The Administration & Economic College Journal
For Economics & Administration & Financial Studies
Vol. 10,N.3, P P. 505-524
ISSN PRINT 2312-7813
ISSN ONLINE 2313-1012
مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية
والإدارية والمالية
المجلد ١٠، العدد٣، ٢٠١٨ ص ص ٥٢٤-٥٠٥

Effect professional Stability on the Philosophical Pillars to Functional Engagement

تأثير الاستقرار المهني على المرتكزات الفلسفية للاستغراق الوظيفي

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين من كبار السن في العتبة العباسية المقدسة

م.د. بشرى محمد علوان

Abstract The study aimed at reaching the reality of the work in the organization concerned and the extent of its preoccupation with the job that occurred under the effects of professional stability. The study adopted the variable of occupational stability as an independent variable and the dependent variable of employment. The study was based on the problem of standing on the impact of professional stability on an objective sample of older workers in the holy Abbasid threshold (50) workers. They polled through a court questionnaire. The importance of the study is expected to reveal the nature of the professional stability and its differences among the employees of the target organization. The study concluded that occupational stability already exists and is increasingly common and has negative consequences for workers, and there have been important recommendations based on the findings of the study.

المستخلص:- هدفت الدراسة الوصول الى واقع عمل المنظمة المعنية ومدى استغراقها بالوظيفة التي وقعت تحت تأثيرات الاستقرار المهني ، اذ اعتمدت الدراسة متغير الاستقرار المهني متغيرا مستقلا والاستغراق الوظيفي متغير معتمد وانطلق من اشكالية الوقوف على تأثير الاستقرار المهني على الاستغراق الوظيفي وقد اختيرت عينة قصدية من العاملين كبار السن في العتبة العباسية المقدسة قوامها (٥٠) عاملا. استطلعت ارائهم من خلال استبانة محكمة، أما اهمية الدراسة فيتوقع انها ستكشف عن طبيعة الاستقرار المهني وتباياناته بين العاملين في المنظمة المستهدفة. وقد خرجت الدراسة بنتائج مفادها ان الاستقرار المهني موجود بالفعل وأنه يزداد شيوعا ويكون مرتبط بنتائج سلبية على العاملين، كما كانت هناك توصيات مهمة استندت الى استنتاجات الدراسة .

*كلية التربية للعلوم الانسانية / جامعة كربلاء

المقدمة : شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبنية التحتية الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال سواء الخدمية أم الإنتاجية، استوجبت إحداث تغييرات جوهرية في إدارة الموارد البشرية التي أُتبعت في الألفية الثانية والتي اعتمدت أساساً على تحليل واستقراء الأحداث الماضية، وافتراض أن المستقبل إمداد للماضي واعتبار أن التغيرات تمثل تهديداً للمنظمة.

لذا كان موضوع الاستقرار المهني من أكثر المواضيع أهمية اذ مع تقدم العمر بين صفوف العاملين في المنظمات، اصبح القصور المتوقع في العمل امرا واقعيا، فانه من المهم لأصحاب العمل الاحتفاظ بموظفيهم وبالأخص كبار السن ولم يكن هناك سوى القليل جدا من البحوث حول العوامل التي تساهم في نشوء الاستقرار المهني. اذ كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العوامل المرتبطة بتجربة الاستقرار المهني وتأثيره على الاستغراق الوظيفي للعاملين من كبار السن. ان هذه الدراسة لا تساهم فقط في معرفتنا البحثية الحالية عن الاستقرار المهني من خلال الكشف عن العوامل التي لم يتم دراستها سابقا فيما يتعلق بها، بل ايضا ان الاستنتاجات لها مضامين عملية ذات اهمية لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على مدى بذل العاملين كبار السن قصارى الجهد داخل المنظمة من خلال الاستغراق الوظيفي الذي يعد واحد من اهم مداخل الالتزام التنظيمي اذ يجعل العاملين مندمجين بفاعلية في وظائفهم ، متفانين في اداء واجباتهم برغبة وانغماس بالوظيفة . ولديهم التزام التنظيمي نحو المنظمة واكثر بقاء وحرصا على تنميتها وتطوير عملياتها ، كما يمكن تحقيق صله بين الاستغراق الوظيفي وربحية العاملين، ويشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي بالشركة والذي قد يوثر على مواقفهم نحو زبائن الشركة وما ينعكس عن المجتمع ككل.

كما أصبح الاستغراق الوظيفي سمة أساسية للعاملين في المنظمات المعاصرة وأصبح كل عامل لا ينجو من تأثير الاستقرار المهني وبالتالي زاد الاهتمام بموضوع الاستقرار المهني بوصفها أداة تأثير على العاملين كبار السن ومدى تكيفهم مع التغيرات المفاجئة عند تقدم العمر الوظيفي، إذ تمثل الاستقرار التي يمر بها العاملين داخل المنظمة نقطة حرجة وحاسمة فلقد وُجد انها مرتبطة بشكل معنوى مع انخفاض الاداء، وانخفاض الرضا عن العمل وانخفاض الرضا المهني، وانخفاض الالتزام تجاه المنظمة، وزيادة في نوايا ترك الوظيفة والانتقال للعمل في منظمة اخرى مما يجري التركيز على قدرة المديرين في التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المنظمة من تحقيق أهدافها.

ونظراً لقلة الدراسات المحلية التي اهتمت بتحليل العلاقة بين الاستقرار المهني والاستغراق الوظيفي لذا سعت الدراسة إلى تقديم إطار نظري وميداني اعتمد على ما قدمه الباحثون في هذا المجال من خلال وصف متغيراته وتشخيصها، فضلاً عن تحليل العلاقة وتأثير تلك المتغيرات وتقديم بعض المقترحات للمنظمة المعنية بالدراسة.

اذ تناولت الدراسة متغير الاستقرار المهني متغير الدراسة التفسيري الذي يتمثل بالدرجة التي يندمج بها العاملين مع الوظيفة التي يمارسونها وما ياتي منه لتحقيق متغير الدراسة الاستجابي الاستغراق الوظيفي بأبعاده الفرعية وهي (الجسدي، الشعوري، الادراكي، الذهني" انطلقت الدراسة من مشكلة عدم التزام عدد كبير من العاملين كبار السن بالدوام الرسمي ومحاولة الانصراف المبكر والحضور المتأخر والشعور بعدم الرغبة بالعمل فضلا عن ترقب الانصراف وتأجيل الإعمال الى اليوم التالي ومن المحتمل تكديسها لفترة مما يؤدي الى عرقلة العملية الإدارية.

على هذا الاساس انطلقت الدراسة من مشكلة تستهدف الوصول الى مدى تأثير الاستقرار المهني على المرتكزات الفلسفية للاستغراق الوظيفي. كما تهدف الدراسة الى الكشف عن واقع الاستقرار المهني، اما اهمية الدراسة فتكمن في تسليط الضوء على مفهوم وفلسفة الاستقرار المهني المتغير المتجاهل في بيئة الأعمال العراقية والشرائح التي لامسها، وكذلك فلسفة الاستغراق الوظيفي من حيث المفهوم والابعاد، وبنيت فرضية الدراسة على اساس ايجاد علاقة تأثير وارتباط بين المتغيرين في المنظمة المستهدفة، وجرى استعمال نظام (SPSS) الاحصائي لمعالجة البيانات من خلال ادوات تحليل ومعالجة احصائية تتناسب وطبيعة الدراسة كونها دراسة استطلاعية تحليلية، اذ اختيرت عينة قصدية بلغ قواما (٥٠) عاملا، جرى استطلاع ارائهم بموجب استبانة مصممة ومختبرة تقيس ابعاد الدراسة الرئيسية والفرعية، اما المنهج المعتمد لتنفيذ الدراسة فقد اعتمد (منهج البحث القائم والتحليل البعدي)

(Curriculum - Based Research & Meta- Analysis). تألفت هيكلية الدراسة من اربعة مباحث، خصص الاول منها الى عرض الاطار المنهجي، وجاء المبحث الثاني ليقدم الاطار النظري لمتغيرات الدراسة ، اما المبحث الثالث فقد سلط الضوء على اختبار وتحليل فرضية الدراسة لينتهي بمبحث رابع افرز عددا من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: الإطار المنهجي

يسعى هذا المبحث الى التعريف بإشكالية البحث الفكرية والمسوغات التطبيقية التي انطلق منها، وتحديد الاهداف المتوخاة منه، والأهمية المتوقع ان يضيفها على المستوى النظري والتطبيقي لموضوعات الدراسة ، والفرضية التي ارتكز عليها، وصولا للأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات وأدوات التحليل والمعالجة الإحصائية، ومن ثم منهج الدراسة ومتغيراته ومجتمعه وعينته، وأخيرا التعرف على حدود الدراسة والمتعلقة بالحدود المكانية والزمانية والعلمية.

أولا: مشكلة الدراسة :

انطلقت الدراسة في معالجة مشكلة واقعية تعاني منها منظمات الأعمال وهي تأثير الاستقرار المهني على المرتكزات الفلسفية للاستغراق الوظيفي من العاملين كبار السن، اذ تكمن في ظهور ضياعات في الوقت، وارتباك في العمل الإداري، وضعف الالتزام من قبل بعض العاملين في الدوام الرسمي والتهرب من العمل بأجازات الاعتيادية او الإجازات المرضية غير السليمة اومن خلال محاولة الانصراف المبكر والحضور المتأخر فضلا عن الشعور بعدم الرغبة بالعمل وتأجيل الأعمال الى أوقات أخرى، والتأخير احيانا في الإجابة على المديرين او الدقة في الإجابة ، هذا فضلا عن وجود الاستقرار المهني بأنواعه في جسد النظام الوظيفي من دون تسليط الضوء عليه. وهي مشكلة حقيقية واقعية جرى التحقق منها من خلال المقابلات الأولية التي أجرتها الباحثة مع العاملين في المنظمة المستهدفة.

