

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مذكرة بعنوان :

**ضغوط العمل وأثرها على
تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية**

دراسة ميدانية حول مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- أ. د: سعيد بن يمينة

إعداد الطالب:

- الأمين بلخير

السنة الجامعية: 2014 - 2015

شكر وتقدير

" هذا من فضل ربي ليبلوني ، أشكر أم أكره ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن
ربي غني عنه " النمل (40)

الحمد لله على ما أنعم وتفضل ، وعلى ما علم وألهم وهدى للتي هي
أقوم.

أما بعد فإن يكن هناك شكر بعد شكر الله سبحانه وتعالى الذي
يسر هذا الجهد ، فيسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى كل من
له فضل علي في إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر منهم:

في مقام الاعتراف بالفضل والجميل لجميع أساتذتنا في قسم علم
الاجتماع بجامعة المسيلة وإداريين وعاملين.

الأستاذ الفاضل الدكتور سعيد بن يمينه المشرف على هذه الرسالة على
كل ما قام به من توجيهات وإرشادات ونصائح لإتمام هذا الجهد.

زملائي الإطارات والعاملين في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة
على تعاونهم معي وتشجيعهم لي واهتمامهم بهذا البحث العلمي.

دون أن ننسى أهلي الذين رافقوني بحيرتهم واهتمامهم وصبرهم
علي في مسيرتي الدراسية في كل مراحلها.

فجزاكم الله خير الجزاء و أوفر لكم العطاء..

وجعلكم من المقبولين السعداء..

الإهداء

بحمد الله الواحد المنان أهدي هذا الجهد

إلى والدي الكريمين: أمي نبع الحنان

أبي القلب السليم

إلى رفيقتي في هذه الحياة زوجتي المصونة

إلى أبنائي الأعزاء: محمد بهاء الدين وإخلاص

وأبو بكر الصديق، جعلهم الله لنا ذخرا في الدنيا
والآخرة

إلى أشقائي وأهلهم الذين تعلمنا من صغيرهم كما
تعلمنا من كبيرهم

إلى إخوان الطريق رأسمالي في هذه الحياة..

أساتذتي الأكارم في قسم علم الاجتماع

زملائي في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء

إلى عمار مسجد الخلفاء الراشدين الذين أتعلم

معهم كل جمعة دروس الحياة في رحاب الإيمان

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المقل..

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	
كلمة شكر	
فهرس المحتويات	
المقدمة	أ
الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة	4
1. إشكالية الدراسة	5
2. أسباب اختيار الموضوع	7
3. أهمية الموضوع	8
4. أهداف الدراسة	8
5. فرضيات الدراسة	9
6. تحديد المفاهيم	9
7. المقاربة النظرية للدراسة	10
8. الدراسات السابقة	12
9. الإجراءات المنهجية للدراسة	17
10. صعوبات الدراسة	19
11. هيكل الدراسة	19
الفصل الثاني: ضغوط العمل	21
تمهيد	22
المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل	23
المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل	23
أولاً: الضغوط	23
ثانياً: ضغوط العمل	28
المطلب الثاني: تطور تنظيم العمل والمداخل النظرية	33
أولاً: النموذج التaylorي "القيم العقلانية والسلوك الإنتاجي"	33
ثانياً: إلتون مايو والنموذج العلائق -إنساني	37

40	ثالثا: المدخل البنائي الوظيفي
46	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
46	أولا: أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر
47	ثانيا: أنواع ضغوط العمل وفق معيار الشدة
47	ثالثا: أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر
49	المطلب الرابع: مراحل ردود الفعل اتجاه ضغوط العمل
51	المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل و نماذج تفسيرها
51	المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة
52	أولا: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة العامة للمؤسسة
56	ثانيا: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخاصة للمؤسسة
57	المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة
58	أولا: ضغوط العمل الناجمة عن الثقافة التنظيمية وطبيعة الوظيفة
59	ثانيا: ضغوط العمل الناجمة عن الظروف المادية للعمل
61	ثالثا: ضغوط العمل الناجمة عن تباين عبء الدور
62	رابعا: ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور
63	خامسا: ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور
64	سادسا: ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء الوظيفي
64	سابعا: ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المسار الوظيفي
65	ثامنا: ضغوط العمل الناجمة عن التغيير
67	تاسعا: ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المشاركة في صنع القرارات
67	عاشرا: ضغوط العمل الناجمة عن ضعف الهيكل التنظيمي
67	احدى عشر: ضغوط العمل الناجمة عن سوء العلاقات الإنسانية في العمل
69	المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري
69	أولا : ضغوط العمل الناجمة عن نمط الشخصية
70	ثانيا : ضغوط العمل الناجمة عن أحداث الحياة الخاصة
73	ثالثا : ضغوط العمل الناجمة عن الحالة النفسية والجسدية
73	رابعا : ضغوط العمل الناجمة عن القدرات والخبرات السابقة
73	المطلب الرابع: النماذج الرئيسية في تفسير ضغوط العمل
73	أولا : نموذج تريكوت(Trucotte) في تفسير ضغوط العمل
74	ثانيا: نموذج سيجريست(Siegrist) في تفسير ضغوط العمل
76	ثالثا: نموذج كارازاك(karasek) في تفسير ضغوط العمل

78	رابعاً: نموذج (L'INRCT) في تفسير ضغوط العمل
81	المبحث الثالث: تأثير ضغوط العمل على صحة الموارد البشرية و أداء المؤسسة
82	المطلب الأول: تأثير ضغوط العمل على صحة المورد البشرية
82	أولاً: الآثار السلبية لضغوط العمل على صحة المورد البشري
84	ثانياً :الآثار الإيجابية لضغوط العمل على صحة المورد البشري
85	المطلب الثاني: تأثير ضغوط العمل على أداء المؤسسة
85	أولاً : الآثار السلبية لضغوط العمل على المؤسسة
91	ثانياً: الآثار الإيجابية لضغوط العمل على المؤسسة
92	خلاصة الفصل
93	الفصل الثالث: تنمية المسار الوظيفي
94	تمهيد
95	المبحث الأول: المسار الوظيفي (خصائصه، أهدافه، أهميته)
95	المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي
95	أولاً: تعريف المسار الوظيفي
96	ثانياً: خصائص المسار الوظيفي
97	ثالثاً: أهمية المسار الوظيفي
100	رابعاً: تنمية المسار الوظيفي
104	المطلب الثاني: أهم جوانب المسار الوظيفي
104	أولاً: مراحل المسار الوظيفي
108	ثانياً: أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي
111	المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي
111	المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي
111	أولاً: تعريف تخطيط المسار الوظيفي
112	ثانياً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي
114	ثالثاً: أهداف تخطيط المسار الوظيفي
115	المطلب الثاني: أهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي لتفعيل استخداماته
115	أولاً: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي
120	ثانياً: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي
122	المبحث الثالث: إدارة المسار الوظيفي
122	المطلب الأول: مداخل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
122	أولاً: المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي

124	ثانيا: المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي
126	ثالثا: مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية
126	رابعا: أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية
128	خامسا: مراحل تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية
131	المطلب الثاني: الأساليب الإدارية اتجاه المسار الوظيفي
132	أولا: أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الالتحاق بالمنظمة والوظيفة
134	ثانيا: أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة التوافق بين الفرد والمؤسسة
135	ثالثا: أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة
136	رابعا: أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الخروج من المنظمة
139	خامسا: التصرفات التنظيمية الكفيلة بتيسير تنمية المسار الوظيفي
140	خلاصة الفصل
141	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
142	تمهيد
143	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC
143	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة Groupe CTC
143	المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC وكالة المسيلة
144	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC وكالة المسيلة
145	المطلب الرابع: عملية المراقبة التقنية للبناءات من طرف المؤسسة
146	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
147	المطلب الأول: أساليب التحليل الإحصائي
148	المطلب الثاني: تخطيط وتصميم أداة الدراسة
148	أولا: مجتمع وعينة الدراسة
148	ثانيا: صدق الأداة وثباتها
151	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات
151	المطلب الأول: عرض وتحليل الإجابات عن أسئلة الدراسة
151	أولا: خصائص عينة الدراسة
153	ثانيا: محور ضغوط العمل
163	ثالثا: محور تنمية المسار الوظيفي
169	المطلب الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
169	أولا: علاقة ضغوط العمل الناجمة عن البيئة الخارجية بتنمية المسار الوظيفي
171	ثانيا: علاقة ضغوط العمل الناجمة عن الثقافة التنظيمية بتنمية المسار الوظيفي

173	ثالثا: علاقة ضغوط العمل الناجمة عن غموض وصراع الدور بتمتية المسار الوظيفي
175	رابعا: علاقة ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء بتمتية المسار الوظيفي
176	خامسا: علاقة ضغوط العمل بتمتية المسار الوظيفي للمورد البشري
178	المطلب الثالث: نتائج الدراسة
178	أولا: النتائج النظرية
179	ثانيا: النتائج العملية
182	ثالثا: الدراسة الراهنة والنظرية السوسيولوجية
183	المطلب الرابع: الاقتراحات والتوصيات
185	الخاتمة
	قائمة المراجع
	ملخص الدراسة
	الملاحق
	استمارة البحث
	مجال تدخل الرقابة التقنية
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
	طرق تقييم الأداء
	محضر الاتفاق بين الإدارة والشريك الاجتماعي

المقدمة:

تتسم بيئة العمل في منظماتنا المعاصرة وبشكل عام بسمات ومعالم فرضت على الإنسان العامل مستويات عالية من التنافسية والالتزام القسري للبقاء في الوظيفة، وخاصة في ظل الانفجار المعرفي والاضطراب البيئي ولكل ذلك نتائج وآثار سلبية على المورد البشري داخل المنظمة، مما قد يسبب مستويات متفاوتة من الضغوط تتوزع على أفراد المنظمة بدرجات مختلفة من شخص إلى آخر، وهذا ما يؤثر سلبا على مستويات أدائهم في العمل وموقفهم تجاه عملهم و استقرارهم الوظيفي ضمن منظماتهم خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العاملين يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في تلك المنظمات وبيئاتها، بل أصبحت تشكل بالنسبة لهم البيئة الحاضنة الأولى.

مع انطلاق الثورة الصناعية وانتشار ثقافة المصنع برزت معها كثير من الظواهر على غرار ضغوط العمل، حيث اتجهت الدراسات إلى الكشف عن محدداتها في محاولة لإيجاد الطرق المنهجية لعلاجها، ابتداء من المنطلقات الكلاسيكية التي كرست إسهامات كبيرة من أجل عقلنة وتنظيم العمل إلا أنها أضافت ضغوطا جديدة على العمال، لتستدرك عنها مدرسة العلاقات الإنسانية بضرورة الاهتمام بالفرد الإنسان، بالإضافة إلى المداخل النظرية الأخرى التي تشير إلى التفاعلات الحاصلة بين المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة وخارجها وحالة التوازن الذي يؤهل المنظمة للحفاظ على كينونتها.

المؤسسة الجزائرية خلال مسيرتها التنموية عرفت تحولات متتالية، في ظل المراحل التنظيمية المختلفة، حيث ما لبثت أن تخرج من حيز الاختلالات التي صاحبته من مرحلة إلى أخرى حتى تدخل في موجة جديدة من الاضطرابات، في ظل طرق تسييرية بعيدة كل البعد عن العقلانية والرشادة.

إن الاضطراب في التسيير الذي شهدته المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا يوفر بيئة تنظيمية حاضنة لضغوط العمل ومسببة له في كثير من الأحيان بممارسات سلطوية غير مؤهلة ولا تولي أي اهتمام لسلامة المورد البشري فضلا عن التفكير في تنمية مساره الوظيفي، ولئن كانت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب قد تميزت بالبساطة والسهولة، فإن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية جعلت من البعض منهم يتحدث عن صناعة المسار الوظيفي، لذلك فإن تطبيق برامج تنمية المسار الوظيفي لكل الأفراد، قد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية فيعرف

الفرد الوظيفة التي سيبدأ منها و الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية، بالإضافة إلى طرق الاستفادة منها، لذا كان من الأهمية بمكان جعل تنمية المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمسؤولين في المؤسسة، إذ لا يقتصر دور المسؤول على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل، وإنما يمتد دوره إلى مسؤولية أخرى وهي إيجاد الوظيفة المناسبة والعمل الاقتصادي لكل شخص مناسب لديه قدرات ومهارات لأداء المستويات المطلوبة.

من خلال معايشة الباحث لظروف العمل الاجتماعية والمهنية السائدة في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة وهي مؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي، لاحظ أنها تشكل حقلًا خصبا لنشأة ضغوط العمل بالنظر لطبيعة المؤسسة والنمط السلطوي السائد فيها، من حيث كونها نسق جزئي ضمن النسق العام السائد في المنظمة الأم حيث نجد أن الموظف قد يمكث في وظيفته كمهندس مراقب بدون تغيير أو تطوير مدة طويلة، وربما بعض الموظفين يبدأ مسيرته العملية ويتقاعد وهو في نفس القسم أو الإدارة بدون أي تطوير أو تغيير في ظل بيئة داخلية وخارجية متناقضة ومثيرة للضغوط ولاشك أن مثل هذا الموظف والإداري يكون فريسة سهلة لضغوط العمل، وبالتالي ضحية سائغة لأسلوب ونظام العمل غير المرن الذي يحد من طموحه داخل التنظيم ويجعله يفكر في المغادرة المبكرة نحو مؤسسات أخرى أو يصير عرضة للاغتراب الوظيفي.

لذلك فإن موضوع هذه الدراسة السوسيولوجية، يحاول توضيح ضغوط العمل و أهم مصادرها، حيث قمنا باختيار بعض مصادر ضغوط العمل التي نرى حضورها باستمرار وهي البيئة الخارجية، والثقافة التنظيمية، غموض وصراع الدور، بالإضافة إلى تقييم الأداء، وعلاقة هذه الضغوط بتنمية المسار الوظيفي للعاملين.

لذلك قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، عنوانا الفصل الأول بالمدخل المنهجي للدراسة الذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة، وكذا أهمية الموضوع وأسباب اختياره و أهداف الدراسة وفرضياتها مع اختيار أقرب مدخل منهجي تستفيد منه الدراسة، ثم تطرقنا في الفصل الثاني إلى ضغوط العمل وظروف نشأتها مع الثورة الصناعية وأهم النظريات والمداخل التي تناولتها.

أما الفصل الثالث فكان لنا أن وضعنا فيه معنى تنمية المسار الوظيفي بمدخله الفردي والتنظيمي بالإضافة إلى تخطيط المسار الوظيفي، خصائصه وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة، النشاطات الضرورية لإدارة تنمية المسار، مراحل وأنواع المسار وأسباب الفشل في المسار الوظيفي، لنختم الفصل بتوضيح بعض النشاطات الإدارية الكفيلة بتيسير تنمية المسار.

الفصل الرابع من دراستنا تناولنا فيه الجانب الميداني، ويشتمل على تقديم المؤسسة محل الدراسة، والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية مع تصميم أدوات الدراسة و الاختبارات المتعلقة بها، ثم عرض وتحليل البيانات بما فيها مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وصولاً إلى النتائج العامة التي حولنا من خلالها تغطية التساؤل الرئيسي الذي يدور حوله موضوع هذه الدراسة.

1. إشكالية الدراسة:

تعتبر التنظيمات كبنى تحتية تقوم عليها المجتمعات في أبعادها المتعددة اقتصادية تربوية خدماتية وغيرها، وتتأسس مع الحاجيات المتباينة و المتنامية للإنسان المعاصر، توجهت كثير من الدراسات السوسيولوجية لاكتشاف أبعادها سعياً لتفعيلها و ترشيدها، و لقد تباينت واختلفت وجهات النظر حول المداخل الأساسية التي يمكن من خلالها تشكيل آليات تحقيق تلك المقاصد.

إن الاهتمام بالتنظيم كمحور لتلك الدراسات، كانت له مرتكزاته، حيث تباينت وجهات النظر حول موضوعاته، هذا التنوع العلمي قد امتد لاكتشاف أبعاد التنظيم المختلفة، بحثاً في مستوياته و تتبعا للعلاقات فيه والعمليات الاجتماعية داخله، وأيضاً الظواهر التنظيمية المختلفة بأبعادها الثقافية و السوسيولوجية، لأن التنظيم في جوهره "وحدة اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين"¹.

تعتمد المنظمات الحديثة برامج متنوعة لتطوير التنظيم ومن خلاله العاملين، إلا أن هذه البرامج تبقى بمعزل عن عملية متكاملة تربط بين المسار الفردي والتنظيمي، وبما يؤدي إلى مواءمة حقيقية بين الفرد والوظيفة والمنظمة وفي الوقت ذاته بين الأهداف الفردية والتنظيمية مما جعل تلك المؤسسات تفتقد إلى أطر محددة من شأنها تطوير مسار العاملين ووضعها ضمن اهتمام الإدارة العليا تخطيطاً وتوجيهاً ومتابعة، ولقد أصبح من البديهي اليوم، أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها إنما هو يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية، فهي أهم مورد تملكه المؤسسة، وهي أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية، لهذا ليس من الغريب أن يحظى موضوع تنمية المسار الوظيفي للمورد البشري، باهتمام كبير من طرف الدارسين لما له من دور كبير في الارتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة، فجودة أداء المؤسسة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية، كما أن استقرارها مرهون بتعزيز و تنمية الاستقرار الوظيفي لمواردها البشرية، والمؤسسات الجزائرية لا تختلف كثيراً عن غيرها من المؤسسات في شيوخ هذه الظاهرة وذلك فيما يتعلق بالعاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة إذ أنهم لم يعطوا حظهم من تنمية وتطوير مساهم الوظيفي، لا سيما في ظل الضغوط المتنوعة التي يتعرضون لها والتي تمثل ظاهرة جديرة بالاهتمام لما لها من خطورة وتأثير على كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع، ورغم تعدد مصادر هذه الضغوط وتنوعها فإن بيئة العمل بما تحمله من ثقافة تنظيمية كمحدد رئيسي لنجاح المنظمة أو فشلها² تظل أحد أهم هذه المصادر وأخطرها، ومن ثم فإن الضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل لا يقتصر تأثيرها عليه وحده وعلى مساره الوظيفي وإنما يشمل

¹ - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم. دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 1986، ص214

² - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص77

المؤسسة التي يعمل بها ويمتد بعد ذلك إلى المجتمع. فبيئة الأعمال اليوم تتسم بالتغير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية، بيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة بين المؤسسات على مختلف الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية.. منافسة تعدى نطاقها الجانب المؤسساتي ليشمل الجانب البشري، حيث وجد الأفراد أنفسهم مجبرين على تنمية قدراتهم الذاتية باستمرار، والدخول في تنافس شديد للحفاظ على تطلعاتهم و لضمان مستقبل وظيفي ناجح، و بمجرد التقدم في الحياة الوظيفية، يجدوا أنفسهم مجددا مجبرين على التكيف مع التغيرات والمستمرة التي تحدثها المؤسسة في مفاهيم العمل وأساليبه ومتطلباته لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

إن العمل في المؤسسات الاقتصادية الخدماتية يتسم بنوع من الخطورة على الموارد البشرية، حيث أن التواصل المباشر واليومي لهذه الموارد مع الزبائن وأصحاب المشاريع وما تتطلبه الدراسات الهندسية ومراقبة الإنجازات من مواصفات دقيقة و آجال محددة، وكذا المستويات المرتفعة من المخرجات المطلوبة من طرف الإدارة العليا، كلها عوامل من شأنها أن تترك أثارا سلبية على سلوك الموارد البشرية وعلى صحتها النفسية والجسدية، وهو ما جعلها أكثر عرضة لضغوط العمل مقارنة بغيرها، فنظرا لأهمية موضوع ضغوط العمل و تنمية المسار الوظيفي بالنسبة للمورد البشري والمنظمة، أثار اهتمامنا هذا الموضوع والذي يحمل عنوان " **ضغوط العمل وأثرها على تنمية المسار الوظيفي للمورد البشري** "

وعليه نقودنا إشكالية هذه الدراسة إلى طرح التساؤل الرئيسي المتمثل في:

ما علاقة ضغوط العمل بتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري في المنظمة؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة والتحكم في مساره قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة ضغوط العمل الناجمة عن البيئة الخارجية بتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري؟
- هل هناك علاقة بين تنمية المسار الوظيفي للمورد البشري و الثقافة التنظيمية؟
- هل هناك علاقة بين تنمية المسار الوظيفي للمورد البشري وضغوط العمل الناجمة عن غموض وصراع الدور؟
- ما علاقة تقييم الأداء بتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

انطلاقاً من خطورة ضغوط العمل على حياة الناس وقدرتهم على انتهاز مسار وظيفي آمن ومستقر في المؤسسة على كافة ميادين النشاط الإنساني و منها الإدارة، حيث لم يعد موضوع الضغوط يخص مجالا واحدا دون غيره أو يقتصر على المحيط الخاص بالمؤسسة، بل أصبح يشكل هاجسا تجاوز تأثيره كل المجالات المختلفة، بل أنه لم يعد هناك فرد أو مؤسسة تستطيع مباشرة مهامها بعيدا عن التعرض لنوع من أنواع الضغوط.

إن واقع المؤسسة الجزائرية الاقتصادية كانت أو الخدماتية تكشف عن مشكلات تتعلق بضغوط العمل وصعوبة تسيير الموارد البشرية و منحها الأمان الوظيفي الذي يضمن المسار الوظيفي للفرد و يمنح القيمة المضافة اللاتقة للمؤسسة، ومن أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسة المعاصرة كثرة الضغوط وتنوعها مع عدم الاهتمام بها أحيانا وإهمالها أحيانا أخرى، مما جعل هذه المؤسسات تعاني الركود والإفلاس تارة واستياء العمال تارة أخرى، وهذا ما دفعنا إلى دراسة هذا الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة في واقع الإدارة الجزائرية.

بالإضافة إلى ذلك يمكن أن نطرح مجموعة من المبررات التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة:

- تجلي ظواهر عينية مشاهدة في الواقع الصناعي الجزائري متمثلة في اضطراب المسار الوظيفي للعمال، الشيء الذي خلق تدمرا لديهم مما أدى إلى اللامبالاة، والاضطرابات، والتسربات ...
- دوران العمل وعدم استقرار الموارد البشرية في مؤسسة الرقابة التقنية بالمسيلة منذ نشأتها إلى يومنا هذا.
- محاولة التعرف على الأثر الذي يلعبه ضغط العمل على تنمية المسار الوظيفي.
- تعدد الدراسات التي اهتمت بموضوع الضغوط خاصة في الدول المتقدمة، والتي توصلت إلى نتائج مختلفة، أردنا أن ندرس هذا الموضوع في مؤسسة جزائرية حتى نساهم في إيجاد إجابات للتساؤلات المطروحة حول تنمية المسار الوظيفي لعمالنا واقترح بعض الحلول المناسبة.

3. أهمية الموضوع

لقد أصبحت الميزة التنافسية على ما يعرض من منتجات في المؤسسات الاقتصادية أهم ما يميز العصر الحالي وهذا يتطلب مستوى عال من كفاءة الموارد البشرية، وهو مستوى لا يمكن تحقيقه إلا

بوجود بواعث نفسية قوية لدى تلك الموارد، تتبع من رضاهم عن ذاتها وعملها ويرتبط بتحقيق مفهوم تنمية المسار الوظيفي التعرف على مختلف العوامل التنظيمية المؤثرة في السلوك الإنساني؛ ولعل من بين أهم هذه العوامل التي لها تأثير مباشر على هذا السلوك نجد ضغوط العمل، والتي هي نتاج التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة ما تعلق منها بتلك التحولات التي مست مفاهيم العمل و أساليبه ومتطلباته. من هنا تتجلى لنا أهمية هذه الدراسة في كونها تلفت النظر إلى مدى جدية ضغوط العمل وما يمكن أن تخلفه من آثار سلبية على صحة الإنسان النفسية والجسدية، وما يترتب عليها من تكاليف باهظة تتحملها المؤسسة في حالة تجاهلها لهذه الضغوط أو سوء إدارتها لها، كما أن هذه الدراسة تقدم للمهتمين بموضوع ضغوط العمل، من باحثين وموظفين ومديرين، أهم ما تم التوصل إليه في الدراسات النظرية والتطبيقية السابقة، وتعطيهم نظرة واسعة عن أهم مصادر ومسببات ضغوط العمل و مختلف الأساليب الفعالة التي تحد من تأثيراتها السلبية، ومن ثم تسمح بتخطي مختلف المشكلات التي تقف عائقا في كثير من الأحيان أمام فعالية وفاعلية تنفيذ الأعمال، ضف إلى ذلك ما يمكن أن تقدمه هذه الدراسة من الناحية العملية عن مختلف الوسائل التي يمكن من خلالها تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية ورفع مستوى شعورها بالرضا، ومن ثم الرفع من جودة أداؤها، باعتبارها أساس لخلق القيمة والثروة للمؤسسة.

4. أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل، للتعرف على طبيعتها في المؤسسة عموما (الجانب النظري للدراسة) والمؤسسة الاقتصادية خصوصا (الجانب التطبيقي للدراسة) ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها، وتتبع أثارها على تنمية المسار الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، ومن ثم تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط. هذا فيما يتعلق بالجانب النظري من الدراسة، أما الجانب التطبيقي والذي يمس إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC وكالة المسيلة)، فتطمح الدراسة أن تساعد نتائجها ومقترحاتها متخذي القرار في هذه المؤسسة على وضع استراتيجية فعالة للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل والرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالاستقرار الوظيفي، وهذا كله من خلال محاولة التعرف على مستوى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل و تأثيرها على المسار الوظيفي وكشف مختلف الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور.

5. فرضيات الدراسة

إن الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تقتضي ضرورة القيام بدراسة ميدانية في المنظمة، ولقد وقع اختيارنا على مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC - وكالة المسيلة - لكون الباحث موظف لدى المؤسسة منذ أكثر من ثمان سنوات، كما أن بيئة عملها تتميز بخصائص مادية تجعل من إمكانية تعرض الموارد البشرية في هذه المؤسسة لضغوط العمل واردة جداً.

وكإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل وتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري

الفرضيات:

- ترتبط تنمية المسار الوظيفي للمورد البشري بمستوى ضغوط العمل الناجمة عن البيئة الخارجية
- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري
- ترتبط تنمية المسار الوظيفي للمورد البشري بضغوط العمل الناجمة عن غموض وصراع الدور
- توجد علاقة بين تقييم الأداء وتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري

6. تحديد المفاهيم:

✓ ضغوط العمل:

ضغوط العمل عبارة عن ردود أفعال فسيولوجية أو نفسية أو سلوكية ناتجة عن علاقة تفاعلية ما بين المثيرات والاستجابات، والتي يمكن أن تترك أثراً سلبية أو إيجابية على الفرد، هذه المثيرات يمكن أن تكون من خارج المنظمة أو من واقعها التنظيمي الداخلي.

✓ تنمية المسار الوظيفي: Functional Career Development

وهي النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى، وهناك مدخلان لعملية تطوير المسار الوظيفي هما: المدخل الفردي (تخطيط المسار) والمدخل التنظيمي (إدارة المسار)، أي أن

عملية تنمية المسار الوظيفي تتكون من عنصرين متكاملين هما: تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي¹

✓ المسار الوظيفي: Functional Career

وهو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية².

✓ تخطيط المسار: Career planning

عملية مقصودة والتي من خلالها يصبح الموظف واعيا بمهاراته الشخصية، واهتماماته، ومعرفته، ودوافعه والصفات الأخرى التي يتميز بها: يحصل على معلومات عن الفرص والخيارات أمامه، يحدد أهداف مساره الوظيفي ويضع خطط عمل للوصول إلى هذه الأهداف³.

✓ إدارة المسار: Career Management

عملية لتمكين الموظفين لأن يفهموا ويطوروا طريق مساراتهم واهتماماتهم، واستخدامها داخل المنظمة وخارجها⁴، ويرتبط بكل ما تتولاه المنظمة من فعاليات تدخل ضمن أنشطة الموارد البشرية، التي تمثل إحدى الوحدات الإدارية الرئيسية فيها، وبما تقوم به هذه الإدارة من رسم للسياسات والبرامج، واتخاذ القرارات، والدعم الذي تقدمه للعنصر البشري في المنظمة.

7. المقاربة النظرية للدراسة

إن المقاربة بالمعنى المجازي تتعلق بخطوة فكرية، وهي لا تطلب المراحل النظامية المرئية للتقنية، ولا دقة مفهوم المنهج الفكري، إنها خاصة بموقف ينطوي على المرونة والحذر، ويتصف بحالة من اليقظة الكبيرة والاحترام الكبير معا للحدث أو الموضوع.

فهي ضرورة ملحة لكل باحث سوسيولوجي فإذا أردنا الوصول إلى خلاصات عامة تتجاوز ما هو متعارف عليه فلا يمكن تحقيق ذلك بالاعتماد فقط على الجانب التجريبي و الإمبريقي دون ضبط الجانب النظري فالنظرية السوسيولوجية هي كل محاولة فكرية لتفسير جانب من الحياة الاجتماعية وهي تعتبر

¹ - عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع-المنصورة-، مصر،

2009، ص 229

² - عبد العزيز علي حسن: مرجع نفسه، ص 226

³ - محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 292

⁴ - محفوظ أحمد جودة: مرجع نفسه، ص 292

امتدادا لما يسمى بالفكر الاجتماعي لدى المفكرين والفلاسفة القدماء فما يميز النظرية السوسيولوجية عن المفاهيم العامة هو أنها توفر لنا إطار لتفسير الظواهر الاجتماعية.

وكما يقول "تالكوت بارسونز Talckot.Parson" * عن النظرية ووظيفتها في البحث العلمي: "النظرية لا تصبح فقط ما نعرفه ولكنها تقول لنا أيضا ما نود معرفته أي أنها تمدنا بالأسئلة التي تبحث لها عن الإجابة".

لقد أدى التقدم التكنولوجي دورا هاما في تقدم المجتمعات الإنسانية لا سيما المجتمعات الحالية التي أصبحت فيها التكنولوجيا المحور الأساسي لكل التحولات والتطورات، وأصبح التغيير أمرا ضروريا لمواكبة هذه التطورات والمستجدات، مما استوجب على المنظمات مهما كان نوعها وطابعها إجراء تغييرات تنظيمية تحقق لها التوازن والتكامل والتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية لنقها التنظيمي، وتضمن لها كذلك الاستمرارية.

وقد عبر "تالكوت بارسونز Talckot Parsons" عن هذه التغييرات بالمتطلبات الوظيفية التي يجب أن تتوفر في أي منظمة تريد البقاء والاستمرار والاستقرار في ظل وجود تطورات تكنولوجية وتقنية سريعة ومتتابعة، وتشمل هذه المتطلبات الوظيفية تهيئة العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية للنسق التنظيمي وترتكز هذه المتطلبات الوظيفية على أربعة عمليات أساسية هي: التكيف، التكامل، تحقيق الهدف والكمون.

يرى بارسونز أن الفعل الاجتماعي ما هو إلا نسق معقد من السلوك، يمكن تقسيمه إلى أجزاء ليتمكن تحليلها ودراستها في علاقاتها المتبادلة، ويحتوي كل نسق من السلوك على "الفاعل" والرموز والقيم التي توجهه، ودراسة أي نسق من السلوك توضح لنا كيف يعمل أو يفعل أو يؤدي وظيفته.²

وهو يرى أن كل "فعل اجتماعي" يشتمل على ثلاثة عوامل هي:

الفاعل، الموقف، موجهات الفاعل نحو الموقف³

وصنف بارسونز الفعل الاجتماعي إلى ثلاثة أنواع هي:

- الفعل التمهيدي (التهيئي) أي التصرف الذي يتوجه نحو إنجاز هدف أولي لكي يساعد الفاعل على تحقيق هدف أكبر وأثمن من الأول، بتعبير آخر أنه تصرف أولي يكون ممهدا للقيام بتصرف أكثر مرادا وأهمية بالنسبة للفاعل.

* - عالم اجتماع أمريكي، ولد سنة 1902 في ولاية كولورادو الأمريكية

² عبد المعبود محمد مرسى: علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، دراسة تحليلية نقدية، الطبعة الأولى، مكتبة

العليقي الحديثة، ص 203 - 206

3 - عبد المعبود محمد مرسى: مرجع نفسه، ص7

- الفعل التعبيري: أي التصرف الذي يحقق الهدف الأكثر مراداً وثمناً يأتي بعد تحقيق الفعل التمهيدي.

- الفعل المعنوي: أي التصرف الذي يعكس مصالح الفاعل الذاتية والقيمية والثقافية.¹

ومن خلال ما سبق ذكره فإن هذه الدراسة تعتمد في اقترابها النظري على البنائية الوظيفية كإطار نظري عام باعتبار المؤسسة أحد الأنساق الفرعية للنسق العام (المجتمع) والتي تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام المتكاملة فيما بينها، لذلك ركزت مؤسسة الرقابة التقنية للبناء (CTC) على وظيفة الرقابة من أجل تحقيق التكامل داخل النسق العام، أي من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية للنسق الفرعي وتحويل المدخلات إلى مخرجات موجهة نحو حاجات النسق العام، فالتغيير المحدث في البناء العام للمؤسسة تطلب تكوين العمال للحصول على المهارات والخبرات اللازمة للتخفيض من ضغوط العمل للمحافظة على استقرار الموارد البشرية والوصول إلى أعلى مستويات الأداء لتحقيق الأهداف وبالتالي ضمان الاستقرار والتكيف مع النسق الخارجي.

8. الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المتعلقة بضغوط العمل

الدراسة الأولى: ضغوط العمل وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور: دراسة ميدانية على العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات بالسعودية²

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، من إعداد الطالب فالح عبيد الله عبيد الحربي عام 2009 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف عن مدى وجود علاقة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات وتعاملهم مع الجمهور.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها:

- أن مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات ظهر بصورة مرتفعة؛
- أن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى أفراد مجتمع الدراسة - من وجهة نظرهم - هي مناوبات العمل، بيئة العمل، عدم المشاركة في صنع القرار، العبء الوظيفي، غموض الدور، العلاقات في العمل؛

1 - عمر معن خليل : نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، 2005 ، ص 85

2 - عبد الله فالح الحربي: ضغوط العمل وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور: دراسة ميدانية على العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض، 2009

- وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل وأساليب التعامل مع الجمهور؛

الدراسة الثانية: ضغوط العمل و آثارها على أداء الأساتذة الجامعيين: دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة - الجزائر¹

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، من إعداد الطالبة مانع صبرينة عام 2007 بجامعة باتنة، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين، وقد شملت عينة الدراسة 52 أستاذا. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن لمستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي تأثير سلبي على مستوى الأداء الذي يحققه؛

- أن تعدد الأدوار والمهام التي يؤديها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية ووظيفة إدارية، تؤثر سلبا على مستوى أدائه؛

الدراسة الثالثة: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل²

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: إدارة الأعمال، من إعداد الطالب شاطر شفيق عام 2010 بجامعة محمد بوقرة بومرداس.

هدفت الدراسة إلى معرفة مصادر ضغوط العمل المختلفة بالإضافة إلى مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وقد شملت عينة الدراسة 65 عامل من 238. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تعاني الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل.

¹ - صبرينة مانع: ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية غير منشورة، جامعة باتنة، 2008

² - شفيق شاطر: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير - إدارة الأعمال - ، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010

- هناك مصادر متعددة لضغوط العمل، فمنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية، ومنها ما هو مرتبط بالموارد البشري، وغالبا ما تتفاعل هذه المصادر فيما بينها لتؤثر على المورد البشري؛
- إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية، هي في تزايد مستمر بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، نظرا للتغيرات الكثيرة و المستمرة الحاصلة في البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة؛
- إن ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن من الناحية العملية القضاء عليها، نظرا لتعدد مصادرها و أسبابها؛
- لا يترتب عن ضغوط العمل آثارا سلبية فقط، بل قد يترتب عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة للمورد البشري و المؤسسة، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري وكذا على طول مدتها و مدى تكرارها؛
- يمكن تقليل الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال التكامل بين دور المورد البشري و دور المؤسسة، و هذا من خلال حرصهما على استخدام أساليب التعامل معها.
- ترتبط ضغوط العمل بعلاقة عكسية وقوية مع الرضا الوظيفي.

ثانيا : الدراسات المتعلقة بتنمية المسار الوظيفي

الدراسة الأولى: العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي¹.

أجريت هذه الدراسة على موظفي شركة الاتصالات الأردنية، وهدفت إلى تعريف أثر العوامل التي تم اعتمادها في الدراسة، وتشمل العوامل الهيكلية وأخرى السلوكية، وكلا النوعين يتكون من الأبعاد الآتية: (مستوى الرضا عن العمل، الدافعية نحو العمل، نوعية القيادة والإشراف، الحوافز المرتبطة بالإنجاز، نوعية العلاقات بالمنشأة، درجة وضوح المهام، مقدار السلطة والنفوذ، مقدار التحدي الوظيفي)، وتأثيرها في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والسلوكية مجتمعة وبين التكيف مع التغير في المسار، وعدم وجود علاقة بين العوامل الديمغرافية والتكيف مع التغير في المسار الوظيفي.

¹ - سلطان نايف أبو تايه: العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 28 ، ع1 ، 2001 .

أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات عن موضوع المسار الوظيفي والاهتمام بالمراكز الوظيفية والحوافز لزيادة الدافعية في العمل.

الدراسة الثانية: تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة – باتنة¹

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية من إعداد الطالبة فائزة بوراس عام 2008 بجامعة باتنة، هدفت الدراسة إلى معرفة التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي مع إبراز مسئولية إدارة الموارد البشرية في ذلك، وقد شملت عينة الدراسة 50 إطاراً من أصل 336.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- المستوى العام للموارد البشرية، حتى الإطارات العليا حالياً للوحدة في مجملها، بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي ربما لاعتبارها غير مجدية عملياً
- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، فالاعتماد على قياس كفاءة وأداء الأفراد على التقارير الدورية والتي تقيّم العامل على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم وقد يشوبه التحيز أو الخطأ.
- لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات، أي لا ينظر إلى التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها.
- تتمتع الوحدة بكل المميزات الضرورية للعمل كالاتصال، تحسين الخدمات الاجتماعية وغيرها وذلك في سبيل توفير الجو الملائم لإتمام المهام وفق الأهداف المخطط لها.

❖ تعقيب على الدراسات السابقة:

تعقيباً على جملة الدراسات السابقة التي استعرضناها يتضح أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها واختلاف الموضوعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع ضغوط العمل وسعى إلى التعرف على مستوى الأداء، ومنها ما هدف إلى تحديد العوامل التي تؤدي إلى ضغوط العمل وعلاقة ذلك مع البيئة الخارجية، ومنها

¹ - فائزة بوراس: تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة – باتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر – باتنة، 2008

ما حاول تحقيق عدة أهداف مجتمعة كدراسة تأثير البيئة الداخلية على ارتفاع ضغوط العمل وأثر ذلك على العلاقة مع المتعاملين، وقد تباينت مستويات الضغوط بين هذه الدراسات باختلاف الزمن والبيئة والثقافة، والعوامل الشخصية، وأدوات القياس المستخدمة، وكذلك توجد اختلافات في نتائج الدراسة بالنسبة للمتغيرات كالتخصص والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة.

كما أن هناك دراسات تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي وتنميته وتطويره، هدفت إلى تحديد أهم العوامل التي تساعد المورد البشري على التكيف مع التغيرات الحاصلة على مساره الوظيفي وتشمل العوامل الهيكلية و السلوكية وهي عوامل من عند الاهتمام بها من شأنها دعم الأفراد في الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الرضا عن المسار الوظيفي، ومن هذه الدراسات ما عمدت إلى رفع حالة مستوى تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة فخلصت إلى أن هذه المستويات في مجملها، بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي.

وقد التقت الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر، في حين أنها تركز على الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل و المسار الوظيفي لدى عمال هيئة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التالي:

- كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية
- الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في إعداد الاستمارة الخاصة بالدراسة الحالية
- الاستفادة من توصيات و اقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

ما يميز هذه الدراسة:

لقد تناولت الدراسات السابقة المواضيع ذات العلاقة بضغوط العمل و المسار الوظيفي تحت مسميات عديدة مثل : مصادر الضغوط، تخطيط المسار الوظيفي، الولاء التنظيمي، الرضا عن المسار، وقدم الباحثون فيها جهدا طيبا ساهم في إغناء موضوع الدراسة ، وقد استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في مراحل تعريف المتغيرات وتحديد مشكلة الدراسة وتطوير أداة الدراسة، و كان هناك أوجه شبه بين دراستنا هذه وبين الدراسات السابقة ، كما كان هناك أوجه اختلاف جعلت هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في جوانب مختلفة أهمها:

- تناولت بعض الدراسات السابقة عناصر جزئية من البيئة الداخلية قد تكون أكثر شمولية وغير واقعية، أما الدراسة الحالية فاختار العناصر المسببة لضغوط العمل تم اعتماده من خلال الملاحظة اليومية لبيئة العمل وبعد مشاورة للعديد من أفراد المؤسسة.
- حاولنا في دراستنا هذه أن نربط بين متغيري ضغوط العمل و تنمية المسار الوظيفي و هذا موضوع استثارنا من خلال ما لاحظناه على حالات التسرب المتكررة للإطارات داخل المؤسسة لمحدودية التقدم في المسارات الوظيفية بالإضافة إلى المسؤوليات الكبيرة المسببة لضغوط العمل، وهذا يختلف تماما على ما تناولته الدراسات السابقة.
- أن الباحث يعتبر عضو من عينة البحث فهو بصفته مهندسا ضمن الفريق القائم على الرقابة التقنية للبناء ما قد يعطي للدراسة الميدانية نجاعة من خلال وضع أسئلة الدراسة إلى تأكيد الاهتمام في ملاءمة الاستمارة من طرف زملاء الباحث (عينة البحث).

9. الإجراءات المنهجية للدراسة

❖ المنهج المتبع

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها كميا وكيفيا وكشف العلاقات و التأثيرات بين أبعادها قصد الوصول إلى نتائج محددة. و البحث الوصفي لا يقف عند وصف ظاهرة موضوع الدراسة و لكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل و يفسر و يقارن من أجل استخلاص النتائج¹.

❖ أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات، أهمها الكتب والمجلات المتخصصة والملتقيات العلمية وشبكة الإنترنت، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة، أما الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات² مع الملاحظة من خلال المشاركة، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، كما

¹ - رابح تركي : مناهج في علوم التربية و علم النفس ، المؤسسة الوطنية الجزائرية، 1984 ، ص 129

² - عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط 2 منقحة، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 1999، ص 67

تم استخدام البرنامج الإحصائي "SPSS Ver18" (Statistical Package for Social Sciences) للعلوم الاجتماعية لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات... الخ¹.

الملاحظة بالمشاركة:

يجمع الباحثون على أن الملاحظة من أهم الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي ومصدرا أساسيا للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، و هي عبارة عن معاينة مباشرة قمنا بها للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة ، وعن العلاقة التي توجد بين البيئة التنظيمية و السلامة المهنية حيث يتجلى استعمال الملاحظة في دراستنا هذه كون الباحث معاش لمجتمع البحث، حيث سمحت لنا هذه الأداة من الاطلاع عن كثب على الجو السائد في المؤسسة وطريقة القيام بالمهام والوظائف، وكذا ملاحظة أماكن العمل الخاصة بمجتمع البحث والظروف المحيطة به بالإضافة إلى ملاحظة وسائل الأمن الفردية والجماعية التي يستخدمونها ، كما استخدمت الملاحظة (حالة الملاحظ المشارك)² في رصد سلوكيات العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم وكذا ملاحظة أساليب التوعية الوقائية المتوفرة والتعرف على محتوياتها والأماكن الموضوعة فيها، بالإضافة إلى هذا فقد ساعدتنا على معرفة مدى اهتمام الفئات القيادية في المؤسسة بموضوع السلامة المهنية، كما أمكن الباحث من الاطلاع على نظرة الأفراد للسلامة المهنية وطموحهم الدائم للتمتع بمحيط آمن وبيئة صحية مناسبة و ذلك بالنظر للظروف العامة التي تمارس فيها الأنشطة.

❖ حدود الدراسة

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيما يلي:

➤ الحدود الموضوعية

سنركز في دراستنا هذه على معالجة موضوع ضغوط العمل وتنمية المسار الوظيفي من الزاوية التي عالجتها الدراسات الاجتماعية والإدارية، وليس من الزاوية التي عالجتها الدراسات النفسية و السلوكية وهذا راجع لطبيعة التخصص التي تندرج تحته هذه المذكرة،³ ومن ثم فإننا سنحاول دراسة مدى تأثير ضغوط العمل - خاصة الناجمة عن البيئة الداخلية للمؤسسة - على تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية.

¹ - رجاء محمود أبوعلام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة السادسة، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2011 ، ص518-519

² - رجاء محمود أبوعلام، مرجع سابق ، ص452

³ - عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات : مرجع سابق، ص. 99

➤ الحدود الزمانية

أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2014 - 2015

➤ الحدود المكانية

تمس الدراسة الميدانية إحدى المؤسسات الاقتصادية الخدمانية الجزائرية وهي: مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC - وكالة المسيلة - الكائن مقرها بالحي الإداري، إذ تعتبر إحدى المؤسسات الهامة في الولاية. وهي مؤسسة عمومية جزائرية أنشئت بموجب المرسوم رقم: 85/71 مكرر المؤرخة في: 29 ديسمبر 1971، مرت بعدة مراحل تنظيمية على غرار باقي المؤسسات العمومية الجزائرية كإعادة الهيكلة ومرحلة استقلالية المؤسسات حيث أخذت الطابع القانوني كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE/SPA) سنة 1989. يتحدد تدخل مؤسسة ال CTC في مجال مراقبة مخططات البناء والإنجاز لتقييس الأخطار (La Normalisation des Risques) وفق المواصفات التقنية والقوانين التطبيقية المعمول بها، منها النظام المضاد للزلازل الجزائري (R.P.A Ver 2003) و المستندات التقنية المنظمة (D.T.R) (Documents Techniques Règlementaires).

10. صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و السلوكية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم؛
- قلة الدراسات المحلية في مجال المسار الوظيفي والأدوار الحديثة لمسؤولي الموارد البشرية على مستوى المنظمات؛
- عدم تجاوب المسؤولين في المؤسسة مع مثل هذه الدراسات نظرا لطبيعة الإدارة البيروقراطية، وادعاء الصرامة في العمل وسرية المعلومات.

11. هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

في الفصل الأول، والذي يحمل عنوان ضغوط العمل، فقد تطرقنا فيه إلى ماهية ضغوط العمل وأهم مصادرها ونماذج تفسيرها، و تأثيرها على صحة المورد البشري وأداء المؤسسة، وختمنا هذا الفصل بعرض لأهم الأساليب التي يمكن استخدامها للتعامل مع ضغوط العمل.

أما الفصل الثاني، والذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لتنمية المسار الوظيفي، تناولنا ماهية تنمية المسار الوظيفي ومختلف النظريات التي حاولت تفسيره وعلاقته ببعض نواتج العمل وختمنا هذا الفصل بالتطرق إلى بعض المداخل الإدارية الحديثة في تنمية المسار الوظيفي.

في الفصل الثالث والأخير، والذي يحمل عنوان الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، قمنا بمعالجته من خلال البدء بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، ثم عرض للإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية، وبعدها قمنا بتحليل المحاور الرئيسية لأداة الدراسة، وختمنا هذا الفصل بدراسة تأثير مصادر ضغوط العمل على تنمية المسار الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

تمهيد

في ظل التطورات والتحولات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسة، خاصة ما تعلق منها باشتداد حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية، وجدت جل المؤسسات نفسها مجبرة على مقابلة تلك التطورات والتحولات بإحداث تغييرات مستمرة في مفاهيم العمل وإجراءاته تمكنها من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها، تلك التغيرات التي تحدثها المؤسسة كثيرا ما كانت مصدر فشل للعديد من الموارد البشرية في التأقلم مع متطلبات العمل المتزايدة، وهو ما ولد في نفسها شعورا بالضغط زادت من حدته الظروف الصعبة للحياة و متطلباتها المتزايدة. إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية أخذت في الازدياد بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، حتى أصبحت تعتبر الخطر الأول الذي يهدد فعالية أداء المؤسسات، ذلك أنها تمس إحدى أهم الموارد التي تملكها، ألا وهي الموارد البشرية.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على ضغوط العمل من خلال دراستنا للمباحث التالية:

- في المبحث الأول نتناول ماهية ضغوط العمل من حيث مفهومها و عناصرها، تطور تنظيم العمل والمداخل النظرية، ثم أنواع ضغوط العمل ومراحل ردود الفعل اتجاهها.
- في المبحث الثاني نتناول مصادر ضغوط العمل ونماذج تفسيرها من حيث المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، المصادر المرتبطة بالموارد البشري، ونختتم هذا المبحث بعرض أهم النماذج المفسرة لضغوط العمل.
- في المبحث الثالث نتناول تأثير ضغوط العمل على كل من المورد البشري و أداء المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

مما لا شك فيه أننا كثيرا ما نتعرض لمثيرات متعددة ومتنوعة في حياتنا العامة و الخاصة (الحياة العملية)، فنجد بعض هذه المثيرات تمر علينا و تتكرر من دون أن تحدث فينا اختلالا نفسيا أو فسيولوجيا أو سلوكيا، في حين يؤدي بعضها إلى حدوث اختلالات نفسية و فسيولوجية و سلوكية، وهنا يمكن القول أننا في حالة تعرض للضغوط.

وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء على ضغوط العمل من حيث مفهومها، عناصرها أنواعها و مراحل ردود الفعل اتجاهها.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

في الحقيقة مصطلح الضغط (Stress) ليس بالمصطلح الغريب لا على العام ولا على الخاص فعلى المستوى العام نجد هذا المصطلح شائع الاستعمال في الحوارات والمحادثات، سواء تلك التي تتم على مستوى الإعلام أو حتى بين الناس العاديين، وعلى المستوى الخاص أو المستوى العلمي نجد هذا المصطلح ضغط (Stress) كثير الاستعمال في عدة فروع علمية مختلفة، حيث يرى الكثير من الباحثين أنه لا يمكن لأحد أن يقرأ في أي حقل من حقول العلوم البيولوجية، الفيزيائية، الاقتصادية والسياسية... الخ دون أن يصادف مصطلح الضغط (Stress)¹

لكن السؤال المطروح هنا هو هل الأشخاص الذين يستعملون هذا المصطلح يعرفون معناه الحقيقي؟ ما هو أصل هذا المصطلح؟ كيف تطور الاهتمام به؟ ، بالطبع الإجابة لن تكون نعم بالنسبة لكل الأشخاص.

