

السقف الزجاجي عند المرأة العاملة الجزائرية كأحد أشكال الجمود الوظيفي		
<i>The glass ceiling of Algerian women workers, a form of career cap.</i>		
<i>Le plafond de verre des travailleuses algériennes, une forme de plafonnement de carrière</i>		
د/ عبد السلام سليمة	د/ بوسكرة عمر	د/ سليمان تيش تيش محمد لمين
Dr/ ABDESLAM SALIMA	Dr/ BOUSSAKRA AMAR	Dr/SLIMANE TICTICH MOHAMMED LAMINE
university of tiaret	(skimed21@yahoo.fr)	جامعة ابن خلدون- تيارت-
university of tiaret	(AMAR.BOUSSAKRA@univ-tiaret.dz)	جامعة ابن خلدون- تيارت-
جامعة محمد بوضياف - المسيلة- (salima.abdeslem@univ-msila.dz) university of msila		

الملخص:

يعتبر المسار الوظيفي بمثابة مسار العامل داخل المنظمة، ويمر هذا المسار بالعديد من المراحل التي تتدرج من مرحلة الاستكشاف إلى مرحلة الحفاظ مروراً بمرحلة التأسيس، لتنتهي أخيراً بمرحلة الانفصال. غير أن هذه المراحل المتعارف عليها بين الباحثين في مجال الموارد البشرية تتخللها فترات جمود وظيفي قد تطول أو تقصر على حسب بنية المنظمة وطبيعة نشاطها وقدرات العامل وخصائصه.

ويعتبر الجمود الوظيفي من أكثر المراحل التي تمر على العامل سلبية، حيث يتسبب في الكثير من الآثار السلبية عليه خصوصاً وعلى المنظمة عموماً، سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية رصدها للتعرف على طبيعتها والعوامل المؤدية لها، بالإضافة إلى محاولة تقديم عدد من الاستراتيجيات المتبعة في الحد من الجمود الوظيفي وسبل التعامل مع آثاره.

الكلمات المفتاحية: السقف الزجاجي، المرأة، المرأة العاملة، الجمود الوظيفي.

Abstract:

The professional career is seen as the path of the worker within the organization, which he passes through several stages ranging from exploration to preservation through establishment to final separation. However, these stages known to human resource researchers are interrupted by periods of peaking. One of the phases that has the most negative effects on the employee and the organization is employment stagnation. And through this document we will try to know the nature of the career ceiling, in Research Results by focusing on the stagnation of the employment of women workers in Algeria, which is called the glass ceiling, then the factors that lead to it, in addition to providing a number of strategies to reduce its

risks. Despite the weak results obtained in the field of the promotion of women workers in Algeria, they are constantly increasing, supported by the proportions of women graduating from the university, a major change in production methods and a change in the future of many professions dependent on the physical aspect, which could disappear in the next two decades, which Women have more leeway to enter new fields in order to achieve a better balance in the labor market.

Key words: glass ceiling, women, working women, employment deadlock.

Résumé :

La carrière professionnelle est considérée comme le chemin du travailleur au sein de l'organisation, dont il traverse plusieurs étapes allant de l'exploration à la préservation en passant par l'établissement jusqu'à la séparation finale. Cependant, ces étapes connus chez les chercheurs en ressources humaines sont interrompus par des périodes de plafonnement.

La stagnation de l'emploi est l'une des phases qui a les effets plus négatifs sur l'employé et sur l'organisation. Et par le biais de ce document nous allons essayer de connaître la nature du plafonnement de carrière, en Résultats de recherche en se concentrant sur la stagnation de l'emploi des travailleuses en Algérie, que l'on appelle le plafond de verre, puis les facteurs qui y conduisent, en plus de fournir un certain nombre de stratégies visant à réduire ses risques.

Malgré les faibles résultats obtenus dans le domaine de la promotion des travailleuses en Algérie, ils sont en constante augmentation, soutenus par les proportions de femmes diplômées de l'université, un changement majeur dans les modes de production et un changement dans l'avenir de nombreuses professions dépendant de l'aspect physique, qui pourraient disparaître dans les deux prochaines décennies, qui Les femmes ont plus de marge de manœuvre pour se lancer dans de nouveaux domaines afin de parvenir à un meilleur équilibre sur le marché du travail.

Mots clés: plafond de verre, femmes, travailleuses, impasse en matière d'emploi.

1- مقدمة:

يعتبر متغير الجمود الوظيفي من المتغيرات التي لم تحظى بالكثير من الدراسات النظرية والميدانية رغما ما له من أثر كبير على إنتاجية العامل وأدائه، لما يسببه من انخفاض في الروح المعنوية عنده وضعف في تحقيق الذات.

