

محددات نجاح المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية
على العاملين بمكاتب المفتش العام بالمؤسسات
العراقية

د/ أحمد عبدالسلام مختار سليم
أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال،
كلية التجارة جامعة الإسكندرية

محددات نجاح المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمكاتب المفتش العام بالمؤسسات العراقية

ملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات الفردية والتنظيمية على نجاح المسار الوظيفي للعاملين في مكاتب المفتش العام بالمؤسسات العراقية، وبالتحديد تكتيكات المسار الوظيفي، والمناورات التنظيمية، والممارسات التنظيمية في إدارة المسار الوظيفي، وأهمية أو محورية الوظيفة في حياة الفرد، وعدد الأولاد، وعمل الزوجة أو الزوج. وقامت الدراسة بتطوير واختبار مجموعة من الفروض حول العلاقة بين هذه المتغيرات ونجاح المسار الوظيفي باستخدام أسلوب المسح الميداني. وأجريت الدراسة على عينة عددها ١٤٩ من العاملين في مكتب المفتش العام بالعراق. وأشارت نتائج الدراسة الى أن كل من إدراك المناورات التنظيمية وعدد الأولاد لهما تأثيراً ذو دلالة إحصائية على نجاح المسار الوظيفي. كما أشارت النتائج أن كل من تكتيكات المسار الوظيفي، والممارسات التنظيمية في إدارة المسار الوظيفي، وأهمية أو محورية الوظيفة في حياة الفرد، وعمل الزوج أو الزوجة ليس لهم تأثير ذو دلالة إحصائية على نجاح المسار الوظيفي. وقدمت الدراسة مجموعة من المضامين النظرية والتطبيقية، كما اقترحت مجموعة من الدراسات المستقبلية.

ملخص باللغة الانجليزية

Some Determinants of Career Success: An empirical Study on Employees in Inspector General Office in Iraq Institutions

This study aims to investigate the influence of career tactics, organizational politics, organizational practices of managing career, job centrality, number of children, and husband or wife work on career success. The study developed and tested number of hypotheses regarding the relationship between the dependent and the independent variables. The used research method is a field study survey. The research sample was of 149 inspector general office in governmental institutions in Iraq. The findings indicate that career success is influenced only by perception of organizational politics and number of children influence. The study provides a set of theoretical and applied implications; moreover, the study suggested agenda or future research.

١-مقدمه

يعد نجاح المسار الوظيفي أمرا حيويا ليس فقط على مستوى الأفراد ولكن أيضا على مستوى المنظمات لأن النجاح الشخصي للعاملين يساهم في نجاح المنظمة (Judge et al., 1999). وهو ما يؤدي إلى تحسين حالات الرضا عن العمل وبالتالي تحسين الأداء على مستوى العاملين والمنظمات. وهناك العديد من النماذج والنظريات التي تناولت نجاح المسار الوظيفي (Kruboltz, 1994; Holland, 1997). وهكذا يتعاظم الاهتمام بمفهوم نجاح المسار الوظيفي للعاملين بالمنظمات على المستوى الأكاديمي وعلى المستوى العملي (Heslin, 2005)، وهناك العديد من المؤشرات لتحقيق نجاح المسار الوظيفي Career success في صورة مؤشرات خارجية ومؤشرات داخلية. وتتمثل المؤشرات الخارجية في المرتبات والترقيات والمستوى الإداري (Hurley and Sonnenfeid, 1998; Siebert et al, 2001) أما المؤشرات الداخلية فتتمثل في الانجاز، والرضا الوظيفي، والرضا عن المسار الوظيفي (Juelge and Bretz, 1992).

ويشير المسار الوظيفي إلى مجموعة من خبرات وأنشطة العمل المتسلسلة والمتراصة التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية التي تهدف إلى تحقيق أهداف شخصية وتنظيمية ويتحمل مسؤوليتها الفرد والمنظمة (orpen, 1994). ولهذا يعتبر المسار الوظيفي بمثابة خريطة توضح الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد خلال عمره بالمنظمة. ويشكل نجاح المسار الوظيفي واستراتيجيات تحقيقه آليات هامة لإشباع احتياجات الفرد لرغباته من خلال تحقيق الانجازات التي يسعى للوصول إليها. ولذا يشكل فهم الاستراتيجيات المستخدمة لتطوير مسار وظيفي ناجح أحد الدعائم التي تساعد الأفراد على اختيار أفضل الطرق لتحقيق الترقيات والحراك إلى أعلى السلم الإداري، وتحقيق الرضا عن المسار الوظيفي. من ناحية أخرى، يعد نجاح المسار الوظيفي واستراتيجيات تحقيقه مكونات أساسية داخل الإطار العام لنظرية المسار الوظيفي (Riley& Ladkin, 1994).

ولقد أشارت الدراسات السابقة إلى ثلاثة مداخل مفاهيمية لإدارة نجاح المسار الوظيفي للمديرين باستخدام مؤشرات موضوعية ومؤشرات شخصية (Nabi, 1999; Ballout, 2007).

وتتمثل هذه المداخل في المدخل الفردي والمدخل الهيكلي أو التنظيمي والمدخل السلوكي. كما حظيت الأدبيات البحثية بالعديد من النظريات والنماذج التي تسعى إلى التنبؤ بنجاح المسار الوظيفي للعاملين وتسهيل هذا النجاح. ويشير فحص الدراسات السابقة في مجال نجاح المسار الوظيفي إلى وجود العديد من المتغيرات التي تؤثر على هذا النجاح مثل الاختلافات الفردية والمتغيرات الديموغرافية (O'Reilly and Chatman, 1994)، والدافعية (Judge and Brets, 1994) ورأس المال البشري (Dreher & Bretz; 1991)، والتعليم (Childs & Klimoski, 1986). علاوة على ذلك، ركزت الدراسات السابقة على محددات فردية وأخرى تنظيمية لنجاح المسار الوظيفي ومن أبرز المحددات التنظيمية التهيئة الاجتماعية (Reichers, 1987)، والموقع الوظيفي أو التنظيمي (Whitely et al, 1991)، والتحديات المبكرة في المسار الوظيفي، وأنظمة المسار الوظيفي ذاتها. أما المتغيرات الفردية فقد اشتملت على عوامل القدرات المعرفية للفرد (Dreher & Bretz, 1991)، ومتغيرات الدافعية مثل عدد ساعات العمل، ومتغيرات رأس المال البشري مثل التعليم والخبرة (Whitely et al, 1991)، ومتغيرات العمل والأسرة مثل الزوجة والزوج ومتطلبات العائلة، علاوة على المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، والحالة الاجتماعية. وتركز الدراسة الحالية على بعض المحددات الفردية التنظيمية لنجاح المسار الوظيفي مثل تكتيكات المسار الوظيفي، والمناورات التنظيمية، والممارسات التنظيمية في إدارة المسار الوظيفي، وأهمية أو محورية الوظيفة في حياة الفرد، وعدد الأولاد، وعمل الزوجة أو الزوج.

٢- مشكلة الدراسة

تظهر مشكلة الدراسة الحالية من خلال بعض المظاهر مثل تحقيق بعض العاملين لنجاحات وإنجازات كبيرة في حياتهم الوظيفية وإخفاق البعض الآخر، ولذا تطرح الأدبيات البحثية مجموعة من التساؤلات حول لماذا يكون المسار الوظيفي لبعض العاملين أكثر نجاحاً من الآخرين؟ ولماذا يحصل البعض على مرتبات ومكافآت ومراكز إدارية مرموقة مقارنة بالآخرين؟ ولا نعرف أسباب تلك النجاحات والإخفاقات. من ناحية أخرى، فإن نجاح وبقاء ونمو المنظمات لا يرتبط فقط بما تقدمه من منتجات وخدمات، بل يرتبط بالموارد البشرية القادرة على تحسين مستويات الاداء التنظيمي، ولذا يجب التعرف على أسباب نجاح المسار الوظيفي للعاملين. وقدم الباحثون تفسيرات عديدة ومتنوعة عن محددات نجاح المسار الوظيفي مثل الاختلافات الفردية والمتغيرات الديموغرافية وقدرات

الفرد ودافعيته وتعدد وتنوع خبراته، وجدارة الفرد، علاوة على قضايا مثل طبيعة العمل والأسرة ومتطلبات العائلة. والحقيقة أن البحوث الادارية لم تقدم إجابة حاسمة أو شاملة للعوامل المؤثرة على نجاح المسار الوظيفي.

ورغم أن دراسات المسار الوظيفي ازدادت بصورة كبيرة خلال العشرين عاماً الماضية، إلا أن معظم هذه الدراسات انصبت على الدول الغربية (Sullivan& Arthur, 2006). بالإضافة الى ذلك، أشار بعض الباحثين الى أن القليل من الدراسات أجريت في القطاع العام والحكومي (Rasdi,et al., 2009). حيث تتسم بيئة العمل في هذين القطاعين بخصائص تنظيمية وإدارية معينة تؤثر على نجاح المسار الوظيفي مثل الدور الذي تلعبه المناورات التنظيمية في إدارة تلك المنظمات، كما أوضح (Flynn, 1993) أن السياسيين لهم تأثير مباشر وغير مباشر على إدارة القطاع العام والقطاع الحكومي وبصفة خاصة عند تقييم أداء العاملين، بالإضافة إلى ذلك يعد السياسيون مسئولين عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام والقطاع الحكومي، وبالتالي، فإن العاملين في القطاع العام والحكومي يعملون بطريقة معينة تتأثر بالاعتبارات السياسية وهو ما يؤثر على نجاح المسار الوظيفي. علاوة على ذلك أجريت دراسات قليلة على الدول العربية، ولهذا هناك حاجة لإجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع. وتحاول الدراسة الحالية دراسة المتغيرات الفردية والتنظيمية كأحد الأبعاد الحيوية التي يجب التعرف على دورها في التأثير على نجاح المسار الوظيفي للعاملين في مكاتب المفتش العام بالعراق.

٣- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- اختبار العلاقة بين بعض المتغيرات الفردية والتنظيمية وبين نجاح المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العراقية.
- ٢- التعرف على تأثير بعض المتغيرات الفردية والتنظيمية على نجاح المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العراقية، وبالتحديد تكتيكات المسار الوظيفي، والمناورات التنظيمية، والممارسات التنظيمية في إدارة المسار الوظيفي، وأهمية ومحورية الوظيفة في حياة الفرد، وعدد الأولاد، وعمل الزوجة أو الزوج.

٣- تحديد أهمية المتغيرات المستقلة (الفردية والتنظيمية) في تفسير المتغير التابع (نجاح المسار الوظيفي للعاملين).

٤- أهمية الدراسة:

٤-١ - الأهمية الأكاديمية

تكمن الأهمية الأكاديمية للدراسة الحالية في أنها تسعى لإخضاع مفهوم نجاح المسار الوظيفي ومحدداته للبحث التجريبي في البيئة العربية من خلال تقديم إطار بحثي يمكن أن يساهم مع حصيلة الدراسات السابقة في إثراء الأدبيات البحثية ونماذج ونظريات المسار الوظيفي في بيئة مختلفة ثقافياً واجتماعياً عن البيئات الأوربية والأمريكية التي نشأت فيها. من ناحية أخرى، تؤكد الدراسات السابقة على ضرورة فهم مختلف المتغيرات التي تؤثر على نجاح المسار الوظيفي، والتي قد تعتبر دراستها مطلباً ضرورياً لبناء نظرية متكاملة تسعى لوصف وتفسير والتنبؤ بنجاح المسار الوظيفي. وتقدم الدراسة الحالية بعض المتغيرات الفردية والتنظيمية على أنها متغيرات محددة لنجاح المسار الوظيفي. وهو ما يساهم في تعميق فهم محددات نجاح المسار الوظيفي، وإثراء المكتبة العربية في مجال دراسات الموارد البشرية. ولم تولى الدراسات العربية في مجال المسار الوظيفي اهتماماً كافياً بموضوع محددات نجاح المسار الوظيفي، على سبيل المثال ركزت دراسة مهدى (٢٠١١) على معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين في التعليم العالي، كما تناولت دراسة الفاضل (٢٠١١) تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوطني في وزارة التعليم السعودية، واهتمت الدراسة التي أجرتها بوراس (٢٠٠٨) على تخطيط المسار الوظيفي في مؤسسة أسمنت عين التوتة بالجزائر. ولهذا، ربما لا توجد دراسات تناولت هذا الموضوع بالبحث التجريبي في المنطقة العربية، ولهذا تمثل الدراسة إضافة لأدبيات الإدارة وبالذات أدبيات نجاح المسار الوظيفي.