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب إلقاء الضوء على الضغوط كمفهوم عام، ثم ننتقل بعدها إلى ضغوط العمل كمفهوم خاص، و ذلك على النحو التالي:

أولا: الضغوط

قبل إعطاء مفهوم شامل للضغوط، يجدر بنا من الناحية المنهجية الرجوع إلى أصل المصطلح نشأة الضغوط وتطور الاهتمام بها.

1 - جمعة سيد مصطفى: إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2007 ، ص 6

1- أصل مصطلح الضغوط

يرجع أصل مصطلح ضغط (Stress) إلى المصطلح الفرنسي القديم (estrece) والذي يرجع بدوره إلى المصطلح اللاتيني (stringer) الذي يعني يسحب بشدة (étreindre, serrer)¹

ولم يستعمل مصطلح (Stress) في اللغة الفرنسية، إلا في القرن السابع عشر، للدلالة على المعاناة، وفي القرن الثامن عشر للدلالة على التوتر أو العبء المنشئ للتوتر، إلى أن جاء القرن العشرين أين أصبح مصطلح (Stress) يستخدم للدلالة على الضغط ويعتبر الإنجليز هم أول من استعمل مصطلح (Stress) وذلك في القرن الرابع عشر، حيث كان هذا المصطلح يستخدم في اللغة الإنجليزية للدلالة على المعاناة (Strain) أو الحزن والأسى (Affliction).

وفي اللغة العربية نجد عدة معان لمصطلح الضغط، فنقول ضغطه ضغطاً، أي غمزه إلى شيء كالحائط، ويقال ضغط الكلام، أي بالغ في اختصاره وإيجازه بحيث يتخلى عن التفاصيل، أما الدلالة اللغوية لمصطلح "ضغط" في المجال الإنساني فهي تعني الضيق والقهر والشدة²

هذا ويختلف معنى الضغط (Stress) من مجال علمي وعملي لآخر، ففي مجال الطب نقول مثلاً ضغط الدم للدلالة على ما يحدثه الدم من أثر على جدران الأوعية الدموية، و في مجال العلوم الطبيعية نقول مثلاً الضغط الجوي للدلالة على النّقل الذي يحدثه الهواء في نقطة معينة، وفي مجال الفيزياء يقصد بالضغط عموماً كل قوة تسلط على جسم ما حتى يكسر أو يعصر أو يشوه.³

مما تقدم ذكره نستنتج أن مصطلح " ضغط " لم يعرف معنى لغوياً واحداً وثابتاً، بل تغير معناه مع تغير الظروف والأحداث التي عاشها الإنسان عبر الزمن، كما أن معنى هذا المصطلح " ضغط " يختلف من علم لآخر فمعناه في العلوم الفيزيائية يختلف عن معناه في العلوم السلوكية، ومعناه في العلوم الطبيعية يختلف عن معناه في العلوم الطبية... الخ.

2- نشأة الضغوط و تطور الاهتمام بها

في الحقيقة الضغوط ليست وليدة الحاضر، وإنما وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض، فقد شهد الإنسان أول جريمة قتل لما قتل أحد ابني آدم عليه السلام وهو قبيل أخاه هابيل وما تعرض له القاتل بعد ذلك من ضغوطات نفسية كبيرة زادت إحساساً بالذنب والندم، صف بعد ذلك ما عاشه الإنسان

1 - Jean Benjmain Stora, le stress, 2^{ème} édition, édition dahleb, France, 1993, p : 3

2 - جمعة سيد مصطفى: مرجع سابق ، ص 6

3 - جمعة سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 11

البدائي من ظروف طبيعية قاسية جعلته يعاني من الخوف والجوع والمرض...الخ. واستمرت معاناة الإنسان عدة قرون، غير أن القرن العشرين كان فريداً عن غيره من القرون السابقة، فقد شهد أحداثاً و تطورات فريدة من نوعها جعلت كثيراً من الباحثين يطلقون عليه اسم قرن الضغوط. فقد شهد العالم على سبيل المثال الحربين العالميتين الأولى والثانية اللتان خلفتا أثراً وخيمة على الجانب البشري والمادي والبيئي، كما أن القرن العشرين شهد تطورات كبيرة في شتى المجالات، خاصة في المجال التكنولوجي، ورغم الفوائد التي حققتها للبشرية، تركت وراءها تحديات صعبة، جعلت الإنسان مخير بين شيئين اثنين، إما التكيف والمواصلة أو الهزيمة والاستسلام.¹

لم يلق موضوع الضغوط اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين إلا بعد النصف الثاني من القرن العشرين، حيث تعود الجهود الأولى لبعض الباحثين في علم البيولوجيا وعلم النفس الذين تناولوا موضوع الضغوط كل حسب اختصاصه. و بعد ذلك بدأ هذا الموضوع يلقي اهتمام العديد من العلوم مثل علم الاجتماع والعلوم السلوكية والإدارية...الخ.

نذكر فيما يلي إسهامين بارزين في بحوث الضغوط في القرن العشرين:

➤ إسهامات كانون في مجال الضغوط:

يعتبر وولتر براد فورد كانون* (Walter Brad Ford Cannan) من بين الأسماء السباقة في إجراء بحوث علمية حول الضغوط، حيث قدم عام 1932 عمله المعروف باسم "استجابة الكر أو الفر" والذي كان نتاج عدة تجارب على مجموعة من الفئران، خلص منها أن هذه الأخيرة لما تشعر بقرب خطر ما، تحدث تغيرات فسيولوجية سريعة داخلها، يقوم الدماغ باستقبالها وإرسالها كإشارات تهديد لكل من الجهاز العصبي و الغدد الصماء، ومن ثم تحدث استجابة فسيولوجية تعمل على حمل هذه الكائنات لمواجهة مصدر التهديد (Fight) أو الهروب منه (Flight) كما توصل كانون إلى نتيجة مفادها أن الضغوط يمكن أن تحدث أثراً ضاراً بجسم الكائن الحي إذا استمرت الاستجابة الفسيولوجية طويلاً.²

مما تقدم ذكره نستنتج أن استجابة الكر أو الفر هي استجابة توافقية تختلف باختلاف المواقف أو التهديدات التي يواجهها الكائن الحي، وما يمكن أن نلاحظه في الطرح الذي قدمه كانون حول استجابة "الكر أو الفر" أنه طرح عام، حيث أنه لم يدقق في المراحل التي تمر بها استجابة الكر أو الفر ولم

¹ - جمعة سيد مصطفى ، مرجع سابق، ص 07

² - جمعة سيد مصطفى، مرجع نفسه ، ص: 8

*- عالم أمريكي متخصص في علم الفسيولوجيا

يفصل بين هذه المراحل وإنما أعطاها في صورة عامة واحدة، على هذه النقطة أو هذا النقص بنى هانس سيلاي أبحاثه التي سنوردها في العنصر التالي.

➤ إسهامات هانس سيلاي في مجال الضغوط:

من بين أكثر الأسماء شهرة في بحوث الضغوط نجد هانس سيلاي * (Hans Seley) والذي يطلق عليه اسم "أب الضغوط"، حيث قدم سنة 1956 مفهوم " زملة التكيف العام " GAS ** الذي كان نتاج مجهودات قام بها منذ 1932 . فقد بدأ سيلاي عمله بالبحث عن التأثيرات التي يمكن أن تخلفها الهرمونات الجنسية على الأداء الفسيولوجي، وهذا من خلال القيام بتجارب مستمرة على مجموعة من الفئران، ثم انتقل بعدها إلى الكشف عن مدى تأثير العوامل الخارجية كالحرارة والبرودة على الاستجابة الفسيولوجية للفئران، وبعد كل هذه التجارب خلص سيلاي إلى نتيجة مهمة مفادها أن كل الضغوط، بغض النظر عن نوعها أدت إلى تمدد القشرة الأدرينالية وتقلص أو انكماش الغدة للمفاوية وتقرح المعدة و الاثنا عشر.

ومن هنا يمكن القول أن سيلاي قد انتهى من تشكيل زملة التكيف العام "GAS" والتي كشف من خلالها أن استجابة الكائن الحي للضغوط تمر بثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة الإنذار، مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك¹

ومن بين النتائج التي توصل إليها أيضا سيلاي، هي العلاقة الموجودة ما بين الضغوط والصحة حيث يمكن للضغوط أن يكون لها تأثير إيجابي على صحة الجسم، وهذا باعتبار الضغوط كمنبه يساعد الجسم على بناء جدار تكيفي ومضاد ضد الخطر، كما يمكن للضغوط أن يكون لها تأثير سلبي على صحة الجسم، و هذا إذا كانت هذه الضغوط كثيرة ومستمرة.

مما تقدم ذكره يظهر لنا جليا أن سيلاي شأنه شأن كانون، نظر إلى الضغوط باعتبارها استجابة للظروف البيئية المحيطة بالكائن الحي.

3- تعريف الضغوط:

في الحقيقة لا يوجد هناك تعريف واحد للضغوط يتفق عليه الباحثون، فقد تعددت الأبحاث وحقول العلم التي تناولته، وتعددت معها التعاريف، وعليه فإننا سنقوم بعرض أهم التعاريف التي تناولته وذلك كما يلي:

* عالم كندي من أصل مجري، متخصص في علم الفيسيولوجيا، من أشهر كتبه : Stress 1965 , Le stress de la vie 1977

** General adaptation syndrome

1- جمعة سيد مصطفى، مرجع سابق، ص: 7

- عرف هانس سيلاي (Hans Seley) الضغط بأنه "نظام التكيف العام لجسم الإنسان ضد المثيرات البيئية" ¹

نلاحظ أن هذا التعريف تناول الضغوط باعتبارها استجابة تصدر عن الإنسان نتيجة تعرضه لمثيرات بيئية، وما يمكن أن يؤخذ عليه هو قصره أثار الضغوط على الجانب الفسيولوجي وأهم الجانب النفسي والسلوكي، كما أنه لم يحدد لنا ما إذا كانت هذه الآثار إيجابية أم سلبية.

- عرف ماك غراث (MC- Grath) الضغط بأنه " حالة تنشأ عندما يدرك الفرد بأنه يواجه تهديدات تفوق قدراته أو موارده فتحدث له تغييرات جوهرية"

نلاحظ أن هذا التعريف أظهر جوانب دقيقة ومهمة وهي:

- إدخاله الجانب العقلي للإنسان و المتمثل في عملية الإدراك.

- اعتباره أن الفرد يقوم بتحليل الموقف الذي يصادفه، وهذا بمقارنة التهديدات بالقدرات أو الموارد التي يملكها.

وما يمكن أن يؤخذ على هذا التعريف هو:

- اعتبر أن الضغط ينشأ فقط لما يدرك الفرد أنه يواجه تهديدات، رغم أن الفرص يمكن بدورها أن تكون سببا مهما لشعور الفرد بالضغط.

- لم يوضح نتائج الضغط الفسيولوجية، النفسية والسلوكية.

- يعرف هيل ريجل وسلوكيم (Hellrigel and Slocum) الضغط بأنه " التوتر النفسي والفسيولوجي الذي يتعرض له الفرد عندما تتجاوز متطلبات الموقف إمكانياته أو قدراته". نلاحظ أن هذا التعريف نظر للضغوط من الزاوية التي نظرت إليها التعاريف السابقة، وما يمكن أن يؤخذ على هذا التعريف هو:

- اعتبر أن الضغط له جانب سلبي فقط

- لم يشر إلى إمكانية حدوث اختلالات سلوكية ناتجة عن الضغط.

1 - Hans Seley, stress sans détress, traduction de seikeu et al, la presse, Montréal, 1974, P : 4.

بناء على ما سبق ذكره، يمكن تعريف الضغوط بأنها عبارة عن ردود أفعال فسيولوجية أو نفسية أو سلوكية ناتجة عن علاقة تفاعلية ما بين المثيرات والاستجابات، والتي يمكن أن تترك أثارا سلبية أو إيجابية على الفرد.

ثانيا: ضغوط العمل

1. تعريف ضغوط العمل

لقد تعددت واختلفت التعاريف المتعلقة بضغوط العمل، فلا يوجد هناك تعريف واحد يلقي القبول والإجماع من طرف الباحثين، ويرجع السبب في ذلك أساسا لارتباط موضوع ضغوط العمل بعدة علوم أخرى، فهو يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل من المجالات الطبية والنفسية، والاجتماعية والإدارية.¹

وعليه سنقوم بعرض أهم التعاريف التي تطرقت لموضوع ضغوط العمل، وهذا كما يلي:

يعرف بارون و جرينبرج (Baron and Grenberg) ضغوط العمل بأنها "نمط معقد من حالة نفسية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضغوط الخارجية"²
يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- قصر آثار ضغوط العمل في الجانب النفسي والفسولوجي فقط، وأهم الجانب السلوكي.

- لم يبين لنا مصدر الضغوط الخارجية، هل هي ضغوط صادرة من البيئة الخارجية للمؤسسة، أو من البيئة الداخلية للمؤسسة...الخ.

- يعرف سيزلاقي ووالاس (SighlaKi and walas) ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلافا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه "³
على الرغم من أن هذا التعريف أشار إلى نقطتين أساسيتين هما:

1 - محسن علي الكتبي: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية 2005 ، ص: 211

2 - روبرت بارون، جيرالد جرينبرج: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 257

3 - أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة ، الرياض، بدون سنة نشر، ص: 180

- أنه اعتبر الضغوط تجربة ذاتية، أي أن استجابة الأفراد للضغوط تختلف باختلاف خصائصهم الفردية، وكذا باختلاف مواقعهم في العمل.

- تعدد مصادر ضغوط العمل، فقد تصدر من البيئة الخارجية للمؤسسة، أو من البيئة الداخلية أو من الفرد نفسه.

إلا أن هذا التعريف يؤخذ عليه ما يلي:

- قصر آثار ضغوط العمل فقط على الجانب النفسي والфизиولوجي وأهمل الجانب السلوكي.

- لم يبين لنا نوع الاختلال الذي يحدث للفرد، أي هل هو اختلال إيجابي أم سلبي.

- يعرف دافيد يونج وزملاءه (David Young et, al) ضغوط العمل بأنها " حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغييرات بداخلهم تدفعهم إلى الانحراف عن أداءهم المعهود " ¹ ما يمكن أن يلاحظ على هذا التعريف هو:

- قصر أسباب ضغوط العمل فقط في تلك الأسباب المتعلقة بعلاقة الفرد بوظيفته، رغم أن هناك عدة مصادر وأسباب لضغوط العمل ترتبط بعوامل خارج الوظيفة.

- لم يوضح لنا هذا التعريف طبيعة الانحراف في أداء الأفراد، أي هل هو انحراف سلبي أم إيجابي.

- لم يوضح لنا ما هي التغيرات التي تحدث داخل الفرد، أي هل هي تغيرات نفسية أو فيسيولوجية أو سلوكية.

- يعرف سعيد سليمان السالم ضغوط العمل بأنها "ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية و/أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية" ² يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- لم يوضح لنا ما هي ردود الأفعال التي يبديها الأفراد.

1 - David Yong et • al, A study of job stress among university staff in Malaysia ,European journal of social sciences, volume 8, number1, 2009, P :122.

2 - مؤيد سعيد سليمان السالم: التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد 67 ، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر 1990 ، ص: 81

- اعتبر أن ردود أفعال الأفراد تحدث داخل المؤسسة فقط، وأهمل إمكانية حدوثها - خاصة السلوكية منها - خارج المؤسسة مثلا في المنزل، الشارع... الخ.

- يعرف محمد العديلي ضغوط العمل بأنها " تلك التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكاناته، وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه"¹

يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- قصر آثار ضغوط العمل في التغيرات النفسية، وأهمل التغيرات الفسيولوجية والسلوكية.

- قصر مصادر ضغوط العمل وأسبابها في الجانب التنظيمي وأهمل الجوانب الأخرى .

- يعرف كوبر ومارشال (Copper and Marshal) ضغوط العمل بأنها " مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين"²

يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- قصر العوامل المسببة لضغوط العمل في العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وأهمل إمكانية تأثير العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية، وكذا العوامل المرتبطة بالحياة الخاصة للفرد.

- لم يحدد لنا آثار ضغوط العمل النفسية، الفسيولوجية والسلوكية.

انطلاقا مما سبق ذكره، يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية يمر بها الفرد، تحدث نتيجة عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة و/أو بالبيئة الداخلية للمؤسسة و/أو بالفرد نفسه يترتب عليها ردود أفعال نفسية و/أو فسيولوجية و/أو سلوكية، تترك في الأخير أثارا سلبية أو إيجابية على أداء الأفراد واتجاهاتهم نحو عملهم ومؤسستهم.

من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج خصائص ضغوط العمل كما يلي:

- ضغوط العمل تجربة ذاتية تختلف باختلاف الخصائص الفردية وكذا المواقع في العمل؛

1 - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دار مرام للنشر والتوزيع، الرياض، 1993 ، ص: 241

2 - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005 ، ص: 42

- مصادر ضغوط العمل متعددة، فقد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية أو الفرد نفسه؛
- يترتب على ضغوط العمل ردود أفعال نفسية أو فسيولوجية أو سلوكية؛
- لضغوط العمل أثاراً سلبية وأخرى إيجابية؛

2. أهمية دراسة ضغوط العمل

تتبع أهمية دراسة ضغوط العمل مما يلي:¹

- تفعيل اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومن ثم تقادي أي قرار خاطئ يمكن أن يكون ناتجا عن الظروف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار؛
 - الرفع من ربحية المؤسسة، وهذا بتقادي التكاليف المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمل؛
 - توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تأدية الأعمال بفعالية وفاعلية؛
 - تحسين الإنتاجية، وهذا من خلال تنمية قدرات متخذي القرار في المؤسسة على مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة؛
 - تنمية المهارات الإدارية لمتخذي القرار من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة في ظل سيادة الضغوط؛
 - تحقيق رقابة فعالة لسلوكيات الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية؛
- من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب، يتضح لنا أن مفهوم ضغوط العمل حدد في ثلاث اتجاهات هي:
- الاتجاه الأول:** تناول ضغوط العمل باعتبارها استجابة تصدر عن المورد البشري إثر تعرضه لمثيرات معينة، وأصحاب هذا الاتجاه حسب التعاريف التي قدمناها سابقا هم هانس سيلاي، روبرت بارون، سيزلاقي ووالاس، سعيد سليمان السالم، محمد العديلي.
- الاتجاه الثاني:** تناول ضغوط العمل باعتبارها مجموعة من المثيرات البيئية التي تؤثر في المورد البشري، وأصحاب هذا الاتجاه حسب التعاريف التي قدمناها سابقا هما كوبر ومارشال.
- الاتجاه الثالث:** تناول ضغوط العمل باعتبارها محصلة تفاعل بين المثيرات والاستجابات، وأصحاب هذا الاتجاه حسب التعاريف التي قدمناها سابقا هم ماكرايت، دافيد يونج وزملائه.

¹ - سيد مصطفى جاد الرب: إدارة الضغوط كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة العدد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة، 1991 ، ص ص: 115 - 116

3. عناصر ضغوط العمل

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل.

وفيما يلي شرح لهذه العناصر:¹

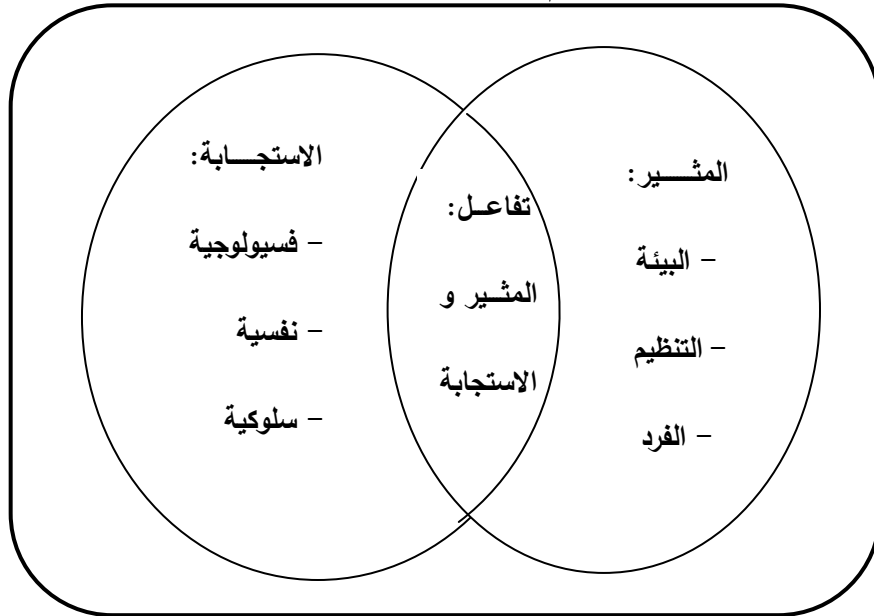
عنصر المثير: هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري، والتي تولد شعورا بالضغط.

عنصر الاستجابة: هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية و الفسيولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.

عنصر التفاعل: هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات، أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة و كذا العوامل المرتبطة بالموارد البشري.

والشكل التالي يلخص العناصر السابقة الذكر:

الشكل رقم: 1 عناصر ضغوط العمل



المصدر: معن محدود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير،

دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 ، ص: 113

1 - أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص: 180

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية¹ ، ويمكن توضيحهما كما يلي:

عنصر الإدراك: " يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات و تفسيرها و ترجمتها إلى سلوك محدد² " فمن خلال عملية الإدراك يستطيع المورد البشري أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

عنصر الفروق الفردية: تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد، كالسن، الجنس، الخبرة... الخ، لقد أثبتت بعض الدراسات أن للفروق الفردية تأثيرا كبيرا في درجة اختلاف استجابات الموارد البشرية لضغوط العمل وفي التعامل معها و السيطرة عليها.

من خلال ما سبق ذكره في هذا المطلب يمكن اعتبار ضغوط العمل كنظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث تمثل المدخلات كافة المثيرات التي يكون المورد البشري والبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة مصدرا لها، وتمثل العمليات ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات، بينما تمثل المخرجات مختلف ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية.

المطلب الثاني: تطور تنظيم العمل والمداخل النظرية

إثراء للدراسة النظرية لضغوط العمل، يجدر بنا أن نتطرق لبعض المرجعيات النظرية المتداولة في معالجة الظاهرة التنظيمية والظاهرة الاجتماعية كجزء من التنظيم، و لمعرفة كيفية بروز وتطور ظاهرة ضغوط العمل في المؤسسات، يكون من المهم والضروري لنا الرجوع إلى أهم التطورات التي عرفها تنظيم العمل، ومن ثم معرفة أهم التغيرات التي طرأت على بيئة العمل في المؤسسات، والتي ولدت شعورا بالضغط على الموارد البشرية، وعليه سنقوم بدراسة تطور ضغوط العمل بالتوازي مع دراسة تطور تنظيم العمل، وهذا من خلال الرجوع إلى كل من نظرية الإدارة العلمية كممثلة للمدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية كممثلة للمدرسة النيوكلاسيكية وأخيرا البنائية الوظيفية لبرسونز.

أولا: النموذج التaylorي: القيم العقلانية والسلوك الإنتاجي

ينعت تايلور Frederick Taylor (1856-1915) بأبي الإدارة العلمية³ وذلك لأنه من الداعمين لفكرة إدخال وتطبيق المنهج العلمي في الإدارة.

1 - فاروق عبده فليح، السيد محمود عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص: 306

2 - محسن علي الكتبي: مرجع سبق ذكره، ص : 309

3 - عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في فهم الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984 ، ص 26

والإدارة بالنسبة لتايلور هو "أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة".¹ اللافت أن نظرية الإدارة العلمية جاءت في ظروف بدأ فيها تشكل نواتج الثورة الصناعية، حيث كما سلف، ظهر نظام المصنع الحديث أصبح يضم أعدادا كبيرة من الأيدي العاملة، ولذلك اتجهت الأنظار لفكرة ترشيد وعقلنة العمل الصناعي بدراسته دراسة علمية فكانت التايلورية أول أشكال الترشيح الرأسمالي لعملية العمل والمبادئ التنظيمية.²

ولقد أكد ستيوارت كليج ودافيد، أن حركة الإدارة العلمية قد ظهرت نتيجة للمشكلات التي واجهت المشروعات الرأسمالية في ذلك الوقت، وخاصة مشكلات " الضبط " داخل تنظيم العمل الإنتاجي، وحاول المهتمون الإجابة عن سؤال عريض مؤداه: كيف يزود الضبط التنظيمي، الإدارة بميكانيزم عام وفعال للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية.³

وترتبط نظرية الإدارة العلمية بالتنظيم بشكل مباشر والإدارة وأيضا بالسلوك التنظيمي بما أنه يرتبط بموضوع الدراسة.

إذ تعد هذه النظرية محاولة لتوجيه السلوك حيث لتايلور "قناعته الراسخة بأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد من خلال تطبيق قواعد الإدارة العلمية، وتتلخص تجاربه العلمية في إمكانية السيطرة على سلوك الأفراد داخل مؤسساتهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ومنح حوافز مجزية للعاملين".⁴

كما يقترن مسمى الإدارة العلمية برؤية تايلور نفسه بما أشار إلى الطبيعة الحقيقية للإدارة العلمية بقوله: " تتضمن الإدارة العلمية في جوهرها ثورة عقلية كاملة من جانب العاملين في أية مؤسسة أو صناعة، ثورة عقلية كاملة من جانب هؤلاء الأشخاص فيما يتعلق بواجباتهم تجاه عملهم، وتجاه زملائهم، والعاملين لديهم، وتتضمن ثورة عقلية كاملة من جانب الإداريين، المراقب، والمراقب العام، وصاحب العمل، وهيئة المديرين ثورة عقلية كاملة من جانبهم فيما يتعلق بزملائهم العاملين في الإدارة، وعمالهم، وتجاه جميع مشاكلهم اليومية، ومن دون هذه الثورة العقلية الكاملة من جانب الطرفين لا وجود للإدارة العلمية ".⁵

¹ - محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية 1999 ، ص21

² - سعد عيد مرسي بحر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، الإسكندرية، دار المعرفة. الجامعية للنشر والتوزيع، 2000 ، ص120

³ - سعد عيد مرسي بحر، مرجع سابق، ص121

⁴ - عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006 ، ص 8

⁵ - فريدريك ديبلو تايلور: ماهي الإدارة العلمية، من كتاب ماتيسون ايكا نسيقس : كلاسيكيا، الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، 1999 ، ص21

والمنتبع لحياة تايلور يجده قد بدأ من أبسط الوظائف كتلميذ صناعي إلى عامل بسيط إلى رئيس جماعة، إلى ملاحظ عمال إلى مساعد، مهندس، ثم كبير مهندسي شركة ميدفيل للحديد والصلب في الولايات المتحدة.¹

هذا الارتقاء في المناصب مكنه من اكتساب خبرة واسعة أعطته فهما متعمقا للعمل حتى أنه يرى أن "العمل الصناعي في تنظيمات معقدة يعني الاشتغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على مكافأة".²

وعلى هذا النحو حاول تايلور البحث عن جملة مبادئ تحقق أفضل استخدام للعامل وذلك باعتماد منهج تجريبي في دراسة المشكلات الإدارية التي تظهر في موقف العمل، فالتنظيم الإداري بالنسبة لتايلور ما هو إلا جانب من جوانب الواقع تحكمه قوانين يمكن التوصل إليها بالملاحظة والتجربة.

ولقد أصدر تايلور سنة 1911 كتاب مبادئ الإدارة العلمية أوضح فيه جملة آراء وأفكار كانت النواة الأولى لأبحاثه منها:

✓ إحداث ثورة علمية لدى الإدارة والعمال على السواء، بمعنى ضرورة تغيير المفاهيم القديمة وإحلال أفكار متطورة

✓ إحلال التعاون بين الإدارة والعمال محل الصراع والتناقض من أجل نجاح المشروع وتحقيق مصلحة الطرفين معا.

✓ تطبيق مبدأ التخصص خاصة في وظائف الإشراف، ومن ثم تقسيم عمل المشرف الواحد.³

✓ ضرورة الفصل بين تخطيط العمل وتنفيذه، حيث يرى تايلور في هذا المبدأ أن تخطيط الأعمال إنما هي وظيفة تهض بها الإدارة فتفصل بذلك عن وظيفة التنفيذ التي تتكفل بها اليد العاملة (وبذلك يفصل بين العمل الفكري والعمل التنفيذي).

✓ اختيار العمال لا يترك للمصادفة بل يجب أن تتم عملية الاختيار على أسس علمية يتم من خلالها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

¹ - إسماعيل محمد قباري: علم الاجتماع الإداري، الإسكندرية، منشأة المعارف، 1982، ص 92

² - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 1986، ص 135

³ - علي السلمي: السلوك التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1974، ص 29

✓ اعتماد مبدأ دراسة الزمن والحركة، حيث درس الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية، ثم تسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، فتقبل الحركات المناسبة وتستبعد الحركات غير اللازمة أو الطائشة حتى تكشف الطريقة المثلى لأداء عملية من العمليات الإنتاجية، حيث يرى تاييلور من خلال خبرته أن الطرق السابقة في العمل "طرق عقيمة في أغلب الأحوال مما يترتب عليه خسارة، وتبذير في الطاقة والمال".¹

✓ درس تاييلور الأدوات والمعدات (وضعيتها، شكلها، ...) هذه الدراسة التي أسست فيما بعد حركة الهندسة البشرية..

✓ وضع نظام للحوافز المادية للعامل للحفاظ على الطريقة المحددة للعملية الإنتاجية حيث يعتبر تاييلور العامل الاقتصادي بالنسبة إليه أكبر موجه ودافع لتقديم أقصى حد من الأداء حيث يقول "الإداريون يتطلعون لتحقيق أعلى ربح ممكن لأنفسهم والعمال يتطلعون للحصول على أعلى أجر ممكن لأنفسهم، وهذا ما أعنيه باقتسام الفائض، مسألة اقتسام الفائض الآن مسألة في غاية البساطة والسهولة".²

كما تستهدف نظريته حسم العداء القائم بين الإدارة والعمال، حيث يرى أنه يمكن إحلال التعاون محل الصراع و يؤكد أن الثورة العقلية العظيمة للإدارة العلمية تستهدف التغيير الكامل في الموقف العقلي لكلا الطرفين، الإدارة والعمال فتحل فكرة التعاون والسلم محل فكرة الاختلاف والنزاع.³

هذه أهم المبادئ التي تحدث عنها تاييلور في طيات نظريته.

وفي الأخير يرى تاييلور أن "الإدارة العلمية ليست عين الرقيب...ولكن الإدارة العلمية هي ثورة ذهنية كاملة، وليست مجرد كلام متعمق ومنظم، ثم يعرض على القائمين به...

ولكن الإدارة العلمية الحقة هي برنامج عمل ومنهج مخطط بين العامل والإدارة وصاحب العمل على ممارسة الرقابة، وتحسين سير العمل والاعتماد على التجريب، وتطبيق العلم الوصفي"⁴..

كما أنه يرى "ضرورة إحلال الدراسات والمعارف العلمية الصحيحة محل الأحكام والآراء الفردية القديمة في جميع المسائل ذات العلاقة بالعمل داخل المؤسسة سواء من قبل العامل أو رئيس العمل، ويجب أن

¹ - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية، 1986، ص136

² - ماتيسون إيفانيسفش: كلاسيكيا الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، ط1، 1999، ص22

³ - مرجع نفسه، ص 24

⁴ - إسماعيل محمد قباري: علم الاجتماع الإداري، مرجع سابق، ص 393 - 392

يطبق ذلك على الوسائل التي يجب إتباعها في إنجاز العمل والوقت اللازم لإنجاز كل عمل".¹ وهو يؤكد على أن " العلم قادر على تحقيق الفكرة فحينما يتم اكتشاف القوانين الطبيعية التي تحكم العمل والإنتاج وتحديد الزمن الحقيقي للعمل ثم وضع جدول الأجور على أسس موضوعية، فإن ذلك سوف يقضي على المساومة والنزاع، لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية".²

إضافة إلى ما سبق " المدرسة العلمية أصبح اسمها مقرونا بمحاولة الإنسان وسعيه للتغلب على المشاكل، وذلك عن طريق استعمال: النظام والموضوعية والعقلانية، والاعتماد على هذه الأساليب يساعد كل إدارة على التخلص من الأحكام التعسفية والاستعاضة عنها بالقرارات اللاعلمية المدروسة... والقضاء على الخلافات المصطنعة واستبدالها بالانسجام في العمل والاستبعاد عن التصرفات الفردية الطائشة".³

هكذا كان الهدف من نظرية تايلور زيادة الطاقة الإنتاجية للعامل فاقترح عددا من المعايير المادية للاستفادة العقلانية والرشيدة من جهد العامل في علاقته مع وسائل الإنتاج.

وفي خضم ذلك وردت عديد من القيم التي يمكن تلمسها ضمن هذه النظرية وإن كان التصريح بها غير وارد ومنها: احترام الوقت، الإتيقان، الضبط.

ومنها برزت عديد من الأفعال التنظيمية كالإشراف الصارم، و الاتصال النازل الأمر، و التحفيز المادي، فكانت الصبغة العامة تأسيس لرؤية مادية مقصدها المنفعة أدواتها الصرامة و الضبط والعقلانية.

من بين الآثار المترتبة عن تطبيقات الإدارة العلمية بروز ضغوط العمل والصراع داخل التنظيم لأنها كانت تنظر للإنسان كآلة يفترض فيها المثالية والكفاءة الدائمة، كما أنها اعتبرت المؤسسة كنظام مغلق بعيد عن التفاعلات الخارجية، بالإضافة إلى طريقة ممارسة السلطة وطبيعة الاتصال، حيث تعتمد ممارسة السلطة على الخضوع المطلق دون نقاش من خلال الأمر والتوجيه والرقابة. كل ذلك أثار ردود أفعال عمالية مقاومة للنظرة الميكانيكية للأفراد بتشكيل التنظيمات غير الرسمية و النقابات العمالية وهذا ما عجل بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثانيا: إلتون مايو والنموذج العلائق -إنساني AL/Mayo (1880-1949):

كان مايو أستاذا في المنطق والفلسفة والأخلاق وقد التحق بجامعة هارفارد الأمريكية بدعوة من مؤسسة روكفلر ليقوم بعدد من التجارب العلمية التي بدأها سنة 1927 ، ولقد قام مايو بسلسلة من

¹ - ماتيسون إيفانسيش ، مرجع سابق، ص 24

² - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 140

³ - عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006 ، ص 11

الدراسات الإنسانية خلال تجاربه التي كانت بدايتها في أحد مصانع النسيج في فيلادلفيا حيث ركزت على دراسة ظاهرة زيادة معدل دوران العمل ومدى تأثير فترات الراحة على زيادة الإنتاج في المصنع¹.

التجارب اللاحقة في مصنع الهاوثورن بشركة وسترن إلكتريك كان لها الأثر البالغ في بلورة نظرية العلاقات الإنسانية حيث ونتيجة لتجاربه المبنية على التحكم في المتغيرات توصل إلى أن التنظيم هو نظام اجتماعي إنساني، وأن معدلات إنتاج العامل لا يرتبط بالدافع الاقتصادي فقط بل بمثيرات عديدة، وكانت تلك الدراسات تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية وظهورها في مجال الإدارة و التنظيم حيث أصبحت المنهل الأساسي لنشأة المداخل الإنسانية.

ولقد قدم مايو خلاصة أفكاره وتجاربه في سلسلة مؤلفاته التي نشرها وهي كتاب (المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية) سنة 1933 ، وكتاب (المشاكل الاجتماعية للمدينة الصناعية) سنة 1945 ، وكذلك كتاب (المشاكل السياسية في المجتمع الصناعي) سنة 1947.²

دراسات الهاوثورن توصلت إلى أنه " يمكن أن نفسر سلوك العمال و إنتاجيتهم المختلفة للقواعد والأوامر الإدارية لا في ضوء منطق الإنسان الاقتصادي ، بل على أساس (منطق العواطف) طالما أنه توجد معايير جماعية يمكن أن تتعارض مع منطق الإدارة"³

اللافت أن تجارب الهاوثورن لمايو وزملائه خاصة ديكسون و رثلسبرجر كانت " طريقة في البحث تحاكي العلوم الطبيعية محاولين التحكم بقدر الإمكان في المتغيرات شبيهة بالتجربة المخبرية"⁴.

ولقد صيغت التجارب بناء على محاولات لاكتشاف مواطن التأثير في السلوك التنظيمي كما أخذت تلك التجارب شكلا تراتبيا بحثيا في نفي أو إثبات الفرضيات المعطاة :

- أثر المتغيرات الفيزيائية في موقع العمل على إنتاجية العامل (الإضاءة، الحرارة، الرطوبة).
- البحث في أثر فترات الراحة على العمل.
- تأثير نمط الإشراف السائد داخل المصنع.
- تأثير نمط الحوافز على العمل.

¹ - قيس محمد العبيدي: التنظيم و النظريات و المبادئ ، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1997 ، ص 94

² - قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 94 - 95

³ - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص159

⁴ - مراد زعيمي، وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية ، الجزائر ، دار قرطبة، 2008 ، ص128

وبعد تلك التجارب التي ترمي لاكتشاف العلاقة بين إنتاجية العامل وبين الظروف المادية تبين عدم وجود علاقة واضحة وثابتة بين تلك المتغيرات و الإنتاجية، وأصبح التشكيك في صحة فروض النظرية الكلاسيكية وخاصة الإدارة العلمية، وصار لزاما البحث في فروض جديدة تضمنت "التغير في الموقف الاجتماعي للعمال، - التغير في مستوى رضائهم النفسي عن العمل، -أنماط التفاعل الاجتماعي الجديدة بين العمال بعضهم بعضا، وبينهم وبين الباحثين وممثلي الإدارة"¹.

بعد تلك التجارب تبينت أهمية العوامل الاجتماعية، كما تحول النظر إلى التنظيم بصفته نظاما اجتماعيا، ومن هنا بدأت انطلاقة جديدة ظهرت فيها نظرية العلاقات الإنسانية، وشكل جديد طور نظرية التنظيم. وتجدر الإشارة إلى أهمية تجارب الهاوثورن و التي تجلت فيما يلي:²

- دراسات الهاوثورن الأولى من نوعها في بيئة تنظيمية مؤسسية.
- تبرز أهمية تلك التجارب في اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الصناعي.
- تحدي المفهوم الخاص (للهراركية) التنظيمية وفق نظرية الإدارة العلمية مع تصور جديد للمصنع كتنظيم اجتماعي.
- تعد دراسات الهاوثورن الأولى من نوعها من حيث نوعية البحث الهادف إلى تغيير الممارسات الإدارية محاولة لتغيير تلك الانعزالية واستبدال نمط الاتصال الرأسي.
- تبرز أهمية تجارب الهاوثورن في أنها أصبحت قاعدة لعدد من الدراسات في علم الاجتماع وعلم النفس التنظيمي ، وغيرها وما يتعلق من دراسات حول الجماعة.

نظرية العلاقات الإنسانية قد توصلت بعد ذلك إلى نتائج مهمة والتي ستوضح لاحقا وأهمها تحديدها "لعديد من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وهي : القيادة ، الاتصالات، المشاركة، حيث تلعب دورا مهما في تحديد شكل ومضمون سلوك الأفراد وتؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم للأعمال"³.

والمتمعن في هذه المتغيرات يجدها في ارتباط شديد ببعض، فالاتصالات تعتبر الرابط الرئيسي بين الأفراد و الجماعات التي تسهم في خلق التعاون وتوجيه التفاعل لتوحيد الأهداف، و النظرية تنبه إلى أهمية هذه العملية وضرورة كفاءتها وتدفعها بين أجزاء التنظيم في شكل رسمي وغير رسمي، كما أن

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 102

² - اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ص 91 - 92

³ - قيس محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 96

القيادة الديمقراطية لها دور كبير في فعالية الاتصال، ولها دور أيضا في توفير مناخ يسمح بمشاركة الجماعات وإبداء الرأي.

هذه المتغيرات إضافة للتحفيز ستكون من المحطات المرتبطة بإشكالية الدراسة.

مما أخذ عن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم تغفل تماما عن أهمية التنظيم الرسمي، كما ركزت على فكرة الانسجام والتكامل حيث اعتبرت جماعة العمل متماثلة، بالإضافة إلى أنها أغفلت الحافز المادي للأفراد وفكرة الصراع التنظيمي.

ثالثا: المدخل البنائي الوظيفي (التوازي):

يرجع جذوره للفكر الوضعي، أي منذ بداية القرن التاسع عشر، رغم أن بعض الباحثين يذهبون إلى أكثر من ذلك تاريخيا حيث يرجعونه إلى أفكار أرسطو وأفلاطون ومن ثم ابن خلدون، فالمماثلات بين المجتمع والكائنات العضوية قديمة قدم التفكير الاجتماعي فقد تحدث أفلاطون عن العناصر الثلاثة للمجتمع، وهي التفكير أو العقل، والشعور أو الروح والشهوة، وكل منها تمثل طبقة اجتماعية خاصة، وقد انتشرت المماثلة العضوية في الفكر السابق على أوجيست كونت، وليس غريبا أن تظهر مبكرا في تاريخ علم الاجتماع، فالصورة الرئيسية لهذه المماثلة هي تطور مفهومي "البناء" و"الوظيفة" اللذين ظهرا عند هيربرت سبنسر واستخدمهما دوركايم، ثم تطورا أساسا في أعمال الأنثربولوجيين البريطانيين ذوي التوجه الاجتماعي من أمثال مالمينوفسكي ورادكليف براون.¹

إن فكرتي البناء والوظيفة قد ظهرتا مبكرتين في علم الاجتماع، حيث برز تصور المجتمع كوحدة مكونة من عناصر مختلفة متماسكة مع بعضها البعض، والنظام الاجتماعي مرتبط بالنظم الأخرى في المجتمع، حيث تتكامل أجزاء النسق في كيان كلي واحد، في اعتماد متبادل، ولا يمكن فهم أي جزء أو نسق فرعي دون معرفة علاقته بالكل، فعندما يحدث أي تغيير في أجزاء أو مكونات الأنساق الفرعية سوف يؤدي بالضرورة إلى حدوث تغيرات في بقية الأجزاء، إضافة إلى أن هذا الاتجاه لا يكتفي بفهم الأجزاء وإنما يتعدى ذلك إلى دراسة وفهم العلاقات القائمة بين الأجزاء.

¹ - ياس خضير البياتي: النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية وروادها، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 2002، ص 107

بروز النظريات البنائية الوظيفية فعليا "كاستجابة منطقية ورد فعل حتمي لشبوع ورواج النظريات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم ونظريات البعد الواحد، لأنها عجزت عن معالجة المشكلات التنظيمية القائمة في التنظيمات الرأسمالية في ذلك الوقت".¹

ومع أن النموذج الوظيفي كان له جذوره التاريخية وأن بروزها جاء نتيجة عجز نمط آخر من النظريات إلا أنه "ما كان يدفع البنائيين الوظيفيين للقيام بالتنظير في مجال التنظيمات هو في اعتقادهم الوصول إلى حلول للمشكلات التنظيمية من جهة، وهذا ما تم التعبير عنه بصراحة ولكن الهدف المخفي هو المحافظة على التنظيمات وتدعيم موقفها واستمرارها واستقرارها، لأن هدفهم الأسمى هو الإبقاء على النظام الرأسمالي بكل منظومته القيمية وحمولاته الأيديولوجية ومنعه من التداعي والانهيال"²

الحديث عن هذا المنظور أو المدخل ضروري لما أضافه لنظرية التنظيم من إسهامات عديدة من العلماء من أمثال: بارسونز، ميرتون، جولدنر، سيلزنيك وغيرهم.

والمدخل التوازني كباقي المداخل السابقة يتضمن بدوره مقولات أساسية ومرتكزات منها:

- البناء الاجتماعي يتكون من مجموعة أنظمة مترابطة بعضها ببعض بنائيا ووظيفيا.
- تكون النسق من مجموعة أنماط.
- لكل نظام نسق أو نمط حاجات اجتماعية تعكس وظائفه، ومن خلالها تحدد تكامله.
- تأكيده على التوازن الاجتماعي.
- يدرس الكل للوصول إلى الأجزاء.³

الحديث عن المدخل التوازني إذن موسع ولاستنباطه أكثر ندرج في هذه الدراسة نمودجا مركزيا فيه ألا وهو النموذج البارسونزي، لاتصاله الوثيق بإشكالية الدراسة:

النموذج البارسونزي:

اختيار هذا النموذج ضمن نظريات التنظيم له مسوغات منها:

- يعد باسونز من أهم المنظرين في الاتجاه البنائي الوظيفي.

¹ - رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، 2006، ص155

² - رايح كعباش، مرجع سابق، ص155

³ - ياس خضير البياتي، مرجع سابق، ص124

- اعتبار نظريته من المحاولات الطموحة لإقامة نظرية اجتماعية شمولية.

- هيمنة أعمال بارسونز على النظرية الاجتماعية لعدة عقود.

ولد بارسونز (1902-1979) في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية ، درس علم الأحياء، كما تعرف على النزعة الوظيفية في الأنثروبولوجيا أثناء دراسته في مدرسة الاقتصاد العليا بجامعة لندن، وتأثر بفكر فيبر أثناء دراسته في جامعة هارفرد، وعاش سنوات الكساد الاقتصادي وسنوات الازدهار والرخاء في المجتمع الصناعي ، وكانت أهم أعماله " بناء الفعل الاجتماعي " 1937 "النسق الاجتماعي " 1951 و "نحو نظرية عامة في الفعل 1951 " و "أنساق المجتمعات الحديثة" عام 1971.¹

إضافة إلى العديد من المقالات و الدراسات المتعلقة بالأسرة، المهن، التدرج الاجتماعي، الحركات السياسية،...

ولقد أثار بارسونز ثورة علمية نظرية من خلال تطوير إطار تصوري مقابل للنزعة الامبريقية التي كانت تسيطر على علم الاجتماع الأمريكي، حيث "يستطيع المتتبع لأعمال بارسونز أن يكشف عن الهدف الأساسي أو المحور الذي تدور حوله هذه الأعمال هو: "تفسير النظام الاجتماعي العام " ولم يكن بارسونز في سعيه من أجل صياغة هذا التفسير باحثًا حقلًا يجمع البيانات ويحاول أن يستخلص منها قضايا عامة، وإنما كانت مهمته هي التنظير والتأويل وصياغة المفاهيم وتنظيم الأفكار السابقة والتأليف والتركيب"²

ولأنه مهتم بإيجاد رؤية شمولية للواقع الاجتماعي نعت نفسه بأنه " مريض بالتنظير " اهتمامه بالتنظير كنقطة إيجابية لم يرفع عنه بعض السلبيات حيث بين روشيه في كتابه علم الاجتماع الأمريكي أن أسلوب بارسونز يتسم بالصعوبة ومستوى كبير من التعميم و التجريد.

كما أن الفن جولدنر في كتابه الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي قد أكد على أن نظرية بارسونز هي استجابة لوضعية سائدة ، وإذا كانت قد جاءت فترة لتثبيت الرأسمالية - كما قيل سابقا - فهي بشكل أعمق فلسفة مجابهة لفلسفة أخرى وهي الماركسية وهو في ذلك يقول: " يحتاج فهم الدلالة الثقافية الكاملة لتنظير بارسونز إلى ضرورة أن ننظر إليه بوصفه في جانب منه استجابة أمريكية للماركسية .وإذا كانت بديلا أمريكيا للماركسية لكونها قد استطاعت من خلال جرأتها العقلية وجديتها أن تجذب اهتمام كثير من المفكرين الشباب الذين كانوا تحت ضغط ضرورة الاستجابة للماركسية ، لقد

¹ - ياس خضير البياتي، مرجع سابق، ص124

² - محمد علي محمد: تاريخ علم الاجتماع، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2005 ، ص367

منحتهم نظرية بارسونز منظورا لأزمة مجتمعهم يساعدهم على الانفصال عن المجتمع بدون رفضه أو التحالف مع معارضيه¹ ومع ذلك تبقى رؤية بارسونز من الرؤى الموسعة التي انتقلت من تصورات سابقة مثل ماكس فيبر، دوركايم، باريتو، سعيا لتمحيص منهجي جديد سعيا لأن تصبح نظرية عامة للسلوك البشري في مجالات مختلفة، حيث يقول نيكولا تيماشيف N-Timasheff في هذا الصدد: " لقد ظل بارسونز يؤكد لسنوات طويلة، وباستمرار ضرورة وضع نظرية منهجية عامة للسلوك البشري، وهو يعتبر وضع نظرية مجردة دليلا أساسيا على نضوج أي علم من العلوم ، ذلك أن مثل هذه الأهداف تتطلب إطارا مرجعيا عاما مثل المكان الثلاثي الأبعاد، و القوة في الميكانيكا وتستدعي منا فهم بناء النسق النظري في حد ذاته"²

هذا وقد استعان بارسونز كغيره من العلماء بمنهجية ترتبط بالمماثلة العضوية حيث أن "فكرة النسق أو النظام تزودنا بالاستعارة الأساسية في نظرية بارسونز، وهي المماثلة التي يقيّمها بين النسق الاجتماعي والكائن العضوي، وهو لا يكتفي باستخدام هذه المماثلة على أنها تشبيه مبسط، إذ لا يتوقف عند القول إن الحياة الاجتماعية تشبه الكائن الحي، بل يقول إن الحياة الاجتماعية هي كائن حي من نوع خاص"³

إن النسق الفكري لبارسونز نسق متشعب ومترابط، أسس من خلاله العديد من الأبعاد الاجتماعية، ما يهمنها منها هو رؤيته للتنظيم حيث " اتضحت أفكاره في دراسة التنظيمات من خلال المساهمة التي قدمها في مقالة له بعنوان " مقترحات لأجل منظور سوسيولوجي لنظرية التنظيمات، حيث اعتبر بارسونز التنظيم نسقا مفتوحا، وبذلك عالج التنظيم والبيئة على أنها مسلماتان وبعد ذلك درس الأساليب التي وفقها يتكيف التنظيم مع البيئة، وأن البناء الاجتماعي هو الذي يسهل دراسة وفهم التنظيم".⁴

وفي إطار رؤيته الشمولية حول النسق الاجتماعي يعتبر بارسونز " التنظيمات ميدانا حيويا يمكن فيه اختبار النظرية السوسيولوجية العامة إذ أنها تكشف عن مواجهتها للمشكلات الثلاث التي ينطوي عليها كل نسق اجتماعي فهي أولا تشتمل على وحدات فرعية كالأفراد الأقسام، الوظائف، الجماعات

¹ - ألفن جولدنر: الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي، ترجمة وتقديم ، علي ليلة ، القاهرة ، المجلس الأعلى للثقافة ، 2004 ، ص294

² - محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم ، المرجع السابق ، ص215

³ - إيان كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة محمد حسين غلوم، مجلة عالم المعرفة، الكويت، العدد 244، 1999 ،

ص67

⁴ - راجع كعباش، مرجع سابق، ص158

المهنية، كما أنها في الوقت ذاته أنساق فرعية بالنسبة لأنساق اجتماعية أخرى أكثر شمولاً مثل النسق التربوي والاقتصادي".¹

من هنا كان اهتمام بارسونز بارزا بالتنظيم كموقع استراتيجي ملائم لتطبيق نظريته على اعتبار أن التنظيم هو مجتمع مصغر، وهو نسق فرعي يرتبط بأنساق أخرى و يتداخل معها كما يرتبط بالنسق الأكبر ألا وهو المجتمع.