وتهدف هذه الورقة البحثية إلى عدد من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- وضع تعريف للجمود الوظيفي ورسم حدود مفاهيمية بينه وبين المفاهيم المشابهة.
- تحديد أبعاد الجمود الوظيفي من خلال ما يتوفر عليه التراث النظري.
- تقديم أسباب الجمود الوظيفي والعوامل المؤدية إليه.
- عرض نتائج الجمود الوظيفي.
- تقديم عدد من الحلول للحد من الآثار السلبية للجمود الوظيفي.

2- تعريف الجمود الوظيفي:

قبل أن نبدأ بالحديث عن الجمود الوظيفي يجب أن نتطرق إلى أنواع الجمود التي تواجه العمال في خلال حياتهم المهنية، فمن خلال تعريفها وضبط الحدود المفاهيمية الفاصلة بينها يمكن الإحاطة بمفهوم الجمود الوظيفي بطريقة أكثر دقة، حيث تنقسم هذه الأنواع إلى:

1-2- الجمود المهني:

في سنة 2003 أشار شانج (C. Chang) إلى الجمود المهني أو (Le plafonnement professionnel)، على أنه يعني عدم التقدم على الصعيد المهني، أي عندما يكون الفرد في وضعية لا يستطيع فيها تطوير كفاءات جديدة تمكنه من أن يكون ملما بآخر المستجدات في ميدان مهنته. و مثل جمود المحتوى و الذي هو يعد من أبعاد الجمود الوظيفي، فإن الجمود المهني يركز على إمكانيات التعلم عند الفرد. إن الفرق بينهما يكون على مستوى المكان، ففي حين نجد أن جمود المحتوى غالبا ما يدرس في إطار حدود المؤسسة التي يعمل بها الفرد، نجد أن الجمود المهني يجعل من إطار دراسته سوق العمل ككل. وهكذا فإنه يمكن النظر إليه على أنه تطور لمفهوم جمود المحتوى نحو مفهوم أكثر اتساعا ويدخل في تيار الأنواع الجديدة للمسارات، التي تسمى بالمسارات المتذبذبة (Carrières protéennes)، أو حتى تلك المسماة بالمسارات البدوية (Carrières nomades)، والتي يجب على الفرد فيها أن يتأقلم بصفة دائمة للحفاظ على قابليته للتوظيف (Employabilité)، وضمان أمنه الوظيفي. (El Akremi et Guerrero, 2006, p.226)

2-2- الجمود الخارجي:

أو (Le plafonnement externe) والذي يشير إلى فكرة المسار ما بين المؤسسات (La carrière trans-organisationnelle). هذا المصطلح الذي استعمل من طرف (ترمبلاي) سنة 2005، ساهم بشدة في تطور مفهوم الجمود. حيث أن الجمود الخارجي يختلف عن الجمود المهني مثلا، في أنه يشير إلى فرص العمل خارج المؤسسة، وليس إلى فرص التعلم. حيث يقترب من مفهوم القابلية للتسويق (Marketabilité) التي جاءت في كتابات فيجا (K.Vega) سنة

1981، والتي تقيس إدراك الفرد لفرص إيجاده وظيفة أكثر جاذبية من وظيفته الحالية لكن في منظمة أخرى. (El Akremi et Guerrero, 2006, p.227)

بعد التعرف على نوعين من أنواع الجمود، واللذان يتميزان بالطابع المهني، أي يتعلقان بالنشاط الذي يمارسه الفرد في إطار السوق الكلي للعمل، سنتطرق الآن إلى نوع آخر والذي تشملته دراستنا، وهو الجمود الوظيفي، الذي يتعلق بمنصب الفرد داخل السوق الداخلي للمؤسسة.

وقبل أن نعرف الجمود الوظيفي، يجب أن نشير إلى أن التعاريف التي تناولته اعتمدت مقاربتين. فإحداها ركزت على البعد الموضوعي، وربما إن صح القول البعد الخارجي أو الظاهر للجمود، وتعاريفات ركزت على بعده الذاتي.

وفيما يخص الباحثين الذين ركزوا على البعد الموضوعي، فقد اختلفوا في تعريفه وفي تحديد تجسده، فمنهم من اعتبره غيابا دائما وواقعا للحراك الوظيفي (Lemire et Rouillard, 2003, p.290) ومنهم من اعتبره على أنه انعدام الحراك بنوعيه الأفقي والعمودي داخل المؤسسة. (Dion, 1986, p.364)

كما عرفه القاموس الكندي لعلاقات العمل على أنه المستوى الذي لا يمكن للفرد أن يتجاوزه خلال مخطط مساره الوظيفي، بسبب النقائص الشخصية أو التغيرات المفاجئة في المؤسسة التي يعمل بها أو في المجال المهني الذي يشتغل به (Lemire et Rouillard, 2003, p.290) وهنا اهتم الكاتب بالجانب المسبب للجمود و الذي لخصه في سببين، أحدهما متعلق بالفرد والآخر متعلق بالبيئة المحيطة به.

