إلى تحديد الإشكالية وصياغة التساؤلات التي طرحناها حولها، و أهمية الدراسة وأهدافها وأسباب التي دفعتنا لاختياره، ثم قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية للمتغيرين في دراسة، بالإضافة إلى عرض دراسات المشابهة.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه المتغير الأول للدراسة الحراك المهني، والذي احتوى على أسبابه، و أهميته، محدداته و أشكاله و نظرياته و أخيرا العوامل المؤثرة عليه.

في حين الفصل الثالث خصص للمتغير الثاني و هو الإبداع الإداري تطرقنا فيه إلى خصائص الإبداع، دوافعه، أهميته، عناصره، أنواعه و المراحل الذي يمر عليها، نظرياه و أخيرا العوائق التي تواجهه

أما القسم الثاني من الدراسة مثل الإجراءات الميدانية، والذي قسم إلى فصلين:

احتوى الفصل الأول عرض مختلف الإجراءات الميدانية، من تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني)، ثم تحديد المنهج المستخدم والمتبع في دراسة، وأدوات جمع البيانات، وأخيرا تحديد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

أما الفصل الثاني الذي عنون بتفريغ وتحليل بيانات وعرض نتائج الدراسة، تناولنا فيه تبويب وتفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها، ثم استخلاص وعرض النتائج التي توصلنا إليها في ضوء التساؤلات التي طرحناها حول الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات المشابهة

أولاً: إشكالية الدراسة

شهدت المؤسسات تطورات وتحولات سريعة في مختلف نشاطاتها التي أصبحت تمس كل نواحي الحياة، بفعل التطور التكنولوجي، وصولاً إلى المتطلبات المتزايدة للموظفين، حيث تصبح الحاجة إلى التطور والابتكار شيء ضروري، لضمان استقرارها وبقائها في ظل المنافسات والتحديات التنظيمية، ومن الإستراتيجيات التي يمكن أن تسهم في تحقيق ذلك هو الحراك المهني.

يشير الحراك المهني إلى التغيرات والتحولات التي تطرأ على المسار المهني للموظفين، بما في ذلك الترقية والتنقل بين الوظائف، كما يبرز الحراك المهني كأحد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تساهم في تلبية احتياجات المؤسسات للتطور والابتكار. فالحراك المهني يوفر بيئة غنية بالتحديات الجديدة للموظفين من خلال تنقلهم بين مختلف الأدوار والمسؤوليات، كما يمكن ان تتيح هذه البيئة المتغيرة للموظفين الفرصة لاكتساب مهارات جديدة وتوسيع معارفهم، الشيء الذي قد يعزز قدراتهم على التفكير بشكل إبداعي وإيجاد حلول جديدة للمشكلات، وهذا ما قد يساهم في تحسين العمليات الإدارية وتطويرها.

وفي هذا السياق يأتي الإبداع الإداري كآلية وعنصر أساسي في بناء مؤسسة قادرة على تحقيق التطور في عصر التحديات المتغيرة باستمرار لضمان إستمراريتها واستقرارها، وذلك بتبني أساليب إدارية جديدة فعالة، وتعزيز الابتكار في جميع جوانب العمل، والقدرة على تكيف الموظفين مع التغيرات البيئية العملية وتحركاتهم المهنية.

من خلال ما سبق جاءت هذه الدراسة من منطلق محاولة استكشاف العلاقة الموجودة بين الحراك المهني و الإبداع الإداري، ومنه نصل إلى طرح التساؤل الرئيسي:

- ما هي العلاقة بين الحراك المهني و الإبداع الإداري؟

وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الترقية و الإبداع الإداري؟
- هل توجد علاقة بين النقل الوظيفي و الإبداع الإداري؟

ثانياً: أسباب الدراسة

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل دراسة علمية منهجية فهي تعكس قدرات وطموحات الباحث، ومن أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيارنا لهذا الموضوع ودراسته:

- التخصص العلمي للباحث المتمثل في علم الاجتماع تنظيم .
- الرغبة الشخصية في الاطلاع على هذا الموضوع و محاولة دراسته.
- الرغبة في الوصول إلى نتائج في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي.
- قلة الدراسات في هذا المجال.

ثالثاً: أهمية الدراسة

ولهذه الدراسة أهمية نظرية وتطبيقية، فمن الناحية النظرية تتمثل في إثراء المكتبة حول موضوع الحراك المهني وعلاقته بالإبداع الإداري، ومن الناحية التطبيقية يبرز أهمية الدراسة من خلال التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد في تحسين عملية الترقية والنقل الوظيفي التي تشجع الموظف لعملية الإبداع الإداري.

رابعاً: أهداف الدراسة

إن أي باحث يقوم بإنجاز أي بحث علمي في أي مجال لابد وان يكون له هدفاً محدد يرجو

الوصول إليه، وعليه جاءت أهداف دراستنا كما يلي:

- البحث عن العلاقة الموجودة بين الحراك المهني والإبداع الإداري.
- إبراز العلاقة الموجودة بين الترقية والإبداع الإداري في الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- توضيح العلاقة بين النقل الوظيفي والإبداع الإداري في الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

خامسا: مفاهيم الدراسة

01- تعريف الحراك

لغة: من الحَرَكَه ضد السكون و حركة فَتَحَرَكَ، وما به حَرَكَ أي حركة (الرازي، 1986، صفحة 67)

من فعل الحركة، تحرك، يتحرك، تحركا، فهو متحرك، وهو كل مظهر عام من مظاهر النشاط ضد السكون. (جبير، 2021، صفحة 518)

وكما تشير إلى نشاط، عمل. (بداوي، 2003، صفحة 694)

اصطلاحا: مستعمل لوصف حركة انتقال الأفراد من فئة أو طبقة إلى أخرى، داخل نفس المجتمع. (خرموش، 2013، صفحة 24)

02- تعريف الحراك المهني

هو التيار العام الذي يدفع طبقة من طبقات أو فئة اجتماعية إلى تنظيم صفوفها، بهدف القيام بعمل معين لتحسين حالتهم الاقتصادية أو الاجتماعية، أو السياسية و تحسينها جميعا. (كيالي، 1979، صفحة 222) ، وهو حراك راسي بين المهن ، و حراك أفقي بين المهن (الصالح، 1999، صفحة 420)

كما يعرف الحراك اصطلاحا على انه: سعي الأفراد للتجول من مكانة إلى أخرى داخل إطار الجماعة الأهلية الواحدة، وذلك بتبني أسلوب جديد نوعي أو مؤقت من اجل أحداث نقلة. (سعيد و منصور، 2020، صفحة 31)

يقصد به حركة الجماعة المهنية نفسها، أو حركة فرد معين مشغول بمهنة من المهن، ويشير الحراك إلى أسفل إلى فقدان الهيبة المهنية، بينما الحراك إلى أعلى زيادة الهيبة المهنية. (جوردن، 2000، صفحة 630)

كما يعرف على انه كل التغيرات التي تحدث للفرد إزاء العمل ويقصد بها التغيرات الوظيفية، مجال النشاط مكان العمل المؤسسة انتقال مابين المهن، أو البطالة وعدم النشاط. (النور، 2014، صفحة 14)

المفهوم الإجرائي: الحراك المهني هو عملية انتقال الموظفين في الإدارة من منصب إلى آخر، أو من مكان إلى آخر من خلال عملية النقل الوظيفي والترقية، من اجل تحقيق أهدافهم وتحسين حالاتهم المهنية والاجتماعية.

03- تعريف الإبداع

تعددت مفاهيم الإبداع و تباينت وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء بخصوص تعريفه وطبيعته، ويرجع ذلك إلى تنوع المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع، كما يعبر مفهوم الإبداع والإبداع الإداري عن تفسيرات متنوعة ولكل باحث وجهة نظر مختلفة عن الآخر وذلك يأتي من التفرع إلى عدة جوانب كخصائص والعوامل المميزة لكل منظمة عن غيرها، فقد قدم بعض الباحثين تعريفات متنوعة لمفهوم الإبداع والإبداع الإداري لكل حسب رأيه وتتجلى هذه التعريفات فيما يلي:

لغة: بَدَعَ بَدْعًا، بَدِيعٌ، بُدَاعُهُ، وأَبْدَعَ، وله عدة معانٍ: بَدَعَهُ بَدْعًا فهو بَدِيعٌ، وأَبْدَعَ أي أتى بالبديع، وأَبْدَعَ الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق. (لدرع، 2009، صفحة 138)

الإبداع لغة من مصدر الفعل أبداع بمعنى اخترع وابتكر على غير مثال سابق. (ناقرو، بدون سنة، صفحة 13)

اصطلاحاً:

الإبداع عملية انتاج الموضوعات إبداعية قد تطرح في صورة ادعاءات جديدة تثير الاهتمام

وصياغات جديدة لتجارب خاصة يمر بها المبدع على النحو يسمح لها بالاندماج في النظام القائم أو

بتغيير أيديولوجية هذا النظام وتتحول إلى عنصر في الثقافة وهي عملية تحقق من خلال التفاعل بين

قدرات فريدة لدى المبدع وبين الظروف الاجتماعية التي يعيش فيها. (الرزاق، 2007، صفحة 24)

كما يعتبر الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة

يمكن أن ترقى بالعملية العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد

السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم. (عبد الرحمان، 2009، صفحة 21)

ومنه نجد أن الإبداع عملية تتطلب توفر مجموعة من القدرات الشخصية، وان البيئة المحيطة

تلعب دوراً في تعزيز هذه القدرات لتتحقق بذلك نتائج مفيدة.

كما يعرف ولك Wallach الإبداع انه التميز في العمل أو الإنجاز بصورة تشكل إضافة إلى

الحدود المعروفة في ميدان معين. (عبد الرحمان، 2009، صفحة 22)

هذا التعريف يعنى أن الإبداع يتمثل في قدرة الموظف على التفوق في العمل بإنجاز طرق

جديدة غير معروفة سابقاً في مجال عمله.

تعريف تورانس: هو عملية يصبح فيها الفرد حساسا للمشكلات و أوجه النقص وفجوات المعرفة والمبادئ الناقصة وعدم الانسجام وغير ذلك، فيحدد فيها الصعوبة ويبحث عن الحلول ويقوم بتخمينات ويصوغ خلالها فروض عن النفاض ثم يختبر هذه الفروض ويعيد اختبارها ويعديلها ويعيد اختبارها ثم يقوم بنتائج في آخر الأمر. (الهامي، 2013، صفحة 20)

نجد أن هذا التعريف يشير أن الإبداع يتطلب حساسية تجاه المشكلات والقدرة على تحليلها للوصول إلى حلول مبتكرة.

تعريف روشكا: انه وحدة متكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق انتاج جديد و أصيل وذي قيمة من قبل الفرد. (الهامي، 2013، صفحة 21)

نلاحظ أن هذا التعريف يبين أن الإبداع لا ينشأ من مجرد قدرات فردية، بل هو نتيجة تفاعل بين العوامل الذاتية للفرد والعوامل الموضوعية المحيطة به.

تعريف جيلفورد: هو سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة و الأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة و إيضاها بالتفصيلات أو الإسهاب. (عبد الرحمان، 2009، صفحة 20)

مما سبق يمكن القول أن الإبداع يعتمد على مجموعة من القدرات والسمات التي يمكن تنميتها وهذه السمات تشكل أساس القدرة الإبداعية للفرد.

04- تعريف الإبداع الإداري

يرى القاسمي الإبداع الإداري هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تقضى إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف المؤسسات. (لبوز، 2016، صفحة 18)

يعرف الإبداع الإداري على انه الأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل الوظائف الإدارية المعروفة. (العجلة، 2009، صفحة 13)

كما يعرف أيضا على انه قدرة الموظف على انتاج أسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية و الأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات. (احمد، 2016، صفحة 327)

المفهوم الإجرائي: الإبداع الإداري هو تبني الموظفين الإداريين لأفكار ومهارات إبداعية لابتكار طرق تسيير إدارية جديدة لحل جميع المشكلات التي تتعرض لها الإدارة، وهذا ما يجعل منهم موظفين ذو كفاءة عالية عن غيرهم من الموظفين الإداريين.

سادسا: الدراسات المشابهة

الدراسة الأولى:

- دراسة الباحث: الماحي عبد نور

- عنوان الدراسة: " الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية - وهران -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تخصص العمل و التنظيم سنة 2014-2015.

- إشكالية الدراسة: تمحورت الإشكالية حول سياسة تسيير الموارد البشرية هل ساعدت على حراك مهني الصاعد في المؤسسة.

وكان التساؤل الرئيسي هو: هل مكنت سياسة تسيير الموارد البشرية من أحداث حراك مهني صاعد؟ وهل سمحت المنظومة التربوية من تساوي الحظوظ الأبناء الطبقات المختلفة ما يفرز حراكا مهنيا واجتماعيا صاعدين للعمال المؤسسة الوطنية؟

- فرضيات الدراسة: كانت افتراضات هذه الدراسة:

- تتأثر شدة الحراك المهني الداخلي والخارجي بالمؤسسة ونظامها وسياسة تسيير الموارد البشرية المتبعة من ناحية وبمدى انفتاح سوق العمل من ناحية أخرى.

- لقد مكنت المنظومة التربوية في الجزائر مختلف الفئات الاجتماعية مهما كان أصلها من الاستفادة من مجانية التعليم وما أحدث فروق جلية لمختلف الفئات الاجتماعية وهذا ما أفرز حركا اجتماعيا ومهنيا بين الأجيال.

- أهداف الدراسة: تهدف دراستهم إلى

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

- إبراز العوامل المساعدة على الحراك المهني الداخلي والخارجي.

- **منهج الدراسة:** اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب لجمع والبيانات وتحليلها كما اعتمد على المنهج الإحصائي لإعطاء التفسيرات المنطقية للبيانات وتفريغها.

- **مجتمع الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة العمال في مؤسسة النقل بالسكة الحديدية لوهران الذين يبلغون من العمر 40 سنة فما فوق، حيث قام بتوزيع 102 استمارة.

- **نتائج الدراسة:**

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية، والتي كانت مبنية على فرضيتين رئيسيتين، وعليه فإن عرض نتائج المتوصل إليها سيكون تبعا لهذه الفرضيات ووفقا للأهداف المسطرة لهذه الدراسة، فتبين لنا من خلال النتائج أن نسبة تحقيق الفروض كانت بنسبة كبيرة جدا.

الدراسة الثانية:

- **دراسة الباحث:** مراد رمزي خرموش

- **عنوان الدراسة:** "دور العدالة التنظيمية والحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص، والقطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص العمل والتنظيم، سنة 2013-2014.

- **إشكالية الدراسة:** تمحورت حول إشكالية هذه الدراسة حول معرفة الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية كمتغير يمكن لإبعاده الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) أن تحيط بكل ما يمكن أن يفسر هذا الحراك.

وقد انطلقت من تساؤل الرئيسي وهو: هل للعدالة التنظيمية دور كبير في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام؟

وانبثقت عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي:

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

- **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج أحدا أهم المواضيع في ميدان علم اجتماع التنظيم وعمل، وهو موضوع دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين نحو القطاع العام الذي يلعب دورا

هأما خاصة مع شدة المنافسة ن التي أدت إلى تغيير وتعدد العلاقات داخل التنظيم ن حيث لم تعد المؤسسة النأجحة تسعى فقط لزيادة الإنتاجية، إنما راحت تبحث في كيفية كسب انتماء وولاء عاملها واستقرارهم.

- أهداف الدراسة: كما تهدف دراستهم إلى:

هدف وصفي: وهو وصف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ظاهرة الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، من خلال التعرف على رؤية العاملين والتعرف على مفهومهم الحقيقي للعدالة التنظيمية وتشخيص الدور الذي يلعبه في حراكهم المهني نحو قطاع العام من عدمه.

هدف توجيهي: نقصد بيه تقديم اقتراحات وتوصيات واجتهادات في إطار المساهمة لإيجاد الحلول العلمية للمشكلات التي يبحث في وجودها وتطورها أو على اقل تحديد الأسلوب الأمثل لكيفية التعامل معها ومع من يعانيها، كما تحاول التعرف على أهم الإجراءات التي تساعد المؤسسات على المحافظة على مواردها البشرية من أجل تعظيم مكاسب سواء بالنسبة إلى مؤسسات أو العاملين.

- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وتعلم كيفية الربط بين الخلفية النظرية للموضوع الدراسة بالعمل الميداني.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، ثم تطبيقه على ثلاثة مراحل.

- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في شريحة العاملين المتنقلين من العمل في القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام حيث قام بتوزيع 100 استمارة، واسترجع منها 96 استمارة منها 01 ملغاة.

- نتائج الدراسة: لفرضية الجزئية الأولى تحققت، وهذا ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق أين ظهر الدور الكبير الذي لعبته العدالة التوزيعية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام.

الدراسة الثالثة:

- دراسة الباحث: زرزوني جهيدة.

- عنوان الدراسة: " واقع الحراك العمالي في فترة الإصلاحات في ظل التحولات الاقتصادية "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص العمل والتنظيم، سنة 2009-2010.

- إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية حول الآليات والمؤشرات التي واجهت عملية الحراك للفئات السوسيو مهنية لأن الحراك العمال تابع لإصلاحات التي تعرفها المؤسسة.

وقد إنطلقت من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي علاقة الإصلاحات في فرتيال بداية من 1997 بواقع الحراك العمالي؟

وانبثق من هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية:

- هل ساهمت الإصلاحات في أحداث تعديلات على الهيكل التنظيمي والبشري داخل المؤسسة؟

- ما هي المکانیزمات والمؤشرات المتحركة في الدوران الداخلي للفئات السوسيو مهنية؟

- ما هي ثقافة تنمية المسار المهني للفئات السوسيو مهنية؟

- هل أحدثت الإصلاحات تغيرات في الحياة الاجتماعية لفئات السوسيو مهنية؟

- **منهج الدراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لدراسة واقع العمالي في ظل التحولات فترة الإصلاحات، كما اعتمد على التقنية الإحصائية وتقنية المقارنة لمقارنة بين بداية العمل والمسار المهني، استخدم تقنية التاريخية لدراسة هذا الموضوع في الماضي من خلال الرجوع إلى أصله.

- **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في عينة من عمال في مؤسسة فرتيال وهي مؤسسة عمومية اقتصادية مختصة في صناعة الأسمدة الفوسفاتية و الأوتية.

- **نتائج الدراسة:** ساهمت الإصلاحات في تعديل البنية السوسيو مهنية، تغيرت البنية الطبقيّة العمالية حيث تم الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الفكري بعد الإصلاحات توجهوا نحو توظيف عمال متعدد المهام.

الدراسة الرابعة:

- **دراسة الباحث:** توفيق عطية توفيق العلجة

- **عنوان الدراسة:** الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2009.

- **إشكالية الدراسة:** تمحورت حول إشكالية الدراسة الرئيسية في المنظمات العامة بوزارات قطاع غزة والتي تتمثل في الممارسات الإدارية العقيمة التي تعتمد على الروتين القاتل والبيروقراطية الجامدة التي تشل العقول وتكبل الأيدي فيصبح الموظفون كالألات تقوم بمجموعة من الإجراءات دون أعمال للعقل وإطلاق العنان له للتفكير بشمولية.

وكان التساؤل الرئيسي للدراسة هو: ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة؟

- فرضيات الدراسة: كانت فرضيات الدراسة كما يلي

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع العام.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي؟

- أهمية الدراسة: تتبّع أهمية هذه الدراسة من تأثير الحيوي للإبداع الإداري في تحقيق أهداف المنظمات العامة حيث يمثل الإبداع الإداري طريقاً سالكا يساعد على ارتقاء بمستوى أداء الوظيفي للعاملين و لاسيما المديرين منهم.

- تقدم هذه الدراسة إستراتيجية للتطوير المهارات الإبداعية للمديرين وتزويدهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في أداءهم.

- تزويد نتائج هذه الدراسة للمهتمين بمجال التدريب الإداري، بإبراز القدرات الإبداعية التي يفتقر إليها المديرين، ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعد على تنمية هذه القدرات لدى المديرين، بشكل يمكنهم من إطلاق وتفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة وتوظيفها لصالح عملية التطوير المؤسسي.

- أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

- التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

- الدعوة لتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول لتوصل إلى حلول إبداعية خلاقة.

- نفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي لقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته واستثمارها.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث انه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً.

- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وكان عددهم 370 عامل.

- نتائج الدراسة:

- تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية (القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطر، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، الحساسية للمشكلات).
- تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عناصر الأداء الجيد (بذل الجهد الكافي، المهارة المهنية والمعرفة الفنية، التقاني والجديّة لدى الموظفين والقدرة على تحمل المسؤولية، معايير الجودة).

| أوجه الاختلاف | أوجه التشابه | الدراسات المشابهة | دراسة الحراك المهني |
|---|---|---|---------------------|
| - إختلاف في المتغير التابع. - استخدمت الدراسة فرضيات في حين الدراسة الحالية انطلقت من التساؤلات. - اختلفت الدراسة في عينة الدراسة. | - متغير الحراك المهني كمتغير أساسي. - المنهج: المنهج الوصفي. - الأداة: استمارة. - تقنيات الإحصائية: تكرار والنسبة المئوية. | دراسة: الماحي عبد النور 2014-2015 | |
| - إختلفت الدراسة في المتغير التابع. | - إنطلقت الدراسة من تساؤلات. - المنهج: منهج الوصفي. - الأداة: استمارة. - تقنيات الإحصائية: نسبة مئوية | دراسة: رمزي خرموش 2013-2014 | |
| - إختلفت الدراسة في متغير التابع. - إختلفت الدراسة في عينة الدراسة. | - إنطلقت الدراسة من تساؤلات - المنهج: منهج الوصفي. - الأداة: استمارة. - تقنيات الإحصائية: نسبة مئوية | دراسة: زرزوني جهيدة 2010 | |
| إستخدمت الدراسة فرضيات. تقنيات الإحصائية: و إعمدت على معاملات الارتباط. | - المنهج: المنهج الوصفي. - الأداة: إستمارة | دراسة: توفيق عطية توفيق العلجة 2009 | |

أوجه الاستفادة

- تم الاستفادة من الدراسات المشابهة في بناء الإشكالية والتساؤلات.
- إلمام بالموضوع وفهمه أكثر.
- الاستفادة في بناء الإطار النظري لكل من متغير الحراك المهني و الإبداع الإداري.
- الاستفادة منها في إختيار منهج الدراسة وفي الصياغة المنهجية.
- الاستفادة منها في إعداد استمارة وطريقة التحليل والاختيار الأسلوب الإحصائي المناسب.
- الاستفادة منها في تصويب وعرض النتائج.

خلاصة:

تم في هذا الفصل تقديم نظرة عامة عن ما نريد بحثه من عرض إشكالية البحث وضبط التساؤلات الرئيسية لها والأسئلة الفرعية وعرض أهم أسباب اختيار الموضوع و أهداف و أهمية هذه الدراسة، كما تم عرض الدراسات المشابهة التي تم الاطلاع عليها والاستفادة منها، وكذلك التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية في الدراسة ومتغيرات الدراسة التي كانت حراك المهني و الإبداع الإداري وهذا ما سيتم عرضه وتقديمه في الفصول النظرية.