ومع أن الأنساق الفرعية تتداخل وتتساند وتتكامل إلا أن لها مستوى من الاستقلال النسبي، فانتقال التحليل مثلاً من المستوى الفردي إلى الجماعي، ينقل إلى ظواهر جديدة قد يصعب تفسيرها على المستوى الفردي، وهكذا كلما كان النسق أكبر كلما كانت هناك ظواهر أشد تعقيداً وتداخلاً، ولقد عبر بارسونز عن هذا الاتجاه في عبارة واضحة حيث قال: "طالما أنني انطلقت من مسلمة عامة هي أن التنظيم نسق اجتماعي فإن علي بعد ذلك أن أدرس التنظيم بوصفه نسقا تتوافر فيه كل الخصائص التي يجب أن تتوافر في أي نسق اجتماعي ويترتب على ذلك دراسة هذا التنظيم بوصفه أيضاً نسقا فرعياً".²

وتحليلاً لنظرية بارسونز داخل التنظيم يتحدث بارسونز عن رؤية خاصة للفعل الاجتماعي أين أدرك بارسونز أهميته كمدخل أساسي في علم الاجتماع، وكانت دراسته تصب حول تحليل هذا الفعل وموجهاته ولقد حلل بارسونز النسق التنظيمي من وجهة نظرية نظامية ثقافية، ونقطة الانطلاق في تحليله هي القيم والطابع النظامي الذي تتخذه في سياق أداء الوظائف، ومن الملاحظ أن القيم التنظيمية، التي يجب أن تتسق مع قيم المجتمع بصفة عامة هي التي تمنح أهداف التنظيم الشرعية، وذلك بتأكيد إسهام النسق في الوفاء بالمتطلبات الوظيفية للنسق، وهذه الشرعية تساعد التنظيم في إعطاء أولوية لأهدافه العامة، فوق أهداف الأنساق الفرعية المختلفة، كما تمنحه المكانة المناسبة في المجتمع".³

وإضافة لاهتمام بارسونز بالفعل والقيم ، ميز في التنظيم بين ثلاثة مستويات أساسية وهي:

المستوى الفني: ويختص بترتيب وتنسيق الإجراءات التنظيمية وما ينجم عنها من نشاطات.

المستوى الإداري: يختص بتسيير التنظيم الداخلي وتزويد المستوى الفني بما يحتاجه من المواد الخام.

المستوى النظامي: يركز على ضمان قيام التماسك والانسجام بين التنظيم والمجتمع ككل.⁴

¹ - محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم ، مرجع سابق، ص215

² - السيد الحسيني : مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة ، دون دار نشر ولا بلد نشر، 1992، ص102 - 103

³ - محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق ، ص217

⁴ - راجع كعباش ، مرجع سابق، ص 161 - 162

إضافة إلى ذلك فإن بارسونز قد أبرز ثلاثة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على النسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء وهي: اثنان منهما ذو طابع آلي وهي المواءمة وتحقيق الأهداف ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته ، أما المطلبان الآخران فهما التكامل والكمون، ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات ، وأن يضمن لها التحقيق إذا ما أراد تحقيق وظائفه.¹

هذه التفريعات النظرية للنموذج البارسونزي في التنظيم ما هي إلا إشارات جزئية لأعماله، ومع أنه كان شديد البحث عن رؤية شمولية تبحث في التوازن إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت له هي:

- الإطار الذي قدمه بارسونز تضمن تصورات قد بلغت حدا من التجريد يصعب معه الوصول إلى قضايا يمكن تطويعها للبحث الامبريقي واشتقاق فروض منها²

- اهتمام بارسونز بالتوازن في الأنساق جعله يغفل عن تناول مفهومي الصراع التنظيمي بين الإدارة و العمال لوجود مصالح مختلفة.

- اختصارا أشار هوايت F- Whyte إلى ثلاثة مآخذ أساسية في تفسير بارسونز للتنظيمات: فقد رأى أن بارسونز اهتم بالعلاقات الحدية أي العلاقات بين التنظيم والمجتمع، ولم يول اهتماما كبيرا بالسلوك داخل التنظيم، كما اعتبر أن مفاهيم بارسونز لا ترتبط بالشواهد التي يمكن ملاحظتها.³

هذه أمثلة نقدية لما تم عرضه من نموذج بارسونز، ولأن النموذج المعطى يقع ضمن سياق عام هو المدخل التوازني أو البنائي الوظيفي تستعرض الدراسة بعضا من المآخذ على هذا المدخل في نقاط هي:

- رغم أن البنائية الوظيفية تبدو كنظرية تؤمن بالتطور، إلا أنها تميل حسب العلماء إلى الجمود و الاستاتيكية لعدم إيمانها بعملية التغير الاجتماعي

- أغفل المدخل المقدمات الجوهرية التي أدت إلى وجود النظام الاجتماعي حيث تركت ذلك بدون تفسير.

- هذا المدخل يتميز بالغموض والانفصال عن الواقع والنزعة المحافظة، وذلك من خلال عدم إيمانها بالتغير الاجتماعي، بقصد إبقاء الوضع الراهن كما هو.

¹ - السيد الحسيني، مرجع السابق ، ص100

² - السيد الحسيني ، مرجع سابق، ص105

³ - رابح كعباش ، مرجع سابق، ص 166 - 167

- محاولة نفي الصراع الاجتماعي وخاصة الصراع الطبقي وما يترتب عليه من آثار ومضامين اجتماعية وثقافية على الفرد والمجتمع، حيث التزمت بنظرة التكامل والاستقرار.¹
- الانتقاد الأهم هو أن هذا المدخل ينطوي على تبرير أيديولوجي للوضع القائم في تلك الفترة.

هذه أهم المداخل النظرية التي تتصل بالدراسة مباشرة وهي غير منفصلة عن أبعاد الإشكالية، واللافت أن كل المداخل بما تتضمنه من نظريات و تناولات تحوي فروضا أساسية، تعبر عن ميل قيمي، يجعل كل مدخل يختلف عن الآخر ويتميز عنه ميل للعقلانية، ميل للإنسانية و ميل للتوازن، واستعراض هذه المداخل المراد منه التأكيد على أن للفعل داخل التنظيم عديد من البدائل التي يعد تبنيها تعبيراً عن قيم مدخل من المداخل السابقة.

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر.

أولاً: أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية²

1- الضغوط الإيجابية

هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح.

أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية و أداء المورد البشري، و كذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية و جودة الإنتاج.

2- الضغوط السلبية

¹ - ياس خضير البياتي ، مرجع سابق ، ص133
² - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ، ص: 595 نقلاً عن: أحمد محسن الخضير: الضغوط الإدارية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991 ، ص: 68

هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمؤسسة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضا في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وكذا حوادث العمل و التسرب الوظيفي...الخ.

ثانيا: أنواع ضغوط العمل وفق معيار الشدة

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة¹

1- الضغوط البسيطة

هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه.

2- الضغوط المتوسطة

هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه...الخ.

3- الضغوط الشديدة

هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل. فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز عن العائلة...الخ.

ثالثا: أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر

هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل. ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري²

1- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية

1 - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق ، ص: 307

2 - مرجع نفسه، ص: 308

هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء...الخ.

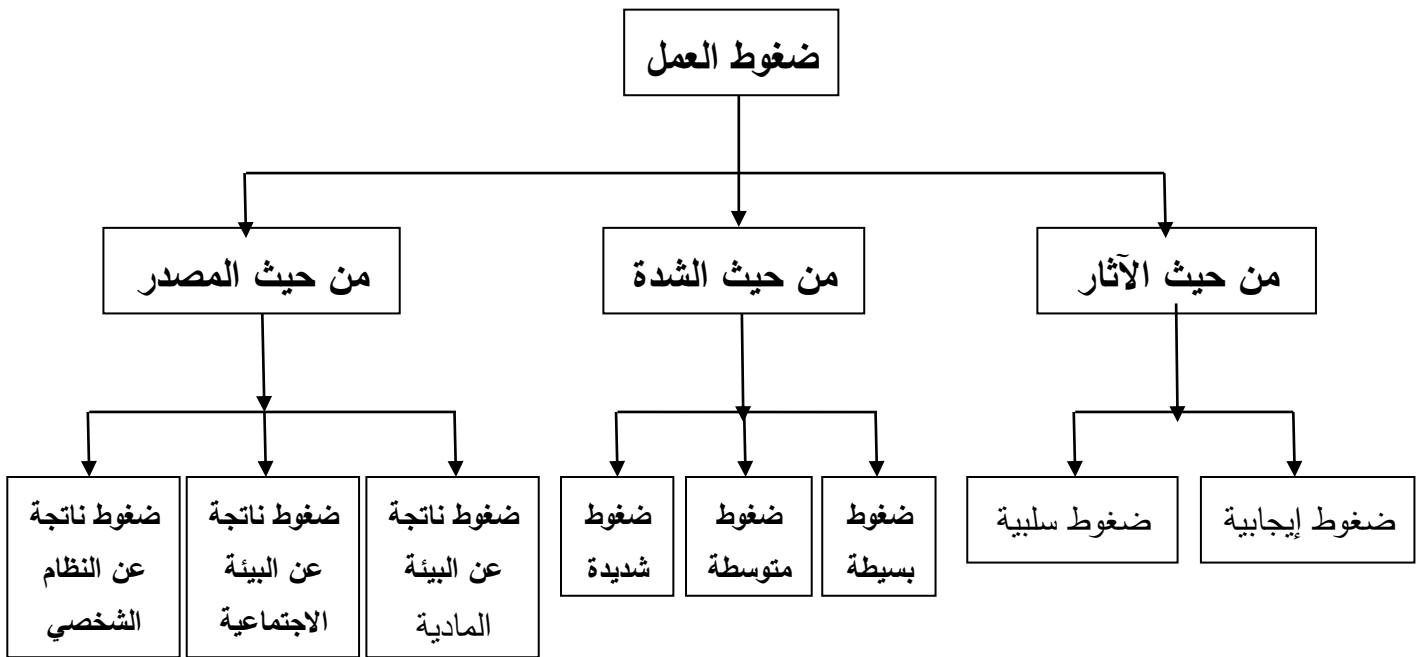
2- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية

هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد و/أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر...الخ.

3- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري

هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق و الديانة...الخ. والشكل التالي يلخص أنواع ضغوط العمل السابقة الذكر:

الشكل رقم: (2) أنواع ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على فاروق عبد فليته، مرجع سبق ذكره، ص: 306 - 308

مما تقدم ذكره في هذا المطلب، يتضح لنا أن لضغوط العمل أنواع متعددة ومختلفة بتعدد واختلاف المعايير التي تم الرجوع إليها في التصنيف، ومعرفة المورد البشري والمؤسسة لهذه الأنواع يفيدهما كثيرا في وضع الأساليب المناسبة والفعالة للتعامل مع كل نوع من ضغوط العمل.

المطلب الرابع: مراحل ردود الفعل اتجاه ضغوط العمل

تمر عملية التعرض لضغوط العمل بثلاث مراحل رئيسية هي مرحلة الإنذار المبكر، مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك.

أولاً: مرحلة الإنذار المبكر (حركة المنبه)

هي المرحلة التي يشعر فيها المورد البشري بقرب أو وجود الخطر، وهذا بعد تعرضه لمجموعة من المثبرات الداخلية و/أو الخارجية، حيث تقوم الغدد الصماء بإفراز هرمونات يترتب عليها بعض المظاهر مثل سرعة خفقان القلب، زيادة معدل التنفس...الخ¹

ثانياً: مرحلة المقاومة

عقب الصدمة الأولى ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الثانية، وهي مرحلة المقاومة، أي يقوم المورد البشري بسلوكيات دفاعية، وهذا من خلال مهاجمته لمصادر الضغط الداخلية و/أو الخارجية، أو التعامل والتكيف معها بهدوء، أو تجاهل وجود هذه المصادر، فإذا نجحت هذه الممارسات الدفاعية في التقليل من الشعور بالضغط، تكون هذه المرحلة هي الأخيرة، أما إذا فشلت هذه الممارسات ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الموالية وهي مرحلة الإنهاك.²

ثالثاً: مرحلة الإنهاك

تحدث هذه المرحلة عندما يتعرض المورد البشري للضغوط لفترة زمنية طويلة وبصفة مستمرة ومتكررة، حيث يصاب على إثرها بالإنهاك نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، وتظهر عليه بعض المظاهر مثل التفكير في ترك العمل، انخفاض كبير في الدافعية و في معدلات الأداء...الخ.³

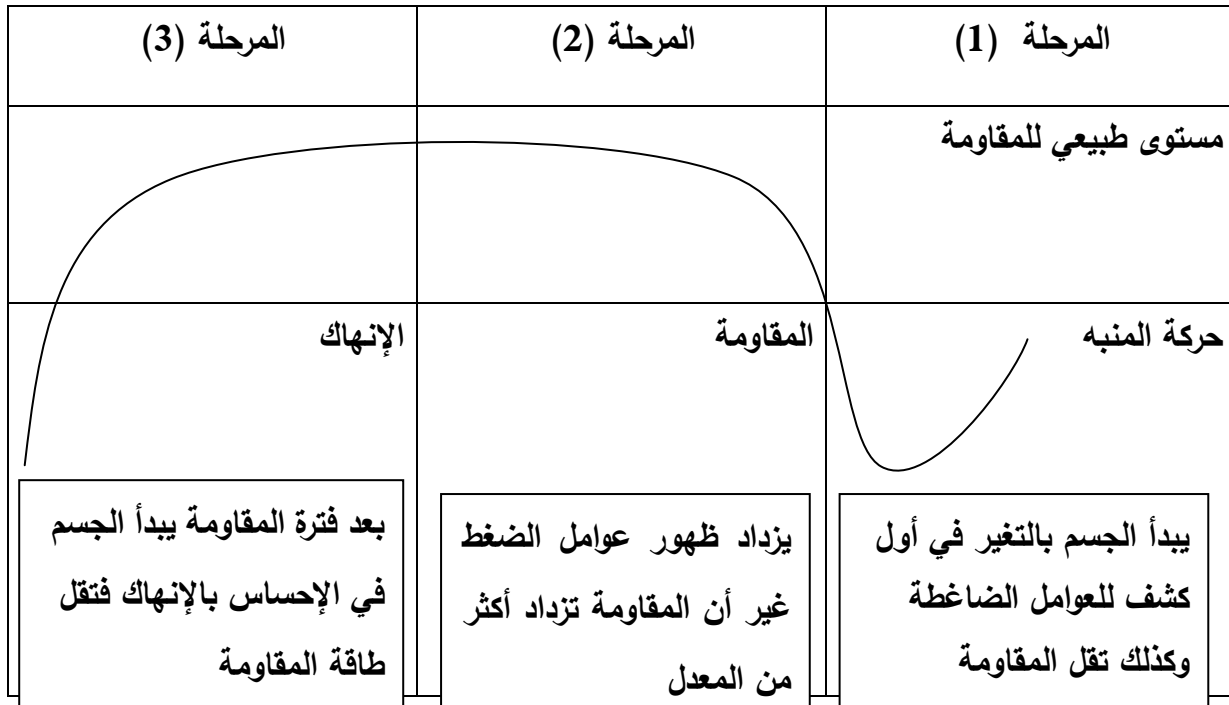
والشكل التالي يلخص المراحل السابقة الذكر:

1 - محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق ، ص: 44

2 - محمد القاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 ، ص: 288

3 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص: 45

الشكل رقم : (3) مراحل ضغوط العمل عند سيلاي



المصدر :صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص: 309

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب، يتبين لنا مدى أهمية تتبع ضغوط العمل في مراحلها الأولى (المرحلة الأولى و الثانية)، لما له من دور كبير في حماية المورد البشري صحيا والمؤسسة ماليا.

مما سبق ذكره في هذا المبحث، يمكن القول أن ضغوط العمل عبارة عن تجربة ذاتية يمر بها المورد البشري إثر تعرضه لمثيرات بيئية أو شخصية، يترتب عليها ردود أفعال نفسية أو فسيولوجية أو سلوكية تدفعه لانحراف سلبي أو إيجابي. وتتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل، كما تتعدد أنواع الضغوط بتعدد المعايير التي تستخدم في التصنيف، فنجد الضغط الإيجابي والضغط السلبي، الضغط المتوسط والضغط البسيط و الضغط الشديد...الخ، وتمر ردود فعل المورد البشري اتجاه ضغوط العمل بثلاث مراحل رئيسية هي مرحلة الإنذار، مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك.

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل و نماذج تفسيرها

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين و الكتاب حول مصادر محددة لضغوط العمل، لا فيما يتعلق بالفئات التي يمكن أن تصنف وفقها تلك المصادر، ولا ما تتضمنه من عوامل مسببة لضغوط العمل.

فهناك من يرى أن هذه الأخيرة مصدرها البيئة الخارجية للمؤسسة، في حين يرى آخرون أن مصدرها المورد البشري نفسه¹ وباعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها وتتأثر معها الموارد البشرية فإن التصنيف الأقرب إلى الواقع و الأكثر موضوعية هو ذلك التصنيف الذي يأخذ المصادر الثلاثة معا، أي المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، والمصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والمصادر المرتبطة بالمورد البشري، ونفس القول ينطبق على النماذج المفسرة لضغوط العمل، فقد تعددت وتتنوع آراء الباحثين في تفسيرها، فكل باحث نظر لضغوط العمل من زاوية معينة و بنى عليها تفسيراته.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة

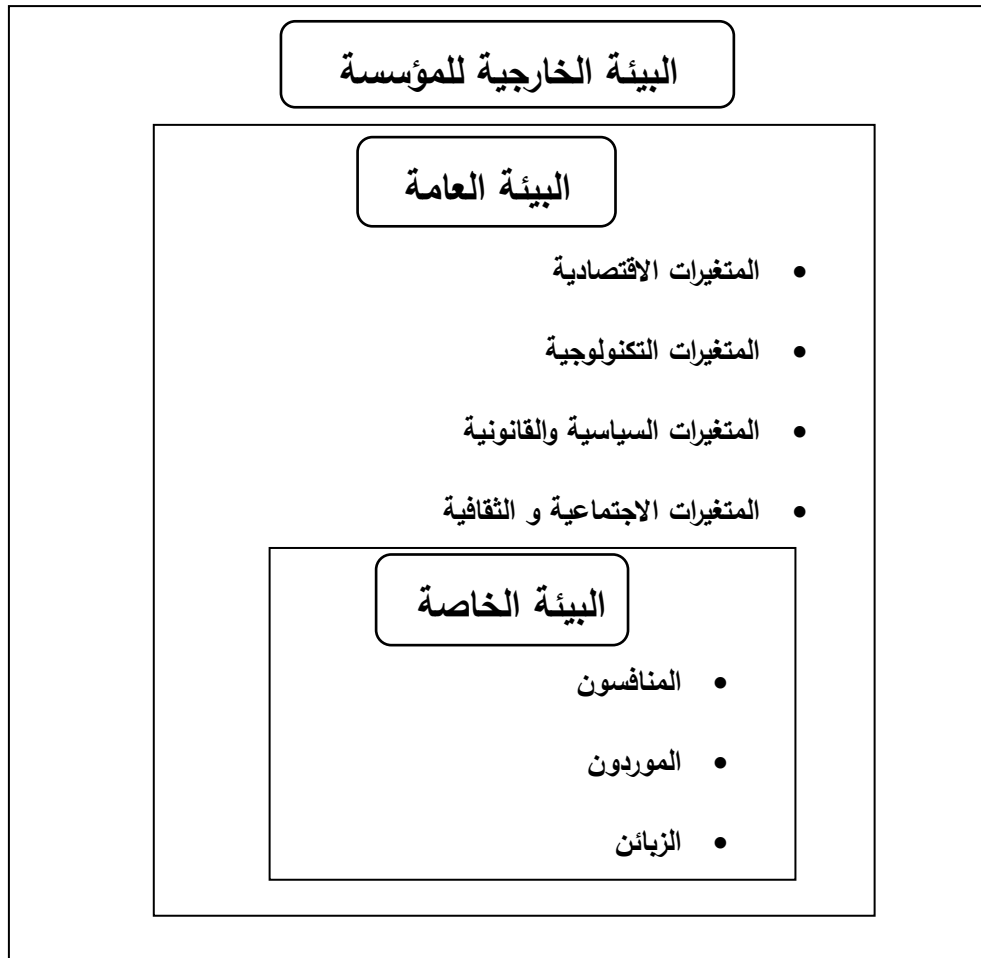
تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، ويقصد بالعوامل تلك المتغيرات العامة (متغيرات اقتصادية، متغيرات تكنولوجية...الخ) و المتغيرات الخاصة (المنافسون، الموردون...الخ)²

وتعتبر البيئة الخارجية للمؤسسة بشقيها العام والخاص مصدرا مهما لضغوط العمل، والشكل التالي يوضح أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة:

1 - محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص: 214

2 - الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05 ، جامعة باتنة، الجزائر، 2007 ، ص39

الشكل رقم: (4) أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية:

مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص: 150

وفيما يلي شرح لأهم العوامل التي تقع تحت المصادر البيئية العامة والخاصة، والتي تعتبر كأسباب لضغوط العمل.

أولاً: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة العامة للمؤسسة

تتمثل البيئة العامة للمؤسسة في تلك المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، القانونية

الاجتماعية والثقافية...الخ، التي تؤثر بشكل غير مباشر في نشاط المؤسسة¹. تلك المتغيرات يمكن أن تكون سببا مهما لضغوط العمل، وهذا ما سنحاول توضيحه في السطور التالية:

1 - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص: 109

1- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاقتصادية

يمكن أن تؤدي الحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد، وكذا مستويات التضخم وسياسات الانفتاح الاقتصادي، إلى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل، ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف على الوظائف نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسات، وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد في حالة الانتعاش حيث ينتاب المدراء درجة عالية من القلق والخوف بشأن اتخاذ القرار الصحيح المتعلق بالفرص والبدائل الاستثمارية المتاحة¹.

وبالمثل قد يؤدي التضخم إلى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل، حيث أن ارتفاع المستوى العام للأسعار من شأنه أن يمتص القدرة الشرائية للموارد البشرية ويجعلها عاجزة عن مقابلة متطلبات الحياة المتزايدة، وكذلك قد تكون سياسات الانفتاح الاقتصادي سببا مهما لضغوط العمل، حيث أنه غالبا ما يصاحب ذلك الانفتاح خصوصية للمؤسسات، الشيء الذي يضع الموارد البشرية في مصير مجهول أمام الإدارة الجديدة.

2- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات التكنولوجية

تعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في ميدان المنافسة، حيث تعطي للمؤسسة إمكانية كبيرة في زيادة إنتاجها وتخفيض تكاليفها دون المساس بجودة المنتجات،² وفي المقابل تزيد هذه التكنولوجيا من ضغوط العمل الواقعة على الموارد البشرية، إذ تشير كثير من الدراسات إلى أن إدخال الحاسب الآلي في العمل - باعتباره إحدى صور التكنولوجيا العالية - وبالرغم من الفوائد التي أتى بها (سرعة وجودة في الأداء) إلا أنه زاد من عبء العمل كفيًا، نظرا لأنه يتطلب قدرات ذهنية عالية ويقظة مستمرة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الحاسب الآلي، سواء تلك التطورات الحاصلة في البرمجيات software أو العتاد hardware. كما أكدت الدراسات أن إدخال الحاسبات الآلية زاد من شعور الموارد البشرية بالعزلة الاجتماعية داخل العمل، إذ أن العمل أمام الحاسبات الآلية يتطلب تركيز عالي وانعزال لساعات طويلة أمامها، وهو ما يؤدي إلى نقص فرص التفاعل مع الزملاء في العمل³.

1 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 522

2 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 257

3 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص 242-243

3- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات السياسية و القانونية

يمكن للمتغيرات السياسية أن تكون سببا مهما لضغوط العمل، حيث تتزايد الضغوط الواقعة على مدراء المؤسسات خلال فترة الانتخابات، نظرا للغموض الذي يكتنف سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم (غموض حول السياسات الضريبية، غموض حول موقف القادة الجدد من الاستثمارات الأجنبية... إلخ).¹ وكذلك فإن المتغيرات القانونية يمكن أن تكون سببا في إحداث الضغوط، مثال ذلك القوانين المرتبطة بالبيئة والقوانين الخاصة بحماية الموارد البشرية والمستهلكين. إذ نادرا ما تقوم المؤسسة بأداء عمل معين دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها و يعيق حركتها.²

4- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تعتبر المتغيرات الاجتماعية والثقافية من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ومن بين أهم الجوانب المسببة للضغوط والتي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية والثقافية نجد تزايد دور المرأة في المجتمع ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد وزيادة أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. لقد أدى خروج المرأة للعمل إلى جانب الرجل زيادة في مستويات الضغوط الواقعة عليهما، نتيجة تداخل الأدوار التي يؤديانها في حياتهما العملية والأسرية،³ و بالمثل فإن زيادة عدد المتعلمين وارتفاع المستوى الثقافي لهم أدى إلى زيادة توقعاتهم عن ظروف وشروط العمل، وهو ما زاد من حجم الضغوط الواقعة على المدراء،⁴ وأخيرا فإنه مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وجد المدراء أنفسهم مطالبين بتعظيم مصالح كل الأطراف المؤثرة على المؤسسة، وهو ما يعتبر أمرا صعبا إن لم نقل مستحيلا نظرا لأن تعظيم مصالح أطراف معينة قد يؤدي إلى التقليل من مصالح أطراف أخرى، وهو ما ولد شعورا كبيرا بالضغط لمختلف الموارد البشرية في المؤسسة وعلى الوجه الخصوص المدراء⁵

والشكل التالي يوضح أهم الأطراف المؤثرة وذات المصالح المختلفة مع المؤسسة:

1 - أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص: 183

2 - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص: 76

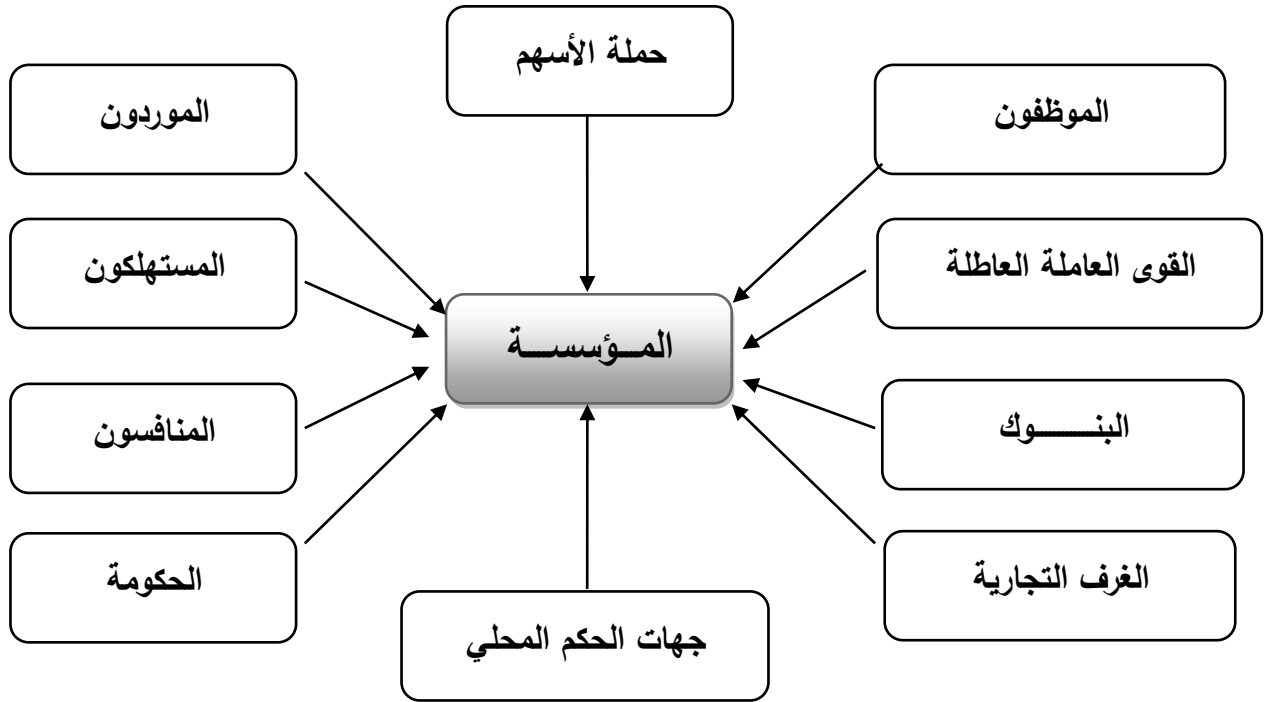
3 - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع نفسه، ص ص: 69 - 71

4 - روبرت بتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص ص: 12 - .

122

5 - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص: 72

الشكل رقم : (5) أهم الأطراف المؤثرة وذات المصالح المختلفة مع المؤسسة



المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص 72

تتوقع الأطراف التي يوضحها الشكل السابق ما يلي:

- يتوقع حملة الأسهم أن يكون هناك ارتفاع في قيمة الأسهم والأرباح؛
- ينتظر الموظفون أجورا مرتفعة، أمان وظيفي، وفي المقابل تنتظر المؤسسة منهم مجهودات أكبر؛
- ينتظر الموردون من المؤسسة سرعة الدفع ، استمرارية الشراء؛
- تنتظر البنوك من المؤسسة الالتزام بينود العقد؛
- ينتظر المستهلكون سعرا جيدا، جودة عالية، سلع وخدمات متوفرة؛
- تنتظر الغرف التجارية تعاون كبير من طرف المؤسسة ومشاركة منتظمة في برامج وندوات الغرف التجارية؛
- ينتظر المنافسون من المؤسسة المنافسة المشروعة والعادلة؛
- تنتظر الحكومة من المؤسسة التزام أكبر بالقوانين والتعليمات؛
- تنتظر القوى العاملة العاطلة فرص عمل في المؤسسة؛

ثانيا: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخاصة للمؤسسة

تتمثل البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة في تلك العناصر أو المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على عمليات المؤسسة، والتي يجب عليها أخذها بعين الاعتبار¹ ومن بين أهم عناصر البيئة الخاصة التي يمكن أن تكون سببا مهما لضغوط العمل نجد المنافسين الموردين والمستهلكين.

1- ضغوط العمل الناجمة عن المنافسين

يمكن تعريف المنافسون بصورة عامة على أنهم " جميع المنظمات التي تتنافس في ما بينها في الحصول على الموارد، وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك، العمالة، الموارد المالية...الخ² " لقد خلفت المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات درجة عالية من الضغوط غلبت على يوميات الموارد البشرية، حيث وجدت نفسها مجبرة وباستمرار على التحلي باليقظة التامة اتجاه المنافسين، وهذا لمواجهة أي قرار صادر عنهم يمكن أن يكون له أثر سلبي على الموقع التنافسي لمؤسساتها، وهذا من خلال الجمع المستمر لمختلف البيانات المتعلقة بالمنافسين وتحليلها وتبويبها للحصول في الأخير على معلومات يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

هذه الأخيرة وباعتبارها تؤثر بشكل كبير على الموقع التنافسي للمؤسسة داخل السوق من شأنها أن تزيد من حجم المسؤولية ومن ثم حجم الضغوط الواقعة على عاتق الموارد البشرية، فأي سوء تقدير منها لتحركات المنافسين يعني إمكانية خسارة المؤسسة لبعض أو كل حصتها السوقية.

2- ضغوط العمل الناجمة عن الموردين و المستهلكين

يعتبر كل من الموردين والمستهلكين من العناصر الرئيسية المكونة للبيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة، والتي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بهما ودراسة سلوكهما. والموردون هم عبارة عن أولئك الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين يقومون بتوفير المواد الأولية اللازمة لإدامة العملية الإنتاجية في المؤسسة، أما المستهلكون فهم عبارة عن أولئك الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين يستهلكون منتجات المؤسسة.

يمكن أن تشكل سلوكيات الموردين والمستهلكين ضغطا كبيرا على الموارد البشرية، فنظرية النظم تذكرنا دائما أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، فهي تتحصل منها على مدخلاتها

1 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 262

2 - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1998، ص: 109

لتشغيل العملية الإنتاجية وتقدم لها في المقابل منتجات، وعليه فإن عدم تحصل المؤسسة على المواد الأولية من الموردين أو عدم تقبل المستهلكين للمنتجات التي تقدمها، يؤدي إلى زوالها (من خصائص النظام التحلل والتلاشي)، وهذا ما شكل ضغطا كبيرا على مختلف الموارد البشرية في المؤسسة. هذه الأخيرة مطالبة من جهة بضمان تسويق المنتجات للمستهلكين وفق حاجتهم ورغباتهم المتزايدة والمتنوعة، ومن جهة أخرى الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية، وذلك من خلال التحقق من درجة توافر عناصر المدخلات وجودتها وكذا درجة الاستمرارية في توفيرها.

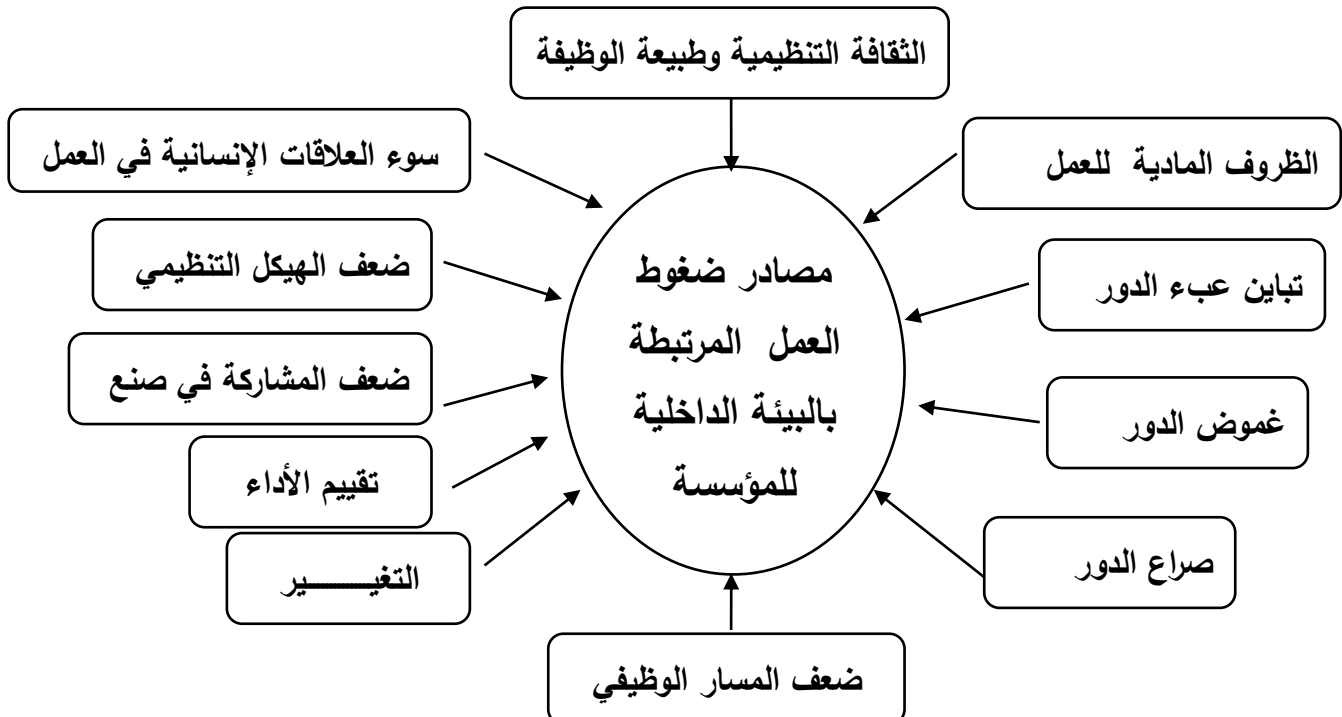
مما تقدم ذكره في هذا المطلب، يظهر لنا جليا أن البيئة الخارجية للمؤسسة بشقيها العام والخاص تعتبر مصدرا خصباً لضغوط العمل، لذا ينبغي على المدراء في المؤسسات تتبع تغيراتها وآثارها باستمرار، وهذا لتفادي أي خلل قد يحد من فعالية و فاعلية أداء المؤسسة لأنشطتها.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في تلك الخصائص المادية وغير مادية التي تشكل كيان المؤسسة، ويرى كثير من الباحثين أن البيئة الداخلية للمؤسسة هي المصدر الأول والرئيسي لضغوط العمل لكونها تحتوي على مجموعة من الخصائص التي لها تأثير مباشر على الموارد البشرية.

والشكل التالي يبين أهم مسببات ضغوط العمل التي تحتويها البيئة الداخلية:

الشكل رقم: (6) أهم مسببات ضغوط العمل التي تحتويها البيئة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محسن على الكتبي، مرجع سابق ص 215 - 220

أولاً: ضغوط العمل الناجمة عن الثقافة التنظيمية وطبيعة الوظيفة

إن المؤسسة كيان له طبيعته الخاصة التي تختلف من منظمة لأخرى، فالمدرسة أو المستشفى كمنظمة تختلف في ثقافتها عن مصنع للحديد والصلب مثلاً، فكل منظمة شخصيتها أو قيمها الخاصة بها ، والتي إن لم يستطع الفرد العامل تبنيها ، فذلك يعنى وجود فجوة بينه وبين المؤسسة، مما يشكل لديه ضغطاً¹. كما أن هناك بعض الوظائف تحتوي بطبيعتها ضغوطاً عالية، لما تتضمنه من مسؤولية وتركيز كبيرين مثل العمل كمراقب تقني في محطة نووية، حيث أن حساسية هذه الوظيفة تفرض على هذا المراقب التركيز المستمر على أدوات أو مواد معينة، وكذا الفعالية التامة في اتخاذ القرارات، فأى قرار خاطئ قد يؤدي بحياة الآلاف من البشر².

إن طبيعة مثل هذه الوظائف تفرض على الموارد البشرية ثقافة تنظيمية خاصة من حيث قواعد الانضباط والصرامة في الأداء.

ويبين الجدول التالي ترتيب عينة مختارة من 250 وظيفة شملها المسح في بداية الثمانينات، قام بها باحثون من جامعة هارفارد HARVAD University بالولايات المتحدة الأمريكية، وتم المقارنة فيما بينها من حيث الضغوط الواقعة على الموارد البشرية في ضوء عدة معايير تشمل الوقت الإضافي، حصص العمل، ضغط الوقت، المتطلبات البدنية، الأحوال البيئية، المخاطر، مقدار المبادأة المطلوبة، مواقف الكسب والخسارة، العمل في أعين الناس³

جدول رقم: (1) الوظائف الأكثر والأقل ضغوطاً

ترتيب الوظائف	مقدار الضغط (المتوسط الحسابي)	ترتيب الوظائف	مقدار الضغط (المتوسط الحسابي)
(1) رئيس دولة	176.6	(35) وكيل تأمين	63.3
(2) رجل مطافئ	110.9	(42) رجل بيع وإعلانات	59.9
(3) مدير عام	108.6	(47) بائع السيارات	56.3

1 - عبد الرحمن هيجان: ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، الرياض : معهد الإدارة العامة، 1997 ، ص: 150

2 - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق ، ص: 257

3 - مرجع نفسه، ص 259

54.2	(50) أستاذ جامعي	99.5	(6) جراح
51.7	(60) مدير مدرسة	83.1	(10) مراقب حركة جوية
42.1	(103) محلل بحوث السوق	78.5	(12) مدير علاقات عامة
39.6	(113) مدير مستشفى	74.6	(16) مدير حسابات إعلانات
38.7	(119) اقتصادي	73.1	(17) سمسار عقارات
38.3	(122) مهندس ميكانيكي	71.7	(20) سمسار بورصة
34.9	(149) بائع تجزئة	68.7	(22) طيار
28.9	(193) مندوب مشتريات	66.9	(25) مهندس معماري
24.2	(229) فني إذاعة	64.30	(31) محام
20.2	(245) خبير تأمين	64.0	(33) ممارس عام

المصدر: نفس الصفحة من المرجع السابق.

وتتضمن الوظائف السابقة الذكر مستويات عالية من الضغوط لعدة أسباب أهمها¹:

- أنها تتضمن اتخاذ قرارات حساسة؛
- أنها تحتاج إلى تركيز وصبر كبيرين؛
- أنها تتطلب قدرات فكرية عالية؛
- أنها تتطلب التفاعل مع الآخرين، وما يتطلب ذلك من مشقة لإرضاء الرغبات؛

ثانيا: ضغوط العمل الناجمة عن الظروف المادية للعمل

هناك عدة ظروف مادية يمكن أن تؤدي إلى شعور المورد البشري بضغوط العمل، كسوء التهوية، الضوضاء، تلوث الهواء وضعف الإضاءة، و نظرا لكون هذه الظروف لها علاقة مباشرة بالحالة النفسية والجسدية للمورد البشري، فهي غالبا ما تشكل سببا مهما لضغوط العمل.

1 - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص: 258

1- ضغوط العمل الناجمة عن سوء التهوية

تؤثر التهوية تأثير كبيراً على أداء المورد البشري ونشاطه وسلوكه عموماً، حيث أن التهوية الجيدة داخل العمل من شأنها أن تعطي راحة نفسية وجسدية تنعكس بالإيجاب على أداء المورد البشري في العمل، وهو ما أثبتته إحدى الدراسات التي أشارت إلى أن التحسين في شروط التهوية قد نتج عنه زيادة في الإنتاج بحوالي 4% ، ونقص في كشوف المرض بنسبة 50 %¹.

وفي المقابل فإن التهوية السيئة تترك آثاراً سلبية على الصحة النفسية والجسدية للمورد البشري إذ تؤدي إلى شعوره بالضجر والضييق والتعب الشديد، ومن ثم زيادة درجة شعوره بضغوط العمل.

2- ضغوط العمل الناجمة عن الضوضاء

تعتبر الضوضاء سبباً مهماً لضغوط العمل، حيث أن وجود درجة عالية منها يسبب مشاكل صحية للموارد البشرية تنعكس بالسلب على مستويات أدائها وعلى شعورها بالأمان الوظيفي، وهو ما يزيد من حجم الضغوط الواقعة عليها وتعد مشكلة فقدان السمع، إحدى المشكلات الواسعة الانتشار في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو ما تطلب منها زيادة الاهتمام بالرقابة الصحية، وتقديم الاستشارات والإرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة في الوظائف المختلفة²

3- ضغوط العمل الناجمة عن تلوث الهواء

يعتبر تلوث الهواء داخل العمل من الأسباب المهمة لضغوط العمل، حيث يترك آثاراً سلبية على صحة المورد البشري كأمراض الجهاز التنفسي، والتي تجعله يشعر بعدم الأمان داخل المؤسسة التي يعمل فيها.³

4- ضغوط العمل الناجمة عن الإضاءة

إن الإضاءة الجيدة في مكان العمل مهمة جداً للمورد البشري كي يقوم بعمله بفعالية وفاعلية حيث تساعد على سرعة الإدراك البصري والدقة في تمييز الأشياء، في حين أن الإضاءة السيئة تتعب العين وتسبب الأخطاء، ومن ثم تزيد من درجة الشعور بضغوط العمل.⁴ وتختلف الإضاءة باختلاف الوظائف

1 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 66

2 - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000 ، ص: 87

3 - أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع نفسه، ص 87

4 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص : 64 - 65

والأشخاص، فبعض الوظائف تحتاج إلى كمية كبيرة من الضوء مثل وظيفة الجراحة الطبية التي تتطلب أضعاف الكمية التي تحتاجها وظيفة المحاسبة مثلاً، وبالمثل فإن ما يعتبر إضاءة مثلى لشخص شاب قد لا يعتبر كذلك بالنسبة لشخص متقدم في السن وهو ما يبين أهمية دراسة خصائص الوظائف والأشخاص الذين يشغلون تلك الوظائف¹.

ثالثاً: ضغوط العمل الناجمة عن تباين عبء الدور

يعتبر عبء الدور أيضاً من الأسباب المهمة لضغوط العمل في المؤسسات، ويقصد به مجموعة المهام الوظيفية التي تسند إلي المورد البشري من أجل أدائها، وقد تكون تلك المهام أكثر أو أقل مما يجب القيام به² وبأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين لهما دور كبير في شعور المورد البشري بضغوط العمل هما زيادة عبء الدور أو انخفاضه.

1- ضغوط العمل الناجمة عن زيادة عبء الدور

يقصد بزيادة عبء الدور تحمل المورد البشري لمهام كثيرة يطلب منه إنجازها في وقت غير كافٍ لإتمامها (العبء الكيفي) و القيام بمهام وظيفية تفوق مهارته وقدراته (العبء كمي) مما يجعل المورد البشري يشعر بالتهديد و الإحراج والاضطراب، وهو ما يجعله يعاني من ضغوط عمل مرتفعة³

2- ضغوط العمل الناجمة عن انخفاض عبء الدور

يقصد بانخفاض عبء الدور قيام المورد البشري بمهام قليلة (عبء كمي) أو القيام بمهام لا تستوعب طاقاته وقدراته (عبء كيفي)، مما يجعله عرضة للشعور بالملل اتجاه عمله وهو ما يزيد من مستوي شعوره بضغوط العمل⁴.

والشكل التالي يبين العلاقة التي تربط عبء العمل بضغوط العمل ومستوى الأداء:

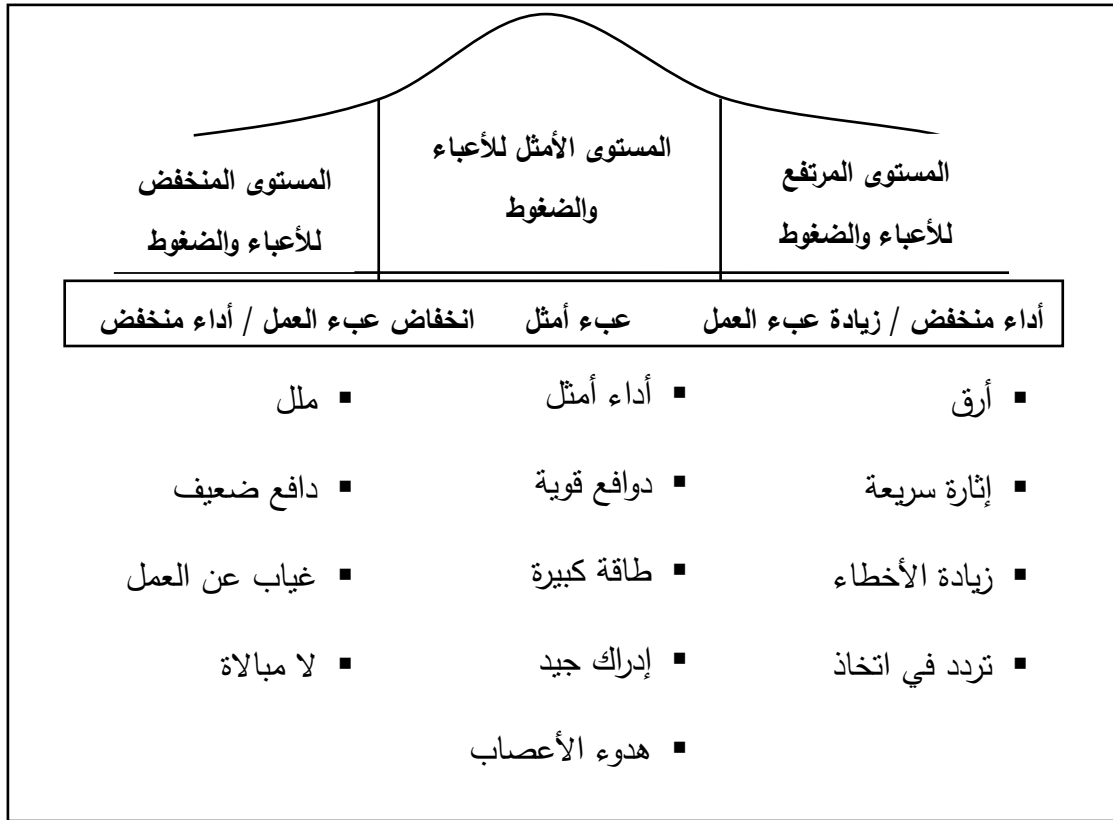
1 - أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 87

2 - فالح عبد الله الحربي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور: دراسة ميدانية على العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص: 27

3 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص: 59-60

4 - محسن على الكتبي، مرجع سابق، ص: 217

الشكل رقم: (7) أعباء العمل وعلاقتها بضغط العمل ومستوي الأداء



من خلال الشكل السابق، يمكن القول أنه إذا كانت أعباء العمل مرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى شعور المورد البشري بالإرهاق والتعب ومن ثم الشعور بضغط عمل عالية، وهو ما ينعكس بالسلب على مستوى أدائه، وكذلك الحال بالنسبة لانخفاض عبء العمل، حيث يؤدي هذا الانخفاض إلى شعور المورد البشري بالملل والروتين ومن ثم الشعور بضغط العمل، في حين أن وجود عبء عمل أمثل يجعل المورد البشري في وضعية مثلى اتجاه ضغوط العمل، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى أدائه.

رابعاً: ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور

يعد غموض الدور من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ويعرف على أنه عبارة عن غياب تصور واضح للمورد البشري لما يجب أن يؤديه في عمله وعلى الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها وعلى المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤوليته.. الخ.¹ وقد توصلت دراسة قام بها باحثون من جامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن غياب تصور واضح للدور الذي يقوم به المورد البشري من شأنه أن يؤدي به إلى الشعور بضغط العمل، ويزداد هذا الشعور حدة عندما لا يجد المورد البشري من يرشده.

¹ - محسن علي الكتبي: مرجع سابق ، ص 215

خامسا: ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور

يعد صراع الدور أيضا من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ويقصد به ذلك التعارض الذي يحدث للمورد البشري نتيجة وجود متطلبات عمل مختلفة ، ويوجد أربع أنواع رئيسية لصراع الدور هي صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد، صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص، صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية و صراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار. وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:¹

1- ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المورد البشري متطلبات متناقضة من نفس الشخص مثل: تلقي مدير الإنتاج لأوامر من المدير العام للمؤسسة تقضي بزيادة حجم الناتج بـ 50 % من دون الزيادة في عوامل الإنتاج لا من الناحية الكمية ولا من الناحية الكيفية لنقص الموارد المالية ، ففي هذه الحالة يجد مدير الإنتاج نفسه أمام أمرين متناقضين يولدان له شعورا بالضغط ، حيث أنه لزيادة حجم الإنتاج لابد من زيادة كمية أو كيفية لعوامل الإنتاج، وبالتالي فإن مدير الإنتاج يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدره المدير العام للمؤسسة.

2- ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المورد البشري متطلبات أو أوامر متناقضة من شخصين أو أكثر، فمثلا: يطلب مدير إنتاج من مسئول الشراء اقتناء مستلزمات إنتاج بمبلغ عشرة آلاف دينار، في حين يطلب مدير التمويل منه عدم تجاوز خمسة آلاف دينار يوميا. ففي هذه الحالة يتعرض مسئول الشراء لضغوط عمل مرتفعة نتيجة تعارض التعليمات التي يتلقاها من مدير الإنتاج ومدير التمويل، وبالتالي فإن مسئول الشراء يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدر كل من المدير الإنتاج ومدير التمويل.

3- ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور

والقيم الشخصية

¹ - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق ، ص : 57- 59

يحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض قيم ومعتقدات المورد البشري مع التوقعات المطلوبة منه، فمثلاً: قد يكشف محافظ الحسابات أن زميله قد قام بالتدليس في العمل، ولكنه يغض النظر عنه بسبب اعتبارات الزمالة، وهذا التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية يسبب صراعاً داخل نفسية المورد البشري مما يؤدي إلى شعوره بضغوط العمل.

4- ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار

يحدث هذا النوع عندما يقوم المورد البشري بعدة أدوار تتعارض مع بعضها البعض، ومثال ذلك تعارض الأدوار في العمل مع الأدوار في المنزل، فقد أثبتت الدراسات العلمية أن تعرض المورد البشري لصراع الدور، وهذا مهما كان نوعه، يترك أثراً سلبياً على صحته مثل ارتفاع مستوى القلق وضغط الدم، كما يؤثر سلباً على المؤسسة من خلال ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية.

سادساً: ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء الوظيفي

ويقصد به مدى وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين بالمنظمة، حيث إن عدم وجود معايير منطقية منضبطة يقتنع بها العاملون، من الممكن أن يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل إذا لم يتم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد والمنظمة في آن واحد. ويؤدي ذلك كما تقول هنداوي إلى أن العاملين لن يؤديوا عملهم وفقاً لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي والأدبي، وسيسود اعتقاد أن الجميع سواسية وأن من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يوجد حالة من الإحباط تجعل هؤلاء العاملين عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية¹.

سابعاً: ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المسار الوظيفي

يعرف المسار الوظيفي بأنه ذلك المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها المورد البشري أثناء حياته الوظيفية في المؤسسة إما عمودياً، عن طريق الترقية، أو أفقياً، عن طريق النقل²، وحين يشعر المورد البشري بأن فرصته للترقية ضعيفة، أو أنها محدودة وتتعارض مع طموحاته، فإن ذلك ولا شك سيؤدي إلى شعوره بضغوط العمل³.

¹ - وفية الهنداوي: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري، المجلة العربية للإدارة، العدد 56 ، 1994، ص100

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ، ص: 546

³ - محسن على الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص: 217

ويواجه المورد البشري في كل مرحلة من مراحل مساره الوظيفي تحديات كثيرة تسبب له شعورا بضغوط العمل نبرزها كما يلي¹:

1- مرحلة بداية المسار الوظيفي

يواجه المورد البشري في هذه المرحلة تحديات كثيرة تعرضه لضغوط العمل نذكر منها:

- الاغتراب الوظيفي (الشعور بالعزلة داخل المؤسسة) نتيجة لصعوبة التكيف مع مجموعة العمل؛
- نقص الخبرة والمهارة اللازمة لأداء العمل؛
- عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل؛

2- مرحلة منتصف المسار الوظيفي

يواجه المورد البشري في هذه المرحلة تحديات كثيرة تعرضه لضغوط العمل نذكر منها :

- تقادم المعارف والمهارات؛
- شدة التنافس مع الزملاء في العمل من أجل الحصول على مزايا في الترقية؛
- زيادة أعباء العمل وكثرة التغيير وعدم التأكد؛

3- مرحلة نهاية المسار الوظيفي

هنا يواجه المورد البشري إلى التقاعد أين يواجه تحديات كثيرة تعرضه لضغوط العمل نذكر منها:

- فقدان السلطة والمزايا التي كان يملكها في العمل؛
- التفكير في معاش التقاعد ومصادر الدخل الأخرى؛

ثامنا: ضغوط العمل الناجمة عن التغيير

يعرف التغيير بأنه " حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي عن قصد أو عن غير قصد بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية أو بحكم الظروف، وقد يكون في البيئة الداخلية أو الخارجية وبكل انعكاساته السلبية والإيجابية"¹

¹ - صبرينة مانع: ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين: حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2008 ، ص ص : 83-84

ويمس التغيير عدة مجالات أهمها:²

1- المجال التكنولوجي

ويمس تغيير الآلات و المعدات والطرق والأساليب، للزيادة في كمية الإنتاج أو تحسين نوعيته.

2- المجال التنظيمي

ويمس تغيير الجوانب التنظيمية للمؤسسة، كالعلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمؤسسة، وهذا لمواجهة التحديات التي تحتويها البيئة الخارجية.

3- المجال الإنساني

ويمس تغيير أفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم، لتطوير الأنماط السلوكية لهم.

4- مجال العمل

ويمس تغيير الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو النوعية لخلق شعور إيجابي للموارد البشرية نحو العمل وزيادة فعالية الأداء.

وقد يؤدي التغيير الذي تحدثه المؤسسة في المجالات المذكورة سابقاً إلى شعور الموارد البشرية بضغوط عالية، ذلك أن هذه التغييرات كثيراً ما يكتنفها الغموض، فمثلاً يؤدي التغيير التكنولوجي إلى شعور الموارد البشرية بالخوف على مناصبها أو الخوف من عدم القدرة على التحكم في التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي تكون النتيجة في الأخير شعور مرتفع بضغوط العمل.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كان التغيير مفاجئاً وغير مخطط وسريع، كلما زاد من إمكانية تعرض الموارد البشرية لضغوط العمل.

¹ - براق محمد، حوثية عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، بعنوان: تسيير التغيير في

المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004، بدون رقم للصفحة.

² - يحي بوريقات عبد الكريم، بالعربي عبد القادر، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، المنتدى الوطني

الثاني للمؤسسات بعنوان: تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، من 30 نوفمبر إلى

1 ديسمبر 2004، بدون رقم للصفحة. نقلا عن: سعيد بن عامر، الإدارة في ظلال التغيير، دار الإدارة للطباعة، الرياض، 1996، ص: 205

تاسعا: ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المشاركة في صنع القرارات

يؤدي تهميش دور المرؤوسين وعدم إشراكهم في صنع القرارات إلى زيادة مقدار شعورهم بضغوط العمل، ويرجع ذلك إلى سببين أساسيين هما:¹

- أن ضعف مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ينمي فيهم الشعور بعدم الأهمية وبأن أفكارهم ومعلوماتهم ليست لها قيمة، مما يزيد من حدة شعورهم بضغوط العمل؛
- أنه عندما لا يتاح للمرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بوظيفتهم فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالإحباط وفقدان التحكم في عملهم، وغالبا ما تؤدي ردود الأفعال تلك إلى زيادة المعاناة من ضغوط العمل؛

عاشرا: ضغوط العمل الناجمة عن ضعف الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المؤسسة حيث يوضح الوحدات الرئيسية والفرعية التي تتكامل في ما بينها لإنجاز الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة.²

وتظهر ضغوط العمل بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة في عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وضعف الاتصالات والتنسيق واشتداد الصراع بين الوحدات التنفيذية والاستشارية واتساع نطاق الإشراف أو ضيقه بشكل غير صحيح، كلها عوامل تزيد من حدة شعور الموارد البشرية بضغوط العمل.³ كذلك فإن عدم وجود هياكل تنظيمية مرنة تواكب التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يجعل الموارد البشرية تعاني من ضغوط عمل عالية، وبصفة خاصة تلك التي لها رغبة في تطوير معارفها ومهارتها واتجاهاتها.

احدى عشر: ضغوط العمل الناجمة عن سوء العلاقات الإنسانية في العمل

يقصد بالعلاقات الإنسانية في العمل تلك التفاعلات التي تحدث ما بين الموارد البشرية، سواء كانت إيجابية مثل الاحترام والتعاون أو سلبية مثل الظلم والسيطرة.

¹ - محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص: 218

² - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 163

³ - عدنان مريزق، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية - إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة بالجزائر، المجلة الإلكترونية للعلوم الإنسانية، العدد 40، شتاء 2009، متاحة على الموقع:

وتؤدي العلاقات الجيدة ما بين الموارد البشرية في مكان العمل إلى توفر مناخ تنظيمي جيد يسوده التعاون والثقة والاحترام المتبادل ما بين الموارد البشرية وهو ما يقلل من إمكانية التعرض لضغوط العمل.

وبما أن العلاقات الإنسانية في العمل تأخذ صورتان رئيسيتان هما علاقة "الرئيس بالمرؤوس" و"العلاقة مع الزملاء"، فقد تكون هذه العلاقات من الأسباب المهمة لشعور الموارد البشرية بضغوط العمل، فإذا كان الرئيس مثلاً يتبع أسلوب القيادة التسلطية مع المرؤوسين وذلك بحرمانهم من المشاركة في صنع القرار وإبداء الرأي، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى شعورهم بضغوط العمل، وكذلك يؤدي التنافس المبالغ فيه ما بين الأفراد والجماعات من أجل الفوز بمزايا مادية أو معنوية إلى خلق مناخ تنظيمي يسوده الصراع وعدم الثقة و اللاتعاون وهو ما يعزز من إمكانية التعرض لضغوط العمل¹.

وقد أشارت دراسة مسحية قام بها الباحث ستورا (Stora) شملت إيطارات المؤسسات الصناعية الفرنسية، إلى أن غياب المساندة والدعم من الرئيس والزملاء في العمل، أدى إلى شعور الإطارات بالاغتراب داخل المؤسسة، وهو ما ترتب عليه شعور حاد بضغوط العمل. ويقول العميان "إن العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل تؤدي دوراً هاماً في الحياة العملية فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصداقة وغيرها، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات، فإنها بلا شك ستنتصف بسمات العداء والكراهية وقد تتعمق هذه الصفات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب، بسبب ما يعانيه من ضغوط² "

مما سبق ذكره في هذا المطلب يتضح لنا أن البيئة الداخلية للمؤسسة تحتوي على عوامل كثيرة تمثل أسباباً مهمة لشعور الموارد البشرية بضغوط العمل، فمن هذه العوامل ما هو مرتبط بالمستوى الوظيفي للموارد البشرية، مثل عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، ومنها ما هو مرتبط بالمستوى الجماعي، مثل العلاقات مع الآخرين، ومنها ما هو مرتبط بالمستوى التنظيمي، مثل الهيكل التنظيمي والسياسات المتبعة في صنع القرارات، وهنا تبرز أهمية دراسة المؤسسة للمستويات الثلاثة (المستوى الوظيفي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي) من أجل وضع أساليب فعالة تحد من الآثار السلبية لضغوط العمل.

¹ - Jean Benjamin Stora, op .cit, pp : 18-19.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر ، الأردن، 2008 ، ص: 163

المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري

هناك مجموعة من الخصائص الشخصية يمكن أن تكون سببا مهما لشعور المورد البشري بضغوط العمل مثل نمط الشخصية، أحداث الحياة الخاصة، الحالة النفسية والجسدية والقدرات والخبرات.

أولا : ضغوط العمل الناجمة عن نمط الشخصية

تعرف الشخصية على أنها " ذلك الإطار الشامل الذي يضم سمات مركبة جسمية ونفسية وعقلية وثقافية تميز شخصا عن غيره ¹ " وتحدد هذه السمات نمط شخصية الإنسان، والتي من خلالها يتحدد نمط سلوكه.

هذا ويوجد هناك نمطين من الشخصية هما: * نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب). وتشير نتائج الدراسات إلى أن أصحاب الشخصية (أ) هم أكثر قابلية للتعرض لضغوط العمل من أصحاب الشخصية (ب) ²؛ وذلك راجع لكونهم يتميزون بالخصائص التالية: ³

- الإقدام والتنافس الكبيرين والتحدي في العمل.
- يحاولون إنجاز أكثر من شيء في وقت واحد.
- غير صبورين ويكرهون الانتظار.
- يستعجلون الآخرين ويتحدثون بانفعال.
- يضعون معايير عالية للأداء ويستعجلون النتائج.
- يدخلون في صراع مستمر مع الناس والأحداث.

في حين أن أصحاب الشخصية (ب) لهم خصائص معاكسة لما ذكر أعلاه، وعليه فهم أقل عرضة لضغوط العمل ولتأثيراتها السلبية من أمراض قلبية وارتفاع ضغط الدم... الخ ⁴. وتشير الدراسات إلى أن أصحاب الشخصية (أ) يقدمون مستويات أداء أعلى من أصحاب الشخصية (ب)، بسبب تمتعهم بدرجة عالية من المنافسة وحب الإنجاز والتحدي، ومع ذلك فهناك بعض المواقف التي يكون فيها أصحاب

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000، ص: 203

* يرجع الفضل في اكتشاف نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) إلى الطبيبين الأمريكيين فريدمان و روزنمان في السبعينات

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002، ص: 317

3 - طارق طه، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص: 594

4 - طارق طه، مرجع سابق، ص: 594 - 595

الشخصية (ب) أكثر تميزاً، خاصة في الأعمال التي تتطلب الصبر والتأني، وهو ما أكدته إحدى الدراسات التي أوضحت أن غالبية رجال الإدارة العليا هم من أصحاب الشخصية (ب) وذلك راجع لعدة أسباب أهمها:¹

- أن أصحاب الشخصية (أ) كثيراً ما يتعرضون لمشاكل صحية (أمراض القلب، ارتفاع ضغط الدم...الخ)، تجعلهم لا يبقون في العمل لفترة كافية تمكنهم من الترقية للإدارة العليا، وهو ما يتيح الفرصة لأصحاب الشخصية (ب).

- أن أصحاب الشخصية (أ) يتميزون بقلّة الصبر والعجلة، وهو ما يعطي عنهم انطباعات سلبية لدى الإدارة تمنعهم من الترقية، عكس أصحاب الشخصية (ب) الذين يتميزون بالصبر والتأني.

- أن أصحاب الشخصية (أ) كثيراً ما يتخذون قرارات خاطئة بسبب تسرعهم، وهو ما لا يتلاءم مع طبيعة القرارات التي تتخذ في الإدارة العليا والتي تحتاج إلى التأني والتحلي بالحكمة.

إذا قمنا بالمقارنة بين أصحاب الشخصية (أ) وأصحاب الشخصية (ب) أيهما أفضل، فمن المتوقع أن ينجح أصحاب الشخصية (أ) في المواقف التي يكون فيها عنصر الوقت حاسماً، أما أصحاب الشخصية (ب) فينجحون في المواقف التي تحتاج إلى التأني والصبر والحكم الدقيق، وعليه فأن طبيعة العمل وظروفه هي التي تحدد أيهما أفضل.²

ثانياً : ضغوط العمل الناجمة عن أحداث الحياة الخاصة

تؤثر الأحداث التي يواجهها المورد البشري في حياته الخاصة، سواء في المنزل أو خارجه، في درجة شعوره بالضغوط ، والتي ينتقل أثرها إلى العمل.³

ومن بين أحداث الحياة الخاصة التي تسبب الشعور بضغوط العمل نذكر:⁴

1- ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل العائلية

1 - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون ، مرجع سابق ، ص : 135

2 - مرجع نفسه، ص: 136

3 - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرام للنشر والتوزيع، الرياض، 1993، ص: 149

4 - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص ص : 598 - 599

وهي متنوعة وكثيرة أهمها الطلاق، وفاة أحد الأقرباء، ترك أحد الأولاد المنزل، مشاكل مع أهل الزوجة... الخ، كل هذه المشاكل من شأنها أن تزيد من درجة شعور المورد البشري بضغوط العمل حيث تجعله يأتي للعمل وباله مشغول وقدرته الجسدية على أداء العمل ضعيفة.

2- ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل المالية

وهي نتيجة زيادة متطلبات الحياة، فكلية الالتزامات المالية (فواتير المياه والغاز والكهرباء، نفقات الأسرة... الخ) من جهة، وعدم كفاية الدخل لتغطيتها من جهة أخرى، يزيد من قابلية تعرض المورد البشري لضغوط العمل.

3- ضغوط العمل الناجمة عن ظروف مكان الإقامة والمعيشة

فالسكن في منطقة بعيدة عن مكان العمل أو السكن في مكان مكتظ، من شأنه أن يجعل المورد البشري يأتي للعمل وهو لم يأخذ القسط الكافي من الراحة الجسدية والنفسية التي تمكنه من تحمل ضغوط العمل.

ويعتبر هولمز وراهي (Holmes and Rahe) من أوائل الباحثين الذين أشاروا إلى إمكانية تأثير أحداث الحياة الخاصة على الحالة الصحية للموارد البشرية ومن ثم شعورها بالضغط، حيث توصلوا في سنة 1966 إلى ما يسمى بمقياس إعادة التوافق الاجتماعي الترتيبي * **SRRS** ، الذي يقيس الأحداث التي تعرضت لها الموارد البشرية خلال الاثني عشر شهرا الماضية¹. وبعد قيام هولمز وراهي بإعطاء وزن لكل حدث ** وحساب المتوسطات الحسابية له، توصلوا إلى أهم أحداث الحياة التي تؤثر في شعور الموارد البشرية بالضغط. والجدول التالي يعرض أهم هذه الأحداث:

جدول رقم (2) أهم أحداث الحياة المؤثرة في شعور المورد البشري بالضغط:

الحدث	المتوسط الحسابي للحدث	ترتيب الحدث
وفاة أحد الزوجين	100	1
الطلاق	73	2

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص: 528

** تعطي قيمة الوزن حسب مقدار الألم الذي يخلفه الحدث على نفسية الفرد، فمثلا في حالة وفاة أحد المقربين تعطي لهذا الحدث قيمة وزن كبيرة تقدر مثلا ب 90 %

3	63	عقوبة السجن
4	63	وفاة أحد أفراد العائلة
5	53	المرض أو الإصابة الخطيرة
6	50	الزواج
7	47	التسريح من العمل
8	45	الخلافات الزوجية
9	44	مرض أحد أفراد الأسرة أو الأصدقاء المقربين
10	44	حمل الزوجة
11	40	وجود مشاكل عاطفية
12	39	استقبال مولود جديد
13	39	إعادة التوازن للمشروعات الشخصية
13	39	التغير في الوضع المالي
14	38	وفاة أحد الأصدقاء
15	37	تغيير مجال العمل
16	26	زيادة مساحة التفاهم الزوجي
17	35	الحصول على تمويل مصرفي لشراء سكن
18	31	التأخر في سداد القرض
19	30	تغيير في مسؤوليات العمل
20	29	ترك الأبناء الأسرة
21	29	التحاق الزوجة بالعمل أو توقفها عنه

بتصرف: 3° Claire de Billy et. al, comportement humaine et organisations, édition, édition de : renouveau pédagogique INC, canada, 2006, p : 464

ويشير هولمز و راهي إلى أن الموارد البشرية التي تتحصل على أقل من 150 نقطة ستكون في حالة صحية جيدة العام الذي يلي، أما التي تتحصل على مجموع يفوق 150 نقطة ويقل عن 300 نقطة فهي معرضة لأمراض خطيرة العام الذي يلي، وهذا باحتمال قدره 50 % فيما يبلغ احتمال إصابة الموارد البشرية التي تتحصل على مجموع يفوق 300 نقطة بأمراض خطيرة 70 %.¹

¹ - أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص : 184

ثالثا : ضغوط العمل الناجمة عن الحالة النفسية والجسدية

تؤثر الحالة النفسية والجسدية التي يكون فيها المورد البشري في درجة شعوره بضغوط العمل وفي كيفية تعامله معها، فمن المتوقع أن التعب الشديد والإحباط سوف يؤديان إلى زيادة حدة شعور المورد البشري بضغوط العمل ويقللان من قدرته على مواجهتها، في حين أن الصحة النفسية والجسدية الجيدة تساعدانه على تحمل ضغوط العمل والتقليل من حدتها.¹

رابعا : ضغوط العمل الناجمة عن القدرات والخبرات السابقة

تعتبر القدرات والخبرات السابقة من العوامل المؤثرة على ردود فعل المورد البشري اتجاه ضغوط العمل، فكلما كان المورد البشري يملك قدرات وخبرات عالية كلما كانت فرصته في التحكم في مسببات ضغوط العمل عالية، والعكس صحيح، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة فرانك وكابلان French and Caplan عام 1973 ودراسة ماك غرات Mc Grath عام 1976.²

مما سبق ذكره في هذا المطلب يمكن القول أن أصحاب الشخصية (أ) هم أكثر عرضة لضغوط العمل من أصحاب الشخصية (ب)، نظرا للخصائص التي يتميزون بها (غير صبورين ويكرهون الانتظار، يحاولون إنجاز أكثر من شيء في وقت واحد... الخ)، كما أن أحداث الحياة الضاغطة والحالة النفسية والجسدية السيئة، وقلة القدرات والخبرات، كلها عوامل تجعل المورد البشري أكثر عرضة لضغوط العمل وأقل قدرة على تحملها.

المطلب الرابع: النماذج الرئيسية في تفسير ضغوط العمل

بعدما تعرفنا على أهم مصادر ضغوط العمل، يكون من المهم لنا أيضا أن نتعرف على كيفية نشوء أو تشكل ضغوط العمل، وذلك من خلال دراستنا لأهم النماذج التي حاولت تفسيرها وهي نموذج ثريكوث، نموذج سيغريست، نموذج كارازاك ونموذج المعهد البلجيكي للبحث حول ظروف العمل.

أولا : نموذج ثريكوث (Trucotte) في تفسير ضغوط العمل

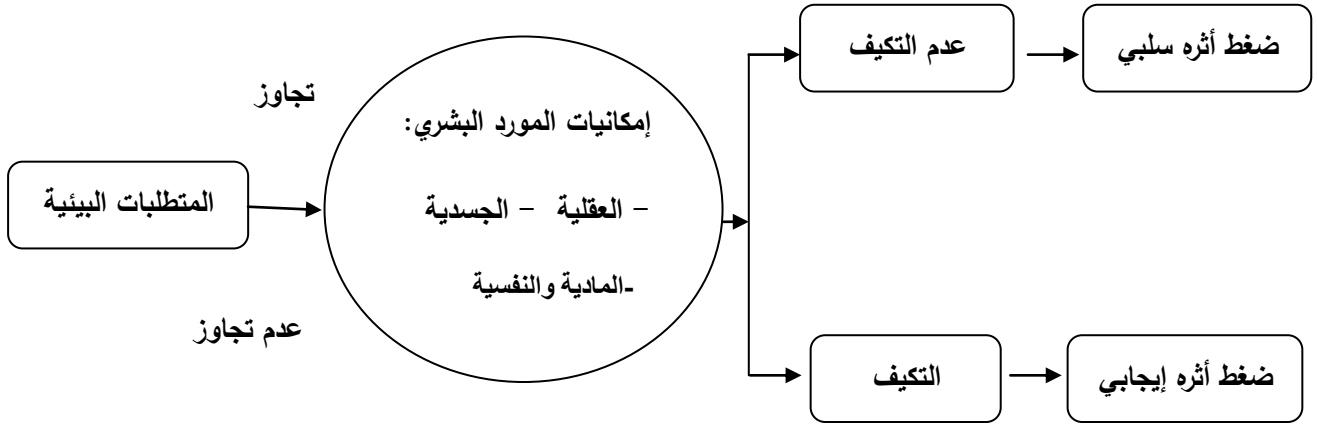
قدم ثريكوث (Martin Trucotte) عام 1983 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يوضح فيه أهم العلاقات التفاعلية التي تؤدي إلى شعور المورد البشري بضغوط العمل، حيث يرى ثريكوث أن المورد البشري يبدأ بالمقارنة ما بين المتطلبات البيئية، مثلا متطلبات العمل، متطلبات الأسرة... الخ، التي يجب

1 - محسن علي الكتبي، مرجع سابق ، ص : 223

2 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق ، ص : 51

عليه تحقيقها والإمكانيات التي يتوفر عليها مثل الإمكانيات العقلية، الجسدية، المادية...الخ؛ فإذا تجاوزت هذه المتطلبات إمكانيته، فانه سيكون في حالة عدم التكيف أو لا توازن، والتي من شأنها أن تترك عليه آثار ضغط سلبية (اضطرابات نفسية، جسدية، سلوكية). أما إذا حدث العكس، أي أن إمكانيات المورد البشري كانت مساوية أو أكبر من المتطلبات البيئية، فانه في هذه الحالة سيكون في وضعية تكيف أو توازن، وهذا من شأنه أن يترك عليه آثارا إيجابية مثل الطمأنينة، تحقيق الذات، زيادة الثقة بالنفس...الخ. والشكل التالي يلخص محتوى هذا النموذج:

الشكل رقم: (8) نموذج ثريكوت في تفسير ضغوط العمل



المصدر: Claire Edy Gamassou, op.cit, p : 5

مما تقدم ذكره يظهر لنا جليا أن ثريكوت نظر لضغوط العمل باعتبارها علاقة تفاعلية ما بين المورد البشري والبيئة، حيث يرى أن زيادة متطلبات البيئة عن إمكانيات المورد البشري تؤدي إلى شعوره بضغوط العمل.

ثانيا: نموذج سيغريست (Siegrist) في تفسير ضغوط العمل

قدم سيغريست (Johannes Siegrist) سنة 1986 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يركز على بعدين أساسيين هما:¹

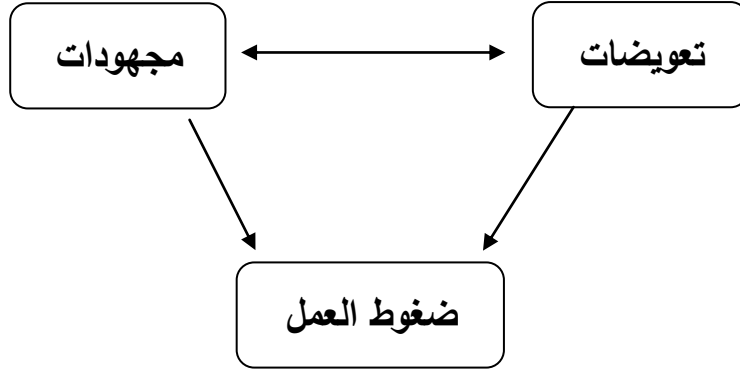
-المجهودات : وهي عبارة عن تلك القدرات الفكرية أو العضلية التي يقدمها المورد البشري أثناء عمله.

¹ -Xavier Molenat, les modèles de stress, disponible sur:

http://www.sciences humaines.com/index.php ? Lg =Fr et id_ article=22732, consulté le : 24/03/2015

-التعويضات: وهي عبارة عن العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري مقابل تأديته لعمله، وقد تكون هذه العوائد مادية، مثل الأجر، العلاوات...الخ أو معنوية مثل التقدير الاحترام...الخ. والشكل التالي يوضح نموذج سيغريست:

الشكل رقم : (9) نموذج سيغريست في تفسير ضغوط العمل



المصدر: Michel Niezborala, mieux comprendre le stress, l'apport de 3 modèles.

Disponible: sur: SnPst.ORG /download/ forum sante travail MM1 • PPT :

consulté le :24 /03 /2015.

فكرة سيغريست في تفسير ضغوط العمل بسيطة جدا، حيث يرى أن ضغوط العمل تنشأ لما يشعر المورد البشري بأن التعويضات التي يتحصل عليها أقل من المجهودات التي يقدمها.

مما تقدم ذكره يظهر لنا جليا أن سيغريست قام بتفسير ضغوط العمل من منطلق المقارنة بين ما يقدمه المورد البشري للوظيفة وبين ما يتحصل عليه كمقابل منها، حيث يكون المورد البشري في حالة شعور بضغوط العمل إذا كانت العوائد التي يتحصل عليها من وظيفته أقل من المجهودات التي يقدمها.

وما يمكن أن يؤخذ كنقطة ضعف عن نموذج سيغريست هو اعتباره أن ضغوط العمل تنشأ فقط لما تكون التعويضات أقل من المجهودات، وتجاهله إمكانية نشوء ضغوط العمل في الحالة المعاكسة، فالمورد البشري يمكن أن يشعر أيضا بضغوط العمل حتى ولو كانت التعويضات أكبر من المجهودات، خاصة عندما يكون ذو إمكانيات شخصية محدودة لا تسمح له بالاستجابة لمتطلبات الوظيفة.

ثالثاً: نموذج كارازاك (karasek) في تفسير ضغوط العمل

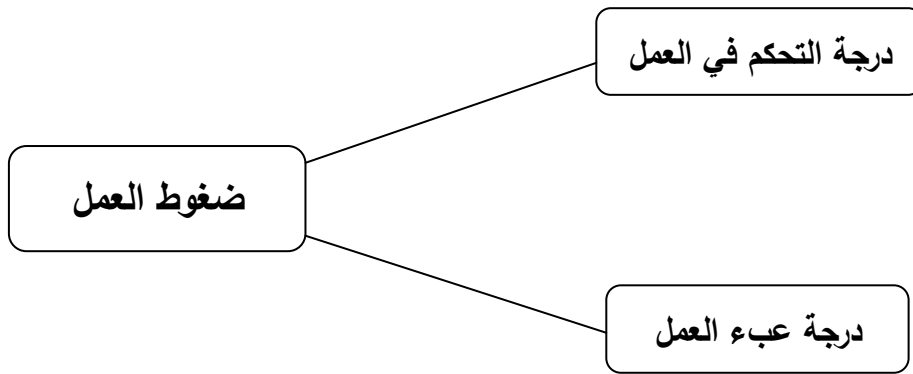
قدم كارازاك (Robert karasek) في سنة 1990 نموذجاً لتفسير ضغوط العمل يركز على بعدين أساسيين هما:¹

- **درجة التحكم في العمل:** ويقصد به درجة الاستقلالية التي يتمتع بها المورد البشري في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله.

- **درجة عبء العمل:** ويقصد به مجموعة الواجبات أو المهام التي تسند إلى المورد البشري من أجل أدائها والتي قد تكون أكثر أو أقل مما يجب القيام به.

والشكل التالي يوضح نموذج كارازاك:

الشكل رقم : (10) نموذج كارازاك في تفسير ضغوط العمل



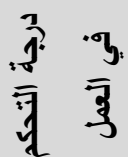
المصدر : LOC.CIT

هناك أربع حالات يمكن أن يواجهها المورد البشري في عمله تجعله يشعر بضغوط العمل نوضحها في الجدول التالي:

¹ – Service public fédéral emploi, le stress au travail : facteurs de risques, évaluation et prévention, SPf emploi travail et concertation sociale, Belgique, 2004, p : 38 disponible sur:

Http : // www.deparisnet.be /psy/ publication /le% stress20% au 20% travail PDF/, consulté le : 24/03/2015

جدول رقم : (3) الحالات التي يواجهها المورد البشري في عمله حسب نموذج كارازاك

درجة عبء العمل			
مرتفع	منخفض		
عمل مرهق	عمل ممل	منخفض	
عمل متعب	عمل سهل	مرتفع	

المصدر : 39 . : op.Cit, Service public fédérale emploi,

وفي ما يلي شرح للحالات التي يوضحها الجدول السابق:

الحالة الأولى:

أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله منخفضة مما يضطره للرجوع إلى رئيسه قبل اتخاذ أي قرار يخص عمله (لا يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله) مع وجود عبء عمل منخفض. في هذه الحالة يكون المورد البشري عرضة للشعور بالملل والروتين وانعدام التحدي والإثارة في العمل، وهو ما يجعله عرضة لضغوط عمل مرتفعة.

الحالة الثانية:

أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله مرتفعة (يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله) مع وجود عبء عمل منخفض. في هذه الحالة يكون المورد البشري أقل شعورا بضغوط العمل مقارنة بالحالة السابقة، وذلك لتمتعه باستقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات لكن عمله السهل الذي لا يتيح له إمكانية إبراز قدراته ومهارته أمام رئيسه وزملائه في العمل يجعله عرضة لضغوط العمل.

الحالة الثالثة:

أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله منخفضة مع وجود عبء عمل مرتفع، في هذه الحالة يجد المورد البشري نفسه عاجزا تماما عن مقابلة متطلبات العمل والتي تتعدى قدراته الفكرية أو الجسدية، وهو ما يجعله عرضة لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل.

الحالة الرابعة:

أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله مرتفعة مع وجود عبء عمل مرتفع، في هذه الحالة يكون المورد البشري أقل شعورا بضغوط العمل من الحالة السابقة، لكن عمله يبقى متعب ومصدر مهم لشعوره بضغوط العمل.

ما يمكن أن نستخلصه من نموذج كارازاك، هو أن عبء العمل سواء كان منخفضا أو مرتفعا سيؤدي إلى الشعور بضغوط العمل، وأن درجة أو مستوى هذا الشعور يحدد وفق ما يملكه المورد البشري من استقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله، فإذا كانت هناك استقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات، أدى ذلك إلى التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل، في حين إذا كانت هناك استقلالية ضعيفة في اتخاذ القرارات أدى ذلك إلى الزيادة من حدة الشعور بضغوط العمل.

وعليه فإن الحالة الأولى (تحكم ضعيف في العمل/ عبء عمل منخفض) والحالة الثالثة (تحكم ضعيف في العمل/ عبء عمل مرتفع)، هما الحالتان الأكثر توليدا لضغوط العمل في نموذج كارازاك.

مما تقدم ذكره يظهر لنا جليا أن كارازاك قام بتفسير ضغوط العمل من منطلق المقارنة بين الإمكانيات والمهام، حيث يكون المورد البشري في حالة شعور بضغوط العمل لما تكون إمكانياته أقل أو أكبر بكثير من المهام الموكلة إليه.

وما يمكن أن يؤخذ كنقطة ضعف عن نموذج كارازاك هو عدم أخذه بعين الاعتبار العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري، هذه العوائد إن كانت جيدة سيكون لها دور كبير في التخفيف من حدة ضغوط العمل.

رابعا: نموذج (*L'INRCT) في تفسير ضغوط العمل

قدم الباحث سيمون مورس (Simon Moors) من المعهد الوطني البلجيكي للبحث حول ظروف العمل، في سنة 1994 نمودجا لتفسير ضغوط العمل يركز على بعدين هما:¹

- متطلبات العمل مثل قيود الإنتاج الكمية أو النوعية، قيود الوقت...الخ.
- المؤهلات التي يتمتع بها المورد البشري مثل القدرات الفكرية والجسدية، الخبرات...الخ.

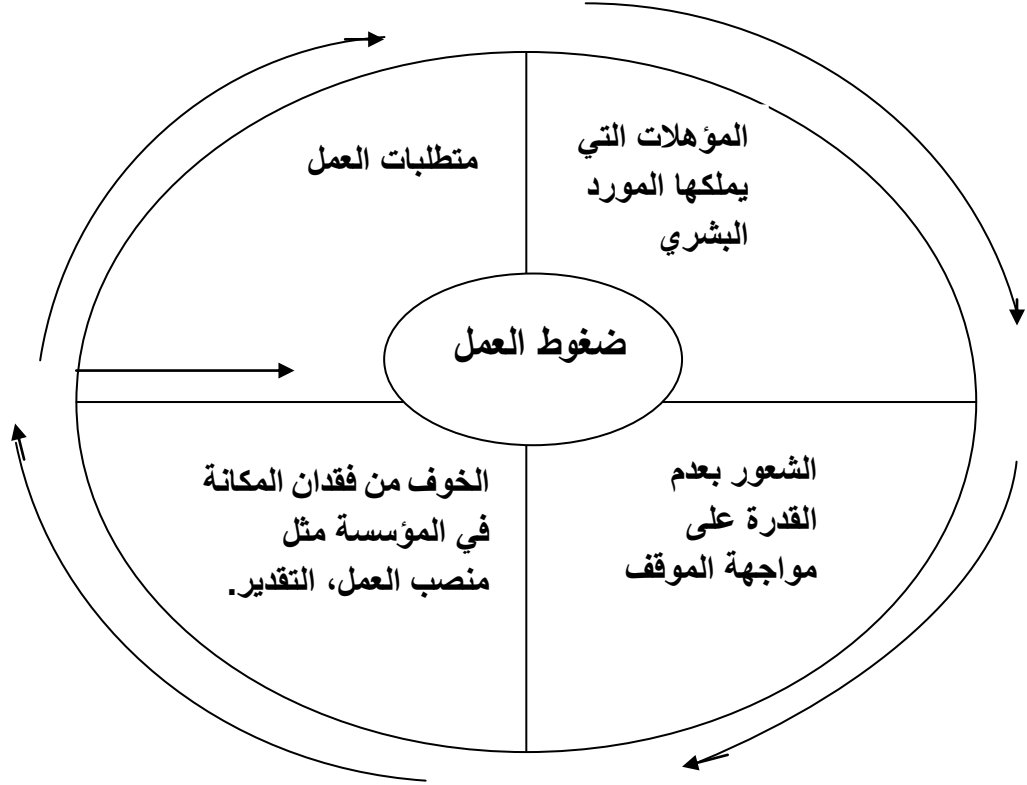
*Institut national de recherche sur les conditions du travail, Bruxelles

* المعهد البلجيكي للبحث حول ظروف العمل

¹ - Ibid, pp : 35-36

والشكل التالي يوضح نموذج INRCT

الشكل رقم: (11) نموذج INRCT في تفسير ضغوط العمل

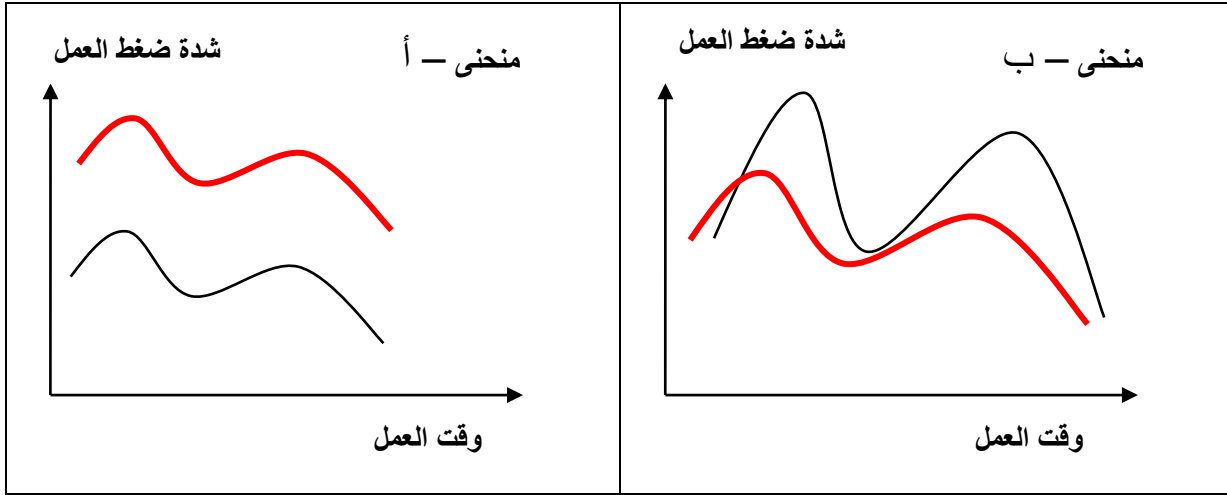


المصدر: Ibid, P : 36

يوضح الشكل السابق أنه لما لا يشعر المورد البشري بأن المؤهلات التي يمتلكها لا تغطي متطلبات العمل وأنها غير كافية لمقابلة المهام الموكلة إليه، في هذه الحالة يشعر أن مكانته في المؤسسة مهددة سواء بالطرد أو فقدان الثقة والتقدير والاحترام من الرئيس والزملاء، وهو ما يولد في نفسه شعورا بالضغط.

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج INRCT يعتبر أن متطلبات العمل ومؤهلات المورد البشري تتغير عبر الزمن، أي أن المورد البشري يمكن أن ينتقل من حالة اللاتوازن (متطلبات العمل > المؤهلات) إلى حالة التوازن (متطلبات العمل ≤ المؤهلات) والعكس صحيح والشكل أدناه يوضح تطور المتطلبات خلال يوم من العمل:

الشكل رقم : (12) تطور منحنى متطلبات العمل خلال يوم من العمل



مؤهلات المورد البشري —————

المصدر : Loc.cit

متطلبات العمل —————

يوضح الشكل أعلاه أن متطلبات العمل تتغير عبر الزمن بين الصعود و الهبوط، وتتغير معها شدة ضغوط العمل، حيث يكون المورد البشري في حالة شعور مرتفع بضغوط العمل لما تتجاوز متطلبات العمل مؤهلاته كما هو الحال في المنحنى ب .

ومما سبق ذكره يتضح لنا أن نموذج INRCT يعتمد على الثنائية متطلبات العمل/ مؤهلات المورد البشري في تفسيره لضغوط العمل، حيث تنشأ هذه الأخيرة بتوفر شرطين أساسين هما:

1- أن يكون المورد البشري في وضعية لا توازن، أي أن المؤهلات التي يملكها لا تغطي متطلبات العمل.

2- أن يشعر المورد البشري بأن وضعية اللاتوازن التي يكون فيها تهدد مكانته في المؤسسة سواء بفقدان العمل أو فقدان الثقة والتقدير والاحترام من قبل الرئيس والزملاء في العمل.

وما يمكن أن يؤخذ كنقطة ضعف عن نموذج INRCT هو اعتباره أن ضغوط العمل تنشأ فقط لما تكون مؤهلات المورد البشري أقل من متطلبات العمل، وتجاهله إمكانية نشوء ضغوط العمل لما تكون متطلبات العمل أقل بكثير من المؤهلات التي يمتلكها المورد البشري. فهذا الأخير يشعر أيضا بضغوط العمل لما يكون عمله سهلا جدا وروتينيا ولا يتيح له إمكانية إبراز قدراته ومهارته أمام رئيسه وزملائه في العمل.

من خلال دراستنا لهذا المبحث، اتضح لنا أن هناك مصادر متعددة لضغوط العمل، فمنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة، كالتغيرات الاقتصادية، التغيرات التكنولوجية، المنافسون والموردون.. الخ، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة، كطبيعة الوظيفة، ضعف الهيكل التنظيمي، غموض الدور... الخ، ومنها ما هو مرتبط بالموارد البشري، كنمط الشخصية، أحداث الحياة الخاصة... الخ. وغالبا ما تتفاعل تلك المصادر فيما بينها لتؤثر على المورد البشري، كما تبين لنا من خلال دراستنا للنماذج المفسرة لضغوط العمل، أن أصحابها اختلفوا في تفسير الضغوط وذلك راجع من جهة لاختلاف البعد الذي بني عليه تحليلهم، ومن جهة أخرى لعدم وجود تعريف واحد متفق عليه لضغوط العمل يكون منطلق لتفسيرها، وبالرغم من وجود هذا الاختلاف إلا أن جميع النماذج خلصت في الأخير إلى نتيجة واحدة وهي أن ضغوط العمل تنشأ أساسا لما يواجهه المورد البشري مواقف تحول بينه وبين تحقيق أهدافه الشخصية أو التنظيمية.

المبحث الثالث: تأثير ضغوط العمل على صحة الموارد البشرية و أداء المؤسسة

لقد أصبحت ضغوط العمل جزء من الحياة اليومية للموارد البشرية، وأصبحت لها آثارا وخيمة على صحتها وعلى أداء مؤسساتها أكثر من أي وقت مضى، بسبب التحولات الكثيرة والمتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وهو ما تطلب ضرورة التفكير مليا في ضغوط العمل والبحث عن الأساليب الفعالة التي يمكن من خلالها تقليل آثارها السلبية.

وقبل الحديث عن آثار ضغوط العمل وأساليب التعامل معها، نود أن نشير إلى الحقائق التالية:

- يعاني نحو 56 مليون ياباني من أعراض ضغوط العمل، وتتفق اليابان نحو 370 مليون دولار في السنة على برامج التعامل مع ضغوط العمل، ويطلق على ضغوط العمل في اليابان اسم القاتل الوطني National killer حيث تقتل أكثر من 10 آلاف موظف ياباني في السنة.¹
- نشر المعهد الأمريكي للضغوط AIS* في موقعه الإلكتروني الإحصائيات التالية:²
- تكلف ضغوط العمل نحو 300 مليار دولار سنويا في شكل أدوية وغياب عن العمل؛

¹ - الاقتصادية الإلكترونية، ضغوط العمل قنبلة موقوتة تهدد نجاح المنظمات و الأفراد على حد سواء، متاحة على:

<http://www.aleq.com/2008/08/25/article.152271.html>. consulté le: 25/03/2015

*America institute of stress.

² - America institute of stress, cost of stress in America , disponible sur:

<http://www.stress.org/job.html>. consulté le:25/03/2015

- 80 % من المواطنين الأمريكيين يشعرون بضغوط العمل في أعمالهم، ونصف هذا العدد يحتاج إلى مساعدة؛
- 40 % من الموظفين يتركون أعمالهم ويتحولون إلى أعمال أخرى بسبب ضغوط العمل؛
- يكلف استبدال الموظف 3 آلاف إلى 13 ألف دولار أمريكي؛
- أعداد الموظفين في ولاية كاليفورنيا الذين يعانون من ضغوط العمل ويحتاجون إلى عناية ازدادت نسبتها بـ 700 % خلال ثماني سنوات (من 2000 إلى 2007)؛
- 1 من كل 5 من الموظفين يتركون أعمالهم بسبب ضغوط العمل؛
- يعاني أكثر من 40 مليون موظف في الاتحاد الأوروبي من أعراض ضغوط العمل، وتكلف الاتحاد الأوروبي نحو 20 مليار أورو سنوياً¹؛
- يعاني أكثر من 58 % من الموظفين في بريطانيا من ضغوط العمل، وتكلف بريطانيا نحو 100 مليار جنيه إسترليني سنوياً؛
- تكلف ضغوط العمل أستراليا نحو 14 مليار دولار سنوياً في شكل أدوية وغياب عن العمل؛

المطلب الأول: تأثير ضغوط العمل على صحة المورد البشرية

عندما يتعرض المورد البشري لمواقف ضاغطة في العمل أو في الحياة تحدث في داخله استجابة سريعة يطلق عليها استجابة الضغط، يترتب عليها آثارا سلبية أو إيجابية تحددها مستويات الضغوط وطول مدتها ومدى تكرارها.² ويمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على مستوي المورد البشري إلى قسمين هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية.

أولا: الآثار السلبية لضغوط العمل على صحة المورد البشري

عندما يتعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل و بصفة مستمرة و لمدة زمنية طويلة، فإن ذلك يؤثر سلبا على صحته الجسدية والنفسية وعلى سلوكياته، وهذا ما سنحاول توضيحه.

¹ - Magazine économique l'expansion, le coût de stress au travail dans l'union européenne, disponible sur: <http://www.lexpansion.com/economie/acualite-economique/le-cont-du-stress-au-travail-lunion-europeenne-95381.html>. Consulté le:20/03/2015

² - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق ، ص: 308

1- الآثار الجسدية أو الفسيولوجية لضغوط العمل

يؤدي تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبصفة مستمرة ولمدة زمنية طويلة إلى حدوث آثار سلبية على صحته الجسدية تترجم في أمراض مختلفة مثل أمراض القلب، الصداع، قرحة المعدة، السكري، ضغط الدم...الخ.¹

وقد أثبتت دراسة بريطانية أن ضغوط العمل لها تأثير بيولوجي مباشر على جسم الإنسان، فبعد معاينتها لأكثر من 10 آلاف موظف حكومي بريطاني، توصلت الدراسة إلى أن الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 50 عاما ويعملون في بيئات عمل ضاغطة هم الأكثر احتمالا للإصابة بأمراض القلب وهذا بنسبة 70 % مقارنة مع زملائهم الذين يعملون في بيئات عمل أقل ضغوطا، كما استنتجت الدراسة أن الموظفين الذين يعملون في بيئات عمل ضاغطة لا يملكون الوقت الكافي لممارسة الرياضة والحفاظ على نظام غذائي متوازن، وهو ما يزيد من احتمال تعرضهم لأمراض جسدية.²

2- الآثار النفسية لضغوط العمل

توصل علماء النفس في دراستهم إلى أن تعرض الموارد البشرية لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل بشكل مستمر و متكرر يجعلها عرضة للإصابة بالإحباط، القلق، التعب الكامل والاكتئاب...الخ.

ويعد الاكتئاب أحد الاستجابات النفسية لضغوط العمل، والذي ينشأ عندما يعجز المورد البشري على مواجهة المواقف الضاغطة و التكيف معها بشكل جيد، وهو ما يجعله عرضة للشعور بالحزن واليأس وقلة النشاط وفقدان الشهية والثقة بالنفس والمعاناة من عدم القدرة على التركيز.³

وقد أوضحت دراسة بريطانية أن سائقي السيارات في أحد المصانع يعانون من عدم التركيز وسهولة الاستفزاز والتعبير الانفعالي الحاد بسبب تعرضهم لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل.

ويمكن تلخيص الآثار النفسية المحتملة لضغوط العمل في النقاط التالية:⁴

- الهروب من المواجهة، وذلك من خلال تقادي المواقف الضاغطة؛

¹ - عبد الرحمن بن أحمد هيجان، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998 ، ص: 233

² - منتدى أبناء الخليج، ضغوط العمل تؤثر على جسم الفرد بيولوجيا، متاح على:

[Http://www.gulfson.com/vb/f23/t77649](http://www.gulfson.com/vb/f23/t77649), consulté le : 16/03/2015

³ - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق ، ص: 311

⁴ - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق، ص: 311

- عدم تقبل الرأي الآخر و فرض الرأي الشخصي، مما يترتب عليه عدم الفعالية في التعامل مع ضغوط العمل؛
- حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل العمل؛

3- الآثار السلوكية لضغوط العمل

يترتب على تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبشكل متكرر ومستمر إلى حدوث تغيرات سلبية في سلوكياته تؤثر على صحته في الأجل القصير والطويل، ومن بين التغيرات السلبية في سلوكيات المورد البشري نجد التدخين، الإدمان على الكحول والعنف وانتهاك الأنظمة.¹

- **التدخين وضغوط العمل:** لقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة بين التدخين وضغوط العمل، من أهمها دراسة كونوى وزملائه (Conwy et.La)، حيث يرون أنه في الحالات التي تعاني فيها الموارد البشرية من ضغوط العمل فإنها كثيراً ما تلجأ إلى التدخين.

