

أثر الشخصية المبادرة وشبكة العلاقات الإجتماعية في النجاح المهني
(دراسة ميدانية في قطاع المصارف والتأمين الخاص في مدينة دمشق)

The Effects of Proactive Personality and Social Network on Career Success

(Empirical Study in Banking and Insurance Private Sector in Damascus)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة
اختصاص : إدارة موارد بشرية

إعداد الطالبة:

زينة رفعت فلوح

إشراف:

الدكتورة فاطمة بدر

((لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدده، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية
جراء هذا العمل))

أعضاء لجنة تحكيم الرسالة

- د. عبد الحميد الخليل
 - د. فاطمة بدر
 - د. حسان اسماعيل
- رئيساً
- عضواً ومشرفاً
- عضواً

ملخص البحث:

أثر الشخصية المبادرة وشبكة العلاقات الإجتماعية في النجاح المهني

إعداد الطالبة: زينة رفعت فلوح

إشراف الدكتورة: فاطمة بدر

تظهر أهمية ومشكلة الدراسة في بيان أثر مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية التي يمكن أن تؤثر في النجاح المهني أو تساعد في الوصول اليه، وذلك لدى العاملين في قطاع المصارف وشركات التأمين الخاص في مدينة دمشق، بالإضافة الى دراسة جوانب النجاح المهني الموضوعية والذاتية. وبذلك هدفت الدراسة الى بيان أثر كل من المتغيرات التالية المتمثلة بدعم المشرف المباشر (Supervisor support) ورأس المال الاجتماعي (Social capital) والشخصية المبادرة (Proactive personality) و المتغيرات الشخصية-الديموغرافية (التمثلة بمستوى التحصيل العلمي والأقدمية في سوق العمل والأقدمية في الشركة الحالية) على معايير النجاح المهني سواء أكانت هذه المعايير موضوعية (متوسط الدخل الشهري والمستوى الوظيفي أو الإداري) أو كانت جوهرية/ذاتية (الرضا الوظيفي).

عملت الباحثة على جمع البيانات من خلال طرح الاستبيان على مجموعة العاملين في عدة شركات تأمين ومصارف خاصة عاملة في مدينة دمشق، واستمر جمع البيانات من شهر آب 2014 إلى شهر كانون الأول 2014. انطلاقاً من إجابات (163) فرد على الإستبيان تم إختبار ستة فرضيات أساسية في هذه الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أثر كل من الشخصية المبادرة ودعم المشرف المباشر وشبكة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة على المعايير الذاتية للنجاح المهني، في حين غاب أثر شبكة العلاقات الإجتماعية خارج المؤسسة على هذه المعايير المتمثلة في الرضا الوظيفي.

كما أشارت الدراسة الى وجود علاقة بين أبعاد المتغيرات الشخصية-الديموغرافية والمعايير الموضوعية للنجاح المهني في حين لا يوجد علاقة تربط كل من دعم المشرف المباشر وشبكة العلاقات داخل المؤسسة مع هذه المعايير المتمثلة بالمستوى الإداري ومتوسط الدخل الشهري، واقتصرت علاقة الشخصية المبادرة بجزء من المعايير الموضوعية للنجاح المهني المتمثلة بالمستوى الإداري. بالمقابل اقتصرت العلاقة بين شبكة العلاقات خارج المؤسسة بجزء من

المعايير الموضوعية للنجاح المهني المتمثل بمتوسط الدخل الشهري. وفي النهاية، تم إثبات وجود فروقات في مستوى المعايير الذاتية للنجاح المهني تبعاً لإختلاف المعايير الموضوعية للنجاح المهني.

ولعل أهم التوصيات هي العمل على تعزيز وتصويب دور المشرف المباشر في الإهتمام بتطوير مرؤوسيه. بالإضافة الى توجيه سياسات المؤسسة نحو تشجيع الأفراد لطرح المبادرات التي من شأنها التأثير في بيئة العمل والنجاح المهني للأفراد. وذلك عن طريق مكافئة الأفراد ذوو الشخصية المبادرة والتي أثرت جهودهم في تغير وتطور بيئة العمل وأداء المؤسسة ككل. والعمل المستمر لتفعيل شبكة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة من قبل المنظمة والفرد على حد سواء كإجراء لقاءات اجتماعية دورية والعمل على حل النزاعات بين العاملين بشكل فوري وتحفيز الأفراد على تناقل المعلومات المرتبطة بالعمل بشكل مستمر.

Abstract:

The Effects of Proactive Personality and Social Network on Career Success

Prepared by: Zeina FALLOUH

Supervised by: Dr. Fatima BADER

Both organizational and individual factors influence career success. The aim of this study is to identify the factors that affect objective and subjective measures of career success. The purpose of this study is to find and analyze the effects of proactive personalities, social capital, supervisor support and personal factors on objective and subjective indicators of career success. It studied 163 employees working in insurance companies and banks in Damascus city during the period from August 2014 till December 2014. The Objective indicator included average monthly compensation and hierarchical level in the company where the subjective indicator was career satisfaction.

The results identified the effects of proactive personality, intra-organizational social network and supervisor support on objective career success indicators. Also the result identified the relationship between the personal factors (education level, organizational tenure and work experience) and the objective career success indicator. Whereas no relationship was identified between supervisor support and intra-organizational social network with objective criteria. It was also evident that the effect of the proactive personalities and extra-organizational social network was limited to part of the objective criteria. In the end, it provided the existence of differences in the level of subjective career success criteria depending on the differences of objective career success criteria.

After careful research and analyzing, it is recommended that organization works on strengthening and straightening the role of direct supervisor in the development of subordinates. In addition, to directing the organization's policies towards encouraging individuals to present

initiatives which impact the work environment and individuals' career success. Finally, conduct work activities that enhance social networks and social relations within the organization.

الإهداء

إلى من جاءت إلى الدنيا لتملأها حناناً ورحمة....

إلى النور الذي لا يمكن أن تخبو جذوته....

إلى التي إذا ما قدمت لها كل شيء....

فلن يكون إلا نقطة في بحر عطائها....

أمي الغالية

إلى من كان سندي أبداً و دوماً....

إلى من كان له الفضل الأكبر في وصولي إلى هذه المرحلة....

إلى الشخص الذي إذا ما أردت أن أهديه نجاحي الآن أو مستقبلاً كان الأول....

أبي الغالي

إلى الذين تفتحت عيناى بالنور إلى جانبهم....

إلى الذين كانوا معي بقلبيهم.... و غمروني بمحبتهم....

إخوتي

إلى من كان سندي في هذه الأيام العصبية...

إلى من انارت حياتي بوجودها....

إلى الماض والحاضر والمستقبل... أهديكم كل ما لدي

زوجي وابنتي الغالية

كلمة الشكر

الدكتورة الفاضلة....

في الناس من هم مستودعات للعلم بابها مفتوح لكل طالب...

إلى الدكتورة القدوة فاطمة بدر.....

التي أفادتني من علمها و تجربتها الشيء الكثير....

والتي كانت مثالي في طموحها وعملها الدائم لتحقيق النجاح على كافة الأصعدة.....

لك مني كل الشكر و التقدير لقبولك الإشراف على بحثي بكل اخلاص....

أكن لك الإمتنان الكبير.....

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
III	المخلص باللغة العربية
V	المخلص باللغة الأجنبية
VII	الإهداء
VIII	كلمة الشكر
IX	فهرس المحتويات
XII	فهرس الجداول
XIV	فهرس الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار التمهيدي
2	المقدمة
4	1.1 الدراسات السابقة و تطوير الفرضيات
17	2.1 نموذج علاقات ومتغيرات البحث
17	3.1 مشكلة البحث
19	4.1 أهمية وأهداف البحث
20	5.1 إجراءات البحث
21	6.1 مصطلحات البحث
22	7.1 محددات البحث
23	الفصل الثاني: الإطار النظري
24	المبحث الأول: النجاح المهني
24	1.1.2 مقدمة
24	2.1.2 مدخل الى دراسات النجاح المهني
26	3.1.2 مفهوم المهنة والمسار المهني
27	4.1.2 نظريات المهنة والنجاح المهني
28	1-4.1.2 النظريات الكلاسيكية للنجاح المهني
33	2-4.1.2 المنظور الحديث للمهنة

36	5.1.2 تعريف النجاح المهني
37	6.1.2 معايير النجاح المهني
39	7.1.2 معايير النجاح المهني المختاره ضمن الدراسة
40	8.1.2 أهمية نجاح المسار المهني
42	المبحث الثاني: الشخصية المبادرة
42	1.3.2 مقدمة
43	2.3.2 تعريف الشخصية المبادرة (الإستباقية)
45	3.3.2 ممارسات الشخصية المبادرة
46	المبحث الثالث: العلاقات الإجتماعية
46	1.3.2 مقدمة
47	2.3.2 مفهوم العلاقات الاجتماعية ومدخلها
50	3.3.2 أولاً: رأس المال الإجتماعي (شبكة العلاقات الإجتماعية)
50	1.3.3.2 مقدمة
51	2.3.3.2 تعريف وتطور مفهوم رأس المال الإجتماعي
54	3.3.3.2 أبعاد مفهوم رأس المال الاجتماعي
55	4.3.3.2 دور ومنافع رأس المال الإجتماعي
58	4.3.2 ثانياً: دعم الرئيس المباشر
58	1.4.3.2 مقدمة
58	2.4.3.2 نظرية التبادل بين القائد والأتباع
61	3.4.3.2 مراحل تحديد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس
62	4.4.3.2 أهمية دراسة وتطبيق نظرية التبادل بين القائد والأتباع
65	الفصل الثالث: الإطار الميداني
66	1.3 مقدمة
66	2.3 أسلوب جمع العينة
66	3.3 مجتمع وعينة البحث
66	4.3 أداة البحث
69	5.3 الخصائص الديموغرافية لعينة البحث
73	6.3 الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
79	7.3 اختبار صدق وثبات أداة قياس

80	8.3 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
80	1.8.3 إختبار الفرضيات المرتبطة بالمعايير الذاتية للنجاح المهني
85	2.8.3 إختبار الفرضيات المرتبطة بالمعايير الموضوعية (المستوى الإداري) للنجاح المهني
90	3.8.3 إختبار الفرضيات المرتبطة بالمعايير الموضوعية (متوسط الدخل الشهري) للنجاح المهني
93	4.8.3 إختبار الفرضيات المتعلقة بإرتباط بين المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني
97	ملخص نتائج البحث
99	التوصيات
102	الآفاق المستقبلية للدراسة
105	المراجع
105	المراجع العربية
107	المراجع الأجنبية
116	المواقع الإلكترونية
117	الملاحق
117	الملحق رقم (1): الإستبيان

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	الجدول رقم(1): المناهج الأربع لإدارة الحياة الوظيفية.	25
2	الجدول رقم(2): نموذج تطور المهنة حسب دالتون	29
3	الجدول رقم(3): انماط النجاح المهني تبعاً لـ (Hall,1976)	31
4	جدول رقم (4): الأشكال التنظيمية وأنواع المسارات المهنية حسب Miles and Snow	34
5	جدول رقم (5): المعايير الموضوعية المستخدمة في الدراسات لقياس النجاح المهني	37
6	جدول رقم (6): المعايير الذاتية المستخدمة في الدراسات لقياس النجاح المهني	38
7	جدول رقم (7): الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة	69
8	جدول رقم (8): الترتيب التصاعدي لتكرارات العينة تبعاً لمتوسط الدخل الشهري	72
9	جدول رقم (9): الوصف الإحصائي لمحور الرضا الوظيفي	72
10	جدول رقم (10): الوصف الإحصائي لمحور الشخصية المبادرة	74
11	جدول رقم (11): الوصف الإحصائي لمحور دعم الرئيس المباشر	75
12	جدول رقم (12): الوصف الإحصائي لمحور شبكات العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة	77
13	جدول رقم (13) الوصف الإحصائي لمحور شبكات العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة	78
14	جدول رقم (14): ثبات وصدق الإستبيان	79
15	جدول رقم (15): النماذج المقترحة نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد.	81
16	جدول رقم (16): تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين شبكة العلاقات الخارجية والرضا الوظيفي	81
17	جدول رقم (17): ثوابت النموذج المأخوذ من نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد	82