ثانيا: أهمية الدراسة:

يمكن تجسيد أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

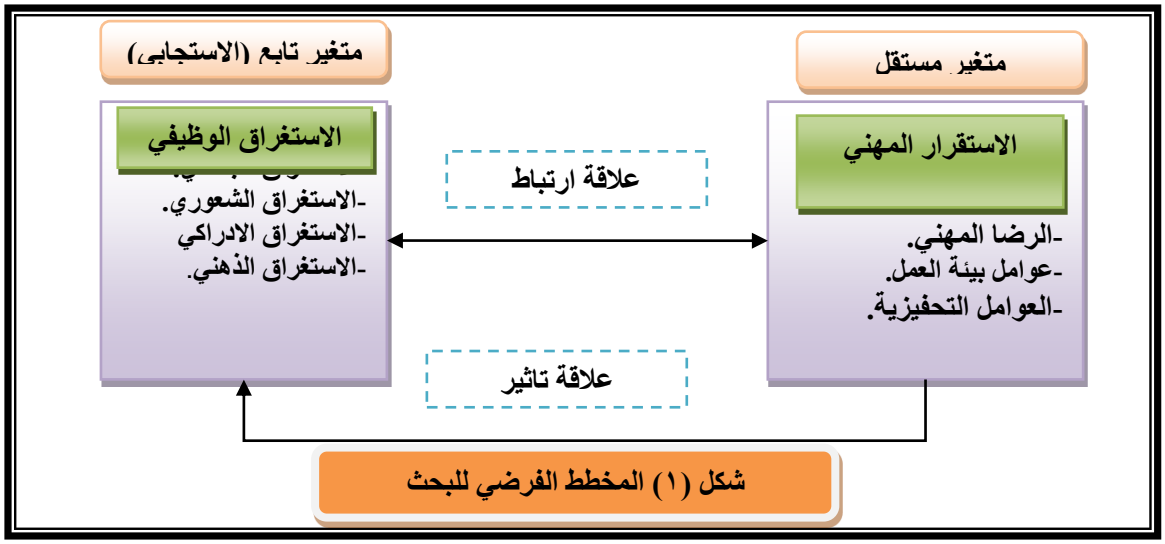
١. تسليط الضوء على مفهوم وفلسفة الاستغراق الوظيفي لإكساب العاملين التوعية اللازمة التي تحول من دون وقوعهم في الاستقرار المهني بأنواعها.
٢. إثارة انتباه الإداريين والمهنيين ممن تتراوح اعمارهم بين سن ٥٠ ـ ٦٥ إلى حقيقة أن المكانة المهنية والاستغراق بالوظيفة ليس بالضرورة أن يأتي في سن مبكرة، بما يعزز الانسجام والرضا المهني.
٣. زيادة رغبة العاملين بالعمل بتوفير اليهم الفرصة وبالأخص العاملين الاكبر سنا في الدخول في نشاطات التدريب والتطوير التي من خلالها تقوم المنظمة في ايصال القيمة التي تظهرها وتضعها فيهم.
٤. يتوقع من الدراسة ان يسهم في توفير السبل الكفيلة لوصول العاملين الى الاستغراق الوظيفي باعتباره احد عوامل النجاح الحرجة لتجنب تأثيرات الاستقرار المهني.
٥. كما تكمن الاهمية في الكشف عن الاسباب والعوامل التي تجعل العاملين لا يلتزمون في العمل.

ثالثا: اهداف الدراسة:

١. تسعى هذه الدراسة لتحديد تأثير الاستقرار المهني على الاستغراق الوظيفي من خلال المنظمة المستهدفة.
٢. بيان الاسباب التي يفكر بها العاملون المتأثرون بالاستقرار المهني في السعي الى البحث عن اعمال ممتعة وتشكل تحديا بالنسبة لهم في المنظمة المستهدفة.
٣. تقدم الدراسة مؤشرات رقمية لإرشاد الاداريين والمهنيين من كبار السن لرفع حالة الأبعاد الفرعية للاستقرار المهني والاستغراق الوظيفي.

رابعا: الانموذج الفرضي للدراسة

يمثل انموذج الدراسة مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع معا الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (Rivett, 1992:20)، وقد حددت الباحثة متغيرات البحث (الاستقرار المهني) بالجانب الأيمن من الانموذج بثلاث ابعاد فرعية، فيما حدد الجانب الأيسر من الانموذج (الاستغراق الوظيفي) بأربعة ابعاد فرعية. إن حركة الانموذج تفترض استنادا الى اطار الدراسة النظري وما جاء بمشكلته، وجود علاقة ارتباط بينهما يشار إليهما بالأسهم ذات الاتجاهين، وتأثير ذات الاتجاه الواحد، وهذا يقود منطقيا الى انعكاسات تتمثل في تأثير الاستقرار المهني على الاستغراق الوظيفي من عدمه، وكما مبين في الشكل (١).



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات الدراسة:

انطلقت الدراسة من فرضيتين رئيسيتين هما:

- **الفرضية الرئيسة الاولى** : "وجود ارتباط ذو دلاله معنوية بين الاستقرار المهني والاستغراق الوظيفي".
- **الفرضية الرئيسة الثانية** : " وجود اثر ذو دلاله معنوية بين الاستقرار المهني والاستغراق الوظيفي"

سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة تقنية منهجية جديدة ظهرت سنة (٢٠٠٣) تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) (Curriculum - Based Research & Meta- Analysis) وهي تقنية حديثة يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحوث تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية (Bratton & Gold, 2003)، كما اشار (Hoobler & Johnson, 2004: 665- 676) الى انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بالوقت نفسه إلى مناهج اخرى عديدة في الوصول إلى غاياتهِ، وعلى سبيل المثال المنهج الاستطلاعي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء العاملين وتوجهاتهم سواءً كان مسحا مكتوبا استبيانيا او شفويا وهو يستند الى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. كما انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (Bratton & Gold, 2003: 443).

سابعا: أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية:

١. استبانة ادراسة: تعد استبانة الدراسة المصدر الأساس للبيانات والمعلومات التي حصلت عليها الباحثة، وقد تألفت من (٣٦) فقرة غطت متغيرين رئيسين انتظم تحتها سبعة ابعاد فرعية.

٢. المسح المكتبي: اشتمل على الكتب والدوريات العربية والاجنبية والمستندات العامة في المنظمات الحكومية المعنية بالدراسة.
٣. المسح عبر الشبكة الدولية (الانترنيت).
٤. المقابلات الميدانية: وشملت عددا من العاملين كبار السن من الإداريين والمهنيين في العتبة العباسية المقدسة.
٥. الوثائق والمستندات والسجلات الرسمية: إطلاع الباحثة على السجلات والوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف الوقوف على الاساليب المعتمدة في التعامل مع العاملين القدامى بانهم محترمون وذوي قيمة من خلال ممارسات قسم العاملين والتعامل مع ما تحمله هذه الوثائق من معلومات وتحليلها بحسب الإطار الفكري للدراسة.

ثامنا: ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية:

اعتمدت الدراسة الأدوات الآتية:

١- نسبة الأهمية لدرجة الاتفاق.
٢- الوسط الحسابي
٣- الانحراف المعياري
٤- معامل الاختلاف
٥- معامل الارتباط البسيط (person) واختبار مستوى الدلالة
٦- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression) واختبار F.

تاسعا: حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

١. الحدود المكانية: جرى تطبيق الدراسة في العتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء.
٢. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال المدة ايلول ٢٠١٧ ولغاية شباط ٢٠١٨.
٣. الحدود العلمية: ان الدراسة محدد علميا بما جاء بأهدافها.

عاشرا: مجتمع وعينة الدراسة:

مثلت دائرة (العتبة العباسية المقدسة) في محافظة كربلاء مجتمعا للدراسة ، اذ جرى اختيار عينة قصدية منهم قوامها (٥٠) عاملا وهي تمثل)(٦٠%) من مجتمع البحث الكلي، وزعت عليهم استبانة الدراسة وجرى ارجاع كامل الأستبانات.

المبحث الثاني: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة

اولا: الاستقرار المهني

يتحدد المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات باحتمالية ترقيتهم وان هذه الترقية محكومة بهيكل المنظمة وسلوكها وبدورها وحاجتها لتدرج العاملين في هذا الهيكل، وبما إن المنظمات تتأثر أيضا بالبيئة الخارجية، ويتضمن ذلك على وجه الخصوص التطورات الديموغرافية التي ليس لقرارات العاملين ولا قرارات المنظمة أي سيطرة فاعلة عليها، وبسبب البيئات الخارجية هذه والحاجة لتحسين المنافسة في السوق، فان المنظمات تعمل جاهدة من اجل هيكلية تنظيمية تسمح لإدخال الكفاءة في عملياتها، ومن الضروري فهم ديناميكية التنظيم هذه الأيام وما هي العوامل التي من شانها أن تحدث تغيرات في هياكل المنظمات والتي تنعكس على راحة العاملين ومصالحهم داخل المنظمات. اختص هذا المبحث بعرض ما يخص متغير الاستقرار المهني وذلك من حيث المفهوم والأهمية والأنواع والمحددات وعلى وفق الآتي:

١. المفهوم الفلسفي للاستقرار المهني:

لم يحظى الاستقرار المهني سوى بالقليل من الاهتمام وهو يحدث عندما لم يعد العمل يشكل تحديا للعاملين ولا لمسؤوليات عملهم، ان اغلب البحوث التجريبية التي تناولت الاستقرار المهني قد