وهذه التعاريف ركزت على انعدام فرص الترقية أو النقل بالنسبة للعامل، واستبعدت البعد الذاتي للجمود الوظيفي، والتقدير الشخصي للفرد المهني على تقييمه لفرصه في الحراك. وهذا ما جاءت التعاريف التالية لتؤكد عليه، حيث ركزت على حساب الفرد لفرص وإحتمال ترقيته أو نقله أو زيادة أجره، واهتمت بالجانب الإدراكي للعامل.

كما عرفه آخرون على أنه اللحظة التي يكون فيها احتمال الحصول على ترقية عمودية أو أفقية في الأمد القريب ضعيفا. (Lemire et Rouillard, 2003, p.291)

أما راوية محمد حسن (2000، ص251) فترى أنه تلك النقطة في الحياة الوظيفية للفرد، التي تكون عندها احتمالات أي ترقية إضافية في السلم الإداري في أدنى حد لها.

وفيما يخص ستونرو وارن فقد عرفاه على أنه اللحظة التي يكون فيها احتمال التقدم الهرمي ضعيفا جدا (El Akremi et Guerrero, 2006, p.225)، والاحتمال هنا هو احتمال

تقديري، يقدره الفرد حسب رؤيته الشخصية النابعة من خبراته وتجاربه، أو تجارب غيره التي شهدها والتي تشبه حالته.

وفي هذه الورقة سوف نعتمد على هذه المقاربة، حيث سنعرف الجمود الوظيفي على أنه: " تقدير الفرد الضعيف لاحتمالات ترقبته أو زيادة أجره أو تغير محتوى عمله".

3-2- الجمود كمرحلة من مراحل المسار الوظيفي:

باعتبار الجمود الوظيفي هو بقاء الفرد في نفس المنصب و في نفس المؤسسة لمدة من الزمن، مما يقلل تقدير الفرد لاحتمالات ترقبته أو نقله أو زيادة أجره. فإن هذا الجمود يعتبر جزءاً أو مرحلة من مراحل المسار الوظيفي، تمر على الفرد يكون لديه خلالها تقدير ضعيف لفرص حراكه الوظيفي. أي أنه ولفهم هذا الجمود ينبغي أن نفهم السياق الذي يأتي فيه، ألا وهو المسار الوظيفي والذي يعرف على أنه مسلك الفرد داخل المنظمة، والذي يتكون من سلسلة متعاقبة من الوظائف والخبرات، التي يتدرج فيها العامل خلال عمره الوظيفي، تزداد معها أنشطته وسلطاته وأجره، والذي قد يكون هذا التدرج أما عمودياً أو أفقياً. فالجمود الوظيفي هو مرحلة من مراحل المسار يكون فيها احتمال التطور أو الحصول على ترقية أو زيادة في المسؤوليات قليلة أو منعدمة (يمكن أن يصاب به الفرد في أي مرحلة من مراحل مساره الوظيفي).

وقد حدد الباحثون هذه المراحل، فمنهم من جعلها ثلاثة و منهم من جعلها أربعة. فأما من قسمها إلى ثلاثة مراحل فقد جاء تقسيمهم كما يلي: (Peretti,2004,p.371)

- مرحلة التأسيس: وهي تتميز بسلسلة من التحولات (نقل، ترقية، استقالة)، والتي خلالها ينمو الفرد على الصعيد الشخصي، وتزداد مسؤولياته، والتي خلالها كذلك غالباً ما يزداد مدخوله.
- مرحلة الحفاظ: في هذه المرحلة يواجه الفرد إما نمواً مستمراً، وإما مرحلة من الجمود والاحتفاظ بنفس المكتسبات. ويبدأ بطرح التساؤلات، حيث يجب عليه التغلب على الميل نحو الشعور بالانهيار والإحساس بالفشل وانعدام الرغبة في العمل.
- مرحلة الانفصال: خلالها يتعلم الفرد كيف ينفصل تدريجياً عن المؤسسة إلى غاية التقاعد.

وأما من قسم المراحل إلى أربعة فقد جاء تقسيمه كما يلي:

- مرحلة الاستكشاف: تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم

وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل وغيرها. ويبدوون بتجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم فإنهم قد يبدوون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف. (الموسي، 2003، ص.282).

● **مرحلة التأسيس:** بإنهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف. وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد في بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة (عبد الباقي، 2002، ص.297). وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى. وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب فيقوم بتوزيع أنشطة العمل التي تساعده على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه.

