

الانعكاسات النفسية للهضبة الوظيفية على العاملين - دراسة تحليلية مقارنة في عينة من المنظمات

بمحافظة بابل

م.م سعدية حاييف كاظم السلطاني

أ.د. اكرم محسن الياسري

جامعة الفرات الاوسط التقنية

كلية السياحة / جامعة كربلاء

الملخص:

يتناول البحث الانعكاسات النفسية للهضبة الوظيفية ومعرفة احساس العاملين بشعور سلبي او ايجابي ازاء تأثيرات وقوعهم في الهضبة الوظيفية، جرى تطبيق البحث في ثلاث مجالات هي (مجال الخدمات البلدية، مجال التعليم العالي، مجال الصحة) في محافظة بابل بواقع عينات البحث الثلاث البالغة (180) شخصا والتي اختيرت من مجتمع البحث الموزع. انطلق البحث من اشكالية احدثها القانون (22) لسنة 2008 وما آل اليه من تهذيب الملاكات العاملة في اطار قوانين الخدمة النافذة. هدف البحث الى الوصول الى واقع انعكاسات الهضبة في العاملين وقياس التباين بين عينات البحث في قدرتها في ادراك التفكير بمضمون تأثير الهضبة الوظيفية في واقعهم النفسي، أما اهمية البحث فيتوقع انها ستكشف عن الجوانب النفسية التي تجهلها الادارات المعنية عن العاملين المهضبين او كبار العمر. اعتمد اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) بإيجاد التباين بين اكثر من عينتين، خرج البحث باستنتاج مفاده تباين الاحساس بتأثيرات الهضبة الوظيفية بين العينات الثلاث كما اوصى بضرورة تتبع الانعكاسات النفسية لها في اعداد برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين.

Abstract

The research aims the psychological repercussions of the career plateau and see sense in feeling negative or positive effects in functional plateau applied research on three areas (municipal services, higher education, health) in Babel province for the three research of samples (180) and selected research Distributor. Began the research of the problem by

law 22 of 2008 and the mechanism of plateaued of Angels under the laws in force. This research aimed to reach a plateau effect on employees and measure the variation between samples in their ability to understand the thinking of the influence of psychological reality career plateau, the importance of the research expected that she would reveal the psychological aspects unknown to the concerned departments for plateaued employees or older. Adopted (Kruskal–Wallis Test) to find the contrast between more than two samples, the research conclusion differing sense of career plateau effects among three samples also recommended psychological repercussions should be followed in the preparation of training and professional development programs for employees.

المقدمة

إن ظهور هكذا نوع من المنظمات الأفقية وتسطيح الهرم جعل هناك نقصاً في مستويات الترقية لاستيعاب الفائض من قوة العمل الماهرة بما جسد بشكل كبير مفهوم الهضبة الوظيفية، إذ إن العاملون الذين يتوقفون عند مستوى الهضبة سيشعرون بعدم الرضا والانزعاج من مهنهم إذ يجدون المنظمة قد تخلت عن تحفيزهم إذا ما نظرنا إلى أن الترقية إلى الأعلى هي شكل مهم من أشكال التحفيز فضلاً عن عدم شمولهم بالتدريب والتطوير والاعناء المهاري، فالتقدم إلى الأعلى يعني مصدراً مهماً للتحفيز وما يترتب عليه من زيادة الراتب والسلطة والمنزلة.

إن ما ورد في أعلاه سيؤثر وبشكل كبير في الجانب النفسي للعاملين بما يقود إلى تراجع مستويات أدائهم بسبب توقف برامج التدريب والتأهيل لهم وتوقف النمو المهني وانخفاض مرتباتهم في مرور الزمن بسبب ثبات الرواتب وارتفاع مؤشرات التضخم المالي وتراجع مكانتهم الوظيفية إذ أن توقف صعودهم في الهرم التنظيمي سيبيح للداخلين الجدد فرص التسلق والتساوي معهم يوماً ما بما يجعلهم محبطين نفسياً داخل المنظمة فضلاً عن ما يتيح الارتقاء في السلم الوظيفي من مكانة تنظيمية ترتب شيء من السلطة لمستحقيها وهذه العوامل تشكل جملة من الحوافز التي تدعم الوضع النفسي للعاملين إذا ما استمرت لنهاية العمر الوظيفي. انطلق البحث من مشكلة الارتدادات النفسية للقوانين التي هضبت العاملون وكما تأكد ذلك من خلال الكم الهائل من الشكاوى في لجان التسكين، يهدف البحث إلى الكشف عن التباين الحاصل في ادراك العاملون في

العينات الثلاث للانعكاسات النفسية للهضبة الوظيفية، اما اهميته فتتجسد فيما سيقدمه من مؤشرات رقمية تفيد متخذ القرار في رسم برامج تدريب وتطوير تسهم في اكساب العاملون وسائل للتخلص من الوقوع في الهضبة الوظيفية ومن ثم تقليل انعكاساتها النفسية.

اختيرت دوائر البلديات والتعليم العالي والصحة بوصفها مجتمعا لإجراء البحث، بلغ (450, 580, 560) في الترتيب. اختير منه عينة عشوائية بلغ عدد افراد العينة الكلية (180) شخصا بواقع (60) شخصا من كل دائرة، تألف البحث من أربع مباحث خصصت لعرض منهجيتها وإطارها النظري فالإطار التطبيقي واخيرا عرض استنتاجاتها وتوصياتها.

المبحث الاول: الإطار المنهجي

يسعى هذا المبحث الى التعريف بإشكالية البحث الفكرية وتحديد الاهداف المتوخاة منه، والأهمية المتوقعة، والفرضيات التي انبثق عن اشكاليته، وصولا للأدوات المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات وأدوات التحليل والمعالجة الإحصائية، ومن ثم منهج البحث ومتغيراته ومجتمعه وعينته، وأخيرا التعرف في حدود البحث والمتعلقة بالحدود المكانية والزمانية والعلمية.

أولاً: مشكلة البحث

لاشك ان قانون الخدمة المدنية¹ الذي ينظم الحياة الوظيفية للعاملين² في مؤسسات الدولة ومرافقها كافة قد خلق حالة من الاستقرار في توجه العاملون سواء أكان في مساره الوظيفي و المهني، اذ ان سريان القانون لعشرات العمرين ومنذ تأسيس الدولة العراقية قد خلق حالة من الثبات السلوكي³ لدى العاملون وبالأخص منهم ذا الخدمة الطويلة، هذا فضلا عن استقرار التشريعات التي رافقت سريان هذا القانون التي تنظم استحقاقاتهم المادية والمعنوية، إلا ان القانون (22) لسنة (2008) الصادر عن مجلس النواب وفقاً لأحكام المادة (61/أولاً) من الدستور العراقي واستنادا الى أحكام الفقرة (خامسا/ أ) من المادة (138) منه تسبب بعدد من الإشكاليات التنظيمية في سلم الدرجات الوظيفية وفي اساس توجهات

¹ . قانون الخدمة المدنية رقم (24) لسنة 1960

² . تعد كلمة (العاملون) من الكلمات الدارجة والمألوفة في ادبيات الإدارة سواء كانت الاجنبية منها ام العربية وهي اشمل من كلمة (الموظفين)، اذ انها تشمل العاملون وغير العاملون، ان اختصار جميع العاملون في كنف المنظمة قد لا يشمل العاملون المحكومين بقوانين اخرى وعلى سبيل المثال قانون الخدمة الجامعية، والعاملون المؤقتين، ذوو الاجور اليومية،... الخ.

³ . المقصود هنا ان العامل بنى كيانه الوظيفي Steep By Steep ووضعه بوضع نفسي مستقر من حيث الموقع، أي انه تامين حياة كريمة له ولعائلته ولا يقصد بالاستقرار(الثبات) هنا الجمود.

هذا القانون اعيد النظر بالمستويات والدرجات ومدد الترقية من درجة وظيفية الى اخرى⁴، بما جعل الهضبة الوظيفية⁵ بأنواعها [الهضبة الهيكلية، هضبة المحتوى (المهنية)، الهضبة الشخصية] تبرز بشكل واضح بين العاملون في المنظمات عينة البحث، ما ادى الى حدوث انعكاسات نفسية في العاملون، وفي الوضع النفسي والمعاشي والمهني لهم وكما أثبتت ذلك حالات وقف عليها الباحثان في لجان التسكين والشكاوى المقدمة من العاملون فضلا عن انعكاساته في الرضا الوظيفي والمهني، وإذا كانت علاوات العاملون سابقا لم تتوقف وتبقى مسايرة للدرجات في وفق القانون القديم فإنها الآن خرجت عن تلك القاعدة اذ يلاحظ وقوف الكثير من العاملون في الحد الاخير من الدرجة واستمرار منحهم العلاوات العمروية من دون ان يرافقها تقدم في درجات السلم الوظيفي، وهذا جاء بسبب معطيات القانون الجديد (22) لسنة 2008 وهذا بحد ذاته يعد مشكلة قائمة يعاني منها العاملون في مؤسسات الدولة عامة والمنظمات المعنية بالبحث بشكل خاص.

ثانيا: أهمية البحث Importance of Research

يمكن تجسيد أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1. إن وصف حال العاملون المهضبين وانعكاسات ذلك في واقعهم النفسي والتنظيمي سيوجه الإدارات إلى السبل الكفيلة بحل مشاكلهم المتعلقة بالتطوير المهني وإيجاد المجالات والفرص التي يمكن من خلالها الحصول في الترقية بأساليب مبتكرة غير الهرمية التنظيمية.
2. الخروج بنتائج تسلط الضوء في إشكاليات التسكين الوظيفي بوصفها إفرزات تراكمت لأكثر من عشر سنوات يمكن أن تعد مجالا خصبا للبحث العلمي ومن ثم إثارة انتباه المشرع العراقي لمعالجة الثغرات.

ثالثا: اهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الاهداف الآتية:

1. بيان انعكاسات تلك الإفرزات في المنظور النفسي للعاملين المهضبين.
2. بيان فيما اذا كان هناك تباين بين المنظمات المستهدفة في مستويات الإفرزات في المنظور النفسي للعاملين المهضبين.

⁴ . قانون الخدمة المدنية رقم (22) لسنة 2008.

⁵ . انعدام فرص الترقية الافقية والعمودية في السلم الوظيفي.

3. معرفة اكثر ابعاد الانعكاسات النفسية للهضبة الوظيفية تأثراً ومدى التباين الحاصل بين العينات المنتخبة.

رابعاً: فرضيات البحث⁶

استند البحث إلى افتراض مفاده (ان الهضبة المهنية لم تعد احد دواعي القلق عند قوة العمل اليوم، فيمكن أن يعيد العاملون تعريف وتحديد معنى النجاح في مكان عملهم. ومن المحتمل أن يرغب العاملون في ضمان انه حتى لو لم يتطوروا داخل منظماتهم فان عليهم ان يمتلكوا المهارات المهنية ليوظفوا في مكان آخر (Adamson et al., 1998: 9)، واستناداً الى هذا الافتراض جرت صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

[يوجد تباين ذا دلالة معنوية في ادراك وتفكير العاملون للانعكاسات النفسية للهضبة الوظيفية في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة) في المستوى الكلي والفرعي].

خامساً: منهج البحث

اعتمد البحث تقنية منهجية جديدة ظهرت سنة (2003) تدعى (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) Curriculum Based Research & Meta- Analysis (- Based Research) وهي منهج او تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحوث تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية (Bratton & Gold, 2003)، كما اشارت دراسة (Hoobler & Johnson, 2004: 665- 676) الى انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بالوقت نفسه إلى مناهج اخرى متعددة في الوصول إلى غاياته، وفي سبيل المثال المنهج الاستطلاعي كونه يحقق بيانات ومعلومات عن آراء العاملون كما انه يستند الى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. فضلا عن انه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة في المنهج الوصفي (Bratton & Gold, 2003: 443).

سادساً. متغير البحث ومقياسه

اعتمد في إطار البحث متغير احادي هو الانعكاسات النفسية (Psychological Reflections) وهو متغير تألف من (41) فقرة تمثل (9) تسعة ابعاد فرعية جرى فيه الاعتماد في مقياس (Koys & Decotis, 1991) ; (Savery, 2007)

⁶ . سيجري عرض ومناقشة الفرضيات على المستوى الفرعي ضمن الجانب الميداني للدراسة.

; (Jung & Tak, 2008)، وهذا المتغير في حقيقته لا يمثل متغيرا مستقلا ولا استجابيا بقدر ما يمثل منظورا ينظر من خلاله للانعكاسات النفسية لتأثيرات الهضبة الوظيفية في العاملون وكما مبين في الجدول (1).