٤-٢ الأهمية التطبيقية

تزداد أهمية دراسات إدارة المسار الوظيفي بسبب التغير السريع في بيئة العمل وندرة المواهب والقدرات في مجالات وتخصصات معينة، والزيادة في أعداد الموظفين في بعض

المجالات الوظيفية، والنمو في نسب البطالة على مستوى العالم. كما ترتبط الإدارة الفعالة للموارد البشرية بقدرة المؤسسات على معرفة الحاجات الوظيفية للعاملين بها وتقديم الدعم لهم. وهكذا تتعاظم أهمية قضايا المسار الوظيفي كأحد الأبعاد الهامة في الإدارة الفعالة لتحقيق اهداف المنظمة والوفاء بالطموحات الوظيفية للعاملين، والتأكد أن المنظمة لديها التوليفة المناسبة من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

وهكذا، تنبثق أهمية الدراسة الحالية من حيوية موضوع نجاح المسار الوظيفي وانعكاساته على مجمل أعمال إدارة الموارد البشرية في المنظمات، فقد تساهم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في اتخاذ إجراءات لتحسين نجاح المسار الوظيفي للعاملين من خلال تطوير سياسات وأنظمة الموارد البشرية في مجالات الترقية والنقل وتقييم الاداء والتحفيز والتدريب والتنمية الادارية بحيث تخدم توجهات نجاح المسار الوظيفي للعاملين وتنمية مسارات وظيفية فعالة تحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها. وتبرز مجموعة من العوامل التي تزيد من الاهتمام بدراسات المسار الوظيفي في العراق مثل ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية لبناء المؤسسات العراقية، علاوة على سعى المنظمات والدولة لتحقيق الاستقرار الوظيفي، والربط بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة في سياسات ادارة المسار الوظيفي. علاوة على أنها توفر معلومات هامة للشركات الدولية والإقليمية العاملة في العراق.

٥- الإطار النظري للدراسة:

٥-١ مداخل دراسة المسار الوظيفي

يهتم العاملون في العصر الحالي بالمسار الوظيفي أكثر من أى وقت، ويطلبون الكثير من حيث النمو الشخصي والتطوير والتنمية في الوظيفة. ويقدم الجزء التالي الخلفية النظرية اللازمة لفهم محددات نجاح المسار الوظيفي، وتشير الأدبيات البحثية أن هناك ثلاثة مداخل مفاهيمية لشرح وتفسير المتغيرات التي تنتبأ بنجاح المسار الوظيفي هي المدخل الفردي والمدخل الهيكلي أو التنظيمي والمدخل السلوكي (Nabi, 1994).

ويستند المدخل الفردي إلى نظرية رأس المال البشرى ونماذج الدافعية التي تركز على دور الخصائص الفردية في التأثير على نجاح المسار الوظيفي للفرد. وتقتصر نظرية رأس المال البشرى التي قدمها بيكر (Becker, 1964) أن الأفراد يختلفون في كمية وجودة

رأس المال البشرى الذي يمتلكونه من حيث القدرات، والتعليم والتدريب، وأن الاستثمار في هذه الخصائص يؤثر على أداء العمل وبالتالي توزيع المكافآت في المنظمات. وترى هذه النظرية أن الأفراد يستثمرون في التعليم لأنهم يدركون العوائد المستقبلية لذلك، وأن سوق العمل يميل إلى مكافآت الأفراد الأكثر تعليماً، لهذا يتوقف النجاح والتقدم في المسار المهني على كمية وجودة رأس المال البشرى الذي يقدمها الفرد لسوق العمل. ولقد دعمت نتائج البحوث العلاقة الايجابية بين التعليم والمؤشرات الموضوعية لنجاح المسار المهني (Melamed, 1996). كما كشفت الدراسات أن القدرات الذهنية للأفراد كأحد الأوجه الصامته لرأس المال البشرى ترتبط ايجابياً بالمؤشرات الموضوعية لنجاح المسار الوظيفي (Melamed, 1996a). ونظرياً تحدث هذه العلاقة من خلال عدد من الآليات مثل زيادة مستوى التعلم وتحصيل المعرفة، والنجاح في الأداء، والقدرة على تحديد الأولويات والتعامل مع مواقف العمل الجديدة (Dreher & Bretz, 1991).

كما أوضحت الدراسات أن طموحات الفرد وأهمية ومحورية العمل في حياته هو أحد المتغيرات التي تنتبأ بالمعايير الموضوعية والمعايير الشخصية لنجاح المسار الوظيفي. ومن الناحية المفهومية تعكس هذه المتغيرات الطاقة المستقرة للدافعية باعتبارها أحد الأدوات الرئيسية في طاقة الجهد والأداء (Smith, 1994). ويدعم هذه الفكرة الباحثون الذين يؤمنون أن الطموح وأهمية العمل في حياة الفرد من المتغيرات المحورية الهامة لنجاح وفعالية المسار الوظيفي ((Howard & Bray, 1990). وفيما يتعلق بالمؤشرات الشخصية لنجاح المسار الوظيفي فهناك مناقشات نظرية تنص على أن طموح الفرد ومحورية العمل في حياته هي عناصر دافعة تؤثر على المعايير الداخلية التي يتم بمقتضاها تقييم نجاح المسار الوظيفي، وهكذا، تعمل هذه المتغيرات كإطار مرجعي في تقييم الوظائف ونواتج المسار الوظيفي (Judge & Locke, 1993). وتشير المؤشرات أن هناك علاقة إيجابية بين أهمية العمل في حياة الفرد والمؤشرات الشخصية لنجاح المسار الوظيفي (Aryee et al. 1996). كما وجدت الدراسات أن هناك ارتباطاً سلبياً بين الطموح والمعايير الشخصية لنجاح المسار الوظيفي (Judge et al, 1995). وتفسير هذه العلاقة أن العاملون الأكثر طموحاً لديهم توقعات غير واقعية عن المسار

الوظيفي، وبالتالي يشعرون أنهم أقل نجاحاً في موقفهم الوظيفي الراهن (Judge et al, 1995).

ويركز المدخل الهيكلي أو التنظيمي على دور الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة والقنوات الإدارية وأنظمة العمل الداخلية التي تسهل فرص نجاح المسار الوظيفي. ويلقى هذا المدخل الضوء على أن التقدم الموضوعي للفرد في الوظيفة دالة في الوظائف المتاحة بالمنظمة وأن الترقيات تخلق سلسلة من الفرص للعاملين الآخرين في المنظمة، وتقتصر نتائج البحوث أن حجم المنظمة كأحد المؤشرات على النمو يرتبط إيجابياً بفرص نجاح المسار الوظيفي التي يتم التعبير عنها بصورة موضوعية (Melamed, 1996). كما يقترح الباحثون في مجال التنظيم أن وجود سوق عمل داخلي يؤثر على نجاح المسار الوظيفي، ويشير سوق العمل الداخلي إلى سلم التقدم الوظيفي الواضح والمحدد المعالم، وترى بعض البحوث أن وجود هيكل عمل محدد داخل المنظمة يؤثر إيجابياً على فرص نجاح المسار الوظيفي الموضوعية من حيث الحراك في السلم الإداري وتوزيع المكافآت المالية (Bruderl et al., 1999). وتدعم الدراسات التجريبية المناقشة النظرية بين حجم المنظمة وهيكل سوق العمل الداخلي (Dreher and Ash, 1990; Judge et al., 1995)، وبين حجم المنظمة ونواتج المسار الوظيفي الموضوعية (Aryee et al, 1994; Bozionelos, 1996).

ويقترح مناصرو المدخل السلوكي أن العاملين يستطيعون ممارسة قدر من الرقابة على مدى تقدمهم في مسارهم الوظيفي. وتكمن الفكرة الرئيسية في هذا المدخل أن العاملين يلعبون دوراً إيجابياً وليس سلبياً في إدارة مسارهم الوظيفي من خلال تبني إستراتيجية سلوكية لتحقيق النجاح في المسار الوظيفي وليس مجرد الاعتماد بصفة كلية على نظام المسار الوظيفي التنظيمي الرسمي، وهو لا يفي عادة بالاحتياجات الفردية أو التوقعات. وتتضمن سلوكيات المسار الوظيفي مدى واسع من الاستراتيجيات العامة بما في ذلك شبكة العلاقات مع الآخرين، التشاور مع المتخصصين، وتطوير المهارات من أجل المواقع الوظيفية المستقبلية، والتقييم الذاتي من حيث القدرات والطموحات، والاستثمار المستمر للفرد في دور وأداء الفرد (Greenhaus and callanan, 1994)، علاوة على آلية إرسال الإشارة بأن يكون الفرد مرئياً وتقتصر هذه الآلية أن الفرد

يستطيع أن يرسل إشارات ومعلومات إلى المديرين لكي تعكس قدراته وإمكانياته (حتى وإن كانت غير مقصودة)، والتي تميز الأفراد عن بعضهم البعض، ويمكن أن تستخدم في قرارات الاختيار والترقية، على سبيل المثال الأفراد ذوي شبكة العلاقة الواسعة يحققوا تقدماً ونموً أكبر في مسارهم الوظيفي.

٥-٢ الدراسات السابقة المتعلقة بمحددات نجاح المسار الوظيفي

أشارت الأدبيات البحثية أن هناك نماذج تحتوي على عوامل شخصية وعوامل موقفية تساعد في فهم نجاح المسار الوظيفي (Ivarsson & Ekehammar, 2001)، ولقد تطرقت بعض البحوث إلى العوامل الشخصية والموقفية (Ivarsson & Ekehammar, 2001). وقدّم (Kirchmeyer, 1998) أربع فئات من العوامل التي تحدد نجاح المسار الوظيفي وهي رأس المال البشري، والعوامل الشخصية، ومتغيرات التفاعل الشخصي، والمتغيرات العائلية. كما ركز (Judge et al. (1998 على المتغيرات الديمغرافية ورأس المال البشري، والدافعية، والمتغيرات التنظيمية كمحددات لنجاح المسار الوظيفي. علاوة على ذلك ركزت بعض الدراسات على تفاعل كل من المتغيرات الشخصية والمتغيرات الموقفية في تأثيرها على التقدم في المسار الوظيفي (Tharenou et al. 2004; Eddleston et al. 1994). وأشار (Dreher & Bretz, 1991) إلى القدرات المعرفية باعتبارها واحدة من الارتباطات الهامة لنجاح المسار الوظيفي، وتطرقت دراسة (Whitely et al., 1991) إلى ساعات العمل كأحد متغيرات الدافعية التي تؤثر على نجاح المسار الوظيفي. كما ركزت بعض البحوث الأخرى على متغيرات رأس المال البشري مثل التعليم والخبرة. وكشفت بعض الدراسات أن التحصيل العلمي (التعليم) يرتبط بنجاح المسار الوظيفي (Cox and Harguail, 1991, Judge et al. 1995; Melamed, 1996). ولقد أشارت هذه الدراسات أن المرتبات والمكافآت التي يحصل عليها الفرد ترتبط ارتباطاً ذي دلالة إحصائية بالتعليم، وبالتالي يؤثر التعليم تأثيراً إيجابياً على المكافآت والحوافز التي يتحصل عليها الفرد. ويمكن دعم هذه المناقشة من خلال نظرية رأس المال البشري بأن الأفراد الأكثر تعليماً لديهم فرص وبدائل أكبر بسبب استثمارهم في رأس المال البشري.

من ناحية أخرى، تطرقت بعض الدراسات إلى أن الخصائص الشخصية مثل طموحات الفرد تؤثر على نجاح المسار الوظيفي (Tharenou et al., 1997). علاوة على ذلك وجدت دراسة (Eby et al., 2003) أن الشخصية المبادرة Proactive كانت أحد المتغيرات الهامة التي تؤثر على نجاح المسار الوظيفي، كما أشارت نتائج بعض هذه الدراسات أن الشخصية المبادرة كانت أكثر المحاور التي ارتبطت بتحقيق الفرد للتقدم في مساره الوظيفي (McCarthy, 2002). علاوة على ذلك، أوضحت دراسة (Guthrie et al., 1998) أن الشخص الصبور يحقق نجاحات أكثر على صعيد المسار الوظيفي.

هذا، واهتمت بعض الدراسات بالتعرف على العلاقة بين الحالة العائلية وبين نجاح المسار الوظيفي، حيث يتأثر المسار الوظيفي للفرد بسلسلة من الارتباطات تبدأ بإنجاب الأطفال ووجودهم بالمنزل وتمتد إلى استعداد الزوجة للتضحية بعملها من أجل الأطفال والأسرة (Brett, 1997)، ويؤثر ذلك على قرارات واختيارات الأفراد بشأن المسار الوظيفي، فالأفراد الذين لديهم أطفال عادة ما يكونون أقل استعداداً للحراك مقارنة بالأفراد الذين ليس لديهم أطفال (Brett, 1997). وتكون قضايا الحراك أكثر تعقيداً عندما يكون الفرد في أسرة مكونة من شخصين لهما مساران وظيفيان، فالفرد الذي تعمل زوجته يكون لديه اتجاهات سلبية تجاه تغيير المسار الوظيفي، وأشارت الدراسات أن الفرد الذي لديه أطفال وزوجة تعمل يكون أقل استعداداً لتغيير المسار الوظيفي (Brett, 1997). وقام (Judge et al., 1995) بإجراء دراسة على ١٣٨٨ من المديرين التنفيذيين في أمريكا وأشارت نتائج الدراسة أن الأشخاص الأكبر سناً والذكور والمتزوجين وزوجاتهم لا تعمل يحصلون على مكافآت أعلى. كما وجدت الدراسة التي قام بها (Mayrhofer et al., 2008) علاقة سلبية بين مسؤوليات الأسرة ونجاح المسار الوظيفي معبراً عنه مؤشرات موضوعية ومؤشرات شخصية.