ركزت على ردود أفعال مواقف وسلوكيات العاملين الذين يعانون عند وصولهم الى الدرجة الأخيرة (McCleese & Eby, 2006: 66) ; (Allen et al., 1998: 38). ووُجد ان الاستقرار المهني مرتبط بشكل معنوى مع انخفاض الأداء (Allen et al., ١٩٩٨: 85)، ومرتبط بانخفاض الرضا عن العمل (Allen et al., 2003: 121) ; (Lee, 2002: 9) وبانخفاض الرضا المهني (Patrick & Lee, 2003: 541)، وزيادة في نوايا ترك الوظيفة والانتقال للعمل في منظمة أخرى (Allen et al., 2003: 123) ; (Lee, 2002: 11)، وانخفاض الالتزام تجاه المنظمة (McCleese & Eby, 2007: 166). وذهب (Patrick & lee, 2003: 541) واصفا انه من الممكن ان يكون الاستقرار المهني وجها واحدا فقط من الاستقرار العام الذي يمر به العاملون خلال مدة عملهم، وبحسب الدراسات السابقة التي بحثت في تأثيرات الاختلال الوظيفي للاستقرار المهني، اذ أشار (Tremblay et al., 1995: 37) & (Bardwick, 1986: 65) إلى أن الركود في السياقات الوظيفية قد تؤدي الى عواقب عمل مماثلة مثل انعدام الرضا المهني والرضا المهني. وأشار (Mayasari, 2010: 11) الى ركود السياقات الوظيفية بالاستقرار المهني. اذ نلاحظ إن الاستقرار المهني لا يهتم فقط بسياقات المهنة بل أيضا فيما إذا كانت المهنة تمكّن العاملين إتقان مهارات جديدة لتعزيز قدرتهم للحصول على وظيفة والقابلية على تسويق مهاراتهم. كما أشار (Patrick & lee, 2003: 542) إن إتقان مهارات جديدة مهما جدا لأنه يضمن بقاء العاملين مؤهلين مهنيا وان لا يكونوا ذات أفكار بالية فيما يتعلق بمهنهم، وفيما اذا كان هناك بعض المحاولات في تصنيف الأنواع المختلفة من الاستقرار، ينبغي أن نلاحظ بان الاستقرار المهني الذي اقترحه (Bardwick) في الأساس يبوّب تحت هيكلية جديدة أوسع للترفيع والترقية.

لذا يتبين انه من الممكن ان يكون العاملين مستقرين في مهنهم ولكنهم يتقدمون مهنيا بوظائفهم، ومع انه قد يمرون بالاستقرار المهني في منظمتهم، لكن رضاهم يبقى عاليا لأنهم غير راكدين مهنيا ويشعرون بالثقة العالية بمهاراتهم وقدراتهم وتمكينهم من إيجاد عمل في مكان آخر. وقد أفاد (Hall, 1996: 10) من المحتمل إن الاستقرار المهني يكون أكثر بروزا بين العاملين الذي يعتقدون بان الأمن الوظيفي والمهن المنظمية كاسدة وميتة في الوقت الحاضر، وبحسب آخر البحوث المهنية للكاتب (Hall) فان النموذج المهني الجديد هو أن يعتمد العاملون على أنفسهم بوصفه إن المهنة المتغيرة تشجع العاملين على أن يتمتعوا بحق ملكية مهنهم، وتستلزم المهنة المتغيرة من العاملين الحصول على مجموعة من المهارات الواجب استخدامها والتي من شانها تعزيز قابليتهم على التكيف في بيئة عملهم، ويتضمن ذلك انخراط العاملين في التعلم خلال مدة حياتهم لجعلهم أكثر قدرة ورواجا في السوق (Hall, 2010: 15). إن الاستقرار المهني مرتبط بدعم من الإدارة والتخطيط الوظيفي والاشتراك في العمل ومستوى الثقافة، فضلا عن ان استكشاف الوظيفة والتحفز على التعلم ومدة بقاء المنظمة ومدة بقاء الموظف في المنصب كان مرتبط بالاستقرار المهني، بينما كان دعم المشرف مرتبطا بالاستقرار المهني والوظيفي (Allen et al., 1999: 92)، ووُجد ان كلا من العوامل الشخصية (التحفيزية) وعوامل بيئة العمل (مثل دعم الإدارة العليا) بأنهما يؤديان دورا مهما في الاستقرار الوظيفي من خلال الاستقرار المهني (: (Stout et al., ١٩٨٨90 ; (Bernes, & Magnusson, 2013: 76), . وعرف الاستقرار المهني انه لدى الشخص معرفة عالية بعمله وبوظيفته الحالية، ويؤدى الشخص عمله بأفضل ما يمكن ولا يوجد ما يمنع من توليه مستويات وظيفية أعلى، وتختلف عنده حالات احباط أو عدم تحدي، ضعف الرضا لدى العاملين عن عملهم، ضعف التزامهم، عدم الرغبة بالعوامل التحفيزية في أعمال جديدة خوفاً من الفشل، وعدم وجود أهداف وظيفية (Salami, 2010: 49).

٢. ابعاد الاستقرار المهني:

الهدف من الدراسة هو تحديد عوامل شخصية و عوامل بيئية اخرى ترتبط بالاستقرار المهني، فقد اقترح (Allen et al, 1999:) بان العاملين الذين يمتلكون خصائص شخصية تضع الاساس لتوجه التعلم و الذي يعملون في بيئة تدعم التعلم ونشاطات التطور اقل عرضة لمواجهة الاستقرار الوظيفي. وباستخدام عينة من عاملين اداريين ذو اعمار مختلفة، اذ جرى اختيار الرضا المهني والعوامل التحفيزية وعوامل بيئة العمل لانه قد جرى تحديدها على انها تساهم في الاستقرار الوظيفي في الدراسات الخاصة بقوة العمل من كبار السن. وتضمنت العوامل الشخصية مركزية العمل و تعلم فاعلية الذات. اما عامل بيئة العمل يعود الى ادراك الدعم من جانب المنظمة(Allen et al, 1999:).

أ. الرضا المهني:

يعرف الرضا المهني بأنه "الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس العامل بالمشاعر تجاه عمله"، وهذه الحالة محصلة لتفاعل العديد من العوامل المتداخلة، فإذا كانت حالة العامل حسنة فرضاؤه مرتفع وإن كانت سيئة فرضاؤه منخفض، (شمسان، ٢٠٠١:)، من جانب آخر عرف الرضا المهني بأنه "مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات العامل نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة، الإشراف المباشر، والمكافآت المالية، والزملاء في العمل، وتصميم الوظيفة، وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات وفي آن واحد إيجابية، أو غير إيجابية". فقد يستمتع العامل في الأداء الوظيفي. و يفخر بالانتماء إلى المنظمة، لكنه يشكو من ضعف كفاءة مديره (الشماع،١٩٩٠:)، وكذلك فالرضا كما عرفه (Locke, 1999: 254) الرضا بأنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية سارة، ناشئة عن عمل العامل، أو خبرته ، وينتج الرضا المهني عن إدراك العامل إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة، (حريم، ٢٠٠٢: ١٠٥). أن السبب الرئيسي لدراسة الرضا المهني هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة، أو الرواتب، أو الإشراف والتدريب ... إلخ، وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات والاستطلاعات للرأي لتعرف اتجاهات العاملين وقياسها نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل أو المنظمة وسياساتها، (حريم، ٢٠٠٢: ١٠٧). نستنتج أن الرضا المهني هو عبارة عن حالة من ارتياح تام عن أي شيء مرتبط بعمله داخل المنظمة، سواء كان عن بيئة العمل، أو التقدم، أو الترقية، أو المكافآت، والحوافز ... إلخ، مما يتولد نتيجة لذلك إيجابيات عدة سواء على مستوى القسم أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام.

ب. عوامل بيئة العمل

ان الاحساس بان الشخص قد جرى التعامل معه بكرامة واحترام قد يكون مرتبطا بالرضا عن المشرف وتقديم اراء وإسهامات مفيدة ومعدلات اداء جيدة للعمل، فمستوى التعامل هو جانب مهم من الاحترام وان العاملين الذين يشعرون بأنهم محترمون من قبل الاخرين في المجموعة يصبح لديهم التزاما اعلى تجاه المجموعة وأكثر احتمالا في استعدادهم للانخراط بنشاطات التطوير، ويكون الاحترام مرتبطا بقوة للسلوك الطوعي، الاختياري، وان المشاركة في التعلم ونشاطات التطوير تعد بصورة عامة سلوكا طوعيا اختياريا. ومن المتوقع بان العاملين الذين يشعرون باحترام ملموس من مشرفيهم ومن اعضاء مجموعة العمل الذي يعلمون فيها سيكونون اقل احتمالا بشكل معنوي للتعرض للاستقرار الوظيفي من اولئك الذين يشعرون بانعدام الاحترام.

- الرضى عن العمل نفسه: وتتمثل بـ (الإنجازات، الاعتراف بالتقدير، والعمل نفسه، ومسؤوليات الوظيفة، التقدم، والترقية، وفرص نمو الوظيفي، والأداء، كالتجديد والابتكار، والمشاركة في القرارات، حرية الرأي المتاح بالوظية)
- الرضى من الابتكار والإبداع في العمل: وتتمثل بـ (العمل نفسه، وإنجازات العمل، ومسؤوليات الوظيفة، والاعتراف، والتقدير، وفرص النمو الوظيفي، وكذلك الرضا عما تتيحه الوظيفة من فرص التجديد، والابتكار).
- الرضى عن إنجاز العمل: وتتمثل بـ (إتاحة الفرصة لمعرفة العمل، الإحساس بالتقرير الذاتي من خلال إنجازات العمل وغيرها) وقد ربط بورتر ولولر بكل من الإنجاز والرضى فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا، وهي العوائد وبموجب هذا النموذج يتحدد رضى العامل بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع العامل في تكرار الجهد، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد العامل أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للإستمرار في الجهد، لذلك فإن من أبرز ما أضافه هذا النموذج هو أن المفهوم الذي يشتمل عليه بأن استمرارية الأداء يعتمد على قناعة العامل ورضاه. وإن القناعة والرضا

تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي جرى الحصول عليها وما يعتقده العامل.