الجدول (1)

توزيع الأبعاد الفرعية لمتغير الانعكاسات النفسية في استبانة البحث

ت	المتغيرات	الرمز	تسلسل الفقرات		عدد الفقرات	مصدر المقياس
			من	الى		
1	العمر (مركزية العمل)	X ₁	3	1	3	(Bown-Wilson, 2008) ; (Savery, 2007)
	العمر (الفاعلية الذاتية للتعلم)		5	4	2	
	العمر (الدعم الملموس للمنظمة)		7	6	2	
	العمر (بيئة العمل الداعمة)		10	8	3	
	العمر (احترام المنظمة للعاملين)		14	11	4	
	وجماعة العمل) العمر (الاحترام الملموس من المشرفين		16	15	2	
2	ادراك المنصب	X ₂	19	17	3	Savery, 2007
3	الترقية	X ₃	22	20	3	
4	التطوير الوظيفي	X ₄	25	23	3	(Savery, 2007) ; (البوريني, 1999)
5	ساعات العمل	X ₅	29	26	4	(Savery, 2007)
6	الرضا الوظيفي	X ₆	31	30	2	(Nachbagauer & Riedl, 2002) ; (Lirong Baoguo, 2008)
7	كمية العمل ونوعيته	X ₇	34	32	3	Savery, 2007
8	الامن الوظيفي	X ₈	38	35	4	
9	اعتلال الصحة الجسدية	X ₉	41	39	3	

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

مثلت دائرة (البلديات، التعليم العالي، الصحة) في مدينة بابل مجتمعاً للبحث، وذلك بسبب اعتماد أنظمة وقوانين مختلفة يمكن الاستفادة منها لإجراء المقارنات للملاكات الواقعة تحت تأثير الهضبة الوظيفية بأنواعها علماً أن مجتمع البحث قد بلغ (560, 450) في الترتيب. جرى اختيار عينة عشوائية شملت عدداً من العاملين في الدوائر المذكورة ضمن مجتمع البحث، إذ بلغ عدد أفراد العينة الكلية (180) شخصاً بواقع (60) شخصاً من كل دائرة وهي تمثل (13%, 10.34%, 10.71%) من مجتمع البحث الكلي في الترتيب، وزعت عليهم استبانة البحث وتم إرجاع كامل الاستبانات.

ثامناً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

جرى الاعتماد في الأدوات الآتية لجمع البيانات والمعلومات:

1. استبانة البحث⁷: تعد المصدر الأساس في الحصول في البيانات التي تتعلق بقرات مقاييس البحث. وقد تألفت من (41) فقرة غطت متغيراً رئيساً انتظم تحته (9) أبعاد فرعية وللتحقق من صلاحيتها جرى عرض الاستبانة بصيغتها النهائية في عينة من الخبراء في مجال الاختصاص، وقد جرى اختبارها من إذ:
 - أ. الصدق الظاهري: وهو صدق يتعلق بمدى انتساب الفقرة إلى المجال الذي تنتمي إليه.
 - ب. صدق المحتوى: وهو صدق يتعلق بقدرة فقرات المقياس في تغطية المجال الذي تمثله وهو صدق يخضع كذلك لآراء المحكمين لتحديد صدق المحتوى للأخذ بالملاحظات التي تؤشر من قبلهم.
 - ج. الصدق الإحصائي: ويعني به ناتج الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة وفي وفق القانون الآتي:

$$\text{معامل الثبات} = \sqrt{\text{الصدق الإحصائي}}$$

- د. الثبات: يعني الثبات أن تحصل في النتائج ذاتها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين في العينة نفسها مرة أخرى ويفارق زمني، لذا جرى استعمال طريقة إحصائية ناجحة ومعتمدة بشكل واسع وهي طريقة التجزئة النصفية (Split half) لإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الشخصية والأسئلة الزوجية وتصحيح هذا المعامل بمعادلة ارتباط Spearman-Brown) استناداً إلى (أبو النيل، 1985: 188)، وقد كان معامل الثبات (0.81) وهو معامل مطمئن لاعمام الاستبيان.

⁷. ينظر الملحق (1).

2. الكتب والمصادر الدوريات: جرى الاعتماد في (الكتب والمقالات والبحوث) الاجنبية لاغناء الجانب النظري للدراسة فيما يخص متغير البحث المنظور النفسي.

3. سجلات منظمات الاعمال المعنية بالبحث (دائرة بلديات بابل، رئاسة جامعة بابل، دائرة صحة بابل).

4. المقابلات الشخصية: إذ بلغ عدد المقابلات الشخصية التي اجراها الباحثان مع المعنيين من عينة البحث (30) شخصا.

تاسعا: ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية

لاتسام البحث بالطبيعة اللامعلمية (Nonparametric) فإنه بحاجة الى إحصاء لامعلمي لذا جرى الاستعانة بأدوات إحصائية متعددة منها: الوسيط: (Median)، المدى: (Range)، اختبار كروسكال- واليز، معامل ارتباط الرتب كندال: (Kendal Correlation Coefficient) ومعامل (ألفا- كرونباخ): (Alpha - Cronbach)، اختبار مان وتني: (Mann- Whitney U).

عاشراً: حدود البحث

تمثلت حدود البحث بالآتي:

1. الحدود المكانية: جرى تطبيق البحث في عدد من دوائر المنظمات العراقية (البلديات، التعليم العالي، الصحة) في محافظة بابل.

2. الحدود الزمانية: جرى إجراء البحث خلال المدة 2014 /8/15 ولغاية 2015 /2/1.

3. الحدود العلمية: ان البحث محدد علميا بما جاء بأهدافه.

المبحث الثاني: الانعكاسات النفسية للهضبة الوظيفية

تمهيد

تنبأ (دراكر) ان في نهاية التسعينيات أنه سيشكل العاملون في الإدارة الوسطى (50%) من قوة العمل وان التوقعات تشير الى توافر وظيفة واحدة لكل عشرين عاملا تنفيذيا مؤهلا بحلول عام (2000) اذ سيصل اغلب مديري الإدارات الوسطى

إلى هضبتهم الأخيرة نهاية عمرهم الوظيفي في هرم المنظمة، أي سيصابون بتأثيرات الهضبة الوظيفية (الهيكلية). ولو أصبح الخوف من فقدان الوظيفة أكثر وضوحاً فإن الخوف من تضائل فرص التقدم الوظيفي قد يشكل أحد أكثر أشكال التوتر انتشاراً في منظمات هذه الأيام.

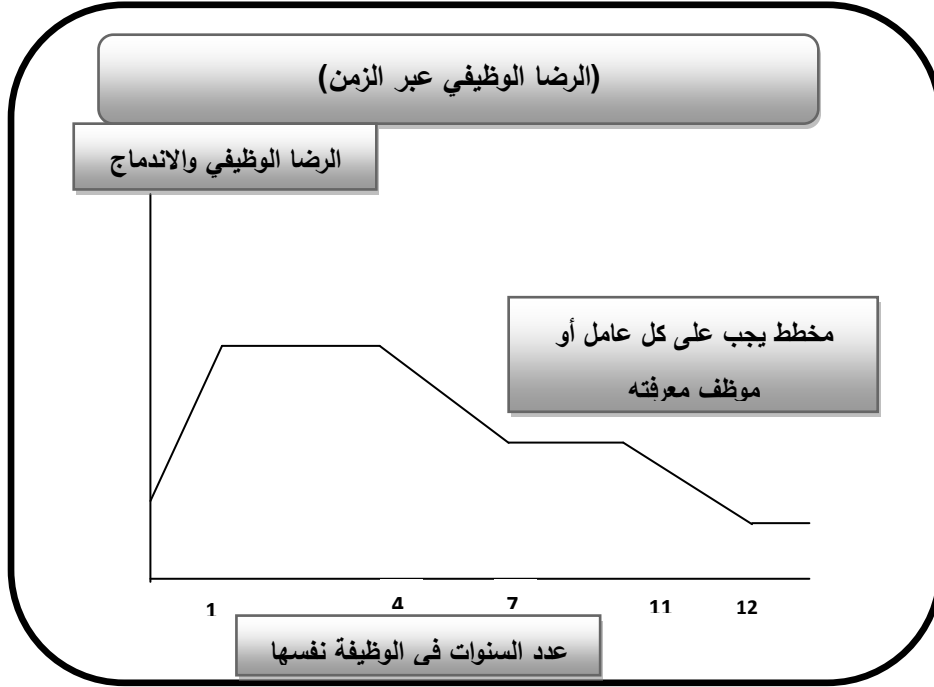
أولاً: الاطار الفكري البنيوي لانعكاسات الهضبة الوظيفية

ليس هناك ما هو سلبي في فكرة الهضبة الوظيفية او ايجابي. ان ما هو مختلف أو ما يشكل السلبية والايجابية هو مستوى الرضا الذي يشعر به العاملون الذين توقفوا عند هضبتهم الأخيرة. فالبعض قد يكون له رد فعل سلبي عن منصبهم اذ يظهر ذلك ليس في ادائهم الوظيفي الضعيف بل أيضا في إخفاقهم بالالتزام بساعات العمل وتغييبهم، وإشارات عدم رضا أخرى عن العمل. ومن اجل نجاح المنظمات لابد ان يحاول المديرين من فهم المميزات الشخصية والسلوكية للعاملين للتأكد من أنهم يعملون بشكل جيد، اذ ان العاملون غير المهضبين يكونون مُحفزين او يمكن ان يكونوا محفزين من احتمال ترقيتهم، ولكن الأمر ليس كذلك مع العاملون المهضبين. ولذا، فانه يتطلب من المديرين التعامل معهم بالمزيد من الاهتمام والعناية. وفضلاً في ذلك، فان مشكلة إدارة العاملون المهضبين في ازدياد اذ ان عددهم في تصاعد في العقود القادمة. فالبقاء لسنوات طويلة يؤدي الى فقدان الحماسة والى ظهور حالات التوتر والضعف والإحباط وضعف التعاون مع الآخرين وعدم الالتزام فضلاً عن الكثير من النتائج السلبية، وبالرغم من كونها لدى عدد من العاملون فرصة للتوقف والاستراحة لاعادة تقييم الوضع الذي هم فيه وكذلك تقييم المدة السابقة وما رافقها من تطور، قد يكون سريعاً في وفق (مبدأ بيتتر) أو بطيئاً، وكذلك لهضم الأفكار الجديدة التي تكون قد دخلت الى العمل.

وقد بينت دراسة (Ongori & Agolla, 2009: 269) أن وقوع العاملون فيها ينعكس سلباً في ذلك الشخص كأن يدفعه الى الضغط والتوتر النفسي السلبي في العمل، وايضاً الى المعاناة من الاجهاد وكذلك انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة معدلات الغياب وتزداد الرغبة بترك العمل في المنظمة والانتقال الى منظمات اخرى قد تملكه فرصاً للترقية والتقدم.

فالعاملون عادة يرون عوامل وظيفية خلال مساراتهم الوظيفية ويحتاجون عادة الى مدد زمنية من كل عمل أو وظيفة أو مهنة يشغلونها لأتقان هذا العمل والتعرف في متغيراته بشكل كافي وهو ما يعرف عادة (بمنحنى التعلم) وقد تكون مدة ثلاث أو أربع أو حتى خمس سنوات هي المدة الكافية لتعلم الشخص عمله وإتقانه ليصبح مستقراً لشغل مناصب ومهام ومسؤوليات

أعلى إلا أن دراسة قامت بها منظمة (Insead) التابعة للأمم المتحدة بخصوص تحديد المدد الوظيفية الامثل للشخص قبل استبداله في منصب معين، توصلت الى تراجع خبرة الشخص بعد بقاءه (4) سنوات في المنصب نفسه كما في الشكل (1):



الشكل (1)

انخفاض الرضا الوظيفي بمرور الوقت في حالة الهضبة

Source: Conradie, JN, (2008), Training & Career Development (TCD), Bureau of Human Resource Management, UNESCO, Paris, P.11.

وكما يظهر من الشكل (1) إن الشخص وبعد (4) سنوات يبدأ شعوره بالضجر والاحباط وفقدان الحماسة والالتزام ما ينعكس بانخفاض الرضا الوظيفي لديه ويبدأ أداءه بالانخفاض ويستمر بالتناقص بصورة أكبر فكلما طالت المدة التي يبقى فيها الشخص في درجته الوظيفية نفسها والتي هي (مجال دراستنا) تعد هضبة وظيفية.

ومن المثير بان دراسات (Near, 1985) ; (Veiga,1981) تبين بان العاملون المهضبين قادرين في تكييف أنفسهم بشكل فاعل مع وضعهم الوظيفي. فقد ذكروا مستويات متشابهة من الرضا الوظيفي وأداء العمل والتحفيز وتقديرات متشابهة من خصائص وظائفهم. ومن ثم، فانه لا يتعين بالضرورة أن تكون الهضبة الوظيفية تجربة سلبية. فوجدوا دليلا بان

الهضبة الوظيفية في تصاعد مستمر، وإن الهضبة الوظيفية الذاتية كانت مرتبطة بشكل معنوي بالعواقب والنتائج الشخصية والتنظيمية (مثل الاكتئاب والمشاكل الصحية الجسدية والالتزام تجاه المنظمة)، ولقد كانت التصورات عن الهضبة الوظيفية مرتبطة مع العمر ومدة البقاء في الوظيفة، وأخيراً، فقد وُجد بان ممارسات إدارة الموارد البشرية في وجه الخصوص كانت مرتبطة بتخفيض انتشار الهضبة الوظيفية. وهذه الممارسات هي: (التخطيط الوظيفي، والأدوار الجديدة والتطور الوظيفي واستخدام فرق العمل).

ويشير (Savery, 2007: 46) في العكس من ذلك ان هناك من العاملون من لا يرون الهضبة الوظيفية بشكل سلبي لأنهم لا يرغبون بالترقية الهيكلية الهرمية ويفضلون البقاء في أعمالهم ومواقعهم الحالية. ان في المديرين ان يدركوا بأنه ليس كل العاملون يطلبون انتقال وظيفي مشابه، ولذا فانه من المهم دراسة حاجاتهم ومحاولة تحديد الأفضليات والتوقعات للعاملين المختلفين.