86	جدول رقم(18): قيم معامل الارتباط	18
86	جدول رقم (19): معامل ارتباط الرتب سييرمان للمستوى الإداري	19
90	جدول رقم (20): معامل ارتباط الرتب سييرمان لمتوسط الدخل الشهري	20
94	جدول رقم(21): إختبار ANOVA لمستوى الرضا الوظيفي تبعا للتغيير في المستوى الإداري.	21
94	جدول رقم(22): التحليل الوصفي للاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للتغيير في المستوى الإداري.	22
95	جدول رقم(23): إختبار ANOVA لمستوى الرضا الوظيفي تبعا للتغيير في مستوى متوسط الدخل الشهري.	23
96	جدول رقم(24): التحليل الوصفي للاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للتغيير في مستوى متوسط الدخل الشهري.	24
98	جدول رقم (25) ملخص الفرضيات ونتائج الإختبار الإحصائي	25

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
17	نموزج علاقات ومتغيرات البحث	1

الفصل الأول

الإطار التمهيدي للبحث

مقدمة:

أحدثت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها السنوات الأخيرة تغييراً جذرياً في بيئة العمل والوسط المهني شملت كافة النواحي الإدارية والمالية والاقتصادية وغيرها، وانعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين الموظف ورب العمل. وتتمثل أهم التطورات التي لحقت بهذه العلاقة في التطورات في إدارة المسارات المهنية الفردية، فالتوجه المعاصر قام بإلغاء مبدأ "موظف مدى الحياة" مما أدى الى عدم صلاحية الخطط التقليدية للتطور والنجاح المهني، إذ أنه بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المسؤولة عن إدارة وتوجيه الحياة المهنية للموظف، أصبحت هذه الوظيفة تركز على التفاعل بين المؤسسة والفرد، والتي عملت على الاستجابة لكل من احتياجات المنظمة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للموظف المتمثلة في التطور والترقي وتحقيق الذات والنجاح المهني من جهة أخرى، وامتدت هذه التطورات الى ظهور فكرة فردية المهنة.

دفع هذا التوجه بالعديد من الباحثين إلى بيان ضرورة إعادة النظر في مفهوم المهنة. فأخذت نماذج عديدة بالإنتشار منها مفهوم المهنة المتقلبة (Protean Career) (Hall, 1996) ومهنة بلا حدود (Boundedless career) (Arthur et Rousseau, 1995)، والتي ركزت على دور الفرد الجوهري في إدارة وبناء حياته المهنية وقدرته على الاستفادة من كل فرصة للتعلم، تسمح له أن يصبح مستقلاً وقادراً باستمرار على إيجاد عمل سواء داخل أو خارج المؤسسة. كما ركزت الدراسات على مدى تقبل واستعداد الفرد للانتقال، فأصبحت المهنة تشير الى المسارات الوظيفية التي لا يحدّها العمل في مؤسسة معينة، او في منصب محدد بل هي تنمو عن طريق عملية تطوير الكفاءة المبنية على تنفيذ المهمات عبر الشركات.

هذا يعني أن تجارب عمل الأفراد أصبحت تمتد لتشمل عدة أرباب عمل، وأن الأفراد هم المسؤولون عن تحديد أنواع الكفاءات والخبرات الضرورية بشكل متزايد لإدارة المراحل الانتقالية في حياتهم الوظيفية. وقد

لاحظ العديد من الكتاب الحاجة إلى تطوير فهم أفضل للاستراتيجيات والسلوكيات التي يستخدمها الأفراد لتعزيز نجاح حياتهم المهنية وتحديد العوامل التي من شأنها أن تحقق مستويات أعلى من النجاح.

وبناءً على ذلك قام العديد من الباحثين بتبني نظريات والقيام بدراسات وأبحاث تهدف إلى بيان أثر عدة متغيرات سواء أكانت فردية أو تنظيمية والتي من شأنها التنبؤ بتحقيق النجاح المهني منها دراسات (Roger A., 1992) و (Bastid,2007) و (Ng et al, 2005) و (Ng, Feldman, 2010) و (Bozionelos, 2006). وفي ضوء الطرح السابق فإن الدراسة الحالية تهدف إلى بيان أثر بعض العوامل الفردية والتنظيمية على النجاح المهني للعاملين في قطاع المصارف وشركات التأمين الخاص في مدينة دمشق. والمتمثلة بمتغيرات شخصية-ديموغرافية، ورأس المال الاجتماعي (Social capital) ممثلاً بشبكة العلاقات الإجتماعية، والشخصية المبادرة (Proactive personality)، ودعم المشرف المباشر (Supervisor support).

1.1 الدراسات السابقة و تطوير الفرضيات:

إن الأهمية المعطاة للنجاح المهني سواء من قبل الفرد أو المؤسسة دفعت بالعديد من الباحثين الى القيام بالكثير من الدراسات التي هدفت الى التعرف على العوامل الفردية او التنظيمية التي يمكن لها ان تؤثر على النجاح المهني او تسهل الوصول اليه، منها المتغيرات الديموغرافية، رأس المال البشري (human capital) ، الدافعية (motivation)، الشخصية المبادرة (Proactive personality)، دعم الراعي (Access to mentoring)، وغيرها من المتغيرات أو العوامل. وفي دراسة (Judge et al.,1995) ركز الباحثون على ضرورة ان تشمل الدراسات على تحليل دور عدة متغيرات والتي من شأنها ان تحدد النجاح المهني وان لا تقتصر الدراسات على ربط متغير وحيد بالنجاح المهني، وفي الوقت نفسه يجب ان تشمل الدراسات كافة جوانب النجاح المهني الموضوعية والذاتية، لأنه و بحسب الدراسة ليست المعايير المختلفة للنجاح المهني سوى وجهين لعملة واحدة... والتي تجعل منه تركيبة متميزة، لأنهما معا يعكسان ليس فقط المعايير التقليدية للنجاح لا بل يمتدان ليشملان مشاعر النجاح المرتبطة بأهداف وتطلعات الفرد. ومن هنا هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر عدة متغيرات على معايير النجاح المهني سواء أكانت هذه المعايير موضوعية (متوسط الدخل الشهري والمستوى الوظيفي أو الإداري) أو كانت جوهرية/ذاتية (الرضا الوظيفي).

وسوف نعتمد على دراسة (Turner, 1960) كنظرية مرجعية أو نموذج مرجعي للدراسة، والتي حدد بها الباحث نموذجين يشرحان الانتقال المهني للأفراد: يعتمد النموذج الأول على تفعيل دور الرعاية في تفسيره للتقدم المهني، وضمن هذا المفهوم "الانتقال بالرعاية" (sponsored- mobility norm) فإن أفراداً مختارون يتلقون مستوى عالي من الرعاية والإرشاد من قبل المؤسسة سواء من المشرفين أو من الراعي أو من أنظمة المؤسسة ككل الذي يسهل لهم تحقيق النجاح المهني. وفي الجهة المقابلة، يعتمد النموذج الثاني على مفهوم الانتقال عن طريق المسابقة أو المنافسة (contest-mobility norm)، الذي لا يمكن البدء به دون تعريف مفهوم المسابقة. فالمسابقة هي "لعبة يقوم ضمنها الخصوم ببذل جهد للفوز بجائزة

محددة"، تبعا لهذا تُطرح فرص الترقى أو الانتقال المهني بشكل واسع على الجميع الأفراد في ظروف تنافس عادلة ومنتساوية، فلا يكون لأحد المتنافسين أفضلية مسبقة عن الآخرين، و يحدد الفوز تبعا للجهد المبذول من قبل المتنافسين وبمقدار ما يمتلكونه من القدرات والتدريب والمستوى العلمي. وضمن هذا المفهوم تعد المهنة سلسلة متتالية من المسابقات التي في حال رغب الفرد بالنجاح بها عليه ان يعمل وبشكل مستمر على تطوير مهاراته (Rosenbaum, 1984)¹ .

وفي ما يلي سنستعرض الدراسات السابقة التي تربط كل متحول من المتحولات المستقلة مع النجاح المهني ولنتوصل إلى استنتاج فرضيات دراستنا.

المتغيرات الشخصية-الديموغرافية و النجاح المهني:

ضمن مفهوم الانتقال عن طريق المسابقة المذكور سابقاً، فإن المتغيرات الشخصية-الديموغرافية المختاره ضمن هذا البحث والمتمثلة بمستوى التحصيل العلمي والأقدمية في سوق العمل والأقدمية في الشركة الحالية تعتبر من العوامل المرتبطة وبدرجة كبيرة في التنبؤ بالنجاح المهني. فمع ظهور مفهوم "الإقتصاد المعرفي" و"إدارة المعرفة" و"مجتمع المعرفة" توجهت جميع المنظمات على اختلاف نشاطها الى العلم والإستثمار فيه، فهم يرون أن منظماتهم في ظل التغيرات التي طرأت لايمكن لها أن تحقيق ميزتها التنافسية بعيداً عن هذا العلم وهذا الإقتصاد (بوزيان، 2004). العلم الذي يعد العنصر البشري من أهم مكوناته، فهو من يملك المعرفة وينظمها ويخزنها ويتيحها ويتشارك فيها مولداً معرفة جديدة، الأمر الذي جعل الكثير من المنظمات تتبنى شعار " البشر هم أكثر الإستثمارات أهمية" (إتحاد الخبراء، 2004)². وبذلك وجهت الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي التحصيل العلمي والخبرة العملية العالية كونهم يلعبون دورا مهما في تحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة.

¹المصدر دراسة (Ng et al. 2005)

² المصدر دراسة (حميدات، 2014، ص247)

فمن الطبيعي أن يحصل العمال المهرة على أجور أعلى بكثير مما يحصل عليه العمال الغير مهرة، بحيث يمكن اعتبار أن نسبة كبيرة من اجمالي الأجر هي عائد على الإستثمار في تحصيلهم العلمي وطول سنوات الخبرة العملية أكثر من كونها مدفوعات لقاء خدمات العمل العادية. ومنه فإن الموظفين ذوي التعليم الأعلى يتقاضون بالمتوسط أجوراً أعلى من ذوي التعليم المنخفض، كما وأن وتيرة نمو أجورهم هي أيضا أعلى من ذوي التعليم المنخفض. ويعود تفسير ذلك وبحسب نظرية رأس المال البشري الى تكلفة التعليم والتدريب (من اقساط وسفر ومواد تعليمية....) أو تكلفة الفرصة الممكن قياسها "بالدخل الضائع" الناجم عن الالتحاق بالدراسة عوضاً عن الدخول مباشرة الى سوق العمل بمستوى تعليمي أدنى. ويمكن تقدير أثر التعليم في الإنتاجية من خلال المقارنة بين أجور الأشخاص المتعلمين وغير المتعلمين عبر الزمن، ويطلق على هذا المقياس العائد الاجتماعي للاستثمار في التعليم (المصباح، 2005).

يتخذ الأفراد قرارات عقلانية تتعلق بمدى الإستثمار في تحصيلهم العلمي، وتبعاً لذلك فإن هذه القرارات العقلانية سوف تحدد رغبة أوعدم رغبة الفرد في استثمار المزيد من الوقت والجهد والمال في التعلم. وبطريقة أخرى يفاضل الموظفون بين المزايا والعيوب المرافقة لقرارات الاستثمارات بما في ذلك من تكاليف ومنافع محتملة لمثل هذه الاستثمارات. فغالبا ما يكافئ المستوى المرتفع من التحصيل العلمي بالترقيات التي تنعكس على المستوى الوظيفي(Tharenou et al., 1994) ، او على زيادة بالتعويضات التي تنعكس على مستوى الدخل (Stroh et al., 1992; Judge and Bretz, 1994). كما وأشارت الدراسات السابقة بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من الأقدمية في سوق العمل والأقدمية في الشركة والمخرجات المهنية (career outcomes) مثل دراسة (Judge and Bretz, 1994) و (Judge et al., 1995) و (Powell and Butterfield, 1994) و (Stroh et al., 1992)³. كما أكدت ذلك دراسة (Kirchmeyer, 1998)، التي تعتبر ان الخبرة في العمل ومدة الإحتفاظ به ترتبط بشدة مع

³المصدر (Wayne et al, 1999)

معايير النجاح المهني الموضوعية، ومع تغيير بيئة العمل أصبحت هذه الخصائص التي يملكها الأفراد أكثر أهمية، وربما أكثر من أي وقت مضى (Guo et al,2012) .