ج. العوامل التحفيزية:

١. مركزية العمل:

يشير مصطلح مركزية العمل الى الاهمية الشاملة للعمل في حياة العامل و يمثل مجموعة مستقرة نوعا ما من المعتقدات (Puoli & Axron,1994: 13).ان مركزية العمل قد تكون مرتبطة بشكل خاص بالعاملين الاكبر سنا. فقد جادل (Harbaz, 2002: 23) بان العمل يصبح له اهمية اكبر كلما تقدم العاملين في السن.

وأشار (Kanawg et al.,2006) الى ان الحصول على وظيفة او عمل ذو مغزى و يشكل تحديا للموظف يمكن ان يكون تجربة نمو ذات قيمة للافراد الذي لديهم مركزية عمل عالية ، بينما بالنسبة لاولئك الذين لديهم مركزية عمل واطئة ، فان التجربة لم تكن ذات مغزى و لم يكن مرغوب بها. اذ يلاحظ بان العاملين الذين لديهم مركزية عمل عالية كانوا اكثر احتمالا في انخراطهم في التدريب الذي يخص العمل من اولئك الذين لديهم مركزية عمل واطئة. (Mannheim et al., 1997:) بان العاملين الذين لديهم مركزية عمل عالية يوظفوا المزيد من الجهد في تعزيز فرص عمل مستقبلية.

نستنتج مما سبق ان العمر يرتبط طرديا بشكل معنوى مع مركزية العمل. و لكن لم يجري ايجاد دراسة تبحث في العلاقة بين مركزية العمل و الاستقرار المهني. ومن ثم فان العاملين الاكبر سنا الذين ينظروا الى العمل على انه جانب مهم من حياتهم يكونوا اقل احتمالا لتعرضهم للاستقرار المهني لانه من المحتمل يسعون الى الانخراط في التعلم وتطوير نشاطاتهم من اولئك الذين لا يعتبرون العمل جانبا مهما ومركزيا في حياتهم.

٢. الفاعلية الذاتية للتعلم:

تشير الى قابلية العاملين وايمانهم الشخصي في التعلم و القدرة على تطوير مهارات جديدة. اذ ان العاملين فوق سن ال ٥٠ سنه الذين يمتلكون فعالية ذاتية للتعلم يتوقعون استمرار امكانية نمو ايجابية في مهنهم. اذ يلاحظ ان العاملين الذين لديهم فعالية ذاتية اعلى لديهم تصورات اكثر ايجابية عن الاستقرار المهني و مواقف اكثر ايجابية تجاه عملهم من اولئك الذين لديهم مستويات اوطأ من الفعالية الذاتية للتعلم (Maurer & Barbeite, 2003:160). و لم يتم العثور على دراسات بحثت في العلاقة بين الفعالية الذاتية للتعلم والاستقرار المهني.

نستنتج مما سبق ان العاملين الذين لديهم مستويات عالية من الفعالية الذاتية للتعلم يكونوا اكثر احتمالا في السعي الى التعلم وتطوير نشاطاتهم، والسعي الى البحث عن اعمال ممتعة تشكل تحديا بالنسبة لهم، ولهذا فان ماهو متوقع ان العاملين الاكبر سنا الذين لديهم فعالية ذاتية للتعلم عالية هم اقل احتمالا في مواجهة الاستقرار المهني من اولئك الذين لديهم فعالية ذاتية للتعلم منخفضة.

٣.الدعم الملموس للمنظمة:

يعكس الدعم الملموس للمنظمة المعتقدات العامة للاشخاص بان منظمتهم تقيم مساهماتهم، وان لها التزاما تجاههم و تعتني برفاهيتهم اذ يعتمد الدعم الذي تقدمه المنظمة على نظرية التبادل الاجتماعي و مبدأ المعاملة بالمثل. ان العاملين الذي يتلمسون الدعم من منظمتهم هم الاكثر التزاما و تعاطفا تجاه منظمتهم و لديهم التزاما متبادلا مع المنظمة بطريقة ايجابية (Allen et. al., 2003:) لقد لاحظ (Tremblay & Roger, 2004) بان توفير محتوى عمل يشكل تحديا للموظف يمكن ان يُنظر اليه على انه دليل على دعم المنظمة للموظف و ثقتها به. ان ادراكهم بان المنظمة ترى في مساهمتهم قيمة للمنظمة وان لدى منظمتهم ثقة بهم من شانه ان يؤثر على رغبة العاملين الاكبر سنا في الانخراط في التعلم و نشاطات التطوير التي بدورها تقليل احتمالية الاستقرار المهني في الوظيفة. و قد كان متوقعا بان العاملين الاكبر سنا الذين يروا ان منظماتهم تقدم الدعم لهم يكونوا اقل عرضة للاستقرار المهني من اولئك الذين يفتقرون الى الى مثل هذا الدعم.

ثانيا: المرتكزات الفلسفية للاستغراق الوظيفي

يجري في هذه الفقرة عرض مفهوم ودور الاستغراق الوظيفي وأبعاده وكما ياتي:

١. المفهوم الفلسفي للاستغراق الوظيفي

اشار (Rothbard, 2001:) بأن الاستغراق الوظيفي كمفهوم تعود أصوله الى وقت غير مبكر في بداية عام ١٩٢٠ في الدراسات التي أجريت على معنويات او استعداد مجموعة من العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد اسهم الجيش الأمريكي في نضوج فكرة القيمة المعنوية للمنظمات خلال الحرب العالمية الثانية للتنبؤ بوحدة الجهد واستعداد قوات الجيش للذهاب الى أي مدى من اجل رفاهية المنظمة، اذ تعد اهم الأصول التي تميز منظمتين عن بعضهما البعض هي الموارد البشرية، وتعد الموارد البشرية من أهم الأصول في أي عمل يحدث في المنظمة بوصفها مصدرا للميزة التنافسية، وحدد (ألعبادي والجاف، ٢٠١٢) ان من الضروري بالنسبة للمنظمات ايجاد طريقة للاستفادة من جميع القوى العاملة المتاحة لغرض الاكتفاء والنمو المتزايد ، وقد ظهرت الحاجة الى مصطلح لوصف شعور الارتباط الموظفين العاطفي بالمنظمة، وشركائهم الآخرين والوظيفية.

اعطت هذه الحاجة ولادة مصطلح "الاستغراق الوظيفي" اذ يكون العاملين الذين يهتمون بمستقبل الشركة مستعدين لاستثمار جهودهم بشكل تام لصالح المنظمة . كما يرى (Tiwari, 2011: 311) ان الاستغراق الوظيفي هو اداة قوية للغاية متاحة لارباب العمل. كما عرفه (Harter, atel , 2002) وزملائه الموظف المستغرق بأنه " الشخص الذي يعي ويدرك سياق الأعمال، ويعمل عن كثب مع زملاء العمل لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المنظمة. كما أشار (Tower & Perrin, 2008: 17) بأنه الاستغراق الوظيفي نتج عن البحوث الحديثة التي تربط هذه الظاهرة بسلوك الموظف الايجابي والنتائج التنظيمية، فعلى سبيل المثال، افادت دراسة استقصائية تألفت من ستة عشر دولة اجرتها شركة (Towers perinea) للاستشارات عن وجود اتصالات ايجابية بين الاستغراق ونية البقاء في المنظمة.

واشار الباحثان (Richard & Benthal , 2008, 3) الى الاستغراق الوظيفي بأنه مستويات من الحماس والطاقة التي يمكن مشاهدتها لدى عدد محدد من العاملين الذين يسعون لخلق تحسين مستمر ومميز، قد تشعر بان سلوكهم جدير بالملاحظة والاهتمام. كما ان الاستغراق الوظيفي يعد واحدا من اهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل، والتفاعل بين الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي يجعل العامل المستغرق في وظيفته، لديه التزام تنظيمي نحو منظمته واكثر بقاء فيها ، حريصا على تنميتها وتطوير عملياتها، وخصائص العمل بما يشتمل عليه من تنوع واستقلالية ونوعية المهام والأنشطة وكذلك التغذية العكسية ، تؤدي دورا مهما في تنمية استغراق العامل في عمله.

وبناء على ما تقدم يمكن التعبير عن الاستغراق الوظيفي من خلال الاندماج الداخلي للعامل في العمل، او التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية العامل او التزامه نحو عمله.

ونستنتج مما سبق ان تحديد الاستغراق الوظيفي يؤدي الى الاندماج الداخلي في العمل، ومن ثم التعبير عن السلوك الايجابي للفرد في المنظمة، اضلفة الى انه يصب في الاستفادة من جميع الموارد البشرية وتحقيق نمو متزايد، والمساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف التنظيمية بما يعزز من تحقيق الرضا المهني لدى العاملين.

٢. دور الاستغراق الوظيفي

لقد ذكر (Nitin , 2011) بان الاستغراق الوظيفي للعاملين يمكن ان يحقق العديد من المزايا تتمثل بان العاملين المستغرقين سيبقون في الشركة ويكونوا بمثابة حماية للمنتجات والخدمات والمساهمة في نجاح عمل الشركة وهم سيؤدون عملهم بشكل افضل واكثر اندفاعا، كما يمكن تحقيق صله بين الاستغراق الوظيفي وربحية العاملين، ويشكل الاستغراق الوظيفي الاتصال العاطفي بالشركة وقد توثر على مواقفهم نحو زبائن الشركة، وبذلك تحسن رضا الزبون والخدمة، فضلا عن ان الاستغراق الوظيفي يبني عاطفة والالتزام تجاه إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وهذا مايزيد من ثقة العاملين بالمنظمة ويخلق احساس الولاء التنظيمي في بيئة تنافسية ويزود بيئة العمل بالطاقة مما يؤدي الى رفع العمل.