ولعل (Appelbaum & Santiago, 1997: 13-14) أشار الى حاجة المنظمات اليوم الى ان يثار انتباه العاملون الى الجانب وليس عمودياً، وهي دعوة أكدتها تصرفات كثير من الدول اذ قامت بتقليص سلم الرواتب كما هو الحال في شركة تليكوم الشمالية اذ بدلا من وجود (21) درجة لسلم الرواتب فان هناك عشر فقط من اجل تعزيز الرواتب الى 75% من خلال زيادة الرواتب من دون الدخول في مسألة الترفيات الرسمية. وكذلك قيام مصرف مونتريال مؤخرًا بتقسيم المستويات الإدارية لشركاته ومجموعاته الخدمية في ثلاث فئات واسعة. وهذا انعكس في (1000) موظف اذ يقضون عدة سنوات ينتقلون جانبياً من مهنة إلى أخرى داخل كل فئة إذ يكتسبون أنواعاً من المهارات والمعارف والتجارب اللازمة من اجل الانتقال الى الفئة الأخرى. الأمر المهم هو نمو العاملون في مقابل تحركهم إلى أعلى السلم. كما سارت شركة (CIBC) بنهج مماثل في تشرين الاول عام (1993) حين قامت بإلغاء (2500) وظيفة من خلال تقليص (35) درجة وظيفية الى (10) درجات وظيفية، وأكد (Nachbagauer & Riedle, 2002: 716) ان هناك انعكاسات نفسية لبقاء العاملون في المنصب نفسه مدة طويلة وتتجسد هذه الانعكاسات في متغيرات الرضى عن العمل والالتزام والأداء، كما بين ان الإحساس في ان يكون الشخص في نهاية مسدودة يكون نابعا عن عدد من العوامل المؤثرة.

ان الانعكاسات النفسية من وجهة نظر (Choy & Savery, 1998: 399) قد تأتي الى ان الشخص الذي يصل الى مرحلة الهضبة الأخيرة، فأن مهاراته يمكن ان تصبح قديمه وبالية مع التغير السريع في التكنولوجيا وبذلك يصبح مرشحاً

لكي يصبح فائضاً عند أي تقليص مقبل بالمنظمة. فان (Ferne et al., 1977: 312) وجدوا بأن الإدارة تميل الى معاملة عاملها الذين وصلوا الى هضبتهم الأخيرة النشيطين بطريقة سلبية إذ يُحرمون من فرص التطوير والمهام التي تشكل تحدياً في العمل. وان اغلب أولئك العاملون قد شعروا بعدم الرضا وأصبحوا اقل تحفزاً بشكل تدريجي.

فمثلاً يشير (Ferne et al., 1977: 564) الى انه ليس هناك من أمر سيء من وصول العاملون إلى مرحلة الهضبة، طالما أنهم يكونون قادرين في التركيز في النمو الشخصي وان بإمكانهم الالتحاق بخطط التدريب والتطوير المهنية لزيادة مهاراتهم، وان يكون لهم الوقت الكافي للتأمل بانجازاتهم وان يخططوا لمستقبلهم وان يتقنوا مهارات العمل. وهذا سيجعل من المنظمة في حد وصف (Choy & Savery, 1998: 398) ان تؤدي دور الوسيط للتوتر الذي يسببه التباين الوظيفي وان تقوم المنظمة بأدوار كبيرة في زيادة مهارات العاملون وتوجيه تطلعاتهم من خلال الانتقال بين الوظائف والاختلاف في التحفيز ولعب الأدوار.

ثانياً: اسباب ظهور الهضبة الوظيفية

أشار (Karp) إن الزيادة في عدد العاملون الذين وقفوا عند هضبتهم الأخيرة في أيامنا هذه يمكن أن يُعزى إلى عوامل أخرى مثل المنظمات ذا الهيكلة الأكثر تسطيحاً، وجيل الولايدات بين عامي (1946) و (1964) الذين يتبوؤون مناصب ذا مسؤولية لمدة أطول، واندماج الشركات الذي أدى إلى تسريح الكثير من المديرين من الخدمة ما أدى الى توافر عدد قليل منهم بوجود تنافس بين مناصب أكثر تنافسية، والمنافسة الأجنبية التي تأخذ الفرص الوظيفية من الموارد البشرية في شمال أمريكا، والزيادة في النساء والأقليات في المورد البشري، وتمديد العمر الإلزامي للتقاعد (Karp, 1989: 35).

وتعتقد (Bardwick, 1988: 60)، بأن السبب الرئيس الى الآن للهضبة الوظيفية او الاستقرار الهيكلي، كما تطلق عليه، هو زيادة المنافسة في المناصب العليا في مقابل النمو الاقتصادي الأدنى، وفي إشارتها إلى الزيادات الدراماتيكية في قوة العمل التعليمية والتدريبية والتقليصات الإدارية التي استمرت الى نهاية مدة التسعينات، فان (Bardwick) تعتقد بأن هناك متسعاً في قمة المنظمة لنسبة (1%) فقط من العاملون كافة. ونتيجة لذلك، فإنها تعتقد بأن الهضبة الوظيفية منتشرة جداً الآن بحيث يمكن عدها مرحلة تطور وظيفية اعتيادية وإن هذا الاتجاه سيستمر.

ويصف (Schein, 1994 :7) بأن الحصول في النفوذ والسلطة هو احتمال ثالث للوظيفة الناجحة حين يقترب الشخص من مركز السلطة. ولا يتعين أن يرتبط التقدم الشخصي بالتطور الهرمي في أساس إن الوظيفة هي حركة داخل

المنظمة تشمل كلا من التقلات الهرمية والموجهة نحو العمل (Nachbagauer & Riedl, 2002: 718). وعموما يمكن تصنيف الاسباب استنادا الى الباحثين والكتاب ومنهم (Nicholson, 1993: 136-138) (Scott, et al, 1994: 588-) (589) (Cable, 1999: 19-20) (Kahnweiler, 2006: 24) (Noe, et al, 2008: 324-33) (Mayasari, 2010: 6-16) (Nachbaauer, et al, 2002: 716- 720) الى ما يأتي:

1. اسباب شخصية: وتتمثل هذه الاسباب بالاتي:

أ. نقص المهارات والقدرات الشخصية

يؤدي نقص المهارات والقدرات الشخصية الى حدوث حالة الهضبة الوظيفية، فالعاملون الذين لايمتلكون متطلبات وظيفية يصلون عادة الى حالات الركود الوظيفي بسبب عدم امكانياتهم القيام بالمهام والأعمال في وظائفهم هذا ما يسبب الأداء الضعيف وبالنتيجة يكون تقييم رؤسائهم لهم سلبياً عادة ولا يستطيعون الحصول في ترقيات في مساراتهم الوظيفية (Noe, et al., 2008: 324-335).

ب. تراجع انظمة التحفيز الداخلي

في وفق دراسة (Mayasari, 2010) عن المفهوم العام للحوافز وهو الحصول في المكافآت أو الميزات فالتحفيز هو دافع العاملون للقيام بشيء ما لمجرد القيام به، فهو الدافع لأداء العمل بصورة جيدة لمصلحة العمل والمنظمة وهو الذي يحقق الرضا لدى العاملون بسبب ادائهم الجيد وانجازهم ويصبح الهدف الأساس للوظيفة هو النجاح (النفسي) والشعور بالفخر، فالسلم الداخلي هو نوع من الدوافع لدى العاملون، يختلف عن النجاح العمودي في النظام الوظيفي التقليدي، وهو تسلق هرم المنظمة والحصول في المزيد من الأعمال والميزات (Mayasari, 2010: 6- 16).

ج. ادراك الشخص

ان مدى ادراك الشخص لوضعه فيها يعكس صورة واضحة عن مواقفه في عمله فكل شخص يختلف في درجة ادراكه وفقاً لعمره وخبرته وجنسه ودرجة تعليمه ودخله وغيرها الكثير من العوامل (Nicholson, 1993: 136-138)، لذلك فان طريقة ادراك الشخص للمتغيرات والظواهر التنظيمية تعد عاملاً مهماً في تشخيص مساره الوظيفي، ومن ثم عاملاً مؤثراً لوقوع العاملون في الهضبة الوظيفية.

د. العوامل العائلية

إن أحد المحددات التي تعيق تقدم الشخص وتجعله تحت تأثير الهضبة الوظيفية هي الأمور العائلية والشخصية له، فهذه الأوضاع اللا سيما بالشخص تصبح محدداً للتقدم وتكون عائقاً لحركة الشخص عمودياً أو حتى أفقياً، فكما هو معلوم أن العلاقة بين العائلة والعمل لا يمكن فصلهما، وقد أشرت حالات متزايدة لأفراد يعانون من صراع الدور ومن الضغط والإجهاد النفسي في مواقع العمل، وأنهم يرفضون فرص التقدم والترقية لأسباب لا تتعلق بالعمل بحد ذاته بل بحياة الشخص الزوجية والعائلية (Mayasari, 2010: 6-16).

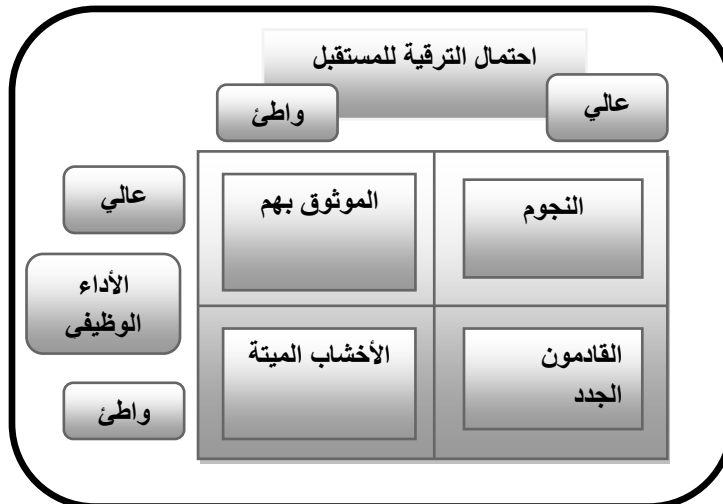
هـ. التأثيرات الشخصية للرواسب الوظيفية

ان عوامل سيطرة الشخص العامة هي عوامل سيطرة داخلية وعوامل سيطرة خارجية، وقد ظهر ان العاملون الذين لديهم مراكز سيطرة خارجية يتأثرون مباشرة بالبيئة التي يعيشون فيها. إذ يعتقدون عادة بأن المنظمة وأنظمتها وسياساتها هي التي تحدد مستقبل موظفيها، وتقدمهم المهني الذي تؤدي فيه إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً (Hall, 1996: 8-16). في هذا يعد الجزء المهم من الهضبة الوظيفية من مسببات البيئة الخارجية وليس فقط من مسببات شخصية.

و. فئات العاملون الذين يواجهون حالة الهضبة الوظيفية

بهدف معرفة العاملون الأكثر تعرضاً لحالات الهضبة الوظيفية في المنظمة جرى تصنيفهم الى أربع فئات استناداً الى (Byars & Rue, 2008: 204) ; (Feldman & Weitz, 1988:73) تمت الاشارة اليهم ضمن فقرة التداخلات الفلسفية لدورة حياة نظريات الهضبة الوظيفية وهم (القادمون، النجوم، الداعمون أو الموثوق بهم، والاعضان الميته)

وكما في الشكل (2):



الشكل (2)

أتمودج الوظائف الادارية

Source: Byars, Lloyd & Rue, Leslie, (2008), Human resource management, ninth edition McGraw- Hill companies, Inc., New York, USA, p.204.

ز. الخيار الشخصي

عندما يكون الشخص في وضع لا يرغب فيه بتحمل أية مسؤولية جديدة فإنه يقع في حالة الهضبة الوظيفية، وتعود أسباب ذلك كما يرى (البوريني، 1999: 37-38) إلى عدم تأهيل الشخص وضعف تدريبه من وجهة نظره لشغل مناصب أعلى، أو عدم شعور الشخص بحاجته الى الانجاز وتحقيق الذات، أو بسبب ردود فعل سلبية تجاه المنظمة نتيجة عدم حصول العاملون في حقوقهم الوظيفية كضعف الأجور، وانعدام الحوافز المادية، وعدم تقدير جهودهم (Noe, et al., 2004: 517). او عدم رغبة العاملون أنفسهم في الترقية (إبراهيم، 2004: 30). او الإحباط لدى هؤلاء العاملون نتيجة عدم حصولهم في ترقيات سابقة كانوا يستحقونها ما يدفعهم الى مواقف سلبية وإلى رفضهم لأي فرص للترقية مستقبلاً (Ongori & Agolla, 2009: 296). او نقص التقدم الوظيفي والذي يدفع العاملون الى التشاؤم في إمكانية الحصول في مستقبل وظيفي جيد، ما يدفعهم الى عدم الاهتمام بالتقدم الوظيفي، أو عدم ثقهم بإمكانية التقدم وهذا يدفعهم الى مواقفهم السلبية (Salami, 2010: 499-500). واخيرا قيم العاملون وحاجاتهم ضعيفة أو مبنية في مفاهيم خاطئة وفقاً لبيئة المنظمة والمفاهيم السائدة فيها (Feldman, et al., 1988: 71-76).

2. اسباب تعود الى المنظمة

لم تكن جل الاسباب التي تؤدي الى الهضبة هي اهداف شخصية او تنظيمية، بقدر ما تتسبب السياسات والاستراتيجيات الخاطئة في التدريب والتوظيف وتوزيع العاملون وتقييم ادائهم عاملا مهما في ظهورها. فكثيرا من السياسات تقود الى انخفاض الفرص الوظيفية للترقية، والنمو في المنظمة والتي تنعكس في وقوع العاملون في هضبات وظيفية وتعود أسباب ذلك الى:

أ. غياب رضا العمل

أشار (Nachbauer, et al, 2002: 716- 720) الى ان مؤشرات الرضا الوظيفي عادة ما تتخفف لدى العاملون عندما تكون مهاراتهم محدودة، كما ان تصميم الأعمال بصورة تعطيه ضعفاً كبيراً في محتواه وفي أهميته يؤدي الى ظهور رتابة في العمل والى انطباع واضح بعدم أهمية هذا العمل وبالنتيجة عدم الرضا الوظيفي وقلة التحفيز وعدم وجود حالات التحدي وكذلك ظواهر سلبية أخرى كالغياب وترك العمل ومشكلات العمل. لذا يتطلب الامر منع حصول حالات عدم الرضا الوظيفي، أو إعادة ابتكار الأعمال وابتكار حالة التحدي لدى شاغليها لإعطائهم الشعور بالانجاز وصنع القرارات وتعطيهم المجال للإبداع والتحفيز عن العاملون الواقعين فيها.