- **الإدمان على الكحول وضغوط العمل:** في فترات ضغوط العمل كثيراً ما تلجأ الموارد البشرية إلى إدمان الكحول كسلوك تهريري من المواقف الصعبة التي تعيشها، وقد وجد كل من بلانت (Plant) عام 1979 ، و أوجو (Wow Zjow) عام 1980 ، أن هناك علاقة طردية بين الضغوط و إدمان الكحول.²

- **العنف وانتهاك الأنظمة وضغوط العمل:** تترك ضغوط العمل آثارا نفسية على الموارد البشرية كإحباط والانفعال السريع...الخ، الشيء الذي يجعلها تقوم بسلوكيات سلبية كالعنف وعدم احترام القوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة.

ثانيا: الآثار الإيجابية لضغوط العمل على صحة المورد البشري

في الحالة التي تكون فيها ضغوط العمل معتدلة من حيث المستوى والمدة والتكرار، فمن المتوقع أن يترتب عنها بعض الآثار الإيجابية على صحة المورد البشري نذكر منها:³

- تمنح المورد البشري الراحة النفسية، من خلال القدرة على التعبير عن انفعالاته ومشاعره الداخلية اتجاه عمله و مؤسسته؛

¹ - ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 153

² - ناصر محمد العديلي، مرجع نفسه، ص 153

³ - كيلي، إدارة الوقت والضغط، ترجمة أديب محمد الشخص، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1994 ، ص 155

- تكيف جسم المورد البشري مع المواقف الضاغطة، حيث يستطيع بسهولة العودة إلى الحالة الطبيعي؛

- النوم جيدا نتيجة شعور المورد البشري بالإنجاز و القدرة على التحكم في المواقف العملية وهو ما يمنحه راحة نفسية وجسدية؛

مما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن لضغوط العمل آثارا سلبية وأخرى إيجابية على صحة المورد البشري، ففي الحالة التي يتعرض فيها المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبشكل متكرر ومستمر، فإن ذلك ينعكس سلبا على صحته الجسدية والنفسية وعلى سلوكياته، وفي الحالة التي تكون فيها ضغوط العمل معتدلة من حيث المستوى والمدة والتكرار، فمن المتوقع أن يكون لها آثارا إيجابية على صحته و سلوكياته.

المطلب الثاني: تأثير ضغوط العمل على أداء المؤسسة

تؤكد أغلب الدراسات أن الآثار الناتجة عن ضغوط العمل لا تقتصر على المورد البشري فقط، بل تمس أيضا المؤسسة التي ينتمي إليها، وباعتبار أن المورد البشري هو أهم مورد تملكه المؤسسة فإن أي خلل يصيبه ينعكس مباشرة على المؤسسة التي يعمل فيها، ويمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على المؤسسة إلى قسمين هما: الآثار السلبية والآثار الإيجابية.

أولا : الآثار السلبية لضغوط العمل على المؤسسة

يتفق جل الباحثين على أن تعرض الموارد البشرية لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل من شأنه أن يترك عليها آثارا سلبية تنعكس مباشرة على مؤسستها من خلال تحملها لتكاليف باهظة، وقد قام معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشغان الأمريكية of Michigan University بتصنيف التكاليف التي تتحملها المؤسسات بسبب ضغوط العمل المرتفعة في نوعين من التكاليف هما التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة.

والجدول التالي يوضحهما:

جدول رقم (4) : التكاليف التي تتحملها المؤسسات بسبب ضغوط العمل

التكاليف غير المباشرة	التكاليف المباشرة
1- نقص الحيوية و النشاط.	1- تكاليف المشاركة و العضوية.
2- ضغط الاتصالات.	2- تكاليف الأداء في العمل.
3- عدم الدقة في صنع القرارات.	3- تكاليف التعويضات.
4- سوء العلاقات في العمل.	
5- تكلفة الفرصة البديلة	

المصدر: محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص ص: 74 - 79

1. التكاليف المباشرة لضغوط العمل

يقصد بالتكاليف المباشرة تلك التكاليف التي ترتبط مباشرة بضغوط العمل و التي يمكن ملاحظتها وتقديرها ماليا.¹ وتأخذ عدة أشكال نذكر منها تكاليف المشاركة والعضوية، تكاليف الأداء في العمل و تكاليف التعويضات، وفيما يلي شرح لهذه التكاليف:²

1-1: تكاليف المشاركة و العضوية المترتبة عن ضغوط العمل

توجد عدة سلوكيات تعكس ضعف مشاركة وعضوية المورد البشري في العمل، يترتب عليها تكاليف باهظة تتحملها المؤسسة منها تكاليف الغياب والتأخر عن العمل، تكاليف الإضراب والتوقف عن العمل، تكاليف دوران العمل وتكاليف الشكاوي والتظلمات.

➤ تكاليف الغياب والتأخر عن العمل المترتبة عن ضغوط العمل

يعتبر الغياب والتأخر عن العمل من السلوك الإنسحابي للمورد البشري، والذي يعتبر كبديل لترك العمل، فعندما يرى المورد البشري بأن المؤسسة لن تستغني عنه أو أنه لا يرغب في إنهاء علاقته معها، فإنه يلجأ إلى سلوكيات أخرى تبعده و لو مؤقتاً عن العمل تظهر في صورة الغياب أو التأخر.¹

¹ - محسن علي الكتبي، مرجع سابق ، ص : 227

² - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق ، ص : 74

إن غياب أو تأخر المورد البشري عن العمل يحمل المؤسسات تكاليف باهظة، فطبقاً للمعلومات المقدمة من هيئة إحصاءات العمل في بريطانيا، فإن عدد الأشخاص الذين يتغيبون عن العمل بسبب ضغوط العمل سيكونون متغيبين عن العمل لمدة 20 يوم في السنة أي ما يقارب شهر من العمل. كما أظهرت نفس الهيئة أن المؤسسات البريطانية تحقق خسارة 33 مليون يوم عمل سنوياً بسبب الغياب لأسباب صحية، و هو ما يكلف 11 مليار جنيه إسترليني.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تضاعف عدد مرات الغياب بسبب ضغوط العمل من عام 1996 إلى العام 2000 ثلاث أضعاف، و يومياً يغيب مليون شخص عن العمل بسبب الضغوط.²

➤ تكاليف الإضراب و التوقف عن العمل المترتبة عن ضغوط العمل

يترتب عن هذا السلوك تحمل المؤسسات لتكاليف باهظة تتمثل في نقص الإنتاج، تكاليف الأيام المفقودة من العمل، بالإضافة إلى التكاليف غير المباشرة مثل فقدان ثقة الزبائن والموردين والمجتمع ككل.³

➤ تكاليف دوران العمل المترتبة عن ضغوط العمل

عند وجود مستويات مرتفعة من ضغوط العمل تزداد ظاهرة دوران العمل والتي تشير إلى عدم الاستقرار و الثبات في العمل.⁴ ويترتب عن دوران العمل عدة تكاليف كخسارة الفرصة، خسارة المخرجات و تكاليف إعادة التوظيف.

وفيما يلي شرح لهذه التكاليف:⁵

- **خسارة الفرصة:** فعندما تترك الموارد البشرية المؤسسة تأخذ معها المعرفة و الخبرات التي كونتها خلال سنوات العمل التي قضتها في المؤسسة.
- **خسارة المخرجات:** فعندما يترك المورد البشري منصبه ولا يتم تعويضه بسرعة، فإن ذلك سيؤدي إلى خسارة المؤسسة لمخرجات هذا المورد البشري.

1 - مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006 ، ص: 471

2 - هيلفورد للبرامج التكوينية، مقاومة ضغوط العمل، متاح على :

<http://www.helford.com/coursedetail.php?C=41>, consulté le : 20/03/2015

3 - محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 75

4 - مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون، مرجع سابق ، ص ص : 599 - 600

5 - المرجع نفسه، ص : 599

- **تكاليف إعادة التوظيف:** حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة من أجل تعويض الموارد البشرية التي تركت العمل ومن هذه التكاليف نجد تكاليف الاختيار و التعيين، تكاليف التكوين ...الخ.

وتشير الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن واحد من كل خمسة من الموظفين يتركون أعمالهم بسبب ضغوط العمل و يترتب على ذلك تحمل تكاليف باهظة، فقد قدرت شركة اكسبروكس (Xerox) أن تكلفة توظيف مدير تنفيذي بديل في الإدارة العليا يتراوح ما بين مليون إلى مليون ونصف دولار، والموظفين العاديين ما بين ثلاث آلاف إلى ألف وخمسة مئة دولار¹.

➤ تكاليف الشكاوى و التظلمات المترتبة عن ضغوط العمل:

رغم أن الشكاوى والتظلمات يمكن أن تكشف عن بعض أوجه القصور في المؤسسة، إلا أن كثرتها يؤدي إلى خلق آثار سلبية تتمثل في تعطيل العمل، كثرة النزاعات داخل العمل..الخ. وهو ما يحمل المؤسسة تكاليف باهظة².

1-2: تكاليف الأداء في العمل المترتبة عن ضغوط العمل

قد يستجيب المورد البشري لضغوط العمل المرتفعة استجابة سلبية يترتب عليها تكاليف باهظة تظهر في صور انخفاض في كمية الإنتاج أو جودته، ارتفاع في نسبة الحوادث وزيادة في تعطيل الآلات...الخ. وفيما يلي عرض لهذه التكاليف³:

- **انخفاض كمية أو جودة الإنتاج:** إن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل ينعكس بالسلب على أدائه في العمل، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته و تدني جودة أدائه.

- **ارتفاع نسبة حوادث العمل:** تشير كثير من الدراسات إلى إن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل يزيد من احتمال تعرضه لحوادث عمل وارتكاب الأخطاء، الشيء الذي يحمل المؤسسة تكاليف باهظة تتمثل في تكاليف العلاج و المستشفيات، تكاليف تعويض المورد البشري الذي تعرض للحوادث تكاليف تعطل الإنتاج...الخ، هذا وقد كشفت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن من 60 % إلى 80 % من حوادث العمل سببها ضغوط العمل.

¹ - America Institute of Stress, op.cit, sans numéro de page, page html.

² - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق ، ص : 75

³ - مرجع نفسه، ص ص: 75 - 76

- **تعطيل الآلات:** إن تعرض المورد البشري لضغوط عمل مرتفعة يخلف عليه أثاراً سلبية على حالته النفسية أو السلوكية، وهو ما قد يجعله يتصرف بطريقة عدوانية، وحيث أن كثير من المؤسسات تكبح هذه التصرفات، تضطر الموارد البشرية إلى كبتها و التعبير عنها بسلوكيات عدوانية تتمثل في التخريب التعطيل، والاستعمال السيئ للمواد الخام و المخزون...الخ.

1-3: تكاليف التعويضات المترتبة عن ضغوط العمل

كما ذكرنا سابقاً فإن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل يؤثر سلباً على صحته النفسية أو البدنية، مما يجعله عرضة لحوادث العمل، و هنا تكون المؤسسة - طبقاً لقوانين العمل- مجبرة على دفع مكافآت تعويضية للموارد البشرية عن العجز في العمل، وبالطبع كلما زادت معدلات حوادث العمل كلما زادت التكاليف.¹

2. التكاليف غير المباشرة لضغوط العمل

يقصد بالتكاليف غير المباشرة تلك التكاليف التي ترتبط بضغوط العمل بطريقة غير مباشرة والتي يصعب تقديرها مالياً². وتأخذ هذه التكاليف غير المباشرة عدة أشكال مثل تكاليف نقص الحيوية والنشاط، تكاليف ضعف الاتصالات، تكاليف عدم الدقة في صنع القرارات، تكاليف سوء علاقات العمل وتكلفة الفرصة البديلة.

وفيما يلي شرح لهذه التكاليف:³

➤ تكاليف نقص الحيوية و النشاط المترتبة عن ضغوط العمل

يؤدي تعرض الموارد البشرية لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبشكل مستمر ومتكرر إلى ضعف دافعيتها وتضعف معها قدراتها على الأداء ، وهو ما ينعكس بالسلب على أداء المؤسسة ككل.

وهناك عدة مؤشرات تعكس نقص الحيوية والنشاط داخل العمل مثل انخفاض الدافعية، انخفاض الرضا الوظيفي...الخ، وهذه التكاليف غير مباشرة تساهم في زيادة التكاليف المباشرة المذكورة سابقاً، حيث تؤكد كثير من الدراسات على أن ضعف الرضا الوظيفي للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب ودوران العمل وانخفاض الإنتاجية.

¹ - محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق ، ص ص: 75 - 76

² - محسن علي الكتيبي، مرجع سابق، ص: 228

³ - محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق ، ص ص : 77 - 79

➤ تكاليف ضعف الاتصالات المترتبة عن ضغوط العمل

تؤثر المستويات المرتفعة لضغوط العمل بالسلب على فعالية الاتصالات داخل المؤسسة، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل تكرار الاتصالات بين الموارد البشرية، سواء كان ذلك عند نفس المستوى الإداري أو بين المستويات العليا والدنيا، ويترتب على ذلك ضعف الفعالية في إنجاز الأنشطة والمهام خاصة تلك التي تحتاج إلى التنسيق فيما بينها، زيادة على ذلك فإن المستويات المرتفعة لضغوط العمل تزيد من إمكانية تحريف المعلومات المرسلة إلى الأطراف المعنية في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى عدم الدقة والفعالية في اتخاذ القرارات، ومن ثم فإن هذه التكاليف غير المباشرة تضاف إلى التكاليف المباشرة السابقة الذكر.

➤ تكاليف عدم الدقة في صنع القرارات المترتبة عن ضغوط العمل

ترتكز عملية صنع القرارات الإدارية بشكل كبير على المعلومات، فجودة القرارات هي من جودة المعلومات بالدرجة الأولى، وحيث أن ضغوط العمل المرتفعة تؤثر سلبا على فعالية الاتصال سواء في معدل تكراره أو في دقة وصحة رسائله، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الدقة في صنع القرارات، ومن ثم اتخاذ قرار غير دقيق وغير ملائم للمؤسسة.

➤ تكاليف سوء علاقات العمل المترتبة عن ضغوط العمل

تؤثر المستويات المرتفعة لضغوط العمل سلبا على علاقات العمل في المؤسسة، حيث يسود مناخ العمل درجة عالية من عدم الثقة وقلة الاحترام وضعف التعاون بين الموارد البشرية، وهو ما يساعد على بروز الصراعات الهدامة بين الأفراد والجماعات، وبالتالي تنخفض مستويات الرضا الوظيفي والأداء ويكون نتيجة ذلك زيادة في حجم التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

➤ تكلفة الفرصة البديلة المترتبة عن ضغوط العمل

إن المؤسسات التي تعاني مواردها البشرية من ضغوط عمل مرتفعة تكون قدراتها ضعيفة في مواجهة التهديدات، وفي نفس الوقت استغلال الفرص التي تتيحها لها البيئة الخارجية وبالطبع فإن تعرض المؤسسة للتهديدات وعدم استفادتها من الفرص المتاحة أمامها حاليا ومستقبلا يمكن ترجمته كتكاليف غير مباشرة إضافية تتحملها المؤسسة إلى جانب التكاليف المباشرة.

ثانيا: الآثار الإيجابية لضغوط العمل على المؤسسة

تشير أدبيات الدراسات النفسية والإدارية إلى أن ضغوط العمل لا تؤدي في جميع الأحوال إلى آثار سلبية، وإنما يترك المعتدل منها آثار إيجابية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

وفيما يلي ذكر لأهم الآثار الإيجابية التي تخلفها ضغوط العمل المعتدلة على المؤسسة:²

- **تدعيم العلاقات الاجتماعية في المؤسسة:** حيث أن ضغوط العمل تتطلب وجود تضامن وتعاون مشترك و مستمر بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة من أجل التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل.
- **اكتشاف الكفاءات المتميزة داخل المؤسسة:** والتي تظهر أثناء التعامل مع ضغوط العمل، ففي الحالات الصعبة أين تكون هناك تحديات في العمل يجب مواجهتها تتضح قدرات و خبرات الموارد البشرية العملية والعلمية في التعامل مع المواقف الصعبة، وهكذا يمكن للمؤسسة أن تستغل قدرات مواردها البشرية و التي ظهرت أثناء التعامل مع ضغوط العمل.
- **حل المشكلات التي تحول دون قيام الموارد البشرية بأداء مهامها بفعالية و فاعلية:** والتي تظهر أثناء المعاناة من ضغوط العمل المرتفعة، وبالتالي تصبح ضغوط العمل كدافع مهم لحل المشاكل التي تحد من تأدية المؤسسة لأنشطتها اليومية بفعالية و فاعلية.
- **تنمية الاتصال الرسمي و غير الرسمي بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة:** حيث يتطلب التعامل مع ضغوط العمل زيادة في قنوات الاتصال و استخدامها بشكل فعال.
- **زيادة الشعور بالرضا الوظيفي والثقة للموارد البشرية:** وهو ما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، حيث يعم فيها الاستقرار في العمل و يسود فيها الأداء المتميز.

مما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن نوع الأثر الذي تخلفه ضغوط العمل على المؤسسة يحدده مستوى هذه الضغوط وكذا طول مدتها ومدى تكرارها، فإذا كانت مستويات ضغوط العمل مرتفعة ومدتها طويلة ومعدل تكرارها كبير، فمن المتوقع أن يكون هناك أثر من النوع السلبي، أما إذا كانت هناك ضغوط عمل معتدلة من حيث المستوى و المدة والتكرار، فمن المتوقع أن يكون هناك أثر من النوع الإيجابي.

¹ - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص : 308

² - مرجع نفسه، ص: 309

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبعد عرض بعض المداخل النظرية التي تخدم متغيري الدراسة، اتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وبالحياة الشخصية للمورد البشري.

كما تبين لنا أيضا أن ضغوط العمل لا ينتج عنها آثار سلبية فقط ، بل قد ينتج عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري وكذا طول مدتها و مدى تكراره ، وللتقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال التكامل بين دور المورد البشري ودور المؤسسة التي يعمل فيها.

تمهيد:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي باعتباره الأساس لتحديد حجم العمالة الحالية كما وكيفا والاحتياجات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الأفراد التي تحدد مسار الخدمة لكل فرد خلال حياته الوظيفية في المؤسسة، والذي يعبر عن مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الموظفون أو ينتقلوا إليها في ضوء ذلك يمكننا القول بأن المسارات تسمح لكل فرد من تحديد طموحاته الوظيفية التي تتناسب مع نوع المهارات والقدرات الخاصة به، وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية من مسارات وظيفية تنظيمية متعددة ومتنوعة عبر هيكل المؤسسة التنظيمي.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التطرق لماهية المسار الوظيفي ومختلف المراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية وأهم العناصر التي تحكم تنمية ذلك المسار، وكذلك سنقوم بدراسة تخطيط المسار الوظيفي واعتبارات التخطيط لتفعيل مختلف الاستخدامات، بالإضافة إلى إدارة المسار الوظيفي، ومن ثم تحديد الأساليب الإدارية اتجاه المسار الوظيفي.

المبحث الأول: المسار الوظيفي (خصائصه، أهدافه، أهميته)

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبية القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق¹.

المطلب الأول: ماهية المسار الوظيفي

أولاً: تعريف المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر وانطلاقا مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد²، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل³. وينطبق هذا التعريف على العامل المبتدئ، كما ينطبق على الطبيب أو المحاسب كذلك وعلى أي نوع من العمل سواء أكان مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر، إضافة إلى هذا فإن تعريف المسار الوظيفي يمكن أن يشمل العمل التعليمي والمراحل الدراسية وغيرها علاوة على ذلك فإن قياس نجاح المسار الوظيفي لا يستند إلى معايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكنه يستند كذلك إلى معايير شخصية مثل الرضا⁴.

¹ - جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار

الجامعية، الإسكندرية 2003 ، ص 373

² - عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ، ص 546

³ - راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2001-2002 ، ص 305

⁴ - yues Emery. francois Gonin, dynamiser les ressources humaines, France: bibliotheque Ressources humaines, 1999, p109

وفي ضوء ما تقدم ينبغي على المديرين أن يتفهموا عملية رسم المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالية¹.

ثانياً: خصائص المسار الوظيفي

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية²:

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقروناً بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسئولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسئولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.
- لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته³.
- العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين) الفرد أو المؤسسة (عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.

¹ - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 276

² - مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية "مدخل لتحليل الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص 212

³ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 213

- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ما لديه من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لدى الفرد من قدرات ومهارات وصفات.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة¹.

ثالثاً: أهمية المسار الوظيفي

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد و المؤسسة.

1. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.
- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقي أو الحرية، فإن آخرون يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرون يقدرّون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع نفسه، ص 214

² - راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 337

يسعى إلى تحقيق تعايش، حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر¹.

- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه لبرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

- الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والناجح من النمو والتعليم.

- بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات².

2. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

- اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد وأن تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها أن تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

- تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة، وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة

¹ - راوية حسن: مرجع نفسه، ص 339

² - Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, 1998, p65.

مساراتهم الوظيفية¹، وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية، وضمان الحركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة والترقية والمعاش والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.

- **توافر المهارات والمواهب:** ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب، لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية.
- **تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها²**
- **الاستقطاب:** ونعني به تدعيم جاذبية المناخ التنظيمي كمكان يسعى الأفراد الموهوبين للعمل به.
- **توضيح الأهداف:** ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد.
- **تقييم الأداء:** يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر، ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد³.
- **إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي:** في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للترقي للمديرين والأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للترقي، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة لمؤسسة تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض

¹ - رابوية حسن : مرجع سابق، ص 340

² - Alain chauvet, methods des managements, les éditions d'organisation, Paris , 2000, p102.

³ - أحمد ماهر : دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995، ص16

معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للتقدم في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة¹.

- **الدافعية:** إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسئولية المشتركة للمؤسسة، لتحقيق النمو الشخصي.

و باختصار وكما هو واضح فإن المسار الوظيفي يعتبر بمثابة الرسالة التي تضفي قيمة أكبر لأنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبدون تحقيق هذه العلاقة المترابطة بين أنشطة الموارد البشرية، فإن الاتصال بين برامج المؤسسة والأفراد سينعدم².

رابعاً: تنمية المسار الوظيفي

يعد تنمية المسار الوظيفي أحد السبل الضرورية لشحن همم العاملين وزرع الولاء لديهم إذ أن من شأنه أن يجعل العاملين يملكون مساهمهم وليس فقط وظيفتهم، ففي دراسة أمريكية أجريت في 32 منظمة، وجد أن واحداً من سبعة كنديين لديهم "ولاء حقيقي" لوظيفتهم، وفي دراسة أخرى شملت عشرة آلاف من العاملين في دول مختلفة وجد أن 34 % منهم يكرسون أنفسهم لوظائفهم فقط، وأن نصف المستجوبين يشعرون بأن منظماتهم مهتمة بتطوير العاملين على المدى الطويل وليس فقط في (وظائفهم الحالية)³

يرى ستوري Walter Storey أن هناك حقيقتين مهمتين لعملية تطوير المسار، الأولى أن العمل الفردي للموظف هو أنه يخطط مساره بطريقه شخصية مرضية ومنتجة، الثانية وترتبط بأنشطة المنظمة، إذ إنها تختار، تعين، وتنمي العاملين بفعالية، وذلك لتوفير أرضية -قاعدة - من الأشخاص المؤهلين لمقابلة احتياجات المنظمة.

استناداً إلى ما سبق هناك اتجاهان في تطوير المسار الأول على المستوى الفردي ويدعى غالباً (تخطيط المسار والثاني على مستوى المنظمة ويدعى إدارة المسار)

إذن فإن تطوير المسار يشمل وظيفتين مستقلتين مترابطتين هما تخطيط المسار وهي عملية فردية (وإدارة المسار وهي عملية مؤسسية)⁴

¹ - راوية حسن : مرجع سابق، ص 342

² - راوية حسن : مرجع سابق، ص 350

³ - Olijnyk, zena, "win the loyalty game", Canadian Business, V.74, Issue 23, 2001, P.123-125

⁴ - صلاح الدين الهيتي: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20 ، العدد الثاني 2004 ، ص 39

1. تخطيط المسار

ويتألف من تلك الأنشطة التي يكون فيها الفرد منهمكاً في تكوين خياراته مثل المهنة، المنظمة، التعيين في وظيفة، وتطوير الذات وتقييم الذات، وتقييم فرص المسار المتاحة، وإعداد استراتيجية لمساره مع خطة للتنفيذ، كل ذلك يشكل مفتاحاً أساسياً ليمكن الفرد من تطوير مسار شخصي له.

ويتصف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية استكشاف مستمرة، ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه، وكلما تقدم الفرد في مساره ترسخت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية، وهي محاور يدور حولها مسار الفرد الوظيفي ولا يمكن التخلي عنها وقد حدد شاين (Schein) بعض أنواعها وهي¹:

مجال الوظائف الفنية، مجال الوظائف الإدارية، الاستقلال والحرية، الحاجة إلى الأمن والاستقرار.

إن تخطيط المسار يصمم لمساعدة الفرد كي يصبح أكثر معرفة بحاجاته، وقيمه، وأهدافه الشخصية ويمكن أن ينجز من خلال الخطوات الآتية:²

- تعريف المهارات وتنظيمها، الاهتمامات، الحاجات المرتبطة بالعمل؛ القيم، الاتجاهات وتفصيلات العمل ويتم ذلك من خلال عملية التقييم الذاتي ومن الأدوات المستخدمة لمساعدة الأفراد في تقييم ذاتهم ورش تخطيط المسار، وكتب العمل.

- أدلة المسار.

- تحويل هذه المعلومات إلى حقول مسارات عامة، وأهداف وظيفة محددة قصيرة وطويلة المدى، وتطوير خطط عمل لمتابعة تلك الأهداف وتحديد أية عقبات أو فرص ربما ترتبط بذلك.

- اختبار إمكانات المسار أمام حقائق العمل في المنظمة أو في سوق العمل نفسه.

إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية نظراً لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية، كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم

¹ - Gary Dessler, " Human Resource Management, " Prentice- Hall, 1994, PP. 373-374.

² - صلاح الدين الهيتي: مرجع سابق، ص 40

والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي¹، إن ذلك من شأنه أن يعزز من مستوى الوضوح في المسار، وبما يقلل من احتمال ارتكاب الأخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل نتيجة عدم التوافق بين القيم الشخصية والقيم الوظيفية وما يؤدي إليه من انخفاض في الرضا الوظيفي وانخفاض في مستوى النجاح وربما اختصار مدة البقاء في الوظيفة ذاتها، كما أن من أسباب نجاح المسار هو توافر درجة معرفة ما بالمستقبل والقابلية للتكيف مع التغيرات الديناميكية التي تحدث في مكان العمل.²

2. إدارة المسار

وتشير إلى أنشطة موارد بشرية معينة مثل التدوير - النقلب - الوظيفي، التقييم، الاستشارة، التدريب والتعلم، وهي عملية مستمرة من أجل تحقيق التكامل بين مصالح الفرد وقابليته مع الفرص التنظيمية المتاحة. يرى كاتريج Thomas Gutteridge أن الاتجاه المتوازن لتطوير المسار الوظيفي يتطلب استخدام كلا هذين النشاطين، وأن كلتا هاتين الحقيقتين تتكاملان وتقوي الواحدة الأخرى، فإذا أخفق الفرد في التخطيط لتطوير مساره، ربما يخفق في الاستجابة للفرص الموجودة في أنشطة إدارة المسار والعكس صحيح.

ويرى كل من مورين وكنسيل Norin & Kneisel أن لعملية إدارة المسار بُعدين أساسيين: فهناك بُعد داخلي وهي عملية ذات بُعد سيكولوجي وعاطفي وترتبط بأهداف المسار الفردية، أما البُعد الخارجي فيرتبط بقابلية الاستخدام للأفراد وذلك يتعلق بالمنظمة، وأن التوازن العاطفي مع التطبيقي هو هدف إدارة المسار الناجحة، وتبقى ناحية مهمة هي أن يدرك العاملون أن رضاهم عن مسارهم هو أمر مهم بالنسبة للمنظمة، فمن خلال ما يقوم به الفرد من تقييم ذاتي ويكتشف فيه بأنه أصبح قادرًا على إدراك ذلك مما يجعله في الموقع الصحيح من زاوية ثلاثٍ قيمه مع قيم المنظمة التي يعيش فيها.³

وتكمن أهمية إدارة المسار في أنها:

- تزود العاملين بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة إلى جهودهم وإمكاناتهم.
- منحهم فرصة القرب من خبرات وظيفية متقدمة، فكل وظيفة جديدة هي تقدم وتعلم جديد إضافة إلى استخدام المهارات واكتساب لمهارات جديدة.

¹ - نائل عبد الحافظ العواملة: تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، 1995، ص 61

² - صلاح الدين الهيتي: مرجع سابق، ص 40-41

³ - Without Author: "Help Employees take charge of their Careers", Work force, V.81, Issue1, Jane, 2002, (ephost@epnet.com).

- إعلامهم عن خيارات المسار، وأن قدامى الموظفين هم بحاجة إلى معرفة ذلك، وليس الموظفون الجدد فقط.

إن تطوير مسار العاملين الذي تتولاه أي إدارة ينبغي أن لا يقتصر على الجانب التقني لأنه في هذه الحالة سيقود إلى نقص مهاراتهم في رؤية الصورة الكبيرة لمتطلبات المنظمات، فالمطلوب تكوين تصور شمولي عن مختلف جوانب العمل والنشاط في المنظمة.

إن لبعض المنظمات برامج تطوير رسمية لكل مستويات العاملين، في حين تقتصر أخرى على نتائج مراجعة الأداء السنوي، وبغض النظر عن مدى برامج المسار هذه وأنواعها، يكون دور المشرف أو المدير مهمًا للنجاح ولمتابعة مسار مرؤوسيه وتثجيع النمو في ذلك الاتجاه¹.

3. النشاطات الضرورية لإدارة تنمية المسار الوظيفي:²

- تحليل النمو الفردي والخطط الإدارية والمتابعة لتحديد احتياجات البرامج.
- تصميم ووضع نظم التخطيط الإداري المستمر
- تصميم ووضع نظم إدارة / تتبع المسار الوظيفي
- تصميم ووضع نظم التنقلات الداخلية والترقية
- تصميم ووضع نظم برامج التدريب والتنمية
- تصميم ووضع نظم تقييم الأداء
- الاحتفاظ ببيانات التقييم / التقدير
- الاحتفاظ بالخطط بشكل متسلسل
- متابعة إنجاز خطط تنمية الأفراد
- الاحتفاظ بمتطلبات الوظائف ومسالك المسارات الوظيفية

¹ - صلاح الدين الهيتي: مرجع سابق، ص 40-41

² - توفيق عبد الرحمن: تنمية الموارد البشرية: الأدوار الجديدة، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2010، ص: 228-229

المطلب الثاني: أهم جوانب المسار الوظيفي

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية إن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس الدراية بمراحل هذه الدورة، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، لذلك يتوجب علينا قبل أن نشرح عملية تخطيط المسار الوظيفي أن نفهم مضمونها، كيف تبدأ، وماذا تتضمن، وأين تنتهي¹، وفيما يلي شرح لمراحل المسار الوظيفي ولأهم معوقاته.

أولاً: مراحل المسار الوظيفي

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي، وأخيراً ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي²: الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وأخيراً ترك الوظيفة وفيما يلي شرحاً لمراحل المسار الوظيفي.

- **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، ويبدؤون في تجميع 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 يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المؤسسة، فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة³، وأخيراً فإنه وفي مرحلة الاستكشاف غالباً ما يتعرض الشخص لنوع

¹ - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق ، ص558

² - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص380

³ - مرجع نفسه، ص282

من عدم الاستقرار وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته¹.

● **مرحلة التأسيس:** بانتهاء 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 على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى²، وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

● **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيذا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

- 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 ثانيا³.

- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا، وربما أدى ذلك إلى فقدته 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 في اعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 229

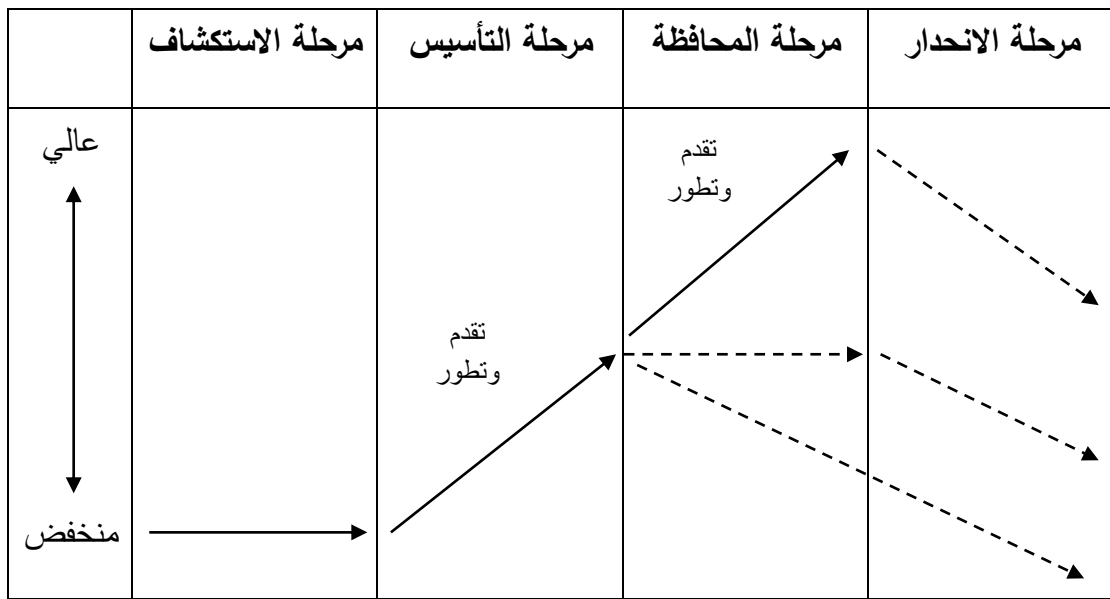
² - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 297

³ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 231

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 نهائياً، 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 السابق¹.

وفي الختام نود أن نشير إلى نقطة هامة في مجال المسار الوظيفي وهي أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفاظ الوظيفي، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكانياتهم كما ذكرنا آنفاً يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس، والشكل التالي يوضح هذه النقطة، ويوضح أيضاً مراحل المسار الوظيفي².

الشكل رقم (13) : مراحل المسار الوظيفي



التقاعد → بداية التعيين

حياة الموظف الوظيفية بافتراض أنه بقي يعمل في المنظمة لحين بلوغه سن التقاعد

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 561

¹ - جمال الدين محمد المرسى: مرجع سابق، ص 384

² - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 561

تدل الخطوط المتقطعة أو النقطية بأن الموظفين وبسبب ضعف إمكانياتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطور أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة، حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمرين¹.

والجدول التالي يلخص هذه المراحل الأربعة والسمات المميزة لكل منها:

جدول (05): ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة.

أبعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد والوظيفة	- فرص التقدم والنمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الانجازات - تحديث المهارات	- خطط التقاعد - التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية
النشاط	- المساعدة - التعليم - إتباع الإرشادات	- الاستقلالية - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات - الدعم والتشجيع	- ترك العمل
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	موجه/مدعم
السن	أقل من 30	30 - 45	45 - 60	أكبر من 60 سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص381

ونلاحظ أن عمر الفرد ومدة البقاء في الوظيفة يعتبران مؤشرين جيدين لمراحل المسار الوظيفي التي يمر بها الفرد².

¹ - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص562

² - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص381

ثانيا: أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد¹.

1. العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها²:

- **زيادة الطموح وعدم واقعيته:** في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال.

- **انعدام أهمية الوظيفة الأولى:** يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبني آمالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالآ إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الإمكانيات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم.

- **عدم النضج الشخصي:** يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل.

- **انخفاض الجانب العملي:** يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

- **عدم تبليغ الفرد بتقييم أدائه:** يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والإنجاز، وما إذا كان أدائه جيدا أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه إضافي.

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص37

² - أحمد ماهر: مرجع نفسه، ص38

- الرئيس المباشر سيء: وتتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، إهماله في إعطاءه التعليمات اللازمة، وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

- مشاكل مع الزملاء: يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم.

2. العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي

تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، فهي وإن كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيرا ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل¹:

- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.

- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها و التي سوف يحققها.

- حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.

- حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.

- تزايد الشعور بالتقادم.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي²:

✓ عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد اللذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج ثمين جدا.

✓ الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة للنجاح قوية جدا.

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 41

² - أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص 42

✓ تزايد الاعتمادية، فنظرا لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.

✓ يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب.

✓ نظرا لتزايد تقدير المجتمع للشباب فإن النجاح الذي حققه خلال منتصف العمل يشوبه الشعور بتقدم العمر.

3. العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد)

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزءا من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فإن التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا، إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها¹:

- إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع، وإن يسهم في المجتمع أو أن يرى نفسه على أنه شخص مساهم في المجتمع من خلال توفير السلع والبضائع والخدمات التي يحتاجها.

- يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.

- يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

- إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح².

ولعل أهم ما يصور أهمية العمل في حياة الفرد هو أنه يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات أي أن العمل هو أداة للبقاء.

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 43

² - أحمد ماهر: مرجع نفسه، ص 44

وأخيرا وللتخلص من كل هذه المشاكل التي تعيق الفرد في مساره الوظيفي لابد عليه من تخطيطه وتنميته للسعي إلى مستقبل أفضل من خلال التعرف على الآمال الوظيفية والإمكانات الفردية، وأن يتبصر بنقاط قوته وضعفه، وأن يتسلح بالتعليم ويبحث عن الوظائف، وأن يتدرب لكي يكون الأفضل وهذا ما سيتم تناوله في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد¹.

ولفهم هذه العملية أكثر سنحاول في هذا المبحث تغطية جوانب هذه الوظيفة من خلال تحديد ماهية تخطيط المسار الوظيفي في المطلب الأول وذلك بتعريف الوظيفة وتحديد أهدافها وأهيتها، أما المطلب الثاني فسيتناول أهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي واستخداماته وأخيرا وفي المطلب الثالث سيتم التعرض لمداخل تخطيط المسار الوظيفي ومنها في المدخل الفردي والتنظيمي.

المطلب الأول: ماهية تخطيط المسار الوظيفي

أولا: تعريف تخطيط المسار الوظيفي

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض بأنه "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل"².

أما البعض الآخر يعرف تخطيط المسار الوظيفي على أنه: "ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسئولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد نفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة"³. ورغم تعدد هذه التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات

¹ - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999 - 2000، ص 259

² - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 374

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 286

المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت¹، بناءً على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقات الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل.

ثانياً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي²:

• ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً:

تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

• مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:

فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

• تشجيع تنوع الثقافات:

يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع نفسه، ص 287

² - جمال الدين محمد المرسى: مرجع سابق، ص 378

• الحد من إحباطات العاملين:

إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلا في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

• تجنب التقادم المهاري:

تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.¹

• تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على العمالة المؤهلة:

إن توافر خطط للتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين، فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

• تحسين سمعة المؤسسة:

إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

• تخفيف القيود على حركة العمالة:

إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق وتقرير إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.

¹ - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 379

• تقليل تكلفة العمالة:

إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية يجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذو عائد يفوق التكلفة، وفي المقابل هناك من المؤسسات التي لا يوجد لها ما ينفق على هذا الأمر، بينما تفوق تكلفة العمالة ممثلة في (الأجور والحوافز الأخرى) العائد والربح، وتحقق بذلك خسارة فادحة.¹

ثالثاً: أهداف تخطيط المسار الوظيفي

هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية²:

- إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقاً لذلك بالمثل، فإن المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضرورياً، فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر مطلباً لتحقيق الفعالية والنجاح، وذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في ذات الوقت.
- يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقييم قدرات الأفراد ومهاراتهم وبالرغم من أن نظام تقارير الأداء يمكن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال، إلا أن ما يشوب هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعدم الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقييم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.
- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب والتقييم لضمان نجاح البرنامج.³
- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للأفراد التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم، حيث

¹ - أحمد ماهر: دليلك لتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص 16

² - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 396

³ - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 279

يتعذر الاستفادة من مزايا تخطيط المسار الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

- يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته.

- تساهم سياسة تخطيط المسار الوظيفي على حرص أفرادها لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم واكتساب كل ما هو جديد في مجال مهنته أو وظيفته ولتقديم أفكار غير تقليدية لخدمة المؤسسة¹.

وخلاصة القول وبصفة عامة يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، ليجد الفرد الوظيفة المناسبة به ويحقق أهدافه التي تتمثل خاصة بالنمو في العمل والرضا عنه هذا من جهة، وتجد المؤسسة الفرد المناسب لوظائفها لتحقيق الإنتاجية والربح.

المطلب الثاني: أهم اعتبارات تخطيط المسار الوظيفي لتفعيل استخداماته

تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي على مجموعة من الاعتبارات البعض ذو العلاقة الفرد والبعض الآخر له علاقة بالمؤسسة، وذلك لغرض استخدام نتائجه لإتمام الأعمال والوظائف الأخرى في المنظمة ولغرض تناول مختلف هذه الاستخدامات نحاول أولاً عرض هذه الاعتبارات.

أولاً: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي

يمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي:²

- **التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية:** يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي، وقد يستلزم ذلك أن يحرص الفرد في مراحل التعليم المختلفة أن يكتسب بعض المهارات العملية من التطبيق العملي سواء كان ذلك من خلال جهوده الشخصية أو الالتحاق ببعض المؤسسات خلال مراحل الدراسة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 221

² - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع نفسه، ص 244

- **الدافعية والقدرة على تطويرها:** تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع، لذا يستوجب على الفرد ضرورة اكتسابه مجموعة من القدرات والمهارات التي تتعلق أساسا بالتحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الفرص والقيود، والمناقشة والحوار والإقناع والتأثير وعرض الإنجازات.¹
- **مستوى النضج والتوازن الذاتي:** توقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء، ويستلزم ذلك توعية الفرد بأن التحاقه بالمؤسسة يعني استعداده للتجاوب الفعال بما يحقق توليفة مناسبة بين احتياجاته وأهدافه وأهداف المؤسسة
- **النظرة المستقبلية:** يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من انجازات في مساره الوظيفي.
- **سياسات ونظم العمل:** تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المنظمة في مجالات التسويق، الإنتاج، وغيرها.
- **خصائص سوق العمل:** تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.
- **الموقف البيئي العام:** إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، وبقدر قدرة الفرد على إدراك هذه المتغيرات بقدر إمكانية التخطيط الفعال لمساره الوظيفي.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 245

- تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي: تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية، ويتمثل هذا المنهج في مجموعة من التساؤلات التي توضح الكيفية التي يتم بها رسم وتنمية المسار الوظيفي، والشكل التالي يوضح ذلك.¹

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 247

الشكل (14) : كيفية رسم وتنمية المسار الوظيفي.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 248-250

بالإضافة إلى الاعتبارات السابقة وانطلاقاً من مسببات فشل الفرد في مساره الوظيفي التي تم التعرض إليها، هناك عدد من الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلتي التحضير والتجهيز، ونهاية المسار الوظيفي نعرضها على النحو التالي¹:

1. الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مرحلة التحضير والتجهيز:

هناك عدة اعتبارات تحدد فعالية التخطيط في هذه المرحلة منها:

➤ **برامج التدريب والتنمية:** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية أو دورات التأهيل لإكساب الأفراد معارف أو مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف على المسار الوظيفي، ويستلزم ذلك تخطيط العملية التدريبية بما يتفق واحتياجات الوظائف من معارف وقدرات ومهارات.

➤ **قدرة الفرد على التعامل مع التغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة:** تتميز هذه المرحلة بحدوث عديد من التغيرات التي تواجه الفرد والتي عادة ما تكون لها انعكاسات على دوافع واتجاهات وأداء الفرد، والتي تتطلب استعدادات وتصرفات معينة من الفرد للتعامل الفعال مع هذه التغيرات، ومن أهم هذه المتغيرات مثلاً:

- التغيرات في تطلعات وأهداف الفرد.
- التغيرات في قدرات ومهارات الفرد نتيجة التفاعل بين تراكم الخبرات العملية من ناحية والتطورات الفنية في أدوات ونظم العمل من ناحية أخرى.
- التغيرات في علاقات الفرد على المحيط الأسري والعائلي والوظيفي والبيئي وانعكاس ذلك على ارتباطاته ومسئوليته، وكذلك على تقديراته للوظائف المرتبطة بالمسار الوظيفي ومدى ملائمتها لتلك العلاقات الجديدة.²

➤ **استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف:** ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من ضغوط وصراعات العمل المرتبطة بالوظيفة، ومن ثم تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف من الفشل وضبط مشاعر الغضب وتنمية

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 256

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع نفسه، ص 257

الاستعداد للتضحية ويتطلب ذلك اهتمام كل من الفرد والمؤسسة بالبرامج التدريبية التي تنمي قدرات ومهارات الفرد لمواجهة التحديات والتعامل الفعال مع تلك المواقف.

➤ **درجة الاعتمادية:** يؤكد الواقع العملي أن كثيرا من الأفراد رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بدايات المسارات الوظيفية يفقدون فرص الترقى أو شغل الوظائف المتقدمة على هذه المسارات الوظيفية نتيجة غياب فعالية الاتصالات والتفاعل مع الوظائف الأخرى، ذلك لأن درجة اعتماد الفرد على هذه الوظائف كلما ارتفعت، كلما أظهرت حاجة الفرد إلى تنمية ما لديه من قدرات ومهارات الاتصالات والتفاعل مع الآخرين.¹

2. الاعتبارات التي تحدد فعالية نهايات المسار الوظيفي²

تفرض هذه المرحلة ضرورة التحضير لها مع الاقتراب إلى نهاية المسارات الوظيفية من خلال مجموعة من الدورات أو البرامج أو اللقاءات التي تؤهل الفرد معنويا وفنيا للتعامل الفعال مع هذه المرحلة بما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة. وتشير بعض الممارسات الحالية إلى اهتمام بعض المجتمعات بعملية التأهيل المرتبطة بهذه المرحلة حيث انتشرت التنظيمات التي تتعاقد مع الأفراد الذين يقترحون من نهاية المسار الوظيفي بغرض توظيف ما لديهم من خبرات من خلال الترويج لهذه الخبرات لدى المؤسسات التي يمكن أن تستفيد منها في تخطيط وتنفيذ وتقييم أعمالها.

ثانيا: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في النقاط التالية:

➤ **في مجال إعداد القيادات الإدارية:** يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دورا رئيسيا في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتميئتها مبكرا حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.

➤ **في مجال الترقية والنقل:** في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقيا ورأسيا مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفا وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 258

² - مرجع نفسه، ص 260

➤ **في مجال الإحلال الوظيفي:** يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال الوظيفي لفئة الكوادر إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر الواعدة والتي سوف تحل محل الكوادر غير الكفوة في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للكوادر تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.¹

➤ **في مجال وظيفة التدريب:** تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال فيها واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضاً معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.

➤ **في مجال تقدير التكاليف:** يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلاً، واستعداد المؤسسة لها مسبقاً.²

➤ **مواجهة التغيرات والتكيف معها:** تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية.. الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف والمتطلبات المهنية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.

➤ **رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات العاملين:** أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباعاً كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدر رحب، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.

➤ يساعد تخطيط المسار الوظيفي على توفير المعلومات الضرورية لإعداد وتنفيذ الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل التقاعد والتحصير للمعاشات والتأمينات، وأيضاً تنفيذ الوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لتقليل نسبة التعطلات بين الحين والآخر بسبب المناصب الشاغرة وعدم وجود أفراد أكفاء لأداء مثل هذه المهام، وهذا كله في سبيل تحسين إنتاجية المؤسسة.³

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 224

² - أحمد ماهر: دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص 221

³ - جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 187

➤ تعتبر خطط المسارات الوظيفية للأفراد مدخلات لنشاط الاستقطاب حيث يساهم في فتح مجالات التطوير أمام الأفراد في زيادة جاذبيتهم للعمل في المؤسسة وهذا ما يسمح باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية من المحيط الخارجي.

المبحث الثالث: إدارة المسار الوظيفي

المطلب الأول: مداخل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد، طموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية المستقبلية.¹

ولا بد من التأكد على أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المنظمة، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وسوف نوضح فيما يلي كلا المدخلين.

أولاً: المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي

إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد هي خطوط مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هذه مسئولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة التالية:²

- تقويم الفرد لذاته، حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات ومهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.

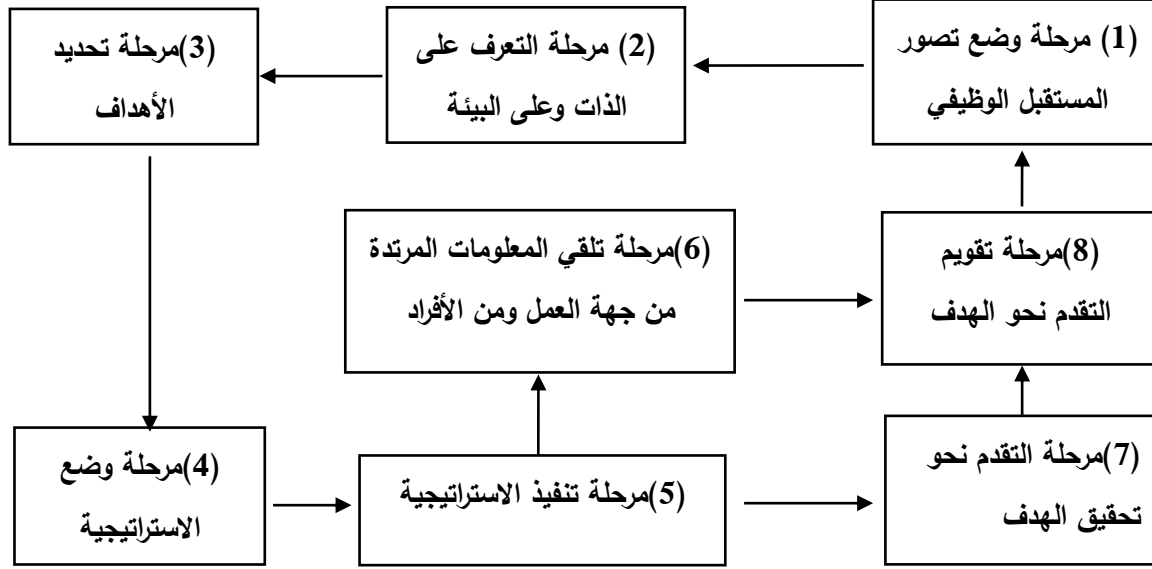
¹ - أحمد ماهر: دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص 17

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 517

- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حاليا والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.
 - تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضا التحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلاءم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلاءم مع قدرات وإمكانات الفرد.
 - إعداد الخطط المستقبلية: بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك إعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك.
 - تنفيذ الخطط: حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب، الأنشطة التثقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد.¹
- وأخيرا ولغرض تحقيق تنمية المسار الوظيفي للأفراد أهدافها لابد من استمرار للعملية والتي تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي، والتعرف على البيئة المحيطة، تحديد وتنفيذ الأهداف، الحصول على معلومات مرتدة وأخيرا تقويم مدى تحقيق هذا الهدف، ولتوضيح عملية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد يقترح كل من كريتر وكنكي النموذج التالي:

¹ - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 266

الشكل (15): نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (على مستوى الفرد).