٣. أبعاد الاستغراق الوظيفي

استنادا الى دراسة(Maslach,2003:) جرى الاعتماد على انواع الاستغراق الوظيفي كأبعادا له وعلى النحو الآتي:

أ. الاستغراق الجسدي: physical engagement

ويسمى بالاستغراق المادي، اذ اشار (Maslach,2003)من الاستغراق الجسدي (المادي)، يعني توجيه الطاقات المادية للمرء نحو استكمال مهمة معينة، فالاستغراق المادي يتراوح بين الانخراط الخامل والانخراط النشط، أي قيام المديرين من مشاركة العاملين في اداء واجباتهم الفعلية.

ب. الاستغراق الشعوري Emotional engagement

ويسمى الاستغراق العاطفي ويعني وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر العامل وبين الوظيفية مما يؤدي الى مشاعر الحماس والفخر، وعلى العكس من الاستغراق العاطفي يبرز مفهوم "الغياب العاطفي" والذي يتميز بفصل العاطفة مع الآخرين، وفي هذا المعنى، يعد الاستغراق الوظيفي عكس عنصر السخرية.

نستنتج مما سبق ان الجميع يدرك بحدسه بان الانسان لايمكن ان تأخذ منه الا ما هو مستعد ان يعطيه، وان الرقابة الرشيدة مهما كانت فعالة لن نأخذ منه الا ما يجنبه المساءلة، ولكي يعطي العامل اقصى ما لديه فانه يجب عليه ان يعمل على اساس رغبته وتمتعه بالعمل الذي يقوم به دون ملل.

ج. الاستغراق الإدراكي:

ويسمى ايضا بالادراك المعرفي من الناحية الإدراكية، ينغمس العاملين بشكل كامل في ممارسة عملهم وفي الواقع، أوضح ان العاملين المستغرقين قادرين على تجاهل المنافسة ويركزوا بشكل مكثف على المهمة التي اعطيت لهم . ومن جهة اخرى، يعني مفهوم فك الاستغراق المعرفي "عدم وجود اهتمام نحو مهام عمل العامل" . وقدمت بيانات المقابلة من دراسة امثلة مثيرة للاهتمام لانها كانت متناقضة بين الاستغراق المعرفي وفك الاستغراق. فعلى سبيل المثال، وجدنا احد الغواصين "متيقظ ذهنيا" في المخيم الصيفي وكان مدركا تمام الإدراك للغواصين تحت مسؤوليته، اذ اعتمد المصمم المسؤول في شركة معمارية نهج روتيني ولا يبالي بمراقبة قرارات الآخرين. (العبادي ورزاق، ٢٠١٢) فضلا عن الاهتمام بالقدرات الفعلية المعرفية من اكثر المطالب إلحاحا في هذا العصر، نظرا للمشكلات التي أحدثها التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل في شتى ميادين الحياة.

د. الاستغراق الذهني:

يقصد بالاستغراق الذهني بأنه حاله من التأمل الفلسفي والتحليلي لتحديد الدلائل والمدلول بتمثل عياني وذهني من اجل الالهام اذ يجري حبس النفس بحدود الخيال الذهني والذوبان حتى الاغماء والغيبوبة ولطالما وصل المستخدم الى الاغماء فهو في حالة من الاستغراق الذهني متدبرا ومتأملا .

يقول الامام علي عليه السلام في دعاء الصباح " اللهم يامن دلع لسان الصباح بنطق تبلجه، وسرح قطع الليل المظلم بغياهب تلجلجة، واتقن صنع الفلك الدوار في مقادير تبرجه، وشعشع ضياء الشمس بنور تأججه".

يظهر من هذا النص عبقرية الامام علي وتجاوزه لعصره في استحضار الرمز وتحليله والسير بتحليله نحو المرموز كما يظهر النص عمق تبصر الامام بالمكان والعلامة وما تختزنه من دلالة وصولا الى تصور ذهني للمدلول . حيث رسم الامام صورة ذهنية رائعة لتسريح الليل بغياهب تلجلجه (تموجه)، والصورة الذهنية المنتجة هنا تبدو كأنه بحر هائج معلق في سماء مضطربة.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

سيجري في هذا المبحث تشخيص واقع واهمية متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية في ضوء اجابات افراد المنظمة المبحوثة ، فضلا عن تحليل علاقات الارتباط والتاثير بينها ليتسنى لنا اختبار الفرضية الرئيسة التي انطلقت منها الدراسة :

اولا: تشخيص واقع واهمية متغير الاستقرار المهني

قيِّس متغير الاستقرار المهني من خلال ثلاثة ابعاد: "الرضا المهني، عوامل بيئة العمل، العوامل التحفيزية"، وفيمايأتي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة.

جدول (١) النسبة المئوية للاتفاق حول ابعاد متغير الاستقرار المهني

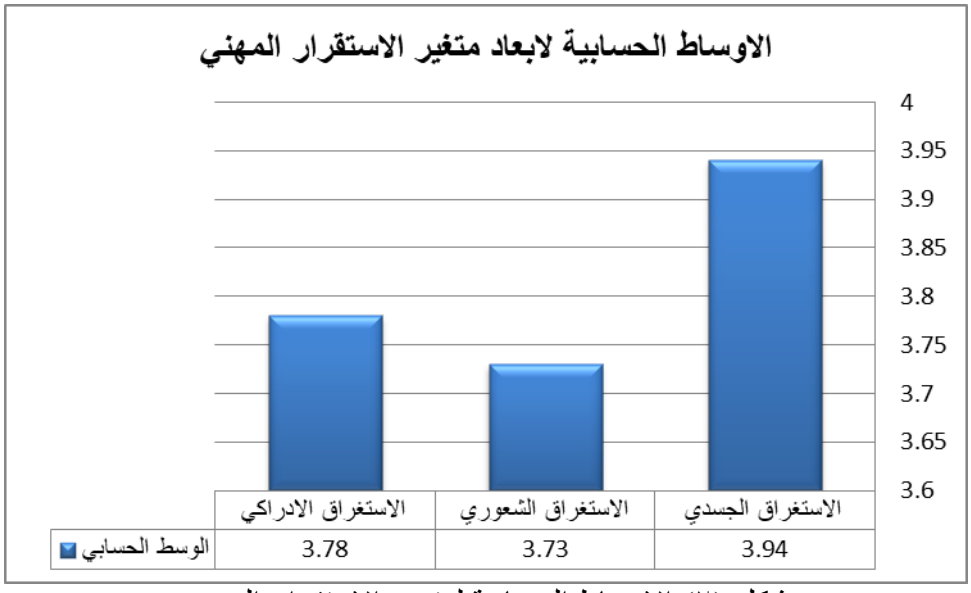
الابعاد	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
بعد الرضا المهني	%٦٩.٦٤	٣.٥٢	٠.٨١	٠.٢٣
بعد عوامل بيئة العمل	%٧٢.٧	٣.٦٩	٠.٨٠	٠.٢٢
بعد العوامل التحفيزية	%٧١.٩٨	٣.٣٨	٠.٧٧	٠.٢٣
النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير الاستقرار المهني	%٧١.٤٤	٣.٥٣	٠.٧٣	٠.٢١

١. الرضا المهني: ولتحديد الاهمية الاجمالية لبعد الرضا المهني ، فقد تم تحديد النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد من خلال الفقرات المتعلقة به، وكما موضح في الجدول (١) بلغت النسبة المئوية للاتفاق حوله (٦٩.٦٤%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦.٧%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى اهتمام المنظمة المبحوثة بدعم العمليات الرضا المهني لدى مواردها البشرية وبما يساعدها على مواكبة التطورات التي تشهدها البيئة التي تعمل فيه، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد الرضا المهني التي بلغت (٣.٥٢) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (٣) وبانحراف معياري (٠.٨١) ومعامل اختلاف (٠.٢٣)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الرضا المهني كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي .

٢. عوامل بيئة العمل: كما موضح في الجدول (١) فقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (٧٢.٧%) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وتعكس هذه النتائج تأكيد معظم افراد المنظمة المبحوثة على اهتمام منظمتهم بتقديم خدمات جديدة وبشكل اسرعة من المنظمات المنافسة لها، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد الاستغراق الوظيفي التي بلغت (٣.٦٩) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (٠.٨٠) ومعامل اختلاف (٠.٢٢) ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد عوامل بيئة العمل كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي .

٣. العوامل التحفيزية: يتبين من الجدول (١) بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (٧١.٤%) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، وتشير هذه النتائج وبدلاله واضحة تأكيد معظم افراد المنظمة المبحوثة على قيام منظمتهم بتحمل بعض العوامل التحفيزية عند تنفيذ عملياتها الجديدة، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد العوامل التحفيزية التي بلغت (٣.٣٨) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٧٧) ومعامل اختلاف (٠.٢٣)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد العوامل التحفيزية كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي .

ويوضح شكل (٢) نتائج الاوساط الحسابية لكل بعد اذ حققت عوامل بيئة العمل اعلى وسط حسابي من بين باقي المتغيرات الفرعية تلاها الرضا المهني بالمرتبة الثانية بينما جاءت العوامل التحفيزية بالمرتبة الاخيرة من حيث استجابات افراد عينة الدراسة.



شكل (٢) الاوساط الحسابية لمتغير الاستقرار المهني

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على جدول (١)

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير الاستقرار المهني اذ بلغت قيمتها (٧١.٤٤%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦.٧%)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير الاستقرار المهني (٣.٥٣) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (٠.٧٣) ومعامل اختلاف (٠.٢١)، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المنظمة المبحوثة تعمل على تنفيذ العديد من المشاريع الجديدة بالشكل الذي يمنحها صفة الريادية مقارنة بالمنظمات الا خرى التي تعمل ضمن نفس القطاع .