هوامش الفصل الأول:

1. المحي عبد النور. (2014). الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران 2.
2. امنة سعيد، و صليحة منصور. (2020). دور الاعلام التفاعلي في صناعة الحراك الشعبي صفحة الفيسبوك نموذجا (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، ادرار: جامعة احمد افريقية.
3. توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). الابداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام (رسالة ماجستير). كلية التجارة قسم إدارة الاعمال ادارة موارد البشرية، غزة: جامعة الإسلامية بغزة فلسطين.
4. حسام محمد الهامي. (2013). الابداع في الكتاب الصحفية. الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
5. عبد الرحمان برقوق، إلياس لبوز. (2016, 6 12). المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة. 5 (2)، الصفحات 15-32.
6. عبد الوهاب كيالي. (1979). موسوعة السياسية. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات و النشر.
7. علي سعدي عبد الزهرة جبير. (2021, 2 1). الحراك الشعبي: دراسة نظرية في المفهوم و أسباب. 14 (2)، الصفحات 516-531.
8. علي عبد الرزاق. (2007). الابداع و المجتمع. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
9. فتحي عبد الرحمان. (2009). الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية. عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع.
10. كمال لدرع. (2009, 12 1). توجيهات نبوية في بناء الفرد المبدع. مجلة الاحياء ، 11 (1)، الصفحات 138-161.
11. مارشال جوردن. (2000). موسوعة علم الاجتماع. (محمد الجوهري، المترجمون) المجلس الأعلى للثقافة.
12. محمد ابي بكر بن عبد القادر الرازي. (1986). مختار الصحيح. بيروت: مكتبة بيروت.
13. محمد بداوي. (2003). قاموس أكسفورد المحيط الانجليزي-عربي. بيروت: اكاديميا للنشر و طباعة.
14. محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو. (بدون سنة). الابداع مفهومه و وسائل تنميته (ملتقى). الجمعية العلمية السعودية للتدريب و تطوير الموارد البشرية، الرياض: جامعة الامام محمد سعود الاسلامية.
15. مصلح الصالح. (1999). قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية. الرياض: دار عالم الكتب للطباعة و نشر.

16. منار منصور احمد. (2016). قيم العمل و علاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف. مجلة كلية التربية ، 35 (167)، الصفحات 317-374.

17. مراد رمزي خرموش. (2013). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

الفصل الثاني

الحراك المهني

أولاً: أسباب الحراك المهني

ثانياً: أهمية الحراك المهني

ثالثاً: محددات الحراك المهني

رابعاً: أشكال الحراك المهني

خامساً: نظريات الحراك المهني

سادساً: العوامل المؤثرة على الحراك المهني

أولاً: أسباب الحراك المهني

نجد بأن هناك العديد من أسباب التي تؤدي إلى ظاهرة الحراك المهني في الإدارة من بينها:

- عامل التحفيز النفسي والمادي سواء في الحراك المهني العمودي أو الأفقي الذي يخلق في العامل الرغبة في تطوير وتحسين ذاته ووضعياته الاقتصادية والاجتماعية.
- الترقية التي تعتبر من الأسباب الرئيسية للحراك المهني لما لها من الأثر العميق والبارز في حياة العامل.
- التوازن ما بين الأقسام في توزيع الموظفين حيث العدد، الكفاءة والفعالية.
- العقوبات والاستقالات.
- تحديد وتحديث المؤسسات الذي يخلق بدوره حراك مهني داخلي وخارجي.
- يعتبر الحراك المهني يرتبط بالفرد العامل نفسه ومدى استعداداته للتحرك من عدمه.
- تصحيح لوضع غير عادل ونقل العامل إلى وضع مناسب له وفق مؤهلاته العلمية وخبراته. (بوبكر، 2023، صفحة 46)
- إكتساب الخبرة والمعرفة بكفاءة نواحي العمل.
- علاج وتصحيح وضع معين في الإدارة.
- تحقيق رغبة أو طلب الموظف الشخصية في حالة الملل والروتين في الوظيفة. (الباقي، 2002، صفحة 408)

وعليه نجد بأن أي ظاهرة لا بد أن تكون لها أسباب تفسر سبب ظهورها ووجودها، فالحراك المهني تبرره العديد من مبررات فقد يكون الحراك المهني بإرادة الإدارة أي تنتقل الموظف من أجل أن يكتسب معارف ومهارات جديدة تساعده في مجال عمله، أو تنتقل الموظف من أجل إعادة توزيعهم في الأقسام، وقد يترقى الموظف إلى منصب أعلى وبذلك يحدث حراك في الإدارة، وقد تكون أسباب برغبة الموظف أي طلب إستقالة أو تم انتهاء عقد عمله بسبب وصوله إلى سن التقاعد.

ثانياً: أهمية الحراك المهني

للحراك المهني دور هام داخل المؤسسات بحيث تتمثل أهميته في:

- ينمي الاستعداد المتغير ويقلل تكلفة التكيف كما يسمح بإعطاء حلول فجائية ومستقبلية.
- يساهم في زيادة تعلق الموظفين بمؤسستهم.
- المساعدة على تأقلم التنظيم بفضل تعدد التكافؤ.
- إمتلاك يد عاملة تتوافق مع العديد من التغيرات.

- تحسين معنويات العاملين وتحفيزهم. (نسيمة، 2020، صفحة 201)
- تحسين الخدمات بفضل التفاعل المستمر بين الإدارة والعمال.
- تعزيز الروح الجماعية التعاونية مما يساعد في بناء بنية عمل إيجابية ومثمرة.

يظهر أن الحراك المهني ليس مجرد عملية تحسين ظروف العمل وفي زيادة التنظيم بل أنه يمثل عامل حيوي في تطوير وتعزيز الروح الإبداعية في الإدارة والمؤسسة من خلال تشجيع التفاعل والتعاون مع الإدارة والعمال، كما يساهم في تحقيق الأهداف الإدارية التي تسعى إليها كل منظمة.

ثالثاً: محددات الحراك المهني

للحراك المهني مجموعة من محددات، تم جمعها في ثلاثة أصناف وهي:

أ. المحددات القطاعية:

فهذا المحدد القطاعي يبرز أن الفرد لا يتخذ قرار الحراك إلا بعد التعرف على فرصة جيدة تتناسب معه من حيث الأجر و أفاق التطور الوظيفي، وغالبا ما يتوافق مع إنشاء منظمات جديدة من قبل ظهور فرص جديدة للعمل لتوليد اهتمام للباحثين عن العمل والعاملين الحاليين. لأن الأجر يعتبر عامل من العوامل التي تدفع الفرد إلى أن ينتقل من وظيفة إلى أخرى، من أجل أن يحسن من ظروفه الإقتصادية والإجتماعية، و أن يوفر مستلزماته الضرورية وتحقيق أماله وأهدافه.

ب. المحددات التنظيمية:

العوامل التنظيمية هي عوامل هامة في الحراك المهني وكمؤشر على مدى تعقيد التنظيم و إختلافاته يؤثر حجم وضعية العامل في سوق العمل عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم يكون لديها الكثير من التحفيزات والترقيات، فالموظف عندما يعمل في هيكل مؤسسة صغيرة لا تسمح له بالتطور وامتلاك القدرات الكافية لممارسة مسؤولياته أو مضاعفة أجره بينما منظمات ذات حجم الكبير تمنح محفزات عديدة مما تكون عامل للإحتفاظ بموظفيها من خلال تعزيز المشاركة والإلتزام.

ج. المحددات الفردية:

يدخل هذا العامل في إطار نظرية رأس المال البشري ، فلقد بين بيكر أن رأس المال البشري الذي يتمثل في بمهاراته و قدرته الشخصية تؤثر في إتخاذ قرار التحرك و الإنتقال من وظيفة إلى أخرى،

وهنا يُنشد الفرد على مميزات محددة مقدمة له في سوق العمل، كالوضعية المريحة في العمل و المزايا المقترحة كالأجر و التطوير الوظيفي. (بلعربي، 2017، الصفحات 103-104)

رابعاً: أشكال الحراك المهني

يتخذ الحراك المهني عدة أشكال من بينها:

1. الترقية: التي تعرف على أنها تحرك العاملين وانتقالهم في السلم الإداري إلى أعمال ورواتب أفضل ذات مسؤوليات أكبر ومركز أحسن، ويصحب هذا زيادة في الأجر. (كمال، 1994، صفحة 308) وكذلك تسمى بـ " الترفيع " بمعنى نقل الموظف من وظيفة في مستوى تنظيمي أدنى إلى أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، وغالبا ما يكون الأساس في تلك النقلة الوظيفية هو الأقدمية في الوظيفة الأدنى. (سلمي، 1997، صفحة 192)

كما هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى ولكن ليس في كل الأحوال. (غربي، قيرة، و سلاطينية، 2007، صفحة 113)

ومنه نستخلص أن الترقية هي عملية نقل الموظف وبالتالي رفع مستوى العامل إلى مستوى أعلى في الوظيفة التي يشغلها بناءً على أدائه ومهاراته في عمله.

1-1 أشكال الترقية: هناك شكلان للترقية أما أن تكون ترقية داخلية أو ترقية خارجية

أ. **ترقية داخلية:** تتم داخل المؤسسة حيث تحدد أي مؤسسة الوظائف التي يمكن أن تشغل بالترقي من داخلها، وتلك التي تملأ من الخارج.

- الترقية وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم، حيث أن الأفراد الذين يتم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم ويستقرون بسهولة. إن الترقيم من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين إلى زيادة إنتاجيتهم، ورفع روح المعنوية، ويتفانون في بذل جهد أكثر، إذ علموا أن ذلك سيؤدي إلى ترقيةهم.

ب. **ترقية خارجية:** تفضل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج، وذلك بغرض تطعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة وذلك تجنب للجمود، كما أن ملأ الوظائف من الخارج قد يقلل من تكاليف التكوين. (يمينة، 2015، الصفحات 122-123)

ج. **الترقية في الدرجة:** وهي انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة بحسب التصنيف الذي يقابل رتبته الإدارية ويرافق الترقية في درجة الزيادة في الأجر الموظف، وقد تم الاعتماد على 12 درجة خلال المسار المهني للموظف يترقى من خلالها بحسب ثلاثة ترقيات هي:

- الترقية في المدة الدنيا يتم ترقية الموظف في درجة كل سنتين ونصف وستة أشهر.
- الترقية في المدة المتوسطة يتم ترقية الموظف من خلالها في الدرجة كل ثلاث سنوات
- ترقية في المدة القسوة تكون مدة ترقية فيها كل ثلاث سنوات وستة أشهر.

د. **الترقية في الرتبة:** هي الانتقال العمودي للموظف وارتقائه في السلك الذي ينتمي إليه من رتبة أدنى إلى رتبة أعلى مباشرة ويتم على أساس ترقية بالشهادة أو على الاختيار، أو على أساس الامتحان المهني. (بوسعيد، 2016، الصفحات 11-12)

1-2 أسس الترقية: للترقية عدة أسس من بينها

أ. **الترقية على أساس الأقدمية:** يقوم هذا الأسلوب على فريضة بأن طول فترة الخبرة كفيلة باكتساب الموظف خبرة وكفاءة للترقية وتحمل مسؤوليات أكبر في المنظمة.

- كما تحدد المنظمات التي تتبع أسلوب الأقدمية كأساس للترقية العاملين لديها مدة زمنية معينة لإنقاله من درجة إلى أخرى في السلم الوظيفي. وبذلك توقف أي عملية ترقية للموظف على إكماله تلك الفترة كشرط للترقية.

ب. **الترقية على أساس الكفاءة:** هناك العديد من الأساليب التي تتبع في تقرير كفاءة الموظف وهي:

- تقارير الأداء: يتم الرجوع إلى الملفات والسجلات العاملين للتعرف على مستوى أدائهم ومن ثم يجرى المفاضلة بينهم على هذا الأساس.

- سجل الإنجازات: يتم الرجوع إلى الإنجازات لدى المشرفين الخاصة بالعاملين تحت إشرافهم والتي يدون فيها الإمتحانات والدورات بالتدريب التي تم إجتيانها بنجاح تقارير الأداء، والقدرات الخاصة بالخبرات، الإهتمامات في العمل.

- فهرس بالمؤهلين: تحتفظ بعض المنظمات بقوائم المؤهلين للترقية لديها على شكل نظام بطاقات أو في قاعدة المعلومات في الحاسوب، والذين يتم أخذهم في الاعتبار كلما دعت الحاجة إلى تعبئة الشواغر من داخل، ويتم حفظ قوائم بأسماء المؤهلين المستحقين للترقية حسب تخصصات و الأعمال في المنظمة مما يسهل على المنظمة عملية إكمال الترقيات بالسرعة المطلوبة.

- الاختبارات: تلجا بعض المنظمات للمحصلة بين المقدمين للترقية بإخضاعهم للاختبارات وذلك لتأكد من توافر المعرفة والصفات الشخصية المطلوبة لوظائف العليا، كما يخضع من يتم اختياره لترقية لفترة تجريبية يقرر بعدها مدى أهليتهم للوظائف التي تم ترقيتهم إليها. (حنا نصر، 2013، صفحة 156)

1-3 شروط الترقية: لابد لسياسات الترقية من مراعاة المبادئ والنقاط المهمة الآتية

- أ. تحديد الأسس التي يقوم عليها نظام الترقية (الجدارة، الكفاءة، الاقدمية).
- ب. التأكد من سلامة وصحة برنامج توصيف وتصنيف الوظائف وحدائته بما يتفق مع الواقع الفعلي بالمنظمة مما يساعد على تحديد المسؤوليات والمهام بوضوح.
- ج. وضع الضوابط العامة للترقية لجميع الوظائف في الهيكل الوظيفي بحيث يتضمن المواصفات والشروط والمبادئ الواجب أن يتضمنها نظام العاملين في المنظمة.
- د. التحديد الدقيق لاحتمالات البقاء والتحرك من الوظائف المختلفة واليها في المستقبل وتحديد الوظائف التي يعد مجال الترقية أمام شاغليها ومعالجة ذلك عن طريق إفساح المجال لترفيح أمامهم بمعناه الضيق أي زيادة رواتبهم و أجورهم بشكل متدرج.
- هـ. بيان الإجراءات التي تتخذ لمواجهة المشكلات المترتبة على الترقيات كصيغ التعامل مع الأفراد الذين كانوا يتوقعون الترقية ولم تتم ترقيتهم أو عدم الرغبة بفقد بعض العاملين لترقيتهم. (شيخة، 2013، صفحة 287)

تعتبر هذه الشروط هامة لضمان عدالة وشفافية في عملية الترقية كما تساهم في توحيد الإجراءات وتوفير إطار واضح لعملية الترقية وكل هذا التعزيز رضا الموظفين والأداء العام للمنظمة.

1-4 أهداف الترقية: هناك العديد من أهداف الترقيات نذكر أهمها

- استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية.
- الأعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة ومسؤولية من خلال الحركة الرأسية حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى.
- توسيع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة.
- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية للعامل.
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتحسين بتغير الوجوه وخلق ديناميكية جديدة في التنظيم الوظيفي. (غربي، قيرة، و سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، 2002، صفحة 127)

2. النقل الوظيفي: تعتبر عملية النقل الوظيفي من أنواع و أشكال الحراك المهني إذا تستخدمها الإدارة والمنظمة من أجل تقليل من ضغوطات التي يعاني منها العمال والملل الروتيني الذي يشعر به عندما يستمر في وظيفته محددة بمكان واحد طول مشواره المهني، كذلك عندما يلاحظ العامل بأن قدراته لا تتناسب الوظيفة التي يشتغلها سواء في المكان الذي يشغل فيه أو مع طموحاته.

وعليه فإن النقل الوظيفي يعرف على أنه:

هو نقل الموظف داخل المشروع من وظيفته إلى أخرى أي إلى عمل جديد حيث هذا العمل بالتساوي إلى حد كبير مع العمل الأول من حيث المركز حيث المركز والمسؤولية و الأجر، وقد يصحب النقل تغيير في المركز الوظيفي والمسؤولية. (حنا نصر، 2013، صفحة 160)

ويختلف عن مفهوم الترقية إذا يعد النقل حركة الفرد العامل من وظيفته إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى المهني وبنفس الأجر والراتب، وفي الغالب لا يحدث تغير فيها. (العيادي، 2015، صفحة 101)

إن عملية النقل الوظيفي هي إنتقال الموظف من وظيفة إدارية إلى وظيفة إدارية أخرى، تكون في نفس مستواه الإداري السابق، وبنفس مؤهلات والمسؤوليات التي كان يقوم بها في وظيفة السابقة، ويبقى الأجر الذي يتحصل عليه نفسه لا يتغير.

1-2 أنواع النقل الوظيفي: تختلف عملية النقل الوظيفي من عملية إلى أخرى وذلك بسبب تعدد في الغرض من النقل لذلك يمكن تقسيم أنواع النقل الوظيفي إلى خمسة أقسام:

أ. النقل بغرض زيادة إنتاجية العامل: وذلك بان بنقل العامل من وظيفته الحالية لأن مميزاته الجسمانية والذهنية لا تتفق وطبيعتها مما يسبب عدم تقدمه فيها، وبالتالي فهذا النقل يهدف إلى أبدال وظيفة الفرد الحالية بأخرى يمكن للعامل فيها أن يظهر براعة في الإنتاج، مما يعود بالفائدة على كل من الإدارة والفرد نفسه. (فيروز، 2010، صفحة 55)

وهنا يتم نقل الموظف من وظيفته لأن مهاراته وقدراته لا تتناسب مع وظيفته تتماشى مع مؤهلاته لتشجعه على الإبداع في وظيفته وبالتالي تعود بل إيجابية على الإدارة والفرد الموظف وذلك لإرتيابه وشعوره بالرضا عن وظيفته الحالية.

ب. النقل بغرض إعادة توزيع العاملين في المنظمة: وذلك بنقل فائض منهم من قسم إلى قسم آخر به عجز في عدد العاملين، وبذلك لا يكون هناك عامل عليه أن يؤدي عملا فوق طاقته و آخر قسم ثاني ليس لديه عمل كاف يشغل بوقته. (فيروز، 2010، صفحة 55)

ويكون هذا النقل عندما يكون هناك قسم في الإدارة يوجد فيه إكتظاظ في العاملين، وقسم آخر يوجد فيه العديد من المناصب الشاغرة والعاملين به يقومون بالعمل فوق طاقتهم وزيادة عن العمل المطلوب منهم، وبذلك يلجؤون إلى نقل عدد كافي في العاملين من قسم إلى قسم آخر، من أجل تنظيم وهيكله العاملين وتوزيعهم في المنظمة.

ج. النقل بغرض الإحاطة بأعمال المنظمة: وذلك بأن ينقل العامل دورياً منذ بدء تعيينه للعمل بقسم معين حتى يلم بجميع أعمال ومهام الأقسام والإدارات المختلفة، وتستخدم هذه السياسية المؤسسات الصغيرة حيث يعمل الفرد عند تعيينه بقسم معين لفترة معينة ثم ينقل بعدها إلى قسم آخر، ثم يثبت في القسم الذي تعتقد الإدارة أنه لأفضل مكان له، كما يمكن نقله للعمل بأحد الأقسام الأخرى إذا دعت الضرورة لذلك. (فيروز، 2010، الصفحات 55-56)

وتعنى هذه عملية النقل بأن الموظف عندما يبدأ في عمله يتم نقله كل مرة لقسم أو فرع من فروع الإدارة التي يشتغل بها، ذلك من أجل أن يكتسب جميع معلومات ومهارات، وأن يكون بدرجة بمهام كل قسم من الأقسام الموجودة في الإدارة التي هو موظف بها، وبعد ذلك يتم تعيينه بشكل مطلق في المنصب الذي يكون ذو كفاءة عالية فيه.

د. النقل بغرض تعديل مواعيد العمل للفرد بسبب ظروفه الخاصة: ويتم ذلك في المنظمات التي يتطلب العمل فيها تشتغل العاملين على دورتين أو ثلاثة دوريات في اليوم، حيث ينقل الفرد من دورية الصباح إلى العمل في دورية المساء أو دورية الليل أو العكس حسب ظروفه الخاصة، وغالباً ما يكون النقل من دورية الليل إلى النهار بصفة مؤقتة لأسباب صحية أو اجتماعية. (فيروز، 2010، الصفحات 55-56)

تستخدم عملية النقل هذه في الإدارة التي يكون فيها تناوب في العمل أي في اليوم بشغل عدد من عاملين كل عامل له فترة بشغل فيها، قد تكون فترة صباحية وفي المساء أو الليل، وبذلك فقد ينتقل الفرد من فترة الصباح أو المساء حسب ما يتماشى مع ظروفه الشخصية.

هـ. النقل بغرض العلاجي: ويتم النقل في هذه الحالة بسبب وجود خلافات شخصية أو سوء تفاهم بين العامل وزملائه أو بينه وبين رئيسه ما يسئ إلى نظام العمل بالقسم ويزيد من توتر الأعصاب بينهم، كما قد يتم النقل بسبب عدم مقدرة العامل على مواصلة عمله المعتاد أو بسبب كبر سنه، فينتقل إلى عمله آخر تتفق فيه شروط العمل مع قدراته وسنه وحالته الصحية، وقد ينتقل الشخص من عمل خطير ملئ بحوادث إلى عمل آخر أقل خطورة. (فيروز، 2010، الصفحات 55-56)

2-2 أسباب النقل الوظيفي: نجد بأن هناك أسباب عديدة تؤدي للجوء إلى عملية نقل الموظفين ومن بين هذه أسباب:

أ. أسباب تنظيمية: قد يزداد حجم العمل أو بتقلص في المنظمة وتبعاً لذلك تلجأ المنظمات إلى إعادة توزيع العاملين لديهم على الأقسام أو إعادة النظر في أساليب العمل المتبعة، وقد يتطلب ذلك إعادة تحديد مسؤوليات الأفراد وواجباتهم ويفيد ذلك في تجنب الاستغناء على العاملين أو تسريحهم أو الاستغلال الأمثل

للكفاءات كلما توسع حجم العمل عوضا عن التعيين من الخارج، مما يقلل من التكاليف ويرفع من الروح المعنوية للعاملين.

ب. أسباب علاجية: يقصد بأسباب العلاجية تعديل وضع الموظفين، إذا أن تثبيت الموظف في وظيفة معينة عند تعيينه في الأصل قد لا يكون سليما من حيث انسجام مؤهلاته ورغباته مع طبيعته الوظيفية المعين عليها، قد يكتشف ذلك لاحقا ويؤيده في ذلك المشرف المباشر عليه، فلإدارة الناجحة تعتبر عملية النقل مستمرة تقتضي تكيف وضع الموظف وتعديله ليتناسب مع أعمال المنظمة، وتقادى عدم رضا العاملين في أعمالهم، مما قد يدفعهم لترك العمل أو الإهمال والتغيب في أعمالهم بسبب عدم رغبتهم في الاستمرار في نفس الأعمال الموكلة إليهم.

ج. أسباب تدريبية: هي مقتضيات تلبية سياسة المنظم، في إتاحة الفرصة لموظفيها لاكتساب خبرات ومهارات متنوعة هذا ما تطبقه الإدارة اليابانية في إجراء تنقلات مستمرة للعاملين لديها مما يحقق فوائد عديدة تعود على كل من المنظمة والعاملين، فالمنظمة تقيد من إعداد وتهيئه العاملين في مستوى الإدارة الوسطى تشغل الوظائف في الإدارة العليا مستقبلا ، حيث يتم نقل بعض العاملين للعمل بشكل مؤقت تحت إشراف المسؤولين في الإدارة العليا ويكلف هذا استمرار العامل بالكفاءة المطلوبة وخافض الدوران وظيفي إلى أدنى معدلات ممكنة ورفع راح المعنوية للعاملين. (حنا نصر، 2013، صفحة 172)

إذا نجد أن هناك عدة أسباب لعملية النقل وظيفي فهناك أسباب تنظيمية التي تخص الإدارة من خلال المناصب الشاغلة أو المرتفعة و أساليب الإدارية التي تستخدمها و أسباب علاجية التي تكتمل في تحقيق رضا العامل وتعديل وضعه الوظيفي و أسباب تدريبية وهي عملية تدريب الموظفين من أجل رفع من قدراتهم و مؤهلات الإدارية لإكتساب معارف ومعلومات جديدة من خلال تحويلهم ونقلهم من منصب شغل أدنى إلى منصب شغل اعلم لتهيئه شغل وظائف أعلى مستقبلا، كذلك هناك أسباب أخرى كتلبية رغبة الموظف لنقله من المنطقة التي يشتغل فيها إلى منطقة أخرى تتناسب مع رغبته وقدراته.