ب. ضعف التوجه الوظيفي في المنظمة

في المنظمة وضع توجهات وظيفية لإبعاد العاملون في حالة الهضبة الوظيفية، ويكون ذلك بوضع استراتيجيات وسياسات توفرها ادارة الموارد البشرية في المنظمة (Kahnweiler, 2006: 24) ومن هذه التوجهات الوظيفية دراسة سلوكهم عن بناء مهارات حديثة تطبق في العمل والاهتمام بالتقييم المستمر كتقييم لقدرات الشخص ولدرجة وعيه، فالتقييم هو عبارة عن تغذية عكسية للعاملين ليتعلموا من اخطائهم وليأخذوا بنظر الاعتبار ملاحظات الآخرين من المشرفين وغيرهم عن ما يؤدونه، فاسلوب الادارة الذاتية يعطي الشخص المجال لزيادة قدراته وامكانياته ومؤهلاته ويحاول في أساسه زيادة معارفه الوظيفية.

ج. ضعف المناخ الابتكاري للمنظمة

إن الدراسات في مستوى المنظمة وأقسامها قد عرضت تأثير المناخ في الابتكار، والابتكار هنا يعني عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة وهذا السلوك في المنظمة كما يرى (Scott, et al., 1994: 588-589) يشمل البحث عن تكنولوجيا أو عمليات أو تقنية أو أفكار أو منتجات جديدة و توليد أفكار ابداعية وترويج وتوصيل الأفكار إلى الآخرين والبحث عن مصادر التمويل لضمان المطلوب لتطبيق الأفكار الجديدة وتطوير خطط وجدول كافية لتطبيق الأفكار الجديدة.

د. البيئة

للمحددات البيئية دور أساسي في تعرض العاملون الى حالات الهضبة الوظيفية، ومن هذه المحددات الوضع الاقتصادي الذي يؤثر بدوره في نمو المنظمات وتقدمها وبالنتيجة زيادة فرص العمل فيها، إلا أن هذه المتغيرات لم تدرس

بصورة كافية لقياس أثرها في العاملون كون العلاقة غير مباشرة بين الأوضاع الاقتصادية والتهذب الوظيفي للأسباب الآتية: (Cable, 1999: 22)، مثال ذلك عدم وجود تخطيط وظيفي في المنظمة وعدم قدرة أو عدم رغبة المنظمة في دفع أجور إضافية أعلى من التي يتقاضاه عاملوها الآن وزيادة المنافسة في الوظائف والمناصب ذا المستوى العالي في منظمات تكون فيها المسارات الوظيفية بطيئة و (Ongori & Agolla, 2009: 296)، (Appelbaum & Finestone, 1994: 12)، وقلة الفرص الوظيفية في المنظمة (Noe, et al., 2004: 517)، وعدم ثقة المنظمة بعاملها أو بعدد منهم إذ لا ترغب الادارات بأعطاء مجال لترقية عاملين لا تؤمن بقدراتهم وقابلياتهم (Clark, 2004: 202)، ولظروف لا سيما تمر بها المنظمة تتعكس باعادة الهندسة فيها، أو إعادة الهيكلة، أو حالات الترشيح المنظمي وغيرها، وزيادة الاستقرار المنظمي والوظيفي (Appelbaum & Santiago, 1997: 13- 14)، وضعف دور المنظمة مع عاملها وانعكاسه بنقص في تنوع المهام (Feldman, et al., 1988: 71- 76)، والبطء في النمو الإقتصادي (Appelbaum & Santiago, 1997: 13- 14)، والزيادة الهائلة في التعليم وفي أعداد العاملون ذوي المؤهلات العالية ما يؤدي الى سرعة وصولهم الى مستويات متقدمة بسرعة، وبالنتيجة الوقوع في هذه الحالة (Appelbaum & Finestone, 1994: 12) (Clark, 2004: 202)، وزيادة تدريب العاملون وحيازتهم في مؤهلات عالية مع بقاء عدد الوظائف التي يعملون فيها، ما يزيد من المنافسة للحصول في مناصب أعلى (Ongori & Agolla, 2009: 296).

أما (Foster, 2004: 34) فبينها بالمناخ المنظمي وصراع الأدوار داخل المنظمة يجعل العاملون في صراع دائم. وهذا سينعكس بمحاولة عدد منهم إعطاء صورة سلبية عن الآخرين أمام الإدارات العليا، ما ينعكس بعدم إعطاء الإدارات الفرص لهؤلاء العاملون للتقدم والنجاح، والاجهاد في العمل وعبء العمل الكبير في العاملون يجعلهم في سياق لتأدية أعمالهم الروتينية دون إمكانية تطوير ذاتهم أو الحصول في مهارات متنوعة ما يجعلهم صالحين لوظائفهم الحالية.

ثالثاً: الآثار السلبية للهضبة الوظيفية

اشارت دراسات كثيرة الى الآثار السلبية للهضبة الوظيفية نوجزها بتصرف كما يأتي: (Cable, 1999: 22-26) (Nicholson, 1994: 180-182) ; (Greenhaus & Callanan, 1992: 255-237) (Tweed, et al., 2004:) (Nachbagauer & Riedle, 2002: 730-733) ; (Mayasari, 2010: 16-19) 652

1- **ضعف الأداء:** أظهرت دراسات (Near, 1985-Veiga, 1981) بأنه لا يوجد تأثير مباشر للهضبة الوظيفية في أداء العاملين، ولكن الكثير من الدلائل تشير إلى أن العاملون الذين يحققون مستويات منخفضة من الأداء هم أكثر تعرضاً لها. وقد ميز (Stoner, 1980) ما بين العاملون الناجحين وغير الناجحين الواقعين تحت تأثير الهضبة الوظيفية، وظهر لديه بأن الناجحين في مواجهتها يكون أداؤهم مرضياً وقام بدعم هذه النظرية، إلا أنه من جانب آخر فإن التهذب لدى عدد من العاملون قد لا يكون سلبياً، بل يمكن أيضاً أن يكون إيجابياً ولا يكون له أية آثار عكسية في أدائهم. (Ettington's, 1998)

2- **ضعف الرضا الوظيفي:** هناك ارتباط عكسي ما بين هضبة الوظيفية والرضا عن العمل فالأدبيات التي درست أثرها في الرضا الوظيفي والرضا عن العمل لدى العاملون ليست حاسمة. فكما رأينا أن عدداً من العاملون راضين عن عملهم ووظائفهم الحالية التي تتناسب مع تطلعاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم، بل يقل رضاهم في حالة نقلهم إلى مناصب أعلى بسبب تغيرات جذرية في اساليب عملهم أو وضعهم العائلي نتيجة ترقيتهم، وتوصل (Nachbagaue & Riedl, 2002: 730-733) إلى أن عدم التخطيط المستقبلي الجيد لوظائف العاملون من قبل المنظمة سوف يؤدي إلى عدم رضاهم، ولن يتميز العاملون في أداء العمل لأنهم غير موجهين أو غير متفقيين مع التخطيط الوظيفي.

3- **ضعف التحفيز:** بسبب عدم دقة نظم التحفيز احيانا كثيرة وجزايفيتها لم يلاحظ وجود دراسات تتوصل أو توصلت إلى وجود علاقة وطيدة بين التحفيز والهضبة الوظيفية، فآثار التحفيز تبقى في مستويات متقاربة سواءً كان الشخص فيها أو لم يكن فيها، وبالنتيجة فالعلاقة عادة ما تكون غير معنوية. فالتحفيز عامل معقد جداً تحديد آثاره وأبعاده بدقة.

4- **ضعف الانتماء المنظمي:** كلما زادت مدة الهضبة زادت الرغبة لدى العاملون بترك العمل إذ يحاول العاملون الواقعين فيها ايجاد عمل بديل سواءً في مجالات عمل مشابهة أو في مستويات أعلى إما داخل المنظمة أو خارجها وتوصل (Veiga, 1981: 567) إلى أن مدة الخدمة تكون اقصر عند العاملون الواقعين فيها، ودعم هذه الاستنتاجات (Lentz, 2004: 314) عندما افاد بأنه عادة ما يتخذون قرارات تتعكس بتغيرات في مواقعهم تجاه العمل والمنظمة وقد يتكون العمل فيها. كما بينت دراسة (Nicholson, 1994, 180-182) نفس النتيجة، وهذا ما توصل اليه (Greenhaus & Callanan, 1992, 255-237) وهو أن وصول العاملون إلى هذه المرحلة ينعكس بعدم قدرتهم في اتخاذ قرارات مهمة تجاه الوظيفة، ما يؤدي بالمحصلة إلى ضعف انتمائهم الوظيفي ولكن مع عدم القدرة في قرار ترك العمل أو استبداله.

5- **الغياب:** ان وصول العاملون الى مستوى الهضبة الوظيفية يجعلهم يتهيرون من روتين الوظيفة لا بل يعتكفون في اماكن بعيدة عن مكان العمل، ولعل اللجوء الى طلب الاجازات والعطل والسفر بمهام شخصية.

6- **توجهات الشخص في حياته:** هنالك افق لدراسات قليلة تناولت وجود توجهات للشخص في الحياة، وربطها مع حالات الهضبة الوظيفية، فمن الطبيعي ان تكون للشخص توجهات حياتية تخلق لديه استقراراً نفسياً ودعماً معنوياً نتيجة تحقيقه لذاته وحصوله في ما خطط له في الماضي، إلا أن الشخص قد يواجه مشكلة ومن ثم فان أحلامه لا تحقق وتوجهاته أو مساراته التي خطط لها تصبح بعيدة المنال وتتعكس سلباً في حالته النفسية.

7- **حالة الاكتئاب والإجهاد:** وهي مشكلة تواجهها المنظمة والعاملون فيها، فالمنظمات تدرك التهديدات الناتجة عن الاجهاد الزائد الذي يتعرض له العاملون الذين يواجهون مستويات عالية من الاجهاد في مكان العمل ويظهرون صحة بدنية ضعيفة، ويعانون من اكتئاب وعدم رضا وظيفي فضلاً عن انخفاض انتاجيتهم وارتفاع ملحوظ في معدلات غيابهم وزيادة معدلات دوران العمل الوظيفي.

8- **رفض الاندماج بالعمل:** عند شعور العاملون بالقيود التي تحول من دون تقدمهم وحصولهم في مناصب أعلى وفرص عمل أفضل نتيجة وقوعهم فيها فأنهم يتحولون الى أفراد يشعرون بالغربة في المنظمة ولا يكونون مندمجين فيها بالكامل في عملهم وبالنتيجة لن يسهموا بالكامل بتأدية اعمالهم بشكل جيد ولن يتوقعوا باتخاذ ما يساعد في تطوير ادائهم لأعمالهم ويضعف اهتماماتهم بتحقيق أفضل النتائج لمنظمتهم نتيجة احساسهم ان مستقبلهم الوظيفي غير واضح.

9. **ضعف الالتزام الوظيفي:** عندما يسعى العاملون الى تحقيق غايات المنظمة يكونون أكثر انتماءً والتزاماً بمنظمتهم التي تهتم من جانبها بإعطائهم ميزاتهم وحقوقهم لكي يرغبون بالبقاء في وظائفهم، ويمكن ان يتميز الالتزام في العمل من خلال الاعتقاد والقبول بأهداف المنظمة وقيمتها والرغبة في بذل جهود كبيرة للمنظمة والرغبة القوية للبقاء لمدة أطول في المنظمة. (Mayasari, 2010: 20)

10. **ضعف الصحة البدنية:** أن العاملون الذين يقعون تحت تأثير الإجهاد والضغط النفسي يدركون انهم سيقعون تحت تأثير الهضبة الوظيفية، وإن مستقبلهم الوظيفي والعمل سيتوقف في مكان ما ويتوقف لديهم التقدم، إلا أننا لا نستطيع الحكم بأن ما يتعرض له العاملون من ضغط نفسي وتوتر هو بسبب نتيجة وقوعهم في الهضبة الوظيفية دون غيرها من الأسباب التي قد تحصل في الوقت نفسه.

رابعاً: ابعاد الانعكاسات النفسية للهضبة الوظيفية

مهما اختلف الباحثين في وصف الانعكاسات النفسية للهضبة الوظيفية فإن (Savery) قد حدد مكان هذه

الانعكاسات أو أبعادها فيما يأتي: (Koys & Decotis, 1991: 226) ; (Savery, 2007: 48-49)

1. **العمر:** أشار (Stassen, 2008: 594) أن العاملون الأكبر عمرا هم أكثر حساسية للعمل، لذا يتعين في العاملون ان يضمّنوا بأن العاملون الأكبر عمرا الذين لديهم مركزية عالية في العمل ولديهم تعلم لفاعلية الذات حصولهم في وظائف صعبة ومطلوبة من شأنها ان تعزز تعلم مهارات جديدة. ومع تقدم الموارد البشرية في العمر تظهر المشاكل الوظيفية التي يواجهها العاملون الأكبر عمرا بوصفها أحد التحديات الرئيسة في المنظمة (Van der et al., 2008: 85) ; (Saveby & Luks, 1998: 193). ومن بين المشاكل الرئيسة التي اصبحت تشكل احد مصادر القلق الكبيرة هي هضبة العمل. فالعاملون الكبار هم الاكثر احتمالا في ان يعانون من الهضبة الوظيفية من العاملون الاصغر عمرا (Ettington, 1998: 74). وفي اطار العمر هناك عوامل شخصية مرتبطة بالهضبة الوظيفية يمكن عداها ابعادا فرعية للعمر هي: (Koys & Decotis, 1991: 76)

أ. **مركزية العمل:** يشير مصطلح مركزية العمل الى الأهمية الشاملة للعمل في حياة الشخص ويمثل مجموعة مستقرة نوعا ما من المعتقدات (Paullay et al., 1994: 621). ان مركزية العمل قد تكون مرتبطة بشكل خاص بالعاملون الأكبر عمرا. كما وجد (Mannheim & Dubin, 1986) بأن العاملون الذين لديهم مركزية عمل عالية كانوا اكثر احتمالا في انخراطهم في التدريب الذي يخص العمل من اولئك الذين لديهم مركزية عمل واطئة. وأشار (Mannheim et al., 1997) بأن العاملون الذين لديهم مركزية عمل عالية يوظفوا المزيد من الجهد في تعزيز فرص عمل مستقبلية.