● **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** وتعتبر مرحلة صعبة من حيث تشهد إما التحسن أو الاستقرار أو التدهور في أداء الفرد الذي تتوقع منه الإدارة أن يكون مسئولاً وملتزماً (مصطفى، 2008، ص.362). في هذه المرحلة يعمل الفرد على تطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيذا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي كما يمكن استخدامهم كمدرين للعاملين الجدد. (بوراس، 2008، ص.65)

وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاثة مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي: (أبو بكر، 2003، ص.231)

- **الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس:** ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا.
- **الركود:** وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا وربما أدى به ذلك إلى فقدان وظيفته.
- **التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى:** عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

● مرحلة الانفصال الوظيفي: وتمثل أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة فبعد عقود من الانجازات المستمرة والأداء المتميز يحين وقت التقاعد. وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية، مثل الرحلات وممارسة الرياضة. ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائيا، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري كذلك. فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة. (المرسي، 2003، ص.384)

3- أسباب الجمود الوظيفي:

تنقسم أسباب الجمود الوظيفي إلى ثلاثة أقسام هي:

3-1- أسباب سوسيوديموغرافية:

من بين المحددات السوسيوديموغرافية التي تؤثر على الجمود الوظيفي نجد أن العمر من أكثرها دراسة. فبصفة مستمرة تؤكد الدراسات أن العمال الذين لديهم أكبر درجة من الجمود الوظيفي هم أكبر سنا وبصفة ذات دلالة من أولئك الذين يعانون من الجمود. فهذه الشريحة من العمال لها فرص اقل من الشباب في أن يتطوروا مهنيا أو أن يحصلوا على ترقية داخل مؤسساتهم. كما أن الكثير منهم يشغلون مناصب عليا في مؤسساتهم، مما يحد من فرصهم في الحراك الوظيفي. (El Akremi et Guerrero, 2006, p.230)

كما أثبتت الكثير من الدراسات أن الأفراد الذين يعانون من الجمود عادة ما يكون متوسط أعمارهم بين 36 و 39 سنة (Lemire et Rouillard, 2003, p.293).

كما وجد الباحثون أن للجنس والأصول السوسيو ثقافية للعمال أثرا على جمودهم الوظيفي فقد وجدوا أن بعض المجموعات الاجتماعية لديها فرص أقل في أن تكون في وضعية جمود مقارنة بالآخرين. فالجنس يشكل محددًا للجمود خاصة في القطاع العام أين يكون احتمال تعرض المرأة للجمود أعلى من زميلها الرجل. ومن أبرز أنواع الجمود التي تصيب المرأة والأقليات العرقية أو الدينية في المؤسسات نجد ما يسمى بالسقف الزجاجي (Le plafond de verre)، الذي يعرف بأنه حاجز خفي يمنع النساء والأقليات من تسلق الرتب الهرمية للحصول على المناصب العليا. فبعض الدراسات تؤكد بأن هذه الشرائح من العمال يمكنهم هم ذاتهم وضع أنفسهم في حالة جمود باختيارهم، لعدم الترشح للمناصب العليا التي يضمنون أن هناك

حواجز في مؤسستهم تمنعهم عنها، أو أنهم يرفضون ما تفرضه عليهم هذه المناصب العليا من مسؤوليات. (El Akremi et Guerrero, 2006, p.230)

والسبب في هذا الفخ الزجاجي بناءات فكرية مؤسسة على أحكام مسبقة. ومفاهيم مترسخة في الذهن بطريقة غير واعية. فمثلا المرأة ترتبط بالأنوثة والأسرة، أما الرجل فيتميز بالطموح والسعي لتكوين مسار ناجح. وعلى العكس مما يظن البعض فإن هذه الحواجز ليست فقط من صنع الرجال، فقد أثبتت الدراسات أن اغلب النساء يبنون أو يدعمون هذه الحواجز الوهمية. ومن أسباب الجمود أيضا نجد ضعف شبكة العلاقات غير الرسمية أو حتى المهنية، والذي يحد كثيرا من التقدم الوظيفي. والوضعية الدفاعية التي تتبناها المرأة لحماية نفسها في وسط تحكمه الثقافة الذكورية وآلية النقد الذاتي التي تتبناها النساء في وجه الفرص المهنية. وأخيرا نجد صعوبة التوفيق بين العمل والأسرة. (Laufer, 2004, p.118)

أما فيما يخص العلاقة بين المستوى الدراسي والجمود الوظيفي، فقد وجد الباحثون صعوبة في تحديدها بدقة. فالدراسات اختلفت في أثبات أن لهذا المتغير علاقة مع الجمود الوظيفي. فبينما تثبت بعض الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين التعليم والجمود، فإن البعض الآخر لم يثبت هذه العلاقة أو وجد أنها ضعيفة وليست ذات دلالة.