المصدر: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 267

ثانيا: المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي

لا ينفصل دور المؤسسة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفيا، كما يتم التوافق بين الطرفين استنادا إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل:¹

-المهارات والخبرة المختلفة

-الإدراك الذاتي

-النمط السلوكي

وبين العوامل الخارجية بالمؤسسة مثل:

-طبيعة الإشراف

-خصائص ومتطلبات العمل

-تمكين الأفراد

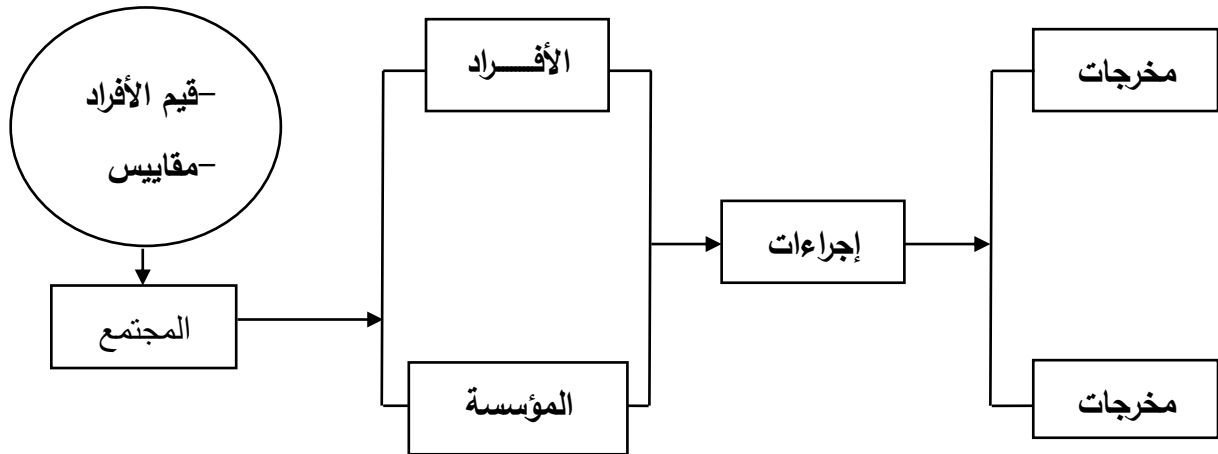
¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 299

-نظام المرتبات والمكافآت

ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفيا إذا تم التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في مؤسسة أخرى أمثل وقد يؤدي عدم التوافق أحيانا أن تفقد المؤسسة جزء من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها والتي يمكن أن يكون أفضل ما تمتلكه، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي.

وهذا ما يوضح ضرورة التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بما يحقق التكامل بين الأهداف ويتضح ذلك من الشكل التالي:¹

الشكل (16): التفاعل بين الأفراد والمؤسسة والتوافق بين مخرجاتهم



المصدر: صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص301

وبوجه عام يمكن أن تصنف مجالات رسم المسارات التنظيمية في المؤسسات الصناعية خاصة ضمن ثلاثة مجالات رئيسية على أساسها ترسم المسارات الوظيفية للأفراد، وفيما يلي سنحاول تقديم هذه المجالات.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص300

ثالثاً: مجالات رسم المسارات الوظيفية التنظيمية

1. المجال الوظيفي الفني التخصصي:

يشتمل هذا المجال على مسارات وظيفية تحتوي على وظائف فنية هندسية، كيميائية وغيرها ذات صفة غير إدارية وغير رئاسية، فهناك بعض الأشخاص لا يحبون العمل الإداري ويرغبون في زيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم الفني، مثل هذه الفئة من الموارد البشرية ترسم مسارات حياتها الوظيفية في مجال تخصصي فني وليس في المجال الإداري الرئاسي.¹

2. المجال الإداري الرئاسي:

يشتمل هذا المجال على مسارات يحتوي كل منها على مجموعة من الوظائف الإدارية الرئاسية، حيث تتدرج هذه الوظائف من المستوى الإداري الأول باتجاه المستويات الأعلى، وهذه المسارات تناسب الأشخاص الذين لديهم حب للعمل القيادي الإداري والإشرافي.

3. المجال الثنائي:

بالنسبة للفئة الأولى تواجه المؤسسة مشكلة في تحديد مسار الأشخاص الذين يشتغلون لديها فبسبب طبيعة عملهم غير القيادي ستكون مساراتهم الوظيفية المستقبلية قصيرة، وسيلغون نهاياتها خلال فترة قصيرة من الزمن وسيقضون باقي خدمتهم الوظيفية في الوظيفة الأخيرة التي وصلوا إليها، ولمواجهة هذه المشكلة لجأت بعض المؤسسات إلى تحديد مسارين وظيفيين لتنظيميين لهؤلاء²، فمن يبلغ نهاية المسار الفني وأراد الانتقال إلى المسار الإداري الإشرافي يمكنه ذلك على أن يأخذ في الحسبان في هذه الحالة أن عليه أن يتوقع بأنه سيلقى على عاتقه في وظائف المسار الإداري الجديد أعباء إضافية تشتمل على مهام وإشراف إداري، وهذا سيزيد من عبء وحجم مسئولية العمل عليه بوجه عام.

رابعاً: أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية

في ضوء تصنيف مجالات مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية السابقة، يمكننا الآن تحديد أنواع المسارات التنظيمية بما يلي:

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 549

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 549

1. المسار التقليدي:

يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة إعداد وتهيئة للموظف كي يرقى للوظيفة الجديدة، يفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من أجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، حيث لا يمكنه الانتقال للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد له ويوصف هذا المسار بالمسار الضيق أو المحدود، وهو يفتقد للمرونة ويجعل بدائل الترقية والانتقال الوظيفي عليه معدومة، وفي المقابل يتميز بأنه يبين للفرد وبوضوح تام الوظائف التي يمكن أن ينتقل إليها الموظف عبر مسيرة حياته الوظيفية في المؤسسة، كما يتميز هذا المسار بأن الفرد لا يمكث فترة طويلة من الزمن في آخر وظيفة واقعة عليه لحين إحالته على التقاعد، وهذه الفترة تدعى فترة الركود، وغالبا ما يتم تخفيض حجم المهام والمسؤوليات عليه بسبب كبر سنه.¹

ونود الإشارة في هذا المجال إلى أن المسار التقليدي يفترض بأن الموظف سيبقى في المؤسسة لحين بلوغه سن التقاعد وأنه سيصل إلى نهاية المسار لأن المسار مصمم على أن يبقى الموظف في كل وظيفة واقعة عليه فترة محدودة من الزمن.

2. المسار الشبكي:

يمثل هذا المسار احتمال انتقال الموظف عموديا وأفقيا في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، بمعنى أن المسار يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد، على مدى فترة من الزمن وهذا لغاية اكتسابه لمهارات وخبرات متعددة، مما يتيح له فرصة الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى، ومن هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة تفوق المسار التقليدي.

3. مسار الإنجاز:

في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم تمكين الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية، ظهر مفهوم جديد

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 550

للمسار الوظيفي التنظيمي والذي يركز على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة¹، في هذه الحالة نجد أن بلوغ نهاية المسار غير متوقعة عن المدة الزمنية بل على النجاحات والإنجازات، ومن هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بأن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات وارد جدا، وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف مللا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل.

ولتلافي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل مثل:²

- تخفيض سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.
- استمرارية حصول الفرد على التحفيزات الإضافية الدورية المالية خلال فترة الركود وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزا له على العمل بجد.
- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإحداث عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد.
- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وإثارة في العمل.
- في ضوء ما تقدم وللقيام بتخطيط مسارات وظيفية تنظيمية فعالة قادرة على تحقيق أهداف الأفراد وخطط أعمال المؤسسة، لابد من فهم مختلف المراحل التي تمر بها هذه العملية.

خامسا: مراحل تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:³

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص551
² - عمر وصفي عقيلي، مرجع نفسه، ص552
³ - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص388

1. **تصميم المسارات الوظيفية:** يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسئوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.
2. **توصيف وتحديد أهداف كل مسار:** سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.
3. **تقييم الذات:** يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها.
4. **تحديد الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات الإعلان بالمؤسسة، هذا وتتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المؤسسة.¹
5. **تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها:** وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.
6. **إعداد الخطط أو برامج العمل:** هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 235

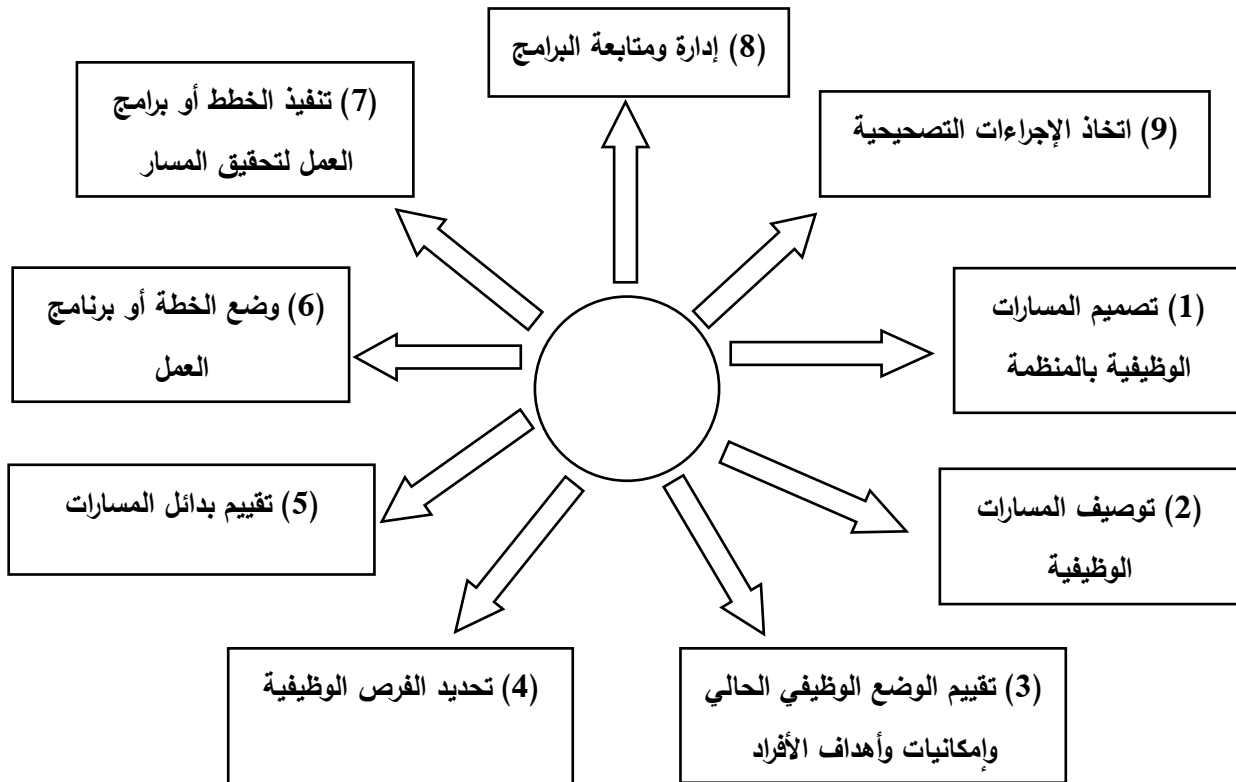
7. **تنفيذ الخطط:** لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مساراتهم الوظيفية¹، ومن الإجراءات اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط: التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

8. **إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي:** الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

9. **اتخاذ القرارات التشخيصية:** من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

ويوضح الشكل التالي مراحل تخطيط المسار الوظيفي².

الشكل (17): مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 237

¹ - جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 389

² - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 236

ويتضح من الشكل السابق أن التخطيط الفعال للمسار الوظيفي يتطلب التكامل بين مسؤوليات الفرد من ناحية ومسؤوليات المؤسسة من ناحية أخرى.

وتتمثل مسؤوليات الفرد في التعرف على واقعه وإمكانياته ومراجعة أهدافه وطموحاته وما لديه من احتياجات ورغبات وتحديد مدى واقعية هذه الطموحات والأهداف في ضوء ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات وما إذا كانت هناك فجوة أو فائض نتيجة هذه المقارنة، واتخاذ ما يلزم لسد الفجوة في حالة وجودها بصورة أو بأخرى بما يتفق ومساره الوظيفي الذي يخططه لنفسه¹.

أما مسؤولية المؤسسة فهي تمثل الممارسات السليمة لكافة المجالات المرتبطة بالموارد البشرية بغرض إيجاد فرص عمل مناسبة لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها واستثمار قدراتها وإمكانياتها لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا.

-توفير معلومات كافية عن المهن الحالية والمسارات الوظيفية للعمال الحالية والوظائف الشاغرة

-إتاحة نتائج تقييم أداء العاملين للاستفادة منها في تطوير أدائهم وسلوكهم.

-مراجعة وتطوير نظم وسياسات العمل.

-الدعم الفني والإداري للعاملين لاختيار مساراتهم الوظيفية.

-تقديم العون المناسب للتعامل الفعال مع مرحلة التقاعد.²

المطلب الثاني: الأساليب الإدارية اتجاه المسار الوظيفي

هناك أساليب أخرى تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي لغرض تهيئة الموظف الجديد لعمله وتوفير وظيفة مناسبة له، مع إمكانية تدوير الموظف الجديد على الوظائف حتى يمكن إعطائه فرصة التحدي والتعرف على المؤسسة بشكل سليم، وان تقوم إدارة الموارد البشرية برسم السلم الوظيفي للوظائف، والحصول على المكافأة إن أحسن الفرد عمله وهذا كله في سبيل تحسين فعالية تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد، ومن أهم هذه الأساليب يمكن ذكر مثلاً:

¹ - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 238

² - مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 239

أولاً: أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الالتحاق بالمنظمة والوظيفة

1. **تدريب الطلبة:** إن التدريب الصيفي لبعض الطلاب في المؤسسات قد يرى بعض الطلاب أن فرصة العمل تحت التدريب كانت مجدية، مما قد يجعله يفضل العمل بصورة مستمرة في هذا المكان، ويفيد تدريب الطلبة في القضاء على الرهبة والخوف من العمل، والقضاء على الصدمة الأولى للعمل، والحصول على معلومات واقعية عن معنى العمل والوظيفة.¹
- كما يفيد هذا التدريب في تقريب المبادئ النظرية التي يدرسها الطالب إلى الواقع العملي، وإعطاء فرصة جيدة للطالب لكي يتعلم ما فائدة النظريات والمبادئ العلمية في الحياة العملية.
2. **إستخدام أساليب قوية في الاختيار والتوظيف:** يجب أن تعلم المؤسسات أن هناك أساليب قوية في تصفية المتقدمين لشغل الوظائف، ويمكن أن تقوم بترتيب هذه الأساليب حسب كفاءتها في الاختيار والترتيب كالتالي:

- مراكز التقييم

- الاختبارات

- طلب التوظف والسيرة الذاتية

- المقابلات الشخصية

وبالرغم من أن المقابلات الشخصية تعتبر من أصعب أساليب الاختيار، إلا أنه مازالت تستخدم على نطاق واسع جداً،² وهذا ولقد أثبتت الطريقة الأولى وهي مراكز التقييم نجاحاً باهراً يقطع أي شك فيها، وهذا النجاح تم التوصل إليه على مستويات إدارية مختلفة ومستويات مهنية مختلفة وفي كل المؤسسات والدول التي طبقتها.

وهناك حالة خاصة في التوظيف والاختيار وهي التوظيف من الداخل، ويعني هذا إعادة تعيين أحد العاملين من داخل المنظمة في وظيفة أخرى، ويساعد التوظيف من الداخل على تقوية الشعور بالانتماء، وتقليل جهود تأهيل وتوجيه العاملين في وظائفهم وذلك للمعرفة السابقة بأنظمة العمل.

¹ - أحمد ماهر: دليلك تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص 240

² - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 242

3. **التدوير على الوظائف:** ويقصد بذلك تنقلات سريعة نسبياً بين الوظائف والهدف منها اكتساب مهارات عديدة في أسرع وقت، ومن الواضح أنه إذا تهيأت الفرص المناسبة لعملية التدوير أدى هذا في النهاية إلى تراكم خبرات مفيدة وإلى تقوية هذه الخبرات لبعضها البعض، ويمكن أن يكون هذا التدوير في بداية المسار الوظيفي حيث يتم في السنة الأولى من تعيين الموظف والهدف منها تهيئة الفرد للعمل الجديد وتعريفه بأقسام مختلفة وأفراد مختلفين وإكسابه مهارات مختلفة ومهمة وبسرعة، ويمكن أن يكون التدوير في مراحل المسار الوظيفي والغرض الأساسي منه إكساب المسار الوظيفي للفرد مرونة، وفتح مجالات أكثر للتحرك في المسار ولزيادة خبراته.¹

4. **مساهمة الرئيس المباشر في بناء المسار الوظيفي لمروؤسيه:** يلعب الرئيس المباشر دوراً مهماً في بناء المسار الوظيفي لمروؤسيه، فهو يقدم النصائح والمشورة لهم ويعيد تصميم الوظيفة بالشكل المناسب للأفراد، وتأتي مساهمة الرئيس في المجالات التالية²:

- تدريب المدير على تصميم وظيفة مروؤسيه: أصبح من صميم عمل أي مدير تنفيذي تحليل وتوصيف الوظائف إضافة إلى تغيير التصميم الحالي لوظيفة المروؤوس لكي تتوافق مع احتياجاتهم ومشاكلهم وتحديد كيفية إجراء تقييم الأداء، وكيفية إبلاغ المروؤوس بنتيجة التقييم، وكيفية تحديد عمليات النقل والترقية للمستقبل وغيرها.
- تدريب المدير على رسم المسار الوظيفي للمروؤوسين
- تدريب المدير على كيفية تطوير مسار مروؤسيه
- مكافأة المدير الذي يطور مسار مروؤسيه وذلك إما بإدراج التطور الذي يحدث في المسار الوظيفي للمروؤوس في الملف الخاص بالمدير وذلك كنوع من الاعتراف بمجهوده وكأساس لمكافأته أو بمنحه المكافآت والجوائز.

5. **مكافأة الأداء الجيد:** تلعب الحوافز والمكافآت دوراً أساسياً في توفير مناخ عمل جيد للموظف لأنها تقدم له المؤشرات الدالة على حسن أدائه، وعلى مدى توافقه مع وظيفته.

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 248

² - أحمد ماهر: مرجع نفسه، ص 256

ثانيا: أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة التوافق بين الفرد والمؤسسة

بالرغم من وجود الأفراد في وظائفهم، إلا أنه قد تظهر مؤشرات عدم التوافق بينهم وبين وظائفهم، وقد يظهر ذلك بسبب تغيير يحدث في الأفراد أنفسهم وأيضا في خبراتهم وتعليمهم، أو قد يحدث في الوظائف من حيث مكوناتها التكنولوجية، أو في الأنشطة المتعلقة بها، لذا على المنظمة أن تكتشف هذا الأمر، وهناك أساليب تستخدمها في اكتشاف عدم التوافق ومن أهمها:¹

1. تقييم الأداء وإبلاغ الفرد بالنتيجة: يمكن أن يبين فحص ودراسة التقارير الخاصة بتقييم أداء

العاملين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل وبشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت التقارير الخاصة بتقييم الأداء تشير إلى أداء سيء دل هذا على عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة.

وبتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل أو المهارات الناقصة في أداء الفرد التي تحتاج إلى علاج سواء عن طريق التدريب أو النصح والإرشاد أو النقل وغيرها.

و كملاحظة تقييم: الأداء لا يجب أن يكون على الورق فقط بل لابد من إبلاغ الأفراد بنتيجة تقييم الأداء لتقديم المعلومات اللازمة عن أدائه الفعلي.

2. مراكز التقييم: وهي تقيس القدرات المحتملة والاستعدادات المرتقبة لفئة المديرين بإتباع مجموعة

طويلة من الإجراءات والاختبارات الفردية والجماعية، ويمر المديرون المرشحون بهذه السلسلة من الاختبارات ويخضعون فيها لتقييم مجموعة من المحكمين (وهم من علماء النفس الصناعي والمديرين من المؤسسة والمدربين لهذا الغرض) وتتم مراكز التقييم عادة بالخطوات التالية:²

- يضم مركز التقييم مجموعة من المحكمين بعضهم من علماء النفس الصناعي والإدارة والمديرين لهذا الغرض.

- في مدة تتراوح ما بين يوم وثلاثة أيام يطلب من المرشحين القيام بمجموعة من التمارين والاختبارات مثل مجموعة اختبارات القدرات العقلية، مقابلات شخصية، مباراة إدارية، دراسة حالات ومناقشة في جماعة عديمة القيادة.

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 265

² - أحمد ماهر: مرجع نفسه، ص 269

- يقوم المحكمون بتسجيل ملاحظاتهم عن سلوك المرشحين، كما يقوم المحللون النفسيون بعرض نتائج اختبارات الشخصية والقدرات.

- يتسم تقييم المرشحين في العديد من الأبعاد التي تمس أداء العمل مثل اتخاذ القرارات، التحكم والسيطرة على النفس وغيرها.

- يتم إعطاء التقدير النهائي متضمناً مدى مناسبة الشخصية في وظيفة معينة، وما هي أنسب الوظائف الممكن أن يرقى فيها، وإلى أي مدى يمكن أن يصل في ترقياته، وماهي نقاط القوة والضعف وكيف يمكن تحسين قدراته الحالية والمحتملة حتى تتوافق مع متطلبات الوظيفة¹.

3. **مختبرات المسار الوظيفي:** هي عبارة عن نظام يساعد الفرد على أن يتبصر بذاته، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات وقوائم الأسئلة، والتي حينما يجيب عليها الفرد يستطيع أن يتبين أمور معينة من أهمها ما يلي:

- ما هي طموحات وأمال الفرد الوظيفية والحياتية؟

- ما هي القدرات والاستعدادات والمهارات الحالية للفرد؟

- ما هي مشاكل الفرد في وظيفته الحالية؟

- كيف يمكن وضع خطة متكاملة لسد هذه المشاكل؟

ثالثاً: أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة

يتم علاج عدم التوافق بين الفرد والمؤسسة من خلال إيجاد المكان المناسب للشخص من خلال الأساليب المختلفة كالنقل والترقية، أو من خلال جعل الفرد مناسباً للوظيفة الحالية من خلال التدريب، وفيما يلي سيتم شرح هذه الأساليب وغيرها.²

1. **النقل:** يجب أن يكون الغرض النهائي للنقل هو التوفيق بين الفرد والوظيفة، وقد تبدأ الحاجة إلى

النقل من احتياجات الوظيفة والعمل، فموسم الإنجازات قد يستلزم إجراء بعض التنقلات المؤقتة،

كما أن وجود أعباء عمل في بعض الوحدات قد يستلزم نقل بعض الأفراد إليها، أو تغييرات

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 270

² - أحمد ماهر: مرجع، نفسه، ص 285

تنظيمية تحدث في المؤسسة، قد تستلزم تغييرات في المناصب ويمكن أيضا أن يكون النقل لأسباب أخرى عديدة وذلك حسب ظروف أي مؤسسة، من أنواع النقل هناك:

- **النقل إلى الأسفل:** ويتم بتشجيع الفرد على قبول الترقية إلى قسم أو إدارة أخرى وذلك لانسداد الترقية في مساره بسبب وجود زملاء في وظائف يشغلونها.
- **النقل إلى وظيفة أقل:** وهو يعتبر بمثابة عقاب للفرد، ويكون ذلك لأسباب معظمها راجع إلى أن أداء الفرد غير مرض.¹
- **النقل مع الاحتفاظ بوظيفة العودة:** لتوفير عنصر الاطمئنان أثناء نقله، حيث في حالة عدم تكيفه مع الوظيفة الجديدة يمكن له أن يعود إلى الوظيفة السابقة.

2. **الترقية:** تتم الترقية وفق معيار التوافق بين الفرد (في قدراته ومهاراته واستعداداته) وبين (الوظيفة في مكوناتها) إضافة إلى معيار الكفاءة والأقدمية، ومن أنواع الترقية هناك الترقية الوهمية وهي تخص الأفراد الذين خدموا المنظمة مدة طويلة وأصبحوا غير قادرين على تقديم إنجازات أكثر، فيكون التكريم مقابل خدمتهم السابقة بترقية الفرد إلى أعلى شكلا ولكنها أقل مضمونا من المسئوليات.

3. **استخدام خرائط الإحلال:** وهي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مواجهة ظروف موقفية معينة، وتشير إلى أن المديرين أو الأخصائيين ذوي الأهمية في الشركة قد يتركوا وظائفهم بسبب أو لآخر وبطريقة فجائية، وتوجه الشركة هذه الظروف بخطط يتم إعدادها مسبقا، وتظهر هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف الحساسة في حالة شغرها، وتفيد هذه الخرائط في إعطاء صورة كاملة لغرض الترقى المتاحة مستقبلا.²

رابعا: أساليب إدارة الموارد البشرية في مرحلة الخروج من المنظمة

هناك عدة ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية في حالة خروج بعض العاملين من المؤسسة من أمثلتها:³

1. **التقاعد التدريجي:** تقوم بعض المؤسسات بإتباع برامج التقاعد التدريجي وذلك للقضاء على الصدمة بأن الفرد يعمل بكامل طاقته حتى سن التقاعد وفجأة يجد نفسه خارج المؤسسة وهو

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 288

² - أحمد ماهر: مرجع، نفسه، ص 292

³ - أحمد ماهر: مرجع نفسه، ص 322

بمثابة حكم بالإعدام، وهناك عدة طرق للتقاعد التدريجي سواء بتخفيض ساعات العمل اليومية للعاملين ذوي الأعمار القريبة من سن التقاعد، أم زيادة الإجازات للعاملين أم بمشاركة عامل جديد للعامل القديم في أداء الوظيفة.

2. **تدريب التقاعد:** وهي عبارة عن برامج تدريب رسمية يلتحق بها من اقترب سنة إلى سن الإحالة للتقاعد، فإذا كان سن التقاعد هو 60 عاما فإن الأفراد ذوي الأعمار فوق 55 عاما مرشحون للالتحاق بهذه البرامج. وتهدف هذه البرامج إلى توفير كافة المعلومات، وتغطية مختلف جوانب التقاعد مثل:

-الجوانب النفسية والاجتماعية للتقاعد والمشاعر المرتبطة بهذا الحدث.

-جوانب الهويات وقضاء الوقت.

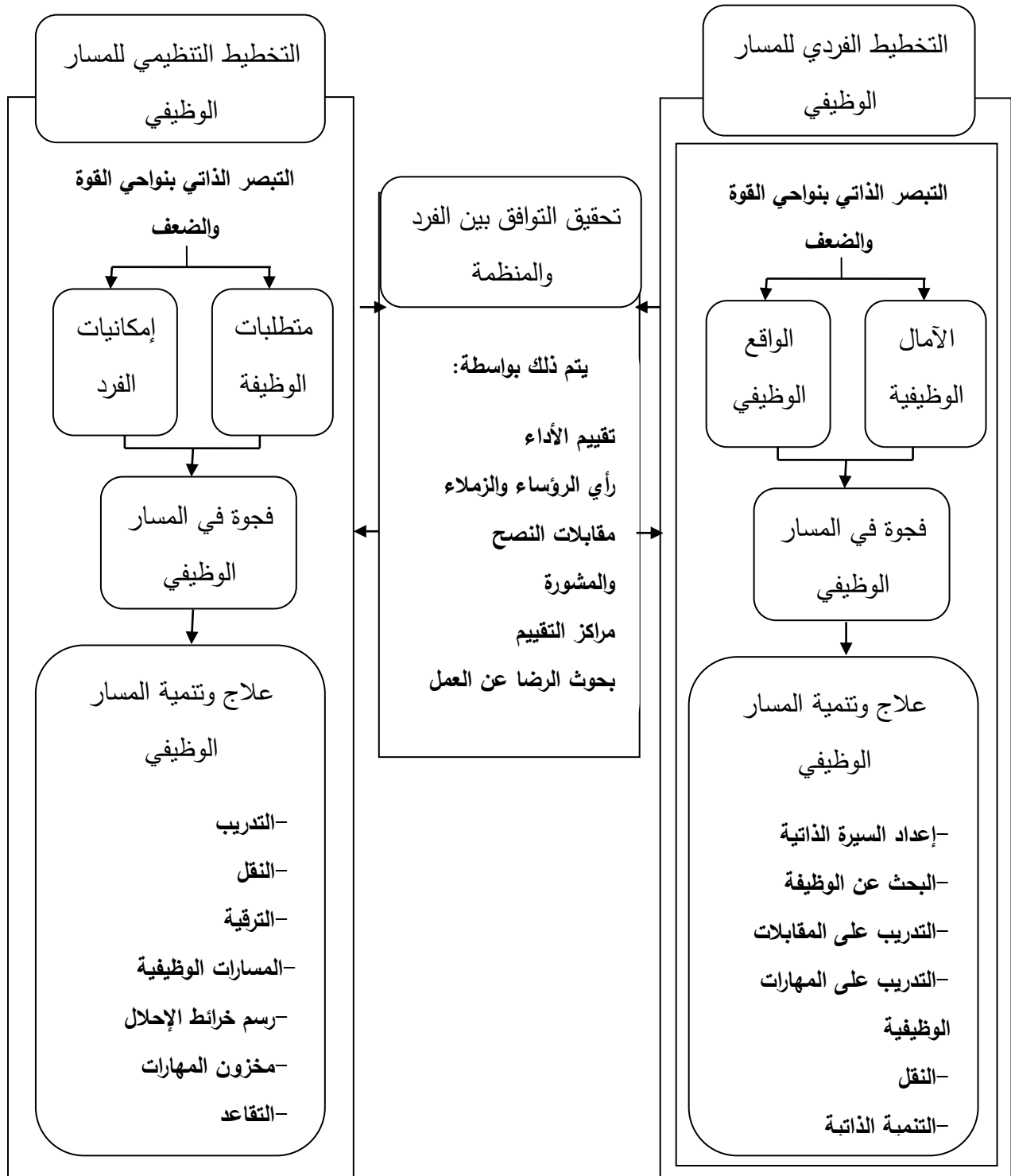
-الحقوق القانونية للفرد بعد التقاعد.

3. **المساعدة في البحث عن وظائف بديلة خارج المؤسسة:** إذا اضطرت المؤسسة إلى الاستغناء عن بعض العاملين، فلا بد عليها من مساعدة العاملين من خلال البحث عن وظائف مناسبة لهم في مؤسسات أخرى، من خلال التعرف على آمال ورغبات العاملين وأيضاً المهارات والاستعدادات المتاحة، ويتم ذلك باستخدام أدوات مثل مراكز التقييم، أو بعض الاختبارات، أو الحصول على بعض البرامج التدريبية كوسيلة مساعدة للمؤسسة والعاملين في إنجاح جهود البحث عن وظائف خارج المنظمة.

إن مختلف هذه الأساليب لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي وغيرها تمت دراستها المؤسسات العالمية على الأخص الأمريكية منها، ولقد ثبت نجاح أغلبها، أما الحال في الدول العربية فيشير إلى وجود بدايات غير منتظمة والأمر يستحق فعلاً اهتمام المؤسسات بتطبيق هذه الأساليب.

وأخيراً يمكن توضيح عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال النموذج التالي:

الشكل (18): نموذج تخطيط المسار الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص 18

خامسا: التصرفات التنظيمية الكفيلة بتيسير تنمية المسار الوظيفي¹

➤ تغيير مدخلات العامل:

1. حلقات ربط أفضل بين المدرسة والعمل
2. تدريب الطلاب على المهارات المرتبطة بالوظيفة
3. مراجعات واقعية للوظائف عند التعيين
4. اختيار أفضل للشخص المناسب في الوظيفة المناسبة

➤ التنمية من خلال الوظيفة:

1. وظائف مبدئية تمثل تحديا
2. تنقلات دورية بين الوظائف
3. تحفيز الزملاء
4. إرجاع أثر ومراجعة متكررة للأداء
5. مكافأة الأداء الجيد

➤ تغيير دور الرئيس:

1. جعل الرؤساء منتمين للمسار الوظيفي
2. تدريب المدربين على تصميم الوظائف وتخطيط المسار المهني
3. مكافأة المديرين نظير تنمية العامل

➤ تغيير الهياكل التنظيمية

1. هيكل تنظيم المصفوفة
2. محاسبة الموارد البشرية

¹ - توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق ، ص 304 - 305

3. خدمات تخطيط المسار المهني

➤ تغيير سياسات الأفراد

1. تنقلات المديرين داخل إدارات وأقسام الأفراد

2. تنقلات وظيفية باستمرار

3. التثبيت

4. درجات احتياطية للعاملين الذين تتم ترقيةهم

5. دعم العاملين ذوي المسارات المهنية المزدوجة

خلاصة الفصل:

المسار الوظيفي كما سبق الإشارة إليه هو سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته المهنية إلى أن يحين موعد تقاعده ولديه أنواع عديدة، إن تنمية المسار الوظيفي مسؤولية فردية كما هي جماعية، وهي تختلف كثيرا فيما يتعلق بنوع العمل المتضمن والكيفية التي تؤثر بها على حياة الشخص المعني كالرضا على الوظيفة، لذا على كل فرد اتخاذ قرارات حكيمة ووضع خطط مناسبة بشأن المسار الوظيفي بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات على مدى تطابق المميزات المتعددة للوظيفة مع مميزاته الشخصية كمستوى المعرفة والمهارة والخبرة، وفهم واسع لأهداف المؤسسة وأولوياتها، لأن في غياب ذلك الفرد قد يخطط لاتجاهات نمو وتطور وظيفي لا تتسق مع الأهداف التنظيمية الأمر الذي قد يترتب عليه الفشل والإحباط.

لذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بتنمية المسار الوظيفي بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة.

تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم المتعلقة بموضوع ضغوط العمل و تنمية المسار الوظيفي، سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما طرح من أهداف وما أثارته الإشكالية من قضايا وتساؤلات تحتاج إلى التحقق الإمبريقي.

ونتطرق في هذا الفصل المعنون بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية إلى النقاط التالية: تقديم المؤسسة محل الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، الأدوات البحثية والعينة والاختبارات المتعلقة بها، ثم عرض وتحليل البيانات و مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات ثم عرض لنتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC

Contrôle Technique des Construction

نستهدف من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد نقوم أولاً بتعريف المؤسسة الأم **Groupe CTC**، ثم ننتقل بعدها إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال إبراز نشأتها ومراحل تطورها، مع القيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي، ونختم هذا المبحث بالتعرف على أهم المخرجات التي تقوم بها المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة Groupe CTC

تعتبر مؤسسة الرقابة التقنية للبناء **CTC** إحدى المؤسسات الاقتصادية الخدمائية الجزائرية، مقرها الرئيسي بحسين داي - الجزائر، لها خمسة مديريات جهوية (الوسط - الشرق - الغرب - الجنوب الشرقي - الجنوب الغربي)، وهي مؤسسة عمومية جزائرية أنشئت بموجب المرسوم رقم: 85/71 مكرر المؤرخة في: 29 ديسمبر 1971، مرت بعدة مراحل تنظيمية على غرار باقي المؤسسات العمومية الجزائرية كإعادة الهيكلة ومرحلة استقلالية المؤسسات حيث أخذت الطابع القانوني كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPE/SPA) سنة 1989. يتحدد تدخل مؤسسة الـ CTC في مجال مراقبة مخططات البناء والإنجاز لتقييس الأخطار (La Normalisation des Risques) وفق المواصفات التقنية والقوانين التطبيقية المعمول بها، منها النظام المضاد للزلازل الجزائري (R.P.A Ver 2003) و المستندات التقنية المنظمة (D.T.R) (Documents Techniques Règlementaires).

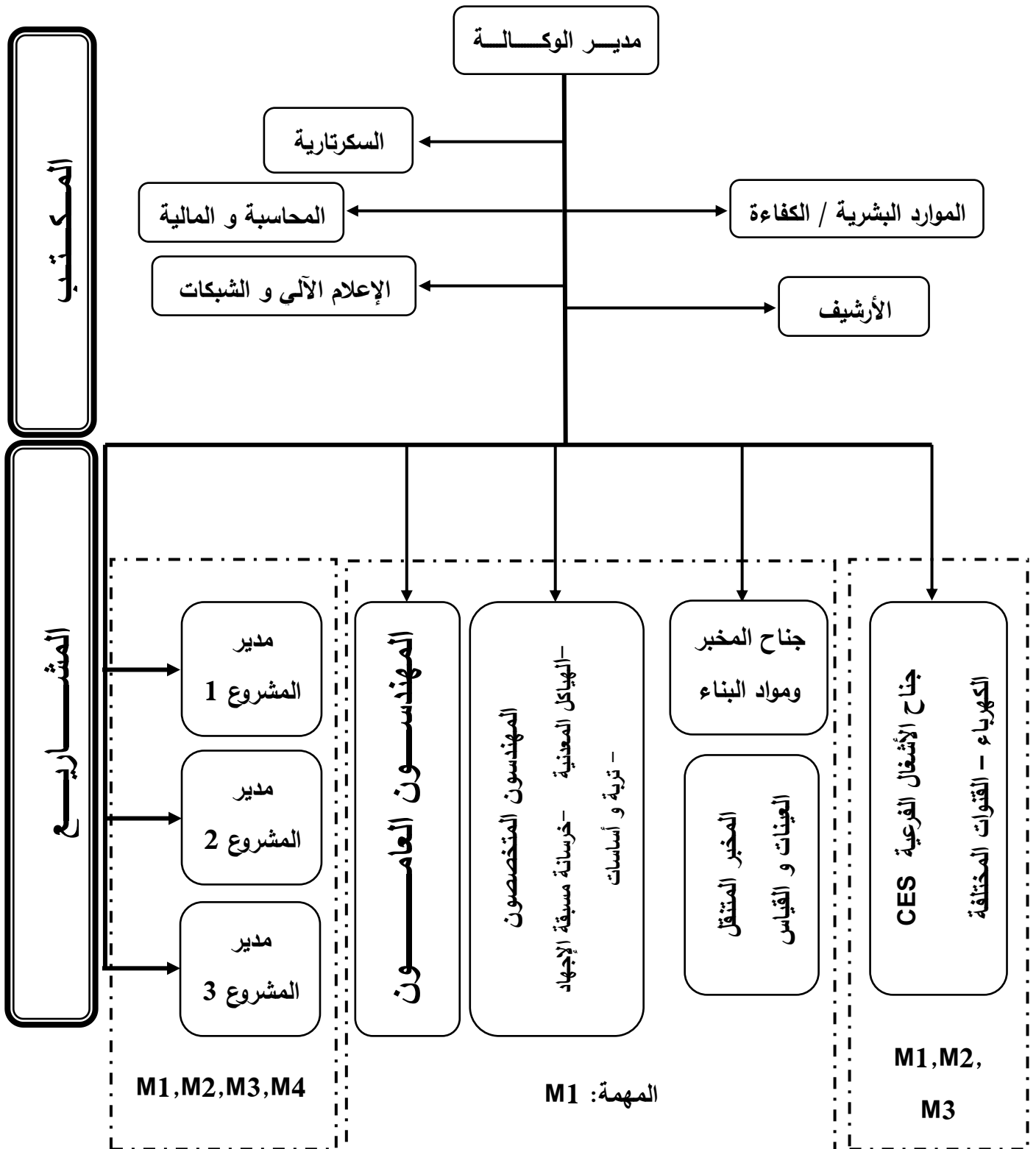
المراقبة التقنية مخولة من أجل إعطاء الآراء التقنية لأصحاب المشاريع حول المشاكل التقنية التي يمكن أن تؤثر على استقرار المنشآت، من أجل ذلك فإنه يتم تدخل المراقبة التقنية على مستوى الدراسات والمخططات وفي عدة مراحل من الإنجاز.¹

المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC وكالة المسيلة

بدأ نشاط المؤسسة على مستوى الولاية في بداية الثمانينات من القرن الماضي حيث شكلت نواة تقنية هامة للتوجيه في مجال البناء من حيث الصلابة و الاستقرار حيث رسخت تقاليد عمل جد مقبولة على مستوى نوعية الإنجاز في الولاية، مقرها الرئيسي يوجد على مستوى الحي الإداري بوسط المدينة، ولها مقر خاص بالمخبر كما يوجد فرع بمدينة بوسعادة يشرف على متابعة المشاريع بجنوب الولاية.

¹ - La Mission CTC Guide pour le Maître d'Ouvrage, La Mission de Contrôle Technique de la Construction, 2014

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC وكالة المسيلة



المصدر: وثائق المؤسسة (أنظر الملحق رقم: 3)

يعبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة عن شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة حيث يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.

لذلك يمكن أن نلاحظ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة التقسيم الوظيفي وهو الأكثر استعمالاً في المنظمات حيث يتم تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات التنظيمية، بحيث تكون كل وحدة تنظيمية مختصة في أداء مهام وواجبات محددة، وهذا التقسيم قائم على التخصص في العمل مما يحسن الأداء، ويكون أكثر مرونة.

- نلاحظ أن الوظائف محددة حسب التخصصات المطلوبة
- إلا أن نطاق الإشراف يبدو فيه تداخل بين المدير ورؤساء المشاريع مما يسبب صراع الدور.
- خط السلطة واضح ومتسلسل عمودياً رغم أن الهيكل يعطي انطباعاتاً للوهلة الأولى أنه أفقي موزعة فيه نقاط اتخاذ القرار ومراكز السلطة والمسؤولية.
- على مستوى الممارسات الميدانية لا يوجد فهم لطبيعة الهيكل التنظيمي من طرف المسؤولين إنما يعتمدون على ممارسات روتينية قد تعودوا عليها وصلاحيات تتوسع وتتقلص حسب طبيعة أفراد التنظيم.

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة أشبه بالهيكل العظمي للإنسان، فصحة الهيكل التنظيمي للمؤسسة دليل صحة هذه المؤسسة والعكس صحيح، حيث يتبين لنا من خلال الهيكل المبين أعلاه خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل ثم انتقالها من اليسار إلى اليمين حسب الوظائف في المشاريع، وهذا أمر مقبول لأن المهندس في الأخير هو الذي يقرر طريقة التدخل بخصوص المشروع المكلف به فمستوى السلطة بينه وبين رئيس المشروع يكون لسير المعلومات وليس لفرض القرارات وهذا ما هو موجود في هذه المستويات.

إن طبيعة هذا الهيكل التنظيمي تعطيه أكثر مرونة لتحفيز الأفراد على المشاركة والإبداع، وبناء علاقات جيدة خارج الهيكل، إلا أن ممارسات الفئات القيادية ترسخ في مخيلة الأفراد أن الهيكل التنظيمي جامد والسلم الإداري ثابت لا يقبل المرونة والتكيف مع المتغيرات اليومية، لذلك فإننا كثيراً ما نرى الجمود في الأفراد وليس في الهياكل.

المطلب الرابع: عملية المراقبة التقنية للبناءات من طرف المؤسسة

نرمي من خلال هذا المطلب إلى التعرف على نمط الإنتاج، وأهم المخرجات التي تقدمها المؤسسة للمتعاملين، وكذا نوعية التقنية المستخدمة في العملية.

بعد المصادقة على اتفاقية الرقابة التقنية التي تبين مجالات تدخل الهيئة، توزع مخططات المشروع على أحد المهندسين المراقبين من أجل الدراسة ومقارنتها بنقطة الحساب الخاصة بمكتب الدراسات بالإضافة إلى إجراء المراجعات اللازمة باستعمال البرامج المخصصة لذلك إلى أن نصل إلى تحرير أربعة تقارير

(Rapports) متنوعة تسمح بالمصادقة على المخططات (VISA)، أما إذا كانت هناك تحفظات فتعاد الدراسة مع تحرير مرسلة أو تقرير. هذا فيما يخص الرقابة على مخططات الإنجاز أما على مستوى الورشة فبمجرد انطلاق المشروع وحفر الأساسات ينبغي مراقبة الحفر وتحرير محضر يسمح بتأسيس المنشأة، ثم تكون المتابعة الدورية للمشروع في زيارات مبرمجة حسب سرعة الإنجاز وتكون غير معلنة.

أهم المخرجات التي يقوم بها المهندس المراقب في المؤسسة:¹

Les livrables de la mission:

CRCT	Compte Rendu de Contrôle Technique
RICT	Rapport Initial de Contrôle Technique
ADEX	Avis sur les Documents d'Exécution
VISA	VISA des plans d'exécution
P.V.	Procès-Verbaux (Visite terrain, site, chantier & réception)
	Rapport périodique des travaux d'exécution
	Rapport de synthèse
RFCT	Rapport Final de Contrôle Technique

تتوفر المؤسسة على مخبر لمعاينة مواد البناء والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وهذا ما يقوم به المهندسون والتقنيون على مستوى المخبر. بالنسبة لباقي العاملين على مستوى الإدارة يتوزعون بين رؤساء المشاريع والجودة، وعمليات المالية والمحاسبة، والأرشفة والسكرتاريا بالإضافة إلى السائقين على مستوى الحاضرة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نرمي من خلال المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق إلى أساليب التحليل الإحصائي و كيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

¹ - أنظر ملحق رقم 2

المطلب الأول: أساليب التحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقق من صحة فرضياتها، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:¹

• مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) :

وذلك لوصف عينة الدراسة ، اعتمادًا على النسب المئوية، ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية.

• الارتباط البسيط مقياس (Pearson):

وذلك لتحديد قوة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع كلا على حدى².

حيث أنه توجد أساليب إحصائية تبين قوة الارتباط بين متغيرين واتجاهه (موجبا أو سالبا)، ويطلق على هذه الأساليب الإحصائية معامل الارتباط، وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين : -1.00 و $+1.00$ ويدل معامل الارتباط الذي قيمته -1.00 على وجود ارتباط تام سالب بين المتغيرين، ومعامل الارتباط الذي قيمته صفر يدل على عدم وجود أي علاقة بين المتغيرين، أما معامل الارتباط الذي قيمته $+1.00$ فيدل على معامل ارتباط تام موجب.³

• الانحراف المعياري : Standard deviation definition :

يستخدم لقياس انحراف القيم عن متوسطها لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية⁴.

• توزيع العبارات وفق مقياس ليكارت:

نقوم بتوزيع العبارات للمتغيرين حسب مقياس ليكارت الثلاثي كالتالي:

أوافق	محايد	لا أوافق
+ 3	+ 2	+ 1

• المدى:

وهو المسافة بين أعلى و أدنى درجة في التوزيع.⁵

تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة ($3 - 1 = 2$) ثم تقسيمه على عدد درجات مقياس ليكارت للحصول في الأخير على طول الخلية ($0.66 = 3/2$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة ($1.66 = 0.66 + 1$)، وبذلك يصير طول الفئات كما يلي:

¹ - رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والإحصائية، مرجع سابق، ص 544

² - جلال الصياد، وعبد الحميد محمد ربيع: مبادئ الطرق الإحصائية، الطبعة الأولى، جدة، 1983 ، ص 68

³ - رجاء محمود أبو علام، مرجع سابق، ص 582

⁴ - رجاء محمود أبو علام، مرجع مرجع نفسه ص 562

⁵ - رجاء محمود أبو علام، مرجع نفسه، ص 559

- من 1 إلى 1.66 : منخفض
- من 1.67 إلى 2.33 : متوسط
- من 2.34 إلى 3 : عالي

المطلب الثاني: تخطيط وتصميم أداة الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

تضمن مجتمع البحث منتسبي مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة و الذي يبلغ عددهم 31 عامل موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ. توزيع الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي خلال الفترة 2015 يتمثل كالتالي:

- 22 إطار
- 2 أعوان التحكم
- 7 أعوان التنفيذ

ولضمان الدقة في جمع البيانات فقد تم توزيع الاستمارات شخصيا على مجتمع البحث (31) (المسح الشامل) وبعد جمع الاستمارات الموزعة استطاع الباحث أن يسترجع (28) وحدة بنسبة استرجاع (90.32%) جميعها صالحة للتحليل.

ثانياً: صدق الأداة وثباتها

للتأكد من مدى قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة فقد مرت بعدة مراحل:

1. اختبارات قبل التوزيع:

وكان أهم الاختبارات التي خضعت لها الاستمارة، اختبار (الصدق الظاهري) حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من المتخصصين في العلوم الاجتماعية والإدارية، وذلك بهدف تحديد مدى وضوح فقراتها ودقتها العلمية، ووزعت الاستمارة في صورتها الأولية على (3) محكمين من الأساتذة الجامعيين، حيث عدلت بعض الفقرات وأضيفت فقرات أخرى، بما يتلاءم وطبيعة الدراسة.

2. اختبارات بعد التوزيع:

وتشمل قياس ثبات الاستمارة، وكذلك قياس الاتساق الداخلي بين الفقرات، وذلك لمعرفة ما تعكسه قيم الارتباطات سواء كانت موجبة أم سالبة قوة أم ضعفاً، ومدى تعبيرها عن الظاهرة المدروسة. وقد أجري اختبار الاتساق الداخلي حيث أخذ كل بُعد بشكل مستقل، وتدل النتائج في الجداول التالية على وجود علاقة قوية ومن ثم على قوة الاتساق الداخلي.