ثانيا : تشخيص واقع وأهمية متغير الاستغراق الوظيفي

جرى قياس متغير الاستغراق الوظيفي من خلال اربعة ابعاد هي: " الاستغراق الجسدي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الادراكي، و الاستغراق الذهني"، وفيما يأتي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة.

جدول (٢) النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات متغير الاستغراق الوظيفي

الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
بعد الاستغراق الجسدي	%٧٢.٢٣	٣.٩٤	٠.٥٦	٠.١٤
بعد الاستغراق الشعوري	%٧٢.٥٦	٣.٧٣	٠.٦٣	٠.١٧
بعد الاستغراق الادراكي	%٧٥.٤	٣.٧٨	٠.٧٩	٠.٢١
بعد الاستغراق الذهني	75.5	3.79	0.8	0.22
النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير الاستغراق الوظيفي	%73.46	3.84	0.57	0.16

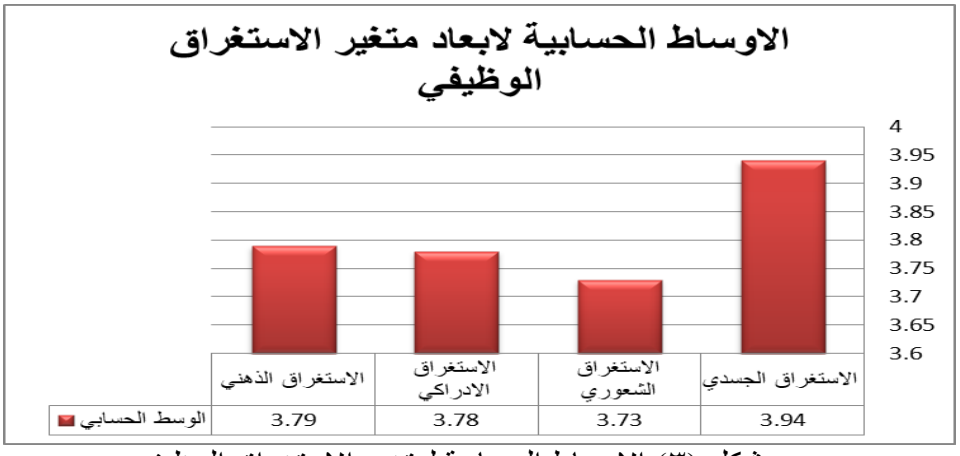
١. الاستغراق الجسدي: لتحديد الاهمية الاجمالية لبعد مشاركة المعلومات، فقد تم تحديد النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد من خلال الفقرات المتعلقة به، وكما موضح في الجدول (٢) بلغت النسبة المئوية

للاتفاق حوله (٧٢.٣٢%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦.٧%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى اهتمام المنظمة المبحوثة بالاستغراق الجسدي بين كافة مستوياتها بالشكل الذي يساعد على اشتراك جميع مواردها البشرية بهذا الاستغراق، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي بعد الاستغراق الجسدي التي بلغت (٣.٩٤) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغه (٣) وبانحراف معياري (٠.٥٦) ومعامل اختلاف (٠.١٤)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد مشاركة المعلومات كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

٢. الاستغراق الشعوري: كما موضح في الجدول (٢) فقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (٧٢.٥٦%) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق ، وتعكس هذه النتائج تاكيد معظم العاملين في المنظمة المبحوثة ذو استغراق شعوري عالي في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليهم، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي هذا البعد التي بلغت (٣.٧٣) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٦٣) ومعامل اختلاف (٠.١٧) ، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد الاستغراق الشعوري كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

٣. الاستغراق الادراكي: يتبين من الجدول (٢) النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (٧٥.٤%) وهي ايضا اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، وتشير هذه النتائج وبدلاله واضحة تاكيد معظم العاملين في المنظمة المبحوثة على امتلاكهم الاستغراق الادراكي في اداء مهامهم وواجباتهم، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لاجمالي هذا البعد التي بلغت (٣.٧٨) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (٠.٧٩) ومعامل اختلاف (٠.٢١)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

الشكل (٣) يوضح نتائج الاوساط الحسابية لكل بعد من ابعاد الاستغراق الوظيفي اذ حقق الاستغراق الجسدي اعلى وسط حسابي يليه الاستغراق الذهني بفارق بسيط عن الاستغراق الادراكي ، في حين الاستغراق الشعوري جاء في المرتبة الاخيرة من حيث استجابات افراد عينة الدراسة .



شكل (٣) الاوساط الحسابية لمتغير الاستغراق الوظيفي

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على جدول (٢)

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير الاستغراق الوظيفي، اذ بلغت قيمتها (٧٣.٤٣%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦.٧%)، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير الاستغراق الوظيفي للعاملين في المنظمة المبحوثة (٣.٨٢) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (٠.٥٦) ومعامل اختلاف (٠.١٥) ، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المنظمة المبحوثة تعمل على تطبيق كل ابعاد الاستغراق الوظيفي للعاملين فيها بالشكل الذي يساعد مواردها البشرية في اداء مهامها وواجباتها المختلفة بأفضل شكل ممكن.

ثالثا: تحليل علاقات الارتباط بين الاستقرار المهني والاستغراق الوظيفي

يلاحظ ان قيم معامل الارتباطات بين المتغير التفسيري الاستقرار المهني وابعاده في المستوى العمودي والمتضمنة: "الرضا المهني، عوامل بيئة العمل، والعوامل التحفيزية"، وبين المتغير الاستجابي الاستغراق الوظيفي وأبعاده المتضمنة كل من الاستغراق " الجسدي، الشعوري، الادراكي ، الذهني"، وكما مبين في الجدول (٣)، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

١. تحليل علاقة الارتباط بين بعد متغير الرضا المهني وبين متغير الاستغراق الوظيفي وابعاده:

يتبين من الجدول (٣) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد الاستغراق الوظيفي بلغت (٠.٦١٧**، ٠.٥٧٣** ، ٠.٥٨٨**،٠.٥٨٩**) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠.١) ، وقد كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد الاستغراق الجسدي اقوى علاقة ارتباط، في حين كانت العلاقة بين بعد عوامل بيئة العمل وبين بعد الاستغراق الجسدي اضعف العلاقات. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير الاستغراق الوظيفي (٠.٦٠٤**) وهي علاقة موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠.٠١) ، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية الاستقرار المهني في نجاح استغلال العامل كامل قواه الجسدية في المنظمة المبحوثة.

جدول (٣) علاقات الارتباط بين الاستقرار المهني وابعاده والاستغراق الوظيفي وابعاده

الاستغراق الوظيفي / الاستقرار المهني		الاستغراق الجسدي	الاستغراق الشعوري	الاستغراق الادراكي		اجمالي الاستغراق الوظيفي	العلاقات المعنوية	
							العدد	الاهمية النسبية
الرضا المهني		٠.٦١٧**	٠.٥٧٣**	٠.٥٨٨**	٠.٥٨٩**	٠.٦٠٤**	٤	%١٠٠
عوامل بيئة العمل		٠.٦٤٦**	٠.٦٦٩**	٠.٥٩٠**	٠.٥٩٢**	٠.٦٤١**	٤	%١٠٠
العوامل التحفيزية		٠.٧٣٦**	٠.٧٣٣**	٠.٧٢٤**	٠.٧٢٩**	٠.٧٥٥**	٤	%١٠٠
اجمالي الاستقرار المهني		٠.٨٣٣**	٠.٨٢٤**	٠.٨٠٨**	٠.٨١٦**	٠.٨٤٨**	٤	%١٠٠
العلاقات المعنوية	العدد	٤	٤	٤	٤	٤	١٦	
	الأهمية النسبية	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠		%١٠٠

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠٥ / ** الارتباط ذات دلاله معنوية عند مستوى ٠.٠١

المصدر/ اعداد الباحثة استنادا لمخرجات برنامج spss

٢. تحليل علاقة الارتباط بين بعد متغير عوامل بيئة العمل وبين متغير الاستغراق الوظيفي وابعاده:

يتضح من الجدول (٣) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد الاستغراق الوظيفي بلغت (٠.٦٤٦** ، ٠.٦٦٩** ، ٠.٥٩٠**،٠.٥٩٢**) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠.١) ، وقد حقق هذ البعد اقوى علاقة ارتباط مع بعد الاستغراق الشعوري ، في حين كانت العلاقة بينه وبين بعد الاستغراق الادراكي اضعف العلاقات. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد عوامل بيئة العمل واجمالي متغير الاستغراق الوظيفي (٠.٦٤١**) وهي علاقة موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠.٠١)، وعليه تعكس هذه النتائج وبدلاله واضحة اهمية الاستقرار المهني في نجاح امتلاك العاملين استغراق شعوري في المنظمة المبحوثة.

٣. تحليل علاقة الارتباط بين بعد متغير العوامل التحفيزية وبين متغير الاستغراق الوظيفي وابعاده:

يتبين من الجدول (٣) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد الاستغراق الوظيفي بلغت (٠.٧٣٦**، ٠.٧٣٣**، ٠.٧٢٤**،٠.٧٢٩**) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠.١)، وقد كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد الاستغراق الجسدي اقوى علاقة ارتباط، في حين كانت العلاقة بينه وبين بعد الاستغراق الادراكي اضعف العلاقات. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد العوامل التحفيزية واجمالي متغير الاستغراق الوظيفي (٠.٧٥٥**) وهي

علاقة موجبة وذات دلاله احصائية عند مستوى (٠.٠١)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية الاستقرار المهني في نجاح امتلاك العاملين استغراق ادراكي في المنظمة المبحوثة.