أظهرت الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات الشخصية-الديموغرافية والنجاح المهني أن الاستثمارات الشخصية المبذولة من قبل الأفراد في التعليم والخبرة هي أقوى مؤشر للتطوير الوظيفي ضمن المستويات الإدارية، يمكن تفسير هذه العلاقة بأن الاستثمار في تطوير التحصيل العلمي والخبرة غالباً ما يعطي إشارة للمؤسسة بزيادة قيمة الفرد في سوق العمل وبالوقت عينه ينعكس هذا التطوير على مستوى إنتاجية وفاعلية الفرد في المؤسسة.

ومنه، تظهر أهمية الاستثمار في الموارد البشرية والتي يجب أن تدعمها إستراتيجية المنظمة. ولكن عندما لا يكون هناك إحتمال لبناء القدرات والإمكانات للموارد البشرية التي تقدم ميزة تنافسية للمنظمة، فلا بد ان يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية بدلاً من الإستثمار في الموارد البشرية المتاحة. ومنه يبرز أثر هذه المتغيرات الشخصية-الديموغرافية على فرص العمل التي يحصل عليها الأفراد وعلى مدى تفعيل سياسات للأجور والحوافز التي تهدف للحفاظ على الكوادر في الشركة أو المنشأة.

كل هذا لم ينعكس فقط على التغيرات في مطالب التوظيف الحالية والتي يطلب فيها المزيد من إستقطاب المعرفة والتعليم والخبرة لدخول عالم التوظيف وسوق العمل، بل تسببت في زيادة الجهود للحفاظ على الموظف وتدريبه ورفع مستوى المعلومات والمهارات المتعلقة بالعمل. ومنه نفترض ان هذه المتغيرات الشخصية-الديموغرافية سوف تؤثر بشكل مباشر على النجاح المهني وبالتحديد سوف يرتبط بمعايير النجاح المهني الموضوعية. ومنه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

H1: يوجد علاقة بين المتغيرات الشخصية-الديموغرافية ومعايير النجاح المهني الموضوعية.

- H1 a يوجد علاقة بين درجة التحصيل العلمي والمستوى الإداري
- H1 b يوجد علاقة بين الأقدمية في سوق العمل والمستوى الإداري
- H1 c يوجد علاقة بين الأقدمية في الشركة الحالية والمستوى الإداري

- H1 e يوجد علاقة بين درجة التحصيل العلمي ومتوسط الدخل الشهري
- H1 f يوجد علاقة بين الأقدمية في سوق العمل ومتوسط الدخل الشهري
- H1 g يوجد علاقة بين الأقدمية في الشركة الحالية ومتوسط الدخل الشهري

الشخصية المبادرة والنجاح المهني:

هدفت العديد من الدراسات لبيان دور الاختلافات الفردية (أنماط الشخصية الخمس والشخصية المبادرة) في تحقيق الفرد للنجاح المهني. وبحسب الدراسات فإن هذه الاختلافات الفردية تؤثر في تحقيق النجاح المهني وذلك تبعاً لكلا نماذج الانتقال سواء عبر الرعاية أو عبر المنافسة، فالأفراد ذوو الشخصية المبادرة غالباً ما يأخذون المبادرة في اختيار وخلق والتأثير في مواقف وبيئة العمل والتي على الأغلب سوف توفر لهم الفرص وتدعم تطوير مساهمهم المهني (Seibert et al., 2001)، بالإضافة إلى أن كلا من المسار المهني والعمل في المؤسسة ممثلين بالمواقف المعقدة، وبالتالي فإن السمات الشخصية المستقرة أو المتوازنة من شأنها أن تمارس أثراً كبيراً على حل هذه المواقف. وبالمثل فإنهم على الأغلب سوف يحصلون على الرعاية، حيث يمكن اعتبار الشخصية المبادرة على أنها مؤشر من مؤشرات الشخصية القيادية (Bateman & Grant, 1993).

أيضاً من شأن الاختلافات الفردية أن تؤثر بشكل كبير في تحقيق النجاح المهني، وذلك لأن المسار المهني غالباً ما يتأثر بسلوكيات الأفراد الثابتة أو النابعة من شخصيتهم (Boudreau et al., 2001)⁴، وأكدت ذلك دراسة (Seibert et al., 2001) التي امتدت لمدة سنتين وشملت العينة 180 مهني (مهندسين ومدراء أعمال)، وهدفت إلى تطوير واختبار نموذج يربط بين الشخصية المبادرة والنجاح

⁴المصدر دراسة (Ng et al. 2005)

المهني، وتحديد كيف للشخصية المبادرة ان ترسم التقدم المهني على مر الزمن. من خلال هذا البحث، حل الباحثون أربع سلوكيات ألا وهي الابتكار "innovation" والمعرفة السياسية "political knowledge" والمبادرة الوظيفية "career initiative" وإيصال الرأي "the voice". تكون هذه السلوكيات آليات تتوسط العلاقة بين الشخصية المبادرة و تحقيق التقدم المهني. وأظهرت النتائج ان الأفراد الذين يمتازون بشخصية مبادرة هم على الأغلب يرتبطون بسلوكيات مثل التوصل إلى حلول مبتكرة للمشاكل والقدرة على إدارة وتخطيط مهنتهم ذاتياً بفاعلية وإتخاذ المبادرة للتعلم وتطوير مهاراتهم. توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Crant, 2000) التي نصت على ان الشخصية المبادرة تخلق مناخاً ملائماً عن طريق اتخاذ إجراءات أو سلوكيات تترافق مع تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي.

وبحسب دراسة (Ng et al., 2005) المسحية التي قام بها الباحثون بدراسة مؤشرات النجاح المهني، وتبعاً لتحليل 140 دراسة، أظهرت النتائج أن الشخصية المبادرة تؤثر بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني، و بالتحديد أظهرت أن الشخصية المبادرة ترتبط بشكل ضعيف وإيجابي مع كل من معايير النجاح المهني الموضوعية (زيادة التعويضات و الترقيات) وفي حين ترتبط بشكل جوهري في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).

ودعم الطرح السابق دراسة (Fuller and Marler, 2009) التي قدمت أول استعراض شامل للدراسات التي تناولت الشخصية المبادرة. حيث اعتمد الباحثون على استخدام النجاح المهني كإطار للدراسة. نتج عن تحليل 107 دراسة ارتباط الشخصية المبادرة بشكل إيجابي في كلا المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني. وكذلك أشارت النتائج إلى أن الشخصية المبادرة ترتبط مع متغيرات تدعم نموذج الانتقال عبر المسابقة (مثل الأداء الوظيفي)، كما وترتبط بمتغيرات تدعم نموذج الانتقال عبر الرعاية (مثل، سلوكيات استلام زمام الأمور وإيصال الرأي (taking charge/voice)).

وبناءً على ما سبق، فإنه لمن المهم تطوير فهم أفضل للشخصية المبادرة ودورها في تحقيق مستويات أعلى من النجاح في الحياة المهنية، ومنه نفترض :

H2: تؤثر الشخصية المبادرة بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني.

H2a تؤثر الشخصية المبادرة بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).

H2b يوجد علاقة بين الشخصية المبادرة والمستوى الإداري

H2c يوجد علاقة بين الشخصية المبادرة ومتوسط الدخل الشهري

رأس المال الاجتماعي والنجاح المهني:

رغم تأكيد العديد من الدراسات على دور التحصيل العلمي والخبرات التي يمتلكها الأفراد بالإضافة إلى دور سلوكيات الأفراد في تحقيق النجاح المهني، إلا أن هنالك دراسات قد تنبّهت إلى أهمية عناصر أخرى مثل طبيعة الروابط الأسرية، العلاقات الاجتماعية، مدى التمسك بالقيم الاجتماعية، درجة متانة النسيج الاجتماعي، تنوع البنى الاجتماعية وما يشبهها من العوامل، أطلق عليها اسم "رأس المال الاجتماعي Social capital" الذي أصبح موضوعاً قائم بذاته. فبينما يشير رأس المال المادي إلى الأشياء المادية ورأس المال البشري إلى خصائص الأفراد، يشير رأس المال الاجتماعي إلى الروابط بين الأفراد، والشبكات الاجتماعية ومعايير المعاملة بالمثل والجدارة بالثقة التي تنجم عنها. ويمكن ان يدرس رأس المال الاجتماعي على مستوى المجتمع المحلي او على مستوى المؤسسات او على المستوى الفردي.

وقد اختلفت آراء الباحثين حول رأس المال الاجتماعي من حيث تعريفه، ونشأته، واستخداماته، وطرق قياسه، كما أنهم يختلفون أيضاً في كيفية رؤيتهم لمعالجة رأس المال الاجتماعي، حيث أن هذا المفهوم لم يعد حكراً على حقل علم الاجتماع، وإنما بات يلحظ اهتماماً واضحاً في علم الاقتصاد وعلم السياسة إضافة لعلم الاجتماع. في دراستنا هذه سوف نعتمد تعريف رأس المال الاجتماعي على انه "مجموع الموارد الفعلية أو المحتملة المرتبطة بامتلاك شبكات متينة من العلاقات الاجتماعية

المختلفة" (Bourdieu, 1983). وسوف نميز في هذه الدراسة بين رأس المال الاجتماعي للفرد الناتج عن الشبكات الإجتماعية داخل المؤسسة وتلك الشبكات الإجتماعية خارج المؤسسة، وسنقوم ضمن هذه الدراسة ببحث دور كلا النوعين من الشبكات مع إفتراض أن الشبكات الإجتماعية داخل المؤسسة لها الدور الأكبر لان المعارف من العاملين ضمن المؤسسة التي يعمل بها الفرد هم الذين سوف يوفرون مصادر الفوائد، التي تتمثل بالوصول الى المعلومات والوصول الى الموارد (المادية او المالية) التي بدورها تساهم في تحقيق معايير النجاح المهني.

ارتبطت دراسة النجاح والفشل المهني بنظرية رأس المال الاجتماعي التي تقترض بأن الأفراد يحصلون على مداخل للوصول إلى مختلف أنواع الموارد التي تعود عليهم بالمنفعة إثر مشاركتهم في أنواع مختلفة من العلاقات، فأهمية هذه الشبكات الفردية تظهر عندما يُمكن لطرق الاتصال الاجتماعي ان توفر معلومات قيمة مرتبطة بفرص التطور مهني وبالتالي تساهم في تحقيق النجاح المهني. وبحسب دراسات (Adler and Kwon 2002; Wu 2008)⁵ فإن القاعدة الأساسية التابعة لنظرية رأس المال الاجتماعي تعتبر أن مدى قدرة الفرد للوصول الى المعلومات والموارد والفرص في المؤسسة ترتبط وتعتمد على مدى امتلاكهم لشبكات علاقات اجتماعية، وهذا ما طرحته دراسة (Seibert, Kraimer, 2001) التي هدفت الى تحليل أثر رأس المال الاجتماعي على النجاح المهني من خلال تطبيق الدراسة على 448 موظف في قطاع الخدمات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وافترض الباحث ان عدد المعارف من الأقسام الأخرى وعدد المعارف من المستويات الإدارية الأعلى من المستوى الإداري للفرد تؤثر في معايير النجاح المهني (الموضوعية والذاتية) وان هذه العلاقة يتوسطها ثلاثة متغيرات وهي: مدى الوصول للمعلومات، مدى الوصول للموارد، ومدى الرعاية المهنية (career sponsorship). وقد كان هنالك سببان لافتراض ان الوصول الى الموارد والمعلومات تؤثران بشكل إيجابي في النجاح المهني، فقد أوجدت الدراسات ان الوصول الأكبر الى المعلومات يعزز تمكين الموظف الذي يقود بدوره الى زيادة الدافع الفردي والى رفع مستوى أدائه، بالإضافة الى إمكانية تفسيره من جهة أخرى على أن الأفراد الذين يملكون

⁵ المصدر دراسة (Zhang et al, 2010)

معلومات أكثر يتشكل لديهم فهم أعمق لدورهم وأهداف عملهم، الذي ينعكس بدوره على الأداء وبالتالي على تعزيز المعايير الموضوعية للنجاح المهني. وايضاً وبحسب العديد من الدراسات (Hackman&Oldham, 1980)و(Spreitzer, 1996) فإن تعزيز التمكين يؤثر إيجاباً في زيادة الرضا الوظيفي الذي يعبر عن المعايير الذاتية للنجاح المهني.