ب. **الفاعلية الذاتية للتعلم:** تشير الفاعلية الذاتية للتعلم الى ايمان الشخص بقابليته الشخصية في التعلم وتطوير مهارات جديدة (Fletcher et al., 1992:) ; (Maurer, 2001:) . واقترح (Fletcher et al., 1992:) بأن العاملون فوق عمر ال(50) عاما الذين يمتلكون فاعلية ذاتية للتعلم يستمرون في توقع امكانية ايجابية لنموهم المهني. وجد هؤلاء الباحثون بأن العاملون الذين لديهم فاعلية ذاتية اعلى لديهم تصورات اكثر ايجابية عن امكانية الوظيفة ومواقف اكثر ايجابية تجاه عملهم من اولئك الذين لديهم مستويات اوطأ من فاعلية الذاتية للتعلم.

ج. الدعم الملموس للمنظمة: يعكس الدعم الملموس للمنظمة المعتقدات العامة للأشخاص بأن منظمتهم تقيم إسهاماتهم، وان لها التزاما تجاههم وتعتني برفاهيتهم (Eisenberger et al.,1986). يعتمد الدعم الذي تقدمه المنظمة في نظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل. ان العاملون الذي يتلمسون الدعم من منظمتهم هم الاكثر التزاما وتعاطفا تجاه منظمتهم ولديهم التزام متبادل مع المنظمة بطريقة ايجابية (Allen et al 2003).

د. بيئة العمل الداعمة: ينصب الاهتمام في دراسة جوانب بيئة العمل الداعمة التي تنقل او تشير الى العاملون الاكبر عمرا بأنهم ذا قيمة ويحظون بالاحترام من قبل المنظمة ومن قبل المشرفين عليهم وأعضاء مجموعة العمل التي يعملون معها. الموضوع السائد في الدراسات عن الموارد البشرية المتقدمة في العمر هو أهمية احساس الشخص الكبير بالعمر بقيمته واحترامه من قبل الاخرين. وفي الاستبيان الوطني التي اجرته (AARP, 2000:15) وجدوا بأن 90% من المستجيبين للاستبيان ارادوا احتراماً من قبل زملائهم في العمل و 84% منهم ارادوا احتراماً من المشرفين عليهم. وقال كل من (McEvoy & Blahna,2001:280) بأن ضعف الاحترام من الادارة ومن الزملاء في العمل قد جرى تحديده من قبل العاملون الأكبر عمرا في انه احد اقل الجوانب المرضية للعمل والسبب الأهم في عدم انخراط او اشتراك العاملون الأكبر عمرا.

هـ. الاحترام الذي تبديه المنظمة للعاملين: من بين الطرائق التي تستطيع المنظمة ان تُظهر احترامها للعاملين الاكبر عمرا هي تطبيق سياسات وممارسات للموارد البشرية تهدف الى معالجة احتياجات وخيارات العاملون كبار العمر، ومن بين احدى الوسائل هو توفير فرصة للعاملين الأكبر عمرا في الدخول في نشاطات التدريب والتطوير التي من خلالها تقوم المنظمة في اصال القيمة التي تظهرها وتضعها في العاملون الأكبر عمرا (Patrickson & Hartmann, 1995: 35) و (Stein et al., 2000: 62)

و. الاحترام الملموس من المشرف المباشر ومجموعة العمل: وفقا لنموذج قيمة المجموعة او النموذج النسبي، فان معاملة الشخص باحترام وكرامة يولد احساسا بالاندماج او الانتماء بالنسبة للمجموعة، وكذلك احساس بالاهمية (Tyler & Blader, 2003: 61). وعليه فان كيفية تصرف المشرف وأعضاء مجموعة العمل تجاه العاملون ينقل فكرة الى اي مدى يشعر الشخص بالقيمة والاحترام من قبل مشرفيه وأعضاء مجموعة العمل التي يعملون فيها (Cropanzano et al., 2002: 320).

2. إدراك المنصب: يبدو إن العاملون في المجموعة المهضبة في علم بأنهم وصلوا سقف وظيفتهم، مقارنة بالعاملون غير المهضبين. ان هذه النتيجة تشير الى ان العاملون قد يكونون حساسين جدا تجاه نظرة المنظمة لهم عن قابليتهم للترقية. ولم يبدو ان ادراك احتمالية عدم ترقيتهم في المستقبل امرا يثير قلقهم.

3. الترقية: كان للعامل المهضب رغبة أوطأ للترقية من رغبة الشخص غير المهضب بوصفها مصدرا للتحفيز. لذلك يمكن ان تستخدم ويتأثير جيد كحافز للعاملين غير المهضبين، لذلك يفترض ان يعتقدوا بأن أترقيهم لم تكن أولوية عليا داخل المنظمة. ومرة أخرى فان هذه النتيجة تشير إلى إن عدم الحصول في ترقية ليس مشكله رئيسة للعاملين المهضبين، وإلا لكانوا قد قدموا استقالتهم أو لم يكونوا في علم بالأهمية الهيكلية للترقية. و عوضاً عن ذلك، يبدو أنهم كانوا في علم بالوضع وكانوا سعداء في أن يتعايشون معه.

4. التطوير الوظيفي: هو عملية تحقيق أهداف لا سيما بالموظف او المنظمة، بما في ذلك تقديم معلومات الى العاملون ومساعدتهم في تحديد فرص التقدم، وتعزيز الرضا عن العمل، وتحسين إنتاجية الشخص (Pernes & 1996), والآن ينبغي البحث في اسباب الحاجة الى جعل الهيكل التنظيمية الهرمية هيكلية مسطحة قصيرة وما هو تأثيرها في تطور عمل العاملون.

5. ساعات العمل: إن الوقت المرن يتيح للعاملين وضع مواعيدهم الزمنية الخاصة بهم ضمن المحددات التي تضعها الإدارة. فمثلا، يمكن للعاملين تعديل وضبط بداية ونهاية دوامهم، ولكن عليهم أن يكون في موقع العمل خلال مدة ذروة العمل الذي تحدده الإدارة. (Kirk et al., 2000: 208). ونستنتج إن العاملون الذين وقفوا عند هضبتهم الأخيرة كانوا يفضلون ساعات عمل اقصر، ويرغبون في الحفاظ في اقل ما يمكن من الاتصال بالمنظمة ويحصلون في رضاهم خارج عملهم.

6. الرضا الوظيفي: أن مستوى الرضا الوظيفي بين العاملون المهضبين وغير المهضبين مختلف معنويا. ويبدو إن الرضا الوظيفي الذي هو مفهوم متعدد الأوجه يعني أشياء متعددة لأشخاص متعددين، أي إن الترقية ليست عنصرا ضروريا من عناصر الرضا الوظيفي للعاملين كافة. فربما تجد العاملون الذين لم يصلوا الى مراحل متقدمة في الوظيفة يرضون بعوامل تختلف عن تلك التي تتسبب برضا كبار العمر، وغالبا ماتكون الحوافز المادية مؤشرا لمن هم اقل في الخدمة الوظيفية قياسا بأولئك الكبار الذين يعد الرضا لديهم حساسا ويستند الى عوامل اعتبارية.

7. كمية العمل ونوعيته: اشارت دراسة (Savery, 2007: 49) الى مشكلة خطيرة هي أن العاملون الذين وصلوا الى هضبتهم الأخيرة كانوا يشعرون إلى حد كبير بأنهم كانوا يعملون أعمالاً إضافية مقارنة بزملائهم الذين لم يصل والى هضبتهم الأخيرة، وإن الوظيفة نفسها كانت مملة. وأنهم كانوا يعتقدون بأنهم واجهوا في الغالب متطلبات عملاً إضافياً أكثر من زملائهم غير المهضبين. إن هذه المصاعب كان يمكن أن تتفاقم بادراك هذه المجموعة بأنهم يقومون بعمل روتيني وممل.

8. الأمن الوظيفي: إن هذا قد يكون مرتبطاً بتقدم العمر لقد أظهرت دراسة أخرى (Savery, 2007: 48) بأنه مع تقدم العمر يشعر الشخص بأنه أقل حركة وأقل جاذبية في سوق العمل، ومن ثم أكثر قلقاً عن أمنه الوظيفي ولذلك فإن في المنظمة أن تدرك بأن عليها أن تقدم حوافر أخرى بدلاً من الترقية لإبعاد العاملون ذوي القيمة والذين يشعرون بأنهم مهضبون من الإحساس بعدم الرضا ومن قلقهم عن أمنهم الوظيفي.

9. اعتلال الصحة الجسدية والنفسية: أظهرت دراسة كل من (Savery, 2007: 49) ; Talbort, 2011: (Gunz & 1613) بأن العاملون المهضبين كانوا أقل تمتعاً بالصحة من زملائهم غير المهضبين. ولا سيما إنهم اتفقوا في أنهم "يعانون من ضيق في التنفس" وإنهم يشعرون "بالتوتر والملل والعصبية" وأن "لديهم قلق وظيفي يرهقهم جسدياً" ويجعلهم مرضى جسدياً إن هذه الأعراض المرتبطة بالتوتر يمكن أن تتبع من الإحساس بضغط العمل وعدم الأمن الوظيفي المذكور سابقاً. إن هذه الاستنتاجات مهمة ، إذ إن أي عامل يرى وظيفته مصدر قلق واعتلال للصحة، فإن المنظمة ستفقد الإنتاجية من خلال الزيادة في حالات التغيب وفقدان الحافز والزيادة في التقاعد.

المبحث الثالث : تحليل فرضيات البحث

جرى اختبار الفرضية الرئيسية في المستوى الكلي، وجرى اعتماد معامل (Chi-Square) بوصفه احصاء اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)، وكانت نتائج اختبار الفرضية كما يأتي:

الجدول (2)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) للانعكاسات النفسية

العينة	180
--------	-----

الوسيط	3.3214
كاي سكوير Chi-Square	17.253
درجة الحرية	2
مستوى المعنوية	0.000

تشير معطيات الجدول (2) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0100) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو صفر، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وهذا يعد نتيجة منطقية لاختلاف الضغوط والتحديات التي تفرزها الهضبة الوظيفية لاسيما ازاء العاملين ذاتو المرتبات المنخفضة اذ ان الانعكاسات النفسية للهضبة تتباين بحسب طبيعة المهنة والموقع الوظيفي والمكانة الاجتماعية. وهذا يجيب عن الجزء الثاني من مشكلة البحث. ولا بد من اختبار معنوية هذا التباين بين كل منظمين في حده وذلك من خلال اختبار مانتن وتتي (Mann-Whitney U)، اذ سيجري اختبار التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير الانعكاسات النفسية للهضبة في المستوى الكلي، وكما يأتي:

الجدول (3)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

الانعكاسات النفسية لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	374.000
Wilcoxon W	839.000
Z	-1.125
Asymp. Sig.(2 - tailed)	0.261

الجدول (5)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

الانعكاسات النفسية لعينة التعليم العالي والصحة

الجدول (4)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

الانعكاسات النفسية لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	347.500
Wilcoxon W	812.500
Z	-1.517
Asymp. Sig.(2 - tailed)	0.129

Mann-Whitney U	440.000
Wilcoxon W	905.000
Z	-0.148
Asymp.Sig.(2 – tailed)	0.882

يتبين من خلال معطيات الجداول (3) و (4) و (5) عدم وجود تباين في ادراك عينة البلديات وعينة التعليم العالي، وعينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة، وهو يشير الى عدم وجود ادراك مختلف للعينات ازاء ادراك الانعكاسات النفسية للهضبة وهو مبرر قوي للاستنتاج بأن الفهم للانعكاسات النفسية هو ذا الفهم بين العينات من إذ المفهوم أو الانعكاسات.