3. الفرق بين عملية الترقية والنقل الوظيفي:

نجد بأن مفهوم الترقية والنقل الوظيفي يختلفان في عدة جوانب منها:

أ. المضمون: هناك تفاوت واضح بين النقل الوظيفي والترقية من حيث المضمون، فيتم النقل من خلال تحريك أحد الأفراد العاملين من الوظيفة الحالية التي يشتغلها إلى وظيفة مناظرة في نفس المستوى التنظيمي نفسه دونما تتغير في السلطات و المسؤوليات للوظيفة الجديدة، وفي حين تقترن الترقية بتغيير في السلطات و المسؤوليات وغالبا ما ترتبط بتقويم أداء الموظف. (شيخة، 2013، صفحة 284)

إذن فنجد بأن اختلاف في المضمون بين المفهومين من حين أن عملية النقل يكون بانتقال الفرد من مستوى عمل إداري إلى مستوى عمل إداري آخر في نفس المستوى دون زيادة في المسؤولية والكفاءة أو

الراتب أما الترقية عكس النقل بل تكون هناك زيادات في المسؤولية والمهام وبالتالي تكون هناك زيادة في الراتب و الأجر.

ب. الهدف: أهداف النقل هو إعادة توزيع العاملين الزائدين على الحاجة في إحدى الوحدات التنظيمية إلى وحدات تنظيمية أخرى في المستوى التنظيمي نفسه، في حين الغرض من الترقية هو وضع الفرد القادر على العمل والراغب في أدائه في مركز وظيفي أعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ج. الأسلوب المستخدم: فالنقل الوظيفي يتم من خلال أحد الأساليب التحفيز السلبية، ويطلق عليها عندئذ النقل العلاجي، في حين عملية الترقية تتم من خلال إنتهاج أساليب التحفيز الإيجابية وتفيد مستحق الترقية منصباً أعلى في الهيكل التنظيمي.

د. الأسس والضوابط: فعلى حين تقوم أسس النقل على معايير خاصة ترتبط بظروف طبيعة نشاط العاملين والمواقف المختلفة التي تتخذ فيها قرارات النقل فان الترقية تقترن بالمعايير العامة الواردة بنظام العاملين المطبق في منظمة. (شيخة، 2013، الصفحات 284-285)

4. شروط عملية النقل الوظيفي:

لعملية النقل الوظيفي مجموعة من شروط يجب مراعاتها وتطبيقها:

- ينبغي تحديد الجهة المسؤولة المباشرة عن إجراء التنقلات في المنظمة ومنحها الصلاحيات المطلوبة لذلك.
- ينبغي أن توجه عملية النقل لمعالجة المشاكل الناشئة بكل خاص عن سوء التعيين وتحقيق المرونة في التنظيم وفي تقادى تضخيم المنظمات وخفض التكاليف، و الأغراض تدريب وتنمية العاملين و إكسابهم المهارات والخبرات وتأهيلهم لشغل وظائف مختلفة في المنظمات.
- ينبغي تحديد سياسة محددة للإجراء التنقلات تراعي الأسباب والشروط كالتالي:
 - تحديد مجالات النقل المؤقت والدائم في لوائح المنشأة.
 - الاعتبارات الموجبة للنقل أحقية النقل.
 - إجراءات النقل و الآلية والمسؤوليات للوحدات الإدارية.
- ينبغي تبني الإدارة لمبدأ الاستمرارية عملية إجراء التنقلات فالتغيرات في العمل وفي أساليبه وحجمه وفي تطلعات وطموحات ورغبات العاملين وضرورات تصويب وضع العاملين تعتبر سياسة صحية تعتمد عليها المنظمة في تحقيق استمرار عطائها ونموها وازدهارها. (حنا نصر، 2013، صفحة 164)

5. أهمية النقل الوظيفي:

أ. أهمية النقل الوظيفي بالنسبة للإدارة والمنظمة:

- خلق نوع من التوازن بين مؤهلات الموظف ومهاراته وبين متطلبات أداء الوظيفة المعينة.
- ملء الوظائف الجديدة والشاغرة في الأقسام والإدارات.
- تخلص الإدارة من بعض الموظفين الفائضين بسبب تقليص نشاط المنظمة أو إعادة تصميم هيكلها التنظيمي، أو تغيير أهدافها وبرامجها أو اختصاصاتها وغير ذلك.
- الاستفادة بشكل أفضل من الموظفين الذين يحصلون على مهارات ومعلومات جديدة بعد إنهاءهم للبرامج التدريبية الطويلة أو القصيرة سواء المخططة منها أو غير المخططة.

ب. أهمية النقل الوظيفي بالنسبة للموظف:

- نقل الموظف إلى مكان أو منظمة قريبة من سكن عائلته يؤدي إلى خلق جو من الاستقرار النفسي والاجتماعي للموظف، وتوفيراً في الجوانب الاقتصادية والمالية.
- استغلال بعض الفرص المتاحة بشكل أفضل إذا قد تشبع عملية النقل بعض طموحات العلمية والاقتصادية للموظف المنقول إلى منظمة أخرى تتوفر فيها فرص عمل يرها أكثر ملائمة من ناحية العلمية والنفسية والاقتصادية.
- تؤدي عملية نقل الموظف في كثير من الأحيان إلى شعور الموظف بالراحة عند تخلصه من المناخ التنظيمي السابق الذي كان يعمل به. (جواد، 2010، الصفحات 503-504)

6. دوران العمل:

يعرف دوران العمل بأنه عبارة عن التغيرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة عن خروج وانسحاب أو فصل العاملين، أو تعيين عمال جدد بدلاً منهم خلال فترة زمنية معينة. (بوظو، 2014، صفحة 93)

ويعرف كذلك على أنه خروج الأفراد العاملين خلال فترة زمنية معينة بسبب انتهاء أو إنهاء خدمتهم، أو العجز والوفاة أو الإجازة الخاصة. (محمد، 2022، صفحة 430)

إنّ فإن دوران العمل يعبر عن حركة الفرد وانتقاله من وظيفته أو عمل إلى آخر، أو تركه للعمل لأسباب إرادية تكون من خلال إرادته في مغادرته لهذا العمل كتقديمه استقالة أو تغيير مكان عمله، أو لأسباب اضطرارية تفرض عليه من الإدارة، كفصل للعامل أو معاقبته بفصل تأديبي.

1-6 أنواع دوران العمل:

- أ. **الذهاب الطبيعي:** وهو ترك الخدمة بسبب الوفاة أو التقاعد، فطاقة الأمل وقدراته على العمل تستنفذ عند بلوغه سن معين وهذا يكون مرفقاً بحاجة كبيرة إلى الراحة مما يدفع به إلى التقاعد مما يفسح المجال أمام عناصر جدد.
- ب. **إنهاء الخدمة بناء على طلب من الموظف:** وهو يعبر عن إرادة كل عامل في إنهاء علاقة العمل مع الإدارة لأسباب تتعلق به، وذلك بتقديم طلب استقالة وهي حق معترف به قانونياً، ويكون هذا الطلب مكتوباً تظهر فيه رغبة العامل في الاستقالة، ويعتبر تاريخ الاستلام الرئيسي أو المشرف على الطلب هو بداية فترة الإشعار.
- ج. **إنهاء الخدمة بقرار من الإدارة:** هذا ما نسميه بالإقالة، وهي إنهاء عقد العمل ذي المدة الغير المحدودة، بإرادة صاحب العمل، ولا يكون هذا الانتهاء إلا سبب حقيقية موضوعي، وقد يكون الموظف هو الذي يدفع صاحب العمل إلى إنهاء عقد العمل وهذه الأسباب التالية:
- تجربة غير مرضية.
 - التسريح لتقليص عدد العمال.
 - إنهاء عقد عمل ذو مدة محددة.
- د. **الذهاب الطوعي:** ينشأ الذهاب الطوعي عن اتفاق بين العامل وصاحب العمل، حيث يترك العامل المؤسسة ويتحصل على مقابل ذلك على تعويض نقدي. (مولود، 2018، الصفحات 223-224)
- نجد بأن هناك العديد من دوران العمل في الإدارة لكن هذا يختلف حسب طبيعة ورغبة الدوران الوظيفي قد يكون بدون رغبة العامل أي أسباب حتمية مثل وفاته أو إنتهاء مدة عمله، وقد يكون بإرادته في إنهاء عمل بطلب استقالة لإدارة، في حيث هناك أنواع من دوران تفرضه الإدارة على العامل معاقبته أو إنهاء عقد عمله.

2-6 أسباب دوران العمل:

يوجد الكثير من مسببات دوران العمل في الإدارة لذلك نذكر منها:

أ. الأسباب التي يمكن تجنبها:

و هي العوامل إلى تنشئها البيئة الداخلية للعامل وهذه المسببات قد تتجنبها الإدارة وتتفادها ومن بين هذه المسببات هي:

- عدم القناعة بالأجور و المزايا.
- العلاقة الاجتماعية مع العمال الآخرين.

- افتقار التدريب أو ضعفه.
- عدم توفر فرص التقدم والترقية والتطوير في العمل.
- ظروف العمل الغير مناسبة.
- تدنى خدمات والمحفزات.

ب. الأسباب التي لا يمكن تجنبها:

وهي المسببات المتعلقة بالعامل نفسه مثل:

- الوفاة.
- بلوغ سن تقاعد.
- تخفيض في القوى العاملة وما يعرف بإعادة هيكلة.
- السلوك غير الجيد من العامل كالغياب والتأخر.

ج. الأسباب التنظيمية:

وهي المسببات المتعلقة بالإدارة من تغيرات الحاصلة فيه أو ظروف العمل في الإدارة:

- انتقال أعمال المنظمة إلى موقع آخر.
- تقليص نشاط المنظمة بإغلاق فروع منها.
- طبيعة العلاقة الموسمية للمنظمة. (الحكيمي، 2021، الصفحات 114-115)

إن من سبق نستنتج بان هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى عملية دوران العمل قد تكون من رغبة العامل في حد ذاته وعدم رضاه بالراتب الذي يتقاضاه، أو شعوره بالروتين والجو العملي الجامد الذي لا توجد فيه علاقات غير رسمية بين العاملين، وقد تكون برغبة الإدارة لنقل بعض العاملين أو تقليص بعض منهم من مصلحة إلى مصلحة أخرى وهذا يرجع إلى الظروف والمشكلات التي تتعرض لها الإدارة التي قد يمكن تجنبها أو الوقوع فيها.

6-3 آثار دوران العمل:

إن عملية دوران العمل تأثرات على العامل وعلى المؤسسة أو الإدارة سواء كانت آثار إيجابية أو سلبية.

أ. الآثار الايجابية لعملية دوران العمل:

- التخلص من العمال الغير المرغوب فيهم واستبدالهم بأخرين.
- الاستفادة من خبرات وأفكار العاملين الجدد وهذا ما يساهم في تطوير المؤسسة.

- التخلص من بعض سلوكيات الغير مرغوب فيها.
- تحسين أوضاع الموظفين والقضاء على اللآتين والملل والتوتر بإقامة علاقات جيدة.
- يمكن المنظمة من تقييم سياستها التنظيمية والمالية.

ب. الآثار السلبية لعملية دوران العمل:

رغم لوجود آثار إيجابية كثيرة لدوران العمال إلا أن هذا لا يعني خلوها من الآثار السلبية، ومن بين هذه الآثار ما يلي:

- ترك العامل من عمله يضعف قدرة المؤسسة.
- التكاليف المرتبطة بتعيين موظف جديد وما يصاحبه من إجراءات ومن اختيار وتعيين نفقات التدريب.
- التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين الغير عن عملهم الحالي قد يسلكون مسلك يتعارض مع قيمهم (فضيل، 2022، الصفحات 227-228)

خامسا: نظريات الحراك المهني

01- نظرية ابن خلدون للحراك المهني:

اعتمد ابن خلدون على علاقة جدلية بين البدو والحضر والتي تقوم عليها نظرية العمران بأسرها، وهي التي جعلته يفكر مليا في كيفية اكتساب الأشخاص أو الطوائف للثروة والمال والجاه ، التي تعتبر مؤشرات عامة للحراك المهني والاجتماعي بالخصوص. فحراك الأجيال لا يتم إلا طبقا لنمط حياتهم ومعيشتهم، ويؤسس ابن خلدون هذا الاختلاف على المناطق الجغرافية وما تتحلى به الأرض من جذب وخصوبة، وبهذا تختلف حياة الناس وكسبهم، وهنا يبدأ الاختلاف بين البدو والحضر الذي يفسه طبع زاد عن القوت، فالكمال يشكل حراكا قويا بالنسبة للأشخاص الذين تعودوا على الضروري من العيش والانتقال من البداوة إلى الحضارة. إن هذا الانتقال الفجائي والانقلاب لا تدريجي في حياة هؤلاء من شغف العيش إلى قمة التمدن والحضارة ويبرز التناقض بين حياة هؤلاء في البدو وحياتهم في حالة الحضارة والنتائج المترتبة عن التناقض ويقول: " أن النسيان المقصود للبداوة مع وجودهم ينبع من حضارة أوروبا الصناعية التي فرضت هذه الأزواجية الجديدة" إذن حسب تصور ابن خلدون يحتاج البدو إلى المدن نظرا لتطوير تقسيم العمل فيها وكثرة المهن واختلافها. (بلعربي، 2016، صفحة 148)

02- نظرة كارل ماركس للحراك:

ينظر إلى التنظيم الصناعي من خلال النظر إلى الأساس الاقتصادي الذي يحدد نمط الإنتاج في ظل مرحلة من مراحل تطور المجتمع، وينطوي نمط الإنتاج هذا على مظهرين أساسيين، يتمثل الأول في القوى الإنتاجية أي التنظيم الفيزيقي والتكنولوجي للأنشطة الاقتصادية، ويتمثل الثاني في شكل علاقات الإنتاج التي يكونها الأفراد داخل التنظيم الصناعي، وهذان المظهران يشكلان معا البناء الاقتصادي للمجتمع الذي يعتبر بمثابة الأساس البناء السياسي التشريعي، الأخلاقي والتعاقدية.

وفي إطار هذا البناء الاقتصادي تظهر مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل عمليات الإنتاج، وتشكل هذه العلاقات بناءً طبقيًا ينقسم فيه المجتمع إلى طبقتين متميزتين، الطبقة الأولى طبقة قوية تمتلك وسائل الإنتاج، وأطلق عليها كارل ماركس إسم الطبقة البرجوازية والطبقة الثانية طبقة ضعيفة لا تمتلك إلا سواعدها وأطلق عليها إسم (البروليتاريا) أي الطبقة العاملة، ويرى أن هذا التنظيم الطبقي يسود المجتمعات الرأسمالية.

غير أن ماركس يرى أن العلاقات الوظيفية بين قوى الإنتاج ليست لها صفة الدوام والاستمرار وذلك في ضوء فلسفته الجدلية بأن كل نظام يحمل بين طياته بذور المنفعة المادية لصالح الطبقة البرجوازية، ونتيجة لذلك تزداد طبقة العمال بؤسا وتتضخم هذه الأوضاع مع ازدياد قوة القهر الاقتصادي بين الناس واتجاه هذه الأوضاع يحدد رد فعل العمال نحو الطبقة البرجوازية، ولقد كان رد الفعل هذا في البداية عنيفا حيث تمثل في شكل تحطيم وسائل الإنتاج، ثم بعد ذلك لجأ العمال إلى طرق أكثر دبلوماسية بانضمامهم إلى جمعيات وروابط تعاونية وأخيرا وفي أقصى مراحل وعيهم يلجؤون إلى الثورة الشاملة لتحطيم النظام الرأسمالي ليحل محله النظام الاشتراكي في ضوء هذا التفسير المادي تؤدي ظاهرة الحراك المهني إلى الانفصال الأول للعمل الصناعي والتجاري عن العمل الزراعي وهذا الانفصال يؤدي بالتالي إلى انفصال المدينة عن القرية و تتعارض الاهتمامات فيما بينهما وفي المدى البعيد ينفصل العامل التجاري عن العامل الصناعي وهذا ما تدور حوله التفسيرات الماركسية لظاهرة الصراع بين المهن وما ينتج عنها من مظاهر الاغتراب في المجتمع الصناعي (رمزي، 2013، الصفحات 65-66)

03- نظرية الحراك والتدرج:

اتجهت مجمل الدراسات السوسيولوجية إلى دراسة الأوضاع الاجتماعية للأفراد والجماعات وتغييرهم في المراكز والأدوار الاجتماعية وكيفية تدرج الأفراد خلال الأبعاد الرأسية أو الأبعاد الأفقية ويرجع الفضل إلى بتريمسوركين في تفسير ظواهر الحراك والتدرج المهني في إطار الحراك الأفقي والرأسي ومن خلال التغيير في الوظيفة والمرتبة فوضع الفرد يتحدد بالنظر إلى المرتبة التي يشغلها داخل السلم

الاجتماعي والوظيفة التي يؤديها داخل المؤسسة ، فالأفراد في المهنة الواحدة يرتبطون بسلسلة متدرجة في السلم الوظيفي ويتقيدون بواجبات ومسؤوليات محددة وهناك بعض المهن تتطلب قدرا عاليا من الذكاء والمهارة والأداء الناجح . فالمهنة تلعب دورا أساسيا في عملية التنظيم ويؤدي مستوى المهارة والأداء الجيد دورا هاما في وصول التنظيم إلى الأهداف التي يسعى من أجل تحقيقها للمحافظة على التوازن والاستقرار. (بلعربي، 2016، صفحة 151)

سادسا: العوامل المؤثرة على الحراك المهني

تختلف العوامل المؤثرة في الحراك من مجتمع لآخر، كما تتعد هذه العوامل بتعدد الظروف والبيئات التي تساعد على تهيئة الحراك وهي:

أ. العوامل الاجتماعية: تتمثل في

- الزواج: يؤدي الزواج إلى تغير في الوضع الاجتماعي لأحد الطرفين كما يزيد من فرصة الحراك.
- العلاقات الاجتماعية: تمثل أحد الآليات المهنية التي تساعد على الحراك حين تلعب الصداقة والزمالة على التعارف دور فاعلا في خلق قنوات تساعد في التحرك.
- التغير الاجتماعي: يعرف التغير الاجتماعي بأنه حسب ماكينوناس التحول في تنظيم المجتمع وفي أنماط الفكر والسلوك عبر الزمن. (نور، 2008، صفحة 7)
- في حين يعرفه لندبرج بأنه اختلافات التي تطرأ على ظاهرة اجتماعية خلال فترة زمنية معينة والتي يمكن ملاحظتها وتقديرها وهي تحدث بفعل عوامل خارجية وداخلية. (لغرس، 2020، صفحة 14)
- وسائل الاتصال: الاتصال عرفه محمود عبد الحميد انه العملية الاجتماعية التي تتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في الرموز الدالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين ثقافات المختلفة، لتحقيق أهداف معينة.
- فكلما زادت وسائل الاتصال بين الناس وبين الجماعات كلما شجع هذا على الحراك، فان المجتمع الذي يتميز بكثرة وسائل الاتصال يتميز في الوقت نفسه بكثرة الحراك.
- التأهيل المهني : الأفراد الذين يتمتعون بتأهيل مهني كبير تعتبر من اقدر الفئات التي يمكنها الارتقاء و الصعود في السلم الاجتماعي المهني.

ب. العوامل الاقتصادية: تتمثل هذه العوامل التي لها دور في حراك الفرد في:

- الدخل المادي للفرد: هو أحد العوامل المهمة المؤدية إلى الحراك الذي بدوره هو القيمة الاقتصادية التي يتحصل عليها الفرد أو المؤسسة ويمكن أن يشمل الرواتب والأجور.

- التغيير في البناء المهني: ويشير إلى تغيير ناس لوظائفهم وهذا التغيير يسهم في عملية الحراك المهني نحو الأفضل للفرد.

ج. العوامل الثقافية: إن نشر الثقافة التي يعرفها تاييلور على إنها ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن و الأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع. (غيات، 2014، صفحة 110)

ونشر التربية بين الجماهير يساعد في الحراك فيصبح المجتمع قائما على القدرات المكتسبة وقد أصبحت الشهادات الجامعية قوة فاعلة في دفع عملية الحراك.

هـ. العوامل الشخصية: تتمثل في الدافعية والتي ترتبط بسلوك الفرد والطموح المهني وقدرات والاستعدادات والمهارات التي يجعل الفرد يسعى إلى الحراك المهني. (المشرفي، 2014، صفحة 39)

خلاصة:

إذن يمكننا القول بان الحراك المهني، هو كل التغيرات والتحركات التي تطرأ على الموظفين خلال مسارهم المهني من عملية ترقية وصعودهم الى مناصب اعلى او عملية نقلهم الوظيفي او عملية دورانالعمل، من اجل تحسين ظروف عملهم، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم في بيئة العمل، مما يساهم في تحقيق الأهداف الإدارية التي تسعى إليها كل منظمة.

هوامش الفصل الثاني:

1. إبراهيم عثمان دقيس نور. (2008). *التغيير الاجتماعي*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
2. أبو ذر عمر ادم الاسين، محمد محجوب سليمان فضيل. (1 5, 2022). أثر دوران العمل على أداء العاملين. *مجلة العلوم الانسانية و الطبيعية*، 3 (5).
3. الله حنا نصر. (2013). *ادارة الموارد البشرية*. الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
4. بوزوين فيروز. (2010). دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
5. بوفلجة غيات. (2014). *التغيير التنظيمي و ثقافة العمل*. بن عكنون: دار ديوان للمطبوعات الجامعية.
6. رباح قميحة، باديس بوسعيد. (30 6, 2016). إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية والعراقيل القانونية. *مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات*، 1 (4)، الصفحات 9-24.
7. راية بنت سعيد بن علي المشرفي. (2014). ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم (رسالة ماجستير). كلية العلوم و الأداب، عمان: جامعة نزوى.
8. روشان مفيد بوظو. (2014). *اساسيات الفندقية الحديثة*. الاردن: الاكاديميون للنشر و التوزيع .
9. سعيد بن يمينة. (2015). *تنمية الموارد البشرية*. بن عكنون، الجزائر: دار الديون للمطبوعات الجامعية.
10. سوهيلة لغرس. (2020). *التغيير الاجتماعي*. دار الايام للنشر و التوزيع.
11. شرارة بويكر. (2023). الحراك المهني في الجزائر خصائصه وانعكاساته (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، خنشلة: جامعة عباس لغرور .
12. صلاح الدين عبد الباقي. (2002). *الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية*. مصر: دار الجامعية الإسكندرية.
13. طهاري محمد. (1 9, 2022). دوران العمل في المنظمة كعميق لتحقيق فعاليتها. *مجلة افاق للعلوم*، 7 (4)، الصفحات 440-428.
14. علي سلمى. (1997). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار غريب.
15. علي غربي، اسماعيل قيرة، و بلقاسم سلاطونية. (2002). *تنمية الموارد البشرية*. عين مليلة: دار الهدى للطباعة و النشر.
16. علي غربي، اسماعيل قيرة، و بلقاسم سلاطونية. (2007). *تنمية الموارد البشرية*. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.

17. غنية بلعربي. (2017). التغييرات التنظيمية و علاقتها بالحراك المهني و الاجتماعي للعمال الأجانب (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2.
18. غنية بلعربي. (2016, 6 30). سوسولوجية الحراك المهني. مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات ، 4 (1)، الصفحات 135-158.
19. فيصل سعيد القحطاني، سيف سلام الحكيمي. (2021). العلاقة بين دوران العمل و الرضا الوظيفي. مجلة العلوم الانسانية العربية ، 2 (1)، الصفحات 107-137.
20. لشهب نسيمة. (2020, 1 17). الحراك المهني وإعادة تشكيل الهوية لدى المرأة العاملة الجزائرية. مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ، 9 (2)، الصفحات 196-218.
21. ماحي عبد النور. (2014). الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية وهران (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران 2.
22. مراد خرموش رمزي. (2013). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
23. مصطفى كمال. (1994). إدارة موارد البشرية . القاهرة: دار عربية للنشر و التوزيع.
24. نادر احمد أبو شيخة. (2013). إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية. الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
25. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار اليازوي للنشر و التوزيع.
26. نورين مولود. (2018, 4 14). دوران العمل وتأثيره على المؤسسة. مجلة المالية و الأسواق ، 5 (1)، الصفحات 221-238.
27. يوسف جحيم الطائي، هاشم فوزي العبادي. (2015). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر.

