

الفصل الثالث

الحراك المهني

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الحراك المهني.

المطلب الأول : مفهوم الحراك المهني.

المطلب الثاني : أشكال الحراك المهني.

المطلب الثالث : الحراك المهني بين المؤسسات.

المبحث الثاني : تصنيفات و تطلعات و خصائص الحراك المهني

المطلب الأول : تصنيفات الحراك المهني عند Livian وDany

المطلب الثاني : التطلعات و التوقعات المهنية.

المطلب الثالث : خصائص الحراك المهني.

خلاصة الفصل

تمهيد:

من خلال مختلف القراءات والدراسات السابقة اتضح لنا أن الأفراد ذوي الطموح العالي يحددون أنفسهم أهدافا للوصول إلى مراكز معينة في مؤسساتهم، وإذا لم يستطيعوا تحقيق ذلك تجدهم قد أصيبوا بخيبة أمل كبيرة مما يؤثر على تقدمهم في مسارهم المهني قليلا ومحدودا، وهذا ما قد يدفع إدارة المؤسسة إلى أن تتحمل مسؤولية توفير نظام تحفيز فعال يساعد على خلق جو الحراك، وهذا الأخير يقوي المؤسسة والعامل معا وبالتالي سنتطرق في هذا الفصل إلى موضوع الحراك الذي حاولنا فيه إبراز كل من مفهوم وأشكال الحراك إضافة إلى خصائصه وأخيرا إلى النتائج السلبية المترتبة عن غياب الحوافز. وعليه فقد حاولنا فهم مختلف محددات الحراك وأشكاله في المؤسسة بشكل عام، وعلاقة هذا الحراك بمختلف التحولات الاجتماعية للفرد كجزء محدود مؤثر في هذا الحراك.

المبحث الأول: ماهية الحراك المهني

المطلب الأول : مفهوم الحراك المهني:

هو الانتقال من مهنة إلى مهنة أخرى، أو تغيير الأفراد للمؤسسات أو المنظمات مع الحفاظ على نفس النشاط وذلك نظرا لازدياد التخصص المهني وتوفير الأفراد على فرص عمل واسعة.

أو هو انتقال الأفراد من مرتبة إلى مرتبة أعلى نتيجة القيام بعمل جيد أو الانتقال إلى مرتبة أدنى نتيجة العقوبات أو التأديب وغيرها.

كما يمكن أن يكون الحراك عن طريق الاستقالات أو الوفاة.

المطلب الثاني : أشكال الحراك المهني:

إن الحديث عن الحراك المهني يؤدي بنا إلى التفريق بين نوعين من الحراك:

1/ الحراك المهني الأفقي:

يعني هذا أن الفرد ينتقل من مركز مهني إلى مركز آخر بشرط أن يكون في نفس المستوى وفي نفس التسلسل المهني، أي أن هذا الحراك قد لا ينتج عنه أي مقابل مادي أو اجتماعي.

أي مثلا إذا كان الشخص يقود آلة معينة وكلف بقيادة آلة أخرى، فقد انتقل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى وبالتالي حدث حراك مهني داخل المؤسسة، أي أنه لم نجر عنه أي مقابل لهذا الحراك.

2/ الحراك المهني العمودي:

هذا النوع من الحراك هو حراك معاكس في الاتجاه والتأثير للحراك الأفقي، كما أن الحراك يتميز باتجاهان أساسيان ومختلفان الصاعد والنازل:

3/ الحراك المهني النازل: أي ينتقل الأفراد من مراكز مهنية إلى مراكز مهنية أخرى أقل

من المستوى الأول، أي ينتقل العمال من مراكز سفلى إلى أخرى أعلى وذلك سواء من

حيث المسؤولية أو السلطة وفي معظم الأحيان يكون الحراك مصحوبا بالزيادة في الأجر.¹

¹ Maurice bouvier – A jam & Autre: **dictionnaire économique et social**, centre d'étude et recherche Marxiste

وهذا الحراك المهني نقد به الترقية المهنية، وعليه يرى " عمر بحوش": أن التقليد السائد في التنظيم الإداري والذي هو مطبق في دول المغرب العربي أن الترقية في الوظيفة قد تأتي نتيجة لإحدى الأسباب التالية:

*نتيجة التقدم في الدرجة ويترتب عنها الزيادة في المسؤولية والواجبات بالإضافة إلى الزيادة في الراتب.

*نتيجة التقدم في المرتبة أو الأجر ويترتب عنها الزيادة في الراتب فقط حيث أن المسؤولية والواجبات في الوظيفة لا يتأثر أن لذلك وعادة ما تأتي هذه الترقية نتيجة للأقدمية في العمل والتقارير الإدارية التي تشهد على كفاءة الموظف في عمله.