جدول رقم (6) يوضح علاقة (الارتباط البسيط) بين أبعاد ضغوط العمل بالدرجة الكلية للمحور

درجة الاتساق الداخلي	المتغير المستقل (ضغوط العمل)	رتبة
*0.380	أجد صعوبة في مواكبة التطورات والمتغيرات الحديثة	8
*0.408	أنزعج من تدخلات أصحاب النفوذ في تسوية الوضعيات	9
0.209	يهتم المسؤولون في المؤسسة بإرضاء المتعاملين و لو على حساب عمال المؤسسة	10
*0.392	أتحمل الزيادة في الأعباء الناتجة عن تقصير باقي المتدخلين مثل مكاتب الدراسات	11
**0.482	المدرء في المؤسسة لا يقدر على اتخاذ وصناعة القرار	12
0.284	الإدارة العليا غير قادرة على فض الخلافات والنزاعات لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا	13
*0.474	عملية الاتصال في المؤسسة غير فعالة وغير مفيدة	14
-0.028	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على أرواح الآخرين وعلى تجهيزات الشركة	15
0.114	يحتاج عملي لكثير من التركيز والانتباه	16
**0.777	لا تساعدني طرق العمل والرقابة على إنجاز عملي بكل راحة	17
**0.546	لا يوجد هناك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها	18
**0.690	مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا	19
**0.729	أعمل تحت سياسات وإرشادات غير متوافقة	20
*0.419	حجم العمل الموكل إلي يفوق قدراتي	21
**0.716	أتلقي أوامر عمل متعارضة من عدة أشخاص	22
*0.389	كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي	23
0.307	أجهل كيف يتم تقييم عملي من حيث المردودية الفردية والجماعية	24
0.293	يقيم أدائي في العمل بمعايير غير دقيقة	25
**0.737	يقيم عملي بناء على المجاملة والعشوائية	26
0.303	تقييم الأداء إذا كانت نتائجه غير منصفة لا يحق لي التظلم	27

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

$p < 0.05$ * : مستوى معنوية متوسط (مستوى الثقة 95%)¹

$p < 0.01$ ** : مستوى معنوية عالي (مستوى الثقة 99%)

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05 و 0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المتغير المستقل (ضغوط العمل) وبين الدرجة الكلية له، إلا أننا لاحظنا أن معامل الارتباط للعبارة رقم (15) أخذت قيمة سالبة تقدر (-0.028) وهي عبارة (أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على أرواح الآخرين وعلى تجهيزات الشركة) مما يدل على أن هناك خلل في صياغتها أو أنها لا تعبر حقيقة على مدلول الثقافة التنظيمية وطبيعة الوظيفة.

جدول رقم (7) يوضح علاقة (الارتباط البسيط) بين أبعاد تنمية المسار الوظيفي بالدرجة الكلية للمحور

المتغير التابع (تنمية المسار الوظيفي)	الارتباط الداخلي	الدرجة
أمتلاك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي	0.094	28
يمكنني الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوافرة في المؤسسة	0.705**	29
تحدد لي وظيفتي مساراً واضحاً للتطور المهني خلال المستقبل	0.634**	30
يسود بيني وبين زملائي شعور بالعدالة تجاه سياسة دعم المسار الوظيفي	0.527**	31
توفر بيئة المؤسسة لي الفرص والمساعدة الممكنة لإدراك وتشكيل أهداف عملية لمساري الوظيفي	0.647**	32
لدي الاستعداد للتنمية والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي	0.120	33
تعمل إدارة المؤسسة عن دراية وقصد لأجل تنمية مسار العاملين	0.024	34
تعد تنمية المسار الوظيفي جزءاً من استراتيجية إدارة المؤسسة ككل	0.735**	35
تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة المؤسسة	0.841**	36
يجمع نظام الترقية من المستويات الوظيفية الأدنى بين الأقدمية والكفاءة	0.421*	37
يوجد فرص للترقية والتقدم في عملي الحالي	0.541**	38
توظف إدارة المؤسسة نتائج تقييم أداء العاملين في عملية تنمية المسار الوظيفي	0.515**	39

¹ - رجاء محمود أبو علام، مرجع سابق، ص 607-608

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

$p < 0.05$ * : مستوى معنوية متوسط

$p < 0.01$ ** : مستوى معنوية عالي

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05 و 0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المتغير التابع (تنمية المسار الوظيفي) وبين الدرجة الكلية له.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

المطلب الأول: عرض وتحليل الإجابات عن أسئلة الدراسة

أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (8) يبين خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	عينة الدراسة المتغيرات الشخصية	
%82.10	23	ذكر	الجنس
		أنثى	
%07.10	2	أقل من 30 سنة	السن
		30 - 40 سنة	
		40 سنة فما فوق	
%28.60	8	أعزب	الحالة الاجتماعية
		متزوج	
		مطلق	
		أرمل	
%00.00	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
		متوسط	
		ثانوي	
		جامعي	

الصنف المهني	إطار	20	71.40%
	عون تحكم	2	07.20%
	عون تنفيذ	6	21.40%
الأجر	أقل من 18.000 دج	0	00.00%
	18.000 – 30.000 دج	1	03.60%
	30.000 – 40.000 دج	3	10.70%
	40.000 – 50.000 دج	4	14.30%
	50.000 – 60.000 دج	4	14.30%
	60.000 – 70.000 دج	8	28.60%
	أكثر من 70.000 دج	8	28.60%
	أقل من 5 سنوات	8	28.60%
الأقدمية في العمل	من 5 إلى 10 سنوات	13	46.40%
	أكثر من 10 سنوات	7	25.00%

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (8) خصائص عينة الدراسة، بينما شكل الذكور ما نسبته 82.10 % من إجمالي العينة، في حين شكلت الإناث ما نسبته 17.90 % منها، وشكلت أعلى فئة عمرية متواجدة في المؤسسة ما بين (30- 40) سنة بنسبة 60.80 % مما يدل على التجدد المستمر للموارد البشرية، بينما هناك فئة لا بأس بها من أصحاب الخبرة في الحياة بنسبة 32.10 % وهذا يعتبر ثراء للمؤسسة، كل هذه النتائج تعكس مستوى النضج الفكري والبدني لأفراد العينة.

بالنسبة للحالة العائلية لعينة الدراسة تتوزع حسب الحالة الاجتماعية والاستقرار الوظيفي للفئات فتشير الإحصائيات أن نسبة 67.90 % متزوجون، بينما يشكل العزاب 28.60 % وهم أغلبهم حديثي عهد بالوظيفة وهناك من يستعد للزواج منذ مدة نظرا لكثرة تكاليفه.

ويبين متغير (المؤهل العلمي) أن أغلب الأفراد حاصلين على مستوى جامعي بنسبة 71.40 % ، بينما شكل الحاصلون على مستوى المتوسط 7.20 % وهم عادة فئة السائقين في المؤسسة، كما أنه توجد نسبة 21.40 % من العينة عندهم مستوى ثانوي يختصون في أعمال السكرتاريا والأرشفة.

وقد توزع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني بواقع 71.40 % من الإطارات وهم أصحاب الشهادات الجامعية من المهندسين والمحاسبين، و ما نسبته 21.40 % يشكلون أعوان التنفيذ، أما أعوان التحكم فهم

الأقل نسبة بـ 7.20 % وهم أصحاب الأعمال الإدارية، وهذا أمر منطقي لأن طبيعة مؤسسة الرقابة تعتمد بشكل مباشر على فئة المهندسين والسائقين لمراقبة المشاريع في الميدان. الأجر على مستوى المؤسسة مرتفعة مقارنة بما هو موجود في سوق العمل، فنجد أعلى نسبة من العمال وهي 28.60 % يتقاضون أكثر من 70.000 دج، كما أن 14.30 % من حجم العينة يتقاضون ما بين 60.000 دج و 70.000 دج ونفس النسبة أي 14.30 % يتقاضون بين 50.000 دج و 60.000 دج وهذه كلها فئة الإطارات خاصة المهندسين لأنهم أساس الإنتاج في المؤسسة ويتعرضون لمخاطر حقيقية أثناء تأديتهم لمهامهم.

أما بالنسبة للخبرة العملية فقد تبين أن ما نسبته 46.40 % أصحاب خبرة متوسطة بينما 25.00 % أصحاب الخبرة العالية و الذين يعتبرون من أعمدة المؤسسة، أما باقي الأفراد فيمثلون العمال الأقل خبرة عملية وهم يشكلون ما نسبته 28.60 % وتؤثر هذه النسب على ضعف الفئة من أصحاب الخبرة الوظيفية العالية ضمن أفراد العينة مع تركز أغلبية الأفراد ضمن الفئة المتوسطة الخبرة مما يدل على عدم استقرار المورد البشري بصفة مستمرة في المؤسسة.

ثانيا: محور ضغوط العمل

نحاول في هذا الجزء تقديم بيانات كمية تخدم غرض الدراسة وما تنيرهما من تساؤلات، وقد ركزنا فيه بالتحديد للتعرف على مدى تعرض الموارد البشرية لضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مصادر وعوامل محور ضغوط العمل.

1. البيانات المتعلقة بمستوى ضغوط العمل الناجمة عن البيئة الخارجية

جدول رقم (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث لضغوط العمل الناتجة عن البيئة الخارجية:

محتوى الفقرة	التكرارات و النسب				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة
	أوافق	محايد	لا أوافق	التكرار			
8	أجد صعوبة في مواكبة التطورات والمتغيرات الحديثة	15	6	7	2.29	0.854	متوسط
	النسبة	53.6	21.4	25.0			
9	أنزعج من تدخلات أصحاب النفوذ في تسوية الوضعيات	21	3	4	2.61	0.737	عالي
	النسبة	75.0	10.7	14.3			
10	يهتم المسؤولون في المؤسسة بإرضاء المتعاملين و لو على حساب عمال المؤسسة	22	3	3	2.68	0.670	عالي
	النسبة	78.6	10.7	10.7			

عالي	0.418	2.79	0	6	22	التكرار	أتحمل الزيادة في الأعباء الناتجة عن تقصير باقي المتدخلين مثل مكاتب الدراسات	11
			25.0	21.4	78.6	النسبة		
	0.354	2.58	المتوسط و الانحراف الكلي					

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

عادة ما يحاول النظام الفرعي تلبية متطلبات البيئة الخارجية من خلال المخرجات المطلوبة لإرضاء المتعاملين والمتدخلين في ظل المحافظة على التوازن الداخلي للمنظمة وصيانة الموارد البشرية من الضغوط المتفرقة، حيث تكشف المعطيات الكمية للدراسة الامبريقية أن أفراد عينة الدراسة يرون أن البيئة الخارجية تؤدي إلى ضغوط العمل بدرجة عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.58) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى العالي لضغوط العمل.

كما يتضح من النتائج أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب البيئة الخارجية في رفع مستوى ضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.354)، كما نسجل أن قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.418 - 0.854) وهي تعبر على امتداد مجالات القيم ضمن مجال البيانات الإحصائية.

تبين نتائج الجدول أن العبارة رقم (11) " أتحمل الزيادة في الأعباء الناتجة عن تقصير باقي المتدخلين مثل مكاتب الدراسات" جاءت في المرتبة الأولى من حيث تسببها في ضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة وهذا بمتوسط حسابي (2.79 من 3)، وهذا ما نلاحظه باستمرار على مستوى دراسة المشاريع أو مراقبة الإنجاز في الورشات حيث يعتبر انعكاس مباشر للبيئة الخارجية غير المنضبطة بالقواعد الأساسية للعمل على الموارد البشرية لمؤسسة الرقابة التقنية للبناء مما يجعلهم يتحملون أعباء إضافية هي في الأساس أعمال خاصة بمكاتب الدراسات و مؤسسات الإنجاز بالإضافة إلى أصحاب المشاريع.

يأتي ترتيب العبارة رقم (10) "يهتم المسؤولون في المؤسسة بإرضاء المتعاملين و لو على حساب عمال المؤسسة" في المرتبة الثانية من حيث تسببها في ضغوط العمل لأفراد العينة وهذا بمتوسط حسابي (2.68) وهو مستوى عالي حسب المقياس، هذا ما يتكرر باستمرار من خلال تصرفات بعض المسؤولين مع مهندسي المراقبة وعدم احترام قراراتهم رغبة في إرضاء أصحاب المشاريع، وهذا كثيرا ما أرهق أفراد المؤسسة تضامنا مع زملائهم.

لم يبتعد ترتيب العبارة رقم (9) عن سابقتها حيث أنها تعبر عن انزعاج المورد البشري من تدخلات أصحاب النفوذ في تسوية الوضعيات ولو كانت مخالفة للقوانين المعمول بها فهذا ما يؤدي إلى اختلالات

كبيرة في الموازين القيمية وتعرض الأفراد إلى ضغوط عالية هذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي (2.61) من (3).

أما فيما يخص عدم مواكبة التطورات والمتغيرات الحديثة فيرى أفراد العينة أن هذه العبارة (8) أقل الأبعاد الخارجية إثارة لضغوط العمل بمتوسط حسابي متوسط مقداره (2.29)، وهذا جد متوافق مع طبيعة المورد البشري الشاب الذي عادة ما يكون أكثر قدرة على مواكبة المتغيرات والمستجدات بالإضافة إلى استفادة الأفراد من دورات تكوينية من حين لآخر.

هذه المعطيات الكمية تتوافق مع الشواهد الكيفية المجمعة من خلال استخدام الملاحظة بالمشاركة، أين نشاهد ضغوطا كبيرة تمارس على الأفراد كان سببها تناقضات البيئة الخارجية واختلالات المنظومة الكلية للعمل، وهذا ما تشير إليه البنائية الوظيفية بضرورة التكيف والمحافظة على توازن الأنساق الجزئية ضمن النسق العام في تبادل للوظائف وفهم تام للمتغيرات.

2. البيانات المتعلقة بمستوى ضغوط العمل الناجمة عن الثقافة التنظيمية للمؤسسة

جدول رقم (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث لضغوط العمل الناتجة عن ثقافة المؤسسة:

مستوى الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات و النسب				محتوى الفقرة	
			لا أوافق	محايد	أوافق			
عالي	0.548	2.68	1	7	20	التكرار	المدراء في المؤسسة لا يقدر على اتخاذ وصناعة القرار	12
			3.6	25.0	71.4	النسبة		
متوسط	0.844	2.25	7	7	14	التكرار	الإدارة العليا غير قادرة على فض الخلافات والنزاعات لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا	13
			25.0	25.0	50.0	النسبة		
عالي	0.737	2.61	4	3	21	التكرار	عملية الاتصال في المؤسسة غير فعالة وغير مفيدة	14
			14.3	10.7	75.0	النسبة		
عالي	0.731	2.64	4	2	22	التكرار	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على أرواح الآخرين وعلى تجهيزات الشركة	15
			14.3	7.1	78.6	النسبة		
عالي	0.713	2.71	4	0	24	التكرار	يحتاج عملي لكثير من التركيز والانتباه	16
			14.3	0	85.7	النسبة		

عالي	0.585	2.75	2	3	23	التكرار	لا تساعدني طرق العمل والرقابة على إنجاز عملي بكل راحة	17
			7.1	10.7	82.1	النسبة		
	0.340	2.60	المتوسط و الانحراف الكلي					

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتحدد وجود الكثير من الممارسات التنظيمية وفق الثقافة التنظيمية المكرسة في الواقع، فتدعيم المبادئ اللامركزية والقيم الإنسانية يكفل روح المبادرة بين العمال ويحسن من عملية الاتصال، وهذا ما جسده الكثير من الأطر النظرية منها مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن الواقع الامبريقي للدراسة يكشف عن استمرار الذهنية البيروقراطية التي تركز الأسس المركزية في الواقع التنظيمي، حيث تبين لنا أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الإقرار بأن الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة تؤدي إلى ضغوط العمل بدرجة عالية بمتوسط حسابي (2.60) من 3 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى العالي لضغوط العمل.

كما يتضح من النتائج أن هناك "اتساق جيد" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب الثقافة التنظيمية في رفع مستوى ضغوط العمل، حيث نسجل أن قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.548 - 0.844) وهي تعبر على امتداد مجالات القيم ضمن مجال البيانات الإحصائية أي أقل من (1). تبين نتائج الجدول أن العبارة رقم (17) " لا تساعدني طرق العمل والرقابة على إنجاز عملي بكل راحة " جاءت في المرتبة الأولى من حيث تسببها في ضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة وهذا بمتوسط حسابي (2.75 من 3)، وهذا ما يعبر عن ثقافة التشكيك والمتابعة للصيقة التي كثيرا ما تجعل الأفراد عرضة لعدم التوافق المهني والاستقرار الوظيفي خاصة فئة الإطارات.

يقر أغلب أفراد العينة من خلال العبارة رقم (16) " يحتاج عملي لكثير من التركيز والانتباه " إلى أن طبيعة العمل في مؤسسة الرقابة والخطورة الناجمة عن ذلك تؤدي إلى ضغوط كبيرة على الموارد البشرية و أضفت ثقافة تنظيمية خاصة أساسها الصرامة و الالتزام في العمل هذا ما أدى إلى ارتفاع درجة ضغوط العمل لدى أفراد المنظمة وترجم في المتوسط الحسابي (2.71).

إن ارتفاع درجة المتوسط الحسابي في العبارات الثلاثة على الترتيب (12-15-14) بأرقام متقاربة وتقع ضمن الفئة الثالثة التي تشير إلى الخيار "موافق" مما يدل على وجود مستوى عالي لضغوط العمل، هذه العبارات متعلقة باتخاذ القرارات في المؤسسة والمركزية الشديدة التي تطبع اتخاذ القرار فيها مما يعطل الكثير من المشاريع ويفقد الثقة في إطارات المنظمة، كما أن طبيعة تدخل المؤسسة اتجاه عمليات البناء والتعمير و ما تحمله من مسؤوليات كبيرة على أرواح الناس تزيد من الضغوط المتنوعة

على الأفراد وخاصة المهندسين الذين كثيرا ما تعرضوا لمساءلات وتحقيقات حول مشاريع لم يراعى فيها مطابقة المواصفات التقنية، إن الثقافة التنظيمية السائدة عطلت عملية الاتصال داخل التنظيم وإن وجدت قنوات كانت غير فعالة وهذا ما يقره أغلب المبحوثين وفق المتوسط الحسابي (2.61) في الجدول (5)، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بين الأفراد التي تعتبر من أهم وسائل تطوير عملية الاتصال الفعال، ولهذا نجد ليكرت مثلا يؤكد ذلك حيث أشار إلى أن "العلاقات الاجتماعية في العمل حافز يبحث فيها العامل عن مهام أكثر تعقيدا مقابل تلبية حاجات اجتماعية للمساهمة والمشاركة تحسن من اندفاعه في العمل"¹. وقد سجل حدوث مشكلات أثناء عقد الاجتماعات نتيجة عدم التوافق الشخصي أي أن العملية الاتصالية هنا عرضة للتشويش على فهم المشاركين لما يحدث وعلى توجهات كل منهم نحو الآخر، مما يجسد نظرية الإدارة العلمية التي تركز على الاتصال النازل والتعليمات الأفقية التي عادة تسبب كثير من معوقات العملية الاتصالية في التنظيم خاصة عند فئة الإطارات، هذا عن الاتصال في التنظيم الرسمي، أما فيما يخص الاتصالات غير الرسمية، نجد انتشار أسلوب "الإشاعة" الذي يؤثر أشد التأثير على العاملين لأنها تقوم بتوصيل معلومات وأخبار خاطئة عن قضايا أساسية تخص المؤسسة والعاملين على حد سواء، مما يجسد معطيات نظرية العلاقات الإنسانية التي تقر بحدوث التنظيم غير الرسمي والعلاقات الاجتماعية وخاصة إذا اعتمدت الفئات القيادية على الضبط التنظيمي والمركزية الشديدة، ونظرا لخطورة الإشاعة على الأداء الجيد اهتدى القائمون بالاتصال على مستوى المؤسسة إلى طريقة تجاهل "الإشاعة" للحد منها، وهو إجراء غير علمي طبعا، انطلاقا من معطيات الصيغة الجديدة التي وضعتها المؤسسات العالمية الكبرى بهدف التقليل من دور الإشاعة السلبي على التنظيم ككل وضع صناديق في حجرات استراحة العمال ومقهى الشركة، والطلب من العمال « وهو أن يلقوا فيها بكل الأسئلة التي يريدون أن يعرفوا عنها إجابات مقنعة وصحيحة، وقد انتشرت هذه الطريقة في معظم المؤسسات العالمية الكبرى مما يحقق أحد أهداف الاتصال الفعال والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي »².

نلاحظ أن العبارة رقم (13) "الإدارة العليا غير قادرة على فض الخلافات والنزاعات لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا" أخذت متوسط حسابي مقداره (2.25) أي مستوى متوسط لضغوط العمل وهذا يرجع إلى خبرة كل فرد مع تدخلات الإدارة العليا في حل بعض الإشكاليات سواء بفرض الأمر الواقع، أو بالمناورة أحيانا مع التهرب وترك الإشكاليات وعدم مواجهتها بحلول جذرية وهذا كله نتاج الثقافة السائدة داخل التنظيم الذي ما هو إلا نسق فرعي ضمن نسق اجتماعي أكبر وأشمل.

¹ - رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، 2003، ص 26

² - صالح بن النوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2006، ص 66-67

3. البيانات المتعلقة بمستوى ضغوط العمل الناجمة عن غموض وصراع الدور

جدول رقم (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث لضغوط العمل الناتجة عن غموض وصراع الدور:

مستوى الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات و النسب				محتوى الفقرة	
			لا أوافق	محايد	أوافق			
عالي	0.731	2.64	4	2	22	التكرار	لا يوجد هناك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها	18
			14.3	7.1	78.6	النسبة		
عالي	0.670	2.68	3	3	22	التكرار	مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا	19
			10.7	10.7	78.6	النسبة		
عالي	0.742	2.57	4	4	20	التكرار	أعمل تحت سياسات وإرشادات غير متوافقة	20
			14.3	14.3	71.4	النسبة		
عالي	0.678	2.64	3	4	21	التكرار	حجم العمل الموكل إلي يفوق قدراتي	21
			10.7	14.3	75.0	النسبة		
عالي	0.793	2.54	5	3	20	التكرار	أتلقي أوامر عمل متعارضة من عدة أشخاص	22
			17.9	10.7	71.4	النسبة		
عالي	0.525	2.86	2	0	26	التكرار	كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي	23
			7.1	0	92.9	النسبة		
	0.471	2.65	المتوسط و الانحراف الكلي					

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

اعتبار الفرد أنه عنصر غير واع في المنظمة وعليه تطبيق الأوامر الفوقية دون تفكير هي من المبادئ التي أرسنها التaylorية حيث صنف العمال إلى فئات خاصة بالتخطيط وأخرى للتنفيذ دون أدنى مراعاة للخصائص الموارد البشرية في المنظمة، فمن خلال معاشتنا لمؤسسة الرقابة التقنية كثيرا ما لا حظنا تأثيرات هذا الإرث الثقيل على الفئات القيادية حيث يعتبرون كل الأفراد في مستوى تنظيمي واحد وما عليهم إلا انتظار الأوامر للتنفيذ دون الحاجة إلى الاجتهاد فالفاعل هنا وكيل سلمي وهذا ما يعتبر

تقنيا للمقولة التاييلورية " لستم هنا للتفكير"¹، حيث يكشف الواقع الامبريقي من خلال الجدول السابق أن إجابات أفراد العينة تبين أنها تعاني من غموض وصراع الدور والذي بدوره يؤدي إلى ضغوط العمل وهذا ما يفسر الدرجة العالية للمتوسط الحسابي (2.65).

كما نلاحظ أن هناك "اتساق كبير" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب غموض وصراع الدور في رفع مستوى ضغوط العمل، حيث نسجل أن قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.525 - 0.793) وهي تعبر على امتداد مجالات القيم ضمن مجال البيانات الإحصائية.

يلاحظ أن العبارة رقم (23) " كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي " جاءت في المرتبة الأولى من حيث تسببها في ضغوط العمل ضمن البعد لأفراد عينة الدراسة وهذا بمتوسط حسابي (2.86)، وهذا ما يؤكد أن أغلب أفراد المنظمة يعانون من عدم وضوح الدور إذ يمكن أن يكلف العامل بمهام هي بعيدة كل البعد عن المهام المدونة في قائمة المهام (Fiche de poste) وهذا ما كثيرا ما اعتبره العمال نوع من التعسف في استعمال سلطة المنصب لبعض المسؤولين في المنظمة.

أقر أغلب أفراد العينة أنهم يعانون من غموض الدور وعدم وضوح طبيعة الأعمال الموكلة إليهم وهذا ما لاحظناه من خلال الإجابات عن العبارات (18-21-19) مع وجود متوسطات حسابية عالية، فعدم وضوح المسؤوليات والأهداف المطلوبة كذا الصلاحيات يجعل المورد البشري في حيرة دائمة أثناء إنجاز عمله بالإضافة إلى الطلبات المتكررة والمتنوعة من طرف الإدارة العليا لأعمال تفوق القدرات الشخصية للأفراد مما أدى في كثير من الأحيان إلى تمرد بعض الأفراد أو تعمدهم الإخلال بالعمل و الهروب المتكرر عن طريق العطل المرضية.

تبين العبارتين (20-22) وجود متوسطات حسابية عالية مما يبين معاناة الأفراد من صراع الأدوار وعدم التوافق في التعليمات المرسله من الفئات القيادية، وهذا ما تؤكد الشواهد العينية مع حضورنا الدائم على مستوى المؤسسة وخاصة بعض التعليمات التي تحمل طابع الاستعجال والتي يلاحظ عليها التناقض الصارخ مع تعليمات أخرى قد صدرت من نفس المستويات التنظيمية، دون أن نهمل المستوى القيادي المتدني لبعض المسيرين الذين يعتمدون إصدار تعليمات متناقضة ومربكة للموارد البشرية خاصة فئة الإطارات التي تدرك تماما عدم صلاحية بعض القرارات وتناقضها مع الواقع الميداني.

¹ - اسمهان بلوم: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع-تخصص تنظيم وعمل-، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012

4. البيانات المتعلقة بمستوى ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء

جدول رقم (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث لضغوط العمل الناتجة عن تقييم الأداء:

مستوى الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات و النسب				محتوى الفقرة	
			لا أوافق	محايد	أوافق			
عالي	0.416	2.89	1	1	26	التكرار	أجهل كيف يتم تقييم عملي من حيث المردودية الفردية والجماعية	24
			3.6	3.6	92.9	النسبة		
عالي	0.448	2.86	1	2	25	التكرار	يقيم أدائي في العمل بمعايير غير دقيقة	25
			3.6	7.1	89.3	النسبة		
عالي	0.690	2.57	3	6	19	التكرار	يقيم عملي بناء على المجاملة والعشوائية	26
			10.7	21.4	67.9	النسبة		
عالي	0.694	2.50	3	8	17	التكرار	تقييم الأداء إذا كانت نتائجه غير منصفة لا يحق لي التظلم	27
			10.7	28.6	60.7	النسبة		
	0.366	2.70	المتوسط و الانحراف الكلي					

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يعتبر تقييم الأداء من أهم العمليات التنظيمية المحددة لنوعية المخرجات المطلوبة من اليد العاملة، من أجل تفعيل العملية الإنتاجية، فهي تسعى إلى تجويد المنتج وبت روح المنافسة داخل المنظمة، لهذا شكلت هذه العملية اهتمام العديد من الدراسات والنظريات السوسيولوجية التي حاولت الوقوف على أهم أبعادها، في سياق تنظيمي بحث، تجسد من خلال أعمال فريدريك تايلور الذي اعتمد على التعويض المادي مقابل الأداء و إلتون مايو الذي أعطى تفسيراً مغايراً للحوافز و تمثلت في الجوانب الإنسانية والمعنوية لتحقيق الرضا الوظيفي.

من خلال هذا يكشف الواقع الإمبريقي للدراسة عن هذه العلاقة حيث يتبين لنا أن إجابات أفراد العينة تمثلت في متوسط حسابي كلي عالي (2.70) مما يدل على الدور البارز لتقييم الأداء في الرفع من مستويات ضغوط العمل وخاصة أن مؤسسة الرقابة عبارة عن مؤسسة خدماتية ذات طابع اقتصادي ونظام التقييم الفردي (PRI) والجماعي (PRI) بارز في كشف الراتب كل نهاية شهر، وكثيراً ما كان يسبب صراعات بين العمال والمسؤولين في المؤسسة. نلاحظ أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد

العينة لمدى تسبب تقييم الأداء في رفع مستوى ضغوط العمل، حيث نسجل أن قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.416 - 0.694) وهي تعبر على امتداد مجالات القيم ضمن مجال البيانات الإحصائية.

يلاحظ أن العبارة رقم (24) "أجهل كيف يتم تقييم عملي من حيث المردودية الفردية والجماعية" ترتبت أولاً بمتوسط حسابي (2.89) من 3 وهي قيمة عالية تؤكد الثغرة الواضحة في عدم وضوح طرق التقييم لدى العمال رغم أنها مكتوبة ومدونة في الاتفاقية الجماعية إلا أن آليات التطبيق تبقى رهينة الاجتهاد الفردي للمسؤول والذي بدوره لا يمكن أن يتخلى عن الذاتية في التقييم وهذا ما أدى إلى تحرير عدة شكاوي فردية وجماعية عن طريق ممثلي العمال (النقابة) بخصوص طرق التقييم.

وفي نفس السياق نرى أن العبارة رقم (25) "يقيم أدائي في العمل بمعايير غير دقيقة" رتبت ثانياً بمتوسط حسابي (2.86) فالعمال كثيراً ما نادوا بضرورة الوضوح والدقة في تقييم الأداء خاصة عند فئة الإطارات الذين هم مؤهلون لفهم هذه الآليات ويدركون جيداً خطورة التفريق بين أفراد المؤسسة على أسس غير موضوعية مما يؤثر على البيئة الداخلية للمؤسسة ويؤجج بؤر الصراع.

بينما أقر عدد كبير من أفراد العينة (متوسط حسابي 2.57) بأن تقييم العمل يتم على أساس المجاملة والعشوائية أي أنه لا يوجد سلم دقيق للتقييم، وهذا ما يؤدي إلى الاغتراب الوظيفي لبعض الأفراد وضعف الاندماج في المنظمة، كما يرفع من مستويات الضغوط على الموارد البشرية.

يؤكد أغلب أفراد العينة أن الإدارة العامة لا تفتح أبواب النظم والشكاوى للمتضررين من التقييم وإن استقبلت بعض التظلمات فهي لا تعيرها اهتماماً وهذا ما يعايشه الأفراد يومياً مع الأحداث المختلفة حيث تستعمل كل أساليب التخويف قصد العدول عن الشكاوى، نذكر أنه تعرض الكثير من الأفراد للتعسف والإكراهات المختلفة بعد رفعهم للتظلمات.

بالاعتماد على النتائج السابقة يمكن أن نلخص مستويات ضغوط العمل التي يتعرض لها الموارد البشرية في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة حسب مصادرها المختلفة:

جدول رقم (13) مستويات ضغوط العمل لدى عمال هيئة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مصادر ضغوط العمل
0.354	2.58	المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية
0.340	2.60	المصادر المتعلقة بالثقافة التنظيمية
0.471	2.65	المصادر المتعلقة بغموض وصراع الدور
0.366	2.70	المصادر المتعلقة بتقييم الأداء
0.284	2.64	مصادر الضغوط الكلية

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن الموارد البشرية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور ضغوط العمل 2.64 من 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " أوافق" الذي يعبر عن المستوى المرتفع لضغوط العمل. ويمكن أيضا من خلال نتائج الجدول أعلاه ترتيب مصادر ضغوط العمل من أكبرها إلى أقلها كما يلي:

- ✓ تأتي في المرتبة الأولى مصادر ضغوط العمل المرتبطة بتقييم الأداء وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.70 من 3 وهو متوسط يعكس المستوى المرتفع لضغوط العمل.
- ✓ تأتي في المرتبة الثانية مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض وصراع الدور وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.65 من 3 وهو متوسط يعكس المستوى المرتفع لضغوط العمل.
- ✓ تأتي في المرتبة الثالثة مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالثقافة التنظيمية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.60 من 3 وهو متوسط يعكس المستوى المرتفع لضغوط العمل.
- ✓ أما المرتبة الرابعة فتأتي مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.58 من 3 وهو متوسط يعكس المستوى المرتفع لضغوط العمل.

بعد هذا العرض الوجيز في تحليل محور ضغوط العمل و بناء على النتائج المحصل عليها، يتضح لنا أن الموارد البشرية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة (CTC) تعاني من مستويات مرتفعة من

ضغوط العمل، مصدرها الأول والرئيسي البيئة الداخلية متمثلة في تقييم الأداء وغموض وصراع الدور والثقافة التنظيمية، بينما تعتبر البيئة الخارجية الأقل إثارة لضغوط العمل، وهذا يؤكد أهمية المناخ التنظيمي في تعزيز استقرار الموارد البشرية والتقليل من ضغوط العمل.

ثالثاً: محور تنمية المسار الوظيفي

في هذا الجزء سنقوم بتقديم بيانات كمية تخدم غرض الدراسة وما تثيرهما من تساؤلات، وقد ركزنا عملنا فيه للتعرف على تنمية المسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات تنمية المسار الوظيفي.

1. البيانات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي

جدول رقم (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث لتخطيط المسار الوظيفي:

مستوى الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات و النسب				محتوى الفقرة	
			لا أوافق	محايد	أوافق			
عالي	0.745	2.50	4	6	18	التكرار	أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي	28
			14.3	21.4	64.3	النسبة		
منخفض	0.742	1.57	16	8	4	التكرار	يمكنني الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المؤسسة	29
			57.1	28.6	14.3	النسبة		
منخفض	0.731	1.36	22	2	4	التكرار	تحدد لي وظيفتي مساراً واضحاً للتطور المهني خلال المستقبل	30
			78.6	7.1	14.3	النسبة		
متوسط	0.917	1.79	15	4	9	التكرار	يسود بيني وبين زملائي شعور بالعدالة تجاه سياسة دعم المسار الوظيفي	31
			53.6	14.3	32.1	النسبة		
منخفض	0.786	1.39	22	1	5	التكرار	توفر بيئة المؤسسة لي الفرص والمساعدة الممكنة لإدراك وتشكيل أهداف عملية لمساري الوظيفي	32
			78.6	3.6	17.9	النسبة		
عالي	0.731	2.64	4	2	22	التكرار	لدي الاستعداد للتنمية والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي	33
			14.3	7.1	78.6	النسبة		
	0.466	1.87	المتوسط و الانحراف الكلي					

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

تخطيط الموارد البشرية بوضع استراتيجية مستقبلية تقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائضاً عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم العمل في استراتيجيتها العامة¹.

التخطيط هو دليل ومرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد وتوجيهها لتحقيق تعاون وتوافق أكبر في المؤسسة. حيث يكشف الوقع الأمبريقي من خلال ملاحظتنا للجدول رقم (14) أن إجابات أفراد العينة تمثلت في متوسط حسابي كلي متوسط (1.87) أي في المجال (1.67-2.33) وهذا ما يدل على أن أفراد العينة في عمومها لها رؤية في تخطيط مسارها الوظيفي إلا أن هذه الرؤية غير متوفرة لدى جزء هام من أفراد العينة. كما نلاحظ أن هناك "اتساق جيد" في رؤية أفراد العينة لتخطيط المسار الوظيفي، حيث نسجل أن قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.731 - 0.917) وهي تعبر على امتداد مجالات القيم ضمن مجال البيانات الإحصائية.

يلاحظ أن العبارة رقم (33) "لدي الاستعداد للتنمية والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي" ترتبت أولاً بمتوسط حسابي (2.64) من 3 وهي قيمة عالية تؤكد ثقة الأفراد في قدراتهم الفردية وإمكانياتهم في تنمية وتوجيه مسارهم الوظيفي وهذا يعزز نوعية الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال معاشتنا لفئة الإطارات والمهندسين حيث أن لديهم إمكانيات كبيرة ومتميزة تؤهلهم للتدرج في عدة مسارات وظيفية إن وجدت الدعم والمرافقة.

وفي نفس السياق نرى أن العبارة رقم (28) "أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عالي (2.50) وهذا مؤشر على نوعية متميزة من الأفراد داخل التنظيم جد طموحة وتدرج بشكل جيد لأهدافها الفردية وما تنتظره في مستقبل مسارها الوظيفي، وهذا ما أكدته كثير من الباحثين إلى أهمية الاهتمام بالمسار الوظيفي خاصة في المؤسسات التي تحتوي على كم هائل من الإطارات وذلك راجع لما يمكن أن نسميه "هوية الإطار" داخل المنظمة.

أخذت العبارة رقم (31) "يسود بيني وبين زملائي شعور بالعدالة تجاه سياسة دعم المسار الوظيفي" متوسط حسابي متوسط (1.79) وهذا تثبتته نوعية العلاقات الجيد بين أفراد المنظمة بحيث يعتبرون أنفسهم مؤهلون لشغل مناصب قيادية ضمن برنامج دعم المسار الوظيفي من طرف الإدارة، إلا

¹ - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص 229

أنه يلاحظ أن ما نسبته 53.6% من أفراد العينة غير موافقة على هذا الإقرار بحيث تنفي وجود عدالة من طرف إدارة المنظمة في سياسة دعم المسار الوظيفي، وهذه الأحكام لم تأتي من فراغ إنما الشواهد العينية داخل المنظمة تثبت في كثير من الأحيان أن سياسة الدعم غير متوازنة بين الأفراد نظرا لمواقفهم السابقة اتجاه الإدارة المركزية.

يؤكد أغلب أفراد العينة أنه لا يمكنهم الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المؤسسة وذلك بنسبة 57.10% و بمتوسط حسابي منخفض (1.57)، وهذا نظرا للمركزية الشديدة التي تعتمد عليها المؤسسة وعدم مبادرتها في إطلاع الموارد البشرية للإمكانيات المتوفرة عبر مختلف المسارات المتاحة رغم قلتها في مثل هذه المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد سياسة الغلق والغموض أمام الفئات الطموحة الوافدة، يذكر أن المؤسسة قامت بمبادرات في هذا الشأن وذلك بإجراء دراسة وافية سنة 2012 حول مختلفة المسارات الوظيفية الممكنة أمام الموارد البشرية إلا أنها بقيت حبيسة الأدراج ولم يرى لها أثر، فهناك من المهندسين من بقي في مستوى تنظيمي لأكثر من سبع سنوات دون تقدم رغم أن هذا النوع من الفئات يمكن أن يتقدم في المسار الوظيفي كل خمس سنوات.

أقر أغلب أفراد العينة وبمتوسط حسابي منخفض للعبارتين (30-32) أن بيئة المؤسسة لا توفر الفرص والمساعدة الممكنة لإدراك وتشكيل أهداف عملية للمسار الوظيفي، لذلك فالمنظمة بهذه الظروف المهنية لا تعد موقعا وظيفيا مساعدا للتطور الوظيفي في المستقبل، وهذا ما تؤكدته الوقائع العينية المشاهدة من خلال استخدام أداة الملاحظة بالمشاركة وذلك بالنظر للأعمال الروتينية المطلوبة والمبالغ فيها بحيث تدخل الأفراد في حلقة مفرغة من العمليات التي أحيانا تصنف ضمن العقوبات الإدارية التي يطالب بها الأفراد خلال نهاية كل شهر رغم توفر المعلومات بعدة صيغ إلكترونية على مستوى الشبكة الداخلية مما يورث إحباطا لدى الأفراد و تصنيف ذلك كنوع من ممارسة القهر والإذلال غير المبرر.

2. البيانات المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي

جدول رقم (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمستوى تصورات أفراد عينة البحث لإدارة المسار الوظيفي:

محتوى الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات و النسب المئوية %			
			أوافق	محايد	لا أوافق	مستوى الفقرة
34	0.879	1.57	7	2	19	تعمل إدارة المؤسسة عن دراية وقصد
			25.0	7.1	67.9	لأجل تنمية مسار العاملين
35	0.790	1.57	5	6	17	تعد تنمية المسار الوظيفي جزءا من
			17.9	21.4	60.7	استراتيجية إدارة المؤسسة ككل

36	تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة المؤسسة	التكرار	3	4	21	1.36	0.678	منخفض
		النسبة	10.7	14.3	75.0			
37	يجمع نظام الترقية من المستويات الوظيفية الأدنى بين الأقدمية والكفاءة	التكرار	10	3	15	1.82	0.945	متوسط
		النسبة	35.7	10.7	53.6			
38	يوجد فرص للترقية والتقدم في عملي الحالي	التكرار	4	5	19	1.46	0.744	منخفض
		النسبة	14.3	17.9	67.9			
39	توظف إدارة المؤسسة نتائج تقييم أداء العاملين في عملية تنمية المسار الوظيفي	التكرار	5	2	21	1.43	0.790	منخفض
		النسبة	17.9	7.1	75.0			
المتوسط و الانحراف الكلي						1.53	0.499	

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

إن لإدارة المنظمة دورا هاما في تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية فهي تزود العاملين بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة إلى جهودهم وإمكاناتهم، و منحهم فرصة القرب من خبرات وظيفية متقدمة، فكل وظيفة جديدة هي تقدم وتعلم جديد إضافة إلى استخدام المهارات واكتساب لمهارات جديدة، بالإضافة إلى إعلامهم عن خيارات المسار المختلفة. من خلال الجدول رقم (15) يثبت واقع الدراسة الميدانية أن أفراد عينة الدراسة يرون أنه لا توجد هناك إدارة للمسار الوظيفي بشكل فعال من طرف الهيئات القيادية داخل المنظمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (1.53) وهو يقع ضمن الفئة الأولى التي تشير إلى الخيار لا أوافق المقابل للمستوى المنخفض لتنمية المسار الوظيفي.

كما يتضح من النتائج أن هناك "اتساق جيد" في رؤية أفراد العينة لإدارة المسار الوظيفي، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.499)، كما نسجل أن قيم الانحراف المعياري محصورة بين (0.678 - 0.945) وهي تعبر على امتداد مجالات القيم ضمن مجال البيانات الإحصائية.

تبين نتائج الجدول أن العبارة رقم (37) " يجمع نظام الترقية من المستويات الوظيفية الأدنى بين الأقدمية والكفاءة " الوحيدة التي عبر عنها بالمستوى المتوسط ضمن الفئة الثانية والتي تشير إلى الخيار محايد حيث نلمس عدم وضوح نظام الترقية لدى أفراد المؤسسة الأفراد وعلى أي أساس يكون هل على أساس الأقدمية أم الكفاءة أو كليهما معا رغم أن الواقع يثبت غير ذلك تماما نظرا لمستوى بعض الفئات القيادية المتمركزة في عدة مستويات تنظيمية بعيدة كل البعد عن معياري الكفاءة والأقدمية؟.

يأتي ترتيب العبارة رقم (36) " تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة المؤسسة " في المرتبة الأخيرة من حيث إدارة المسار الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي (1.36) وهو مستوى منخفض جدا حسب المقياس، مما يدل على عدم اقتناع الأفراد بموضوعية الإدارة اتجاه برامج الترقية كما يظنون أن الإدارة لا تتعامل بمبدأ تكافؤ الفرص لكل الموارد البشرية.

لم يبتعد ترتيب العبارتين رقم (34-35) عن العبارة السابقة بمتوسط حسابي منخفض يقدر بـ (1.57) فأغلب الأفراد يعتقدون أن إدارة المؤسسة لا تعمل عن دراية وقصد لأجل تنمية مسار العاملين بدليل أن المعنيين لم يفاتحوا بهذا الموضوع من قبل ما دام المسار الوظيفي عملية تعني الإدارة كما تعني الأفراد على حد سواء، مما يؤكد أيضا أنه لا توجد استراتيجية واضحة في تنمية المسار الوظيفي للمورد البشري و إلا لماذا تستنزف المؤسسة من إداراتها و كفاءاتها دون أدنى محاولات للحفاظ عليهم؟ بل بالعكس هناك الكثير منهم غادروا المؤسسة مكرهين تحت طائلة الضغوط و الإكراهات المتعددة.

فيما يخص العبارة رقم (38) " يوجد فرص للترقية والتقدم في عملي الحالي " أخذت المتوسط الحسابي (1.46) وهو مستوى منخفض، حيث أقر ما نسبته 67.9% من مجتمع البحث أنه لا توجد فرص للترقية والتقدم في العمل داخل المؤسسة وهذه نسبة كبيرة نظرا لإدراك هؤلاء الأفراد أن المنظمة لا توفر إمكانيات التحرك أو التدوير في المناصب، كما أن إدارة الموارد البشرية تدار بطرق جد قديمة على غرار إدارة الموظفين سابقا أو مصلحة الأجور.

فيما أقر أغلب الأفراد وهو ما نسبته 75% من مجتمع البحث أن الإدارة لا توظف نتائج تقييم أداء العاملين في عملية تنمية المسار الوظيفي إذ أنه لم يتم من قبل وضع سلم واضح لهذه العملية يأخذ بعين الاعتبار هذه الأسس وإنما العمل تسيير بعفوية تامة ودون تخطيط مسبق.

ومن خلال المعطيات الكمية والشواهد الكيفية يتضح لنا عدم اهتمام المنظمة بإدارة المسار الوظيفي للعمال بدليل أنه لم يتم فتح مجال الارتقاء الوظيفي أفقيا أو عموديا منذ إعادة هيكلة المؤسسات و إعلان المؤسسة بصيغة مؤسسة ذات أسهم (SPA) و كان ذلك في سنة 1996 ، حيث تم تجميد العمل بالسلم الوظيفي الأفقي (les échelons) والتقدم العمودي المرتبة، حتى تم احتجاج العمال في جانفي 2013 بإعلان الإضراب الجهوي والذي استمر 17 يوم في خطوة تعد سابقة في هذه المؤسسة والذي فتح بسببه التقدم في المسار الوظيفي وتم تصنيف كل العاملين حسب مراتبهم¹.

بالاعتماد على النتائج السابقة يمكن أن نلخص مستويات تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة من ناحيتي تخطيط وإدارة المسار:

¹ - أنظر الملحق رقم : 5 بروتوكول الاتفاق بين الإدارة والفرع النقابي حول التقدم الوظيفي

جدول رقم (16) مستوى تنمية المسار الوظيفي لعمال هيئة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تنمية المسار الوظيفي
0.466	1.87	تخطيط المسار الوظيفي
0.499	1.53	إدارة المسار الوظيفي
0.373	1.70	تنمية المسار الوظيفي

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن نظرة الموارد البشرية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة لمستوى تنمية المسار الوظيفي متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور تنمية المسار الوظيفي 1.70 من 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (1.67 - 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " الذي يعبر عن المستوى المتوسط لتنمية المسار الوظيفي، إلا أننا نلاحظ أن النتيجة المرتفعة نوعا ما لمستوى تخطيط المسار الوظيفي (1.87) رفعت من قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي.

فيمكن أن نستنتج أن مستويات تنمية المسار الوظيفي داخل المؤسسة جد ضعيفة لأن نظرة الأفراد لتخطيط المسار الوظيفي - رغم أنها عملية مشتركة بين الفرد والإدارة - أخذت مستويات مرتفعة للمتوسط الحسابي و كان بالتحديد اتجاه المسؤولية الفردية لتخطيط المسار أما المسؤولية الإدارية فأخذت مستويات منخفضة، بالإضافة إلى ذلك فالمتوسط الحسابي لإدارة المسار الوظيفي جد منخفض (1.53) وهو ضمن الفئة التي تشير إلى الخيار "لا أوافق"، ومن هذا فإن العمال يرون أن الهيئات القيادية المسؤولة عن إدارة المسار الوظيفي لا تعطي أهمية لهذا الموضوع وتتعامل معه بطريقة عفوية.

بعد هذا العرض والتحليل للنتائج و من خلال السياق العام الذي تم تتبعه في تحليل محور تنمية المسار الوظيفي، يتضح لنا أن الموارد البشرية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة (CTC) تعاني من ضعف كبير على مستوى تنمية المسار الوظيفي داخل المنظمة، على الرغم من وجود إدارة كاملة خاصة بإدارة الموارد البشرية إلا أنها تسير بطرق تقليدية وتتعامل مع الأفراد بنمطية آلية و بيروقراطية متسلطة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة التي تضمنتها الاستمارة والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور ضغوط العمل ومحور تنمية المسار الوظيفي، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة طبيعة مصادر ضغوط العمل من خلال فرضيات الدراسة وعلاقتها بتنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أولاً: علاقة ضغوط العمل الناجمة عن البيئة الخارجية بتنمية المسار الوظيفي ببعديه (تخطيط و إدارة المسار)

فمن خلالها نحاول الكشف عن محددات ضغوط العمل الناجمة عن البيئة الخارجية في المؤسسة وعلاقتها بتنمية المسار الوظيفي، وذلك وفقاً لجملة من المؤشرات التي تمحورت حولها أسئلة الاستمارة، وهذا من الرقم 8 إلى 11 وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

جدول رقم (17) يوضح علاقة (الارتباط البسيط) بين أبعاد ضغوط العمل الناجمة عن البيئة الخارجية وتنمية المسار الوظيفي.

المتغير التابع (تنمية المسار الوظيفي)	المتغير المستقل (ضغوط العمل الناجمة عن البيئة الخارجية)
-0.315	أجد صعوبة في مواكبة التطورات والمتغيرات الحديثة
-0.102	أنزعج من تدخلات أصحاب النفوذ في تسوية الوضعيات
-0.096	يهتم المسؤولون في المؤسسة بإرضاء المتعاملين و لو على حساب عمال المؤسسة
0.114	أتحمل الزيادة في الأعباء الناتجة عن تقصير باقي المتدخلين مثل مكاتب الدراسات
-0.288	مجموع أبعاد البيئة الخارجية

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يعرف بارسونز التنظيم على أنه " وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة وواضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها، وأن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف" ¹ إن بارسونز يرى أن التنظيم نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف معينة واضحة، فالبيئة الداخلية للمنظمة تحاول التكيف باستمرار من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتلبية حاجات البيئة الخارجية إلا أن زيادة العبء الخارجي دون مواكبة التنظيم لهذه التغيرات تجعل الموارد البشرية في حرج كبير مسبب لمستويات عالية من الضغوط، و يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط عكسية ومتوسطة بين مصادر ضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية وتنمية المسار الوظيفي لعمال مؤسسة الرقابة التقنية للبناء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (- 0.288) ، ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ أبعاد مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية كل على حدى كما يلي:

ترتبط عدم مواكبة التطورات والمتغيرات الحديثة بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (- 0.315)، مما يدل أن عدم مواكبة التطورات تؤثر سلباً على تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة، ويمكن إرجاع ذلك إلى كثرة الأعباء والانشغالات التي تحول بين الأفراد وبين مواكبة المستجدات.

يرتبط الأثر الذي يحدثه تدخلات أصحاب النفوذ في تسوية الوضعيات بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (- 0.102)، مما يدل على أن هذه التدخلات تؤثر سلباً على استقرار الموارد البشرية وبالتالي على مسارها الوظيفي في المؤسسة، ويمكن إرجاع ذلك إلى حالة التناقض التي يعيشها المراقب بين ما يجب أن يكون وبين إكراهات الفئات القيادية في المؤسسة.

ترتبط مواقف المسؤولين في المؤسسة اتجاه العمال بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (- 0.096)، مما يدل على انزعاج الأفراد من المواقف الحرجة التي يثيرها المسؤولون في المؤسسة من أجل إرضاء المتعاملين وهذا يؤثر سلباً على تنمية المسار الوظيفي للعامل، ومن خلال ملاحظتنا للواقع المعاش بين أفراد المؤسسة فإننا نسجل تعرض الكثير من الأفراد لإكراهات من أجل تلبية رغبات الزبائن.