اما في المستوى الفرعي للانعكاسات النفسية فقد كانت نتائج اختبار الفرضيات كما يأتي:

أ.الفرضية الفرعية الاولى:

[يوجد تباين ذا دلالة معنوية للعمر (مركزية العمل) في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)]،

وبعد اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (6)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) للعمر (مركزية العمل)

180	العينة
4.0000	الوسيط
22.878	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.000	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (6) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0100) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.000)، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. يعد التباين هنا امرا حتميا اذ ان العاملون في المهن الطبية اكثر حرية في التصرف ازاء تحديات المهنة من العاملون في البلديات وكذلك الحال في التعليم العالي اذ ان بعض المهن تحتاج الى استقلالية كأساتذة الجامعات والأطباء الاختصاص بما يجعل المركزية امرا ثانويا في التعامل معهم. ومن خلال اختبار مان وتتي (Mann-Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير العمر (مركزية العمل)، وكما يأتي:

الجدول (7)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير العمر

(مركزية العمل) لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	312.000
Wilcoxon W	777.000
Z	-2.072
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.038

الجدول (8)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير العمر

(مركزية العمل) لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	248.000
Wilcoxon W	749.000
Z	-2.486
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.013

الجدول (9)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير العمر

(مركزية العمل) لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	442.000
Wilcoxon W	907.000
Z	-0.122

Asymp.Sig.(2 – tailed)

0.903

يتبين من خلال معطيات الجداول (7) و (8) و (9) هناك تباين في ادراك عينة البلديات وعينة التعليم العالي اذ ومن خلال معامل (Z) يتبين مستوى المعنوية كان (0.038) وهو يشير الى مستوى ثقة (0.962)، اما في مستوى عينة البلديات والصحة ومن خلال معامل (Z) يتبين مستوى المعنوية كان (0.013) وهو يشير الى مستوى ثقة (0.987)، وهذا يعني وجود تباين بين ادراك العينتين الى مركزية العمل، اما في مستوى عينة التعليم العالي والصحة يتبين مستوى المعنوية كان (0.903) وهذا يعني عدم وجود تباين بين ادراك العينتين ازاء ادراك مركزية العمل اذ ان موضوع مركزية العمل هو انعكاس لطبيعة مماثلة للوظيفة في العينتين اللتين قد تخضعان الى ظروف مماثلة ازاء هذا المتغير.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

لوجود تباين ذا دلالة معنوية للعمر (الفاعلية الذاتية) في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)، وبعد اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (10)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) للعمر (الفاعلية الذاتية)

180	العينة
4.2500	الوسيط
14.933	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.001	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (10) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0100) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.001) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.001)، وان حدود الثقة هو (0.999) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. اذ ان ذلك يفسر بأن الفاعلية الذاتية تتبع تحديات المهنة والاندفاع وما يحصل عليه العاملون من اعتراف بأدوارهم ورفع دافعيتهم من خلال انظمة التحفيز المختلفة، فالفاعلية الذاتية تنخفض لدى الوزارات والمنظمات التي لاتهتم بالمناخ النفسي والتنظيمي ولاتعير اهمية لصحة العاملون. ولا بد من اختبار

معنوية هذا التباين بين كل منظمين في حده وذلك من خلال اختبار مان وتي (Mann-Whitney U)، اذ سيجري اختبار التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير العمر (الفاعلية الذاتية للتعلم)، وكما يأتي:

الجدول (11)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

الفاعلية الذاتية لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	263.000
Wilcoxon W	728.000
Z	-2.857
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.004

الجدول (12)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

الفاعلية الذاتية لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	291.500
Wilcoxon W	756.500
Z	-2.418
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.016

الجدول (13)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

الفاعلية الذاتية لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	399.500
Wilcoxon W	864.500
Z	-0.782
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.434

يتبين من خلال معطيات الجداول (11) و (12) و (13) هناك تباين في ادراك عينة البلديات وعينة التعليم العالي اذ ومن خلال معامل (Z) يتبين مستوى المعنوية كان (0.004) وهو يشير الى مستوى ثقة (0.996)، اما في مستوى عينة البلديات والصحة ومن خلال معامل (Z) يتبين مستوى المعنوية كان (0.016) وهو يشير الى الى مستوى ثقة (0.984)، وهذا يعني وجود تباين بين ادراك العينتين الى الفاعلية الذاتية للتعلم ما يعني ان العينتين تدركان الفاعلية الذاتية بشكل مغاير

وان مسببات الفاعلية مختلفة بين العاملين للعينتين، اما في مستوى عينة التعليم العالي والصحة يتبين مستوى المعنوية كان (0.434) وهذا يعني عدم وجود تباين بين ادراك العينتين ازاء ادراك الفاعلية الذاتية للتعلم وانها تتسبب لعوامل متماثلة.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تباين ذا دلالة معنوية للعمر (الدعم الملموس للمنظمة) في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)]]، وبعد اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (14)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) للعمر (الدعم الملموس للمنظمة)

180	العينة
3.5000	الوسيط
3.462	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.177	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (14) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اقل من القيمة الجدولية البالغة (7.378) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.177) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.177)، وان حدود الثقة هو (0.823) وهذا يقود الى رفض الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها: [لا يوجد تباين ذا دلالة معنوية للعمر (الدعم الملموس للمنظمة) في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)]. اذ تنظر العينات الثلاث نظرة واحدة ازاء الدعم الملموس وهذا قد يكون بسبب انظمة الحوافز المركزية والمحكومة بحدود الصلاحيات. ولا بد من اختبار معنوية هذا التباين من خلال اختبار مان وتتي (Mann-Whitney U)، بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير العمر (الدعم الملموس)، وكما يأتي:

الجدول (15)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير العمر

(الدعم الملموس) لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	405.500
Wilcoxon W	870.500
Z	-0.675
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.500

الجدول (16)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

العمر (الدعم الملموس) لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	372.000
Wilcoxon W	837.000
Z	-1.180
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.238

الجدول (17)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير العمر

(الدعم الملموس) لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	332.000
Wilcoxon W	797.000
Z	-1.778
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.075

يتبين من خلال معطيات الجداول (15) و (16) و (17) عدم وجود فهم مختلف بين عينة البلديات وعينة التعليم

العالي وعينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة اذ يتبين ان ادراك العينات ازاء الدعم الملموس هو واحد ولا تقدم

الجهات التي تعمل فيها العينات الثلاث دعما مغايرا للعاملين.

د. الفرضية الفرعية الرابعة:

ليوجد تباين ذا دلالة معنوية للعمر (بيئة العمل الداعمة) في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي،

الصحة)]، وبعد اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (18)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) للعمر (بيئة العمل الداعمة)

180	العينة
3.6667	الوسيط
62.679	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.000	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (18) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0100) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.000)، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. ان التباين الحاصل في بيئة العمل الداعمة قد يتبع المكانة الاجتماعية للمهنة او لأهميتها او للاهتمام بها من قبل الدولة فبيئة العمل غالبا ما تكون في البلديات غير داعمة ولما يعانيه العاملون من انخفاض في المرتبات والحوافز والرعاية قياسا بالتعليم العالي والمهن الصحية. ولابد من اختبار معنوية هذا التباين من خلال اختبار مان وتي (Mann-Whitney U)، بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير العمر (بيئة العمل الداعمة)، وكما يأتي:

الجدول (20)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير العمر

(بيئة العمل الداعمة) لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	402.500
Wilcoxon W	867.500
Z	-0.715
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.475

الجدول (19)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير العمر

(بيئة العمل الداعمة) لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	276.500
Wilcoxon W	741.500
Z	-2.607
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.009

الجدول (21)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير العمر

بيئة العمل الداعمة لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	323.500
Wilcoxon W	788.500
Z	-1.912
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.056

يتبين من خلال معطيات الجداول (19) و (20) و (21) هناك تباين في ادراك عينة البلديات وعينة التعليم العالي اذ ومن خلال معامل (Z) يتبين مستوى المعنوية كان (0.009) وهو يشير الى مستوى ثقة (0.991)، اما في مستوى عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة يتبين عدم وجود تباين بين ادراك العينتين ازاء بيئة العمل الداعمة وهو مبرر لعدم وجود دعم مختلف من إذ المفهوم والواقع الذي تشهده العينتين.

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة:

لوجود تباين ذا دلالة معنوية للعمر (احترام المنظمة للعاملين) في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)، وبعد اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (22)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) للعمر (احترام المنظمة للعاملين)

180	العينة
3.2500	الوسيط
0.194	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.908	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (22) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اقل من القيمة الجدولية البالغة (9.210) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.908) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.908)، وان حدود الثقة هو (0.092) وهذا يقود الى رفض الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها: لا يوجد تباين ذا دلالة معنوية للعمر (احترام المنظمة للعاملين) في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة). ان عدم وجود تباين في النظرة لاحترام المنظمة للعاملين قد يكون ناشئ بسبب مركزية القوانين والتعليمات المركزية في المنظمات الحكومية. ولا بد من اختبار معنوية هذا التباين من خلال اختبار مان وتي (Mann-Whitney U)، بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير العمر (احترام المنظمة للعاملين)، وكما يأتي:

الجدول (23)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير العمر

(احترام المنظمة للعاملين) لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	336.500
Wilcoxon W	801.500
Z	-1.694
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.090

الجدول (24)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير العمر

(احترام المنظمة للعاملين) لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	354.000
Wilcoxon W	819.000
Z	-1.435
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.151

الجدول (25)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير العمر

(احترام المنظمة للعاملين) لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	430.000
Wilcoxon W	895.000
Z	-0.301

Asymp.Sig.(2 – tailed)

0.763

يتبين من الجداول (23) و (24) و (25) عدم وجود رؤية مغايرة اخرى بين عينة البلديات وعينة التعليم العالي، وعينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة ازاء احترام المنظمة للعاملين لعدم وجود تباين في ادراك الادارات المختلفة لموضوع احترام المنظمة للعاملين.

و. الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد تباين ذا دلالة معنوية للعمر (احترام المشرف وجماعة العمل) في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)، وبعد اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (26)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) للعمر (احترام المشرف وجماعة العمل)

180	العينة
4.0000	الوسيط
1.324	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.516	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (26) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اقل من القيمة الجدولية البالغة (7.378) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.516) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.516)، وان حدود الثقة هو (0.484) وهذا يقود الى رفض الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها: لا يوجد تباين ذا دلالة معنوية للعمر (احترام المشرف وجماعة العمل) في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة). ان عدم وجود تباين بين العينات الثلاث يشير الى ان البيئة الوظيفية محكومة بنمط من التعامل المتشابه ففي الوقت الذي ينبغي ان يكون مستوى احترام المشرف وجماعة العمل متباين بين مهن مختلفة كالتعليم العالي والصحة والبلديات نجد ان النتائج كانت خلاف ذلك اذ يعاني العاملون في المنظمات الثلاث من ذا المعاناة جراء التعامل من قبل المشرف وجماعة العمل وسيادة روح التعامل الوظيفي ونظم السيطرة والمراقبة والبعد عن الحرية والاستقلالية. ولابد من اختبار معنوية هذا التباين من خلال اختبار مان وتني (Mann-

(Whitney U)، بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير العمر (احترام المشرف وجماعة العمل)، وكما يأتي:

الجدول (27)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير العمر

(احترام المشرف وجماعة العمل) لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	344.000
Wilcoxon W	809.000
Z	-1.622
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.105

الجدول (29)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير العمر

(احترام المشرف وجماعة العمل)لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	373.000
Wilcoxon W	838.000
Z	-1.172
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.241

يتبين من خلال معطيات الجداول (27) و (28) و (29) عدم وجود تباين في ادراك العينات الثلاث لمتغير احترام

المشرف وجماعة العمل للعاملين، وان هذا الاحترام هو متماثل في درجته بين العينات ولا يوجد اختلاف يذكر بما يشير الى

نمطية متماثلة في التعامل وإدارة العلاقات بين العاملون.

ز. الفرضية الفرعية السابعة:

(يوجد تباين ذا دلالة معنوية لأدراك المنصب في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)، وبعد

اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (30)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) لأدراك المنصب

180	العينة
2.6667	الوسيط
1.285	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.526	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (30) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اقل من القيمة الجدولية البالغة (7.378) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.526) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.526)، وان حدود الثقة هو (0.474) وهذا يقود الى رفض الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا تباين ذا دلالة معنوية لأدراك المنصب في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة). تباينت العينات لأدراك المنصب بين العينات ولعل ذلك راجع الى نظرة العينات المتباينة ازاء المنصب وفقاً لارتفاع وانخفاض مؤهلاتهما إذ أن ملاكات التعليم العالي تنفق الى المنصب بسبب مؤهلاتها في الوقت الذي قد لا يفكر العاملون في البلديات بالمنصب بسبب عدم امتلاكهم المؤهلات العالية وهكذا الحال بالنسبة لعينة الصحة التي تتأرجح بين ذاتو المؤهلات العالية والمتوسطة. ومن خلال اختبار مان وتني (Mann-Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير ادراك المنصب، وكما يأتي:

الجدول (32)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

ادراك المنصب لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	396.500
----------------	---------

الجدول (31)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير ادراك

المنصب لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	357.500
----------------	---------

Wilcoxon W	861.500
Z	-0.806
Asymp.Sig.(2 – tailed)	0.420

Wilcoxon W	822.500
Z	-1.400
Asymp.Sig.(2 – tailed)	0.161

الجدول (33)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير ادراك

المنصب لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U		419.500
Wilcoxon W		884.500
Z		-0.465
Asymp.Sig.(2 – tailed)		0.642

يتبين من خلال معطيات الجداول (31) و (32) و (33) عدم وجود فهم مختلف لإدراك المنصب بين عينة البلديات وعينة التعليم العالي، وعينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة، وهذا يعني عدم وجود تباين في عوامل وظيفية تمنح الفرص للعاملين للحصول في فرص اشغال المناصب بشكل مغاير بين عينة وأخرى.

ح. الفرضية الفرعية الثامنة:

(يوجد تباين ذا دلالة معنوية للترقية في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)، وبعد اختبار

البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (34)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) الترقية

180	العينة
2.6667	الوسيط
18.347	كاي سكوير Chi-Square

2	درجة الحرية
0.000	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (34) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0100) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.000)، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. اذ ان الانعكاسات النفسية هي ذاتها غير متباينة بين العينات ازاء الترقية التي قد تتساوى في مضمونها والمردود المادي والاعتباري لها بين العينات. ومن خلال اختبار مان وتتي (Mann-Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي ومن ثم عينة البلديات والصحة وعينة التعليم العالي والصحة لمتغير الترقية، وكما يأتي:

الجدول (35)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

الترقية لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	369.000
Wilcoxon W	834.000
Z	-1.216
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.224

الجدول (36)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

الترقية لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	38 0.000
Wilcoxon W	845.000
Z	-1.053
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.292

الجدول (37)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

الترقية لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	431.500
Wilcoxon W	896.500

Z	-0.279
Asymp.Sig.(2 – tailed)	0.780

يتبين من خلال معطيات الجداول (35) و (36) و (37) عدم وجود تباين بين العينات الثلاث لفهم متغير الترقية كونها تخضع لقانون خدمة مدنية موحد يوجب التماثل في الرؤية والتصرف حيال ترقيات العاملون.