أما الباحثون الآخرون فقد وجدوا علاقة سلبية مع جمود المحتوى، ولكن علاقة ايجابية مع الجمود الهرمي. كما وجد أيضا أن مستوى التعليم يميل إلى التلاشي تدريجيا كلما تطور المسار الوظيفي للعامل. (El Akremi et Guerrero, 2006, p.230)

كما يلاحظ أن المستوى التعليمي للأفراد في حالة جمود غالبا ما يكون أقل من نظرائهم الذين ليسوا في حالة جمود (Lemire et Rouillard, 2003, p.294)

2-3- أسباب متعلقة بشخصية العامل:

إضافة إلى المتغيرات السوسيو ديموغرافية فإن هناك متغيرات أخرى مرتبطة بالشخصية أو النجاح الشخصي. وقد أثبتت الدراسات أن لها علاقة مع الجمود الوظيفي فمثلا نجد أن الأفراد الذين لديهم قدرة التحكم الداخلي والذين لديهم روح المبادرة ويظهرون ثقة في قدرتهم على مواجهة الحالات المستحدثة في العمل، يقل احتمال وقوعهم في حالة جمود هرمي. كما أن الأفراد الأكثر طموحا وذوي الإرادة في التقدم و تطوير قدراتهم هم الآخرون اقل احتمالا لتعرضهم للجمود، فهذه الإرادة بالتقدم عادة ما تقترن بالنجاح الوظيفي للفرد. (El Akremi et Guerrero, 2006, p.231)

كما تذكر الدراسات أن ضعف الطموح عند الفرد، كرفضه تحمل مسؤوليات أكبر يؤثر سلبيًا على الشعور بالجمود (Lemire et Rouillard, 2003, p.294)

3-3- أسباب متعلقة بالمؤسسة:

إن وجود بوابات دخول في مستويات مختلفة من المؤسسة تسمح بأخذ فكرة عن فرص الترقية المتاحة، فالعديد من الباحثين لاحظوا أن احتمال الجمود يكون أقل عندما تتغلب الترقيات الداخلية في المؤسسة على التوظيف الخارجي. كما أن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة يلعب هو الآخر دورًا مهمًا في التأثير على الجمود الوظيفي للعمال، فالبحوث قد أثبتت أن المؤسسة التي تتبع إستراتيجية دفاعية تحتوي على عدد أكبر من العمال المصابين بالجمود مقارنة بتلك المؤسسات التي تتبع إستراتيجية تنويعية فتطوير السوق المستهدف يلعب دورًا مهمًا في إعطاء فرص للحراك العمودي للعمال مما يقلل من احتمال تعرضهم للجمود خلال مسارهم الوظيفي. إضافة إلى أن هناك مجموعة أخرى من الدراسات أكدت على أهمية دور المؤسسة في التأثير على الجمود الوظيفي لعمالها، حيث يتأثر هذا الأخير بسياسة المؤسسة فيما يخص إدارة الموارد البشرية. كما أن السياق الثقافي للمؤسسة يؤثر في درجة جمود عمالها. ففي سياق تسيطر عليه روح المنافسة في بيئة خارجية خطيرة وتنافسية، نجد أن الضغوط التي يتعرض لها العامل لتقديم إنتاجية أعلى وأداء أفضل تؤدي بالفرد الذي لا يتطور بالإحساس بالذنب، أما في البيئات الديمقراطية التي تقوم على العلاقات فان الضغوط تكون أقل قوة. (El Akremi et Guerrero, 2006, p.232).

كما نجد أن الأفراد الذين يعانون جمودًا وظيفيًا يتعرضون للإهمال من طرف المؤسسة، حيث ترسل لهم بهذا رسالة مفادها أن المؤسسة لا تحترمهم ولا تقدرهم لما هم عليه. فيشعرون بنقص الدعم التنظيمي لهم، مما يمكنه التسبب في العديد من النتائج السلبية للعامل والمؤسسة. (Tremblay, 2005, p.80)

4- السقف الزجاجي عند المرأة العاملة كأحد أشكال الجمود الوظيفي:

1-4- مفهوم السقف الزجاجي عند المرأة العاملة:

يلاحظ من خلال العنوانين السابقين التركيز على إضافة عبارة المرأة العاملة للسقف الزجاجي وينبع هذا الإجراء من كون السقف الزجاجي ظاهرة لا تمس المرأة العاملة فقط، بل تمس أيضًا العديد من الشرائح والفئات العاملة. حيث يتعرض له مثلًا العمال المهاجرون من الأقليات العرقية أو الدينية. وبالنسبة للمثال الأخير، فإن أصل المفهوم يعود حسب بعض الآراء إلى فيلم أمريكي ظهر سنة 1947 والذي يعالج موضوع التمييز العنصري ضد

اليهود، حيث يصور أحد الصحفيين وهو يقوم بتحقيق حول معاداة السامية عند أبواب العمل الأمريكيين، وكان عنوان الفيلم هو "الجدار غير المرئي".