* نتيجة للتقدم في الفئة، وهذه الترقية عبارة عن تقرير لجهود الموظف وتدعيمه بسبب تفانيه في العمل لأنها لا تغير شيئاً بالنسبة لواجبات الموظف ونوع العمل الذي يقوم به.¹

* كما لا نفل عن أهم سبب يمكن أن نوضحه في بروز الوساطة والمحسوبية الممارسات الغير رسمية والتي تتمثل في القرابة والرشوة أي الحصول على امتيازات بالمقابل والزمالة والصداقة.

المطلب الثالث : الحراك المهني بين المؤسسات:

لقد تعلمت المؤسسات أن تعتبر الحراك المهني بشيء قوي وأن تحكم عليه كإذهب إداري للإطارات أو كفضل، إذ أن بعض المؤسسات تشجع الحراك المهني من مؤسسة لأخرى وهذا موقف منها:

- إن الحراك المهني داخل المؤسسة التي يقوم به الإطارات يساعدهم خاصة الذي لهم صعوبات أن يجدوا بصفة دائمة مكانا لهم في مؤسسات أخرى.
- تسمح كذلك بإعطاء السيولة والسهولة في السوق الداخلي للعمل.
- هو كذلك وسيلة تسمح بتدعيم الفعالية داخل المؤسسة عن طريق إعادة هيكلة الموارد والحاجيات.
- يسمح بإعطاء نفس جديد للمؤسسة.

¹ عمار بحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص310.

هذا النوع من الحراك المهني نجده خاصة عند الإطارات الشابة، تعيد النظرة إلى الوفاء للمؤسسة وتشجيع سلوكيات انتهازية ولكن هذه النظرة المعروضة تبقى محدودة في مواقف لا يمكن تعميمها، فهناك جهود كبيرة تبذل لتقليص هذا الحراك من مؤسسة لأخرى.¹

- أما من التطورات الحديثة لتسيير الموارد البشرية من خلال تطور الحراك المهني للإطارات فنجد بعض الأشكال الجديدة إضافية على ما سبق وهذا ما حدده Dany و Livian (F).

1/ الرضا عن محتوى الوظيفة:

هناك أدلة متزايدة تشير إلى أن تقويم محتوى الوظيفة والرضا عنهما لها علاقة ثابتة وسلبية بالتسرب، كما أشار إليها " بورتز" و "سيتروز 1973" و "موبلي" وآخرون 1999 أن نستنتج " موبلي" أن الرضا عن محتوى الوظيفة ويعتبر من أقوى ارتباطات الرضا بالتسرب، وفقا للبحوث التي أجريت.²

2/ عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية:

عندما يتساوى قدر السلطة أو الصلاحيات المتاحة للفرد مع المسؤولية المحملة له أو لهم، يسهم ذلك في درجة كافية من الرضا يعكس الحال عندما تتضاءل الصلاحيات إزاء المسؤولية ويقل حيز حرية التصرف ومن ثم تظهر درجة الميل للتفكير في ترك الخدمة.

3/ ضغوط العمل:

وهي التي تؤدي لدرجة من التوتر والإجهاد بدرجة تختلف من شخص لآخر ويهمننا هنا تلك الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل بالمنظمة التي قد تتميز بضغوط حجم العمل الزائد وضغوط الوقت، والصراع من الزملاء والرؤساء والضغوط الناجمة عن غموض الدور والمخاطر المرتبطة بالعمل.³

¹ Françoise Dany & yves drederic Livian : **la Gestion des cadres – pratiques actuelles et pistes d'evolution**, libaririe widert, paris, 1995. P 11.

² وليام هـ- موبلي مرجع سابق، ص 127.

³ أحمد سي سي (مصطفى) إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة 2000 ، ص 234.