ترتبط تحمل الأعباء الإضافية التي تنتج عن تقصير باقي المتدخلين بعلاقة طردية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (0.114)، مما يدل قبول بعض الأفراد للزيادة في الأعباء لتعودهم على ذلك واستسلامهم للأمر الواقع.

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية تؤثر سلباً على تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية.

و بذلك يمكن القول أن الفرضية الأولى التي نقول: " ترتبط تنمية المسار الوظيفي للموارد البشري بمستوى ضغوط العمل الناجمة عن البيئة الخارجية " مثبتة.

¹ - السيد الحسيني: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، دار المعارف ، القاهرة، 1992 ، ص 99 - 100

ثانيا: علاقة ضغوط العمل الناجمة عن الثقافة التنظيمية بتنمية المسار الوظيفي ببعية (تخطيط و إدارة المسار)
جدول رقم (18) يوضح علاقة (الارتباط البسيط) بين أبعاد ضغوط العمل الناجمة عن الثقافة التنظيمية وتنمية المسار الوظيفي.

المتغير التابع (تنمية المسار الوظيفي)	المتغير المستقل (ضغوط العمل الناجمة عن الثقافة التنظيمية)
-0.358	المدرء في المؤسسة لا يقدرّون على اتخاذ وصناعة القرار
-0.051	الإدارة العليا غير قادرة على فض الخلافات والنزاعات لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا
-0.412*	عملية الاتصال في المؤسسة غير فعالة وغير مفيدة
0.255	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على أرواح الآخرين وعلى تجهيزات الشركة
0.158	يحتاج عملي لكثير من التركيز والانتباه
-0.306	لا تساعدني طرق العمل والرقابة على إنجاز عملي بكل راحة
-0.207	مجموع أبعاد الثقافة التنظيمية

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

تلعب الثقافة التنظيمية السائدة و الأنماط السلطوية المتبعة في التنظيم دورا بارزا في تنمية المسار الوظيفي للعامل والحد من المظاهر السلبية التي تعاني منها المؤسسات مثل التغيبات و دوران العمل والانقطاع والعطل المرضية، فلقد ظلت ذهنية السلطة المركزية والتنظيم الهرمي وعدم تفويض السلطات السمة المميزة لمسيرة المؤسسات الجزائرية،¹ رغم أن الإصلاحات الاقتصادية جاءت لتغيير هذه الثقافة لإعطاء دفع قوي للمؤسسات والأفراد لإنجاز مهامهم، إلا أن هذه الذهنيات لم تتغير بحجة السيطرة والتوجيه على غرار رواد النظرية الكلاسيكية الذين يرون فيها الموجه والدافع لتحقيق أهداف المنظمات، إلا أن هذه الثقافة التنظيمية أرسى تقاليد سيئة داخل المنظمة والتي ساهمت في مختلف المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية قبل مرحلة الاستقلالية وبعدها إلى الإصلاحات الاقتصادية، فمن خلال

¹ - قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، رسالة دكتوراه العلوم تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009

المعطيات الإمبريقية المجمع لرصد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنمية المسار الوظيفي يمكن أن نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط عكسية ومتوسطة بين مصادر ضغوط المرتبطة بالثقافة التنظيمية وتنمية المسار الوظيفي لعمال مؤسسة الرقابة التقنية للبناء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.207) ، ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ أبعاد مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالثقافة التنظيمية كل على حدى كما يلي:

ترتبط عدم قدرة المدراء في المؤسسة على اتخاذ القرار بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (-0.358) ، مما يدل أن المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات من طرف الإدارة العامة تؤثر سلبا على تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة، ويمكن إرجاع ذلك إلى كثرة الأحداث التي ينبغي البث فيها في حينها إلا أن انتظار القرار من المركزية يفقد ثقة الأفراد في مسؤولي المؤسسة، ويزيد من حدة الضغوط.

يرتبط عدم قدرة الإدارة العليا على فض الخلافات والنزاعات لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (-0.051) ، مما يدل على أن هذا الضعف والتردد من الجهات العليا يؤثر سلبا على استقرار الموارد البشرية وبالتالي على مسارها الوظيفي في المؤسسة.

يرتبط عدم فعالية الاتصال في المؤسسة بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (0.412) و بقيمة معنوية (0.05) ، مما يدل على ضعف عملية الاتصال وعدم مراعاة العلاقات الودية في العمل وهذا يؤثر سلبا على تنمية المسار الوظيفي للعامل.

يرتبط الشعور بالمسؤولية الكبيرة على أرواح الآخرين وعلى تجهيزات الشركة بعلاقة طردية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (0.255) ، مما يدل أن هذا البعد لا يؤثر سلبا على تنمية المسار الوظيفي للعامل.

يرتبط تطلب العمل لكثير من التركيز و الانتباه بعلاقة طردية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (0.158) ، لأن طبيعة العمل تتطلب ذلك فالأفراد لا يرون أنها تؤثر سلبا على تنمية مسارهم الوظيفي. ترتبط طرق العمل والرقابة المطبقة في المؤسسة بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (-0.306) ، مما يدل على أن الأساليب المطبقة من طرف الإدارة تؤثر سلبا على تنمية المسار الوظيفي للعامل.

يجرنا الحديث عن الثقافة التنظيمية إلى خاصية مهمة، وهي متعلقة بالاختيار والضبط للذات يرتبطان بشكل مباشر بالفرد وعلاقته بالتنظيم، والاختيار يتضمن الالتحاق الطوعي في الغالب للتنظيم، بينما الضبط يتشكل في نطاق التنظيم ذاته، لأنه يتضمن مجموعة ضوابط وقوانين وقواعد تضبط السلوك، وهي قواعد نظامية أشار إليها عديد من العلماء ومن أمثالهم فيبر حين أشار إلى نموذج البيروقراطي الذي يرتبط مباشرة بمجموعة اللوائح والقواعد النازمة للسلوك أو ما يسمى بسلطة المكتب، التي تركز "على قواعد وإجراءات تحكم السلوك، وتنظم علاقة الأفراد، وتحدد المهام والواجبات

والمسؤوليات، كذلك تتم إقامة هذا التنظيم وفقا لتسلسل معين للسلطة يكسب المكانة فيه طبيعة خاصة¹، التنظيم إذن ليس تجمعاً عشوائياً للأفراد ولا تفاعلات عثية بل هو تفاعل وتعاون مضبوط، والضبط كما يعرف هو " تشكيل السلوك وفق ضوابط وقوالب ونماذج معينة أو محددة توجه السلوك أو إلزامه بالطاعة إلزامية ترغم الأفراد على أن يشكلوا سلوكهم وفق ضوابط وقوالب ونماذج معينة. بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالثقافة التنظيمية تؤثر سلباً على تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية. و بذلك يمكن القول أن الفرضية الثانية التي نقول: " توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري " مثبتة.

ثالثاً: علاقة ضغوط العمل الناجمة عن غموض وصراع الدور بتنمية المسار الوظيفي ببعديه (تخطيط وإدارة المسار)

جدول رقم (19) يوضح علاقة (الارتباط البسيط) بين أبعاد ضغوط العمل الناجمة عن غموض وصراع الدور وتنمية المسار الوظيفي.

المتغير التابع (تنمية المسار الوظيفي)	المتغير المستقل (ضغوط العمل الناجمة عن غموض وصراع الدور)
-0.353	لا يوجد هناك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها
-0.514**	مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا
-0.426**	أعمل تحت سياسات وإرشادات غير متوافقة
-0.238	حجم العمل الموكل إلي يفوق قدراتي
-0.405*	أتلقي أوامر عمل متعارضة من عدة أشخاص
-0.225	كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي
-0.552**	مجموع أبعاد غموض وصراع الدور

* $p < 0.05$: مستوى معنوية متوسط

** $p < 0.01$: مستوى معنوية عالي

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

¹ - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1986، ص30

من الجدول أعلاه يمكن أن نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط عكسية بين مصادر ضغوط المرتبطة بغموض وصراع الدور وتنمية المسار الوظيفي لعمال مؤسسة الرقابة التقنية للبناء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.552^{**}) وبقيمة معنوية عالية (0.01) ، ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ أبعاد مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض وصراع الدور كل على حدى كما يلي:

يرتبط عدم وضوح الأهداف التي ينبغي للأفراد تحقيقها بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (-0.353) ، مما يدل على أن هذا الغموض يؤثر سلباً على تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة، ويمكن إرجاع ذلك إلى تفضيل الإدارة لهذا الغموض من أجل استغلال الأفراد في عدة أعمال غير معنيين بها.

يرتبط عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات للأفراد بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (-0.514^{**}) وبقيمة معنوية عالية، مما يدل على أن عدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات يؤثر سلباً على استقرار الموارد البشرية وبالتالي على مسارها الوظيفي في المؤسسة، وهذا أمر ضروري لكل تنظيم يريد أن يحسن مناخ العمل و المحافظة على الموارد البشرية.

يرتبط العمل تحت سياسات وإرشادات غير متوافقة بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (-0.426^{**}) و بقيمة معنوية عالية (0.01) ، مما يدل على خطورة إعطاء التعليمات المتناقضة على الأفراد وهذا يؤثر سلباً على تنمية المسار الوظيفي للعامل.

يرتبط كبر حجم العمل بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (-0.238) ، وهذا يعاني منه أغلب العاملين في المؤسسة، مما يؤثر سلباً على تنمية المسار الوظيفي للعامل ويجعل الكثير منهم يفكر في الانتقال إلى مؤسسات أخرى.

يرتبط تلقي الأوامر المتعارضة من عدة أشخاص بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (-0.405^{**}) ، وهذا طبيعي حيث يحدث خلل على مستوى الأفراد بسبب التناقضات في إصدار الأوامر ولا شك أن هذا يؤثر سلباً على تنمية المسار الوظيفي للأفراد.

يرتبط القيام بتأدية مهام إضافية بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (-0.225) ، مما يدل على أن الغموض في الدور وزيادة الأعباء على الموارد البشرية تؤثر سلباً على تنمية المسار الوظيفي للعامل.

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض وصراع الدور تؤثر سلباً على تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية.

و بذلك يمكن القول أن الفرضية الثالثة و التي تقول: " ترتبط تنمية المسار الوظيفي للمورد البشري بضغوط العمل الناجمة عن غموض وصراع الدور " مثبتة.

رابعاً: علاقة ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء بتنمية المسار الوظيفي ببعديه (تخطيط و إدارة المسار)

جدول رقم (20) يوضح علاقة (الارتباط البسيط) بين أبعاد ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء وتنمية المسار الوظيفي.

المتغير التابع (تنمية المسار الوظيفي)	المتغير المستقل (ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء)
0.067	أجمل كيف يتم تقييم عملي من حيث المردودية الفردية والجماعية
-0.597**	يقيم أدائي في العمل بمعايير غير دقيقة
-0.482**	يقيم عملي بناء على المجاملة والعشوائية
-0.608**	تقييم الأداء إذا كانت نتائجه غير منصفة لا يحق لي التظلم
-0.655**	مجموع أبعاد تقييم الأداء

$p < 0.01$: مستوى معنوية عالي

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط عكسية بين مصادر ضغوط المرتبطة بتقييم الأداء وتنمية المسار الوظيفي لعمال مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.655^{**}) وبقيمة معنوية عالية (0.01)، ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ أبعاد مصادر ضغوط العمل المرتبطة بتقييم الأداء كل على حدى كما يلي:

يرتبط عدم اطلاع الأفراد على كيفية تقييم أعمالهم بعلاقة طردية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ(0.067)، مما يدل على أن الأفراد لا يكتثون للسلم الذي يقيمون به من ناحية المردودية الفردية والجماعية مما يدل على أنه لا يؤثر سلباً على تنمية المسار الوظيفي.

يرتبط عدم الدقة في معايير تقييم الأداء بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ(-0.597^{**}) وبقيمة معنوية عالية (0.01)، وهذا دليل على تأثير عدم دقة تقييم الأداء على معنويات الأفراد وبالتالي على مسارها الوظيفي في المؤسسة.

يرتبط تقييم العمل على أساس المجاملة والعشوائية بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ(-0.482^{**}) وبقيمة معنوية عالية (0.01)، مما يدل على تصورات الأفراد اتجاه طرق التقييم والتي كثيراً ما كانت تثير صراعات بينهم وبين المسؤولين، وهذا يؤثر سلباً على تنمية المسار الوظيفي للعامل.

يرتبط بعدم أحقية التظلم من الخلل في تقييم الأداء بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي تقدر بـ (-0.608^{**}) وبقيمة معنوية عالية (0.01) ، وهذا راجع لعدد التجارب التي مر بها الأفراد اتجاه الأخطاء المرتكبة وعدم تصحيحها من طرف الإدارة العليا رغم الشكاوى المقدمة فرديا وجماعيا وهذا له بالغ الأثر على تنمية مسارهم الوظيفي.

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن مصادر ضغوط العمل المرتبطة بتقييم الأداء تؤثر سلبا على تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية. و بذلك يمكن القول أن الفرضية الرابعة التي تقول: " توجد علاقة بين تقييم الأداء وتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري " مثبتة.

خامسا: علاقة ضغوط العمل بتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة

جدول رقم (21) يوضح علاقة (الارتباط البسيط) بين أبعاد ضغوط العمل وتنمية المسار الوظيفي.

المتغير التابع (تنمية المسار الوظيفي)	المتغير المستقل (ضغوط العمل)
-0.288	ضغوط العمل الناجمة عن البيئة الخارجية
-0.207	ضغوط العمل الناجمة عن الثقافة التنظيمية
-0.552**	ضغوط العمل الناجمة عن غموض وصراع الدور
-0.655**	ضغوط العمل الناجمة عن تقييم الأداء
-0.624**	ضغوط العمل الكلية

$p < 0.01$: مستوى معنوية عالي

المصدر: بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

من خلال دراستنا للجدول السابق رقم (21) يتضح لنا أنه توجد علاقة ارتباط عكسية وقوية ذات مستوى معنوية عالية عند (0.01) بين ضغوط العمل و تنمية المسار الوظيفي، حيث بلغ معامل ارتباط

بيرسون بين المتغيرين (-0.624) ما يدل أن ضغوط العمل تؤثر سلباً على تنمية المسار الوظيفي في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة.

كما أننا لا حظنا أنه توجد علاقة ارتباط عكسية بين الضغوط الناجمة عن البيئة الخارجية، والضغوط الناجمة عن الثقافة التنظيمية، كما الضغوط الناجمة عن غموض وصراع الدور بالإضافة إلى الضغوط الناجمة عن تقييم الأداء من جهة وبين تنمية المسار الوظيفي للمورد البشري من جهة أخرى.

وعليه يمكن أن نخلص إلى أن مؤشرات المتغيرات و العلاقات الارتباطية بين المتغيرين هي تجسيد امبريقي لمبادئ مدرسة الإدارة العلمية التي تركز على أهمية سيولة المعلومات وفقاً للتدرج التنظيمي للمستويات الإدارية، مما يضيف حالة من الانتظام وترسيخ ثقافة احترام التسلسل الهرمي للوظائف، بالإضافة إلى المركزية الشديدة والسلطة القهرية للفئات القيادية التي تضخمت لعدة سنوات مضت، مع عدم توضيح الأدوار المطلوبة والتضارب في القرارات الفردية غير المؤسسية كل هذا أدى تكون ضغوط متواصلة على الفئات العاملة والتي أدت إلى بروز الصراع ونمو الحركة المطالبة النقابية في السنوات الأخيرة.

تتجسد مبادئ النظرية الوظيفية في محاولة تحقيق تطوير نوعي للمنظمة كنسق فرعي ضمن النسق العام للمؤسسة الأم وتحسين المخرجات المطلوبة في سوق العمل مع السعي لتحقيق المنظمة لأهدافها ضمن التكيف العام المطلوب مع متطلبات البيئة الخارجية لكسب ثقة المتعاملين.

بناءً على التحليل السابق يتضح لنا أن ضغوط العمل ترتبط بعلاقة عكسية قوية مع تنمية المسار الوظيفي وبذلك يمكن القول أن الفرضية الرئيسية التي تقول: " توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل وتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري " مثبتة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

من خلال المعالجة النظرية و الإمبيريقية لموضوع دراستنا الذي يدور حول ضغوط العمل وأثرها على تنمية المسار الوظيفي، حيث قمنا بكشف واقع ضغوط العمل على مستوى المؤسسة محل الدراسة ومن ثم علاقتها بتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري، وعليه توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن أن تتمحور على شكل نتائج نظرية وأخرى عملية بالإضافة إلى نتائج في ظل النظرية السوسولوجية:

أولاً: النتائج النظرية

- هناك مصادر متعددة لضغوط العمل، فمنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية، وغالباً ما تتفاعل هذه المصادر فيما بينها لتؤثر على المورد البشري؛
- إن ضغوط العمل كظاهرة اجتماعية، هي في تزايد مستمر بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، نظراً للتغيرات الكثيرة و المستمرة الحاصلة في البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة؛
- تعتبر ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن من الناحية العملية القضاء عليها، نظراً لتعدد مصادرها و أسبابها؛
- لا يترتب عن ضغوط العمل آثار سلبية فقط، بل قد يترتب عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة للمورد البشري و المؤسسة، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري و كذا على طول مدتها و مدى تكرارها؛
- يمكن تقليل الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال التكامل بين دور المورد البشري و دور المؤسسة، و هذا من خلال حرصهما على استخدام أساليب التعامل معها.
- إن الاهتمام بالمورد البشري يبدأ من التقييم الدقيق لنوعية الأفراد داخل التنظيم لتنمية مساهمهم الوظيفي وتأهيلهم للأدوار المستقبلية المنتظرة منهم.
- وضوح المسارات الوظيفية وتنوعها في المؤسسة الحديثة، من أهم العوامل الدافعة لاستقرار الموارد البشرية النوعية.

ثانيا: النتائج العملية

➤ كشفت المعطيات الإمبريقية المجمعة أن الموارد البشرية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ضغوط العمل 2,64 ، و هي مستويات متوقعة بالنظر إلى الممارسات الإشرافية النابعة من الثقافة التنظيمية السائدة وهذه النتيجة تتماشى مع النتيجة التي توصل إليها كل من شاطر شفيق في دراسته* وكذا فالح الحربي** ، فالمؤسسة مجال الدراسة رغم أنها مستقلة في التسيير إلا أن أنماط العملية الإدارية والممارسات الموروثة في المؤسسة الجزائرية جد متسقة بالنظر للنسق العام.

➤ كما كشفت معطيات الدراسة أن أهم العوامل المسببة لضغوط العمل لدى الموارد البشرية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر ضغوطا إلى الأقل هي:

- عامل تقييم الأداء ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,70
- عامل غموض وصراع الدور، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,65
- عامل الثقافة التنظيمية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,60
- عامل البيئة الخارجية ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,58

وهي من بين العوامل الأساسية التي تؤثر على استقرار الأفراد و تترك آثارا سلبية على أدائهم الكلي وهذا ما ذهبت إليه مانع صبرينة*** في نتائج دراستها كما جاء ترتيب شاطر شفيق* للعوامل المسببة لضغوط العمل مختلفة على ما وجدناه في دراستنا هذه.

➤ على الرغم من أن الآليات المتبعة لتقييم أداء العامل جعلت من أجل زيادة التحفيز وترقية الأداء إلا أن الواقع الإمبريقي أثبت غير ذلك حيث بينت النتائج أن مصادر ضغوط العمل المرتبطة بتقييم الأداء أثرت سلبا على تنمية المسار الوظيفي بالمؤسسة، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 ؛ تقدر بـ (0,665 -)، من خلال نقطة التقييم المتغيرة من شهر إلى آخر بوتيرة غير مبررة و لا مؤسسة يؤكد العمال النمط الاستغلالي والتسلطي المنتهج لتقييم الأداء على غرار المدرسة الكلاسيكية، حيث يتم التركيز مثلا عند المهندسين على الجانب الكمي من المخرجات (التقارير) و متابعة الورشات مع إهمال الجانب الكيفي أو قيمة المشروع وكبر حجمه.

*- أنظر الدراسة الثالثة (محور ضغوط العمل) في الفصل الأول

** - أنظر الدراسة الأولى (محور ضغوط العمل) في الفصل الأول

*** - أنظر الدراسة الثانية (محور ضغوط العمل) في الفصل الأول

➤ ترتبط ضغوط العمل بعلاقة عكسية وقوية مع تنمية المسار الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 ، تقدر بـ (- 0,624) أي أنه كلما زادت حدة ضغوط العمل كلما اضطربت عملية تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للعامل لأن الضغوط تنقل مباشرة العامل إلى التفكير في الانسحاب أو الانتقال إلى مسار وظيفي آمن و أقل إصدارا للضغوط أو حتى الاستقالة، وهذا ما عايشناه في مؤسستنا في عدة مراحل، وهذه النتيجة مشابهة لما توصل إليه شاطر شفيق* إلا أنها كانت متعلقة بالرضا الوظيفي.

➤ كشفت المعطيات الأمبريقية للدراسة عن صعوبة وضع معايير موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال، فالاعتماد على قياس كفاءة وأداء الأفراد على التقارير الدورية والتي تقيم العامل على أساس مواظبته وإنتاجه وسلوكه لا تحل المشكلة لأن كل هذه العوامل تخضع للتقدير الذاتي لمن يقوم بهذا التقييم وقد يشوبه التحيز أو الخطأ، وهذا ما يلاحظ عند قراءة مقياس تقييم الأداء الفردي للمؤسسة.² وهذا ما خلصت إليه دراسة **فائزة بوراس**** بهذا الخصوص.

➤ تنص الاتفاقية الجماعية للمؤسسة أن تقييم الأداء الفردي يكون من طرف المسؤول المباشر ثم تدعم برأي المسؤول الأول في المؤسسة، إلا أن واقع الحال يثبت أن العملية أصبحت محتكرة عند المسؤول الأول وبذلك ألغي دور المسؤول المباشر الذي هو أعلم بكفاءة أداء الأفراد، مما يؤثر على الفرد المنضبط والمتقاني، وهذا يبرر كثرة الاحتجاج على نقطة تقييم الأداء من طرف العمال، وبالرجوع دائما إلى نوعية الأنماط السلطوية والشخصانية التي يراد لها أن تهيمن من خلال واقع إداري موروث لا يقيم للمنطقات العقلانية في التسيير أي اعتبار.

➤ كما كشفت معطيات الدراسة الميدانية من خلال المعالجة الكمية للمعطيات المجمعة أنه توجد علاقة عكسية بين قلة التعزيز الإيجابي عن طريق تقييم الأداء و ضغوط العمل مما يعني أنه كلما قل التعزيز الإيجابي كلما زادت درجة الضغوط لدى الموظفين فالحوافز و الأجور غير العادلة و غير المرضية تولد شعورا لدى الموظفين بالإحباط، كما أن إهمال الجانب الإنساني في العلاقات الإدارية يضاعف من آثار هذه الضغوط حسب ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية بمختلف توجهاتها، وهذا يتوافق مع ما وصلت إليه دراسة **سلطان نايف أبو تايه***** حول أهمية التعزيز الإيجابي للمورد البشري.

*- أنظر الدراسة الثالثة (محور ضغوط العمل) في الفصل الأول

² - مقياس تقييم الأداء، الاتفاقية الجماعية المصادق عليها من طرف مفتشية العمل (ملحق رقم 4)

** - أنظر الدراسة الثانية (محور تنمية المسار الوظيفي) في الفصل الأول

*** - أنظر الدراسة الأولى (محور تنمية المسار الوظيفي) في الفصل الأول

- نقص الترقيات في المؤسسة وثبتت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها، فلا نجد أثرا لتخطيط أو إدارة مسار وظيفي بطرق علمية ومدروسة، مما يجعل الأفق مسدود أمام الموارد البشرية الطموحة، وهذا يتفق مع دراسة **فائزة بوراس**** التي خلصت أن المستوى العام للموارد البشرية، بعيدة عن أسلوب تخطيط المسار الوظيفي
- إن ضغوط العمل التي تكون مصادرها البيئة التنظيمية له بالغ الأثر على استقرار الموارد البشرية حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن تناول المسار الوظيفي للعاملين وتنميته لا تتم دون منظور تكاملي للعلاقة الترابطية بين الدورين الفردي والتنظيمي.
- إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومن ورائها الإدارة العامة تتصل من مسؤولياتها في تطوير وتنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية وتعامل الكم الهائل من الإطارات (المهندسين) الذين يشكلون أعمدة المؤسسة بنوع من الاستخفاف (وكيل سلبي) أو أنهم آلات إنتاج، حيث لا تقوم بتعزيز المسؤولية عن المسار، وتوفير التغذية الراجعة، كما تؤكد من يوم إلى آخر أن هناك تباين بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ذات الصلة، حيث أثبتت الملاحظات العينية من طرف الباحث أن إدارة الموارد البشرية تنظم دورات تكوينية للمهندسين في التخصص وتطلب منهم تحمل تكاليف النقل إلى مسافات بعيدة، حيث تعتبر هذه الدورات منة من الإدارة على المهندسين؟ مما يخالف امبريقيا معطيات مدرسة الإدارة بالأهداف والتي تنطلق من التوافق الحاصل بين اندماج الأهداف الفردية ضمن الأهداف الجماعية.
- واعتمادًا على النتائج التي سبق مناقشتها نرى أن العاملين يقومون بتخطيط مسارهم الوظيفي ولو بحدوده الدنيا ومن المظاهر التي تم ملاحظتها في الآونة الأخيرة، سعي بعض الموظفين في إكمال دراستهم ومن ثم تحسين مسارهم الوظيفي، وكذلك انضمامهم إلى الكثير من الدورات التعليمية والتدريبية، وهذا الأمر الذي كان إلى وقت قريب من الممنوعات من طرف الإدارة العامة، حيث تم فصل موظف بسبب شروعه في إكمال دراسات في التخصص وذلك في سنة 2007، حيث لفق له جملة من الاتهامات من أجل فصله عن العمل، وهذه النتيجة توافقت مع ما خلصت إليه دراسة **اسمهان بلوم²** التي تؤكد أن الموارد البشرية رغم التهميش والقهر تبقى مصدرا للأفكار والأداة الرئيسية لتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية

** - أنظر الدراسة الثانية (محور تنمية المسار الوظيفي) في الفصل الأول

² - اسمهان بلوم: مرجع سابق

➤ إن لطبيعة الوظيفة والثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة المبنية على الشخصية الدور الحاسم في رفع درجة ضغوط العمل ومن ثم التأثير على المسار الوظيفي، وذلك من خلال الطبيعة التسلسلية للفئات القيادية و تصرفات بعض المسؤولين أثناء تأدية المهام، أو عند وقوع بعض الأخطاء الهندسية مما يجعل المناخ العام للمؤسسة مثيرا للضغوط والإحباط، وهذا يتفق مع دراسة رضا قجة¹ حيث أشار إلى عدم نجاعة القرارات الإدارية وما تقتضيه من انخفاض الروح المعنوية.

➤ أوضحت النتائج أن المؤسسة رغم أنها مؤسسة إطارات إلا أن مستويات الضغوط عالية بسبب ضعف المستوى العام للقيادات الإدارية في إدراك هوية الإطار في المنظمة، و لأن المسؤولين في المؤسسة يختارون من بين المهندسين الذين لهم من المنطلقات التقنية ما يؤثر على تصرفاتهم اتجاه العلاقات الاجتماعية مع الأفراد فيكرسون عن غير قصد منهم المنطلقات التaylorية في علاقات العمل في إهمال واضح لأساليب الإدارة الحديثة، وهذا ما يلاحظ جليا من خلال النزيف العام للإطارات بالمؤسسة وفقدانها للكثير من المهندسين المتمرسين في عدة تخصصات عبر مراحل من الزمن.

ثالثا: الدراسة الراهنة والنظرية السوسيولوجية

تعتمد النظرية السوسيولوجية طروحات متشعبة ومتباينة ، هذا ما انتهينا إلى عرضه في الفصول النظرية السابقة، وتوضيحا لذلك فقد أشرنا في البداية إلى أهمية البحث على مستوى النظرية السوسيولوجية المعاصرة بشكل عام، وانتهينا إلى محاولة لتصنيف تموقع الاتجاهات النظرية أخدين بعين الاعتبار مدى خدمة كل اتجاه لأغراض البحث ، وكان ذلك على أصعدة متعددة:

- على صعيد نطاق التفسير من حيث الشمولية والتركيز
 - على صعيد ملامسة التفسيرات لمحاور معينة في الدراسة
 - على صعيد التزود بكم مفاهيمي قادر على فهم وتغطية جزئيات الدراسة الراهنة
- وبناء على ذلك تم التطرق إلى المداخل النظرية، حيث انتهى التفسير المقدم من قبل البنائية الوظيفية إلى دراسة ميكانيزمات الدفاع والتوافق والضبط التي تستهدف توافق الفاعل داخل بناء معين هو البناء أو النسق النظامي دون العناية بدراسة ميكانيزمات التغير، والنسق هو الأساس المرجعي الذي اختاره "بارسونز" T. Parsons ليقوم من خلاله، احتمالات الانحراف في الأنساق الفرعية ، و في ذات الوقت لهذا النسق ميكانيزمات ضبط قادرة على تقويم الانحراف ومواجهته وهذا حفاظا على الاستقرار والتناغم²،

¹ - رضا قجة : مرجع سابق

² - رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصخصة، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات، رسالة دكتوراه العلوم، تخصص علم الاجتماع تنظيم، جامعة باجي مختار عنابة، 2010

والإفادة المحصلة من هذا التحليل الخاص بالبنائية الوظيفية أمكن لنا من الكشف عن آليات الضبط وطبيعتها التي تعمل على دعم الانسجام داخل مؤسسة الرقابة التقنية بالمسيلة في المرحلة الراهنة. و إذا تتبعنا بإيجاز المداخل الأمبريقية ، رغم الاختلاف في التكنولوجيا المستخدمة ، واختلاف الفترة التاريخية ، وعلى غرار تطرق تايلور لمفاهيم كارتباط معدل الإنتاج بمقدار النشاط ومبلغ الإجهاد العضلي والتكلفة أو الأجور على أساس قدرات الفرد وليس حسب الوظيفة، إلا أن الاستفادة كانت على صعيد تسليط الضوء على جزئيات أفادتنا كثيرا خاصة في تحليل درجة الضغوط التي تعرض لها عمال مؤسسة الرقابة التقنية للبناء في عدة مراحل تاريخية، دون أن يكون لذلك مقابلا ماديا أو معنويا، حيث يجربنا ذلك لحركة العلاقات الإنسانية مع رائدها التون مايو في محاولته استكشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل: الروح المعنوية ، وتماسك الجماعة وعلاقة هذه المظاهر بالإنتاجية ، وهو ما وقفنا عنده في بعض الجزئيات التحليلية عند عمال المؤسسة من خلال التطرق لعامل الثقافة التنظيمية و الاتصال وغموض وصراع الدور، واتضح أن العمال على دراية ووعي اجتماعي كبيرين لما يراد أن يفرض عليهم من قبل الهيئات القيادية ، وهو ما انعكس إيجابيا على الروح المعنوية السائدة بين العمال فيما بينهم، مما جعلهم يحققون مكاسب معنوية ومادية مهمة من مرحلة إلى أخرى في ظل المساحات المتاحة.

المطلب الرابع: الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على التخفيف من مستويات الضغوط التي تتعرض لها الموارد البشرية وعلى الرفع من مستوى تنمية المسار الوظيفي وهي:

- ✓ تنظيم دورات تكوينية للقادة الإداريين، بغية تعريفهم بأهمية تنمية المسار الوظيفي والمداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيقه وتنميته؛
- ✓ تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعية يقدمها متخصصون، لتعريف الموارد البشرية بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل؛
- ✓ إعطاء استقلالية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم؛
- ✓ وضع نظام عادل للترقية، تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والأداء المتميز؛
- ✓ وضع نظام موضوعي للمكافآت يكون مربوط بالأداء المتميز، بعيدا عن المحسوبية؛
- ✓ تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، لما لها من دور كبير في التقليل من حدة شعور الموارد البشرية بضغوط العمل؛
- ✓ وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها؛
- ✓ محاولة الابتعاد عن تقييم العمل بالأسلوب الآلي (الحركة و الزمن) واعتماد الأساليب الحديثة في الإدارة التي تليق بالمؤسسة؛

- ✓ وضوح وإعلان سياسات الترقية أي توضيح الشروط اللازم توافرها في المرشحين للترقية على كل المستويات وإعلان هذه الشروط عامل هام جدا في تحسين العلاقات الإنسانية؛
- ✓ الاستفادة أكثر من نتائج التقييم إضافة إلى التكوين والتطوير الفردي المستمر في بناء الأساسات الضرورية للترقية والنقل من أجل تكوين مسار وظيفي لكل عامل في المؤسسة؛
- ✓ تحسيس المسؤولين بالمستويات العليا، وكافة الأفراد بأهمية تطبيق أسلوب تخطيط المسار الوظيفي في دعم استراتيجية المؤسسة بدءا من مرحلة الإعداد ثم تطبيق إلى المتابعة؛
- ✓ إعطاء المسؤولين في المؤسسة دورا وظيفيا أكبر يمكنهم الإسهام به في عملية تنمية مسار العاملين على أن يتم تزويدهم بالمهارات اللازمة والصلاحيات والمعلومات لتطوير موظفيهم، ولا سيما وأن المديرين هم موظفون أيضا ولهم مساراتهم كذلك وبحاجة إلى توجيه الاهتمام لهم؛

مقترحات لبحوث مستقبلية

- يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون بحوث مستقبلية، وهي:
- الأساليب القيادية وأثرها في تنمية الموارد البشرية؛
 - دور حلقات الجودة في تنمية المسار الوظيفي.

الخاتمة:

من بين المواضيع المهمة في الدراسات السوسيوتنظيمية الحديثة موضوع تنمية المسار الوظيفي وهي إحدى الوظائف التي تعني بإحداث توافق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية والنمو، وتحقيق أهداف الأفراد في الاستقرار والرضا عن العمل، فمسألة المسار الوظيفي للعامل هي مسألة حياة ومرحلة حاسمة من عمر الإنسان ينبغي أن يعطى لها الاهتمام الأكبر داخل التنظيمات الحديثة، لا سيما وأن المتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة أصبح لها الدور البارز في التأثير على الحياة الوظيفية للعامل بنشوء الكثير من العوامل الضاغطة على طموحاته المستقبلية، فبالرغم من التطور الحاصل في التكنولوجيا والاتصالات والظروف المادية العمل إلا أن ضغوط العمل في تزايد مطرد حتى أصبح يعتبر هذا العصر بعصر الضغوط بامتياز، فلأن عرفت البشرية الضغوط منذ القديم فإن النظريات المفسرة لهذه الظاهرة تبقى دائما تحتاج إلى تطوير وتأهيل مع تكييف، رغم أن الضغوط مصاحبة لبني البشر و لا يمكن أن نهملها بل يجب استغلالها بصفة إيجابية لتحريك الركود و طرد الكسل فلولا الأزمة ما ولدت المهمة.

إن ضغوط العمل من الظواهر التي لم تتل حظها من الدراسة في بلادنا رغم اتصالها بكل الوحدات الاجتماعية، وهي مؤثرة على المستوى الكلي، كما تؤثر على المستوى الجزئي، والدراسة الحالية تعبر عن تنبيه لوجود علاقة بين ضغوط العمل و تنمية المسار الوظيفي للمورد البشري، حيث خلصت إلى العلاقة العكسية التي تربط بينهما والتي ينبغي أن تؤخذ بالاهتمام من طرف الفاعلين في التنظيمات الحديثة، حيث تعرضنا في مختلف أقسام دراستنا الراهنة إلى بعض القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بمسألة ضغوط العمل وعلاقتها بالمسار الوظيفي، فمن خلال هذه العلاقات الترابطية بين المتغيرات قمنا بتقصي علاقة محددة كانت محل دراستنا ، ولتحقيق هذا الهدف وظفت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية تتبعناها في ثنايا دراستنا حيث تعرضنا إلى تحديد الأهداف، والمفاهيم ومختلف التطورات النظرية التي زودتنا بتصور محدد عالجا في ضوئه متغيرات الدراسة كما تعرضنا لمختلف الأبحاث الإمبريقية التي سمحت لنا بتحديد جوانب الدراسة، من هذا المنطلق سعت دراستنا الراهنة إلى تقصي واقع ضغوط العمل و تنمية المسار الوظيفي في مؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة، حيث وظفت الدراسة مجموعة من الأدوات المنهجية تتماشى وأهداف الدراسة الميدانية وهذا بغية التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والفرضيات الفرعية، الشيء الذي قادنا في نهاية المطاف للتوصل إلى جملة من النتائج الهامة والتوصيات المعتبرة.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة البحث

ضغوط العمل وأثرها على تنمية المسار الوظيفي للمورد البشري
"دراسة ميدانية حول مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة"

بغرض إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، كما نرجوا منكم التكرم بتعبئتها وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.
شاكرين لسيادتكم تعاونكم الصادق

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

- أ. د: سعيد بن يمينه

- الأمين بلخير

السنة الجامعية 2014 - 2015

استمارة بحث

أولاً : بيانات شخصية:

1. الجنس: ☐ ذكر - ☐ أنثى
2. السن: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة
3. الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب - ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل
4. المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
5. الصنف المهني: ☐ إطار - ☐ عون تحكم - ☐ عون تنفيذ
6. كم تتقاضى من الأجر: ☐ أقل من 18.000 دج ☐ 18.000 - 30.000 دج ☐ 30.000 - 40.000 دج ☐ 40.000 - 50.000 دج ☐ 50.000 - 60.000 دج ☐ 60.000 - 70.000 دج ☐ أكثر من 70.000 دج
7. الأقدمية في العمل:

ثانياً: ضغوط العمل

8. أجد صعوبة في مواكبة التطورات والمتغيرات الحديثة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق
9. أنزعج من تدخلات أصحاب النفوذ في تسوية الوضعيات ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق
10. يهتم المسؤولون في المؤسسة بإرضاء المتعاملين و لو على حساب عمال المؤسسة ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق
11. أتحمّل الزيادة في الأعباء الناتجة عن تقصير باقي المتدخلين مثل مكاتب الدراسات ☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

12. المدراء في المؤسسة لا يقدرّون على اتخاذ وصناعة القرار

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

13. الإدارة العليا غير قادرة على فض الخلافات والنزاعات لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

14. عملية الاتصال في المؤسسة غير فعالة وغير مفيدة

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

15. أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على أرواح الآخرين وعلى تجهيزات الشركة

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

16. يحتاج عملي لكثير من التركيز والانتباه

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

17. لا تساعدني طرق العمل والرقابة على إنجاز عملي بكل راحة

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

18. لا يوجد هناك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

19. مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

20. أعمل تحت سياسات وإرشادات غير متوافقة

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

21. حجم العمل الموكّل إلي يفوق قدراتي

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

22. أتلقي أوامر عمل متعارضة من عدة أشخاص

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

23. كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

24. أجهل كيف يتم تقييم عملي من حيث المردودية الفردية والجماعية

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

25. يقيم أدائي في العمل بمعايير غير دقيقة

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

26. يقيم عملي بناء على المجاملة والعشوائية

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

27. تقييم الأداء إذا كانت نتائجه غير منصفة لا يحق لي التظلم

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

ثالثاً: تنمية المسار الوظيفي

28. أملك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

29. يمكنني الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المؤسسة

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

30. تحدد لي وظيفتي مساراً واضحاً للتطور المهني خلال المستقبل

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

31. يسود بيني وبين زملائي شعور بالعدالة تجاه سياسة دعم المسار الوظيفي

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

32. توفر بيئة المؤسسة لي الفرص والمساعدة الممكنة لإدراك وتشكيل أهداف عملية لمساري الوظيفي

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

33. لدي الاستعداد للتنمية والتوجيه الذاتي لمساري الوظيفي

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

34. تعمل إدارة المؤسسة عن دراية وقصد لأجل تنمية مسار العاملين

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

35. تعد تنمية المسار الوظيفي جزءاً من استراتيجية إدارة المؤسسة ككل

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

36. تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة المؤسسة

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

37. يجمع نظام الترقية من المستويات الوظيفية الأدنى بين الأقدمية والكفاءة

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

38. توظف إدارة المؤسسة نتائج تقييم أداء العاملين في عملية تنمية المسار الوظيفي

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

39. يوجد فرص للترقية والتقدم في عملي الحالي

☐ أوافق ☐ محايد ☐ لا أوافق

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية

أ- المعاجم والقواميس

1. مذكور إبراهيم وآخرون : معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975
2. غيث عاطف محمد: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر، 1993

ب- الكتب

3. أفندي عطية حسين: تمكين العاملين - مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
4. إدريس ثابت عبد الرحمان ، جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
5. إدريس ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد المرسى، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
6. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994
7. ألفن جولدنر: الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي، ترجمة وتقديم ، علي ليلة ، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2004
8. إيان كريب: النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس ، ترجمة محمد حسين غلوم، مجلة عالم المعرفة، الكويت، العدد 244، 1999
9. بوحوش عمار ، محمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط 2 منقحة، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 1999
10. بوحوش عمار: الاتجاهات الحديثة في فهم الإدارة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984
11. بوحوش عمار: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006
12. بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.

13. بتس روبيت ، ديفيد لي: الإدارة الاستراتيجية - بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2008
14. برنوطي سعاد نايف: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001
15. البياتي خضير ياس: النظرية الاجتماعية، جذورها التاريخية وروادها، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002
16. تركي رابح : مناهج في علوم التربية و علم النفس ، المؤسسة الوطنية الجزائرية، 1984
17. جودة أحمد محفوظ: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
18. جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
19. جمعة سيد مصطفى: إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2007
20. جرينبرج جيرالد، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004 .
21. حسن علي عبد العزيز: الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع-المنصورة-، مصر ، 2009،
22. الحسيني السيد: مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، دون دار نشر ولا بلد نشر، 1992
23. الحسيني فلاح حسن عداي ، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006
24. خليل معن عمر: نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، 2005
25. راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001-2002
26. رجاء محمود أبوعلام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة السادسة، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2011
27. زعيمي مراد ، وآخرون: دراسات في تسيير الموارد البشرية ، دار قرطبة، الجزائر ، 2008
28. السلمي علي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1974

29. السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998
30. سيزلاقي أندرودي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء: ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد معهد الإدارة العامة ، الرياض، بدون سنة نشر.
31. الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة عمان، 2007
32. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000
33. طه طارق: إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007
34. عبد الرحمن توفيق: تنمية الموارد البشرية، الأدوار الجديدة ، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2010
35. عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع-المنصورة-، مصر ، 2009
36. عبد الرضا رشيد صالح ، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008
37. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
38. عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
39. العديلي ناصر محمد: إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993
40. عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000
41. العبيدي محمد قيس: التنظيم و النظريات و المبادئ ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1997
42. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008

43. الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي، متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007
44. فريد الصحن محمد وآخرون: مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999
45. فليه فاروق عبده، السيد محمود عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2005
46. الفضل مؤيد عبد الحسين و آخرون: إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن 2006
47. قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1982
48. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، لبنان ، 2005
49. القريوتي القاسم محمد: السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009
50. الكتبي محسن علي: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005.
51. كعباش رابع: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
52. كيلى: إدارة الوقت والضغط، ترجمة أديب محمد الشخص، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1994
53. ماهر أحمد: دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995
54. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية ، الاسكندرية، 1986
55. محمد علي محمد: تاريخ علم الاجتماع، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2005
56. مرسى محمد عبد المعبود: علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، دراسة تحليلية نقدية، الطبعة الأولى ، مكتبة العليقي الحديثة، مصر
57. مرسى بحر سعد عيد: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، الإسكندرية، دار المعرفة، الجامعية للنشر والتوزيع، 2000
58. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006

59. مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000
60. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة، العصرية، القاهرة، 2007
61. ماتيسون إيفانيسفش: كلاسيكيا الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله ، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان ، 1999
62. هيجان عبد الرحمن بن أحمد: ضغوط العمل، مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة، العامة، الرياض، 1998
63. واضح رشيد: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، 2003

ت- الرسائل الجامعية

64. بلوم اسمهان: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع-تخصص تنظيم وعمل- ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012
65. قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، رسالة دكتوراه العلوم تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009
66. قروي رفيق: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات، رسالة دكتوراه العلوم، تخصص علم الاجتماع تنظيم، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010
67. بوراس فائزة: تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة - باتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008
68. الحربي فالح عبد الله: ضغوط العمل وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور: دراسة ميدانية على العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض، 2009

69. شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير - إدارة الأعمال- ، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010

70. مانع صبرينة: ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة باتنة، 2008

ث- المجلات العلمية

71. عدمان مريزق، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية - إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة بالجزائر، المجلة الالكترونية للعلوم الإنسانية، العدد 40 ، شتاء 2009

72. براق محمد، حوثيه عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، بعنوان تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004

73. مؤيد سعيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر 1990.

74. سيد مصطفى جاد الرب، إدارة الضغوط كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة العدد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة، 1991

75. برويقات يحي عبد الكريم، بالعربي عبد القادر، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات بعنوان، تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عنابه ، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004

76. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05 ، جامعة باتنة، الجزائر، 2007

77. سلطان نايف أبو تايه: العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 28 ، ع1 ، 2001

78. الهنداوي وفيه: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري، المجلة العربية للإدارة، العدد 56 ، 1994

79. يحي بوريقات عبد الكريم، بالعربي عبد القادر، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات بعنوان، تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عنابة، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004 ، بدون رقم الصفحة، نقلا عن: سعيد بن عامر، الإدارة في ظلال التغيير، دار الإدارة للطباعة، الرياض، 1996

80. الاقتصادية الإلكترونية، ضغوط العمل قنبلة موقوتة تهدد نجاح المنظمات و الأفراد على حد سواء، متاحة على:

<http://www.aleq.com/2008/08/25/article.152271.html>. consulté le:25/03/2015

81. منتدى أبناء الخليج، ضغوط العمل تؤثر على جسم الفرد بيولوجيا، متاح على:

<Http://www.gulfson.com/vb/f23/t77649>, consulté le : 16/03/2015

82. هيلفورد للبرامج التكوينية، مقاومة ضغوط العمل، متاح على :

<http://www.helford.com/coursedetail.php?C=41>, consulté le : 20/03/2015

83. صلاح الدين الهيتي: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني 2004

84. نائل عبد الحافظ العواملة: تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، 1995

.II المراجع باللغة الأجنبية

85. Alain chauvet, methods des managements, les éditions d'organisation, Paris , 2000
86. Bernard Martory. Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Nathan, 1998
87. David Yong et • al, A study of job stress among university staff in Malaysia ,European journal of social sciences, volume 8, number1, 2009
88. Gary Dessler, “ Human Resource Management, “ Prentice– Hall, 1994
89. Hans Seley, stress sans détresse, traduction de seikeu et al, la presse, Montréal, 1974.
90. Jean Benjamain Stora, le stress, 2eme édition, édition dahleb, France, 1993.
91. Olijnyk, zena, “win the loyalty game”, Canadian Business, V.74, Issue 23, 2001
92. Magazine économique l'expansion, le coût de stress au travail dans l'union européenne, disponible sur :

[http:// www.lexpansion.com/economie/acualite-economique/le conte du stress au travail l'union européenne 95381.html](http://www.lexpansion.com/economie/acualite-economique/le conte du stress au travail l'union européenne 95381.html). Consulté le:20/03/2015
93. Service public fédéral emploi, le stress au travail : facteurs de risques, évaluation et prévention, SPf emploi travail et concertation sociale, Belgique, 2004, p : 38 disponible sur :<Http://www.deparisnet.be /psy/publication /le% stress20% au 20% travail PDF/>, consulté le : 24/03/2015
94. Without Author: “Help Employees take charge of their Careers”, Work force, V.81, Issue1, Jane, 2002, (ephost@epnet.com).

95. Xavier Molenat, les modèles de stress, disponible sur : http://www.sciences humaines.com/index.php ? Lg =Fr et id_article=22732, consulté le : 24/03/2015

96. yues Emery. francois Gonin, dynamiser les ressources humaines, France: biblotheque Ressources humaines, 1999

III. مواقع انترنت

97. الكردي أحمد السيد: " الدور الإستراتيجي لأدارة الموارد البشرية" ، 2014

[kenanaonline.com/ users / ahmedkordy](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy)

98. ويكيبيديا الموسوعة الحرة: " الموارد البشرية" 2015 ar.wikipedia.org

وثائق المؤسسة:

- مراحل إنشاء مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC، مكتب الأرشيف بالمؤسسة، 2015
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، 2015
- نسبة توزيع الموارد البشرية حسب الصنف الوظيفي، مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، 2015
- الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المصادق عليها من طرف مفتشية العمل 2014
- النظام الداخلي للمؤسسة

Les documents de l'entreprise :

- La mission de Contrôle technique
- Le Guide de contrôleur
- Documents Techniques Règlementaires (D.T.R)

ومن أهم العوامل التي لها تأثير على تنمية المسار الوظيفي نجد ضغوط العمل، التي أخذت مستوياتها في الارتفاع بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث خاصة المؤسسات الصناعية، نتيجة التطورات والتحولت السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية والداخلية لهذه المؤسسات، فمن خلال هذا الموضوع سعيانا للتشخيص الواقعي لظاهرة ضغوط العمل و أهم مسبباتها من أجل الوقوف على مستويات الضغوط التي تتعرض إليها الموارد البشرية في المنظمة وأثرها على تنمية المسار الوظيفي.

ولمعرفة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل بمختلف مصادرها و تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC بالمسيلة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، حيث تم توزيع استمارة على كل العاملين والذين يبلغ عددهم 31 فردا، و بلغ عدد الاستمارات المستلمة 28 استمارة خضعت للمعالجة الإحصائية.

وبناء عليه حاولت الدراسة معرفة نوعية العلاقات العمالية في بعدها السوسيولوجي وهذا من خلال تتبع طبيعة التفاعلات الاجتماعية لجماعات العمل، والتقرب من الظروف المهنية التي يعيشها العمال، ورصد الحقائق المرتبطة بطرق التسيير والتنظيم من خلال البيئة الخارجية باعتبار المؤسسة نسق مفتوح كذلك الثقافة التنظيمية المهيمنة و طرق تقييم الأداء بالإضافة إلى غموض وصراع الدور.

وقد بينت نتائج الدراسة أن الموارد البشرية بمؤسسة الرقابة التقنية للبناء بالمسيلة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل و أن الفئات القيادية لا تعير اهتماما بتنمية المسار الوظيفي للمورد البشري، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أن ضغوط العمل بمصادرها المختلفة ترتبط بعلاقة عكسية مع تنمية المسار الوظيفي، كما أننا لاحظنا اهتماما من طرف العمال على شكل مبادرات فردية لتنمية مساهمهم الوظيفي وذلك برفع المستوى العلمي و المهاري.