كما كشفت بعض الدراسات أن شبكة العلاقات القوية التي يمتلكها الفرد هي أحد المتغيرات الهامة التي تؤثر على نجاح المسار الوظيفي وبالذات في المسار الوظيفي بلا حدود boundaryless Career (Forret & Dougherty, 2001). وتعد شبكات العلاقات هي أحد الطرق الايجابية لدى الأفراد لتطوير مساهم الوظيفي من خلال مجموعة من الوسائل اللازمة لإجراء اتصالات مع الآخرين للحصول على الموارد الضرورية أو الخبرات التطويرية وتلقى معلومات عن الفرص الوظيفية (Forret & Dougherty, 2001). ولقد أشارت الدراسات أن الأفراد الذين لديهم شبكة علاقات قوية

هم الأكثر احتمالاً أن يتم اختيارهم للترقيات والحصول على رواتب عالية (Michael & Yuki, 1993). ولقد كشفت دراسة (Seiber et al., 2001) أن شبكة العلاقات القوية التي يمتلكها الفرد مع المستويات التنظيمية العليا تؤدي إلى زيادة في الترقيات والمرتبات التي يحصل عليها الشخص. وتناولت بعض الدراسات (Nabi, 1999) العلاقة بين المتغيرات الفردية ومتغيرات هيكل الفرص المتاحة، ومتغيرات إستراتيجية المسار الوظيفي في علاقاتها بمؤشرات نجاح المسار الوظيفي الموضوعية والشخصية. وأوضحت نتائج الدراسة أن متغير التعليم يرتبط بالمؤشر الموضوعي لنجاح المسار الوظيفي. كما وجدت نتائج الدراسة أن المؤشر الشخصي لنجاح المسار الوظيفي يرتبط بمدى أهمية العمل في حياة الموظف.

٦-متغيرات الدراسة

٦-١ نجاح المسار الوظيفي

يشير نجاح المسار الوظيفي إلى حالة سيكولوجية إيجابية أو نواتج وانجازات العمل التي قام بها الفرد نتيجة خبراته في العمل (Judge et al., 1995). كما أشار (Kim, 2004) أن مفهوم نجاح المسار الوظيفي يختلف بصورة كبيرة حسب مدركات كل موظف مع التسليم بأن هذا المفهوم يركز على توجهات المسار الوظيفي لدى الفرد وقيم ومعتقدات العمل لديه. وهناك نوعان من المسار الوظيفي، هما المسار الوظيفي التقليدي والمسار الوظيفي الحديث. ويركز المسار الوظيفي التقليدي في المنظمات على مجموعة من الخطوات التي يمر بها الفرد في التسلسل الهرمي للمنظمة (Brousseau et al., 1996). وفي ظل المسار الوظيفي التقليدي يتولى رب العمل معظم مسؤوليات إدارة وتطوير المسار المهني ويوفر للموظفين الأمان الوظيفي. أما الأشكال الجديدة من المسار الوظيفي فتتكون من أنواع مختلفة من أشهرها المسار الوظيفي بلا حدود (Arthur & Rousseau, 1996). ويركز هذا المسار على الإدارة الذاتية للمسار الوظيفي وولاء الموظف لنفسه وليس للمنظمة وتحرك وانتقال الموظف بين منظمات ومجالات العمل المختلفة. وميزت الدراسات بين المعايير الموضوعية والمعايير الشخصية. وتتسم المعايير الموضوعية بأنها مقاييس يمكن قياسها وملاحظتها بصورة مباشرة (Heslin, 2005). أما المعايير الشخصية فهي تعكس الخبرة المباشرة لصاحب المسار الوظيفي (Heslin,

(2005). وبالتالي فهو يعكس رد فعل الفرد لخبراته الذاتية مع مساره الوظيفي. ورغم أن المعايير الموضوعية كان لها الغلبة في الدراسات السابقة، إلا أن هناك تزايداً في أعداد الدراسات التي تعتمد على المعايير الشخصية (Greenhaus, 2003). وتستند دراسات نجاح المسار الوظيفي على أربعة افتراضات. الأول أن النواتج الموضوعية مثل الأجر تعد بمثابة مؤشرات على نجاح المسار الوظيفي. الثاني أن الرضا عن الوظيفة والرضا عن المسار الوظيفي يغطى مدى واسع من محاور رد فعل الأفراد للمسار الوظيفي. الافتراض الثالث هو تشابه الأفراد في تركيزهم على النجاح الذي يحققونه استناداً إلى معايير موضوعية مقارنة بالنجاح الذي يستند إلى معايير شخصية. أما الافتراض الرابع فهو أن أدبيات المسار الوظيفي تفترض أن مفهوم الأفراد وتقييمهم لنجاح المسار الوظيفي يستند فقط إلى معايير شخصية ذاتية مثل طموحات الموظف بشأن المسار الوظيفي (Heslin, 2005).

٦-١-١ المحاور الموضوعية لنجاح المسار الوظيفي

تركز المحاور الموضوعية في نجاح المسار الوظيفي على بعض الجوانب الموضوعية مثل المرتب أو إحرارز تقدم في الصعود لمستوى ادارى أعلى بالمنظمة (Sturjer, 1999). وتحدد هذه المعايير الموضوعية من خلال المجتمع ومؤسساته أو الجماعات المرجعية، وتركز على العوامل الخارجية أو المعايير المرئية مثل المرتب أو النمو فى الدخل، أو المسمى الوظيفى والموقع فى المستويات الادارية أو عدد الترقيات (Kim, 2004). وتعتبر هذه المعايير متاحة داخل المنظمات ويمكن تجميعها والحصول عليها. وتعد المعايير الموضوعية خالية من التحيز الذاتى إذا تم تجميعها من خلال وسائل أخرى بخلاف التقرير الذاتى للفرد (Heslin, 2005). وتكمن مشكلة المعايير الموضوعية التقليدية الخاصة بنجاح المسار الوظيفى مثل الأجور والترقيات أنها ليست هى النواتج الموضوعية الوحيدة التى يبحث عنها الموظف فى مساره الوظيفي، على سبيل المثال يعتمد نجاح المسار الوظيفى لسائق الأتوبيس وسائق التاكسى على عدد السنوات فى قيادة المركبات بدون حوادث، كما يعتمد نجاح المسار الوظيفي للأطباء على مؤشر عدد المرضى الذين يتم انقاذ حياتهم، وأن تحقيق هذه النواتج الموضوعية لا يؤدي إلى زيادة الأجور والترقيات والرتب الوظيفية.

٦-١-٢ المحاور الشخصية لنجاح المسار الوظيفي

وتتضمن المحاور الشخصية لنجاح المسار الوظيفي الرضا عن العمل وشعور الشخص بالانجاز تجاه نجاح المسار الوظيفي (Judge et al., 1999). وتؤثر المحاور الشخصية لنجاح المسار الوظيفي على العديد من النواتج الفردية والتنظيمية مثل الأداء الوظيفي، والتزام العاملين، والبقاء في المهنة وفي المنظمة. وعادة ما يتم التعبير عن المعايير الشخصية لنجاح المسار الوظيفي إما من خلال الرضا الوظيفي أو الرضا عن المسار الوظيفي (Judge et al., 1999).

ويشير (Judge et al. 1999) أن الأفراد غير الراضين عن العديد من جوانب وظائفهم لا يعتبر مسارهم الوظيفي ناجحاً. فالرضا عن الوظيفة هو أكثر الجوانب الصامته في نجاح المسار الوظيفي. ولقد اعتبرت العديد من الدراسات ان الرضا عن العمل مؤشراً شخصياً غير موضوعي لنجاح المسار الوظيفي (Boudreau et al., 2001). وتفسير ذلك أن الشخص الذي يعتقد أن لديه مساراً وظيفياً ناجحاً ليس من الضروري أن يعتبر أقل نجاحاً إذا بدأ وظيفة ووجدها غير مرضية. والأمر الثاني ان الفرد يمكن ان يكون راضياً جداً عن وظيفته الحالية رغم عدم رضائه عن مساره الوظيفي السابق. الأمر الثالث أن الرضا عن الوظيفية بدرجة محدودة مع وجود فرص وظيفية مستقبلية قد يسبب الحد الأدنى من الشعور بالنجاح في المسار الوظيفي. أما الأمر الرابع، فإن الفرد يمكن أن يكره ما يقوم به ولكنه يكون سعيداً عن حالة المسار الوظيفي بسبب ما يحققه من ورائه (Heslin, 2003). وأخيراً فإن المستويات المرتفعة من الرضا الوظيفي لا تقود بالضرورة الى النجاح الشخصي في المسار الوظيفي إذا كان ذلك على حساب الحالة الصحية والعلاقات العائلية أو بعض القيم الشخصية الأخرى التي يعتقدها الفرد ويؤمن بها.

ويقاس نجاح المسار الوظيفي موضوعياً من خلال تقييم المجتمع للإنجازات باستخدام معايير خارجية مثل المرتبات والمستوى الإداري (Melamed, 1996). كما يقاس نجاح المسار الوظيفي بطريقة شخصية من خلال شعور الفرد بالنجاح استناداً إلى مؤشرات داخلية مثل مدركات إنجاز المسار الوظيفي.

٦-٢ محورية وأهمية العمل في حياة الفرد Work centrality

يعتبر العمل أو الوظيفة نشاطاً هاماً للأفراد وبصفة خاصة في المجتمعات المعاصرة، فالعمل ليس مجرد وسيلة للبقاء ولكنه أسلوباً معاصراً للتعبير عن الذات، كما أنه مصدر للتقييم الاجتماعي. وتكمن أهمية ومحورية العمل في حياة الفرد لأنه يعبر عن مجموعة متكاملة ومتراصة من معتقدات الفرد وتفضيلاته بشأن العمل كما يؤثر الى اهتمامات الفرد في الحياة. ويميل العاملون الذين يعطون أهمية أكبر للعمل في حياتهم للشعور بالنجاح في المسار الوظيفي أكثر من أولئك الذين يكرسون الجزء الأكبر من حياتهم لجوانب أخرى بخلاف العمل مثل الأسرة والدين والاستمتاع بالحياة وخدمة المجتمع المحلي وغيرها. فالأفراد المهتمون بالتقدم في المسار الوظيفي ويمثل العمل بالنسبة لهم جزءاً أساسياً وحيوياً من حياتهم يطورون استراتيجيات للتعامل مع المسار الوظيفي تعكس دوافعهم الداخلية لتحقيق نجاحات أكبر، وبالتالي يبذلون جهوداً كبيرة لتحقيق نجاحات مرموقة في هذا المضمار. من ناحية أخرى وجدت الدراسات أن أهمية العمل في حياة الفرد تسهل من استخدام مجموعة من استراتيجيات المسار الوظيفي (Feij et al., 1995)، وتتضمن هذه الاستراتيجيات استخدام مجموعة من الأساليب مثل التأهيل وتطوير الخبرات المهنية، والتدريب وتطوير شبكة من العلاقات وغيرها. وهكذا، تعد أهمية العمل في حياة الفرد أحد متغيرات الدافعية التي تؤثر على نجاح المسار الوظيفي (Mayrhofer, 2008) لأن ذلك يؤثر على التزامات الفرد تجاه الأسرة، فانخراط الفرد بكثافة في شؤون الأسرة يؤدي الى شعوره بضغوط داخلية نتيجة الطاقة التي يستنزفها مع أسرته للوفاء بمتطلباتها (Parasuraman & Simmers, 2001) وفي نفس الوقت يحافظ على أهمية ومحورية العمل في حياته لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والأسرة.

ويرى (Whitely et al., 1991) أن متغيرات الدافعية تؤثر بصورة كبيرة على التنبؤ بنجاح المسار الوظيفي وهناك مؤشران لمتغيرات الدافعية هما عدد ساعات العمل في الأسبوع وأهمية العمل في حياة الفرد، وأجريت العديد من البحوث التي دعمت وجود علاقة بين ساعات العمل في الأسبوع والمتحصلات المادية للفرد. (Judg & Bretz, 1994; Whitley et al, 1991). وعلى صعيد أهمية العمل في حياة الفرد، كشفت دراسة (England & whitey, 1990) أن الأفراد الذين تتمحور حياتهم حول وظائفهم يحققون أعلى مستوى من الدخل.

وتناولت بعض الدراسات قضية الصراع بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة. وتفترض العديد من الدراسات أن الصراع بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة يؤثر سلباً

على الحالة النفسية والمادية Physical للأفراد ومدى استمتاعهم بالعمل والحياة، ونتيجة لذلك، تتأثر المنظمة في صورة انخفاض الانتاجية وزيادة معدل الدوران (Greenhaus et al, 2001). وكشفت نتائج الدراسات أن الصراع بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة يكون أكبر عندما تحتاج متطلبات الأسرة وقتاً أطول (Parasurman & Simmers, 2001). وتعد مسؤوليات الأسرة أحد العوامل الهامة التي تؤثر على الجهد والوقت التي يكرسها الفرد لوظيفته. ويناقش الباحثون أنه في ظل أنماط الأسرة التقليدية، فإن الصراع بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة يؤثر بصورة جوهرية على مخرجات المسار الوظيفي للأفراد (Kirchmeyer, 2006).

٦-٣ الممارسات التنظيمية في إدارة المسار الوظيفي

وتركز الممارسات التنظيمية في إدارة المسار الوظيفي على مختلف سياسات وأنشطة الموارد البشرية التي تقوم بها المنظمات بصورة مقصودة ومتعمدة لتحسين فعالية المسار الوظيفي مثل التعليم والتدريب والتدوير على الوظائف وتقييم الأداء ونشر المعلومات وغيرها (Orpen, 1994). وتكمن أهمية الممارسات التنظيمية في إدارة المسار الوظيفي في تزويد العاملين بالمعلومات عن المنظمة وتقييمها لجهود وامكانيات العاملين ومنحهم فرص عمل في وظائف أعلى. ورغم اختلاف محتويات أو مكونات هذه الممارسات إلا أنها تشترك في مقومات معينة مثل تحديد ما يريده العاملون من المسار الوظيفي، وتوفير الفرص المناسبة للمسار الوظيفي للعاملين، وتحديد أياً من العاملين يستحق هذه الفرص وتوفيرها لهم وتقييم نواتج برامج ادارة المسار الوظيفي إن وجدت (Morgan et al, 1979; William, 1979 in Orpen, 1994). علاوة على ذلك، فقد كشفت دراسة (Burk et al., 2006) أن دعم المنظمة للمسار الوظيفي من خلال برامج التدريب والتنمية البشرية يجعل السيدات أكثر اهتماماً بالعمل وتكريس المزيد من الوقت والجهد في العمل لتحقيق طموحاتهم الوظيفية.