وبما أن المعلومات والموارد هي القواعد الأساسية للقوة الاجتماعية، فإن زيادة امتلاكهما أو الوصول إليهما سيرفع من سمعة وموقع وتأثير الفرد في المنظمة، وسوف ينظر إليه بوصفه أكثر قوة أو نفوذ في المنظمة، وينبغي لهذا أن يجعل الفرد أكثر قدرة على تأمين أفضل المكافآت أو التأثير في قرارات الترفيع بما يخدم مصلحته وذلك بشكل مستقل عن أدائه الفعلي(Ferris & Judge, 1991; Luthans et al., 1988).⁶ وبحسب دراسة (Nonaka,1988) إن الوصول الى المعلومات هو عامل أساسي في تعزيز الاستقلالية(Autonomy) التي وجد انها مرتبطة بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي. وأكدت ذلك دراسة (Zhang et al.,2010) التي قامت بدراسة أثر رأس المال الاجتماعي على النجاح المهني مع اتخاذ مدى الوصول للمعلومات والوصول الى الموارد كمتغيرين يتوسطان العلاقة أعلاه، وتم تطبيق الدراسة على عينة من المجتمع الصيني، وقد أظهرت الدراسة ان رأس المال الاجتماعي للفرد يؤثر بشكل جوهري في كل من الرضا الوظيفي والإنجازات المهنية، بالإضافة الى التأكيد ان الوصول الى المعلومات والموارد يتوسطان العلاقة سابقة الذكر. ومنه نفترض ان رأس المال الاجتماعي المؤلف من شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة يؤثر في كل من المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني. في حين نفترض ان رأس المال الاجتماعي المؤلف من شبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة يؤثر في المعايير الموضوعية فقط للنجاح المهني. ولا يؤثر في المعايير الذاتية لأنه وبرأي الباحثة فإن المعايير الذاتية المتمثلة بالرضا الوظيفي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة فقط. ومنه تتفرع الفرضية المتعلقة بدور شبكة العلاقات الاجتماعية في النجاح المهني إلى الفرضيات الفرعية التالية:

⁶ المصدر دراسة(Seibert et al, 2011)

H3: تؤثر شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني

H3 a تؤثر شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).

H3 b يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والمستوى الإداري

H3 c يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ومتوسط الدخل

الشهري

H4 a لا تؤثر شبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).

H4 b يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة والمستوى الإداري

H4 c يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة ومتوسط الدخل الشهري

علاقة الفرد بالمشرف المباشر والنجاح المهني:

تم في بعض الدراسات كدراسة (Seibert et al. 2011 و Bozeinelos,2003) اعتبار رأس المال الاجتماعي مكون من إجمالي الموارد الناتجة عن العلاقة بالراعي (Mentor) والشبكات الاجتماعية الأخرى، حيث تم تسليط الضوء على أهمية وخصوصية علاقة موظف-راعي وضرورة فصلها عن باقي العلاقات ضمن المؤسسة وضرورة دراسة أثر هذه العلاقة وبشكل منفرد على النجاح المهني للفرد. وذلك بالإضافة الى العديد من الدراسات التي حلت أثر العلاقة مع المشرف المباشر في النجاح المهني للموظف. تتبثق طبيعة العلاقتين السابقتي الذكر من نظرية التبادل الاجتماعي (Social exchange) (Blau,1964)، ففي محاولة للمؤسسات للتكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابهة، ومواجهتها للتحديات المواقبة لهذه العوامل والمتغيرات والتعايش معها، وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك، كان لا بد أن تعتمد على الموارد البشرية، ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءه في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها. تتمثل علاقة النفع المتبادل بين الموظف وصاحب العمل

(المنظمة) أهم العلاقات المؤثرة بين الطرفين داخل التنظيم، ومن هنا تزايد الاهتمام في دراسة نظرية التبادل الاجتماعي. حيث تم تطبيقها في العديد من المؤسسات لإظهار دور بعض ممارسات الإدارة، والتي من شأنها تعزيز التزام الموظفين ورفع أداءهم، وخلصت هذه النظرية الى أنه عندما يقدم الفرد مجهوداً ما فإنه يتوقع أن يحصل مستقبلاً على عائد بغض النظر عن وقت الحصول عليه والشكل الذي يؤدي به. فالأفراد يميلون إلى تكوين علاقات تبادل اجتماعي داخل المنظمة. وهناك نوعان من أشكال التبادل الاجتماعي التي تتم داخل المنظمات، هما:

- التبادل الذي يحدث بين الفرد ورئيسه وهذا ما يسمى بعلاقة الفرد برئيسه Leader-Member Exchange.
- التبادل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وهذا ما يسمى إدراك الفرد للدعم التنظيمي Perceived Organizational Support.

تعتبر الأنماط السابقة (علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي) العناصر الرئيسية لنموذج الانتقال عبر الرعاية. وسنعمد على مصطلح المشرف المباشر (Supervisor) للتعبير عن الرئيس المباشر للموظف. عرف (Dienesch and lien, 1986) علاقة الفرد برئيسه على أنها تعبير عن نوعية التبادل بين الفرد ورئيسه المباشر، وتفترض نظرية علاقة الفرد برئيسه (LMX) أن المشرف يقوم بتطوير نوعيات مختلفة من علاقات العمل مع عدة أتباع فقط. فالأتباع الذين يتمتعون بمستوى عالي من العلاقة مع مشرفهم فإن علاقتهم تتصف بمستوى عالٍ من الثقة والإنصاف والدعم (Hwa et al. , 2008). وتوافقاً مع نظرية التبادل الاجتماعي، فإن الدعم المعطى للموظف سوف يخلق لديه شعور بعدم التوازن في المبادلة بينه وبين مصدر هذا الدعم (المشرف المباشر أو الراعي..)، وبالتالي سوف يعمل الموظف الى تحقيق التوازن بين الدعم المتلقى والجهد المبذول من قبله (Rondall et al.,1999)⁷. وبالنتيجة ولإعادة التوازن الى العلاقة يعمل الفرد على رفع مستوى أداءه، الذي سوف يكافئ عبر زيادة الدخل او فرص الترقى.

⁷المصدر دراسة (Hwa et al., 2008)

وفي دراسة (Hwa et all, 2008) التي طبقت في ماليزيا على 229 موظف و 109 من رؤسائهم المباشرين العاملين ضمن 63 منظمة، بهدف اختبار الفرضية القائلة بأن اختلاف نوعية العلاقات التي تربط بين الموظف والمشرفه المباشر ستأثر بشكل مختلف على المخرجات المهنية للموظف وذلك بالاعتماد على تحليل اجابات كل من الموظفين والمشرفين بشكل منفصل. واطهرت النتائج وبحسب مجموعة المشرفين تأثير العلاقة السابقة الذكر بشكل مباشر على كل من الدخل والترقيات، في حين أعرب الموظفون على تأثير العلاقة على الرضا الوظيفي.

وقد أوجدت دراسة (Wayne et al., 1999) التي أجريت على 245 زوج من الموظفين ومشرفيهم، أن العلاقة مع المشرف تؤثر بشكل إيجابي في كل من زيادة التعويضات وفرص الترقية والرضا الوظيفي. ومنه نفترض:

H5: يؤثر دعم المشرف بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني

H5 a يؤثر دعم المشرف المباشر بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).

H5 b يوجد علاقة بين دعم المشرف المباشر والمستوى الإداري

H5 c يوجد علاقة بين دعم المشرف المباشر ومتوسط الدخل الشهري

العلاقة بين المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني:

اقتصرت العديد من الدراسات التي تناولت النجاح المهني على دراسة المعايير الموضوعية أو المعايير الذاتية كلاً على حدا، معتقدين أن الأفراد الذين يحصلون على أجر وتعويضات كبيرة والأفراد الذين حصلوا على فرص ترقية سريعة وبالتالي العمل ضمن مستويات إدارية أعلى هم عادة ما ينظر إليهم على أنهم ناجحون مهنياً (Gutteridge, 1973)، أو من خلال دراسة تقييم الأفراد الذاتي لنجاحهم المهني المتمثل بالرضا الوظيفي. إلا أن هنالك منحنى جديد من الدراسات (Judge & Bretz, 1994)

و(Judge et al., 1995) و(Seibert et al., 1999) و(Turban & Dougberty, 1994) التي ركزت على أهمية دراسة المعايير الموضوعية والذاتية معا وذلك للحصول على فهم شامل للنجاح المهني. ويرى بعض الباحثون في مجال المهنة ونجاحها أن هذه المعايير ترتبط فيما بينها بعلاقة إيجابية (Judge et al., 1995).

نعتمد في افتراضنا على الدراسة (Johans,1999) التي أشارت الى أن الأفراد يعززون نجاحهم الى عوامل ذاتية فردية في حين يعززون فشلهم الى أسباب خارجية، وبالتالي فإن الحصول على نجاح موضوعي من شأنه ان يولد تصور إيجابي عن ذاتهم، الذي بدوره يؤدي الى رضا أكبر لمهنتهم. وبطريقة مشابهة يميل الأفراد الى مقارنة أنفسهم مع الآخرين بهدف تقييم نجاحهم المهني (Festinger, 1954). إن متوسط الدخل والمستوى الإداري للفرد هي معايير قابلة للمقارنة بين الأفراد ومنه الحصول على أجر مرتفع بالنسبة للآخرين من شأنه أن يعزز منظور الفرد لنجاحه، وبالتالي فإن المنجزات المهنية الموضوعية والملموسة من شأنها أن تعزز المعايير الذاتية للنجاح المهني.⁸

ومن جهة أخرى لا تفسر المعايير الموضوعية دوما المعايير الذاتية، فبعض الأفراد يميلون الى تقييم درجة رضاهم عن العمل كمعيار للنجاح المهني غير آخذين بالاعتبار المردود المادي، كالفنانون الذين يقيمون نجاحهم بدرجة رضاهم عن لوحاتهم وليس بالسعر التي تباع بها. وتبعاً للدراسات السابقة نفترض وجود علاقة بين هذه المعايير:

H6: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في المعايير الذاتية باختلاف مستويات المعايير

الموضوعية للنجاح المهني.