المبحث الثاني : تصنيفات وتطلعات و خصائص الحراك المهني

المطلب الأول : تصنيفات الحراك المهني عند Fredric Dany, livian

- 1- الحراك المهني العمودي: هي فكرة تقليدية في المسار المهني إذ تضيف "E.Schein" أن هناك 3 ملاحظات وتحليلات للحراك المهني.
 - 2- المحور العمودي: ويسمح بتحديد حركة التطور أو الانحطاط الرتبة الهرمية.
 - 3- محور السلطة: ويتم الاقتراب من مركز السلطة داخل التنظيم والاقتراب من هذا المحور يتم عن طريق الاقتراب ومعرفة بعض المعلومات (السياسية) التي لا يعرفها إلا فئة قليلة من المستخدمين.
 - 4- المحور الوظيفي: ويتم عن طريق تغيير مهام الوحدات (على المستوى العمودي).
 - 5- الحراك المهني الأفقي:
- يتمثل مثلا في الحراك المكاني، حيث ينتقل العامل لمكان آخر أو لوحدة أخرى دون تغيير في المهام أو المسؤوليات، هذا النوع من الحراك لا يستعمل مثلا: للسماح للإطارات الاستفادة من أوقات العمل بتقريبه إلى منطقة جغرافية ما، كما يستعمل أيضا من أجل الحفاظ على قدرات الاندماج للإطار لجعله يعمل في مكان آخر.¹
- 1- الحراك المهني التحويلي: يتميز كونه يدخل في قطيعة مع الحراك الأفقي.
 - تباعد على الكفاءات المطوية.
 - إن إدخال تمييز الحركية الأفقية أو التحويلية بهدف إلى التأثير على الحركية الأفقية كأنها من مكونات المسار المهني مثل العمودية والجغرافية وهذا ما يفرقها عن مفهوم التحويل الذي يتماشى مع مرحلة خاصة للمسار المهني.
 - 2- الحراك الجغرافي الوطني: يصدم ببعض المشاكل.
 - اختلاف المسار المهني بين الإطار وزوجته
 - رفض الإطارات هذا النوع من الحراك فهو حسب رأيهم تضييع للوقت حيث أن هناك الكثير من الإطارات يستقيلون حينما يفرض عليهم هذا الحراك لكن يبقى هذا في ظروف معينة، حيث تتوفر الفرص في سوق العمل ولكن بالعكس يكون هذا الحراك في ظروف أخرى تقل فيه فرص العمل.

¹ Ibid, p90.

3- الحراك المهني الدولي: نستطيع أن نميز هذا النوع بما يلي:

- مغادرة الوطن: يجب أن يكون الإطار تابع لهذا الوطن لأن المؤسسة (الأم) ترسل إلى أحد فروعها الإطارات إلى بلدان أخرى.¹

- عمل الإطار مع مؤسسة أجنبية ترسله إلى بلد آخر، ولكن حتى يكون هذا الحراك ذا خاصية ايجابية يشترط أن يحقق شرطين أساسيين هما:
أ- أن لا يغادر العامل الوطن.

أن لا يشتغل العامل في تخصص يختلف عن التكوين الذي تابعه² إذا تحقق الشرطان يسمى فعالية الحراك.

يسمح الحراك المهني أن يشكل المعرفة النظرية والمعرفة التطبيقية وبالتالي نستخلص إن عملية الحراك المهني يصبو إليها الأفراد قصد الترقية أو الاستفادة من الامتيازات في المؤسسات الجديدة... ولكن قد ينتج عن الحراك نتائج سلبية تؤثر على سير المؤسسة منها الاستقالات... الخ أو ما يعرف تسرب الموظفين، ما هي أسبابه؟ نتائجه؟ هذا ما يمكن توضيحه في العنصر التالي:

1- **الاقتصاد الخارجي:** يمكن تصنيف الوضع الاقتصادي بطرق متنوعة بما في ذلك مستويات

البطالة والتوظيف، معدلات شغور في الوظيفة، الناتج القومي الإجمالي، البطالة، التوظيف، معدلات التضخم والأرقام الاقتصادية المرتبطة بالعرض والطلب ميزان المدفوعات لها أهمية خاصة بالنسبة لدراسة التسرب.

2- **مستويات التوظيف (البطالة):**

توجد علاقة واضحة بين معدلات التسرب والوضع الاقتصادي، كما تم تصنيفه حسب مستويات التوظيف (البطالة) وقد بين "مارتش" "Martch" و "سايمون" "Saimoun" 1986 أن الوضع الاقتصادي هو أدنى منه بتسرب العاملين تحت جميع الظروف تقريبا كما تم تصنيفه حسب توفر الوظائف.

وتشمل آثار سوق العمل المتغيرة بالنسبة لتسرب الموظفين ما يلي:

¹ Lbid, p93

² Bouzine Demmoud: **Industrialisation et espace régional en Algérie**, les cas l'oranie littorall, toure2 : o.p.v Alger, 198, p 68.