٦-٤ تكتيكات المسار الوظيفي للفرد

وتشير تكتيكات المسار الوظيفي للفرد إلى أساليب إدارة الفرد لمساره الوظيفي والجهود التي يبذلها لتحقيق أهدافه الوظيفية (Hall and Foster, 1977). وتركز تكتيكات المسار الوظيفي على مجموعة الأساليب والممارسات وطرق العمل التي يقوم بها الفرد من أجل التنفيذ الجيد لخطط المسار الوظيفي في ضوء التغيرات المحيطة به والتي

تجعل من الصعب عليه التنبؤ بمساره الوظيفي. وإذا لم يكن الفرد قادراً على تطوير وتنفيذ استراتيجيات لتحقيق خطته الوظيفية، فإن احتمالات نجاحه تكون محدودة. وتتكون تكتيكات المسار الوظيفي من الأنشطة التي يقوم بها الفرد لتقييم ذاته ومفهومه لوظيفته ومواهبه ومهاراته وقدراته ودوافعه وتقييم فرص المسار الوظيفي المتاحة أمامه. وهناك العديد من الأمثلة على تكتيكات المسار الوظيفي التي يقوم بها الفرد مثل تجنب المسار الوظيفي المغلق والبحث عن الفرص بدلاً من انتظارها وتقوية وترسيخ شبكة العلاقات مع الآخرين وتقييم وتطوير الفرد لذاته وتحديد خياراته المهنية وكيفية معالجة المواقف التي يواجهها بما يحقق أهدافه ويؤدي إلى نجاح مساره الوظيفي (Pfeffer, 1981) وما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لضمان فعالية صياغة وتنفيذ الخطط الوظيفية التي يضعها لنفسه (Orpen, 1994) .

٦-٥ المناورات التنظيمية

تشير فكرة المناورات التنظيمية إلى السلوكيات التي تشجع المصالح الخاصة دون اعتباراً لأهداف المنظمة أو حتى التكاليف المترتبة على سلوكيات المناورات. وبالتالي ينصرف إدراك المناورات التنظيمية إلى التصرفات التي يقوم بها بعض أعضاء المنظمة والتي يدرك العاملون في المنظمة أنها تركز على المصالح الخاصة والأهداف الشخصية للأفراد دون اعتبار لمصالح الآخرين ومصالح المنظمة. ومن أمثلة سلوكيات المناورات تكوين تحالفات للتأثير على توزيع الموارد واتخاذ القرارات بصفة شخصية ارتكازاً على التحالفات وليس استناداً إلى معايير موضوعية ومعلنة، وسعى المناورين إلى إفشال جهود المناورين والمعارضين للسلوك المناور، والحصول على ومتابعة المعلومات عن الآخرين وعن الزملاء، والنفاق والإطراء والمداهنة للحصول على مزايا ومكاسب، وتحويل اللوم نحو الآخرين، والافتراء على الآخرين لتحسين صورة الذات.

وتعد هذه المناقشة امتداداً للدراسات التي تربط بين المناورات التنظيمية والاتجاهات الوظيفية (Vigoda, 2000). ويعتبر إدراك المناورات التنظيمية تقيماً شخصياً للمواقف والسلوكيات التي يدرك العاملون في المنظمات أنها سياسية وغير عادلة فاعتقاد العاملين أن النواتج التنظيمية ترتبط بالمناورات التنظيمية يؤدي إلى الإحساس بتهديد للموارد والنواتج التي يحصلون عليها وبالتالي يوجهون المزيد من الوقت والجهد ناحية سلوك

المناورات التنظيمية أكثر من الاهتمام بتطوير وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق النجاح المأمول وظيفياً، وربما يشعر العاملون أنه بسبب المناورات التنظيمية فإن الجدية في العمل لا تؤدي إلى نواتج المسار الوظيفي المرغوبة وهو ما يؤثر على الالتزام والأداء (Harris, Harris & Harvey, 2007). على سبيل المثال، قد تؤدي المناورات التنظيمية إلى الحد من وصول الموارد للعاملين غير المرغوب فيهم وهو ما يؤثر سلباً على نجاح مساهمهم الوظيفي (Grimland et al., 2012)، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين إدراك المناورات التنظيمية ومؤشرات نجاح المسار الوظيفي الداخلية والخارجية.

وتشير المناقشات النظرية أن المناورات التنظيمية عادة ما تتداخل مع العمليات التنظيمية العادية مثل اتخاذ القرارات والترقيات والمكافآت وتؤدي إلى تدنى مستويات الانتاجية والأداء على مستوى المنظمة وعلى مستوى الفرد (vigoda, 2000). أشارت الدراسات المناورات التنظيمية تؤثر على الاتجاهات الوظيفية مثل الرضا عن العمل (Drory, 1993; Ferris et al., 1996). وكشفت دراسة (Vigoda, 2000) أن إدراك المناورات التنظيمية كان له تأثيراً سلبياً على الاتجاهات الوظيفية (الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي). ويرى (Ferris et al., 1989) أنه من غير المحتمل أن يشعر العاملون بالالتزام تجاه المنظمات التي يدركون أنها تدار من خلال المناورات التنظيمية، وخاصة أولئك الذين يعتبرون أنفسهم ضحايا المناورات (Wilson, 1995). ويرى (Pfeffer, 1989) أن سلوك المناورات التنظيمية هو أحد المتغيرات الهامة لفهم نجاح المسار الوظيفي، كما تطرقت بعض الدراسات لدور السلوك المناور في التنبؤ بنجاح المسار الوظيفي. ولقد كشفت الدراسة التي قام بها (Judge & Bretz, 1992) أن سلوك المناورات يؤثر على نجاح المسار الوظيفي.

وباستثناء عدد محدود من الدراسات (Grimland et al., 2012; Judge & Bretz, 1992) لم تتناول الدراسات السابقة تأثير المناورات التنظيمية على نجاح المسار الوظيفي. وتركز الدراسة الحالية على أن معرفة وفهم العاملين بالمنظمة لسلوكيات المناورات التنظيمية مثل فهم دوافع الآخرين للتصرف بطريقة معينة وفهم التحالفات داخل

المنظمة والقوة النسبية للأفراد والمجموعات وطرق التلاعب بالمعلومات واستخدام أساليب غير رسمية في الإنقاذ حول القيادات يؤثر على نجاح المسار الوظيفي للعاملين. وفي البيئة العراقية التي تعزز قيم الطائفية، وتسجل مستويات مرتفعة جداً من الفساد الإداري طبقاً لمؤشر مدركات الفساد لعام ٢٠١٤، حيث حصلت العراق على ١٠٠/١٦ (Corruption Perception Index, 2014) ويحتمل أن تؤدي المناورات التنظيمية إلى نجاح المسار الوظيفي.

٦-٦ عمل الزوج والزوجة أو الحالة الوظيفية للأسرة

تلعب الأسرة دوراً هاماً في خبرات المسار الوظيفي للفرد. فمن خلال سلسلة الارتباطات التي تبدأ بإنجاب ورعاية الأطفال في المنزل وتمتد إلى مدى استعداد الزوج والزوجة للتعاون والحفاظ على حالة التوازن بين العمل والأسرة. إن وجود أطفال لدى الأسرة عادة ما يؤثر على اختيارات العاملين في مسارهم الوظيفي مقارنة بأولئك الذين ليس لديهم أطفال (Brett, 1997). ويزداد الأمر تعقيداً حينما يكون طرفي العلاقة الزوجية يعملان ولهما مسار وظيفي، فالأفراد الذين لديهم زوج أو زوجة تعمل عادة ما يكون لديهم اتجاهات سلبية نحو عملية التنقل بين الوظائف لتحقيق إنجازات ونجاحات وظيفية، فالأسرة التي لديها أطفال (Brett, 1997) تكون أقل استعداداً لتغيير وظائف الزوج أو الزوجة. ولهذا يتوقع أن وجود أطفال وزوج أو زوجة تعمل يؤثر سلباً على استعداد الفرد لتغيير وظيفته وهو ما يؤثر على نجاح المسار الوظيفي.

٧-فروض الدراسة

- ١- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تكتيكات المسار الوظيفي وبين النجاح في المسار الوظيفي.
- ٢- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين المناورات التنظيمية وبين النجاح في المسار الوظيفي.
- ٣- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الممارسات التنظيمية في إدارة المسار الوظيفي وبين النجاح في المسار الوظيفي.
- ٤- توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين محورية وأهمية العمل في حياة الفرد وبين النجاح في المسار الوظيفي.

- ٥- توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين عدد الأولاد في الأسرة وبين النجاح في المسار الوظيفي.
- ٦- توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين عمل الزوج أو الزوجة وبين النجاح في المسار الوظيفي للطرف الآخر.

٨- قياس متغيرات الدراسة

اعتمد قياس متغيرات الدراسة الحالية على حصيلة الدراسات السابقة المتاحة للباحث في مجال المسار الوظيفي. واستناداً إلى ذلك قام الباحث بترجمة المقاييس الأصلية من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، تلي ذلك قيام أحد ثنائي اللغة العربية والأجنبية بإعادة ترجمتها من العربية إلى الإنجليزية ومطابقة ذلك مع المقاييس الأصلية للتأكد من تطابق الترجمة. ولقد عرضت قائمة الاستقصاء على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العراقية للتأكد من وضوحها وسلامتها والتأكد من صدق المحتوى للقائمة، ولقد أخذت الدراسة في الحسبان جميع ملاحظات المحكمين قبل خروج القائمة في صورتها النهائية. وأخذت المقاييس المستخدمة في الدراسة شكل مقياس ليكرت ذو الخمس درجات. واشتملت قائمة الاستقصاء على ٣٠ سؤالاً لقياس متغيرات الدراسة و٥ أسئلة لتوصيف عينة الدراسة من حيث العمر والنوع والحالة الاجتماعية ومستوى التعليم والموقع في المنظمة. ويوضح الملحق رقم (١) قائمة الاستقصاء التي استخدمت في الدراسة.

واعتمد قياس نجاح المسار الوظيفي على المقياس الذي طوره (Greenhaus et al, 1990). ويتكون المقياس من ٤ عبارات (العبارات من رقم ٧ إلى رقم ١٠ كما يوضح ذلك الملحق رقم ١). ويعتبر الاعتماد على المعايير الشخصية أو غير الموضوعية لتقييم نجاح المشار الوظيفي أحد القضايا الرئيسية في بحوث المسار الوظيفي. ويرى (Hall, 1996) ضرورة اعتماد نجاح المسار الوظيفي على معايير شخصية ذلك أن تقييم المسار الوظيفي يؤدي بصورة صحيحة من قبل الشخص اعتماداً على معايير الخاصة بسبب عدم وجود معيار نهائي لتقييم نجاح المسار الوظيفي في المنظمات.

واستند قياس محورية وأهمية الوظيفة في حياة الفرد إلى مقياس (Judge et al., 1994). وطبقا لهذا المقياس فقد طلب من المستقضي منهم توزيع ١٠٠ درجة على ٥ مجالات حياتية حسب أهميتها للفرد (سؤال رقم ٢٩ في قائمة الاستقصاء بالملحق رقم ١). ولقياس عمل الزوج أو الزوجة أو ما يسمى الحالة الوظيفية للأسرة، اعتمدت الدراسة على المقياس الذي استخدمه (Mayrhofer, et al., 2008). واعتمد قياس متغير عمل الزوج أو الزوجة أيضا على سؤال مباشر عن ذلك كما يوضح ذلك الملحق رقم (١). ولقياس متغير تكتيكات المسار الوظيفي، استعارت الدراسة مقياس (Hall & Foster, 1977) الذي أعاد استخدامه (Orpen, 1994). ويتكون المقياس من ٦ عبارات (العبارات من رقم ١ إلى رقم ٦ كما في الملحق رقم ١). كما اعتمد قياس متغير المناورات التنظيمية على مقياس قام الباحث بتطوير عناصره إستنادا إلى المقياس الذي طوره (Chao et al., 1994). ويتكون المقياس من ١٠ عبارات (العبارات من رقم ١١ إلى رقم ٢٠ كما في الملحق رقم ١). ولقياس متغير الممارسات التنظيمية في إدارة المسار الوظيفي، اعتمدت الدراسة على المقياس الذي طوره (Maheshwari and Krishnan, 2004). ويتكون المقياس من ٨ عبارات (العبارات من رقم ٢١ إلى رقم ٢٨ كما في الملحق رقم ١). أما قياس متغير عدد الأولاد فاعتمد على سؤال مباشر عن عدد الأولاد.

٩- طريقة البحث

لتحقيق أهداف الدراسة، واسترشادا بالأدبيات البحثية المنشورة في هذا الميدان، اعتمدت الدراسة الحالية في جانبها العملي على أسلوب المسح الميداني لمجموعة من المؤسسات العامة والحكومية العراقية بغرض اختبار فروض الدراسة، كما اعتمدت في الجانب النظري على الدراسة المكتبية.