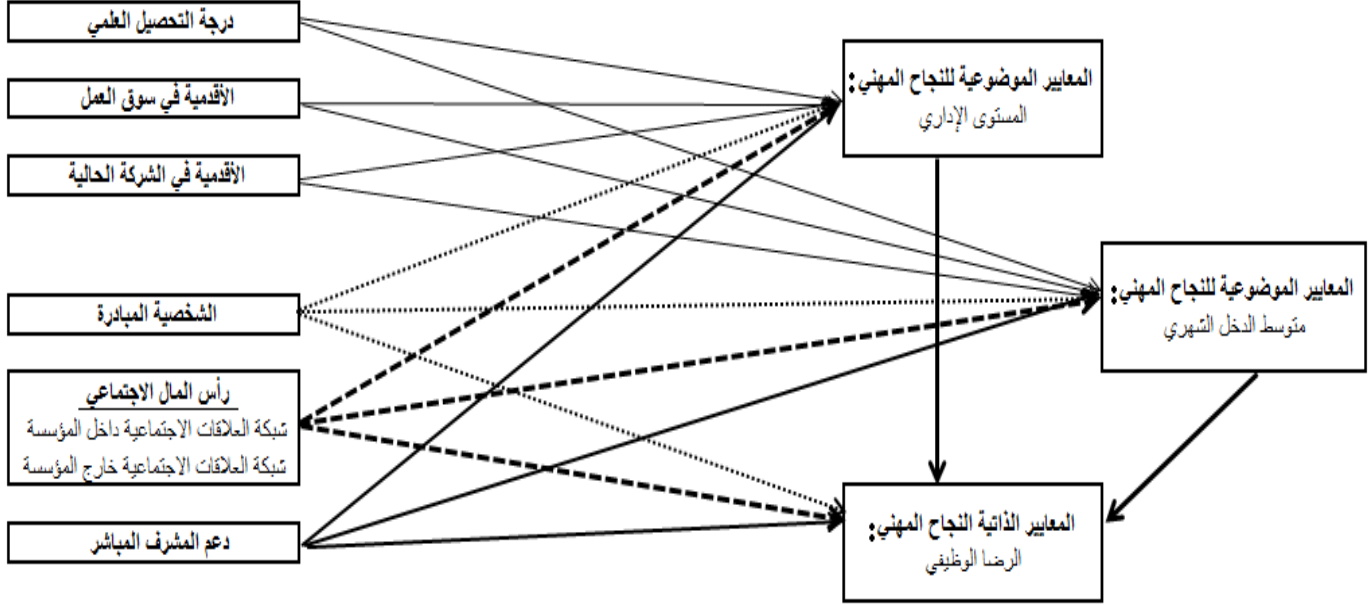
H6a يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف المستوى الإداري

H6b يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف متوسط الدخل

الشهري

⁸ المصدر (Ng et al., 2005)

نموذج علاقات ومتغيرات البحث:



2.1 مشكلة البحث:

يدرس هذه البحث نموذجاً للعلاقات بين عدة عوامل تم اختيارها بعد مراجعة الأدبيات والتي أثبتت أنها تؤثر في تحقيق النجاح المهني، وتظهر كلاً من أهمية ومشكلة البحث في المعايير الموضوعية والذاتية التي تشكل معاً النجاح المهني، وذلك بسبب أهمية دور هذه المتغيرات (الرضا الوظيفي ومتوسط الدخل الشهري وارتفاع المستوى الوظيفي) والتي تم إثبات أثرها الكبير في كل من الالتزام والانتماء التنظيمي والحافز وإنتاجية الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة وتقليل التوتر للموظفين وارتفاع الروح المعنوية للموظفين والنية لترك العمل..... وغيرها العديد من المتغيرات. (Angel, Perry,1981)

,(Bedeian,Armenakis, 1981),(Hom et al., 1979),(Kraut,1975),(Waters et al.,1976)⁹

أدى سعي الأفراد المستمر الى تحقيق أعلى معايير النجاح المهني الفردي، وكذلك وجود فرص عمل خارج المنظمة، إلى ازدياد انتقال الأفراد عبر المؤسسات. وينشأ عن ترك الفرد لعمله مجموعة من التكاليف التي تتحملها المنظمة كتكاليف الإحلال والتدريب والتعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقل، وتعضم التكاليف أكثر إذا كان الفرد من ذوي الأداء والخبرات العالية. لذلك يجب أن تعمل المنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص على زيادة المؤشرات التي تؤدي لنجاح مهنة الأفراد لأن في ذلك ضمان لنجاح المنظمة، وإلى التقليل من المؤشرات التي تؤدي الى تخفيض النجاح المهني. ومنه تتجلى مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل تؤثر المتغيرات الشخصية-الديموغرافية في كل من المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني؟
- هل تؤثر الشخصية المبادرة في كل من المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني؟
- هل يؤثر رأس المال الاجتماعي (شبكات العلاقات الإجتماعية) في كل من المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني؟
- ما هو أثر المشرف المباشر في كل من المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني؟
- هل يوجد علاقة تربط بين المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني؟

⁹المصدر دراسة (Shore, Martin, 1989)

4.1 أهمية وأهداف البحث:

يعد السعي للفهم الأعمق للعوامل التي تؤثر أو تتبى بالنجاح المهني من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء. تظهر أهمية النجاح المهني بالنسبة للفرد، لما يحدده من مستوى معيشة الذي ينعمون بها ودرجة الرضا التي تنشأ عن عملهم وذلك بالإضافة الى شعورهم المرتبط بدرجة رفايتهم. وبالمثل فإن للنجاح المهني أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة أيضاً، لأن نجاح الأفراد سوف ينعكس في نهاية المطاف على نجاح المؤسسة (Judge et all 1999) وإن تحديد العوامل التي تتبى بنجاح الأفراد يمكن لها ان تساعد المؤسسة في زياد فعالية عملية اختيار وتطور الأفراد الأكثر تملكاً لعناصر النجاح المهني.

أهمية البحث:

- يعالج البحث موضوعاً حيوياً وهاماً لإدارة الموارد البشرية وخاصة في إدارة الأفراد لمساراتهم المهنية.
- تحديد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها في عملية الحفاظ على الكوادر ذات المواهب والكفاءات العالية.
- عدم وجود دراسات أو أبحاث جمعت كلا جوانب النجاح المهني (المعايير الموضوعية والذاتية) في دراسة واحدة في الجمهورية العربية السورية، وذلك على حد علم الباحثة.
- يسهم هذا البحث في التوصل الى تقديم مقترح لأهم المعايير الفردية أو التنظيمية التي من شأنها ان تتبى بتحقيق النجاح المهني لدى العاملين في قطاع المصارف والتأمين الخاص في مدينة دمشق في الجمهورية العربية السورية، وتحديد المعايير الجوهرية والتي من دونها لا يمكن الوصول الى النجاح المهني.

أهداف البحث:

- تقديم مفهوم النجاح المهني بأبعاده وعلاقاته وتأثيراته من خلال تأصيل نظري مرجعي.
- معرفة أثر المتغيرات الشخصية-الديموغرافية على معايير النجاح المهني.
- معرفة أثر الشخصية المبادرة على معايير النجاح المهني.
- معرفة أثر رأس المال الاجتماعي على معايير النجاح المهني.
- معرفة أثر دعم المشرف المباشر على معايير النجاح المهني.
- التعرف على العلاقة بين المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني.

5.1 إجراءات البحث:

سيتم في البداية التطرق إلى قسم نظري، يستعرض من خلاله عدد من النظريات ضمن موضوع البحث ومن ثم سيتم إجراء البحث من خلال قسم عملي يتضمن:

1. توزيع استبيانات على عينة الدراسة لجمع البيانات.
2. تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS الإحصائي للتوصل إلى النتائج والتوصيات.

6.1 مصطلحات البحث:

النجاح المهني (career success) : مجموعة من المخرجات (outcomes) المرجوه التي ترتبط بالمجالات الشخصية أو المهنية أو التنظيمية، وإلى أي مدى تم تحقيق هذه المخرجات (Baruch, 2004).

حددت الدراسات بعدين او معيارين لتحديد وقياس النجاح المهني، وهما:

المعايير الموضوعية (Objective criteria): هي العناصر التي تؤثر على نجاح المهنة ويمكن ملاحظتها وقياسها مثل زيادة مستوى الدخل والترقية (عدد الترقيات) والمنصب الوظيفي ومدى المسؤوليات والفرص المهنية.

المعايير الشخصية (Subjective criteria): شعور الفرد أو تقييمه الذاتي أنه أنجز العمل مدى رضاه عن تجربته المهنية، ولا يمكن قياسها إلا بعد إنخراط الفرد في مهنته بشكل عملي. و مثال عليها الرضا الوظيفي والنية لترك العمل ومساهمة الفرد الاجتماعية والسمعة والتوازن بين العمل والحياة.

وسوف نعتمد في دراستنا هذه على تصنيف معايير النجاح المهني الى معايير موضوعية (هي: متوسط الدخل الشهري والمستوى الوظيفي او الإداري) والى معايير ذاتية (هي: الرضا الوظيفي). وهي المعايير التي تناولتها أغلب الدراسات.

- المبادرة في المنظمة: توصف بأنها أخذ المبادرة في تحسين الظروف الحالية أو خلق ظروف جديدة، وتتطوي على تحدي الوضع القائم بدلا من التكيف السلبي مع الظروف الراهنة. (Crant, 2000). ومن هنا نعرف الشخصية المبادرة (Proactive Personality) على أنه شخص غير مقيد نسبياً بالظروف والبيئة المحيطة وهو قادر على إحداث تغيير بها (Bateman & Crant, 1993).

- شبكة العلاقات الإجتماعية: هي مجموع كافة العلاقات أو الروابط الإجتماعية التي يتبادلها الفرد مع غيره من الأفراد سواء أكانت في مجال الأعمال أو الحكومة أو السياسة أو في الدراسة أو في على مستوى الأسرة. وهو مفهوم متعدد الجوانب و يحكمه العديد من الأبعاد سواء النفسية منها والمتعلقة بالفرد، أو البيئية المتعلقة بالأعراف والتقاليد الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الواحد أو المنظمة أو جماعات العمل الفرعية (Bozionelos,2003).

- رأس المال الاجتماعي (Social Capital): الموارد والطاقات الكامنة في الشبكات الاجتماعية المختلفة والتي تؤدي إلى تحقيق منافع (Bourdieu, 1983) .

- دعم المشرف المباشر: تعبر عن النوعيات المختلفة لممارسات التبادل والتواصل الاجتماعي التي تجمع بين الفرد من جهة ورئيسه المباشر من جهة أخرى (Jha, Jha,2013).

7.1 حدود البحث:

حدود زمانية:

استمر جمع البيانات بهدف تطبيق الدراسة من شهر آب 2014 حتى شهر كانون الأول 2014.

حدود مكانية:

تم تطبيق الدراسة على كافة العاملين في قطاع المصارف وشركات التأمين الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: النجاح المهني

المبحث الثاني: الشخصية المبادرة

المبحث الثالث: شبكة العلاقات الإجتماعية

المبحث الأول

النجاح المهني

1.1.2 مقدمة:

إن الأهمية المعطاة للنجاح المهني سواء من قبل الفرد أو المؤسسة دفعت بالعديد من الباحثين الى القيام بالكثير من الدراسات التي هدفت الى التعرف على العوامل الفردية او التنظيمية التي يمكن أن تؤثر في النجاح المهني او تسهل الوصول اليه. وقد أخذت هذه التساؤلات المطروحة حول كيفية الوصول الى النجاح وكيفية قياسه وتحديد أبعاده حيزاً كبيراً من الدراسات العلمية التي امتدت الى مجال أوسع من علم الاجتماع لتشمل العديد من الدراسات في مجال الاقتصاد والإدارة وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وغيرها من التخصصات التي جعلت مفهوم النجاح في المهنة أو في المسار المهني مادة مهمة من دراساتها.

2.1.2 مدخل الى دراسات النجاح المهني:

لعل الأهمية في هذه الدراسة تتبع من تسليط الضوء على المناهج المختلفة التي تناولت النجاح المهني من حيث قدرتها على توضيح ازدواجية المفهوم. وذلك من خلال دراسة الأبحاث التي شملت كل من المعايير الذاتية (الداخلية) وما يقابلها من معايير موضوعية (خارجية)، أو تلك الدراسات التي تناولت الإزدواجية من خلال إبراز نجاح المنظمة وما يقابلها من تحقيق نجاح الفرد. وذلك نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها بيئة العمل والوسط المهني والتي شملت كافة النواحي الإدارية والمالية والزمنية والاقتصادية وغيرها، والتي انعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين الموظف ورب العمل وعلى التطور في مفهوم المهنة والمسار الوظيفي.