الفصل الثالث

الإبداع الإداري

أولاً: خصائص الإبداع الإداري

ثانياً: دوافع الإبداع الإداري

ثالثاً: أهمية الإبداع الإداري

رابعاً: عناصر الإبداع الإداري

خامساً: أنواع الإبداع الإداري

سادساً: مراحل الإبداع الإداري

سابعاً: نظريات الإبداع الإداري

ثامناً: عوائق الإبداع الإداري

أولاً: خصائص الإبداع الإداري

- الإبداع الإداري ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طرق الجماعات و المؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر و خاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت ظواهر و المتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد و تحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها و الوصول إلى إبداعية حولها.
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويرها.
- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة. (الهاجري، 2011، الصفحات 23-30)

ثانياً: دوافع الإبداع الإداري

حيث إن دوافع الإبداع قد تكون كالتالي:

1. الدوافع الذاتية الداخلية:

- منها الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الحصول على رضا النفس.
- الوصول إلى الأهداف والغايات بطريقة أسرع.
- تجريب أكثر من مجال للعمل.

2. الدوافع البيئية الخارجية:

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة.
- الحاجة إلى الحيوية والنمو.
- الحاجة إلى التقدم والازدهار.
- صنع الأحداث ومجاراة الزمن السريع التغير.

3. دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على التقدير والثناء والسمعة الحسنة والشهرة.
- الحصول على مرتبة وظيفية مرموقة.
- الحصول على درجة علمية راقية.
- الحصول على رضا الناس. (خيرى، 2017، الصفحات 44-45)

4. دوافع اجتماعية:

- وتتمثل الدوافع الاجتماعية في حاجة الفرد المبدع إلى التحرر من الأفكار المنتشرة أو السائدة والتي يقبلها الآخرون كحقائق ثابتة، وهذا يمثل دافعا قويا للمبدعين للسير في طريق الإبداع.
- ولتحقيق ذلك يجب أن يتمتع الفرد المبدع بصفات التالية:

- أن يكون قادرا على التفاعل مع الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه ويتفاعل فيه.
- أن يكون قادرا على التعامل مع المواقف والحالات المختلفة بطرائق وأفكار جديدة لم تكن معروفة من قبل. (الصرن، 2020، صفحة 46)

ثالثا: أهمية الإبداع الإداري

وتتمثل أهمية الإبداع الإداري في:

- تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد وتأثير على اتجاهاتهم و سلوكهم.

- تساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.
 - تساعد الفرد على التغلب على معوقات الشخصية التي تحول دون قدرته عن التعبير عن إمكانياته الإبداعية.
 - يوضح لأفراد مسارات التطوير التجديد في منظماتهم.
 - يساعد في تحقيق الذات والشعور بإنجاز لجميع العاملين. (مسلم، 2015، الصفحات 19-20)
 - مساعدة الفرد لإيجاد حلول فاعلة لمشكلة ما بطريقة مثالية، وجعل الإبداع مهارة حياتية تمارس يوميا.
 - تنمية روح شعور بآخريين وتطوير الأساليب، وطرق لحل مشكلاتهم. (الوزير، 2015، صفحة 15)
- إن الإبداع يلعب دورا فاعلا في حياة المجتمعات عامة وبيئات العمل خاصة وعلى مختلف المستويات، لأنه يجعل من الفرد مبدعا من خلا تطوير قدراتهم ومهاراتهم ويقومون بتوظيفها واستخدامها في مختلف المجالات من اجل انتاج بدائل وأفكار جديدة ومفيدة.
- وبعد استعراض أهمية الإبداع الإداري للفرد نلخص مجموعة من أهمية الإبداع الإداري في الإدارة والمنظمات:
- إن الإبداع يساعد على المرونة في العمل.
 - يقدم مجموعة من حلول للمشكلات الإدارية.
 - يساعد في خلق و إنشاء وسائل وأساليب جديدة إدارية للعمل.
 - الإبداع يساعد العاملين في معرفتهم لمعوقات والمشكلات التي تواجههم ويحاولون مواجهتها بحلول إدارية جديدة.

رابعاً: عناصر الإبداع الإدارة

يقرون العديد من العلماء وباحثين في مجال الإبداع بأنه لا بد من وجود عوامل وعناصر أساسية تعرف بها العملية الإبداعية ويتميز بها الفرد المبدع، وبدونها لا يمكن التعرف على وجود إبداع، ومن بين هذه العناصر نجد:

- **الطلاقة:** وتعنى القدرة على توليد عدد من البدائل أو المترادفات أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين مع السرعة في توليدها.

و هي إحدى القدرات الذهنية و المهارات العقلية التي تعتمد في وجودها على الثروة اللغوية و التحصيلية و الإتساع الخيالي. (البرقاوي، 2014، صفحة 38)

وهنا يتضح بأن الفرد المبدع يمتلك مخزون من الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلة، فيقوم بإستدعائها عند الحاجة في فترة زمنية قصيرة.

- **المرونة:** وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من النوع المتوقع أو العادي فهي عكس الجمود الذهني، فتعني القدرة على التغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف. (البرقعاي، 2014، صفحة 39) وتأخذ المرونة نوعين:

1. المرونة التكيفية: وهي أن يكون الفرد قادر على تغيير رؤيته الذهنية في حله للمشكلات.
2. المرونة التلقائية: وهي أن يعطي الفرد العديد من الإستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة.

فتعني بأن المبدع بإمكانه تغيير وجهة نظره و إنتقاله من فكرة إلى فكرة حسب الموقف والمشكلات بكل أريحية وانسيابية.

- **الأصالة:** وهي درة الفرد المبدع على تجديد أفكار، انه لا يكرر أفكار المحيطين به و ينفر منها، فتكون أفكار التي يولدها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين. (الستار، 2002، صفحة 26)

فالمبدع الأصل نجده لا يكرر ما قاموا به سابقوه ولا يلجأ إلى أفكار وطرق تقليدية القديمة بل ينشأ أفكاره و أساليبه جديدة لم يطرأ إليها أحد قبله.

- **القدرة على التقويم:** وهي القدرة على التقويم وعبارة عن إتفاق شيء معين أو موقف معين أو نتيجة معينة أو إنتاج إبداعي معين، وقد يكون تقويم منطقياً يعتمد على إدراك العلاقات المنطقية، كما قد يكون تصورياً إدراكياً يتصل بمواد إدراكية. (السيد، بدون سنة، صفحة 52)

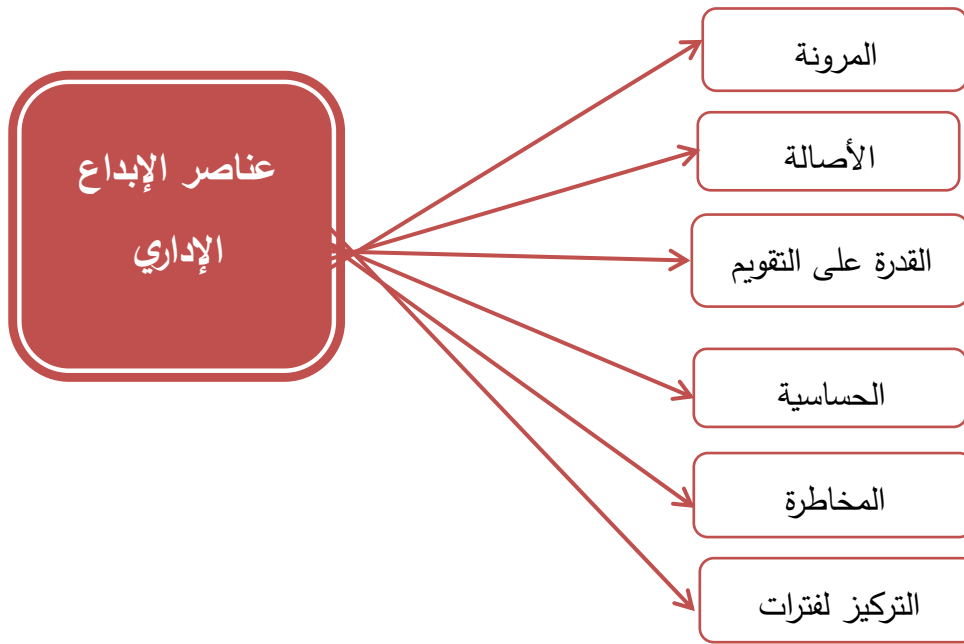
- **الحساسية للمشكلات والوعي بنواحي القصور:** الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من مشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي القصور والنقص، ويشعر بوجود مشكلات و أن الأفراد المبدعين الذين تزيد حساسيتهم لمشكلات ونواحي القصور تكون لهم الفرص أكبر لخوض غمار البحث و الإبداع. (الستار، 2002، صفحة 26)

وهنا نجد بأن المبدع يمتلك مهارات و أساس وإدراك للمشكلات فهو يشعر بها و بوجودها وبعدها على غرار الناس العاديين، لذلك يبدع في إيجاد حلول لازمات ومشكلات التي يشعر بها في محيطه وبيئته ويسعى دائماً من أجل تجنب الوقوع فيه.

- **المخاطرة:** يقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني أفكاره والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها وفي نفس الوقت يكون قابلاً لتحمل نتائج مخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها. (القحطاني، 2015، صفحة 70)

وهي أن يتحلى المبدع بعنصر المخاطرة والشجاعة لتعريض نفسه للفشل أو النقد من طرف الأفراد، كما تكون له الروح الإبداعية في تحمله لمسؤولية نتائج المخاطرة التي يقوم بها، وتكون له الاستعدادات التامة لمواجهةاتها.

- **التركيز لفترات طويلة:** إن الشخص المبدع يجب أن يكون ذا قدرة على التركيز مع الإنتباه الطويل الأمد على هدف معين، على الرغم من المشتتات والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية، أو التي تحدث نتيجة للتغيير في مضمون الهدف. (الستار، 2002، صفحة 26)



شكل 1: يوضح عناصر الإبداع الإداري من إعداد الباحث

خامساً: أنواع الإبداع الإداري

إختلف العديد من علماء الإبداع الإداري حول أنواع الإبداع فتجد بأن لكل عالم تصنيفاته ونظريته التصويرية للإبداع.

وقسم تايلور الإبداع إلى خمسة أنواع هي:

1. **إبداع التعبيري:** يبدو أن ما يميز النابغين في هذا النوع من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقبل.
2. **إبداع إنتاجي:** وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة وغير متكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل آخرين.
3. **إبداع الانبثاق:** وهو ارفع نوع من أنواع الإبداع، ويتضمن تصور مبدأ جديدا تماما، وهي أكثر المستويات و أعلاها تجريدا.
4. **إبداع التجديدي:** ويتطلب هذا النوع من الإبداع القدرة القوية على التصوير التجريدي لأشياء، مما يسير للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع في هذا المستوى بتقديم إختراع جديد. (القحطاني، 2015، صفحة 71)
5. **إبداع الإختراعي:** وهو نوع من الإبداع الذي يتطلب مرونة في إدراك العلاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد. (العدولي، 2004، صفحة 31)

سادسا: مراحل الإبداع الإداري

يتفق العديد من العلماء والباحثين بأن العملية الإبداعية تمر عبر مراحل إلى أن تصل إلى الناتجة الإبداعية المتحصل عليها، ورغم هذا الإتفاق إلا إننا نجد بعض العلماء إختلفوا في تصنيف المراحل وفي تسميتها، لهذا أهم المراحل لعملية الإبداع الإداري:

1. **مرحلة الإعداد والتحضير:** وهذه المرحلة بحاجة لفعل إبداعي مسبق بتحضير واعيا وقويا لفترة طويلة، وهذا التحضير لابد أن يكون عاما أو خاصا، فهنا لابد للباحث بأن يبحث ويقرا كثيرا ويتصل بالآخرين للوصول إلى البحث الدقيق وإن يلم بكل ما كتب حول الموضوع أو المشكلة. (الجسار، 2014، صفحة 33)

و هنا يحدد المبدع مشكلته ويقوم بفحصها من جميع الجوانب، وذلك بإستحضار ما لديه من معلومات وخبرات وبالقراءة المنظمة.

2. **مرحلة الكمون و الاحتقان:** وهذه المرحلة يمكن أن تستمر فترة طويلة أو قصيرة، وقد تستغرق دقائق أو أيام أو حتى شهور وحتى أيضا سنوات، وقد يظهر الحل فجأة أي حل غير منتظر. (الجسار، 2014، صفحة 33)

هنا يحتاج المبدع إلى جهد وذلك من أجل أن يخلص عقله من الأفكار والشوائب الخطاء التي يمكن أن تعرقه في حله لمشكلته وقد يظهر هذا الحل في فترة زمنية قصيرة.

3. مرحلة الإشراف: وتعنى هذه المرحلة بأن العملية الإبداعية في ذروتها حيث تظهر فجأة وتبدو الفكرة كأنها قد نظمت تلقائياً دون تخطيط. (الجسار، 2014، صفحة 33)

وهنا في مرحلة الإشراف تظهر أفكار فجائية غير متوقعة تلقائية وتحدث من خلال المحاولات التي قام بها المبدع الغير ناضجة من خلالها تتركب لديه هذه الأفكار.

4. مرحلة التحقيق: وهي المرحلة الختامية في العملية الإبداعية الإدارية، فهي تتضمن المادة الخام الناتجة في البحث والذي يكون في طوره النهائي، ويتم إخضاع هذه المادة للتحقيق فيما إذا صحيحة، إذن فإن هذه المرحلة هي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية.

وتعتبر هذه المرحلة بأنها مرحلة الحصول على العملية الإبداعية وترجمة الأفكار في الواقع بعد ما تم اختبارها بأنها عملية متكاملة وصحيحة وذات قيمة. (الجسار، 2014، صفحة 33)

كما نجد بأن هاريس أعط نموذجاً للمراحل التي تمر عليها العملية الإبداعية وهي 6 مراحل:

1. وجود الحاجة الحل مشكلة.
2. جمع المعلومات.
3. التفكير في مشكلة.
4. تخيل الحلول.
5. تحقيق الحلول أي إثباتها تجريبياً.
6. تنفيذ الأفكار. (كمال، 2015، صفحة 58)



شكل 2: مراحل الإبداع الإداري من إعداد الباحث

سابعا: نظريات الإبداع الإداري

قام العديد من العلماء بما في ذلك علماء الإدارة بصياغة مجموعة من الأفكار التي أصبحت معروفة باسم نظريات الإبداع ويتحلى في كل نظرية تفردا واهتماما بدراسة ومعالجة الإبداع كما تسلط الضوء على ملامح الإدارة والمنظمات والعوامل التي تؤثر فيها ومن بين هذه النظريات:

1. نظرية Simon & March 1958:

قامت هذه النظرية بتفسير الإبداع من خلال معالجة مشكلات التي تعترض المنظمات، إذا تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به و ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث ووعي، بدائل، ثم بعد إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية أو داخلية.

2. نظرية Stalker & Burns 1961:

تأكد هذه النظرية على التركيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فتجد بأن الهياكل الملائمة في المنظمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يكون ملائم لبيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير ويعتمد على طريقة مشاركة أعضاء التنظيم بإتخاذ القرارات مما يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3. نظرية Wilson 1966:

ترى هذه النظرية أن العملية الإبداعية تمر بثلاثة مراحل وهي (مرحلة إدخال تغييرات في المنظمة ، مرحلة اقتراح التغير ، وتبني التغير وتطبيقه) حيث تكون بإدخال تغيير للمنظمة و إدراك و الوعي بهذا التغير ثم بعد ذلك إقتراح مقترحات و تطبيقها ، فتجد هذه النظرية بأن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة نسب متباينة وهذا راجع إلى عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) و كذلك تنوع نظام الحفظ فكلما زاد عدد المهام المختلفة إزدادت المهام الغير الروتينية وهذا ما يسهل عملية إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد اقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة .

4. نظرية Harvey & Mill 1970:

تركز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية فنجدها وصفت أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراكها للمشكلة

عن طريق ما تحتاجه من فعل بلورتها أو البحث بهدف تقديري أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل الأمثل، أو إعادة إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب.

5. نظرية Hagen & Aiken 1970:

لقد تناولت هذه النظرية المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.
- مرحلة الإعداد: هيا الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: هي سلوكيات ومعتقدات تنظيمية. (شعيرة، 2010، الصفحات 232-230)

ثامنا: عوائق الإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري يسهم في تحقيق تحولات إيجابية داخل المؤسسات، ولكن رغم ذلك نجده يواجه العديد من التحديات العوائق التي قد تكون عائقا أمامه ومن بينها:

- **المواقف السلبية:** كل مشكلة لها جانب سلبي ظاهر وجانب إيجابي خافي، و للأسف أننا دائما نركز على الحوادث السلبية الظاهرة ونغفل عن الجوانب الإيجابية.
- **الخوف من الفشل:** فالبعض يضع احتمالات الفشل عند أي شيء يقوم به، فهو يخاف طيلة أدائه لهذا العمل.
- **إتباع القواعد الصارمة:** هذا يشكل للإنسان نمط واحد من الفهم مما يعقه عن عملية الإبداع ويشعره بأن هذه القواعد لا تنفذ إلا بهذه الطريقة فتتعلق لديه منافذ الإبداع. (جمال، 2009، صفحة 70)
- **الحماس المفرط:** تؤدي الرغبة القوية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الإنجازات إلى استعجال النتائج قبل نضج الحالة وربما القفز إلى مرحلة متأخرة في العملية الإبداعية دون استيفاء المتطلبات السابقة التي قد تحتاج إلى وقت أطول.
- **نقل العادة:** عندما تترسخ لدى الفرد أنماط وأبنية ذهنية معينة كانت فاعلة في التعامل مع مواقف عديدة ومتنوعة فإنه غالبا ما يتم تجاهل استراتيجيات أخرى أكثر فاعلية. (الرحمان، 2009، صفحة 177)
- **عوائق تسليم افتراضات:** تقوم على التسليم الأعمى لافتراضات وذلك بغرض تسهيل حل مشكلات وتقليل البدائل المختلفة المفروض دراستها. (جرغون، 2002، صفحة 31)

نجد بأن أبرز العوائق التي تعيق العملية الإبداعية تتمثل في عوائق تخص شخصية الفرد المبدع من خلال خوفه وفشله في العديد من المواقف وضعف شخصيته وقلة ثقته بنفسه وتفكيره المستمر في الجوانب السلبية وهذا ما يؤثر سلبا على عملية الإبداع، وهناك كذلك عوائق تخص الإدارة من خلال القيود والقواعد الصارمة التي تفرضها على العاملين وما عليهم إلا تنفيذها، وكل هذه العوامل نجدها تقلل من الطاقة الإبداعية للعاملين.

خلاصة:

إننا يمكننا القول بأن الإبداع الإداري في الإدارة أصبح ضرورة حتمية نظرا لأهميته الكبيرة التي يشكله في حل المشكلات و تعقيدات التي تواجهها الإدارة، ولضمان تحقيق النجاح، يجب على الإدارة أن تولي اهتماما خاصا لهذه الموضوع و أن تمنح موظفيها الفرصة لتطبيق أفكارهم و ابتكاراتهم الجديدة ، يجب أيضا أن تمنحهم الحرية في اختيار أساليب العمل و الطرق التي يرونها مناسبة لتحقيق أهدافهم و أهداف الإدارة، من خلال تشجيع الإبداع الإداري ، يمكن للإدارة تعزيز الابتكار و التحسين المستمر في أداء المنظمة.

هوامش الفصل الثالث:

1. ابراهيم عبد الستار. (2002). *الابداع قضاياها وتطبيقاته*. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
2. اسامة محمد خيرى. (2017). *إدارة الإبداع و الابتكار*. عمان: دار الياض للنشر و التوزيع.
3. ثائر غبار، خالد أبو شعيرة. (2010). *القدرات العقلية بين النكاه و الإبداع*. مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
4. جلال عزيز فرمان البرقعواوي. (2014). *التفكير الإبداعي علم وفن*. الاردن: دار الرضوان للنشر و توزيع.
5. حسن علي الوزير. (2015). *الابداع و الابتكار دليل لكل رواد الإبداع و الابتكار*. المانيا.
6. خير الله جمال. (2009). *الإبداع الإداري*. دار أسامة للنشر و توزيع، عمان: الأردن.
7. رعد حسن الصرن. (2020). *إدارة الإبداع و الابتكار*. سوريا: دار الجامعة الافتراضية السورية.
8. شائع بن سعد مبارك القحطاني. (2015). *التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية*. الجزائر: دار الجزائرية و منظمة العربية لتنمية الإدارة للنشر و التوزيع.
9. طارق كمال. (2015). *التفكير الإبداعي و الابتكار*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
10. طارق محمد السويدان، محمد اكرام العدولي. (2004). *مبادئ الإبداع*.
11. عبد الحلیم محمود السيد. (بدون سنة). *الإبداع*. القاهرة: دار المعارف.
12. عبد الله حسن مسلم. (2015). *الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. الاردن: دار المعتز.
13. عذاري سعود الهاجري. (2011). *اثر التمكين و الابداع في تحسين أداء العاملين (رسالة ماجستير)*. كلية الاعمال، الكويت: جامعة الشرق الاوسط.
14. عصام رفعت جرجون. (2002). *المرونة التنظيمية و الإبداع الإداري*. مكتبة النور.
15. علي محمد الجسار. (2014). *الابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية*. عمان: دار حمادة و دار اليازوري للنشر و التوزيع.
16. فتحي عبد الرحمان. (2009). *الابداع مفهومه، معابيره، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية*. الأردن، عمان: دار الفكر للنشر و توزيع.

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

(1) المجال المكاني

(2) المجال الزمني

(3) المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات الدراسة

رابعاً: الأساليب الإحصائية

بعد دراستنا للجانب النظري و عرض مشكلة البحث و التطرق لأهم الجوانب المتعلقة بها، نحاول إسقاط دراستنا النظرية على الجانب الميدانية لترجمة المعطيات ، وذلك بالاستناد على منهجية علمية متكاملة وسليمة لتمكنا من جمع البيانات و المعلومات وكشف الحقائق ميدانيا ، من خلال إتباع خطوات منهج الملائم للدراسة ليتم بذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة ، ولهذا فقط بدأنا فصلنا بتحديد مجالات الدراسة كل من المجال المكاني، المجال زمني و المجال البشري ثم قمنا بتحديد المنهج المعتمد في الدراسة و أدوات جمع البيانات إضافة إلى الأساليب الإحصائية.

أولاً: مجالات الدراسة

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات في الدراسات والبحوث الإجتماعية حيث أنها تدعم الباحث لتحقيق أهداف دراسته.

(1) **المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية لهذه البحث في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية القطب الجامعي شتمة - جامعة محمد خيضر - بسكرة.

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03 - 90 المؤرخ في 21 صفر عام 1430، الموافق ل 17 فبراير 2003، ويعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219 - 98 المؤرخ في 13 ربيع الأول 1419 - الموافق ل 07 يوليو 1998. والمتضمن إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الواقع مقرها بقطب الجامعي شتمة بسكرة المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

(2) **المجال الزمني:** يمثل المجال الزمني الفترة الزمنية التي انطلق فيها الباحث في دراسة موضوعيه نظريا وميدانيا، والمدة التي استغرقها في عملية البحث وجلب المعلومات التي هو بحاجة إليها وقد تتم هذه الدراسة عبر مراحل:

المرحلة الأولى: كانت تقريبا بداية شهر نوفمبر 2024 ابتداء من اختيار موضوع الدراسة وقبوله وعرضه على الأساتذة المشرفة، قمنا بجمع البيانات والمعلومات لإعداد وصياغة الإطار النظري للدراسة حيث استمر ذلك إلى غاية شهر فيفري 2024.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة قمنا بجمع المعلومات حول عينة الدراسة و إعداد استمارة البحث وعرضها على المحكمين، وبعد ضبطها تم توزيع 69 استمارة على الموظفين الإداريين لكل من كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية في تاريخ 13 مارس 2024، وتم جمع الاستمارة واستلامها في 20 مارس 2024، حيث تم استرجاع 50 استمارة من بين 69 استمارة التي تم توزيعها.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة تحليل و تفسير البيانات المتصل عليها من خلال الإستمارات التي تم توزيعها وقد دامت 30 يوم من 20 مارس إلى 20 افريل 2024.