١٠- مجتمع وعينة الدراسة

يمثل العاملون بمكاتب المفتش العام في المؤسسات الحكومية والعامة التابعة لمختلف الوزارات العراقية مجتمع الدراسة الحالية. وتضمن إطار المعاينة كل المؤسسات الحكومية والعامة في عدة مدن عراقية هي بغداد والبصرة والموصل والأنبار. وتتكون المؤسسات التي اشتمل عليها إطار المعاينة من مجموعة من المؤسسات التي تعمل في مجالات متنوعة هي النفط، والبيئة، والمعادن، والبحث العلمي، والزراعة، والكهرباء، وغيرها. ويعد

مكتب المفتش العام وحدة ادارية ومالية مستقلة داخل الوزارة أو الجهة. وتتبع أهمية مكاتب المفتش العام في دورها في محاربة الفساد وتحسين فعالية وكفاءة المؤسسات الحكومية والعامه. ولقد تم استحداث مكاتب المفتشين العموميين لمساعدة هيئة النزاهة العامة على تحقيق النزاهة والشفافية في وزارات الدولة. ويمارس مكتب المفتش العام أعمال الرقابة والتفتيش والتحقق وتقويم الأداء. كما يلتزم مكتب المفتش العام باتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لمنع وقوع أعمال التمييز والغش وإساءة استخدام السلطة ومخالفة قواعد القانون والحيولة دون وقوعها بغية رفع مستويات المسؤولية والنزاهة والإشراف على أداء المؤسسات الحكومية والعامه في الدولة. واسترشادا بالدراسات التجريبية التي أجريت في هذا الميدان، أجريت الدراسة على ٢٥ مؤسسة. ولقد تم توزيع ٣٠٠ استمارة استقصاء على عينة الدراسة، وتم اختيار شخص من كل مؤسسة وطلب منه أن يوزع ١٢ استمارة على مجموعة مختارة عشوائياً من العاملين بالمؤسسة. وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة التي تم استيفائها ١٤٩ استمارة من العاملين بمكاتب المفتش العام. ويعد حجم العينة ملائماً حيث يتخطى ناتج ضرب عدد المتغيرات المستقلة في الدراسة في الرقم ١٠ (Neter, Kutner, Nachtsheim, and Wasserman, 1996). وبلغ متوسط عمر المستقصي منهم ٤٨ سنة، كما أن ٨٠% من عينة الدراسة متزوج و٨٥% من أفراد العينة من الرجال. وتبلغ نسبة الحاصلين على مؤهلات عليا ٧٠% من أفراد العينة، والنسبة الباقية حاصلة على تعليم متوسط، ويشغل معظمهم مواقع اشرافية وتشغيلية.

ولقد تم اختيار العراق لإجراء الدراسة الميدانية لعدة أسباب منها محدودية الدراسات المنشورة عن الادارة في المؤسسات العراقية، وبالتالي لا توجد دلائل تجريبية كافية لدى الباحثين في مجال الإدارة عن العراق باعتبارها واحدة من الدول العربية الرئيسة ذات الموارد الضخمة في المنطقة. كما أن عدد محدود من بحوث المسار الوظيفي عالمياً أجرى في القطاع العام والحكومي (Rasdi, Jegal and Uli, 2009) وهو ما يبدوا واضحاً في العراق والتي مازالت تسيطر فيها الدولة على الشركات العامة.

١١- تجميع البيانات

اعتمد تجميع بيانات الدراسة على قوائم الاستقصاء التي تم توزيعها على المستقصي منهم، وقام المستقصي منه باستيفائها وتسليمها للشخص الذي تم اختياره في كل منظمة.

١٢- تحليل البيانات

لتحقيق هدف الدراسة الأول استخدمت الدراسة معامل الارتباط البسيط لبيرسون لاختبار الفروض، ولتحقيق هدف الدراسة الثاني والثالث استخدمت الدراسة أسلوب الانحدار الدرعى للتعرف على تأثير وأهمية المتغيرات المستقلة في تفسير نجاح المسار الوظيفى. علاوة على استخدام الاحصاء الوصفى لتوصيف متغيرات الدراسة، وحساب معامل ألفا لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة. ويوضح الجدول رقم (١) الحد الأدنى والحد الأقصى والمتوسط والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (٢) معاملات ألفا لاختبار الثبات، ويعرض جدول رقم (٣) معاملات الارتباط لبيرسون التي تقيس درجة قوة واتجاه العلاقة بين بعض المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، علاوة على ذلك يعرض جدول رقم (٤) نتائج تحليل الانحدار الدرعى.

جدول رقم (٢): معاملات ألفا لثبات المقاييس المستخدمة فى الدراسة

المتغير	معامل ألفا للثبات
الممارسات التنظيمية فى إدارة المسار الوظيفى	.٨١٢
المناورات التنظيمية	.٩٦٨
التمحور حول الوظيفة	.٩٣٥
تكتيكات المسار الوظيفى	.٦٢٦
نجاح المسار الوظيفى	.٦٥

١٣- عرض وتفسير نتائج الدراسة

١٣-١- عرض وتفسير نتائج اختبار الفروض

كما أشارت الدراسة من قبل، فإنه لتحقيق هدف الدراسة الاول استخدمت الدراسة معامل الارتباط البسيط لبيرسون لاختبار الفروض.

جدول رقم (٣) قيمة معاملات الارتباط لبيرسون التي تقيس درجة قوة

واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع	قيمة معاملات الارتباط	مستوى المعنوية
المتغيرات المستقلة		
تكتيكات المسار الوظيفى	٠.٠٥٣	٠,٤٧٦
المناورات التنظيمية	٠.٢٠٧*	٠,٠٤٩
الممارسات التنظيمية فى إدارة المسار الوظيفى	٠.٠٣٥	٠,٨٧٧

أهمية العمل في حياة الفرد (التمحور حول الوظيفة)	٠.٠٧١	٠,٨٦٠
عدد الأولاد	-٠.١٦٦*	٠,٠٣٩
عمل الزوجة أو الزوج	٠.٠١٧	٠,٨٢٤

* علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٥ .

١- نتائج اختبار الفرض الأول

الفرض الاول: توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تكتيكات المسار الوظيفي وبين النجاح فى المسار الوظيفي.

تكشف نتائج تحليل الارتباط بالجدول رقم (٣) عن وجود علاقة إيجابية ولكن ليست لها دلالة إحصائية بين تكتيكات المسار الوظيفي وبين النجاح في المسار الوظيفي. وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٠٥٣ وذلك عند مستوى معنوية مقداره ٠,٠٥، ويعنى هذا أنه كلما ازداد استخدام تكتيكات المسار الوظيفي التي يقوم بها الفرد لا يتحسن مستوى النجاح في المسار الوظيفي. وبناءاً على ذلك ترفض نتائج الدراسة الفرض الأول. وتشير هذه النتيجة الى أن تكتيكات المسار الوظيفي التي يقوم بها العاملون ليست فعالة فى التأثير على نجاح المسار الوظيفي. بمعنى أن تكتيكات المسار الوظيفي التي يستخدمها العاملون في مكاتب المفتش العام بالعراق مثل تقييم الذات من حيث المواهب والمهارات والقدرات وتقييم فرص المسار الوظيفي المتاحة وتجنب المسار الوظيفي المغلق والبحث عن وتقوية وترسيخ شبكة علاقات مع الآخرين وتقييم وتطوير الفرد لذاته وتحديد خياراته المهنية لا تؤدي إلى نجاح المسار الوظيفي. وهو ما يعكس عدم قدرة العاملين على تطوير وتنفيذ تكتيكات المسار الوظيفي الصحيحة واللازمة لتحقيق خطط المسار الوظيفي لديهم. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Forret & Dougherty, 2001) التي أظهرت أن تكتيكات المسار الوظيفي التي يستخدمها الفرد تؤثر على نجاح المسار الوظيفي.

٢- نتائج اختبار الفرض الثانى

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين المناورات التنظيمية وبين النجاح فى المسار الوظيفي.

أشارت نتائج تحليل الارتباط بالجدول رقم (٣) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناورات التنظيمية، وبين نجاح المسار الوظيفي. وبلغت قيمة معامل

الارتباط ٠,٢٠٧، وذلك عند مستوى معنوية مقداره ٠,٠٥، وهو ما يعنى قبول فرض الدراسة الثانى. وتكشف هذه النتيجة أن معرفة وفهم العاملين بالمنظمة لسلوكيات المناورات التنظيمية السائدة مثل فهم دوافع الآخرين للتصرف بطريقة معينة وفهم التحالفات داخل المنظمة والقوة النسبية للأفراد والمجموعات المختلفة المؤثرة على اتخاذ القرارات والأطراف التى تتحكم فى المعلومات سواء بالإفصاح عنها أو حجبها لتحقيق مكاسب لبعض الأطراف واستخدام أساليب غير رسمية بعيداً عن الأضواء فى الالتفاف حول القيادات واستغلال العلاقات مع القيادات للحصول على مزايا تتعلق بالمسار الوظيفي تؤدي لنجاح المسار الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Seiber et al., 2001) أن العلاقات القوية مع القيادات تؤدي الى فرص للترقيات والحصول على مزايا مادية. من ناحية أخرى، لا تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Grimland et al., 2012) بوجود علاقة سلبية بين إدراك المناورات التنظيمية ومؤشرات نجاح المسار الوظيفي.

٣- نتائج اختبار الفرض الثالث

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الممارسات التنظيمية فى إدارة المسار الوظيفي وبين النجاح فى المسار الوظيفي. توضح نتائج تحليل الارتباط بالجدول رقم (٣) وجود علاقة ايجابية ولكن ليس لها دلالة إحصائية بين الممارسات التنظيمية فى إدارة المسار الوظيفي وبين النجاح فى المسار الوظيفي، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٠٣٥ وذلك عند مستوى معنوية مقداره ٠,٠٥، وبناءً على ذلك ترفض نتائج الدراسة الفرض الثالث. وهكذا، تشير نتيجة اختبار هذا الفرض الى أن الممارسات التنظيمية فى إدارة المسار الوظيفي للعاملين غير فعالة ولا تنتج أثراً ملموساً فى نجاح المسار الوظيفي. وبالتالي فإن الممارسات الخاصة باستخدام تقييم الاداء فى الترقيات والتقلات واستخدام معايير معينة فى النقل والترقية وتزويد العاملين بالمعلومات عن المنظمة وتقييمها لجهود وامكانات العاملين ومنحهم فرص عمل فى وظائف أعلى والتدريب والتدوير على الوظائف و غيرها لا يرتبط بنجاح المسار الوظيفي. وهو ما يعنى ان ما تقوم به ادارة الموارد البشرية من ممارسات ادارية وتنظيمية بشأن ادارة المسار الوظيفي غير فعالة ولا تؤدي لنجاح المسار الوظيفي. وتختلف هذه

النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Burk et al., 2006) أن دعم المنظمة للمسار الوظيفي من خلال برامج التدريب والتنمية البشرية تؤدي إلى نجاح المسار الوظيفي.

٤- نتائج اختبار الفرض الرابع

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين محورية وأهمية الوظيفة في حياة الفرد وبين النجاح في المسار الوظيفي.

تظهر نتائج تحليل الارتباط بالجدول رقم (٣) وجود علاقة إيجابية ولكن ليس لها دلالة إحصائية بين محورية وأهمية الوظيفة في حياة الفرد وبين النجاح في المسار الوظيفي، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٠٧١، وذلك عند مستوى معنوية مقداره ٠,٠٥، وهو ما يعنى رفض نتائج فرض الدراسة الرابع. وتشير نتائج اختبار هذا الفرض أن محورية العمل وأهميته في حياة الفرد لا ترتبط بنجاح المسار الوظيفي، وهذا يعنى أن الأفراد الذين يكرسون معظم اهتماماتهم وأوقاتهم للعمل ويجعلون وظائفهم محور حياتهم لا يحققون نجاحاً في المسار الوظيفي مقارنة بأولئك الذين يكرسون الجزء الأكبر من حياتهم لجوانب أخرى مثل الاسرة والدين والاستمتاع بالحياه وخدمة المجتمع المحلى وغيرها. وربما يرجع السبب في ذلك الى سوء وفساد الادارة أو ضعف أنظمة تقييم الاداء وعدم عدالتها، كما قد يرجع ذلك الى خطأ في إدراك العاملين أنفسهم أن العمل هو محور حياتهم الأول. وتشير هذه النتيجة الى أهمية تحقيق التوازن بين طموحات الفرد الوظيفية وبين متطلبات الحياة. ولا تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي أشارت أن هناك علاقة ايجابية بين أهمية الوظيفة في حياة الفرد ومتغير النجاح (England & whitey, 1996; Aryee et al., 1990).

٥- نتائج اختبار الفرض الخامس

توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين عدد الأولاد في الأسرة وبين نجاح المسار الوظيفي.

تكشف نتائج تحليل الارتباط بالجدول رقم (٣) عن وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين عدد الأولاد في الأسرة وبين النجاح في المسار الوظيفي، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,١٦٦- عند مستوى معنوية مقداره ٠,٠٥، وهو ما يعنى قبول فرض الدراسة الخامس. وتشير هذه النتيجة أن زيادة عدد الاولاد وما يفرضه ذلك من متطلبات

مادية واجتماعية ونفسية من حيث الوقت والجهد فى تربية وتنشئة الأولاد ورعايتهم يفرض ضغوطاً على العاملين ويقلل من فرص نجاح المسار الوظيفي لديهم وربما يلعب دخل الاسرة والهيكل العمري للأولاد دوراً في هذا الصدد. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة عن العلاقة بين مسؤوليات الاسرة ونجاح المسار الوظيفي (Mayrhofer et al., 2008; Kirchmeyer, 2006).