وقد جرت العادة أن يتم تصنيف الدراسات التي تناولت النجاح المهني بحسب:

- النهج أو البعد: فهو إما موضوعي (يرتكز على الأمور الإقتصادية والإجتماعية التي يمكن ملاحظتها) أو تكون ذاتية (يرتكز على الأبعاد النفسية، والتي تعطي مكاناً مركزياً لتصورات الأفراد في بناء مسارهم المهني الخاص)
- المستوى: فهي إما دراسات على مستوى المنشأة أو على مستوى الفرد.

وفي دراسة (Roger, 1992) صنف الباحث هذه المناهج المختلفة ضمن الجدول التالي معتمداً في دراسته على دراسة (Vardi , 1980) لتحديد المواضيع الرئيسية التي سيتم معالجتها.

الجدول رقم(1) : المناهج الأربع لإدارة الحياة الوظيفية:

النهج المستوى	التصورات (ذاتي)	الرصد والملاحظة (موضوعي)
مستوى الفرد	النهج أو البعد النفسي - التوجيه والإهتمام المهني - الرضى - التطلعات والرغبة	النهج أو البعد الاجتماعي - الطبقة الاجتماعية والمهنية - المكانة في المجتمع - مراحل الحياة المهنية
مستوى المنشأة	النهج أو البعد النفسي الاجتماعي (الإداري) - الإلتزام في المنشأة - الإندماج الاجتماعي - الأدوار، العقد النفسي	النهج أو البعد الاقتصادي - الهيكل، الفروع - الأسواق الداخلية - قواعد الإنتقال

(Roger (1992, p165¹⁰)

إن هذه المناهج المختلفة تسلط الضوء على التعقيد في بناء وتطوير مفهوم النجاح المهني.

3.1.2 مفهوم المهنة والمسار المهني:

لابد من البدء بتحديد كل من مفهوم المهنة والمسارات المهنية والتطورات التي طرأت عليها وذلك للوصول الى تعريف شامل لمفهوم النجاح المهني. حيث لم تعد المهنة (Career) تعرف بأنها التقدم في السلم الوظيفي ضمن مؤسسة ما، بل أصبحت تعرف على أنها تتابع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية (Schein,1978) أو حتى هي مجموعة الأدوار المهنية التي يلعبها الفرد خلال حياته المهنية.

وإنطلاقاً من تعريف المهنة يمكننا تعريف المسار المهني بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد (عقبلي،2005)، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام. وينطبق هذا التعريف على العامل المبتدئ، كما ينطبق على الطبيب أو المحاسب كذلك وعلى أي نوع من العمل سواء أكان مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر، إضافة إلى هذا فإن تعريف المسار الوظيفي يمكن أن يشمل العمل التعليمي والمراحل الدراسية وغيرها. علاوة على ذلك، فإن قياس نجاح المسار المهني لا يستند إلى معايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكنه يستند كذلك إلى معايير شخصية مثل الرضا.

وفي دراسة (Hall (1976, p1-2) قام الباحث بإدراج أربع تعاريف لإطار المهنة والمسار المهني يشار أنها الأكثر تداولاً في أدبيات الإدارة :

- **المسار المهني من حيث التقدم:** الترقية والتقدم الرأسي في التسلسل الهرمي ضمن ذات المنشأة أو وعبر المنشآت المختلفة. التقدم العامودي عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته هو العامل الأساسي ضمن هذا التعريف.

- المهنة من حيث الإحتراف (كحرفة): تتدرج ضمن هذا التصنيف بعض المهن مثل الطب والقانون والتدريس والإدارة... حيث يعد التقدم المهني ضمنها ذو منحى أفقي وهو مساوي للتقدم الهرمي ضمن مهن أخرى.
- المهنة سلسلة من فرص العمل في جميع مراحل الحياة. تبعا لهذا التعريف، جميع الأشخاص الذين لديهم نشاط مهني خاص لديهم مهنة لا تقيم بحسب قيمتها ولا بحسب الإتجاه نحو التطور (هرمي أو أفقي).
- المهنة سلسلة من الأدوار والخبرات في جميع مراحل الحياة. مع هذا التعريف، تظهر التصورات الذاتية للفرد كعامل أساسي في تعريف المهنة.

إن هذه التعريفات المختلفة للمهنة تعكس جانبين مهمين هما ازدواجية المعايير (ذاتية وموضوعية) والتساؤلات حول طرق قياسها التي سوف تختلف مع اختلاف التعريفات (Bastid,2007).

4.1.2 نظريات المهنة والنجاح المهني

وتبعاً لما سبق سيتم عرض نظريات المهنة والمسار المهني في ضوء التطورات في بيئة العمل. فمنها من تناول البعد التقليدي للمهنة في المنظمات، حيث كانت فقط على شكل خطي ينتقل ضمنها الموظف صعوداً بين المراتب الوظيفية في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة الواحدة وهذا ما سمي "المهنة الخطية". ومنها من الدراسات الحديثة التي ركزت على المفاهيم الحديث للمهنة كالمهنة من دون حدود (Boundedless career) او المهنة المتقلبة (Protean Career) والتي ركزت على دور الفرد الجوهري في إدارة وبناء حياته المهنية وقدرته على الاستفادة من كل فرصة للتعلم تسمح له أن يصبح مستقلاً وقادراً باستمرار على إيجاد عمل سواء داخل أو خارج المؤسسة.

1-4.1.2 النظريات الكلاسيكية للنجاح المهني:

1- التوجهات الموضوعية و/أو التنظيمية " The objective and/or organizational approaches"

حدد كاتنر (Kanter,1989) في دراسته ثلاثة أنماط أساسية للمسار المهني: وهي النمط

البيروقراطي والحرفة ورواد الأعمال.

- المسار المهني البيروقراطي (The bureaucratic career): يحكمها منطق التقدم الهرمي.

حيث تعتبر المهنة سلسلة من المناصب المتتالية ينتقل ضمنها الفرد في المستويات التنظيمية

نحو أعلى الهرم الوظيفي وتترافق هذه الإنتقالات مع زيادة في الدخل.ضمن هذا النموذج يمكن

قياس النجاح في المهنة بحسب مستوى المنصب المشغول ضمن الهرم الوظيفي للمنشأة.

-المسار المهني كحرفة(Professional career): يحكمها منطق الكفاءات والتقدير. ويتم تحقيق

التقدم المهني من خلال تعزيز المهارات والخبرات ومن خلال اعتراف وتقدير الزملاء لهذه

الكفاءات. ضمن هذا النموذج يمكن للفرد حيازة نفس المنصب الوظيفي لمدة طويلة، وبذلك يقاس

النجاح المهني من خلال تقييم مستوى الخبرات والكفاءات ومدى الإعتراف بهذه الخبرات من قبل

الزملاء وليس فقط من قبل الرؤساء كما في النموذج البيروقراطي. يتميز هذا النوع من المهنة انه

يفسر بشكل أكبر الإنتقال بين أقسام المنشأة أو خارجها منه مما كانت عليه في المهنة

البيروقراطي.

- رواد الأعمال(The entrepreneurial career): يحددها إنشاء أو حيازة أو إدارة الأعمال

الخاصة، ويتم تحقيق التقدم والنجاح المهني من خلال خلق القيم أو توسيع نطاق الأنشطة. فمن

الممكن للموظف داخل المنظمة أن يقاس نجاحه ليس عن طريق ارتفاع مستوى وظيفته هرمياً

ولكن عن طريق زيادة نطاقه. وبذلك ضمن هذا النموذج يحدد النجاح المهني بمدى نمو الأعمال

وخلق القيم.

ومن جهة أخرى وضمن المنظور الكلاسيكي - الهيكلي، قام دالتون¹¹ (Dalton, 1989) بطرح نموذج للتقدم المهني يقوم على أربع مراحل مهنية والتي يشغلها بعض المهنيين في المنظمات (الجدول رقم 2)، يعتمد وبالدرجة الأولى في الفصل بين هذه المراحل على الأنشطة والعلاقات التي يملكها الفرد مع الآخرين من أعضاء المنظمة. وبالتالي ووفقا لهذا النموذج يتم تقييم النجاح المهني للأفراد في المقام الأول تبعاً للمهام التي يقوم بها الأفراد ومدى مساهمتها في أداء المنظمة. ومنه الأفراد الذين يشغلون المستوى الرابع في التصنيف يؤثر أداءهم بشكل مباشر على أداء المنظمة. في حين، فإن أداء الأفراد الذين يشغلون المستوى الأول في التصنيف -سواء أكان أداءهم جيدا أو سيئا- ليس له أثر يذكر على نتائج وأداء المنظمة. يظهر الجدول التالي نموذج تطور المهنة حسب دالتون:

الجدول رقم(2): نموذج تطور المهنة حسب دالتون

<p><u>المرحلة أو المستوى الأول</u></p> <p>يمارس الفرد مهامه تحت إشراف مسؤولين</p> <p>لا يمارس مهامه ابدأ بشكل مستقل ويتم دمج مهامه ضمن مشاريع يشرف عليها بشكل كبير فرد آخر</p> <p>يمارس مهامه ضمن إطار محدد وروتيني</p>
<p><u>المرحلة أو المستوى الثاني</u></p> <p>يطور الفرد خبراته في مجال محدد</p> <p>يتسلم مسؤولية مشروع بأكمله أو جزء كبير من مشروع كبير (العمليات، والعلاقات مع العملاء)</p> <p>يمارس مهامه بشكل مستقل وينتج عنها نتائج قابلة للقياس</p> <p>يطور مدى مصداقيته والإعتراف به من قبل الآخرين</p>
<p><u>المرحلة أو المستوى الثالث</u></p> <p>يعمل الفرد على توسيع نطاق خبراته التقنية والقدرة على توظيف هذه الخبرة في مجالات أخرى من مجالات العمل</p> <p>يحفز الموظفين الآخرين عن طريق طرح افكاره</p> <p>يشارك في تطوير الموظفين الآخرين، من خلال واحد على الأقل مما يلي: قيادة مجموعة صغيرة ،توجيه الموظفين الأصغر سناً، إتخاذ دور المدير</p>

¹¹المصدر دراسة (Bastid,2007)

يفوض بتمثيل فريقه أمام الشركاء الماليين والعملاء والإدارة العليا للشركة.

المرحلة أو المستوى الرابع

يقدم مبادئ توجيهية لجزء كبير في المنظمة
يمارس السلطة الرسمية وغير الرسمية الهامة
يمثل المنظمة على حد سواء داخلياً (للأفراد والجماعات) وخارجياً (للمؤسسات والأفراد)
يشارك في اختيار وتدريب إمكانات عالية للتعب دور رئيسي داخل المنظمة

المصدر: دالتون (1989، ص97)

2- التوجهات الذاتية و/أو الفردية " Subjective and/or individual approaches ":

يميل هذا النموذج الى الإعتماد على الفروقات في السمات الشخصية للأفراد، وتبعاً لها يقوم كل فرد باختيار بيئة عمل تتماثل مع شخصيته، قدم هولاند (Holland,1997) ستة أنواع مختلفة من الشخصيات وما يوازئها من البيئات المهنية التي تنسجم فيما بينها، وهي:

1- الواقعي " Realistic " : يعتمد على الأنشطة البدنية (مثال: العمل في قطاع الزراعة والقوة البدنية والهندسة والمجالات المهنية).

2- الباحث " Investigator " : يعتمد على الأنشطة المعرفية (مثال: التوجه نحو العلوم مثل الرياضيات وعلم الأحياء).

3- الفني " Artistic " : يعتمد على الأنشطة الإبداعية (مثال: العمل في مجال الفنون).

4- الإجتماعي " Social " : يعتمد على الأنشطة الإجتماعية بدلا من الأنشطة البدنية أوالمعرفية (مثال: العمل في مجال علم النفس والعمل الاجتماعي).

5- المقاول/الريادي " Entrepreneur " : يعتمد على الأنشطة المرتبطة بالتأثير وبممارسة القيادة وتثبيت دوره (مثال: العمل في مجال الإدارة والعلاقات العامة والتحكيم).