وبالرجوع الى الجدول (٣) نجد ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير الاستقرار المهني ومتغير الاستغراق الوظيفي بلغت (٠.٨٤٨**) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.١)، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير الاستقرار المهني وأبعادها فقد حققت (١٦) علاقة ارتباط ذات دلاله معنوية مع متغير الاستغراق الوظيفي للعاملين في المنظمة المبحوثة، اي ما يعادل نسبة (١٠٠%) من اجمالي علاقات الارتباط، وهذه النتائج تؤكد اهمية الاستقرار المهني في نجاح الاستغراق الوظيفي، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الاولى للبحث التي نصت على: " **وجود ارتباط ذو دلاله معنوية بين الاستقرار المهني والاستغراق الوظيفي** ".

رابعا : تحليل اثر الاستقرار المهني في الاستغراق الوظيفي

يوضح الجدول (٤) نتائج تحليل اثر الاستقرار المهني "المتغير التفسيري" من خلال أبعاده الثلاثة في نجاح الاستغراق الوظيفي "المتغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالاتي:

جدول (٤) اثر الاستقرار المهني في نجاح الاستغراق الوظيفي

الاستقرار المهني	a	B	R^2	F	مستوى المعنوية	
الرضا المهني	٠.٤١	٠.٨٧	٠.٤٤	٣٠.٧٥	٠.٠١	يوجد تاثير
عوامل بيئة العمل	٠.٥٤	٠.٨١	٠.٤٧	٣٥.٨	٠.٠١	يوجد تاثير
العوامل التحفيزية	٠.٧٠	٠.٧٥	٠.٦٥	٤٧.٦	٠.٠١	يوجد تاثير
اجمالي الاستقرار المهني	٠.٣٢	٠.٨١	٠.٧٤	٥١.٣	٠.٠١	يوجد تاثير
Fالجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٥ = 4.08			F الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠١ =٧.٣١			n=50

المصدر/ اعداد الباحثة استنادا لمخرجات برنامج Spss

١. تحليل اثر بعد الرضا المهني بمتغير الاستغراق الوظيفي بإبعاده: نلاحظ من خلال الجدول (٤) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (٣٠.٧٥) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٧.٣١) بمستوى معنوية (٠.٠١) ، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا ما يؤكد وجود اثر لـ"للرضا الوظيفي" في المتغير الاستجابي "الاستغراق الوظيفي" . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=0.41) وهذا يعني أن هناك وجوداً لهذه المنظمة مقداره (٠.٤١) حتى وأن كان بعد الرضا المهني يساوي صفراً. اما قيمة (B=0.87) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد الرضا المهني سيؤدي الى تغيير في الاستغراق الوظيفي مقداره (0.87) . اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.44)، وهذا يعني أن بعد الرضا المهني يفسر ما مقداره (٤٤%) من التباين الحاصل في الاستغراق الوظيفي الذي دخل الأنموذج ، وأن (٥٦%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل ألانموذج .

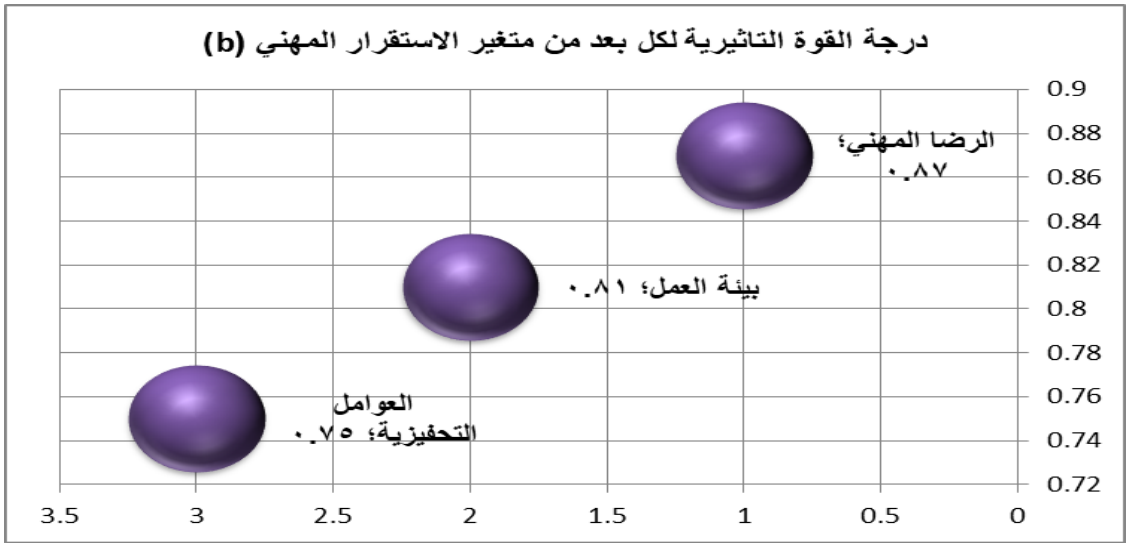
٢. تحليل اثر بعد عوامل بيئة العمل بمتغير الاستغراق الوظيفي بإبعاده: يتبين من خلال الجدول (٤) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (٣٥.٨) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٧.٣١) بمستوى معنوية (٠.٠١) ، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا ما يؤكد وجود اثر لـ"عوامل بيئة العمل" في المتغير الاستجابي "الاستغراق الوظيفي". كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت(a=0.54) وهذا يعني أن هناك وجوداً للمنظمة المبحوثة مقداره (٠.٥٤) حتى وأن كان بعد عوامل بيئة العمل يساوي صفراً . اما قيمة (B=0.81) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد عوامل بيئة العمل سيؤدي الى تغيير في الاستغراق الوظيفي مقداره (0.81). اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ مقداره (0.47)، وهذا يعني أن بعد عوامل بيئة العمل يفسر ما مقداره (٤٧%) من التباين الحاصل في الاستغراق الوظيفي الذي دخل الأنموذج، وأن (٥٣%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل ألانموذج.

٣. تحليل اثر بعد العوامل التحفيزية في متغير الاستغراق الوظيفي بإبعاده: يتضح من خلال الجدول (٤) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (٤٧.٦) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٧.٣١) بمستوى

معنوية (٠.٠١) ، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا ما يؤكد وجود اثر لـ"للعوامل التحفيزية" في المتغير الإستجابي "الاستغراق الوظيفي". كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=0.70) وهذا يعني أن هناك وجوداً للمنظمة المبحوثة مقداره (٠.٧٠) حتى وأن كان بعد امتلاك المعرفة يساوي صفراً. اما قيمة (B=0.75) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد العوامل التحفيزية سيؤدي الى تغيير في الاستغراق الوظيفي مقداره (0.75). اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ مقداره (0.65)، وهذا يعني أن وجود العوامل التحفيزية يفسر ما مقداره (٦٥%) من التباين الحاصل في الاستغراق الوظيفي الذي دخل الأنموذج، وأن (٣٥%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل ألانموذج.

وبالرجوع الى الجدول (٤) لتحديد اثر أجمالي متغير الاستقرار المهني في الاستغراق الوظيفي، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (٥١.٣) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٧.٣١) عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبحدود ثقة (٩٩%) ، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر للاستقرار المهني في نجاح الاستغراق الوظيفي، كما بلغت قيمة الثابت (a=٠.٣٢) وهذا يعني هناك وجود للمنظمة المبحوثة بمقدار (٠.٣٢) وحتى وان كانت الاستقرار المهني تساوي صفرا، وبلغت قيمة (B=٠.٨١) اي ان تغيير الاستقرار المهني بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في الاستغراق الوظيفي بمقدار (٠.٨١)، اما قيمة(R^2) فقد بلغت (٠.٧٤)، وهذا يعني أن ما مقداره (٧٤%) من التباين الحاصل في الاستغراق الوظيفي هو تباين مُفسّر بفعل الاستقرار المهني الذي دخلت الأنموذج، وأن (٢٦%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار.

كما ان عدد نماذج الانحدار الفرعية التي حققت أثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في شكل (٤) بلغت (٣) نماذج من اصل (٣)، اي ان نسبتها تساوي (١٠٠%) من اجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية



شكل (٤)

درجة القوة التأثيرية لأبعاد الاستقرار المهني في متغير الاستغراق الوظيفي

المصدر/ اعداد الباحثة بالاعتماد على جدول (٤)

وبما ان إجمالي الاستقرار المهني حققت أثر معنوي في نجاح الاستغراق الوظيفي ايضا، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الثانية للبحث والتي مفادها: **" وجود اثر ذو دلاله معنوية بين الاستقرار المهني والاستغراق الوظيفي".**

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

١. تاكيد معظم العاملين في المنظمة المبحوثة قيام منظمتهم بتطبيق ابعاد الاستغراق الوظيفي في عملياتها اليومية، ويمكن تحديد عدد من النتائج التي تؤكد هذا الاستنتاج بالاتي:

- اوضحت نتائج التحليل بان العاملين لدى المنظمة المبحوثة يمتلكون استغراق جسدي وبالشكل الذي يساعدهم على تنفيذ مهامهم وواجباتهم بافضل شكل ممكن.
- اكدت نتائج التحليل تمتع معظم افراد المنظمة المبحوثة بالاستغراق الشعوري في تنفيذ وظائفهم داخل المنظمة المبحوثة.
- تبين من نتائج التحليل بان معظم العاملين في المنظمة المبحوثة يمتلكون قدر من الاستغراق الادراكي والذي يساعدها على تنفيذ عملية الاستقرار المهني.