(3) **المجال البشري:** يتمثل في مجموعة الأفراد الذين ستجرى عليهم الدراسة الميدانية وفي بحثنا هذا يتشكل مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين الإداريين لكلية علوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الدراسية 2024-2025 والمقدر عددهم الإجمالي 50 موظف.

وقد تم الإعتماد على عملية المسح الشامل الذي هو " عملية حصر وجمع عناصر المجتمع التي تخضع لصفات أو متغيرات معينة." (مطلق، 2010، صفحة 28)

ثانيا: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة هذه الدراسة والذي يقتضي تحديد والكشف عن طبيعة الإشكالية المتمثلة في الحراك المهني وعلاقته بالإبداع الإداري فإنه من الضروري الاعتماد على الطريقة الأنسب لذلك، و إختارنا في دراستنا المنهج الوصفي لأنه يتناسب موضوعات البحث العلمي.

وعليه فالمنهج هو الطريق أو السبيل للبحث الذي يستند إلى عدد من المميزات الرئيسية أهمها الظواهر ومكونات والعلاقات بينها موجودة بشكل مستقل عن الجزء وعن آرائه واتجاهاته وتصوراتها. (سلاطينية و الجيلاني، 2004، صفحة 28)

كما يعتبر المنهج الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث. (سرحان و المحمودي، 2019، صفحة 35)

كما يصف المنهج الظواهر وصفا موضوعيا ودقيقا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات جمع البيانات وتقنيات البحث العلمي. (حامد، 2008، صفحة 126)

ومنه يعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من الأساليب التحليل المركز على المعلومات كافية ودقيقة عند ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم يفسرها بطريقة موضوعية. (غازي، 2008، صفحة 77)

ويعرف أيضا المنهج الوصفي بأنه المنهج الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، و إشكالها وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك وهذا يعنى أنه يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث ويرتبط استخدامه غالب بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية. (سيبوك و نجاحي، 2019، صفحة 46)

ويعتبر المنهج الوصفي على أنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. (عبيدات، أبو نصار، و عقلة، 1999، صفحة 46)

• و تماشيا مع موضوع و أهداف دراسة الراهنة استخدمت المنهج الوصفي لعرض معرفة العلاقة الموجودة بين الحراك المهني والإبداع الإداري، وكذلك لأنه يسمح بتطبيق كل أدوات جمع البيانات والمعلومات والأساليب وتقنيات الإحصائية.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

تفرض طبيعة الدراسة على الباحث استخدام أدوات ووسائل تساعده في الحصول على المعلومات الأزمة لإتمام الدراسة، حيث إعتدنا في دراستنا على الاستمارة التي هي أداة منظمة ومضبوطة لجمع البيانات الدراسة.

• الاستمارة:

تعرف بأنها تصميم فني المجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث، بحيث تقدم العينة العشوائية ومن المجتمع لإجابة عليها ويجب أن تكون هذه العينة ممثلة لكافة طبقات أو الطبقة المراد بحثها ويجب أن تكون لكل عينة فرصة لإختيار دون أن يكون هناك تحيز لفرد دون الآخر ويقدر ما تكون العينة بقدر ما تقترب من المجتمع الحقيقي الذي تمثله وهذا ما يؤدي بالوصول إلى تعميمات جيدة. (نبار، 2022، صفحة 49)

يعرف جمال زاكي والسيد ياسين الاستبيان بأنه وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد أساس على الاستمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد. (معمر، 2008، صفحة 205)

كما تعرف الإستمارة على أنها مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها إكتشاف أبعاد الموضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة اتصال رئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخض القضايا التي نزيد معلومات عنها من المبحوث. (سلاطنية و الجيلاني، 2004، صفحة 45)

لذلك إستخدمنا أداة الاستمارة كأداة أساسية في الدراسة بعد أن تم عرضها على الأستاذة المشرفة وتم تعديلها وفق لمجموعة من الملاحظات، ثم عرضت على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أستاذ حليو نبيل، الأستاذة بوزيد سليمة، الأستاذة لبلع أمال، الأستاذة عزيز سامية) بغيت تحكيمها وضبطها، ثم قمنا بتعديلها بناء على ما تم تقديمه من ملاحظات.

ووفقا لذلك تم صياغة الاستمارة وضمت 24 سؤال، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين والتي من خلالها يتم وصف مجتمع العينة والتعرف على خصائص عينة البحث وقد احتوت على 5 أسئلة من 01 إلى 05.

المحور الثاني: يتعلق بالأسئلة الخاصة بعلاقة الترقية بالإبداع الإداري و تضمن 09 أسئلة من 06 إلى 14.

المحور الثالث: موسوم بعلاقة النقل الوظيفي بالإبداع الإداري، ويحتوي على 10 أسئلة من 14 إلى 24.

رابعاً: الأساليب الإحصائية

لقد إعتدنا في دراستنا على بعض الأساليب الإحصائية لتحليل المعطيات وإعطاء نتائج دقيقة تثبت ما يسعى إليه الباحث من أهداف، لذلك إعتدنا على تبويب المعطيات في جداول إحصائية بسيطة وعلى حساب التكرارات والنسب المئوية وذلك بقسمة مجموع تكرارات على عدد مجتمع الدراسة وضربها في مئة ونحصل بذلك على نسبة المئوية.

هوامش الفصل الرابع

1. اسماعيل سيبوكر، و نجلاء نجاحي. (01 06, 2019). أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الانسانية. مجلة جامعية فصلية محكمة تصدر عن مخبر النقد و مصطلحاته ، 6 (8)، الصفحات 43-54.
2. بلقاسم سلاطنية، و حسان الجيلاني. (2004). منهجية العلوم الإجتماعية. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للطباعة و النشر.
3. حسين علوان مطلق. (2010). جمع البيانات و طرق المعالجة. السعودية: العبيكان للنشر.
4. خالد حامد. (2008). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية. الجزائر: دار الجسور.
5. ربيعة نبار. (03 06, 2022). الاستمارة في البحث العلمي. مجلة الشامل للعلوم الانسانية و الاجتماعية ، 5 (1)، الصفحات 48-58.
6. علي عبد المؤمن معمر. (2008). البحث في العلوم الاجتماعية الوجيه في الأساسيات و المناهج و التقنيات . ليبيا: دار الكتب الوطنية.
7. عناية غازي. (2008). منهجية اعداد البحث العلمي: بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه. الاردن : دار المناهج للنشر و التوزيع.
8. محمد سرحان، و علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي. صنعاء، اليمن: دار الكتب للنشر و التوزيع.
9. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، و مبيضين عقلة. (1999). منهجية البحث العلمي و القواعد و المراحلو التطبيقات. عمان: دار وائل للنشر.

الفصل الخامس

عرض و تحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤلات المطروحة

ثانياً: تحليل وتفسير النتائج

1- تحليل النتائج الفرعية

2- عرض النتائج العامة للدراسة

خلاصة

تمهيد:

بعد التطرق للخطوات المنهجية المعتمدة في الدراسة من منهج وأدوات وتقنيات جمع البيانات وكذلك الأساليب الإحصائية التي سيتم تطبيقها تأتي مرحلة تبويب وتحليل وتفسير المعطيات ومناقشة الجداول الإحصائية من اجل الوصول إلى نتائج كافية حول هذه الدراسة.

أولاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤلات المطروحة

من خلال ما تم الإعتماد عليه من معطيات لدراسة المتمثلة في الإستمارة تم تفرغ و تحليل البيانات المتحصل عليها في جدول إحصائية.

01: محور البيانات الشخصية

جدول رقم (01): يوضح جنس المبحوثين

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| ذكر | 24 | %48 |
| أنثى | 26 | %52 |
| المجموع | 50 | %100 |

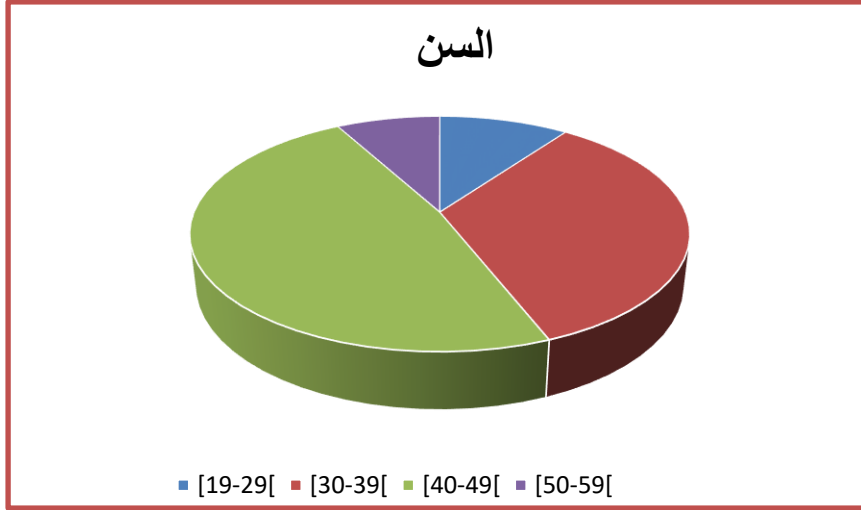


شكل رقم (03): يوضح جنس المبحوثين

من خلال القراءة الأولية للجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة الإناث تمثل 52% ما يعادل 36 مفردة، بينما نسبة الذكور تمثل 48% بحيث بلغ عددهم 24 مفردة. ومن خلال ذلك نستنتج بأن النسبة بين الجنسين متقاربة، أي أصبح للمرأة و الرجل نفس فرص العمل، وذلك لإمتلاكهم لقدرات متماثلة مما جعلتهم يندمجون في مختلف الوظائف، كما ترجع نسبة التقارب لطبيعة النشاط الإدارة الذي لا يتطلب جهد بدني.

جدول رقم (02): يوضح السن المبحوثين

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|------------|
| 10% | 5 | [29-19] |
| 34% | 17 | [39-30] |
| 48% | 24 | [49-40] |
| 8% | 4 | [59-50] |
| 100% | 50 | المجموع |

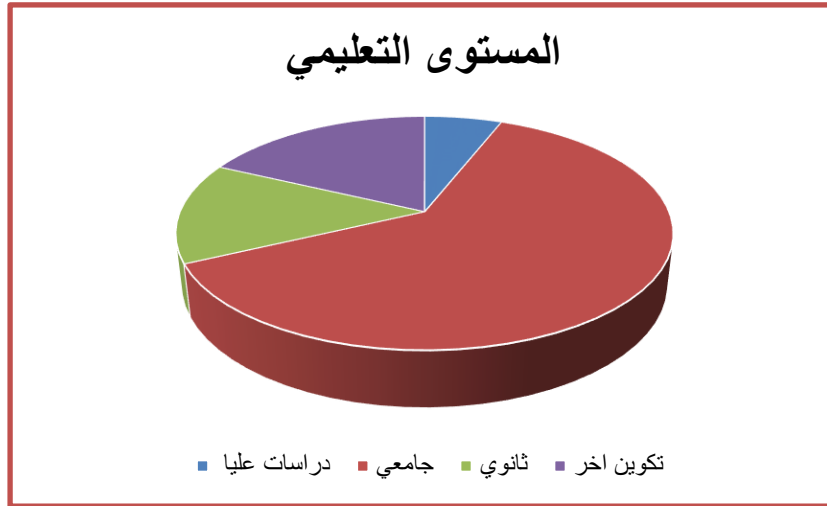


شكل رقم(04): يوضح سن المبحوثين

تعتبر الفئة العمرية من العوامل المهمة التي يتم دراستها في العديد من الأبحاث، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على النتائج والاستنتاجات التي يتم الوصول إليها، نلاحظ في الجدول أعلاه أن أعمار الموظفين متقاربة في كل من الفئة الثانية و الثالثة، حيث الفئة الثانية تقدر نسبتها ب 34% محصورة ما بين [30-39] و الفئة الثالثة المحصورة ما بين [40-49] تقدر نسبتها ب 48% ، في المقابل نجد أن الفئة الأولى من [29-19] قدرت نسبتها ب 10% متقاربة مع الفئة الأخيرة المحصورة بين [59-50] المقدر نسبتها ب 8% ، وهذا يبين بأن اغلب الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين [39-30]، [49-40] هم أكبر فئتين و تقدر نسبتهم ب 82% و هذا يعن ان معظم الإداريين من فئة الشباب و متوسطي العمر، لأن الإدارة تحتاج إلى عناصر شابة، و تليها الفئة الأولى [29-19] التي تمثل الأفراد حديثي التوظيف ، أما الفئة الأخيرة تمثل الموظفين الذين هم على أبواب التقاعد .

جدول رقم (03): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| دراسات عليا | 3 | 6% |
| جامعي | 31 | 62% |
| ثانوي | 7 | 14% |
| تكوين اخر | 9 | 18% |
| المجموع | 50 | 100% |



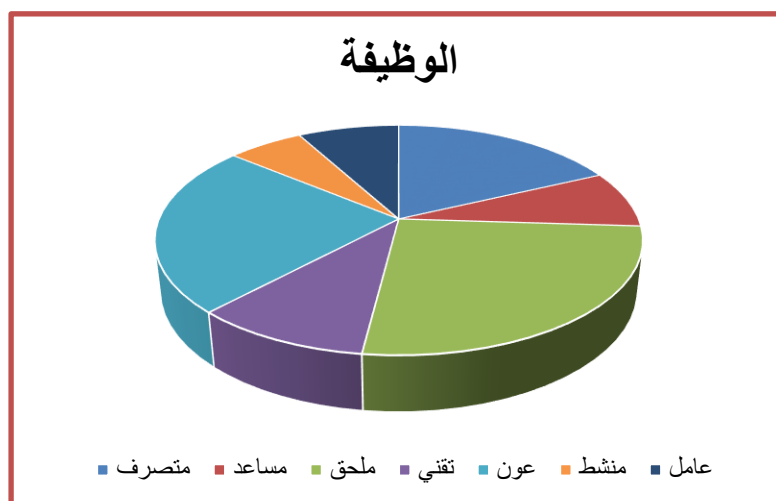
شكل رقم (05): يوضح المستوى التعليمي للموظفين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين ذو المستوى الجامعي قدرت نسبتها 62% ما يعادل 31 موظف، تليها نسبة الموظفين ذو تكوين آخر المقدره بنسبه ب 18 %، بينما الموظفين ذو المستوى التعليمي الثانوي قدرت نسبتهم ب 14% ، في حين نجد بأن نسبة موظفين ذو الدراسات العليا قدرت ب 6% ما يعادل 3 موظفين .

ومنه نستنتج أن نسبة الموظفين المتحصلين على مستوى تعليمي جامعي هي أكبر نسبة، وذلك لأن الإدارة الجامعية تحتاج إلى موظفين ذو مستويات عالية وشهادة متخصصة نظرا لطبيعة الوظائف الإدارية و التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم عامة و مؤسساتي خاصة. وهذا ما تؤكد عليه نتائج الدراسة ماحي عبد نور المعنونة ب " الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية" 2014، في حين نجد بأن مستوى تعليمي ثانوي يمثل الأفراد الذين هم على أبواب التقاعد لأن التوظيف قديما كان لا يتطلب مستويات تعليمية عالية، وهذا ما يؤكد جدول رقم (02).

جدول رقم (04): يوضح وظيفة المبحوثين

| نسبة الرتبة | تكرار النسبة | نسبة الدرجة | تكرار الدرجة | الاحتمالات | |
|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|---------|
| | | | | الرتبة | الدرجة |
| %18 | 9 | %6 | 3 | رئيس | متصرف |
| | | %12 | 6 | إداري | |
| %8 | 4 | %2 | 1 | متصرف | مساعد |
| | | %2 | 1 | 1 مهندس | |
| | | %2 | 1 | 2 مهندس | |
| | | %2 | 1 | محاسب | |
| %26 | 13 | %12 | 6 | رئيس إداري | ملحق |
| | | %6 | 3 | إدارة | |
| | | %2 | 1 | 1 مكاتب | |
| | | %6 | 3 | 2 مكاتب | |
| %10 | 5 | | | | تقني |
| %24 | 12 | %8 | 4 | عادي | إدارة |
| | | %6 | 3 | رئيس | |
| | | %4 | 2 | 1 خدمة | خدمة |
| | | %4 | 2 | 2 خدمة | |
| | | %2 | 1 | حفظ البيانات | |
| %6 | 3 | | | | منشط |
| %8 | 4 | %6 | 3 | مستوى 1 | عامل |
| | | %2 | 1 | مستوى 2 | |
| %100 | 50 | | | | المجموع |



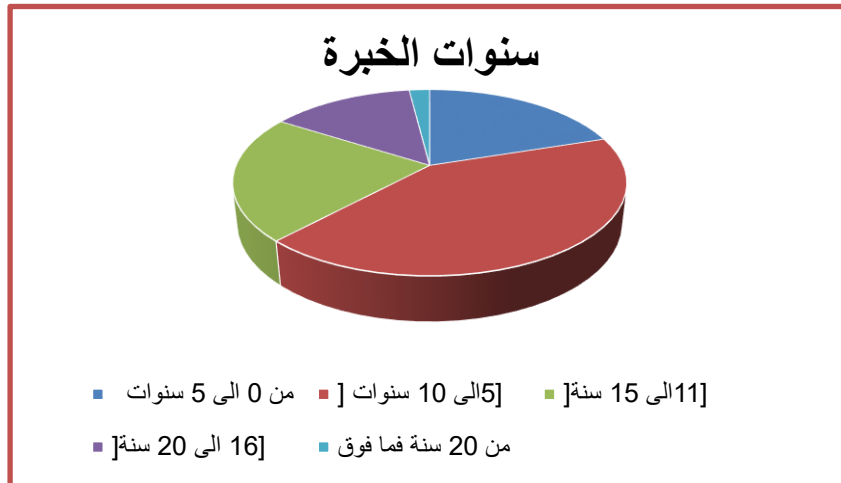
شكل رقم (06): يوضح الوظيفة الحالية للموظفين

يتبين من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة وظيفة الملحق بلغت 26% ما يقابل 13 موظف، أما وظيفة العون قدرت نسبتها ب 24%، تليها نسبة 18% من الموظفين الذين يشتغلون وظيفة المتصرف، أما وظيفة التقني قدرت نسبتها ب 10% بينما تساوت وظيفة عامل و وظيفة مساعد في نسبة 8% ما يقابل 4 موظفين.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن هناك تنوع في وظائف الإدارة الجامعية وفق لهيكلها التنظيمي والمستوى التعليمي لكل موظف، فنجد بان وظيفة المتصرف الرئيسي مستواهم التعليمي هو دراسات عليا ما يقدر عددهم 3 موظفين، في حين مستوى تعليمي لكل من متصرف ومساعد وملحق وتقني وبعض من أعوان مستواهم الدراسي جامعي، بينما وظيفة المنشط والعامل والعون مستواهم تعليمي ثانوي وتكوين آخر وهذا ما يتماشى مع نتائج جدول رقم 03.

جدول رقم (05): يوضح سنوات الخبرة للمبجوثين

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|-------------------|
| 20% | 10 | من 0 إلى 5 سنوات |
| 42% | 21 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 22% | 11 | من 11 إلى 15 سنة |
| 14% | 7 | من 16 إلى 20 سنة |
| 2% | 1 | من 20 سنة فأكثر |
| 100% | 50 | المجموع |



شكل رقم (07) يوضح سنوات الخبرة للمبجوثين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة الموظفين الذين لديهم مدة الخبرة من [5-10]سنوات بلغت نسبتهم 42% وهو ما يعادل 21 موظف، أما بالنسبة للموظفين الذي مدة خبرتهم من [11-15]سنة

قدرت نسبتهم ب 22 % وهو ما يعادل 11موظف، في حين نسبة 20% ما يعبر عنه ب 10 موظفين الذين لديهم مدة الخبرة ما بين [0 إلى 5 سنوات]، وأخيرا الفئة من 20 سنة فما فوق بلغت نسبتهم 14%. من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول نجد أنها تتوافق مع نتائج الجدول رقم (02) الخاص بتوزيع سن الموظفين ،انه حسب ترتيب الفئة التي تمثل أقل نسبة هي الفئة من 20 سنة فما فوق، هي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين [50-59] الذين هم على أبواب التقاعد، ثم تليها الفئة من [0 إلى 5سنوات] هي الفئة التي أعمارهم ما بين 19 إلى 29 سنة وهم موظفي حديثي توظيف، أما بالنسبة للفئتين التي مدة خبرتهم من [11-15] و [16-20] تتوافق مع الفئتين التي تتراوح أعمارهم ما بين [30-39] و [40-49] سنة مهم الموظفين الذين يمتلكون خبرة كافية في مجال عملهم.

02: محور الترقية

جدول رقم (06): يوضح الاستفادة من الترقية

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|------------|
| 60% | 30 | نعم |
| 40% | 20 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 60% من الموظفين في الإدارة الجامعية إستقادوا من عملية الترقية ما يعادل 30موظف، وفي المقابل نجد أن نسبة 40 % من الموظفين الذين يعادل عددهم 20 موظف لم يستفيدوا من الترقية. يمكن أن يرجع ذلك لسنوات الخبرة المطلوبة في عملية الترقية وهذا ما يبينه أكثر الجدول السابق رقم (05)، أو أنهم لم يستوفوا شروط وأسس الترقية التي تقوم وفقها. وهذا ما سوف يتضح أكثر من خلال جدول مقبل رقم (07)، لذلك نستنتج بأن عملية الترقية في الإدارة الجامعية عملية دورية تتم بسلاسة دون وجود مشاكل أو عقبات.

جدول رقم (07): يوضح لماذا لم تتم ترقية الموظفين

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|--------------------------|
| 45% | 9 | سنوات الخبرة قليلة |
| 30% | 6 | لم انجح في الاختبار |
| 10% | 2 | لم أشارك في الترقية |
| 15% | 3 | لم استوفي الشروط اللازمة |
| 100% | 20 | المجموع |

جدول يوضح أسباب التي من أجلها لم تتم ترقية 20 موظف الموضح في جدول رقم (07) بترتيب ، فنجد بأن نسبة 45% لم يتحصلوا على الترقية بسبب أن سنوات الخبرة لديهم غير كافية، وتليها نسبة 30% لم تتم ترقيتهم لعدم تفوقهم و نجاحهم في إختبار الترقية التي تقوم به مصلحتهم لمعرفة مستوياتهم وقدراتهم الإبداعية في مجال عملهم، بينما نجد 10% من الموظفين لم يشاركوا في الترقية قد يكون ذلك لعدم توفر فيه الشروط اللازمة أو ربما عدم رغبته في الترقية ، في حين نجد أن 3 موظفين الذين قدرت نسبتهم ب 15% لم يستوفوا الشروط اللازمة لعملية الترقية وهذا ما سيوضحه أكثر جدول رقم (09) الذي يبين الأسس التي تتم من خلالها عملية الترقية في الإدارة.

جدول رقم (08): يوضح نوع الترقية

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|----------------|
| 33,33% | 10 | الدرجة |
| 26,67% | 08 | الرتبة |
| 40% | 12 | الدرجة والرتبة |
| 100% | 30 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب الموظفين تمت ترقيتهم ورفع مكانتهم من خلال الدرجة والرتبة معاً حيث قدرت نسبتهم 40% ما يعادل 12 موظف، في حين نجد أن 10 موظفين قدرت نسبتهم ب 33,33% تمت ترقيتهم ورفع من مكانتهم من خلال الدرجة أي أن الموظف تقدم آليا في ترتيب درجته مع الزيادة في الأجر والراتب لكن يبقى يمارس نفس الوظيفة والمسؤوليات، بينما نجد نسبة 26,67% ما يعادل 08 موظفين تمت ترقيتهم من خلال الرتبة و إنتقالهم إلى منصب ووظيفة أخرى ومسؤوليات أعلى، وهذا يؤكد نتائج جدول رقم (05) أن الترقية عملية دورية في الإدارة وتتم بسلاسة دون حصول مشكلات.