ط. الفرضية الفرعية التاسعة:

(يوجد تباين ذا دلالة معنوية التطوير الوظيفي في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)، وبعد

اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (38)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) التطوير الوظيفي

180	العينة
3.3333	الوسيط
2.133	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.344	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (38) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اقل من القيمة الجدولية البالغة (7.378) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.344) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.344)، وان حدود الثقة هو (0.656) وهذا يقود الى رفض الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا يوجد ذا دلالة معنوية التطوير الوظيفي في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم، الصحة). تشعر العينات الثلاث بذات الشعور ولا توجد تباينات في ادراكها ازاء عملية التطوير الوظيفي التي يحكمها روتين العمل والرتابة. ومن خلال اختبار مان وتني (Mann-Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي، ومن ثم عينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة، لمتغير التطوير الوظيفي، وكما يأتي:

الجدول (39)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير التطوير

الوظيفي لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	438.000
Wilcoxon W	903.000
Z	-0.180
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.857

الجدول (40)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

التطوير الوظيفي لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	422.500
Wilcoxon W	887.500
Z	-0.411
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.681

الجدول (41)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

التطوير الوظيفي لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	414.000
Wilcoxon W	879.000
Z	-0.539
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.590

يتبين من خلال معطيات الجداول (39) و (40) و (41) عدم وجود رؤية اخرى بين عينة البلديات وعينة التعليم

العالي، وعينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة، ازاء متغير التطوير الوظيفي اذ يبدو سيادة نفس اساليب

التدريب والتطوير مع اختلاف العينات من إذ المواقع الوظيفية والمهنية.

ي. الفرضية الفرعية العاشرة:

(يوجد تباين ذا دلالة معنوية لساعات العمل في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)، ويعد

اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (42)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) لساعات العمل

180	العينة
3.0000	الوسيط
0.635	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.728	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (42) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اقل من القيمة الجدولية البالغة (4.605) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.728) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.728)، وان حدود الثقة هو (0.272) وهذا يقود الى رفض الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها (لا تباين ذا دلالة معنوية لساعات العمل في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة). ان سبب عدم وجود تباين ازاء ساعات العمل يعود الى مركزية الدولة وتوقيتاتها في ساعات العمل كونها تتبع انظمة وظيفية نمطية موحدة. ومن خلال اختبار مان وتي (Mann-Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي، ومن ثم عينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة، لمتغير ساعات العمل، وكما يأتي:

الجدول (44)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

ساعات العمل لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	424.500
Wilcoxon W	889.500
Z	-0.382
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.702

الجدول (43)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

ساعات العمل لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	422.000
Wilcoxon W	887.000
Z	-0.422
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.673

الجدول (45)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

ساعات العمل لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	442.000
Wilcoxon W	907.000
Z	-0.121
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.903

يتبين من خلال معطيات الجداول (43) و (44) و (45) عدم وجود تباين أو رؤية اخرى بين عينة البلديات وعينة التعليم العالي، وعينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة، ازاء ساعات العمل وهو مبرر في تأكيد نمطية انتظام ساعات العمل المحكومة بتعليمات وظيفية موحدة.

ك. الفرضية الفرعية احدى عشر:

(يوجد تباين ذا دلالة معنوية للرضا الوظيفي في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)، وبعد

اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (46)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) للرضا الوظيفي

180	العينة
2.0000	الوسيط
4.453	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.108	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (46) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اقل من القيمة الجدولية البالغة

(7.378) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.108) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.108)،

وان حدود الثقة هو (0.902) وهذا يقود الى رفض الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها: (لا يوجد تباين ذا دلالة معنوية للرضا الوظيفي في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة). وهذا يعني لا يوجد تباين في ادراك العاملون في العينات الثلاث ازاء حالة الرضا الوظيفي اذ يعد الراتب خط الشروع بين العاملون فضلا عن مناخ العمل الذي تحكمه نظرة موحدة للخدمة الوظيفية واستحقاقاتها. ومن خلال اختبار مان وتي (Mann- Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي، ومن ثم عينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة، لمتغير الرضا الوظيفي، وكما يأتي:

الجدول (48)

اختبار (Mann- Whitney U) لمتغير

الرضا الوظيفي لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	441.000
Wilcoxon W	906.000
Z	-0.135
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.893

الجدول (47)

اختبار (Mann- Whitney U) لمتغير الرضا

الوظيفي لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	391.000
Wilcoxon W	856.000
Z	-0.886
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.376

الجدول (49)

اختبار (Mann- Whitney U) لمتغير

الرضا الوظيفي لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	381.000
Wilcoxon W	846.000
Z	-1.040
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.298

يتبين من الجداول (47) و (48) و (49) عدم وجود فهم مختلف بين عينة البلديات وعينة التعليم العالي، وعينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة، ازاء الرضا الوظيفي وهذا يشير الى تماثل المناخ التنظيمي وخضوع العينات الى حالة متماثلة من الوضع النفسي والتنظيمي ازاء العاملون بما يخلق حالة متماثلة للرضا بينهم.

ل. الفرضية الفرعية اثني عشر:

(يوجد تباين ذا دلالة معنوية لكمية العمل ونوعيته في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)،

وبعد اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (50)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) كمية العمل ونوعيته

180	العينة
3.3333	الوسيط
13.401	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.001	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (50) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية

البالغة (0.0100) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.001) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو

(0.001)، وان حدود الثقة هو (0.999) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. ان العينات الثلاث تختلف فعلا في طبيعة

اعمالها وهذا ما يجعلها تتباين في ادراك تأثيرات الهضبة الوظيفية في كمية ونوعية العمل المؤدى وما سينبئ به مستقبل

العاملون. ومن خلال اختبار مان وتني (Mann-Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات

والتعليم العالي، ومن ثم عينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة، لمتغير كمية العمل ونوعيته، وكما يأتي:

الجدول (51)

اختبار (Mann- Whitney U) لمتغير كمية

العمل ونوعيته لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	439.000
Wilcoxon W	904.000
Z	-0.164
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.870

الجدول (52)

اختبار (Mann- Whitney U) لمتغير

كمية العمل ونوعيته لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	449.000
Wilcoxon W	914.000
Z	-0.015
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.988

الجدول (53)

اختبار (Mann- Whitney U) لمتغير كمية

العمل ونوعيته لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	449.500
Wilcoxon W	914.500
Z	-0.008
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.994

يتبين من معطيات الجداول (51) و (52) و (53) عدم وجود تباين في ادراك عينة البلديات وعينة التعليم

العالي، وعينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة، ازاء ادراك كمية العمل ونوعيته وهو مؤشر في ان العمل

موصف بقانون وقواعد محددة وان هناك تماثل في الرؤية ازاء كمية العمل وأعباءه.

م. الفرضية الفرعية الثلاث عشر:

(يوجد تباين ذا دلالة معنوية للأمن الوظيفي في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)، وبعد

اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (54)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) الامن الوظيفي

180	العينة
2.2500	الوسيط
1.629	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.443	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (54) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اقل من القيمة الجدولية

البالغة (7.378) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.443) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو

(0.443)، وان حدود الثقة هو (0.557) وهذا يقود الى رفض الفرضية، وقبول الفرضية البديلة التي مفادها: (لا يوجد تباين ذا

دلالة معنوية للأمن الوظيفي في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة). ان سبب عدم التباين وإدراك

العاملون الموحد للأمن الوظيفي هو نتيجة طبيعية لإفرازات الهضبة الوظيفية ازاء تهديدها للأمن الوظيفي وحرمان العاملون من

فرص الترقية او الاستمرار في الخدمة.

ومن خلال اختبار مان وتني (Mann-Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات والتعليم

العالي، ومن ثم عينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة، لمتغير الأمن الوظيفي، وكما يأتي:

الجدول (55)

اختبار (Mann- Whitney U) لمتغير الأمان

الوظيفي لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	415.000
Wilcoxon W	880.000
Z	-0.523
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.601

الجدول (57)

اختبار (Mann- Whitney U) لمتغير الأمان

الوظيفي لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	391.000
Wilcoxon W	856.000
Z	-0.882
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.378

يتبين من خلال معطيات الجداول (55) و (56) و (57) عدم وجود تباين في ادراك العينات الثلاث ازاء الأمان

الوظيفي وان العاملون يواجهون نفس العواقب جراء القوانين الموحدة وانعكاساتها في بقائهم في الوظيفة بشكل يؤمن لهم ولعوائلهم هامش مرضي من الامان.

ن. الفرضية الفرعية الرابعة عشر:

(يوجد تباين ذا دلالة معنوية لاعتلال الصحة الجسدية في مستوى العينات الثلاث (البلديات، التعليم العالي، الصحة)،

وبعد اختبار البيانات كانت النتائج كما يأتي:

الجدول (58)

تحليل التباين في وفق (Kruskal-Wallis Test) لاعتلال الصحة الجسدية

180	العينة
3.3333	الوسيط
75.780	كاي سكوير Chi-Square
2	درجة الحرية
0.000	مستوى المعنوية

تشير معطيات الجدول (58) الى ان قيمة معامل (Chi-Square) المحسوبة كان اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0.0100) وبدرجة حرية (2)، لذا فان مستوى المعنوية البالغ (0.000) يشير الى ان احتمال رفض الفرضية هو (0.000)، وان حدود الثقة هو (100%) وهذا يقود الى عدم رفض الفرضية. وهو سبب منطقي ازاء اعتلال الصحة الجسدية ربما لعاملين، الشخص الاول هو التعامل مع بيئة غير نظيفة وملوثة فيما يخص عينة البلديات والصحة والثاني الاثار النفسية جراء توقف الترقيات والتدرج الطبيعي في سلم الوظيفة. ومن خلال اختبار مان وتتي (Mann-Whitney U)، سيجري اختبار معنوية هذا التباين بين عينة البلديات والتعليم العالي، ومن ثم عينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة، لمتغير اعتلال الصحة الجسدية، وكما يأتي:

الجدول (60)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

اعتلال الصحة الجسدية لعينة البلديات والصحة

Mann-Whitney U	425.500
Wilcoxon W	890.500
Z	-0.366
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.715

الجدول (59)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير

اعتلال الصحة الجسدية لعينة البلديات والتعليم العالي

Mann-Whitney U	410.000
Wilcoxon W	875.000
Z	-0.596
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.551

الجدول (61)

اختبار (Mann-Whitney U) لمتغير اعتلال

الصحة الجسدية لعينة التعليم العالي والصحة

Mann-Whitney U	378.000
Wilcoxon W	843.000
Z	-1.071
Asymp.Sig.(2 - tailed)	0.284

يتبين من خلال معطيات الجداول (59) و (60) و (61) عدم وجود ادراك مغاير بين عينة البلديات وعينة التعليم العالي، وعينة البلديات والصحة، وعينة التعليم العالي والصحة، ازاء اعتلال الصحة الجسدية اذ ان الجميع يتأثرون بشكل واحد من دون اختلاف بين عينة وأخرى لتمائل التأثير بالأسباب المؤدية الى اعتلال الصحة الجسدية.

المبحث الرابع: استنتاجات وتوصيات البحث

اولاً: الاستنتاجات

بعد استخلاص نتائج التحليلات الاحصائية وما اسفرت عنه المشاهدات المباشرة في سجلات الدوائر المعنية وإجاباتهم في استبانة البحث والمقابلات الشخصية يمكن ترشيح الاستنتاجات الآتية:

1. إن العاملون الذين يتوقفون عند مستوى الهضبة يشعرون بعدم الرضا والانزعاج من مهتهم إذ يجدون المنظمة قد تخلت عن تحفيزهم إذا ما نظرنا إلى إن الترقية إلى الأعلى هي شكل مهم من أشكال التحفيز فضلاً عن عدم شمولهم بالتدريب والتطوير والاعناء المهاري، فالتقدم إلى الأعلى يعني مصدراً مهماً للتحفيز وما يترتب عليه من زيادة الراتب والسلطة والمنزلة.
2. تعد الفاعلية الذاتية وإدراك المنصب عاملاً مشتركاً لدى جميع العاملون في مجتمع البحث، بما يعكس معاناة واضحة من جمود القوانين والتعليمات لتغيير واقعهم الوظيفي ازاء حالة الاستعداد لاكتساب المهارات والتعلم بهدف التحرك الأفقي والعمودي في الهيكل التنظيمي للتخلص من تأثيرات الهضبة الوظيفية.

3. لم يشعر العاملون في الصحة بالتهديد للأمن الوظيفي وكما تبين من خلال تحليل اجابات عينة البحث في الاستبانة، والمقابلات الشخصية اذ انهم ذاتو مهنة مطلوبة وان احوالهم في التقاعد قد يوفر لهم فرص اكبر من وجودهم تحت سيطرة القانون، في العكس من عينة البلديات والتعليم التي رأت ان امنها الوظيفي مهدد بالهضبة الوظيفية.

4. ان العاملون بالبلديات والتعليم العالي تحقق لديهم رضا وظيفي كان جلّه بحسب المقابلات من جراء الرواتب والحوافز المرتفعة قياسا بالعاملون في الصحة.