ازدياد حركة انتقال العمال الشباب إلى المنظمات الأخرى، ما يؤدي إلى نسبة أعلى من التسرب وتكاليف أعلى لتوظيف بدائل لتاركي العمل، ووجود تركيز على التدريب نظرا إلى أن معدلات الاختيار المفضلة تكون أقل انتشارا في هذه المجتمعات من سوق العمل.¹

3- الحجم التنظيمي:

نستطيع من الناحية النظرية أن نقول إن الحجم التنظيمي مرتبط بوجود تسرب أقل باعتبار أن المنظمات الأكبر يوجد بها فرص أكثر كتنقل وحركية داخلية وتتم بها عمليات اختيار الموظفين وإدارة الموارد البشرية بأسلوب متطور ويوجد بها أنظمة الرواتب أكثر تنافسية وينصب بها النشاطات البحثية للموظفين على التسرب، ويمكننا على أية حال أن نقول أيضا أن المنظمات الأكبر ستشهد تسربا أكبر بسبب مشاكل الاتصال ووجود تماسك أقل بين المجموعات ومزيد من الموضوعية والبيروقراطية.

4- الرضا الوظيفي الشامل:

لاشك أن هناك علاقة سلبية ثابتة من الرضا الوظيفي والتسرب إذ نستنتج " موبلي" وآخرون 19779 من خلال الدراسات والبحوث أنه كلما كان الرضا الوظيفي أقل كان احتمال التسرب أكبر وبرغم أن هذه العلاقة ثابتة فإن الارتباطات نادرا ما تكون أقوى.²

5- الرضا عن الراتب: تكشف مراجعة " بورتز وستيروز" للدراسات والبحوث عن وجود علاقة سلبية ثابتة بشكل عام بين التسرب وبين الرضا الوظيفي وبين المراجعة التي قام بها "موبلي" وآخرون 1979، وجود استثناءات تكفي للتحذير من عدم أخذ هذه العلاقة كأمر مسلم به، في كل موقف وعلى أية حال فإن العلاقة بين الرضا من الراتب والتسرب. تعتبر ثابتة بدرجة تكفي لتوزيع اعتبار الراتب من بين العناصر الرئيسية التي يفترض مساهمتها في التسرب في أية دراسة تنظيمية.

6- الرضا عن الترقية: يشير "بورتز" و "ستيروز" إلى أن فرص الترقية سببا رئيسيا للانسحاب من المنظمة، وقد بينت مراجعات "موبلي" وآخرون 1979، وجود تأثير لهذه

¹ وليام هـ- موبلي: تسرب الموظفين أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب، المقطوش، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1982، ص112.

² وليام هـ- موبلي نفس المرجع، ص125.

العلاقة، ولكنها أيضا بينت وجود استثناءات وبدون معرفة التطلعات المهنية للفرد وفرصة الترقية فقد تتلاشى القوة التنبؤية بالرضا عن الترقية.¹

كما تشير بعض نتائج الدراسات بخصوص فرض الترقية إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل.

إذ يرى "فروم" "Vroom" أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح، أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية له لديه أقل مما هو متاح فعلا، كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا، كلما زاد رضاه عن العمل.

ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية عالي كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس قدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرة على الترقية، يحدث له استياء أكبر من حالة تكون هذه الترقية غير متوقعة.²

المطلب الثاني : التطلعات والتوقعات المهنية

الرضا الوظيفي هو رد فعل تقويمي حالي اتجاه وظيفته المراد الحالية ويمكننا القول أنه إذا أردنا أن نفهم التسرب بصورة كاملة ينبغي علينا أن نغير برد الفعل المستقبلي، أي تقويم الفرد ما، إلا إذا كانت الوظيفة ستكون وسيلة في تحقيق التطلعات المهنية أم لا. وعلى سبيل المثال قد يكون المحاسب راضيا عن وظيفته ورايته والإشراف الذي يخضع إليه ومعدل الترقية في إحدى شركات تدقيق الحسابات القانونية المعروفة، وعلى أية حال فإن تطلعه للعمل في شركته الخاصة يدقق الحسابات المعروفة، وعلى أية حال فإن تطلعه للعمل في شركته الخاصة يدقق الحسابات، يدفعه لترك العمل بصورة اختيارية، وعلى العكس من ذلك المتكون الإداري غير راضي عن المهمات الوظيفية، ومعدل الترقية... الخ في البرنامج التكويني، ولكنه لا يترك العمل لأنه يرى أن المهمة ما سوف

¹ وليام هـ-موبلي مرجع سابق، ص126.

² أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979، ص147.