٦- نتائج اختبار الفرض السادس

توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين عمل الزوج أو الزوجة وبين النجاح فى المسار الوظيفي.

أشارت نتائج تحليل الارتباط فى الجدول رقم (٣) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة ولكن ليس لها دلالة احصائية بين عمل الزوج أو الزوجة وبين النجاح فى المسار الوظيفي، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٠١٧، وذلك عند مستوى معنوية مقداره ٠,٠٥، وهو ما يعنى رفض نتائج الفرض السادس. وتوضح هذه النتيجة ان عمل كل من الزوج والزوجة لا يؤثر على نجاح المسار الوظيفي لكل منهما. وتختلف هذه النتيجة مع القول أن نجاح المسار الوظيفي يتوقف على تفرغ أحد الزوجين للأسرة ومتطلباتها الاجتماعية المختلفة.

١٣-٢- نتائج اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وأهميتها فى تفسيره وللتعرف على تأثير وأهمية المتغيرات المستقلة فى تفسير المتغير التابع (لتحقيق الهدف الثاني والثالث للدراسة)، استخدمت الدراسة أسلوب الانحدار التدريجي للتغلب على مشكلة وجود علاقات ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة، ويوضح الجدول رقم (٤) النتائج النهائية لتحليل الانحدار التدريجي فى الدراسة. وأشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن النموذج النهائى لتحليل الانحدار يشتمل على متغيرين هما المناورات التنظيمية (معامل الانحدار ٠,٢١٨)، وعدد الأولاد فى الأسرة (معامل الانحدار ٠,١٧٩-). وحيث أن درجة معنوية ت للعلاقات الانحدارية أقل من المستوى المحدد وهو ٠,٠٥%، وبناءاً عليه، توجد تأثيرات للمتغيرات المستقلة التي دخلت معادلة الانحدار على المتغير التابع. ولقد بلغت قيمة ت لعلاقة الانحدار الأولى ٢,٧٢٨ عند مستوى معنوية ٠,٠٠٧، كما بلغت قيمة ت لعلاقة الانحدار الثانية ٢,٢٦٤ عند مستوى معنوية ٠,٠٢، ويفسر النموذج ٧,٥% من التباين فى متغير نجاح المسار الوظيفي (معامل التحديد = ٠,٠٧٥). ولقد

ساهم متغير المناورات التنظيمية في تفسير ٤,٣%، أما متغير عدد الاولاد فقد ساهم في تفسير ٣,٢%، من التباين في متغير نجاح المسار الوظيفي. وتعتبر نسبة التباين المفسر قليلة، وبالتالي تعد القوة التفسيرية للنموذج منخفضة. واستبعدت بقية المتغيرات المستقلة من التحليل بسبب عدم تأثيرها على المتغير التابع في الدراسة. وتوضح هذه النتائج أهمية إدراك المناورات التنظيمية وعدد الأولاد في التأثير على نجاح المسار الوظيفي للعاملين بمكاتب المفتش العام بالعراق.

١٣-٣- تحليل مؤشرات جودة نموذج الانحدار

بشأن قياس مشكلة الارتباط القوي بين بعض المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) في نموذج الانحدار، يعتبر نموذج الانحدار مقبولاً، حيث بلغت قيمة مؤشر حدود السماح Tolerance أكبر من الصفر (٠,٩٩٧) وأن مؤشر معامل تضخم التباين (Inflation Factor variance) أقل من ١٠ (حيث بلغ ١) علاوة على ذلك، بلغت قيمة Durbin-Watson ٢,٠٨٨ (عند مستوى معنوية ٠,٠٥) كما بالجدول رقم (٤). ويعد ذلك دليلاً على أن Autocorrelation غير معنوي، وتشير هذه الاحصائيات أن الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة ليس له دلالة وبالتالي يعتبر نموذج الانحدار ملائماً.

جدول رقم (٤): نتائج تحليل الانحدار الدرسي

معاملات الانحدار المعيارية			معاملات الانحدار غير المعيارية		المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
.00	3.927		9.713	38.145	القيمة الثابتة
.007	2.728	0.218	0.084	0.228	المناورات
.02	2.264	-0.179	0.16	0.035	عدد الأولاد
Durban Watson	الخطأ المعياري	معامل التحديد R2	معامل الارتباط		المتغيرات المستقلة
2.088	93.1888	.043	0.207		المناورات التنظيمية

عدد الأولاد	-0.166	.075	91.933
-------------	--------	------	--------

١٤- مناقشة النتائج

قامت الدراسة بتطوير واختبار مجموعة من الفروض حول العلاقة بين كل من تكتيكات المسار الوظيفي، والمناورات التنظيمية في إدارة المسار الوظيفي، ومحورية وأهمية الوظيفة في حياة الفرد، وعدد الأولاد، عمل الزوج أو الزوجة من ناحية وبين نجاح المسار الوظيفي.

تلقي النتائج النهائية للدراسة الضوء على أهمية إدراك المناورات التنظيمية ومسؤوليات الأسرة متمثلاً في عدد الأولاد في التأثير على نجاح المسار الوظيفي. ولقد كشفت نتائج الدراسة أن إدراك السلوك المناور يؤثر على نجاح المسار الوظيفي، وتعطي هذه النتيجة إشارة سلبية عن المؤسسات في العراق، حيث تلعب المناورات التنظيمية دوراً بارزاً في الحياة التنظيمية في القطاع العام والحكومي وأن النجاح في المسار الوظيفي يعتمد على المناورات التنظيمية. وتدعم هذه النتيجة ما ذهب إليه بعض الباحثين أن أنظمة الترقيات غالباً ما تكون سياسية بطبيعتها (Ferris & Buckley, 1990). كما تتفق هذه النتيجة مع النتائج العامة للبحوث التي أجريت في الدول الغربية وتوصلت إلى أن إدراك المناورات التنظيمية يؤدي إلى نواتج سلبية (Harris & Kacmar, 2005; Rosen et al, 2006). وأظهرت نتائج الدراسة الحالية أن زيادة مستوى إدراك المناورات يؤدي إلى نجاح المسار الوظيفي، وربما تتسق هذه النتيجة مع منطق الحصول على مزايا ومنافع خاصة وتحقيق الأهداف الشخصية، وربما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي exchange theory لتفسير العلاقة بين إدراك المناورات التنظيمية وبين نجاح المسار الوظيفي، ففي علاقات التبادل الاجتماعي عالية الجودة بين الرؤساء والمرؤوسين يسعى كل طرف في العلاقة إلى المساهمة في تحسين حالة الطرف الآخر من خلال تبادل المنافع والمصالح، وفي ظل هذه الأجواء، فإن إدراك المناورات التنظيمية يحتمل أن يكون مرتفعاً بين العاملين (Wayne et al, 1997).

ولهذه النتيجة العديد من المضامين الخاصة باستراتيجيات إدارة المسار الوظيفي، فإستخدام السلوك الرشيد كوسيلة للنجاح والتقدم فى المسار الوظيفي غير كاف لتحقيق النجاح فى المسار الوظيفي، فمحاولة زيادة مستوى الجدارة يكون أقل نجاحاً من استخدام السلوك المناور. وهكذا، تعكس هذه النتائج كيف يدار المسار الوظيفي فى الواقع العملى فى المؤسسات العراقية، وربما يرجع السبب فى ذلك إلى مستوى الفساد الذي استشرى فى معظم أركان الدولة العراقية وهو ما جعل المناورات التنظيمية تطفو على السطح كأحد أهم المتغيرات التي تؤثر على نجاح المسار الوظيفي فى الدراسة الحالية.

أما متغير عدد الأولاد، فقد اتضح من نتائج الدراسة أن زيادة عدد الاولاد يقلل فرص نجاح المسار الوظيفي للعاملين، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Eddlestone et al., 2004) التي أشارت إلى أن وجود أطفال يؤثر على نجاح المسار الوظيفي للفرد. ولهذه النتيجة أهمية خاصة على مستوى المنظمات، فعدم قدرة المنظمة على مساعد العاملين ذى الأعداد الكبيرة من الأولاد ربما يؤثر سلباً على نجاح المسار الوظيفي، وبالتالي ربما يفكرون فى البحث عن عمل بديل أو يقومون بعمل إضافي لتحسين مستوى الدخل أو يتركون العمل بالمنظمة وهو ما قد يؤدي إلى فقدان موارد بشرية قد تكون هامة بالنسبة للمنظمة. وبالتالي على المؤسسات العراقية أن تأخذ المسؤوليات الأسرية فى الحسبان من خلال مجموعة من الآليات التي تطرحها كتابات الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، وفرص العمل نصف الوقت، ودور لرعاية الأطفال فى محاوله من قبل المنظمات الإبقاء على العاملين الأكثر كفاءة الذين لديهم صراعات بين العمل والأسرة (حسن، ٢٠٠٧)، علاوة على تحسين مستويات الدخل وإعادة النظر فى هياكل الاجور والمرتببات.

١٥- المضامين التطبيقية والنظرية للدراسة

ومن الناحية التطبيقية، لهذه الدراسة العديد من المضامين، يجب أن تسعى المنظمات العراقية إلى اتخاذ إجراءات فعلية لتطوير المسار الوظيفي للعاملين وتقييم مدى نجاح المسار الوظيفي لهم من خلال اجراء مسح ميدانى دورى للعاملين للحصول على مؤشرات عن نجاح المسار الوظيفي ومدى رضاهم عنه كجزء من ادارة المسار الوظيفي من جانب المنظمة لأن ذلك يؤدي الى مسارات وظيفية ناجحة للعاملين وهو ما تستفيد منه المنظمة

في صورة الجدية والالتزام في العمل من قبل العاملين للمحافظة على نجاح المسار الوظيفي، وهو ما يؤثر ايجابياً على العديد من النواتج التنظيمية مثل الرضا عن العمل والمواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وتقرح الدراسة الحالية أن تقوم المؤسسات العامة والحكومية العراقية بالتكامل بين سياسات وأنظمة ادارة الموارد البشرية ونجاح المسار الوظيفي من خلال التوجه بالمسار الوظيفي في تطوير وتنفيذ سياسات الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين والنقل والترقية والتدريب والتنمية الادارية ومكافآت العاملين. علاوة على ذلك، ينبغي على المنظمات أن تعمل على زيادة وعي العاملين بنجاح المسار الوظيفي وشرح العوامل التي يمكن أن تؤدي الى تميز ونجاح المسار الوظيفي من خلال مجموعة من برامج التدريب والتعليم.

من ناحية أخرى، أشارت الدراسة أن إدراك المناورات التنظيمية يعد متغيراً هاماً في دولة مثل العراق الذي تعاني من أبعاد طائفية ربما تؤثر على نجاح وإدارة المسار الوظيفي للعاملين خاصة أن سلوك المناورات التنظيمية يرتبط بمدرجات العدالة. فعندما يكون مستوى المناورات التنظيمية كبير في المنظمات يشعر العاملون بدرجة عالية من عدم العدالة وعدم التأكد والغموض لأنهم لا يعلمون ما هي التصرفات والأفعال التي يتم مكافأتها أو معاقبتها أو حتى إدراكها. علاوة على ذلك، ينبغي تفعيل مجموعة من الاجراءات والبرامج التي تحد من دور المناورات التنظيمية في التأثير السلبي على المسار الوظيفي للعاملين من خلال التطبيق الصحيح للقانون وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بموضوعية ونزاهة. بالإضافة على ذلك، يجب على العاملين القيام ببذل الجهود والادارة الذاتية والتأهيل وغيرها لتحقيق تقدم تجاه إنجاز أهداف المسار الوظيفي لتحقيق النجاح المأمول في حياتهم الوظيفية.

ومن الناحية النظرية، قامت الدراسة بتطوير واختبار نموذج نظري حول محددات نجاح المسار الوظيفي في المنظمات من خلال إجراء تكامل بين بعض المتغيرات الفردية والتنظيمية. ووفرت الدراسة دليلاً تجريبياً عن وجود تأثير لبعض هذه المتغيرات على نجاح المسار الوظيفي. علاوة على ذلك، قدمت الدراسة دعماً تجريبياً جزئياً للمدخل الفردي والمدخل الهيكلي والمدخل السلوكي في تفسير نجاح المسار الوظيفي. كما اختبرت بعض أدوات القياس التي استخدمت في البيئة الأمريكية والأوروبية وأخضعتها للبحث

والتطبيق من خلال التثبيت من خصائصها السيكومترية. علاوة على ذلك، أجريت هذه الدراسة على أكثر من مجال في الصناعة والتعدين والزراعة والبتروك وغيرها، مما يعطى فرصة أكبر لإمكانية تعميم النتائج. كما ساهمت نتائج الدراسة في توسيع فكرة نجاح المسار الوظيفي من خلال دراسة تجريبية في بيئة القطاع الحكومي والقطاع العام في دولة العراق. ولهذا، تضاف نتائج هذه الدراسة إلى حصيلة الدراسات في مجال نجاح المسار الوظيفي. وتؤدى هذه النتائج إلى إثراء المعرفة الإدارية والتنظيمية بشأن تفسير نجاح المسار الوظيفي في البيئة العراقية، والتي تختلف عن البيئات الأوروبية والأمريكية التي أجريت فيها معظم الدراسات السابقة. وتساهم نتائج الدراسة التجريبية مع غيرها من الدراسات التي تجرى في المنطقة العربية في تطوير وبناء نظرية متكاملة تأخذ الأبعاد الثقافية والاجتماعية في الحسبان.