5. تختلف ادراكات العاملون في العينات الثلاث للانعكاسات النفسية للهضبة الوظيفية عليهم، ويبدو ومن خلال المقابلات الشخصية ان لكل مهنة استغزازاتها وتحدياتها للعاملين فالعاملون في حقل البلديات يختلفون في ادراك تأثيرات وانعكاسات الهضبة في فاعليتهم الذاتية والدعم الملموس للمنظمة واحترام المنظمة للعاملين والاحترام الملموس من قبل المشرف وجماعة العمل وإدراك المنصب والترقية وساعات العمل والرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، وهم اكثر كل العينات تأثرا بالانعكاسات النفسية، مقارنة بالتعليم العالي الذي لا ينعكس تأثير الهضبة الوظيفية فيه في الدعم الملموس للمنظمة واحترام المنظمة للعاملين وساعات العمل، بينما جاء بعد اعتلال الصحة الجسدية في قطاع الصحة متأثرا بالهضبة الوظيفية من دون باقي العينات.

6. لا تختلف المنظمات المعنية في (الدعم الملموس للمنظمة، احترام المنظمة للعاملين، احترام المشرف وجماعة العمل، ادراك المنصب، التطوير الوظيفي، ساعات العمل، الرضا الوظيفي، الامن الوظيفي) اذ لا يوجد تباين في ادراك هذه الابعاد ومن ثم لا توجد تحليلات مختلفة ازاء تأثيرات الهضبة الوظيفية.

7. تدرك العينات الثلاث (مركزية العمل، الفاعلية الذاتية، بيئة العمل الداعمة، الترقية، كمية العمل، اعتلال الصحة الجسدية) بشكل مختلف يتأثر بطبيعة العمل والمهام ومن ثم فان هناك فهما مختلف لتأثيرات وانعكاسات الهضبة في هذه المتغيرات باختلاف العينات بما يوحي الى اعتماد معالجات مختلفة.

ثانيا: التوصيات

استنادا الى ما ترشح من استنتاجات يمكن الخروج بالتوصيات الاتية:

1. اقامة ورش عمل تخصصية للملاكات المتقدمة في العمر والتي تقترب من الهضبة (الهيكلة، المهنية، الشخصية) يتدرب فيها العاملون في اساليب الاغناء الوظيفي والنمو المهني وبحسب المؤهلات التي يمتازون بها والتي بإمكانها ان تجنبهم الوقوع تحت تأثيرات الهضبة الوظيفية بأنواعها وذلك من خلال تشجيع امتلاكهم للمسارات المزدوجة لإغناء مساراتهم المهنية.
2. تجنب حالات الاستثناء التي تخل بشغل الملاك والتعيين خارج الصوابط ومراعاة مدخلات الوظيفة من الموارد البشرية استنادا الى شرائح الاعمار السائدة.
3. ان يدرك متخذ القرار خطورة القرارات التي تحرم العاملون من حقوقهم في التدريب والتطوير والابتعاث ولا سيما للأعمار المتقدمة طالما انها ملزمة بالأداء المميز لآخر يوم من عمرها الوظيفي اذ درجت بعض الوزارات في استثناء كبار العمر من دورات التطوير والابتعاث بحساب ان المتبقي من اعمارهم لا يستحق زجهم في مثل هكذا برامج.
4. ان مديرية البلديات تقع امام مسؤولية اعادة النظر في وضع العاملون اذ انها العينة الوحيدة التي انعكست عليها تأثيرات الهضبة الوظيفية لما لشرائح العاملون فيها من خصوصية ولا سيما حملة الشهادات الدنيا الذين يعدون من المهضبين بوقت مبكر وهذا يستوجب رسم استراتيجية جذب واستقطاب تحدد نوع وكم العاملون الذين يدخلون الوظيفة العامة.
5. تفعيل اجراءات المنظمات المعنية بالبحث لتشخيص انعكاسات الصحة النفسية في العاملون ولا سيما كبار العمر منهم واللجوء الى استطلاعات الرأي بين حين وآخر للوقوف في واقعهم النفسي لما له من دور في ادائهم والتزامهم امام مسؤولياتهم.
6. رسم استراتيجية تعويضات لعينة الصحة تتناسب مع الدور المهم الذي تؤديه اذ يشعر العاملون انهم امام تحدي الهضبة وتحدي التعويضات قياسا بشريحة التعليم العالي ومؤسسات الدولة الاخرى.
7. اتخاذ اجراءات وتشريع قوانين لحماية العاملون في عينة الصحة لتأثير الهضبة فيها في اعتلال الصحة الجسدية وذلك مراعاة للوضع الخاص في التعامل مع الامراض والحالات الانسانية التي قد تنعكس بشكل او آخر في نفسية العاملون في هكذا مهن.

8. الزام المنظمات بإعداد شخصي وسلوكي يعكس النظرة للمنصب من انها تصاعديّة الى افقية ممكن ان تكون نفسها بالوظيفة. كما ان المنظمة ملزمة بتامين مكانة العاملون الاعتبارية في ذا الوظيفة من خلال تكلفاته وأدواره التي ترسم له ومن خلال المسؤوليات التي يمكن ان يتفرد بها عن اقرانه او من خلال نظرة الادارة له وان كانت ادوارا ثانوية.

9. تعد بعض القرارات التي تدعو الى التوحيد في بعض الاحيان ذا انعكاسات ضارة في العاملون وفي سبيل المثال لا الحصر قانون التقاعد الموحد اذ تبين ان الانعكاسات النفسية للهضبة الوظيفية ذا تباين حقيقي بين العينات الثلاث وان انعكاساتها تعمل بشكل مختلف بحسب المهن والقطاعات، وهذا يستوجب توجه مختلف في التفكير لسن قوانين مختلفة تراعي خصوصية المهن والشرائح المختلفة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

- 1- ابراهيم، سميرة علي، (2004)، "المسارات التدريبية أداة للتخطيط الوظيفي": دراسة ميدانية لعينة من المراكز التدريبية المتخصصة، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل.
- 2- البوريني، فيصل عبد الرحمن، (1999)، "التوافق بين التخطيط والتطوير الوظيفيين للشخص والمنظمة كأساس لبناء إطار للمسارات الوظيفية": دراسة ميدانية في مصرفي الإسكان والقاهرة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

- 1- AARP (2000), "AARP Survey on Lifelong Learning", AARP, Washington, DC.
- 2- Allen, D.G., Shore, L.M. & Griffith, R.W. (2003), "The Role of Perceived Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Organizational Process", Journal of Management, Vol. 29 No.

- 3- Allen, T.D. & Eby, L.T. (2007), " The Blackwell Handbook of Mentoring A :
Multiple Perspective Approach, Blackwell, Malden, AM.
- 4- Appelbaum, S.H. & Santiago, V. (1997), "Career Development in the Plateaued
Organization", Career Development International, Vol. 2 No. 1.
- 5- Appelbaum, Steven H.& Finestone, Dvorah, (1994), "Revisiting Career
Plateauing:" Same Old Problems–Avant–garde Solutions, Journal of Managerial
Psychology, Vol. 9, No. 5, MCB, University Press.
- 6- Bardwick, J.M. (1988)," The Plateauing Trap: How to Avoid It in Your Career" ...
Your Life, AMACOM, New York, NY.
- 7-Bratton, Carole, Tempest Sue, & Jeffrey, Christine, (2003), "Rethinking
Entrepreneurship Methodology and Definitions of he Entrepreneur", Journal of small
Business and Enterprise Development , Vol.12, No
- 8- Byars, Lloyd I.,& Rue, Leslie w., (2008), "Human Resource Management", ninth
edition .Mc Grew–Hill Companies, Inc., New York, USA.
- 9- Cable, Donald Alfred James, (1999), "Plateau and Transition: Career Dynamics
in a Changing World of Work", A Thesis Presented in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts in Psychology at Massey University, (www.
Donaldcable.co.nz. PDF).
- 10-Clark, James W, (2004), "Marketing Management Implications of Career
Plateauing", Department of Management and Marketing, Southern Arkansas University,

USA.(journal.psych.ac).

11- Cropanzano, R., Prehar, C.A. and Chen, P.Y. (2002), "Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice", Group & Organization Management, Vol. 27 No. 3.

12- Ettington, D.R. (1998), "Successful Career Plateauing", Journal of Vocational Behavior, Vol. 52 No. 1.

13- Feldman, Daniel C., & Weitz, Barton A., (1988), "Career Plateaus Reconsidered", Journal of Management, Vol. 14, No (1), University of Florida (www.bear.warrington.ufl..pdf).

14- Ference, T.P., Stoner, J.A.F.& Warren, E.K. (1977), "Managing the Career Plateau", Academy of Management Review, Vol. 2 No. 4.

15- Foster, Benjamin P., & Shastri, Trimbak & Withane, Sirinimal, (2004), "The Impact Of Mentoring On Career Plateau And Turnover Intentions Of Management Accountants", Journal of Applied Business Research, Vol. 20,4.

16- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A., (1992), "Employee Career Indecision", Journal of Vocational Behavior, Vol 41.

17- Gunz, H., Mayrhofer, W. & Tolbert, P., (2011), "Careers as a Social Political Phenomenon in The Global Economy", Organization Studies, Vol. 32, pp. 1613-1620.

18- Hall, D.T., (1996), "Protean Careers of the 21st Century", Journal of The , Academy of Management Executive Vol(10).

- 19- Jung, Ji-hyun & Tak, Jinkook, (2008), "The Effects of Perceived Career Plateau on Employees": Moderating Effects of Career Motivation and Perceived Supervisor Support with Korean Employees, Journal of Career Development, Vol.35(2).
(www.sagepub.com.pdf).
- 20- Kahnweiler, W.M., (2006), "Sustaining Success in Human Resources: Key Career Self-Management Strategies", Human Resource Planning.
- 21- Karp, H.B., (1989), "Supervising the Plateaued Worker", Supervisory Management, June.
- 22- Lentz, Elizabeth, (2004), "The Link Between the Career Plateau and Mentoring – Addressing the Empirical Gap", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts, University of South Florida
(http://etd.fcla.edu.pdf).
- 23- Mannheim, B., Baruch, Y. & Tal, J. (1997), "Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-tech Personnel", Human Relations, Vol. 50 No. 12, pp. 1537-62.
- 24- Mayasari, lin, (2010), "Managing Career Plateau Professionally Organization Setting", Universities Paramedical Jakarta. (www.iinmayasari.files.managing-career-plateau.pdf).
- 25- McEvoy, G.M. & Blahna, M.J. (2001), "Engagement or Disengagement? Older Workers and The Looming Labor Shortage", Business Horizons, Vol. 44 No. 5.
- 26- Nachbagauer, A.G.M. & Riedle, G. (2002), "Effects of Concepts of Career

Plateaus On Performance", Work Satisfaction and Commitment", International Journal of
Manpower, Vol. 23 No. 8.

27- Near, J.P., (1985), "A Discriminant Analysis of Plateaued versus Non Plateaued
Managers", Journal of Vocational Behaviour, Vol. 26.

28- Nicholson, N., (1993), "Purgatory or Place of Safety": The Managerial Plateau
and Organizational Aggrading, Journal of Human Relations (46) ,
(www.iinmayasari.files.wordpress.com).

29- Nicholson, N., (1994), "A theory of Work Role Transitions", Journal of
Administrative Science Quarterly, Vol. 29.

30- Noe, R.A., Hollenbeck & Gerhart, Wright, P.M.(2008), "Human Resource
Management", Mc Grew-Hill, Singapore.(www.iis-db.stanford.edu.pdf).

31- Noe, Raymond N., & Hollenbeck, John R., & Gerhart, Barry, & Wright, Patrick
M., (2004), "Human Resource Management", 1st ed , Mc Graw- Hill Companies, Inc., New
York, USA.

32- Ongori, Henry & Agolla, Joseph E., (2009), "Paradigm Shift in Managing
Career Plateau in Organization": The Strategy to Minimize Employee Intention to Quit,
African Journal of Business Management.Vol.3(6), Gaborone, Botswana,
(www.academicjournals.orgPDF).

33- Patrickson, M. & Hartmann, L. (1995), "Australia's Ageing Population":
Implications for Human Resource Management, International Journal of Manpower, Vol. 16

34- Salami, Samuel O., (2010), "Career Plateuning and Work Attitudes": Moderating Effects of Mentoring with Nigerian Employees, The Journal of International Social Research, Kampala International University, uganda, Vol3, (11), (www.sosyalarastirmalar.com.pdf).

35- Saveby, L.K. & Luks, J.A. (1998), "Plateauing: a Potential Risk for The Older Worker", in Patrick son, M. and Hartmann, L. (Eds), Managing an Ageing Workforce, Woods lane Pty, Warri wood.

36- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994), "Determinants of Innovative Behavior" : A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, Academy of Management Journal, vol. (37).

37- Stein, D., Rocco, T.S. and Goldenetz, K.A. (2014), "Age and the university workplace: a case research of remaining, retiring, or returning older workers, Human Resource Development Quarterly, Vol. 11 No. 1, pp. 61-80.

38- Tweed, R.G., White, & Lehman, D.R., (2004), "Culture, Stress, and Coping": Internally and Externally-Targeted Control Strategies of European Canadians, East Asian Canadians, and Japanese, Journal of Cross Cultural Psychology(35).

39- Tyler, T.R. & Blader, S.L., (2003), "The Group Engagement Model": Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative behavior, Personality and Social Psychology Review, Vol. 7 No. 4.

40- Van der Heijden, B.I.J.M., Schalk, R. & van Veldhoven, M.J.P.M. (2008),

"Ageing and Careers": European Research on Long-Term Career Development and Early

Retirement, Career Development International, Vol. 13 No. 2.

41- Veiga, J.F. (1981), "Plateaued Versus Nonplateaued Managers Career

Patterns, Attitudes, and Path Potential, Academy of Management Journal, Vol. 24 No. 3.