٢. اتضح من خلال اجابات العاملين في المنظمة المبحوثة بأنها تعمل على تنفيذ عدد من المهام والواجبات التي تعطيها القدرة على تطبيق الاستقرار المهني، ويمكن تلمس ذلك من خلال النقاط الاتية :

- اكدت نتائج التحليل على قيام المنظمة المبحوثة بدعم الاستغراق الجسدي للعاملين لدىها وبالشكل الذي يساعدها على تقديم خدمات ومنتجات جديدة الى زبائنها .
- اوضحت نتائج التحليل بان المنظمة المبحوثة تعمل على تقديم منتجات وخدمات جديدة وبشكل اسرع من المنظمات المنافسة لها ضمن نفس القطاع.
- تبين من خلال تحليل النتائج بان المنظمة المبحوثة تواجه بعض المخاطر عند قيامها بتنفيذ الاستقرار المهني على العاملين من كبار السن.

٣. اكدت معظم اجابات العاملين في المنظمة المبحوثة ان الاستقرار المهني يعد احدى المصادر الاساسية لضمان نجاح الاستغراق الوظيفي والحفاظ عليه لاطول فترة ممكنة من خلال التركيز على مرتكزاته الفلسفيه التي من الممكن ان تقدمها اليه، وهذا ما اكدته علاقات الارتباط بين هذين المتغيرين وإبعادهم الفرعية، اذ كانت جميعها علاقات موجبة قوية وذات دلاله معنوية.

٤. تبين من خلال نتائج التحليل بان الاستقرار المهني يؤثر وبدلاله معنوية في نجاح الاستغراق الوظيفي لدى المنظمة المبحوثة.

٥. عدم اجراء التوصيف الوظيفي والمهني والتصرف بالمورد البشري خارج قاعدة (الرجل المناسب في المكان المناسب).

٦. استقدام القيادات الادارية من خارج المنظمة وعدم تفعيل قوانين التقاعد والعمل في المنظمة او على مستوى الدولة.

٧. التعيينات خارج الضوابط (الشهادة، العمر، حاجة المنظمة، العوامل الإنسانية، ...الخ).

٨. يؤدي العامل السياسي دورا خطيرا في استقرار العاملين لاسيما عند صدور قرارات التقاعد او التسكين او تقليل اعمار التقاعد بشكل مفاجئ لم يكن بحسبان العاملين او المنظمات

ثانيا: التوصيات

١. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم الطرق التي من الممكن ان تعتمدها في استقرار مواردها البشرية مهنيا بالشكل الذي يساعد على رفع معنويات هذه الموارد وتحسين ادائها من جهة وتحقيق اهداف المنظمة العامة من جهة اخرى .

٢. ينبغي على المنظمة المبحوثة ان تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية حول اهم المزايا التي يمكن تحقيقها من جراء تبني مفهوم الاستقرار المهني.

٣. تشجيع ممارسات اتخاذ القرارات والقيادة من قبل العاملين في المنظمة المبحوثة مع التنسيق بين كافة الادارات وفي المستويات التنظيمية المختلفة، لضمان عدم حصول اي تعارض في تنفيذ هذه القرارات .

٤. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت : "جامعات أو مراكز البحوث "، عراقية ام عربية ام اجنبية، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال الاستغراق الوظيفي والاستقرار المهني.

٥. اعادة اجراء البحث الحالي في المنظمات الاخرى ودراسة امكانية تعميم نتائجه في البيئة العراقية

٦. اجراء وصف وظيفي ومهني دقيق لجميع المهام والوظائف يترتب عليه رسم برامج وموازنات التدريب والتطوير والنقل والترقية.
٧. تجنب حالات الاستثناء التي تخل بشغل الملاك والتعيين خارج الضوابط ومراعاة مدخلات الوظيفة من الموارد البشرية استنادا الى شرائح الاعمار السائدة.
٨. وضع اجراءات تنظيمية تحمي الوظيفة العامة من التغيرات السياسية والاجتهادات الشخصية التي لا تراعي الشروط التعاقدية للوظيفة العامة.
٩. تثقيف العاملين على اداء ادوار متعددة في المهنة وذلك بإجراء التدوير الوظيفي في مدد زمنية محددة لاكتساب المهارات المتنوعة والخبرة اللازمة للانتقال من مهنة الى مهنة. وذلك بإجراء اختبارات الاستعداد التطور والنمو المهني للعاملين وكسر ثقافة الجمود في وظيفة محددة بذاتها لعشرات السنين.

المصادر

اولا: المصادر العربية:

١- ابو قحف، عبدالسلام، (٢٠٠٦)، "التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
٢- حريم، حسن، (٢٠٠٢)، "السلوك التنظيمي - سلوك العاملين والمنظمات"، الطبعة الأولى، عمان الأردن.
٣- شقير، فائق، والشريف، عليان، والحلبي، رياض، (٢٠٠٠)، "مقدمة في الحصاء" الطبعة الاولى ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
٤- الشماع، خليل محمد حسن، (١٩٩٩)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، بغداد.
٥- شمسان، أحمد محمد صالح، (٢٠٠١) "أثر التسويق الالكتروني على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريسة"، جامعة صنعاء".
٦- العبادي، هاشم فوزي، والجاف، ولاء جودت (٢٠١٢)، إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الاعمال – دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في اربيل، مجلة دراسات ادارية، العدد (٩)، كلية الإدارة الاقتصاد - جامعة البصرة.
٧- المشهداني، محمود حسن، (١٩٧٦)، "الاحصاء"، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل.

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Allen, D.G., Shore, L.M. & Griffith, R.W. (2003), "The Role of Perceived Organizational Support & Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process", Journal of Management, Vol. 29 No. 1.
2. Allen, T.D., Poteet, M.L. & Russell, J.E.A. (1998), "Attitudes of Managers Who are More or Less Career stabilited", The Career Development Quarterly, Vol. 47 No. 2.
3. Allen, T.D., Russell, J.E.A., Poteet, M.L. & Dobbins, G.H. (1999), "Learning & Development Factors Related to Perceptions of Job Content & Hierarchical stabiliting", Journal of Organizational Behavior, Vol. 20 No. 7.
4. Bardwick, J.M. (1986), "The stabiliting Trap: How to Avoid It in Your Career", Your Life, AMACOM, New York, NY.

5. Bernes, K. &11. Magnusson, K. (2013), "A description of career development services within Canadian organizations", Journal of Counseling & Development, Vol. 76 No. 6.
6. Bratton, John & Gold, Jeffrey, (2003), "Human Resource Management" Theory & Practice, 3th ed, Bath Press, London.
7. Cascio , W. (2006), " managing human resources productivity quality of work life profit " seventh edition , Mc Graw. Hall , international Edition .
8. Chin , w , (2008) PLS, graph user guide , version , tx , soft modeling
9. Daft , R.L. (2004), " Organization theory & Design " 8th ed ., south western
10. Doody,S (2007), "high – involvement work system: their effect on employee turnover & Organizational performance in new Zeal&
11. Hall, D.T., (1996), "Protean Careers of the 21st Century", Journal of The Academy of Management Executive Vol، (10).
12. Harter, j.k, Schmidt , f,l. (2002), "Business unit level relationship between employee satisfaction" , employee engagement , & business outcomes : journal of applied psychology.
13. Hoobler, J. M. & Johnson, N. B., (2004), "An Analysis Of Current Human Resource Management Publications", Personnel Review, Vol . 33, No. 6.
14. Hoobler, J. M. & Johnson, N. B., (2004),. An Analysis Of Current Human Resource Management Publications", Personnel Review, Vol . 33, No. 6.
15. Lee, P.C.B. (2002), "Career Goals & Career Management Strategy Among Information Technology Professionals", Career Development International, Vol. 7 No. 1.
16. Lee, P.C.B. (2003), "Going beyond career stability ": Using Professional stability to Account for Work Outcomes, Journal of Management Development, Vol. 22 No. 6.
17. Mannheim, B., Baruch, Y. & Tal, J. (1997), "Alternative Models for Antecedents & Outcomes of Work Centrality & Job Satisfaction of High-tech Personnel", Human Relations, Vol. 50 No. 12.
18. Maslach , H, (2003), Anatomy of competitive advantage: management decisions , Vol. 37.9
19. Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F.G. (2003), "A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity": The Effects of Individual", situational, motivational, & age variables, Journal of Applied Psychology,Vol.88No. 4.
20. Mayasari, Iin, (2010), "Managing Career stability Professionally Organization Setting", Universities Paramadina Jakarta. (www.iinmayasari.files.managing-career- stability.pdf).
21. McCleese, C.S. & Eby, L.T. (2006), "Reactions to Job Content stability Examining Role Ambiguity & Hierarchical stability as Moderators , The Career Development Quarterly, Vol. 55.

22. Mor, neomi , Kaplan & Glezer, (2011), "Comparative analysis of the end – user training methods" journal of system information technology
23. Nitin, Vaziran , (2011), SIES, Collage Management studies neral . nitin @ sies coms . edu
24. Palade , Adeline, (2010), " Significant aspects regarding career management . mean for a better career planning & development , no .2
25. perrin , towers, (2008) Global workforce study, http:// www. Towersperrin . com.
26. Richard & paul . Benthal , (2008), Development Dimensions international inc-mmv.
27. Rothbard , N. P. (2001), enriching ordepleting?The dynamics of engagement in work & family roles . administrative science quarterly
28. Salami, Samuel O., (2010), "Career Plateuning & Work Attitudes": Moderating Effects of Mentoring with Nigerian Employees, The Journal of International Social Research, Kampala International University, ug&a, Vol3, (11), (www.sosyalarastirmalar.com.pdf).
29. Tremblay, M. & Roger, A. (2004), "Career stabiliting Reactions": The Moderating Role of Job Scope, Role Ambiguity & Participation Among Canadian Managers, International Journal of Human Resource Management, Vol. 15 No. 6.
30. Tremblay, M. & Roger, A. (2004), "Career stabiliting Reactions": The Moderating Role of Job Scope, Role Ambiguity & Participation Among Canadian Managers, International Journal of Human Resource Management, Vol. 15 No. 6.