جدول رقم (09): يوضح الأسس التي تتم عليها عملية الترقية

| النسبة | تكرار | الاحتمالات |
|--------|-------|---|
| 30% | 18 | الاقدمية والشهادة والاختبار |
| 20% | 10 | الاقدمية |
| 12% | 6 | الاختبار |
| 8% | 4 | الاختبار والشهادة |
| 8% | 4 | الاقدمية والشهادة والاختبار والكفاءة والقدرات الإبداعية |
| 8% | 4 | الاقدمية والشهادة |
| 2% | 1 | الكفاءة والشهادة |
| 2% | 1 | الاقدمية والكفاءة والقدرات الإبداعية والشهادة |
| 2% | 1 | الاقدمية والاختبار |
| 2% | 1 | الشهادة |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة هي 30% من المبحوثين يرون بأن عملية الترقية تتم على أساس (الأقدمية والشهادة و الإختبار معاً)، في حين نسبة 20% يرون أنها تتم على أساس الاقدمية، ثم نسبة 12% من الموظفين أجابوا بأن الترقية تتم على أساس الاختبار، بينما تساوت نسبة 8% لكل من (الاختبار و الشهادة) وكذلك (الاقدمية و الشهادة) وهذا ما تحصلت عليه دراسة زرزوني جهيدة المعنونة بـ " واقع الحراك العمالي في فترة الإصلاحات في ضل التحولات الاقتصادية " 2009، أن ترقية المسار المهني مرتبط بمتغيرات المستوى التعليمي و الأقدمية (المدة) و التكوين، ، تساوت كل من (الاختبار و الشهادة)(الاقدمية و الشهادة) (و الاقدمية و الشهادة الاختبار ، الكفاءة و القدرات الإبداعية) في نسبة 8 %، كما تساوت كل من (الكفاءة و الشهادة) و (الاقدمية و الكفاءة والقدرات الإبداعية ، الشهادة) و بإضافة إلى (الاقدمية والاختبار) وأخيرا الشهادة في نسبة 2% هو ما يعادل موظفين .

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 30% من الموظفين الذين يرون بأن الترقية تتم على أساس الجمع بين الأقدمية و الشهادة والاختبار هم الموظفين الذين تمت ترقيتهم من خلال الرتبة ، بهذا يمكن القول بأن الإدارة تجمع بين هذه الأسس من اجل منح الترقية لموظف ذو خبرة ومستوى، في حين نجد بأن الترقية على أساس الأقدمية كانت نسبتها 20% وهم الموظفين الذين تمت ترقيتهم من خلال الدرجة، لأنها تكسب الموظف خبرة ومهارات وقدرات إبداعية، والمعرفة الجيدة لتفاصيل عمله، لهذا نجد بأن العديد من الموظفين لم يستفيدوا من الترقية بسبب سنوات الخبرة القليلة، وهذا ما يوضحه جدول رقم (07) ، أما الموظفين الذين يرون بأن الترقية تتطلب كفاءة وقدرات إبداعية هم فئة معينة من الموظفين ذو مستويات العليا.

جدول رقم (10): يوضح الامتيازات التي يتحصل عليها الموظف بعد ترقيته

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|--|
| 34% | 17 | زيادة في الأجر |
| 30% | 15 | زيادة في الأجر وزيادة في المسؤولية والمهام والحصول على منصب أعلى |
| 16% | 8 | زيادة في الأجر والحصول على منصب أعلى |
| 10% | 5 | زيادة في الأجر وزيادة في المسؤولية والمهام |
| 6% | 3 | زيادة في المسؤولية والمهام |
| 2% | 1 | زيادة في الأجر وزيادة في المسؤولية والمهام والحصول على منصب أعلى وأخرى |
| 2% | 1 | الحصول على منصب أعلى |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد بأن من أكثر الإجابات المتكررة هي الزيادة في الأجر و التي قدرت نسبتها ب 34% ، وتليها نسبة 30% التي تمثل (زيادة في الأجر و زيادة المسؤولية و المهام و الحصول على منصب أعلى) ، كما نجد زيادة في الأجر و الحصول على منصب أعلى قدرت نسبتهم ب 16% ، بينما نجد (زيادة في الأجر و زيادة المسؤولية و المهام) قدرت نسبتها 10%، أما نسبة 6% مثلت زيادة في المسؤولية و المهام، في حين (زيادة في الأجر و زيادة المسؤولية و المهام و الحصول على منصب أعلى و امتيازات أخرى) تساوت نسبتهم مع الحصول على منصب أعلى حيث قدرت نسبتهم ب 2%.

من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها نجد بأن الزيادة في الأجر، يعد واحدة من الامتيازات الأساسية التي ينالها الموظف عند حصوله على الترقية من حيث الرتبة أو الدرجة، وهذه الزيادة تعكس تقدير الإدارة لجهود الموظف و تقانيه في العمل و تساهم في تحفيزه على أداء مهامه بأكمل وجه و أرياحية، تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة مراد رمزي خرموش المعنونة ب " دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام "2013، أن الموظفين لم تكن رواتبهم تتوافق مع الجهد الذي بذلوه في العمل، فحسبهم لا توجد عدالة وهناك ظلم في توزيع الأجور ما دفعهم إلى السعي للبحث عن وظائف يشعرون فيها بالتوازن بين مدخلاتهم و مخرجاتهم ليحققوا شعورا بالعدالة والإنصاف.

وهذه الدراسة تختلف مع دراستنا لأن الموظفين في دراسة مراد خرموش يشتغلون في القطاع الخاص الذي لا توجد فيه ترقيات بل إعطاء مكافآت للموظف فقط لذلك يشعرون بعدم العدالة في توزيع الأجور، على غرار دراستنا التي طبقت على موظفين في قطاع العام.

جدول رقم (11): يوضح ترقية الموظف إلى منصب أعلى يزيد من إبداعه الإداري

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم | 36 | 72% |
| لا | 14 | 28% |
| المجموع | 50 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول بأن أعلى نسبة هي 72% من الموظفين الذين يرون بأن ترقية العامل إلى منصب أعلى يزيده من إبداع الإداري وما يعادل عددهم 36 موظف، في حين نجد نسبة 28% يرون بأن ترقية العامل إلى منصب أعلى لا يزيد من الإبداع الإداري.

وبالتالي فالترقية إلى منصب أعلى توفر الظروف والبيئة المناسبين مما يشجع الموظف على تطوير إبداعه الإداري، فعندما يحصل الموظف على ترقية، يشعر بالتقدير والاعتراف بجهوده وهذا يعزز ثقته بنفسه ويدفعه لتقديم أفكار جديدة، بالإضافة إلى ذلك تتيح الترقية للموظف فرصة لمواجهة تحديات ومسؤوليات جديدة، مما يحفزه على التفكير بطرق إبداعية. أما الموظفين الذين يرون بأن الترقية لا تزيد من الإبداع الإداري قد يكونوا من الموظفين الذين لم يستفيدوا من عملية الترقية أو ليس لديهم طموحات لتقديم أفكار جديدة، أي أنهم يعملون من أجل الحصول على أجورهم فقط، وهم من الموظفين السلبيين في الإدارة.

تحليل سؤال رقم 12: الذي يوضح تبرير الموظفين الذين يقرون بأن الترقية تزيد من إبداع

الإداري

بما أن هذا السؤال كان مفتوح خاص بالموظفين الذين أجابوا "بنعم" بأن الترقية تزيد من الإبداع الإداري، فنجد بأن هناك الكثير من الإجابات المتشابهة بين الموظفين، و من أهمها أن معظم الموظفين يرون بأن ترقية العامل إلى منصب أعلى يزيد من الإبداع الإداري نظرا لأن ترقية الموظف تزيد من صلاحياته ليجسد كل كفاءته و قدراته الإبداعية في وظيفته ، كما تعطيه الفرصة ليحاول أن يثبت نفسه أكثر و يطور من أفكاره و مهاراته وطرق عمله الإدارية، كما يعتبرون أن الترقية حافز للموظف ليقدم أكثر ما لديه في مجال عمله ويبرهن انه كان يستحقها، و في المقابل يرى بعض الموظفين أن الترقية تزيد من الإبداع الإداري لأنها تفتح له المجال للاطلاع أكثر على الوظيفة المقدمة له ومن خلالها يجد نفسه يجدد في الأساليب و طرق التسيير و الأفكار والمهارات الإدارية وهذا ما ينشئ عملية الإبداع ، في حين نجد أن هناك موظفين يعتبرون أن الترقية تساعد وتزيد من الإبداع الإداري من خلال انتقال الموظف إلى منصب ومكانة التي تزيده في السلطة و النفوذ في وظيفته وبذلك يصبح له الرغبة في التجديد و الإبداع ليحصل على المزيد من الإمتيازات و الحوافز.

من خلال ذلك نستنتج بأن عملية الترقية تساهم في تعزيز الإبداع الإداري في الإدارة، لان الترقية الموظف تشجعه على تحسين من أداءه وزيادة من مهاراته الإبداعية مما يساهم ذلك في تقديم أفكار و حلول جديدة أكثر فعالية و ابتكار، كما تزيده ثقة في قدراته ومهاراته الإدارية مما تولد لديه روح المنافسة ليقدم طرق وأساليب إدارية جديدة تساهم في تطوير الإدارة وتحقيق أهدافها.

جدول رقم (13): يوضح إلى ما تؤدي عملية الترقية

| النسبة | تكرار | الاحتمالات |
|--------|-------|---|
| 38% | 19 | تطوير طرق تسيير ومتابعة إدارية أكثر فعالية |
| 24% | 12 | تطوير أفكار إدارية وطرق تسيير ومتابعة إدارية أكثر فعالية وبدائل جديدة لحل مشكلات التي تتعرض لها الإدارة |
| 14% | 7 | تطوير أفكار إدارية جديدة وطرق تسيير ومتابعة إدارية أكثر فعالية |
| 14% | 7 | تطوير أفكار إدارية جديدة |
| 6% | 3 | إيجاد بدائل جديدة لحل مشكلات التي تتعرض لها الإدارة |
| 2% | 1 | تطوير أفكار إدارية جديدة وبدائل جديدة لحل مشكلات التي تتعرض لها الإدارة |
| 2% | 1 | تطوير طرق تسيير ومتابعة إدارية أكثر فعالية وبدائل جديدة لحل المشكلات التي تتعرض لها الإدارة |
| 100% | 50 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 38% من الموظفين أجابوا بأن الترقية تؤدي إلى رفع القدرات الإبداعية في الإدارة من أجل تطوير طرق تسيير و متابعة إدارية أكثر فعالية ، بينما نسبة 24% وهو ما يعادل 12 موظف يرون بأن عملية الترقية تؤدي إلى رفع القدرات الإبداعية من أجل تطوير أفكار إدارية جديدة وطرق تسيير ومتابعة إدارية أكثر فعالية وتطوير بدائل جديدة لحل مشكلات التي تتعرض لها الإدارة، في حين إتخذت تطوير أفكار إدارية جديدة وطرق تسيير ومتابعة أكثر فاعلية نسبة 14%، و تساوت معها تطوير أفكار إدارية جديدة في نسبة 14% وهو ما يعادل 7 موظفين ، بينما أجمع 3 موظفين بنسبة 6% بأن الترقية تؤدي إلى تطوير أفكار إدارية جديدة و تطوير بدائل جديدة لحل مشكلات التي تتعرض لها الإدارة ، كما تساوت كذلك كل من تطوير أفكار إدارية جديدة وتطوير بدائل جديدة لحل مشكلات التي تتعرض لها الإدارة ، مع تطوير طرق تسيير ومتابعة إدارية أكثر فعالية وتطوير بدائل جديدة لحل مشكلات التي تتعرض لها الإدارة حيث قدرت نسبة كلاهما ب 2% لكل منهم.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن عملية الترقية ترفع من قدرات العامل من أجل تطوير طرق تسيير ومتابعة إدارية أكثر فاعلية لتحسين مهام وأعمال الإدارة، وتحديد مسؤوليات كل فرد لضمان سير العمل بسلاسة، وتقييم أداء العامل لتحديد مجالات التي يمكن تحسينها في الإدارة.

جدول رقم (14): على ماذا يشجع رفع المكانة المهنية للموظف

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|--|
| 38% | 19 | لزيادة قدراتك الإبداعية |
| 20% | 10 | لزيادة قدراتك الإبداعية وعلى القيام بأعمال إبداعية |
| 16% | 8 | لزيادة قدراتك الإبداعية ولزيادة روح المنافسة والمجازفة وعلى القيام بأعمال إدارية |
| 14% | 7 | القيام بأعمال إبداعية |
| 8% | 4 | لزيادة روح المنافسة والمجازفة |
| 2% | 1 | لزيادة قدراتك الإبداعية وزيادة روح المنافسة والمجازفة |
| 2% | 1 | لزيادة روح المنافسة والمجازفة والقيام بأعمال إبداعية |
| 100% | 50 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 38% من الموظفين يعتقدون أن الرفع من المكانة المهنية للموظف تشجعه لزيادة قدراته الإبداعية ما يعادل 19 موظف ، تليها نسبة 20% يرون الرفع من المكانة المهنية يشجع الموظف على زيادة قدراته الإبداعية وعلى القيام بأعمال إبداعية ، بينما الرفع من مكانة الموظف يشجع على زيادة القدرات الإبداعية وزيادة روح المنافسة و المجازفة وعلى القيام بأعمال إبداعية قدرت نسبتها ب 16% ، في حين نسبة 14% هي أن الرفع من مكانة الموظف تشجعه لقيام بأعمال إبداعية، أما زيادة روح المنافسة و المجازفة قدرت نسبتها ب 8% ما يعادل 4 موظفين ، كما نلاحظ بأن نسبة 2% تساوت مع زيادة القدرات الإبداعية و زيادة روح المنافسة و المجازفة ، ومع زيادة روح المنافسة و المجازفة و القيام بأعمال إبداعية ما يعادل موظف واحد .

نستنتج بأن الرفع من المكانة المهنية للعامل تشجعه في العديد من النواحي حيث ترفع من قدراته الإبداعية والقيام بها، كما تجعله يتنافس مع الموظفين الآخرين ليبتكر ويجدد ويجازف في قيامه بالعديد من الأعمال ليحصل على عمليات الترقية وبالتالي ترفع من مستواه ومن مكانته الاجتماعية والمهنية وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة زوزوني جهيدة المعنونة ب "واقع الحراك العمالي في فترة الإصلاحات في ظل التحولات الاقتصادية " 2009، أن ارتفاع الروح المعنوية تعزز شعور الموظفين بالانتماء و استعدادهم لتحمل مختلف الظروف المهنية و الاجتماعية وهذا ما يخلق عندهم الولاء للمؤسسة.

03: محور النقل الوظيفي

جدول رقم (15): يوضح إذا كانت هناك عمليات النقل الوظيفي في مصلحة الموظف

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|------------|
| 76% | 38 | نعم |
| 24% | 12 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة 76% تتم في مصلحتهم عملية نقل الموظفين والذي يعادل عددهم 38 موظف، في حين نسبة 24 % لا تتم في مصلحتهم عملية النقل الوظيفي وهو ما يعادل 12 موظف.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول يتضح أن الإدارة الجامعية تقوم ببعض عمليات النقل الوظيفي، هذا يدل على أن الموظفين يمتلكون عدة مؤهلات وقدرات إبداعية تساعدهم على تكيف مع أي منصب أو مصلحة تم نقلهم إليها.

جدول رقم (16): يوضح إذا كانت تتم استشارة الموظف قبل عملية النقل الوظيفي

| النسبة | تكرار | الاحتمالات |
|--------|-------|------------|
| 44% | 22 | نعم |
| 56% | 28 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56% ما يعادل 28 موظف أجابوا بأنه لا تتم استشارتهم قبل عملية نقلهم، بينما 22 موظف التي قدرت نسبتهم ب 44 % أجابوا بأنه تتم استشارتهم قبل عملية نقلهم.

يتبين لنا من النتائج المتحصل عليها بأن الإدارة الجامعية لا تستشير الموظف قبل عملية نقله، يمكن أن يرجع ذلك إلى إجراءات في الإدارة تحدد عمليات النقل دون الحاجة لإستشارة موظفيها، قد تكون هذه الإجراءات مرتبطة بحاجة للتعامل مع إحتياجات الإدارة بشكل سريع أو بناءً على قرارات إدارية محددة.

جدول رقم (17): يوضح أسس نقل الموظفين في الإدارة

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|--|
| 36% | 18 | مرونتك في عملك الإداري |
| 22% | 11 | قدراتك ومؤهلاتك الإبداعية في الإدارة |
| 22% | 11 | قدراتك ومؤهلاتك الإبداعية في الإدارة ومرونتك في عملك الإداري |
| 14% | 7 | قدراتك ومؤهلاتك الإبداعية في الإدارة ومرونتك في عملك الإداري وشجاعتك ومجازفتك في القيام بأعمال إدارية إبداعية (جميعها) |
| 6% | 3 | لم تتم الإجابة |
| 100% | 50 | المجموع |

يتضح من الجدول أعلاه أن اغلب الموظفين في الإدارة يتم نقلهم على أساس مرونتهم في العمل حيث قدرت نسبتهم 38%، في حين تساوت نسبة 22% في أن الإدارة تعمل على نقل موظفيها إستنادا لقدراتهم ومؤهلاتهم الإبداعية في الإدارة وعلى أساس مرونتهم في العمل معاً، كما نجد نسبة 14% ما يقابل 07 موظفين يرون أن إدارتهم تقوم بنقلهم إستنادا لجميع الأسس، بينما نجد 3 موظفين والتي قدرت نسبتهم ب 6% إمتنعوا عن الإجابة قد يكون ذلك بسبب عدم فهمهم لسؤال المطروح لهم، أو لتحفظهم عن الإجابة. في الأخير يمكن القول بأن مرونة الموظف في عمله تلعب دورا مهما في عملية نقله، هذا ما يجعله قادرا على التكيف مع التغييرات والتحديات والمشكلات التي قد تواجه الإدارة، كما يمكن للمرونة أن تساعد الموظف على تطوير مهارات جديدة و إكتساب خبرات مختلفة.

جدول رقم (18): يوضح عدد الموظفين الذين سبق نقلهم

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|------------|
| 56% | 28 | نعم |
| 44% | 22 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

يبين الجدول أن نسبة 56% تمثل عدد الموظفين الذين سبق وتم نقلهم من مصلحة إلى مصلحة أخرى، في حين نجد نسبة 44% تشير لنا إلى الموظفين الذين لم يتم نقلهم من مصلحة إلى أخرى. نستنتج مما سبق أن 28 موظف تم نقله، هذا قد يشير إلى أن الإدارة تسعى لتحريك موظفين بين أقسام لتنمية مهاراتهم، بينما 22 من الموظفين لم يتم نقلهم قد يرجع ذلك لأن مصطلحهم لا يوجد فيها عمليات نقل وهذا ما تؤكد عليه نتائج جدول رقم (15)، أو أن الإدارة تريد الاحتفاظ بالموظف نظرا لطبيعة وظيفته الخاصة أو بسبب مهاراته و الأداء الجيد الذي يقدمه في وظيفته.

جدول رقم(19): يوضح الغرض من النقل الوظيفي

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|--|
| %25.71 | 9 | تدوير المناصب ومعرفة جميع المهام وأقسام الإدارة |
| %2.86 | 1 | تدوير المناصب ومعرفة جميع المهام وأقسام الإدارة، وجود خلافات |
| %11.43 | 4 | بغرض إعادة توزيع العاملين في الإدارة، أن العامل قدراته الإبداعية لا تتناسب مع منصبه الحالي |
| %17.14 | 6 | بغرض إعادة توزيع العاملين في الإدارة |
| %2.86 | 1 | تدوير المناصب ومعرفة جميع مهام وأقسام إدارة، بغرض إعادة توزيع العاملين في الإدارة |
| %2.86 | 1 | تدوير المناصب ومعرفة جميع مهام وأقسام إدارة، العامل قدراته الإبداعية لا تتناسب مع منصبه الحالي |
| %17.14 | 6 | النقل بسبب وجود خلافات |
| %2.86 | 1 | بسبب وجود خلافات، بغرض إعادة توزيع العاملين في الإدارة، العامل قدراته الإبداعية لا تتناسب مع منصبه الحالي |
| %2.86 | 1 | العامل قدراته لا تتناسب مع منصبه الحالي |
| %5.71 | 2 | تدوير المناصب ومعرفة جميع المهام وأقسام الإدارة، بسبب وجود خلافات، بغرض إعادة توزيع العاملين في الإدارة |
| %8.57 | 3 | تدوير المناصب ومعرفة جميع المهام وأقسام الإدارة، وجود خلافات، بغرض إعادة توزيع العاملين في الإدارة، العامل قدراته الإبداعية لا تتناسب مع منصبه الحالي (جميعها) |
| %100 | 35 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 25.71% من الموظفين كان الغرض من نقلهم هو تدوير المناصب ومعرفة جميع مهام و أقسام الإدارة، بينما تساوت نسبة الموظفين الذين يرون أن الغرض من النقل هو إعادة توزيع العاملين في الإدارة مع نسبة الذين أجابوا بأن كان هذا النقل بسبب وجود خلافات في نسبة 17.14%، كما نجد أن نسبة 11.43% من الموظفين تم نقلهم لإعادة توزيعهم في الإدارة و كون قدراتهم لا تتناسب مع منصبهم، في حين تم إختيار جميع الاقتراحات من قبل 3 موظفين بنسبة 8.57%، كما نجد 5.71% من الموظفين يرون أن الغرض من النقل هو تدوير المناصب مع وجود خلافات بين العمال و إعادة توزيع العاملين في الإدارة، كما نلاحظ أن 6 احتمالات المبينة في الجدول حصلت على نفس النسبة وهي 2.86% ما يعادل موظف واحد لكل اقتراح. حسب معطيات الجدول السابق رقم 18 نلاحظ أنه لدينا 22 موظف لم يتم نقله أي أنهم غير معنيين بالإجابة في هذا الجدول، لكن 7 موظفين منهم أجابوا يمكن إرجاع ذلك لمعرفتهم لأسباب النقل الموجودة في مصلحتهم، أم لم يفهموا جيدا السؤال.

من خلال ذلك نستنتج بأن الإدارة تلجا لنقل العاملين للعديد من الأسباب قد تتمثل في إعادة تدوير المناصب من أجل معرفة العامل لجميع مهامه والأقسام الموجودة في مصلحته، كما يمكن أن يؤدي وجود خلافات مستمرة بين الموظفين إلى نقلهم لأن ذلك يؤثر على بيئة العمل و على الإتصال التنظيمي بين الموظفين، أو أن المنصب الذي يشتغل به الموظف لا يتناسب مع قدراته قد يكون مستواه وكفاءته عالية على الوظيفة التي يشتغل بيها بذلك يجد نفسه لا يستطيع تحقيق طموحاته و الإستخدام قدراته بشكل كامل، هذا يكون لديه شعور عدم الرضا عن وظيفته وبذلك يرغب بالانتقال إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته الإبداعية، في حين قد تكون وظيفته أعلى من قدراته فيجد صعوبة في تنفيذ المهام المطلوبة منه بكفاءة، بذلك يتم نقله لشغل وظيفة أخرى ، و تتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة " الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام " 2009، أن المتغيرات التنظيمية تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي لدى العاملين و هي مرتبة كالتالي حسب الوزن النسبي لها: الاتصالات الإدارية، البناء التنظيمي، نظام الحوافز، نمط القيادة، أنظمة و إجراءات العمل، وقد يكون بسبب إعادة توزيع العاملين خاصة عندما يزداد حجم الموظفين كما قد تكون بسبب أن قدرات العامل لا تتناسب مع عمله لذلك يتم نقله لشغل وظيفة أخرى يشعر فيها برضا، و قد تكون بسبب وجود خلافات بين الموظفين فتلجأ الإدارة بنقلهم إلى مصلحة أخرى لتحسين الأوضاع .