لكن أول مرة ظهر فيها المصطلح حرفيا كان في مجلة الـوول ستريت جورنال الأمريكية سنة 1986. ومنذ ذلك الحين تواصلت الدراسات التي اهتمت بالموضوع، حيث كشف الباحثون عن وجود حقيقي للظاهرة، وذهب البعض إلى حد وصفها بتبخر النساء العاملات في الطبقات العليا للمنظمة. ويعرف السقف الزجاجي على أنه "الظاهرة التي تتمثل في عرقلة المسار الوظيفي للنساء العاملات، والذي يتسبب بندرتهم في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة" (LANDRIEUX-KARTOCHIAN, 2004, p. 27). كما يعرف أيضا على أنه "الحواجز غير المرئية المصطنعة، المبنية على أحكام مسبقة سلوكية وتنظيمية، تمنع المرأة من الوصول إلى أعلى مناصب المسؤولية" (Latour, 2008, p. 53). ويقترَب هذا التعريف من تعريف آخر يعتبر السقف الزجاجي "كمجموع الحواجز الظاهرة والخفية التي تواجه النساء حينما يتعلق الأمر بالوصول إلى الطبقات العليا للسلطة في المنظمة" (LANDRIEUX-KARTOCHIAN, 2004, p. 28).

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن السقف الزجاجي لا يكون مبنيا على قوانين رسمية بل يقوم على الأفكار المسبقة التي يحملها متخذو القرار نحو المرأة، كما أنه يشكل عرقلة لمسارها الوظيفي، بطريقة يصعب عليها التنديد به نظرا إلى أنه خفي وغير مرئي في أغلب الحالات. فلا يقال للمرأة العاملة مباشرة "لن تتم ترقيتك"، بل يسمح لها بالترشح لمناصب المسؤولية، ولا يتم اختيارها في النهاية حتى وإن كانت أفضل المرشحين مقارنة بالرجل الذي أوكل إليه المنصب.

فالسقف الزجاجي يتميز بخصائص الزجاج، من حيث هو شفاف يصعب رصد من طرف من تعرض له، وحتى إن تم رصده فمن الصعب عليه أن يريه للأخريين الذين يمكنهم مساعدته على تخطيه. كما أنه يمكن أن يكون قاسيا يصعب تجاوزه، لكنه في الأخير يبقى زجاجيا، وبمقدار من القوة والمثابرة يمكن كسره من طرف من يعانون منه. وهذا ما سيتم توضيحه في العنصر الموالي، الذي سيتطرق لوضعية السقف الزجاجي في الجزائر بناء على عدد من الأرقام المتعلقة بسوق العمل.

2-4- واقع تشغيل المرأة في الجزائر:

تطور واقع تشغيل المرأة الجزائرية عبر السنوات، فقد وصلت نسبة النساء إلى 17.9 % من اليد العاملة، من مجموع 11.048 مليون عامل في الجزائر (APS, 2018). وقد كان السبب في هذا الارتفاع تحسن المستوى الدراسي للإناث، حيث ارتفعت نسبة الجامعيات من 21.2%

سنة 1962 إلى 62.5 % سنة 2017 من مجموع الطلبة الجامعيين (بوثلجي، 2018). حيث يلاحظ أن 19 % من النساء العاملات لهم شهادة جامعية، بينما تصل هذه النسبة فقط إلى 10 % بالنسبة للرجال (الديوان الوطني للإحصاء، 2014).

وتتركز النساء العاملات في قطاع الصحة والخدمة الاجتماعية بما نسبته 43.2 % يليها قطاع الصناعة بنسبة 21 % ثم الإدارة بنسبة 12.1 % (APS, 2018). حيث يلاحظ أن النساء يتركزن في القطاعات الخدمائية بدرجة كبيرة، وهذا ما يبرر أن 41.6 % منهن يمارسن أعمالا ذات طبيعة فكرية مقارنة بما نسبته 14.4 % عند الرجال (الديوان الوطني للإحصاء، 2014). كما يلاحظ أن نسبة النساء اللاتي لهن مناصب مسؤولية ارتفعت خلال العقود السابقيين من 5 % لتصل إلى 22 % في سنة 2018 (radio algerie, 2018).