6- التقليدي " Conventional " : يعتمد على الأنشطة التي تحددها قواعد منظمة أو أشخاص ذوي السلطة (مثال: العمل في مجال المحاسبة والمالية).

وفقاً لهذه النظرية والتي هي قبل كل شيء نظرية إختيار المهنة، لا بد وان نستنتج ان النجاح المهني يرتبط باختلاف السمات الشخصية ومدى تطابق هذه السمات مع مجال العمل الذي يمتنه الفرد. والذي سوف يؤثر مباشرة على كل من الرضا الوظيفي والإلتزام المهني. وبالتالي، تبرز هنا الجوانب الذاتية كمحدد لقياس النجاح المهني.

3- التوجهات المختلطة "Mixed approaches":

يجمع هذا النموذج بين كل من المنهجين السابقين حيث يأخذ في الاعتبار كلاً من الجوانب الذاتية والموضوعية في تحديده للمهنة وقياس نجاحها، فقد عرف هال (Hall,1976) المهنة بأنها " سلسلة من المواقف والسلوكيات ينظر إليها من قبل شخص في اتصاله مع نشاطاته المهنية وخبراته طوال حياته" يجمع هذا التعريف كل من الجوانب الذاتية حيث تتحدد المهنة من وجهة نظر الفرد، كما وتظهر الجوانب الموضوعية حيث ترتبط أساساً بالفرد داخل المنظمة ومن خلال خبراته المهنية ضمن العمل. لقد حدد هال أربع انماط أو أربعة أساليب مختلفة للنجاح المهني مرتبطة ببعدين هما: المدة الزمنية والتوجه، كما في الجدول:

الجدول رقم(3): انماط النجاح المهني تبعاً لـ (Hall,1976)

المدى الطويل	المدى القصير	التركيز على التوجه نحو
التكيف	الأداء	المهام
هوية الوظيفة	الموقف اتجاه المهنة	الفرد

غالباً ما استخدمت الأدبيات "الأداء" كمنطلق لتقييم مدى النجاح المهني ولعل من أكثر العوامل دراسة في تقييم "الأداء" هي: المال والمنصب في الهيكل الهرمي. والمؤشرات الأكثر شيوعاً هي فيما يتعلق بالجانب المالي (الراتب الحالي أو متوسط زيادات الرواتب أو المقارنه بين الأجور مع الأفراد من نفس المستوى الوظيفي ومن نفس الفئة العمريه)، بينما أكثر المؤشرات المتعلقة بالمنصب هي (رتبة المنصب المشغول ضمن التسلسل الهرمي للمنظمة ومعدل الترقيات (عدد الترقيات خلال مدة زمنية محددة)).

في حين أن الأنماط الثلاثة الأخرى وهي "الموقف اتجاه المهنة" تعبر عن تقييم الحياة المهنية من قبل الفرد نفسه وفقاً لمعاييرها الخاصة. هوية الوظيفة " Career Identity " تعبر عن هوية الأفراد خلال العمل، وأخيراً "التكيف" الذي يقترب من مفهوم المقدره على التوظف "employability". إن هذه الأنماط الثلاثة الأخيرة تتسع لتقرب من النظريات الحديثة للمهنة كالمهنة دون حدود والمهنة المتقلبة والتي تؤكد على الدور الجوهرى للفرد في بناء وتوجيه حياته المهنية. فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسيه التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقيه عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعه رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

(Bastid,2007, P39)

2-4.1.2 المنظور الحديث للمهنة:

ليس خافياً على أحد أن طبيعة المهنة والمسار المهني حالياً لم تعد مثلما كانت في العقود السابقة. فقد أصبح الانتقال من وظيفة إلى أخرى كل بضع سنوات أمراً مألوفاً، وقد بات الاقتصاد المتقلب وسوق العمل المحدودة يؤثران على تحديد معايير النجاح المهني. وقد عمل الباحثون على ربط التطورات الجديدة في أنماط الحياة وهيكـل القيم وتركيبية القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة المتأثرة بتطور المنظمات والتغيرات في المسارات المهنية من جهة مع الكفاءات اللازمة من جهة أخرى. وتبعاً لـ Miles and Snow فقد حددا لهذا الغرض تقسيمياً زمنياً يتضمن أربع مراحل (الحبيب، عبد السلام، 2009، ص6):

- المرحلة الأولى هي الفترة الزمنية السابقة لعام 1860 وهي فترة غير محددة المعالم فقد تم تجاهلها في الجدول التالي.
- المرحلة الثانية تضم البنى المشكلة ضمن المنظمات الوظيفية والمصفوفية.
- المرحلة الثالثة تتواكب مع المؤسسات الشبكية والتبادلية Transactional.
- اما المرحلة الرابعة فهي حسب الباحثين موضوع استكشاف.

ويظهر الجدول التالي التحولات التي أثرت في المسار المهني في كل من هذه المراحل:

جدول رقم (4): الأشكال التنظيمية وأنواع المسارات المهنية حسب Miles and Snow

المراحل	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
الفترة الزمنية	1860 - 1970	1975 - 1995	2000 - وما بعد
المهام الإدارية	* فعل كل شيء في المؤسسة . *النمو بإستمرار *التسيير بميكانيزمات إدارية	*فعل ما تحسن المؤسسة فعله وإخراج الباقي *النمو بواسطة تطوير الشركة *الإدارة بميكانيزمات السوق	*القدرة على فعل كل شئ في أي مكان أو زمان *التعاون والتنافس في نفس الوقت *الخلق المستمر للمعارف
المنظمات	هرمية	دائرية	خلوية
المسارات المهنية	*مستخدم وحيد ومستقر * الترقية التدريجية *إدارة المنظمة تسيير المسار المهني للفرد	* مستخدمون متعددون ونمو الخبرات * حركية المشاريع *المسار المهني محدد مع إدارة المنظمة	*احتراف التشغيل الذاتي * توسع نطاق الخبرة *التسيير الشخصي للمسار المهني
مجموعة الكفاءات	تقنية أو تجارية	تقنية وتجارية وتعاونية	تقنية وتجارية وتعاونية وتسيير ذاتي

¹²(Loic Cadin, 1997, P81)

¹² المصدر دراسة: (الحبيب، عبد السلام، 2009، ص6)

إن التحولات التنظيمية المتعاقبة فرضت نمطاً بديلاً يعرف بإسم " المسار المهني المتنقل او المسمى بالمهنة بلا حدود" الذي ألغى الى حد كبير الحدود الزمانية والمكانية لاسيما من خلال ظهور العمل عن بعد.

إن الإنتقال من المسار الهيكلي الى المسار المتنقل لابد وأن ينعكس على المعايير التي تحدد النجاح المهني وضمن هذا التصنيف تظهر القدرة على التوظيف Employability كأحد مؤشرات النجاح المهني الأساسية.

- المهنة بلا حدود:

تبعاً لدراسة (Arthur et Rousseau, 1995) فإن المهنة بلا حدود تدل على خروج مفهوم المهنة عن شكلها التقليدي وأخذها أكثر من شكل. أهم هذه الأشكال هي عدم التقيّد بحدود المنظمة الواحدة. الذي انعكس على تغيير طريق قياس النجاح المهني، فمنها:

- النجاح النفسي: الشعور بالفخر، كيفية تقبل الموظف لانجازاته المهنية.
- التسويق الشخصي الذي يتلقاه الموظف ضمن منظّمته (محافظة الموظف على إمكانية إعطاء قيمة إضافية لصاحب العمل (المدرء)).
- التسويق الشخصي الذي يتلقاه في بيئة العمل الخارجية: الاعتقاد بأنه ذو قيمة للمدرء في المنظمات الأخرى.

5.1.2 تعريف النجاح المهني :

وعطفاً على ما سبق ومن خلال قراءة الدراسات والنظريات التي تناولت المهنة والمسارات المهنية وصولاً إلى تقييم مدى نجاحها، يمكن لنا أن ندرج بعض التعاريف المختلفة للنجاح المهني والتي تطورت من خلال اختلاف مفهوم المهنة وبيئة العمل، نذكر منها التعريفات التالية:

النجاح المهني (career success): هو التراكم الايجابي للخبرات والعوامل النفسية الناتجة عن العمل والتقدم في المسار المهني. (Park, 2010)

في حين وصف (Baruch, 2004) النجاح المهني للفرد على أنه: مجموعة من المخرجات (outcomes) المرجوه التي ترتبط بالمجالات الشخصية أو المهنية أو التنظيمية، وإلى أي مدى تم تحقيق هذه المخرجات، وقد حدد الباحث خمسة أبعاد للمخرجات المهنية وهي:

- التقدم: التسلسل الهرمي، اتساع النفوذ، الكفاءة المهنية، السمعة، الاستقلالية، وتنظيم المشاريع والإدارة الذات.
- التعلم: القدرة على اكتساب مهارات وقدرات وكفاءات جديدة .
- النجاة (القدرة على البقاء على قيد الحياة survival): القدرة على إنتاج او تحصيل المال وتحقيق الأمان والمقدرة التوظيفية.
- الجانب النفسي: الرضا والاعتراف او التقدير و تحقيق واحترام الذات
- نوعية الحياة (Quality of life) وتحقيق التوازن بين العمل والحياة (work-life balance).

6.1.2 معايير النجاح المهني:

قامت العديد من الدراسات (Bastid,2007) و (Ng et al, 2005) و (Judge et al.,1995) بإستخدام تصنيف آخر للمخرجات المرجوه من المهنة ، محددة ببعدين او معيارين لقياس مدى نجاحها، وهما:

- المعايير الموضوعية (Objective criteria): هي العناصر التي تؤثر على نجاح المهنة ويمكن ملاحظتها وقياسها مثل زيادة الأجر والترقية (عدد الترقيات) والمنصب الوظيفي ومدى المسؤوليات والفرص المهنية.
- المعايير الشخصية أو الذاتية (Subjective criteria): شعور الفرد أو تقييمه الذاتي أنه أنجز العمل وهو راضي عن تجربته المهنية، ولا يمكن قياسها إلا بعد انخراط الفرد في مهنته بشكل عملي. و مثال عليها الرضا الوظيفي والنية لترك العمل ومساهمة الفرد الاجتماعية والسمعة والتوازن بين العمل والحياة.

وبالإعتماد على الدراسة المسحية التي قام بها (Arthur et al.,2005) التي هدفت الى مراجعة 68 مقالة تناولت معايير النجاح المهني ومدى شمول هذه الدراسات على أحد أو كلا المعايير الموضوعية والذاتية في قياسها له، قامت الباحثة (Bastid,2007) بإدراج الجداول التالية التي توضح المعايير الموضوعية والذاتية المستخدمة في الدراسات لقياس النجاح المهني:

1- المعايير الموضوعية :

جدول رقم (5): المعايير الموضوعية المستخدمة في الدراسات لقياس النجاح المهني

المعايير المستخدمة	نسبة إستخدامها (في 68 دراسة)
معايير مرتبطة بالدخل: الوضع المالي، الراتب الحالي، أساس الراتب، نسبة الزيادة في الراتب، متوسط زيادة الدخل،	%68

	المكافئات، خيارات الأسهم، التعويضات (مجموع قيمها السنوية) ، الدخل، الموارد، الدخل السنوي قبل الضرائب.
50%	معايير مرتبطة بالمنصب الهرمي: التقدم المهني، المنصب ضمن المنشأة، عدد المستويات عن المدير أو المدير التنفيذي، المستوى الهرمي، المستوى الإداري، الترقيات (عدد أو نسبة)، عدد سنوات الإحتفاظ بالمنصب الحالي، المدة الزمنية التي قضاها دون ترقية، الوصول الى سقف المهنة.
30%	معايير أخرى: التمكين، السلطة، نطاق السلطة، عدد الموظفين تحت إشرافه، عدد السنوات المرافقة لإشرافه على الموظفين، عدد المناصب التي عرضت عليه، الأقدمية، الأداء في العمل، ساعات العمل أو الدوام، أوسمه وميداليات الشكر، فرص التطور، الانتقال الجغرافي، الانتقال المهني مرتبطاً بالعمر، الإنتاجية، المقدرة على التوظيف، بنية الأسرة ، التدرج الوظيفي (التقييم الذاتي).