جدول رقم (20) يوضح رغبة الموظفين في الانتقال من مكان عملهم الحالي

| الاحتمالات | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| نعم | 24 | 48% |
| لا | 26 | 52% |
| المجموع | 50 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين 52% ما يعادل 26 موظف يفضلون البقاء في مكان عملهم، في حين أن 24 موظف التي تقدر نسبتهم 48% يفكرون في الانتقال من مكان عملهم.

يتبين لنا من نتائج الجدول أن أغلبية الموظفين لا يريدون الانتقال من مكان عملهم الحالي، قد يرجع ذلك لرضاهم على بيئة العمل و على الوظيفة التي يشتغلون بها، و أن الإدارة توفر شروط وظروف العمل الملائمة، في حين قد تعود رغبة الموظفين في الانتقال من مكان عملهم الحالي إلى آخر إلى أن قدراتهم لا تتناسب مع وظيفتهم، أو لديهم خلافات في الإدارة، أو رغبتهم في اكتشاف معارف و مهام أخرى الموجودة في الإدارة، وهذا التي سيتضح أكثر في الجدول المقبل رقم (22).

جدول رقم (21): يوضح سبب رغبة الموظف في الانتقال

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|---|
| 37.5% | 9 | مواعيد العمل |
| 20.83% | 5 | قدراتك الإبداعية ومؤهلاتك لا تتناسب مع منصبك |
| 20.83% | 5 | قدراتك الإبداعية ومؤهلاتك لا تتناسب مع منصبك ولا تتأقلم مع جو العمل |
| 8.33% | 2 | قدراتك الإبداعية ومؤهلاتك لا تتناسب مع منصبك ظروف ومواعيد العمل |
| 8.33% | 2 | لا تتأقلم مع جو العمل |
| 2% | 1 | قدراتك الإبداعية ومؤهلاتك لا تتناسب مع منصبك ولا تتأقلم مع جو العمل ومواعيد العمل |
| 100% | 24 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أغلبية الموظفين الذين يرغبون في الانتقال من مكان عملهم الحالي كان بسبب مواعيد العمل حين قدرت نسبتهم ب 37.5% ، بينما تساوت نسبة الموظفين الذين يرغبون في الانتقال من مكان عملهم الحالي بسبب أن قدراتهم و مؤهلاتهم الإبداعية لا تتناسب مع منصبهم الحالي ، مع نسبة الموظفين الذين يرغبون في الانتقال من مكان عملهم الحالي لان قدراتهم و مؤهلاتهم الإبداعية لا تتناسب مع مكان عملهم الحالي و أنهم لا يتأقلمون مع جو العمل في 20.83%، كما نجد أن نسبة 8.33% تساوت بين الموظفين الذين يرون أن الانتقال يكون بسبب أن قدراتهم ومؤهلاتهم الإبداعية لا تتناسب مع منصبهم الحالي ومواعيد العمل، وبين الموظفين الذين يرغبون في الانتقال من مكان عملهم الحالي لأنهم لم يتأقلموا مع جو العمل ، في حين أن تم إختيار جميع الاحتمالات من قبل موظف واحد ب نسبة 2%.

من خلال ذلك نستنتج بأن اغلب الموظفين يرغبون في الانتقال بسبب مواعيد العمال الغير ملائمة، لأن إذا كانت ساعات العمل طويلة و متقطعة يتعرض الموظف للتعب و الإجهاد وهذا يؤثر على أدائه و قدراته في العمل، بإضافة إلى ذلك عندما تكون مواقيت العمل طويلة و غير ملائمة يؤدي ذلك إلى شعور الموظف بالعزلة و قلة الاندماج مما تقلل من تفاعلاته الاجتماعية وهذا يؤثر على رفايته و رضاه الوظيفي ، ما يجعله يرغب في انتقال إلى وظيفة أكثر أرياحية في مواعيد عملها.

جدول رقم (22): يوضح تقديم طلبات النقل الوظيفي

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|------------|
| 48% | 24 | نعم |
| 52% | 26 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 52% من الموظفين لم يتقدموا بطلب النقل ما يعادل 26 موظف، في حين نجد نسبة 48% من الموظفين تقدموا بطلب نقلهم من وظيفتهم الحالية ما يعادل 24 موظف.

يتبين من خلال الجدول أن أغلب الموظفين الذين لم يتقدموا بطلب نقل وظيفي قد يرجع ذلك لعدم رغبتهم في الانتقال من مكان عملهم، في حين 24 موظف تقدموا بطلب نقلهم من مكان عملهم هم الموظفين الذين يرغبون في الانتقال من مكان عملهم الحالي بسبب أن قدراتهم لا تتناسب مع وظيفتهم الحالي أو بسبب وجود خلافات ، كما قد يكون بسبب مواعيد العمل الغير مناسبة لهم ، وهذا يتماشى مع نتائج الجدول رقم (20) الذين يبين الموظفين الذين يرغبون في الانتقال من مكان عملهم أو البقاء في وظيفتهم الحالية، و جدول رقم (21) الذي يبين سبب رغبة الموظفين في الانتقال من وظيفتهم .

جدول رقم (23): يوضح ردود الإدارة على طلبات النقل الوظيفي

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|------------|
| 66.67% | 16 | قبول |
| 33.33% | 8 | رفض |
| 100% | 24 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 66.67% من طلبات النقل الوظيفي تم قبولها من طرف الإدارة ما يعادل عددهم 16 طلب، في حين نسبة 33.33% من الطلبات تم رفضها ما يعادل 8 طلبات. تبين لنا نتائج الجدول أعلاه أن الإدارة استجابت بنسبة عالية لطلبات الموظفين حول عملية نقلهم، وهذا يدل أن الإدارة تشجع على الحراك المهني كما تعمل على تقديم الفرص لموظفيها للعمل في أقسام مختلفة ومواقع جديد لتطوير من مهاراتهم و أفكارهم، وهذا ما تؤكد عليه نتائج جدول رقم (19) الذي يبين بأن غرض الإدارة من نقل موظفيها هو إعادة تدوير مناصب لمعرفة جميع مهام و أقسام الإدارة، بينما الطلبات التي تم رفضها يمكن ارجع ذلك لعدم أحقية النقل لأن الإدارة تمتلك إجراءات وشروط يجب أن تتوفر عند الموظف قبل عملية نقله .

جدول رقم (24): يوضح على ماذا يساعد النقل الوظيفي

| النسبة | التكرار | الاحتمالات |
|--------|---------|--|
| 30% | 15 | اكتساب مهارات وقدرات إبداعية إدارية جديدة واكتساب أفكار ومعلومات جديدة والتعرف على أساليب وطرق جديدة لحل مشكلات (جميعها) |
| 30% | 15 | اكتساب أفكار ومعلومات جديدة |
| 14% | 7 | اكتساب مهارات وقدرات إبداعية إدارية جديدة |
| 10% | 5 | التعرف على أساليب وطرق جديدة في حل مشكلات واكتساب أفكار ومعلومات جديدة |
| 8% | 4 | اكتساب مهارات وقدرات إبداعية إدارية جديدة واكتساب أفكار ومعلومات جديدة |
| 8% | 4 | التعرف على أساليب وطرق جديدة في حل مشكلات |
| 100% | 50 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين يرون بأن نقل الموظف من مصلحة إلى أخرى يساعده (لاكتساب مهارات وقدرات إبداعية إدارية جديدة و اكتساب أفكار و معلومات جديدة و التعرف على أساليب و طرق جديدة لحل مشكلات) ، تساوت مع نسبة الموظفين الذين أجابوا أن عملية النقل تساعد لإكتساب أفكار و معلومات (بنسبة 30%، بينما نسبة 14% أوضحوا بأنه يساعد فقط على إكتساب مهارات و قدرات إبداعية جديدة، كما يعتقد بعض الموظفين بنسبة 10% أن نقل الموظف من مكان عمله يساعده على التعرف على أساليب و طرق جديدة لحل مشكلات ، إكتساب أفكار و معلومات جديدة معا ، كما نجد أن نسبة 8% من الموظفين يرون أن عملية النقل تعمل على الجمع بين إكتساب مهارات و قدرات إبداعية إدارية جديدة ، اكتساب أفكار و معلومات جديدة، تساوت مع إجابات الموظفين الذين إستكفوا بأن النقل يساعد على التعرف على أساليب و طرق جديدة لحل المشكلات فقط .

وعليه يمكن القول بأن النقل الوظيفي يساعد ويمنح الفرصة للموظف لتطوير مهاراته و إبداعاته الإدارية وخبراته من أجل إيجاد طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات إلى تتعرض لها الإدارة.

ثانياً: نتائج الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية يصل الباحث إلى مرحلة حوصلة النتائج، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي صنفت كالتالي:

01- تحليل النتائج الفرعية

أ. تحليل وتفسير نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية للعينة

- معظم الموظفين هم من فئة الإناث بنسبة 52%، يرجع هذا إلى طبيعة النشاط في الإدارة الذي لا يتطلب جهد بدني، وكما يؤكد على اندماج المرأة في العمل.

- من خلال جدول رقم (02) نجد بأن الفئة العمرية الغالبة للموظفين هيا فئة شباب بنسبة 82%، هذا يعود لطبيعة نشاط داخل الإدارة الذي يحتاج إلى عناصر شابة وقادرة على العطاء أكثر من أجل تحقيق الإبداع.

- يتبين لنا من خلال الجدول رقم (03) بأن نسبة 62% من الموظفين الإداريين ذو مستوى جامعي، ذلك لأن الإدارة تحتاج إلى موظفين ذو مستويات عالية نظرا لتطورات التكنولوجيا.

-مثلت نسبة 26% أن أكثر وظيفة موجودة في إدارة جامعة محمد خيضر شتمة هي وظيفة الملحق.

- يتبين لنا من خلال الجدول رقم (05) أن نسبة 42% من الموظفين في الإدارة الجامعية تتراوح مدة خبرتهم ما بين (5 إلى 10 سنوات)، وهذا ما يوضحه أكثر جدول رقم (02) الذي يبين سن الموظفين في الإدارة.

ب. تحليل وتفسير نتائج محور الثاني:

من خلال إجابات الموظفين الإداريين المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول " هل توجد علاقة بين

عملية الترقية والإبداع الإداري " توصلنا إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للجدول رقم (06) تبين لنا أن نسبة 60% من الموظفين تحصلوا على الترقية، وهذا ما يؤكد على توفر فرص الترقية في الإدارة الجامعية.

- من خلال بيانات جدول رقم (07) يتبين لنا أن نسبة 45% من الموظفين لم يتم ترقيتهم بسبب سنوات الخبرة القليلة لديهم، وهذا يؤكد على أن عملية الترقية في الإدارة تقوم وفق أسس وشروط محددة.

- من خلال بيانات جدول رقم (08) يتبين لنا أن نسبة 40% من الموظفين الإداريين تمت ترقيتهم من خلال الرتبة والدرجة، وهذا يؤكد بأن عملية الترقية في الإدارة جامعية عملية دورية.

- يبين لنا من خلال جدول رقم (09) بأن نسبة 30% من الموظفين يرون بأن عملية الترقية تقوم على أساس الجمع بين الأقدمية والشهادة والإختبار، وهذا يدل على أن الإدارة تأخذ بعين الإعتبار جميع الأسس.

- من خلال جدول رقم (10) نجد بأن نسبة 34% من الموظفين يرون أن الامتيازات التي يتحصل عليها بعد ترقبته هي الزيادة في الأجر كجزء من التقدير لمهارات الموظف وخبرته المتزايدة.

- من خلال جدول رقم (11) نجد بأن أكثر نسبة هي 72% من الموظفين يقرون بأن الترقية تزيد من الإبداع الإداري، فالترقية تعزز شعور الموظف بالتقدير والاعتراف بجهوده، هذا التحفيز يدفعهم للمزيد من جهد و الإبداع في العمل.

- من خلال تحليل سؤال رقم 12 نجد بأن عملية الترقية تزيد من الإبداع الإداري، لأنها تقدم له الصلاحيات ليستغل قدراته ومهاراته الإبداعية في عمله الإداري.

- من خلال جدول رقم (13) يبين بأن نسبة 38% من الموظفين يرون أن عملية الترقية تؤدي إلى رفع القدرات الإبداعية للموظف من أجل تطوير طرق تسيير ومتابعة إدارية أكثر فاعلية في الإدارة، وهذا ما يبين أن الترقية ليست مجرد زيادة في الراتب، بل هي عملية تعزز من القدرات الإبداعية للموظفين، مما يمكنهم من تطوير طرق وأساليب إدارية أكثر فعالية ومواكبة للتحديات المتغيرة في بيئة العمل.

- يتبين لنا من خلال جدول رقم (14) أن نسبة 38% من الموظفين يعتبرون أن عملية الترقية والرفع من المكانة المهنية للموظف تشجعه لزيادة قدراته الإبداعية،

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يتبين لنا أن هناك علاقة بين عملية الترقية والإبداع الإداري عند الموظفين الإداريين في جامعة محمد خيضر شتمة في كلية علوم إنسانية و الاجتماعية، حيث تكمن هذه العلاقة في أن عملية الترقية تعطي الفرصة للموظف للتطوير وتحسين في مجال إدارته ، فعندما يتم ترقية الموظف فإنه يحصل على مسؤولية جديدة و تحديات اكبر مما تحفزه و تشجعه على تطوير مهاراته و إبداعاته من اجل إيجاد أساليب إدارية جديدة في مجال عمله، و إيجاد بدائل مبتكرة وجديدة لحل مشكلات التي تتعرض لها الإدارة التي يشتغل بها، وهذا ما يعزز و يزيد الإبداع الإداري في الإدارة و تحقيق نتائج أفضل في العمل.

ج. تحليل وتفسير نتائج محور الثالث:

من خلال إجابات الموظفين الإداريين المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني " هل توجد علاقة بين

عملية النقل الوظيفي والإبداع الإداري" توصلنا إلى نتائج التالية:

- يتبين لنا من خلال بيانات جدول رقم (15) أن هناك عمليات النقل الوظيفي في بعض المناصب الإدارية الجامعية في كلية علوم إنسانية والاجتماعية ب نسبة 76%، وهذا يبين بأن الموظفين لديهم القدرة على تكيف مع جميع مناصب ومصالح التي يتم نقلهم إليها.
- من خلال جدول رقم (16) يبين لنا أن نسبة 56% من الموظفين يرون بأن الإدارة لا تستشير الموظف قبل عملية نقله، وهذا يوضح بأن الإدارة تنقل موظفيها وفق إجراءات إدارية محددة.
- من خلال جدول رقم (17) يبين لنا بأن نسبة 36% من الموظفين يعتبرون بأن الإدارة تقوم بنقلهم إستنادا على مرونتهم في عملهم الإداري، هذا يؤكد بأن مرونة الموظف في أداء عمله تلعب دور هام في قدرته على تكيف مع متطلبات العمل المتغيرة وهذا ما يزيد من فرص نقله.
- يتبين لنا من خلال جدول رقم (18) أنه تم نقل الموظفين من مصلحة إدارية إلى آخر بنسبة 56%، وهذا ما يثبت جدول رقم (15) الذي يوضح بأن الإدارة تقوم ببعض عمليات نقل.
- يبين لنا جدول لرقم (19) بأن نسبة 25.71% أن الإدارة الجامعية تقوم بنقل الموظفين بغرض تدوير المناصب و معرفة جميع مهام وأقسام الإدارة.
- يتضح لنا من خلال الجدول رقم (20) بأن نسبة 52% من الموظفين في الإدارة لا يرغبون في الانتقال من مكان عملهم الحالية، وهذا يدل على أن الموظفين راضين عن بيئة عملهم وعلى الوظيفة التي يشغلون فيها.
- يبين لنا جدول رقم (21) بأن نسبة 37.5% من الموظفين يرغبون في الانتقال بسبب مواعيد العمل الغير مناسبة، وهذا يبين بأن مواعيد العمل تؤثر على الموظف في أداء عمله.
- جدول رقم (22) يبين بأن نسبة 52% من موظفين في الإدارة لم يتقدموا بطلب نقل وظيفي، أما الموظفين الذين تقدموا بنقل وظيفي كانت نسبتهم 48%.
- من خلال جدول (23) يبين بأن نسبة 66.67% من الموظفين تم قبول طلبات نقلهم الوظيفي من طرف الإدارة، هذا يبين بأن الإدارة تشجع على حراك المهني، كما تعمل على تقديم الفرص لموظفيها للعمل في أقسام مختلفة.
- يوضح جدول (24) بأن نسبة 30% من الموظفين يعتبرون بأن عملية نقل الموظفين من مصلحة إلى مصلحة يساعدهم لإكتساب مهارات و قدرات إبداعية إدارية جديدة والتعرف على أساليب وطرق جديدة في حل مشكلات.

من خلال هذه النتائج التي تم عرضها يتبين لنا أنه هناك علاقة بين عملية النقل الوظيفي وعملية الإبداع الإداري، لأن عملية النقل الوظيفي تتيح الفرصة للموظف لتجريب بيئة عمل جديدة، من خلال إنتقاله إلى مصلحة إدارية أو قسم إداري جديد، هذا ما يجعله يتعرض لأفكار جديدة من عملية نقله ومن ثقافة الموظفين الذين يشتغلون معه، مما يساهم في توسيع وتطوير قدراتهم الإبداعية في الإدارة من خلال إكتساب معارف وأفكار جديدة والتعرف على أساليب و طرق جديدة في عملها الإداري، وعملية نقل الوظيفي للموظف تعتبر له حافزا ليقدم أفكار الجديدة والمبتكرة ليحسن عمله الإداري.

02- عرض النتائج العامة للدراسة

- توجد علاقة طردية بين الحراك المهني والإبداع الإداري، فكلما المتغيرين يعززان بعضهما البعض، حيث تؤدي زيادة مستوى الحراك المهني بين الموظفين إلى زيادة مستوى الإبداع الإداري.
- هناك علاقة بين عملية الترقية الإبداع الإداري، هناك علاقة طردية بين عمليات الترقية و الإبداع الإداري، فعندما يتلقى الموظفون ترقية فإنهم يشعرون بالإعتراف بجهودهم ومهاراتهم، هذا يحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم وتطوير مهاراتهم الإدارية والإبداعية، وتفكير بشكل إبداعي.
- وجود علاقة بين عملية النقل الوظيفي والإبداع الإداري، حيث تكمن في أن النقل الوظيفي يؤدي إلى توسيع أفاق الموظف ومعرفته بالمهام والأقسام الإدارية، مما يساهم في زيادة تفهمه للمشكلات التي تواجهها الإدارة، بالتالي يشجعه على تقديم الأفكار وأساليب الإبداعية جديدة الإدارة وتحقيق أهداف الإدارة، بالتالي يتحقق الإبداع في الإدارة.

خلاصة:

و في الأخير من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من تفريغ بيانات في الجدول الإحصائية و تحليلها أظهرت نتائج البحث على وجود علاقة إرتباطية بين متغيرين الحراك المهني و الإبداع الإداري، بحيث أن الحراك المهني في الإدارة يؤدي إلى زيادة الحماس والتحفيز بين الموظفين ليحققوا النجاح في مجال عمله، فعندما يشعر الموظفون بهذا التحفيز فأنهم يصبحون أكثر إبداعا في مجال عملهم، لأن الحراك المهني سواء كان عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي يتيح الفرصة للموظفين لتجربة مهام و مسؤوليات جديدة و تبادل الخبرات بين الموظفين، و تطوير مهاراتهم و أفكارهم، وهذا ما يدفع و يؤدي إلى ظهور أفكار إبداعية جديدة و حلول إبداعية للمشكلات والمعوقات التي تواجهها الإدارة، و بهذا نجد بأن الحراك المهني يساهم في ظهور الإبداع الإداري في إدارة جامعة محمد خيضر بسكرة قطب شتمة في كلية علوم الإنسانية والاجتماعية.

خاتمة

خاتمة:

بعد المعالجة النظرية والميدانية و عرضنا لمختلف فصول الدراسة حول الحراك المهني وعلاقته بالإبداع الإداري مع دراسة ميدانية للموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر قطب شتمة في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، نستنتج بأن للحراك المهني علاقة بالإبداع الإداري، يعني ذلك أن زيادة الحراك المهني تؤدي إلى تعزيز الإبداع الإداري، فتحفز فرص الترقية و النقل الموظفين على تجربة أفكار جديدة، مما يؤدي إلى إبتكار عمليات و إجراءات إدارية ، في المقابل الإبداع الإداري يوفر بيئة داعمة للموظفين لتبني أفكارهم و تطبيقها، مما يساهم في تحقيق تقدم في مسارهم المهني.

المصادر والمراجع

أولاً- الكتب:

1. إبراهيم عبد الستار . (2002). الإبداع قضاياه وتطبيقاته. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
2. إبراهيم عثمان دقيس نور . (2008). التغيير الاجتماعي . القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
3. اسامة محمد خيرى. (2017). إدارة الإبداع و الابتكار. عمان: دار الراية للنشر و التوزيع.
4. الله حنا نصر . (2013). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
5. بوفلحة غيات. (2014). التغيير التنظيمي و ثقافة العمل. بن عكنون: دار ديوان للمطبوعات الجامعية.
6. بلقاسم سلاطنية، و حسان الجبلاني. (2004). منهجية العلوم الإجتماعية. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للطباعة و النشر.
7. ثائر غبار، خالد أبو شعيرة. (2010). القدرات العقلية بين الذكاء و الإبداع. مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
8. جلال عزيز فرمان البرقعاوي. (2014). التفكير الإبداعي علم وفن. الاردن: دار الرضوان للنشر و توزيع.
9. حسن علي الوزير. (2015). الإبداع و الابتكار دليل لكل رواد الإبداع و الابتكار. المانيا.
10. حسام محمد الهامي. (2013). الإبداع في الكتاب الصحفية. الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.
11. خالد حامد. (2008). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الانسانية. الجزائر: دار الجسور.
12. خير الله جمال. (2009). الإبداع الإداري. دار أسامة للنشر و توزيع، عمان: الأردن.
13. روشان مفيد بوظو. (2014). اساسيات الفندقية الحديثة. الاردن: الاكاديميون للنشر و التوزيع .
14. رعد حسن الصرن. (2020). إدارة الإبداع و الابتكار . سوريا: دار الجامعة الافتراضة السورية.
15. سعيد بن يمينة. (2015). تنمية الموارد البشرية. بن عكنون، الجزائر: دار الديون للمطبوعات الجامعية.
16. سوهيلة لغرس. (2020). التغيير الاجتماعي. دار الايام للنشر و التوزيع.
17. شائع بن سعد مبارك القحطاني. (2015). التمكين و علاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية. الجزائر: دار الجزائرية و منظمة العربية لتنمية الإدارة للنشر و التوزيع.
18. صلاح الدين عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الإسكندرية.