١٦-الخلاصة

أسفرت نتائج الدراسة عن توفير معلومات لكيف يرى العاملون والمديرون العراقيون مساهم الوظيفي، كما وفرت معلومات لإدارات الموارد البشرية عن العوامل المؤثرة على نجاح المسار الوظيفي. ومع التسليم أن مدركات العاملين كانت صحيحة، تقترح نتائج الدراسة ان العاملين الاكثر نجاحا في مساهم الوظيفي كانوا يمارسون المناورات التنظيمية بصورة كبيرة، كما كان لديهم عدد أقل من الأولاد. وربما يرجع السبب في أهمية متغير المناورات التنظيمية الى حالات الفساد والطائفية والتعصبية والبعد عن مقومات الدولة المدنية، علاوة على التاريخ الطويل والممتد من فقدان العدالة وشيوع الظلم والاستبداد. وربما يرجع السبب في أهمية متغير عدد الأولاد لأسباب تتعلق بالمتطلبات المالية والاجتماعية التي يفرضها كبر عدد الأولاد علاوة على عوامل ثقافية أخرى. وربما تلفت هذه النتيجة الانتباه الى ضرورة أن تتبنى المنظمات وتعمل على تنفيذ سياسات رسمية ومؤسسية محددة للحد من السلوك المناور الذي عادة ما يسود في المنظمات التي يغلب عليها مناخ العمل غير الرسمي. ولهذا ربما تحتاج المؤسسات العراقية الى جهود كبيرة من أجل إعادة تطوير وإصلاح تلك المؤسسات بما يؤدي إلى الحد من السلوك المناور وتوظيفه بما يخدم أهداف ومصالح المنظمة في المقام الأول. وينبغي أن تدرك إدارة المؤسسات العراقية أن ادارة المسار الوظيفي امر يستحق الاهتمام من خلال وضع سياسات واليات ادارية وتنظيمية تدعم وتنظم المسار الوظيفي للعاملين، وهو ما يعود

بالنفع والفائدة على للعاملين، وربما تكون أحد هذه الآليات عقد مجموعة من ورش العمل والحلقات التدريبية التي ترشد وتوضح للعاملين كيفية تحسين فرص نجاح المسار الوظيفي وتقتصر نتائج هذه الدراسة أنه ربما لا يتوقع الفرد ان يحقق نجاحا في المسار الوظيفي ببساطة لأنه يقوم بمجموعة من تكتيكات المسار الوظيفي أو أن وظيفته هي محور حياته أو حتى ما تقوم به المنظمات من ممارسات في مجال المسار الوظيفي. فلم تظهر نتائج الدراسة أن تكتيكات المسار الوظيفي لها تأثير على نجاح المسار الوظيفي في المؤسسات التي اجريت عليها الدراسة. وبالتالي فإن ممارسة هذه التكتيكات بوضعها الراهن لا تؤثر على نجاح المسار الوظيفي، وربما يحتاج ذلك الى اعادة نظر في التكتيكات المستخدمة حاليا، والعمل على التوازن بين متطلبات الاسرة وطموحات الفرد في العمل وأهمية العمل في حياته. كما أن الممارسات التنظيمية في مجال الموارد البشرية بوضعها الحالي مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين النقل والترقية والتدريب والتنمية الادارية ومكافآت العاملين لا تنتج أثارا فعالة لنجاح المسار الوظيفي.

ورغم أن الدراسة الحالية أسفرت عن أهمية متغيرات المناورات التنظيمية وعدد الأولاد على ما عداها في التأثير على نجاح المسار الوظيفي. إلا أن الحقيقة أن نجاح المسار الوظيفي للعاملين يتطلب أن تسعى المنظمات إلى جعل تخطيط المسار الوظيفي عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من ناحية، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من ناحية أخرى من خلال تحديد ما يريده الفرد من المسار الوظيفي، وتقييم نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بهذه الأهداف، وما هي الخطوات التي يحتاجها الفرد للوصول إلى هذه الأهداف في ضوء نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

ونظرا لما يمثله نجاح المسار الوظيفي لدى العاملين من أهمية خاصة لذا يكون العاملون على استعداد لبذل كل الطاقة والجهد والموارد لتحقيق هذا الهدف.

١٧- الدراسات المستقبلية

ينبغي أن تسعى الدراسات المستقبلية لدراسة العلاقة بين المعايير الشخصية والمعايير الموضوعية لنجاح المسار الوظيفي في القطاع الحكومي والعام مع ادخال دور متغيرات مثل العمر والجنس والجنسية والثقافة القومية للدولة، ونوع الملكية، والتنوع والتعدد في بيئة العمل. على سبيل المثال ينبغي إجراء دراسة مقارنة بين الرجال والسيدات، حيث لا يتوقع أن تكون محددات نجاح المسار الوظيفي متجانسة بين الرجال والنساء خاصة في المجتمعات العربية وخصائص ثقافتها الاجتماعية والقومية. كما يجب ان تتطرق دراسات نجاح المسار الوظيفي الى دراسة العلاقة بين محاور الثقافة القومية في علاقاتها بمعايير نجاح المسار الوظيفي للعاملين سواء كانت معايير موضوعية أو معايير شخصية، فربما تلعب محاور الثقافة القومية مثل التوجه بالعلاقات والتوجه بالأداء والتمييز ضد المرأة وتجنب عدم التأكد وغيرها من المحاور سواء من حيث القيم أو من حيث الممارسات دورا ما في التأثير على المعايير المستخدمة في تقييم نجاح المسار الوظيفي. ولذا ينبغي أن تركز الدراسات المستقبلية على مجموعة من المتغيرات الأخرى لتحسين القوة التفسيرية أو التنبؤية بمتغير نجاح المسار الوظيفي مثل نظرية الأجزاء وما إذا كان العراقيون يرون أن نجاح المسار الوظيفي يرجع إلى أسباب داخلية خاصة بالفرد أم إلى أسباب خارجية خاصة بالبيئة المحيطة، وإدراك الدعم التنظيمي في العمل، والصراع والمشاكل الأسرية، مدى ظهور أو مرئية الفرد لدى الإدارة العليا *Visibility to top management*، ومستوى التعليم، والطائفة التي ينتمي إليها، والتوجه بالمسار الوظيفي لدى الفرد، ورأس المال العاطفي، والالتزام التنظيمي، وسلوكيات التفاعل الشخصي غير الرسمي أو ما يسمى بشبكة العلاقات، ومتغير عمر الابناء وربما التفاعل بين متغير عمر الابناء وعددهم. علاوة على ذلك، هناك العديد من القضايا التي يجب أن تتطرق إليها الدراسات المستقبلية مثل هل يرى العاملون في المؤسسات العراقية أن عملهم هو مجرد وظيفة توفر لهم مكافآت ورواتب أم أنها جزءاً من مساراً وظيفياً واسعاً للوفاء باحتياجاتهم، وتعد هذه المعلومات هامة في العراق لفهم دوافع العاملين في المؤسسات العراقية، وهو ما يساعد واضعي السياسات العامة على القيام بإصلاح وبناء المؤسسات العراقية بصورة فعالة أكثر. من ناحية أخرى، ربما يلعب متغير الوسطى دورا هاما في التأثير على نجاح المسار الوظيفي للعاملين، حيث أشارت بعض الدراسات التي أجريت على المنطقة العربية إلى أهمية الوسطى في تحديد نجاح المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات (Tliss and Kauser, 2011).

١٨- قيود الدراسة

ركزت استراتيجية البحث على دراسة عبر المؤسسات العراقية ولم تدرس علاقات سببية استنادا الى دراسات تطويرية. كما اعتمد قياس بعض متغيرات الدراسة على متغير واحد فقط في القياس مثل متغير عمل الزوجة، ومتغير عدد الأطفال. كما اعتمد قياس نجاح المسار الوظيفي على معايير شخصية وليست معايير موضوعية، إلا أن بعض الدراسات السابقة وجدت أن هناك علاقة إيجابية بين المعايير الشخصية والموضوعية لنجاح المسار الوظيفي (Judge and Bretz, 1994). كما يستند تصميم الدراسة على طريقة التقرير / التقييم الذاتي (Self-report) وهو ما قد يكون موضع Common-Method bias. اعتمدت الدراسة الحالية مثلها في ذلك مثل معظم الدراسات الادارية والسلوكية على مصدر واحد للحصول على البيانات. واستخدمت الدراسة مؤسسات متنوعة في القطاع الحكومي والعام في العراق، وتعد هذه نقطة قوة فيما يتعلق بالصدق الخارجي للدراسة. كما سحبت عينة الدراسة من دولة واحدة هي العراق. علاوة على ذلك، ركزت الدراسة الحالية على عدد محدود من محددات نجاح المسار الوظيفي. لكان لم تستخدم الدراسة أدوات التحليل الإحصائي التي تختبر علاقات سببية.

المراجع

المراجع العربية

- الفاضل، عبد العزيز. (٢٠١١)، "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوطنى فى وزارة التربية والتعليم السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- بوراس، فايزة. (٢٠٠٨)، "تخطيط المسار الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة الأسمنت عين التوتة بالجزائر-باتنة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر.
- حسن، راوية. (٢٠٠٧)، مدخل لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مهدى، محمد بشير. (٢٠١١)، "معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

المراجع الانجليزية

- Arthur, M.B., and Rousseau, D.M. (1996), The Boundary less Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era, New York: Oxford University Press.
- Aryee, S., Wyatt, T. and Stone, R. (1996), "Early career outcomes of graduate employees: the effect of mentoring and ingratiation", Journal of Management Studies, Vol. 33 No. 1, pp. 95-118.
- Ballout, H.I. (2007), "Career success: the effects of human capital, person-environment fit and organizational support", Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 8, pp. 741-65.
- Becker, G.S. (1964), Human Capital, National Bureau of Economic Research, New York, NY
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. Journal of Vocational Behavior, 58, 53-81.

- Bozionelos, N. (1996b), "Networking in the workplace and some of its correlates", Annual Conference of the British Psychological Society, April, Brighton.
- Brett, J.M. (1997), "Family, sex, and career advancement", in Greenhaus, J. and Parasuraman, S. (Eds), *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World*, Quorum Books, Westport, CT, pp. 141-53.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., & Larsson, R. (1996). Career pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10, 52-66.
- Bruderl, J., Preisendorfer, P. and Ziegler, R. (1993), "Upward mobility in organisations: the effects of hierarchy and opportunity structure", *European Review of Sociology*, Vol. 9, pp. 173-88.
- Burke, R.J., Koyuncu, M., and Fiksenbaum, I., (2006). Organizational practices supporting women's career advancement and their satisfaction and well-being in Turkey, *Women in Management Review*, 21, 610-624.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 730-743
- Childs, A. and Klimoski, R.J. (1986), "Successfully predicting career success: an application of the biographical inventory", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 1, pp. 3-8.
- Cox, T. H., & Harquail, C. V. (1991). Career paths and career success in early career stages of male and female MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 39: 54-75.
- Corruption Perception Index (2014). Transparency International Organization.
- Dreher, G.F. and Ash, R.A. (1990), "A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 539-46.
- Dreher, G.F. and Bretz, R.D. (1991), "Cognitive ability and career attainment: moderating effects of early career success", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 392-7.
- Drory, A. (1993). Perceived Political Climate and Job Attitudes. *Organization Studies*, 14(1), 59-71.
- Eby, L., Butts, M. and Lockwood, A. (2003), "Predictors of success in the era of the boundaryless career", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 No. 6, pp. 689-709.

- Eddleston, K.A., Baldrige, D.C., Veiga, J.F.(2004). Toward modeling the predictors of managerial career success: does gender matter? *Journal of Managerial Psychology*, 19, 360-385.
- England, G. W., & Whitely, W. T. (1990). Cross-national meanings of working. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp. 65-106). Lexington, MA: Lexington Books.
- Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326 –347.
- Feij, J.A., Whitely, W.T., Peiro, J.M. and Taris, T.W. (1995), “The development of career enhancing strategies and content innovation: a longitudinal study of new workers”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 46 No. 3, pp. 231-56.
- Ferris, G.R. & Buckley, M.R. (1990). Performance evaluation in high technology firms: Process and politics. In L.R. Gomez-Mejia & M.E. Lawless (Eds.), *Organization issues in high technology management* (pp.243-263). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ferris, G.R., Fedor, D., Chachere, J.G. & Pondy, L. (1989). Myth and politics in organizational contexts. *Group and Organizational Studies*, 14, 88-103.
- Ferris, G.R., Frink, D.D., Bhawuk, D.P., Zhou, J. & Gilmore, D.C. (1996). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management*, 22, 23-44.
- Flynn, N. (1993), *Public Sector Management*, 2nd ed., Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Forret, M.L. and Dougherty, T.W. (2001), “Correlates of networking behavior for managerial and professional employees”, *Group & Organization Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 283-311.
- Gould R., M. D. (1978). *Transformation: Growth and Change in Adult Life*, Simon & Schuiter, New York.
- Greenhaus, J. H. (2003). Career dynamics. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology. Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 519–540). New York: Wiley.
- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & Godshalk, V.M. (2001). *Career management*. New York: Dryden.

- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. and Wormley, W.M. (1990), "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 4-86.
- Greenhouse, W. & Callanan, R. (1994). *Career Management*, The Dryden Press, Forth Worth, USA.
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E., and Baruch, Y., (2012). Career attitudes and success of managers: the impact of chance event, protean, and traditional careers, *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 1074–1094.
- Guthrie, J.P., Coate, C.J. and Schwoerer, C.E. (1998), "Career management strategies: the role of personality", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13 No. 5/6, pp. 371-86.
- Hall, D.T. (1996), 'Protean Careers of the 21st Century,' *Academy of Management Executive*, 10, 4, 8–16.
- Hall, D.T. and Foster, L.W., 1977 "A Psychological Success Cycle and Goal Setting: Goals, Performance and Attitudes", *Academy of Management Journal*, Vol. 20, , pp. 282-90.
- Harris, R.B., Harris, K.J., and Harvey, P. (2007), 'A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes,' *The Journal of Social Psychology*, 147, 631–656.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2005). Easing the strain: The buffer role of supervisors in the perceptions of politics–strain relationship. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 78, 337–354
- Heslin, P. A. (2003). Self- and other-referent criteria of career success. *Journal of Career Assessment*, 11, 262–286.
- Heslin, P.A., (2005), Conceptualizing and evaluating career success *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113–136.
- Howard, A. and Bray, D.W. (1990), "Predictors of managerial success over long periods of time", in Clark, H. and Clark, M. (Eds), *Measures of Leadership*, Leadership Library of America, West Orange, NJ, pp. 113-30.
- Hurley, A. E., & Sonnenfeld, J. A. (1998). The effect of organizational experience on managerial career attainment in an internal labor market. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 172–190.

- Ivarsson, S.M. and Ekehammar, B. (2001), “Women’s entry into management: comparing women managers and non-managers”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16 No. 4, pp. 301-14.
- Johlke, M.C., Stamper, C.L. and Shoemaker, M.E. (2002), “Antecedents to boundary-spanner perceived organizational support”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 No. 2, pp. 116-28.
- Judge, T. A. and Bretz, R.D., (1992). Political Influence Behavior and Career Success Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), Working Paper 92-07, Cornell University ILR School , This paper is posted at DigitalCommons@ILR.
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/291>
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261–271.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20, 43–65.
- Judge, T. A., Boudreau , J. W., & Bretz , R. D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology* , 79, 767 -782
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J.W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485–519.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621–652.
- Judge, T., Cable, D. & J. Boudreau. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.
- Judge, T.A., and Locke, E.A. (1998). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and Job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 475-490.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C., & Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology* ,83 , 17–34.
- Kapoutsis, I Papalexandris, A., Thanos, I, Nikolopoulos., A. (2012).The role of Political Tactics on the Organizational Context- Career Relationship. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (9), 1908-1929.

- Kim, N. (2004), "Career success orientation of Korean women bank employees", *Career Development International*, Vol. 9 No. 6, pp. 595-608.
- Kirchmeyer, C. (1998), "Determinants of managerial career success: evidence and explanation of male/female differences", *Journal of Management*, Vol. 24, pp. 673-92.
- Maheshwari, S. and Krishnan T N. (2004), *Career effectiveness and its determinants. IIMA Working Papers from Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department*
- McCarthy, J.F. (2002): "Does having a proactive personality lead to career success?",
- *Academy of Management Executive*, Vol., 5, 168-170
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Schiffinger, M., and Schmidt, A., (2008). The influence of family responsibilities, career fields and gender on career success: An empirical study *Journal of Managerial Psychology*, 23, 292-323.
- Melamed, T. (1996a), "Validation of a stage model of career success", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 45 No. 1, pp. 35-65.
- Melamed, T. (1996b), "Career success: an assessment of a gender-specific model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 69 No. 3, pp. 217-42.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood cliff s, NJ: Prentice Hall.
- Michael, J., & Yukl, G. (1993). Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations. *Group and Organization Management*, 18 (3), 328 – 351.
- Morgan, M., Hall, D.T. and Martier, A., "Career Development Strategies in Business", *Personnel*, Vol. 34, 1979, pp. 56-76.
- Nabi, G., R. (1999). An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career Development International*, 4, 212- 224.
- Nabi, G.R. (1998), "Predictors of objective and subjective career success", unpublished doctoral dissertation, University of Central Lancashire.
- Nabi, G.R., (2003). Situational characteristics and subjective career success: The mediating role of career-enhancing strategies, *International Journal of Manpower*, 24, 653-671.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., and Wasserman, W. (1996). *Applied Linear Statistical Models (Fourth Edition, Chicago: Irwin)*.

- O'Reilly, C.A. and Chatman, J.A. (1994), "Working smarter and harder: a longitudinal study of managerial success", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39 No. 4, pp. 603-27.
- Orpen, C. (1994), "The effects of organizational and individual career management on career success", *International Journal of Manpower*, Vol. 15 No. 1, pp. 27-37.
- Parasuraman, S. and Simmers, C.A. (2001), "Type of employment, work-family conflict and well-being: a comparative study", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 22, pp. 551-68.
- Pfeffer, J. (1989), "A political perspective on careers: interests, networks, and environments", in Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (Eds), *Handbook of Career*.
- Pfeffer, J., *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield, MA, 1981.
- Poon, J.M.L. (2004). Career commitment and career success: moderating role of emotion perception. *Career Development International*, Vol. 9, 374-390.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12, 278 – 287
- Riley, M., & Ladkin, A. (1994). Career theory and tourism: the development of a basic analytical framework. *Recreation and Hospitality Management*, 6, 225-237.
- Rosen CC, Levy PE, Hall RJ (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance. *J. Appl. Psychol.*, 91: 211-220.
- Seibert, S., Kraimer, M., and Crant, J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success, *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Smith, M. (1994), "A theory of the validity of predictors in selection", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, pp. 13-31.
- Sturges, J. (1999). What it means to succeed: personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management*, 10, 239–252.
- Sullivan, S.E. and Arthur, M.B. (2006), "The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, 19-29.

- Tlaiss, H. , and Kauser, S. (2011). "The Importance of Wasta in the Career Success of Middle Eastern Managers." *Journal of European Industrial Training* 35, No. 5: 467-486
- Tharenou, P. (1997), "Managerial career advancement", in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, NY, pp. 39-94.
- Tharenou, P., Latimer, S. and Conroy, D. (1994), "How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement", *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 4, pp. 899-931.
- Tu, H., S, Forret, M.L., and Sullivan, S.E (2006). Careers in a non-Western context: An exploratory empirical investigation of factors related to the career success of Chinese managers, *Career Development International*, 11, 580-593.
- Vigoda, E., (2000). *Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes*:
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to Managers and professionals' early career progress. *Academy of Management Journal*, 34, 331-351.
- Williams, A.P., "Career Development and Employee Participation: Current Trends and
- Yongho Park, Y., (2009). An integrative empirical approach to the predictors of self-directed career management *Career Development International*, 14, 636-654.

ملحق رقم (١): قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة

السيد الأستاذ / السيدة الأستاذة، المشارك في الدراسة

تحية طيبة واحتراماً وبعد

يسعدني مشاركتكم في الاستقصاء المرفق والذي اعد ضمن بحث عن بعض جوانب الإدارة في المؤسسات العراقية. من فضلك استقطع جزء من وقتك وتعاون معنا في الإجابة على جميع الأسئلة الواردة بكامل الحرية معبراً عن رأيك بصدق ودقة.

ونود أن نؤكد أن جميع ما تدلون به من بيانات سوف تستخدم للغرض العلمي سالف الذكر، بالإضافة الى ذلك، فإن البيانات ستعالج في إطار تجمياعي لن يتم خلاله التعرف على هوية أو شخصية المشاركين في الدراسة.

إذا كان لديك استفسار او كنت بحاجة الى مساعدة في استيفاء هذه الاستمارة، فيمكنك الرجوع الى الشخص المسئول الذي تقدم اليك بهذه الاستمارة

مع خالص الشكر والتقدير لمشاركتكم في الدراسة

الباحث

دكتور احمد سليم

قسم إدارة الاعمال، جامعة الإسكندرية

جمهورية مصر العربية

Ahmad_s1@hotmail.com

برجاء تحديد الدرجة التي تعبر عن رأيك في العبارات الآتية وذلك بوضع دائرة حول الرقم المناسب:

مسلسل	العبارات	غير موافق تماما	موافق تماما
		١ ←	→ ٥
١	دائما ما أكون حذر جدا لكي أتجنب المسار الوظيفي المغلق.	١	٥
٢	أحاول أن أكون مرئيا أمام رئيسي.	١	٥
٣	أحاول أن أجد مدرب أو شخص يساعدني في مساري الوظيفي بالمنظمة.	١	٥
٤	أعمل على بناء وتأسيس علاقات صداقة مع الأفراد المؤثرين على مساري الوظيفي خارج العمل.	١	٥
٥	أبحث بصورة فعالة عن الفرص بدلا من الانتظار حتى يتم اختياري.	١	٥
٦	أحاول مساعدة رؤسائي لتحقيق أشياء مهمة بالنسبة لهم حتى إذا لم تكن ما أريد.	١	٥
	الرضا عن المسار الوظيفي	١	٥
٧	أنا راضى عن الانجاز الذي حققته في مساري الوظيفي.	١	٥
٨	أنا راضى عن التقدم الذي أحرزته تجاه تحقيق أهدافي المالية والمادية.	١	٥
٩	أنا راضى عن التقدم الذي أحرزته تجاه تحقيق أهدافي في التقدم والرقى.	١	٥
١٠	أنا راضى عن التقدم الذي أحرزته تجاه تحقيق أهدافي الخاصة بتطوير مهارات جديدة.	١	٥
١١	اعلم كيف تتم الأشياء وتتخذ القرارات داخل المنظمة	١	٥
١٢	لدى فهم جيد بدوافع الآخرين للتصرف بطرق معينة داخل المنظمة	١	٥
١٣	لدى فهم جيد بالتحالفات داخل المنظمة وعلاقتها الخارجية	١	٥
١٤	لدى فهم جيد بالقوة النسبية للأفراد والمجموعات داخل المنظمة	١	٥
١٥	لدى فهم جيد بان هناك أطراف داخل المنظمة تقوم بحجب المعلومات وإدارتها لتحقيق مكاسب معينة	١	٥
١٦	لدى فهم جيد بكيف يستطيع الآخرون بالمنظمة الحصول على ما يريدون بعيدا عن الأضواء	١	٥
١٧	لدى فهم جيد بكيف يستطيع الآخرون بالمنظمة الحصول على حقوقهم باستخدام أساليب غير رسمية.	١	٥
١٨	أعلم أن هناك أفراد يقومون باستغلال علاقاتهم مع رؤسائهم ومع الأطراف الأخرى لتحقيق مزايا على حساب الآخرين	١	٥
١٩	أفهم جيدا محاولات الآخرين في المنظمة تكوين انطباعات جيدة عن أنفسهم	١	٥
٢٠	أفهم جيدا طرق الآخرين في الالتفاف حول القيادات العليا في المنظمة	١	٥

غير موافق					العبارات	مسلسل
موافق تماما						
٥	٤	٣	٢	١	إلى أي مدى تستخدم المنظمة تقييم الأداء في الترقيات والتقلات داخل المنظمة	٢١
٥	٤	٣	٣	١	ما مدى جودة المعلومات التي توفرها لك المنظمة بشأن تقدمك وتطورك	٢٢
٥	٤	٣	٢	١	إلى أي مدى يعتمد نقل وترقية العاملين على معايير موضوعية واضحة ومعلنة	٢٣
٥	٤	٣	٢	١	إلى أي مدى تعمل المنظمة على تنمية خبرات الفرد على الوظيفة	٢٤
٥	٤	٣	٢	١	إلى أي مدى تدعم المنظمة التدريب والتنمية في الوظيفة الحالية	٢٥
٥	٤	٣	٢	١	إلى أي مدى تدعم المنظمة التدريب والتنمية في الوظائف المستقبلية	٢٦
٥	٤	٣	٢	١	إلى أي مدى تتيح المنظمة للعاملين الشراكة في المعلومات المتعلقة بمسارهم الوظيفي	٢٧
٥	٤	٣	٢	١	مدى استفادة المنظمة من جهود تطوير وتنمية العاملين لأنفسهم أو من خلال المنظمة	٢٨
					برجاء تخصيص ١٠٠ نقطة/ علامة على الخمسة ميادين الحياتية الآتية حسب أهميتها بالنسبة لك:	٢٩
		عدد العلامات أو النقاط			المجال	
					العمل	
					العائلة/ الأسرة	
					الدين	
					التسلية	
					المجتمع المحلي	
					عدد الأولاد:	٣٠
					هل تعمل أو يعمل الزوج أو الزوجة	٣١
					لا <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/>	
					الجنس ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>	٣٢
					الحالة الاجتماعية: أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> مطلق <input type="checkbox"/>	٣٣
					ما هو موقعك في المنظمة؟	٣٤
					الإدارة العليا <input type="checkbox"/> الإدارة الوسطى <input type="checkbox"/> الإدارة التنفيذية أو التشغيلية <input type="checkbox"/>	
					أخرى: <input type="checkbox"/>	
					ما هي آخر مستوى تعليمي حصلت عليه فعلاً؟	٣٥
					تعليم متوسط <input type="checkbox"/> تعليم جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/>	

مع خالص الشكر والتقدير لمشاركتكم في هذه الدراسة