كل هذه المعطيات وإن كانت إيجابية، فهي تخفي لا مساواة في الوصول إلى المناصب العليا في مختلف القطاعات. حيث يلاحظ أنه ورغم أن النساء يشكلن غالبية الجامعيين، إلا أن نسبتهم عند طلبة الدكتوراه تنخفض لتصل إلى 52.5 % ، ثم تنخفض أكثر عند الأساتذة الجامعيين، أين لا تشكل النساء سوى ما نسبته 47 % (بوثلجي، 2018). كما يلاحظ أن البطالة عند النساء أعلى مما هي عند الرجال فقد بلغت عندهن 19.5 % بينما عند الرجال 09 % (APS, 2018). ورغم ما يلاحظ مبدئيا من تطور في نسبتهم في مناصب المسؤولية، فإن نسبة 22 % قليلة إذا ما علمنا أن النساء يشكلن ما نسبته أكثر من 50 % من الإطارات (radio algerie, 2018).

كل هذه الأرقام التي تم تقديمها تعطينا تصورا إيجابيا ليس عن واقع الجمود الوظيفي عند المرأة الجزائرية العاملة، بل عن مستقبلها داخل سوق العمل. حيث أنه ورغم ضعف النتائج المحققة إلا أنها في تزايد مستمر، يدعمه نسب النساء المتخرجات من الجامعة وتحول كبير في أنماط الانتاج وتغير في مستقبل الكثير من المهن التي تعتمد على الجانب الجسدي والتي يمكن أن تندثر خلال العقود القادمة، مما يفسح المجال أكثر للنساء لاكتساح المجالات الجديدة من أجل تحقيق توازن أكبر في سوق العمل.

5- نتائج الجمود الوظيفي:

كلما صعدا في الهرم التنظيمي كلما ازداد ضيقا، وهذا ما ينتج عنه أن عددا من العمال لن يصبح لديهم القدرة على التقدم في مساره الوظيفي، وقد يكون من الممكن أن يعي هؤلاء العمال حدودهم أو أن طموحاتهم تكون محدودة، فالبعض منهم يقبلون بذلك ويستمترون في

أداء مهامهم بصفة صحيحة ودون أن يطرحوا أي إشكال. لكن البعض الآخر يتبنون سلوكيات سلبية، ويكون لديهم انخفاض في الإنتاجية مما يولد حالات من الصراع والنزاع. وأثبتت البحوث أنه كلما زادت درجة الجمود عند العامل كلما قلت درجة رضاه الوظيفي تجاه عمله. كما أنها قد وجدت أن الولاء العاطفي للعامل مرتبط إيجابيا مع درجة التحدي في نشاطات المنصب ومع إمكانية الترقية، أي أن الولاء العاطفي مرتبط سلبيا مع جمود المحتوى. كما أنه لا توجد علاقة بين الجمود الموضوعي والولاء التنظيمي عند العامل بينما وجدت علاقة قوية سالبة بين أنواع الجمود الذاتي وبين درجة الولاء التنظيمي. إضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الجمود بأبعاده الثلاثة وبين نية الفرد في ترك مؤسسته حيث بسبب الشعور بانعدام الفرص في تطوير المسار التنظيمي للفرد داخل المؤسسة في زيادة احتمال تركه لها بحثا عن مؤسسة أخرى تسمح له بالتقدم و الحراك الوظيفي. (El Akremi et Guerrero, 2006, p.234)

كما وجد الباحثون أن العمال الذين لديهم إحساس بالجمود بأنواعه الثلاثة يعانون من حالة نفسية متأزمة مقارنة بالآخرين. حيث أن الجمود الهرمي مثلا له علاقة ارتباطية سالبة مع الروح المعنوية للعامل وعلاقة موجبة مع التوتر الملاحظ عنده. (Lapalm, 2005, p.79)

6- خاتمة:

نظرا للأثار السلبية الكثيرة المترتبة عن وجود الجمود الوظيفي عند العمل فقد تم التطرق إلى عدد من الحلول التي يمكن لمدير الموارد البشرية استغلالها. فلتفادي تعرض العمال للجمود فإنه على المسيرين. وضع مؤشرات لقياس الإنتاجية والمتابعة التنبؤية للحراك الوظيفي والترقيات والبدلاء الواجب توفيرهم، مما يسمح بتحضير حلول تمنع أو تنقص من احتمال وقوع العمال في حالة جمود. فعلى إدارة الموارد البشرية تخطيط المسارات الوظيفية قصد تسهيل عملية تأهيل الأفراد، وذلك عن طريق دورات تكوينية تزيد من فرص حراكهم الوظيفي. كما أن هناك حلا آخر، حيث وبدلا من أن يبقى الفرد في نفس المنصب يمكن للإدارة أن تقوم بنقله أفقيا، فتكون هذه فرصة لزيادة خبرته، فعوض أن يفرض على العامل أن يترقى فقط في نفس المصلحة أو الدائرة، فإن المراحل التي يعبرها خلال مساره تمر عبر محطات توفر خبرات إضافية وضرورة لشغله منصبا أعلى في المستقبل، وتزيد من فرصه لتحقيق ذلك. (Pastor et Breard, 2005, p.132)