تكلف به في المستقبل وفضلا عن ذلك فان حدوث تغيرات رئيسية في المهنة تتزايد بشكل واضح.¹

وفي هذا المجال يرى **bihard niyom** يجب علينا أن نتذكر أن نوعية العمل هي أهمه جزء في نوعية الحياة وأن الحاجة للرضا الوظيفي هي المفتاح لنوعية العمل²، فلقد جاء الاهتمام البيئية العمل و بالرضا الوظيفي الذي يمكن من خلاله إيجاد الموازنة بين الفرد ووظيفته فالرضا الوظيفي ليس هدف في حد ذاته وإنما هو وسيلة يمكن من خلالها المساهمة في الحد من المشكلات التي تعترض الأفراد فالدراسات تشير إلى أنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي قل دوران العمل وعليه قد يحقق زيادة الأداء الوظيفي إذا ما شعر الفرد بأن المكافآت الداخلية والخارجية التي يحصل عليها عادلة ومتفقة مع مستوى الجهد المبذول.

المطلب الثالث : خصائص الحراك المهني

يعتبر الحراك المهني شكل من أشكال الترقية وعليه نحاول أن نسلط الضوء على خصائصه وما هي العلاقة التي يربطها بالترقية المهنية؟

إن خصائص الحراك المهني تظهر على أنها من أهم عناصر تعريفات المنصب والحرفة ولكن لا بد على الحراك يرف مختلف معانيه ويمكن أن نوجز أهم أشكاله على النحو التالي:

أ- إن تغيير المنصب والحرفة هو بتواتر دائم فهناك بحث ميداني قام به " جرار" 1947 يرى أن حوالي 1/4 من السكان المدنيين الفرنسيين كانوا لديهم على الأقل حرفة واحدة بالإضافة إلى هذا هناك باحثون أمريكيون أعدوا دليلا للاستقرار المهني عمر فعال و أعطوا فيما أقل ارتفاعا في أمريكا من أوربا إذا " فروم" و " ميلر" يقولان أن كثير من المتقاعدين يذهبون إلى نشاطات أخرى، إذ هذا الشكل من الحراك يصبح بلا شك مهما إذا كان التعريف يستند أو يرجع إلى مناصب خاصة وليس إلى المهنة العامة.

¹ وليام هـ- موبلي مرجع سابق، ص129.

² أحمد بن حماد الحمود، تقييم الأداء الوظيفي الطرق المعوقات البدائل، مجلة الإدارة العامة، العدد2، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1994، ص330.

ب - كما نجد أيضا المهن المتعددة أو المسماة بالمهن المتعاقبة أو المتتالية أي أهمية التعاقب الدوري والتبادل تمنح للأفراد طاقات متعددة.¹

ج - ومنه تغيير المكان لأسباب مهنية، اقتصادية فهذه الأسباب غالبا ما تكون اللامركزية في العمل، والتفرقة والمحسوبة، فهناك تغيير المكان مرتبط بممارسة النشاط المهني فهي غالبا ما تؤثر على تقلبات المهنة ومفهومها، وتوسع حركة المصانع والمؤسسات.

د - وآخر شكل مرتبط بالحركية يدعى "بالحركية السلسلة" وهي سبب دائم راجع للتغيير في الأوضاع والمهن، وهي مرتبطة بالتقدم في السن، فهي تحمل دلالة على ارتقاء الأفراد في السلم الاجتماعي فتكون مصحوبة بزيادة في الربح.²

فهذا الارتقاء في التسلسل يشترط الاستمرارية في الانتقال من الأعمال التقنية الأولية إلى النشاطات التخطيطية والرقابة الإدارية.

¹ فريد مان (جورج) و نافيل (بيار): رسالة سوسيولوجية العمل، ترجمة "بولاند" عمانوعيل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص189.

² فريدمان (جورج) نافيل (بيار)، مرجع سابق، ص 291، ص293.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الحراك المهني حيث تعرضنا إلى مفهومه وأشكاله مبرزين علاقة الترقية بخلق نوع من الحراك المهني الذي يعد شكل من أشكالها، مع الالتفات إلى نتائجه والتي يحضها دور الفرد العامل من أجل رغباته وطموحاته مقارنة بالحوافز المتوفرة ومدى إشباع هذه الحوافز لرغباته الشخصية و ميولاته و طموحاته فبعض الأفراد يفضلون الوظائف المتحركة و المرنة و البعض يفضل الوظائف القيادية و البعض يفضل الوظائف الروتينية ، فإذا كانت الوظيفة التي يشغلها العامل مقابلة و مساندة لتوقعاته فان رغبته في العمل تزيد و يزداد و لائه لها بالإضافة إلى الحرص و الانضباط في الأداء وهذا ما يحدد طبيعة الحراك داخل و خارج المؤسسة التي يعمل بها.