19. طارق كمال. (2015). التفكير الإبداعي و الابتكار. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
20. طارق محمد السويدان، محمد اكرام العدولي. (2004). مبادئ الإبداع.
21. عبد الحليم محمود السيد. (بدون سنة). الإبداع. القاهرة: دار المعارف.
22. عبد الله حسن مسلم. (2015). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. الاردن: دار المعتز.
23. عبد الوهاب كيالي. (1979). موسوعة السياسية. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات و النشر.
24. عصام رفعت جرعون. (2002). المرونة التنظيمية و الإبداع الإداري. مكتبة النور.
25. علي عبد الرزاق. (2007). الإبداع و المجتمع. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
26. علي سلمي. (1997). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب.
27. علي غربي، اسماعيل قيرة، و بلقاسم سلاطينية. (2002). تنمية الموارد البشرية. عين مليلة: دار الهدى للطباعة و النشر.
28. علي غربي، اسماعيل قيرة، و بلقاسم سلاطينية. (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
29. علي محمد الجسار. (2014). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. عمان: دار حمادة و دار اليازوري للنشر و التوزيع.
30. علي عبد المؤمن معمر. (2008). البحث في العلوم الاجتماعية الوجيه في الأساسيات و المناهج و التقنيات. ليبيا: دار الكتب الوطنية.
31. عناية غازي. (2008). منهجية اعداد البحث العلمي: بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه. الاردن : دار المناهج للنشر و التوزيع.
32. فتحي عبد الرحمان. (2009). الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية. عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع.
33. مارشال جوردن. (2000). موسوعة علم الاجتماع. (محمد الجوهري، المترجمون) المجلس الأعلى للثقافة.
34. محمد ابي بكر بن عبد القادر الرازي. (1986). مختار الصحيح. بيروت: مكتبة بيروت.
35. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، و مبيضين عقلة. (1999). منهجية البحث العلمي و القواعد و المراحل التطبيقية. عمان: دار وائل للنشر.

36. محمد سرحان، و علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي. صنعاء، اليمن: دار الكتب للنشر و التوزيع.
37. مصطفى كمال. (1994). إدارة موارد البشرية. القاهرة: دار عربية للنشر و التوزيع.
38. حسين علوان مطلق. (2010). جمع البيانات و طرق المعالجة. السعودية: العبيكان للنشر.
39. نادر احمد أبو شيخة. (2013). إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية. الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
40. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
41. يوسف جحيم الطائي، هاشم فوزي العيادي. (2015). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء للنشر.

ثانياً - القواميس:

1. محمد بداوي. (2003). قاموس أكسفورد المحيط الانجليزي-عربي. بيروت: اكاديميا للنشر و طباعة.
2. مصلح الصالح. (1999). قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية. الرياض: دار عالم الكتب للطباعة و نشر.

ثالثاً - المقالات العلمية:

1. أبو ذر عمر ادم الاسين، محمد محجوب سليمان فضيل. (1 5, 2022). أثر دوران العمل على أداء العاملين. مجلة العلوم الانسانية و الطبيعية ، 3 (5).
2. اسماعيل سيوكر، و نجلاء نجاحي. (01 06, 2019). أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الانسانية. مجلة جامعية فصلية محكمة تصدر عن مخبر النقد و مصطلحاته ، 6 (8)، الصفحات 43-54.
3. ربيحة نبار. (03 06, 2022). الاستمارة في البحث العلمي. مجلة الشامل للعلوم الانسانية و الاجتماعية ، 5 (1)، الصفحات 48-58.
4. رايح قميحة، باديس بوسعيدو. (30 6, 2016). إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية والعراقيل القانونية. مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات ، 1 (4)، الصفحات 9-24.
5. طهاري محمد. (1 9, 2022). دوران العمل في المنظمة كعميق لتحقيق فعاليتها. مجلة آفاق للعلوم ، 7 (4)، الصفحات 428-440.
6. عبد الرجمان برقوق، إلياس لبوز. (12 6, 2016). المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة. 5 (2)، الصفحات 15-32.

7. علي سعدي عبد الزهرة جبير. (1 2, 2021). الحراك الشعبي: دراسة نظرية في المفهوم و أسباب. 14 (2)، الصفحات 516-531.
8. غنينة بلعربي. (30 6, 2016). سوسيولوجية الحراك المهني. مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات ، 4 (1)، الصفحات 135-158.
9. فيصل سعيد القحطاني، سيف سلام الحكيمي. (2021). العلاقة بين دوران العمل و الرضا الوظيفي. مجلة العلوم الانسانية العربية ، 2 (1)، الصفحات 107-137.
10. لشهب نسيم. (17 1, 2020). الحراك المهني وإعادة تشكيل الهوية لدى المرأة العاملة الجزائرية. مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ، 9 (2)، الصفحات 196-218.
11. كمال لدرع. (1 12, 2009). توجيهات نبوية في بناء الفرد المبدع. مجلة الاحياء ، 11 (1)، الصفحات 138-161.
12. منار منصور احمد. (2016). قيم العمل و علاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الطائف. مجلة كلية التربية ، 35 (167)، الصفحات 317-374.
13. نورين مولود. (14 4, 2018). دوران العمل وتأثيره على المؤسسة. مجلة المالية و الأسواق ، 5 (1)، الصفحات 221-238.

رابعاً- الرسائل و المذكرات:

1. المحي عبد النور. (2014). الحراك الاجتماعي والمهني لعمال المؤسسة الجزائرية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران 2.
2. امنة سعيد، و صليحة منصور. (2020). دور الاعلام التفاعلي في صناعة الحراك الشعبي صفحة الفيسبوك نموذجا (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، ادرار: جامعة احمد افرقية.
3. بوزوين فيروز. (2010). دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
4. توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). الإبداع الإداري و علاقه بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام (رسالة ماجستير). كلية التجارة قسم إدارة الاعمال ادارة موارد البشرية، غزة: جامعة الإسلامية بغزة فلسطين.

5. راية بنت سعيد بن علي المشرفي. (2014). ضغوط العمل وعلاقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم (رسالة ماجستير). كلية العلوم و الأداب، عمان: جامعة نزوى.
6. شرارة بوبكر. (2023). الحراك المهني في الجزائر خصائصه وانعكاساته (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، خنشلة: جامعة عباس لغرور.
7. عذاري سعود الهاجري. (2011). اثر التمكين و الابداع في تحسين أداء العاملين (رسالة ماجستير). كلية الاعمال، الكويت: جامعة الشرق الاوسط.
8. غنية بلعربي. (2017). التغيرات التنظيمية و علاقتها بالحراك المهني و الاجتماعي للعمال الأجانب (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2.
9. مراد رمزي خرموش. (2013). دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

خامسا - الملتقيات:

1. محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو. (بدون سنة). الابداع مفهومه و وسائل تنميته (ملتقى). الجمعية العلمية السعودية للتدريب و تطوير الموارد البشرية، الرياض: جامعة الامام محمد سعود الاسلامية.

الملاحق

(ملحق 01)



جامعة محمد خضرمسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الإجماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة: علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل



استمارة موسومة ب:

"الحراك المهني وعلاقته بالإبداع الإداري"

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين في إدارة الجامعة
بكلية علوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر
- قطب شتمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:

مراد حنان

إعداد الطالبتين:

معرف مارية

نويوة كنوز

ملاحظة: إن معلومات الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث مع الشكر المسبق على مساعدتكم و تعاونكم في انجاز البحث من خلال الإجابة على الاستمارة.

الموسم الجامعي: 2023-2024

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة داخل المربع ، ويرجى تسجيل إجابتك داخل الحيز الفارغ المنقط .

المحور الأول : البيانات الشخصية

1/الجنس : ذكر أنثى

2 /السن :

[29-19] [39-30] [49-40] [59-50]

3 /مستوى تعليمي :

ثانوي جامعي دراسات عليا تكوين أخرى

4 / ما هي وظيفتك الحالية :

5 / سنوات الخبرة :

[اقل من 5 سنوات]

[من 5 سنوات إلى 10 سنوات]

[من 11 سنة إلى 15 سنة]

[من 16 سنة إلى 20 سنة]

من 20 فأكثر

المحور الثاني : الترقية

6/ هل حصلت على الترقية من قبل ؟ : نعم لا

7/ في حالة الإجابة بلا فلماذا لم تتم ترقيتك ؟

8/ في حالة حصولك على ترقية تم رفع من مكانتك من حيث :

- الدرجة

- الرتبة

9/ على أي أساس تتم عملية الترقية في مصلحتك :

- الأقدمية

- الكفاءة والقدرات الإبداعية

- الشهادة

- الاختبار

10/ ما هي الامتيازات التي تتحصل عليها بعد الترقية :

- زيادة في الأجر

- زيادة المسؤولية والمهام

- الحصول على منصب أعلى

- أخرى

11/ هل تعتقد بأن ترقية العامل إلى منصب أعلى يزيد من الإبداع الإداري ؟ نعم لا

12/ في حالة الإجابة بنعم أوضح ذلك

13/ تؤدي عملية الترقية إلى رفع قدرات إبداعية في الإدارة من أجل تطوير :

- أفكار إدارية جديدة

- طرق تسيير ومتابعة إدارية أكثر فعالية

- بدائل جديدة لحل مشكلات التي تتعرض لها الإدارة

14 / هل الرفع من مكانتك المهنية يشجعك :

- لزيادة قدراتك الإبداعية

- لزيادة روح المنافسة و المجازفة

- على القيام بأعمال إبداعية

المحور الثالث : النقل الوظيفي

15/ هل يتم النقل الوظيفي في بعض المناصب في مصلحتك ؟ نعم لا

16/ وهل يتم استشارة الموظف قبل عملية النقل ؟ نعم لا

17/ تقوم الإدارة بنقلك استنادا ل :

- قدراتك ومؤهلاتك الإبداعية في الإدارة

- مرونتك في عملك الإداري

- شجاعتك ومجازفتك في القيام بأعمال إدارية إبداعية

18/ هل سبق وان تم نقلك من مصلحة إدارية إلى أخرى ؟ نعم لا

19/ كان هذا النقل الوظيفي بغرض :

- تدوير المناصب ومعرفة جميع مهام و أقسام الإدارة

- النقل بسبب وجود خلافات

- النقل بغرض إعادة توزيع العاملين في الإدارة

- النقل بسبب إن العامل قدراته الإبداعية لا تتناسب مع منصبه الحالي

20/ هل تريد انتقال من مكان عملك الحالي ؟ نعم لا

21/ في حالة الإجابة بنعم لماذا ؟

- قدراتك الإبداعية ومؤهلاتك لا تتناسب مع منصبك

- لا تتأقلم مع جو العمل

- توقيت العمل

22/ هل سبق وان تقدمت بطلب نقل ؟ نعم لا

23/ كيف كان رد من طرف الإدارة المسؤولة ؟ قبول رفض

24/ تساعدك عملية النقل الوظيفي من مصلحة إدارية إلى مصلحة أخرى لاكتساب :

- مهارات وقدرات إبداعية إدارية جديدة

- اكتساب أفكار ومعلومات جديدة

- التعرف على أساليب وطرق جديدة في حل مشكلات

شكرا على مساعدتكم

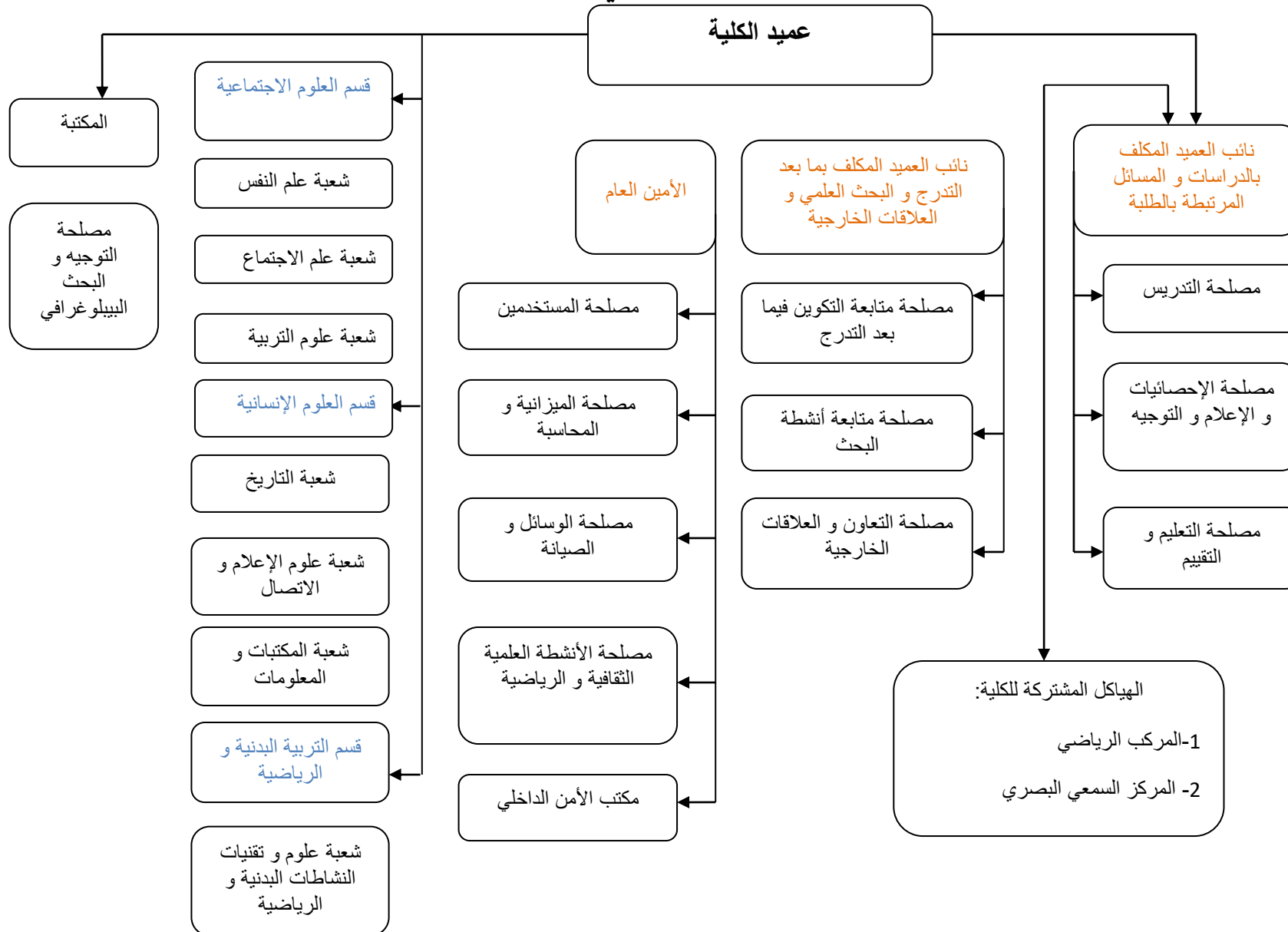
(ملحق 02)

جدول المحكمين

| مكان العمل | الدرجة العلمية | الاسم و اللقب |
|--|----------------|---------------|
| كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية – بسكرة | أستاذ محاضر. أ | لبعل أمال |
| كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية – بسكرة | أستاذ محاضر. أ | نبيل حليلو |
| كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية – بسكرة | أستاذ محاضر. أ | عزيز سامية |
| كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية – بسكرة | أستاذ محاضر. أ | بوزيد سليمة |

المصدر: إعداد الطالبتان

(ملحق 03) الهيكل التنظيمي للكلية



(ملحق 04)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
مصلحة المستخدمين
الرقم: 2024/م.م/

توزيع الموظفين حسب المصالح بالكلية العمادة

| الرقم | الاسم واللقب | الرتبة | المصلحة | الملاحظة |
|-------|--------------|-----------------------------------|---|----------|
| 01 | | متصرف رئيسي | الأمين العام | |
| 02 | | ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى 1 | أمانة الأمين العام | |
| 03 | | مساعد متصرف | رئيس مصلحة المالية والميزانية | |
| 04 | | ملحق إدارة | مصلحة المالية والميزانية (01) | |
| 05 | | مساعد مهندس م. م. 2 | مصلحة المالية والميزانية (02) | |
| 06 | | ملحق رئيسي للإدارة | الوكيل المالي | |
| 07 | | منشط جامعي م - 1 | أمانة العميد | |
| 08 | | ملحق رئيسي للإدارة | رئيس مصلحة المستخدمين | |
| 09 | | عون خدمة من المستوى الأول | أمانة رئيس مصلحة المستخدمين | |
| 10 | | عون خدمة من المستوى الأول | أمانة رئيس مصلحة المستخدمين | |
| 11 | | مساعد متصرف | مصلحة المستخدمين فرع اداريين | |
| 12 | | ملحق رئيسي للإدارة | مصلحة المستخدمين فرع أساتذة | |
| 13 | | ملحق رئيسي للإدارة | أمانة نائب العميد المكلف بما يع دالتدرج | |
| 14 | | تقني سامي في الإعلام الآلي | مصلحة البحث العلمي | |
| 15 | | متصرف محلل | رئيس مصلحة العلاقات الخارجية | |
| 16 | | متصرف رئيسي | رئيس متابعة التكوين لما بعد التدرج | |
| 17 | | ملحق إدارة | رئيس مصلحة الوسائل العامة والصيانة | |
| 18 | | متصرف إداري | مصلحة الوسائل العامة | |
| 19 | | عون إدارة | مصلحة الوسائل العامة | |
| 20 | | عامل مهني من المستوى الأول | مصلحة الوسائل العامة (مكتب الجرد) | |
| 21 | | عامل مهني من المستوى الثاني | مصلحة الوسائل العامة (أمين مخزن) | |
| 22 | | عامل مهني من المستوى الأول | مصلحة الصيانة | |
| 23 | | عامل مهني من المستوى الأول | مصلحة الصيانة | |
| 24 | | عامل مهني من المستوى الأول | مصلحة الصيانة | |
| 25 | | عامل مهني من المستوى الثالث | قاعات الإعلام الآلي | |
| 26 | | منشط جامعي م - 1 | رئيس مصلحة النشاطات ث. ر. ع. | |
| 27 | | تقني في الإعلام الآلي | أمانة نائب العميد للدراسات | |
| 28 | | ملحق رئيسي للإدارة | رئيس مصلحة التدريس للكلية | |
| 29 | | تقني سامي في الإعلام الآلي | مصلحة التدريس للكلية | |
| 30 | | عون إدارة رئيسي | المخبر | |
| 31 | | متصرف رئيسي | المخبر | |
| 32 | | عون أمن ووقاية | قاعة السحب | |
| 33 | | متصرف | قاعة الإنترنت | |
| 34 | | عون حفظ البيانات | قاعة الإنترنت | |
| 35 | | مهندس دولة في الإعلام الآلي | موقع الكلية | |

قسم: العلوم الاجتماعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
مصلحة المستخدمين

الرقم: م.م./2024

| | | |
|-------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| 36 | عون إدارة | أمانة رئيس القسم |
| 37 | عون إدارة رئيسي | أمانة رئيس القسم |
| 38 | متصرف إداري | أمانة مساعد رئيس القسم |
| 39 | متصرف محلل | رئيس مصلحة التدريس |
| 40 | ملحق رئيسي للإدارة | مصلحة التدريس |
| 41 | ملحق إدارة | مصلحة التدريس |
| 42 | تقني في الإعلام الآلي | مصلحة التدريس |
| 43 | عون إدارة رئيسي | مصلحة التدريس |
| قسم: العلوم الإنسانية | | |
| 44 | منشط جامعي م - 1 | أمانة رئيس القسم |
| 45 | متصرف إداري | رئيس مصلحة التدريس |
| 46 | متصرف إداري | مصلحة التدريس |
| 47 | منشط جامعي م - 1 | مصلحة التدريس |
| 48 | تقني في الإعلام الآلي | مصلحة التدريس |
| 49 | عون حفظ البيانات | مصلحة التدريس |
| 50 | ملحق إدارة | مصلحة التدريس |
| 51 | ملحق رئيسي للإدارة | مصلحة التدريس |
| 52 | عون إدارة | مصلحة التدريس |
| قسم: علم النفس وعلوم التربية | | |
| 53 | مساعد محاسب | أمانة رئيس القسم |
| 54 | تقني سامي في الإعلام الآلي | أمانة رئيس القسم |
| 55 | متصرف محلل | رئيس مصلحة التدريس |
| 56 | تقني في الإعلام الآلي | مصلحة التدريس |
| 57 | عون إدارة رئيسي | مصلحة التدريس |
| 58 | منشط جامعي م - 1 | مصلحة التدريس |

المكتبة

| الرقم | الاسم واللقب | الرتبة | المصلحة | المنصب النوعي |
|-------|----------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---------------|
| 01 | | ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى 2 | محاظف المكتبة | |
| 02 | | ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى 2 | بنك الاعارة | |
| 03 | | ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى 1 | بنك الاعارة | |
| 04 | | ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى 1 | مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي | |
| 05 | | ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى 1 | مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي | |
| 06 | | ملحق بالمكتبات الجامعية المستوى 1 | بنك الاعارة | |
| 07 | | متصرف إداري | بنك الاعارة | |
| 08 | | مساعد بالمكتبات الجامعية | مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي | |
| 09 | | عون إدارة | بنك الاعارة | |
| 10 | | عون إدارة | بنك الاعارة | |
| 11 | عامل مهني خارج الصنف | قاعة المطالعة (إعارة المذكرات) | مسؤول ورشة | |

بسكرة في: 18 فيفري 2024
رئيس مصلحة المستخدمين
رئيس مصلحة المستخدمين
بن فاضل حماد

ملخص الدراسة

تبلورت مشكلة دراستنا الراهنة حول: الحراك المهني و علاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على موظفين إداريين في كلية علوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر

-بسكرة- فمن خلال هذه الدراسة قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي العلاقة بين الحراك المهني و الإبداع الإداري؟

ويندرج عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الترقية و الإبداع الإداري؟

- هل توجد علاقة بين النقل الوظيفي و الإبداع الإداري؟

ولدراسة هذا الموضوع انتهجنا المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية، و عملية

المسح الشامل ، مع العلم بلغ حجم العينة 50 عامل .

وتوصلنا إلى النتائج التي تؤكد على أن:

- توجد علاقة طردية بين الحراك المهني والإبداع الإداري، فكلما المتغيرين يعززان بعضهما

البعض، حيث تؤدي زيادة مستوى الحراك المهني بين الموظفين إلى زيادة مستوى الإبداع الإداري.

- هناك علاقة بين عملية الترقية الإبداع الإداري، هناك علاقة طردية بين عمليات الترقية و الإبداع

الإداري، فعندما يتلقى الموظفون ترقية فإنهم يشعرون باعتراف بجهودهم ومهاراتهم، هذا يحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم وتطوير مهاراتهم الإدارية والإبداعية، وتفكير بشكل إبداعي.

- وجود علاقة بين عملية النقل الوظيفي والإبداع الإداري، حيث تكمن في أن النقل الوظيفي يؤدي إلى

توسيع أفاق الموظف ومعرفته بالمهام والأقسام الإدارية، مما يساهم في زيادة تفهمه للمشكلات التي تواجهها

الإدارة، بالتالي يشجعه على تقديم الأفكار وأساليب الإبداعية جديدة الإدارة وتحقيق أهداف الإدارة، بالتالي

يتحقق الإبداع في الإدارة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الترقية، النقل الوظيفي، الحراك المهني.

Study summary

The problem of our current study was crystallized around: professional mobility and its relationship to administrative creativity

A field study on administrative employees at the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Mohamed Khidr - Biskra. Through this study, we posed the following main question:

What is the relationship between professional mobility and administrative creativity?

The main question includes the following sub-questions:

- Is there a relationship between promotion and administrative creativity?
- Is there a relationship between job transfer and administrative creativity?

To study this topic, we adopted the descriptive approach, and relied on the questionnaire as a basic tool, and the comprehensive survey process, knowing that the sample size was 50 workers.

We reached results that confirm that:

- There is a direct relationship between professional mobility and administrative creativity, as both variables reinforce each other. Some, as increasing the level of professional mobility among employees leads to an increase in the level of administrative creativity.
- There is a relationship between the promotion process and administrative creativity. There is a direct relationship between promotion processes and administrative creativity. When employees receive a promotion, they feel recognized for their efforts and skills. This motivates them to give their best, develop their administrative and creative skills, and think creatively.
- There is a relationship between the process of job transfer and administrative creativity, as it lies in the fact that job transfer leads to expanding the employee's horizons and knowledge of administrative tasks and departments, which contributes to increasing his understanding of the problems faced by the administration, and thus encourages him to present new creative ideas and methods to the administration and achieve the administration's goals, thus Creativity is achieved in management.

Keywords: administrative creativity, promotion, job transfer, professional mobility.

تَبْحِيحُ اللَّهِ