كما أن على العامل إعادة النظر في رؤيته وتعريفه للنجاح، وذلك باكتشاف الطرق التي تسمح له بالشعور برضا أكبر في عمله، وبأنه بصدد تحقيق نجاح بغض النظر عن تقدمه الهرمي. حيث من الممكن قبول انتقال أفقي يضمن مهام ونشاطات جديدة ومختلفة أو أن يقبل مهام ونشاطات أخرى حتى دون الانتقال. إضافة إلى البحث عن فرص التكوين المختلفة، وتنوع القدرات والمهارات لتوسيع الأفق المستقبلية فيما يخص المناصب التي يمكن للعامل أن يشغلها، واستغلال الفترات الأقل ضغطا مهنيا لتوسيع شبكة المعارف العلمية والشخصية وإنجاز مشاريع فردية. كما يعتبر البحث عن طرق للحركة عن طريق مثلا طلب النقل من مصلحة إلى أخرى أو من فرع من فروع المؤسسة إلى فرع آخر مفيدا له حيث يساعد تغيير المنصب في الحصول على مكافئات وحوافز أفضل وتحديات جديدة في بيئات أخرى. (UNESCO, 2008, p.13)

لقد توصل الباحثون إلى بعض الطرق التي تسمح للفرد بأن يقيم نفسه ذاتيا حتى تتضح أمامه نقاط قوته ونقاط ضعفه وفرصه في الحراك الوظيفي داخل المؤسسة، إضافة إلى إعلام العمال حول إمكانية الحراك وأنواع المسارات المهنية التي من الممكن أن يسلكوها داخل مؤسساتهم، كأن تقوم الإدارة بتعليق المناصب الشاغرة والاعتماد على جريدة المؤسسة كوسيلة اتصال داخلي في توصيل المعلومات للعمال، وإنشاء بنك للمعلومات يضم معلومات وكتب ومواد سمعية بصرية تساهم في إطلاعهم على أفضل الطرق لتخطيط مساهمهم الوظيفي. كما يمكن للمؤسسة تطوير نظام لتحفيز الحراك الوظيفي وتقليل المدة التي يقضها الفرد في منصب واحد، وذلك بتدوير المناصب حيث يعمل هذا على إثراء العمل والقضاء على الضجر والجمود في محتوى النشاطات، إضافة إلى توفير دورات تكوينية لرسكلة الإمكانات والمعلومات، وتجديد المعارف لتساير التطور المعلوماتي والتقني، وتسمح للعامل بالمنافسة في سوق العمل الداخلي في المؤسسة. (Lemire et Rouillard, 2003, p.291)

7- قائمة المراجع:

● باللغة العربية:

- راوية محمد حسن(2000)، إدارة الموارد البشرية، مصر:الدار الجامعية.
- جمال الدين محمد المرسي(2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين " ، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- صلاح عبد الباقي(2002)، السلوك الفعال في المنظمات، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- احمد سيد مصطفى(2008)، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية معاصرة-، مصر: مطابع الهندسة.
- فائزة بوراس(2008)، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- مصطفى محمود أبو بكر(2003)، الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مصر: الدار الجامعية.
- عمر وصفي عقيلي(2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

● باللغة الأجنبية:

- [Assaâd El Akremi, Sylvie Guerrero](#)(2006), *Justice organisationnelle (enjeux de carrière et épuisement professionnel), Volume2, 1ere édition, Editions De Boeck, Belgique., P 226.*
- *Gerard Didon(1986), Dictionnaire Canadien des relations de travail, 2ème édition, Canada: Les presses de l'université LAVAL.*
- *Jacqueline Laufer(2004), Femmes et carrières : la question du plafond de verre, France: Revue française de gestion, n°151.*
- *Jean Marie Peretti, Op.cit. P 371.*
- *Louise Lemire et Christian Rouillard(2003), Le plafonnement de carrière : étude dans une municipalité au Québec, Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 58.*
- *Marie-Ève Lapalm(2005) l'impact du plafonnement de carrière sur l'engagement et la détresse psychologique des employés : le rôle du support du supérieur et de l'organisation, Canada: asac, ,*
- *Michel Tremblay(2005), L'impact du plafonnement de carrière sur l'engagement et la détresse psychologique des employés, Toronto: ASAC.*
- *Pierre Pastor et Richard Breard(2005), Motiver (point de vue employeur et employé), PARIS: éditions LIAISONS.*
- *UNESCO(2008), Guide de carrière pour les membres du personnel de l'UNESCO , Paris.*