2- المعايير الذاتية :

جدول رقم (6): المعايير الذاتية المستخدمة في الدراسات لقياس النجاح المهني

نسبة إستخدامها (في 68 دراسة)	المعايير المستخدمة
44%	معايير مرتبطة بالمهنة: الرضا المهني، الرضا اتجاه التقدم الهرمي، الرضا حول فرص العمل، الرضا حول التطور المهني، التصورات حول النجاح في إدارة المسار المهني، ركائز المهنة career anchors، تصورات حول سقف المهنة، الرضا حول الفرص الوظيفية، التصورات حول التقدم الهرمي، التصورات اتجاه الانتقال نحو الإدارة، تقييم المشرف المباشر لفرص الترقية، المشاركة في رسم المسار المهني.
31%	معايير مرتبطة بالعمل: الرضا تجاه المهمات، الدور في العمل، تحقيق الذات في العمل، الإهتمام بالعمل، المشاركة

	في العمل ، المشاركة في المنشأة، النية في البقاء بالعمل .
%25	معايير أخرى: التصورات حول المعرفة والمهارات المكتسبة، الدعم الاجتماعي، دعم الزملاء، الشعور بالاندماج الاجتماعي، فرص التنمية الشخصية، الشعور بالهوية، القدرة على التكيف، الفضول، العواطف، والرضا فيما يتعلق بالحياة بشكل عام، التصورات حول التمييز في المعاملة، التصورات حول تقييم المشرف، ضغط العمل، التصورات حول العدالة الإجرائية، الصراع، التنشأة الاجتماعية التنظيمية.

7.1.2 معايير النجاح المهني المختارة ضمن الدراسة:

وبالإعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات قمنا في هذه الدراسة بإختيار المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني والتي تتمثل بالمتغيرات التالية:

- تم إختيار متغير الرضا الوظيفي لقياس المعايير الذاتية للنجاح المهني . حيث تبعاً للجدول رقم (6) فإن 44% من الدراسات استخدمت الرضا الوظيفي في دراستها للمعايير الذاتية للنجاح المهني .

- تم إختيار متوسط الدخل الشهري (الناتج عن العمل ضمن المصرف أوالشركة فقط) والمستوى الإداري للفرد لقياس المعايير الموضوعية للنجاح المهني . حيث تبعاً للجدول رقم (5) فإن 68% من الدراسات استخدمت متوسط الدخل الشهري، في حين 50% من الدراسات استخدمت المستوى الإداري في دراستها للمعايير الموضوعية للنجاح المهني .

8.1.2 أهمية نجاح المسار المهني:

يمكن النظر إلى أهمية نجاح المسار المهني من منظور الفرد والمؤسسة (بوراس، 2008، ص 60-63).

أ - أهمية المسار المهني بالنسبة للفرد:

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

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا، إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.

- إشباع مثبات/ركائز المهنة "Careers Anchors" لكل فرد: حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتقدم أو الحرية، فإن آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرون يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور الهامة لإشباع هذه التوجهات المهنية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والتقدم والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، بحيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.

- الرضا الوظيفي.

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

ب - أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار المهني، حيث أن الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية. حيث ترتبط إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية بمدى إدراكه بأن البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة، وذلك عن طريق تحقيق النمو الشخصي وتوفير برامج التطوير والتدريب التي تمكنهم من تحمل المسؤوليات وتوفير فرص تطور مهني عادلة للرجال والنساء. كل ذلك ينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين في المؤسسة الذي سوف ينعكس مباشرة على نجاح المؤسسة وعلى تحقيقها لأهدافها بأكبر قدر من الفاعلية. وبالتالي، وفي ضوء ما تقدم، تظهر الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية في عملية رسم المسار الوظيفي ودراساتها للاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية.

المبحث الثاني

الشخصية المبادرة

1.2.2 مقدمة:

بحسب جورج برنارد شو¹³ George Bernard Shaw فإن هنالك ثلاثة أصناف من الأشخاص: أولئك الذين يجعلون الأمور تحدث ، أولئك الذين يشاهدون ما يحدث، و أولئك الذين يتسألون عما حدث. فيما صنف الباحثين Hamel and Prahalad (1994) التصنيف ذاته ولكن على مستوى الشركات كالتالي: هنالك من هم على الطريق إلى المستقبل، وهناك السائقين، وهناك ركاب، وهنالك من قتل على الطريق. ولعل ما يميز التصنيفات السابقة سواءً على مستوى الفرد أو على مستوى الشركة هو سمة المبادرة. ومثل العديد من المصطلحات خضعت المبادرة أو السلوك المبادر أو الشخصية المبادرة للعديد من التفسيرات. ولكن إذا تم فهم ممارساتها بوضوح وتم تطبيقها، فستكون وأكثر من أي وقت مضى إحدى أهم الممارسات التي يسعى إليها كل من المدراء والشركات. وحيث أكد روبرت كيلي (Kelley,1998) أن المبادرة والسلوك المبادر هو العامل المفتاحي الذي يميز بين الأداء المتوسط والأداء اللامع. تم دراسة العلاقة القائمة ما بين الشخصية المبادرة وعدد من المتحولات مثل سمات الشخصية والقيادة الإدارية (Batemen et Crant, 1993) وغيرها من الأبحاث المرتبطة مباشرة بالحياة المهنية، والتي تناولت تأثير الشخصية المبادرة على نجاح الحياة المهنية من حيث عملية الترقى وزيادة الدخل والرضا (Seibert et al., 1999). وبحسب هذه الدراسات فالأفراد أصحاب الشخصية المبادرة غالبا ما يأخذون المبادرة في الاختيار والخلق والتأثير في مواقف وبيئة العمل التي على الأغلب سوف توفر لهم تطوير مساهمهم المهني، بالإضافة الى ذلك فإن كلا من المسار المهني والعمل في المؤسسة ممثلىء بالمواقف

¹³المصدر دراسة (Bateman, Crant,1999)

المعقدة، وبالتالي فإن السمات الشخصية المستقرة او المتوازنة من شأنها ان تمارس أثراً كبيراً على كل هذه المواقف، وبالمثل فإنهم على الأغلب سوف يحصلون على الرعاية لأن الشخصية المبادرة تُرى على أنها مؤشر من مؤشرات الشخصية القيادية (Bateman & grant, 1993)¹⁴.

2.2.2 تعريف الشخصية المبادرة (الإستباقية):

اقتصر استخدام مصطلح الاستباقية (أو المبادرة) على مجال علم النفس التجريبي في عام 1930، وفي عام 1946 نقل طبيب النفس النمساوي فيكتور فرانكل مؤلف كتاب "بحث الإنسان عن المعنى"¹⁵ المصطلح إلى نطاق أوسع، حيث استخدمه لوصف الشخص الذي يتحمل مسؤولية حياته، عوضاً عن البحث عن الأسباب في العوامل الخارجية أو الأشخاص الآخرين، وشدد على أهمية الشجاعة والمثابرة والمسؤولية الفردية والإدراك لوجود العديد من الخيارات، بغض النظر عن الوضع الراهن والعوامل الخارجية (Randy, 2003).

وتتألف كلمة الإستباقية في اللغة الأجنبية (Proactive) من سابقة يونانية (Pro-) تعني سابق وجذر لاتيني (active) بمعنى النشاط، فتعني نشاط سابق لحدث ما.

وعرفت المبادرة في المنظمة بأنها أخذ المبادرة في تحسين الظروف الحالية أو خلق ظروف جديدة، وينطوي على تحدي الوضع القائم بدلاً من التكيف السلبي مع الظروف الراهنة (Crant, 2000). ومن هنا تعرف الشخصية المبادرة (Proactive Personality) على أنه شخص غير مقيد نسبياً بالظروف والبيئة المحيطة وهو قادر على إحداث تغيير بها (Bateman & Crant, 1993).

¹⁴المصدر دراسة (Ng et al. 2005)

¹⁵ اسم المؤلف والكتاب باللغة الإنكليزية: Viktor Frankl, Man's Search for Meaning, 1946

وبذلك فإن روح المبادرة أو السلوك المبادر يشير إلى الاستباقية في التصرفات، أي التوجه نحو التغيير واتخاذ المبادرات الفردية تبعاً للظروف ولا سيما في مكان العمل.

ولاحقاً لما ذُكر ينطوي السلوك المبادر (الاستباقي) على اتخاذ إجراءات في وقت مبكر لوضع مستقبل مستقبلي بدلاً من اتخاذ تصرفات كرد فعل، وهو ما يقتضي السيطرة والعمل على جعل الأشياء تحدث بدلاً من مجرد التكيف مع الوضع أو انتظار حدوث شيء ما.

ومنه وبالاستناد إلى دراسة (Bateman & Crant, 1993) فإن السمة الأساسية للأشخاص المبادرين تكمن في أن هؤلاء الأشخاص بإمكانهم عن قصد وبطريقة مباشرة تغيير ظروفهم الاجتماعية والغير اجتماعية (بما فيها بيئتهم الفيزيائية المحيطة). تبعاً للباحثان، يحدّد الأشخاص المبادرون الفرص ويكتشفونها ويظهرون روح المبادرة لديهم ويعملون ويستمترون حتى تحقيق أهدافهم من خلال التغيير. وباعتبار أن الأشخاص الآخرين لا يتميزون بروح المبادرة فإنهم سلبين نسبياً. وغالباً ما يستجيبون للمتغيرات المحيطة كرد فعل فيتكيفون معها ويتحمّلون الضغوطات المحيطة بهم.

وبمعنى آخر، يمكن لشخصين في نفس المنصب أن ينفذا الأعمال بطريقتين مختلفتين، فأحدهما يأخذ القيادة ويطلق مبادرات جديدة ليولد تغييرات هيكلية، في حين يعمل الآخر على المحافظة والاندماج والتكيف ويعمل بشكل سلبي المهمات اليومية ليحافظ على الوضع الراهن كما هو. وهنا الشخص الأول يتميز بالشخصية المبادرة التي لا يمتاز بها الموظف الثاني.

3.2.2 ممارسات الشخصية المبادرة:

بحسب دراسة (Bateman, Crant 1999) التي هدفت الى بيان ممارسات وتأثيرات الشخصية المبادرة عن طريق إجراء مقابلات مع العديد من مدراء الشركات في شمال أميركا ومركز أوروبا وجنوب شرق آسيا، حددت الدراسة بعض الممارسات والسلوكيات التي يشترك بها معظم الأشخاص المبادرون وهي:

- 1- البحث المستمر عن فرص لإحداث التغيير .
- 2- التحديد الفعال وتغيير منحى الأهداف وتركيز الممارسات المبادرة على الإنجاز وبشكل خاص على الإنجاز مع إحداث تأثيرات حقيقية.
- 3- التوقع المسبق للمشاكل والعمل على تصويبها أو منعها قبل حدوثها.
- 4- القيام بأمر مختلفة أو معالجة الأمور بطريقة مختلفة.
- 5- إتخذ الإجراءات اللازمة.
- 6- المثابرة، حيث يركز المبادرون كل جهودهم بإصرار لتحقيق الأهداف فلا يتوقفون عند العقبات ولا يعتقدون أي تسويات تقل عن تطلعاتهم.
- 7- تحقيق النتائج، مما سبق نجد ان التركيز نحو تحقيق نتائج هو أمر مفتاحي، حيث لا يجب أن تبقى المبادرة حيز الأفكار أو المحاولات، إنما يجب أن تتحقق وتتجز.

المبحث الثالث

العلاقات الإجتماعية

1.3.2 مقدمة

يمثل العنصر البشري ركناً أساسياً وهاماً في النشاط الإنتاجي، فالعمليات الإنتاجية تستخدم عناصر مختلفة هي المواد والآلات والمعدات وغيرها من أشكال رأس المال وقوة العمل الإنساني وخبرته بالإضافة إلى الخبرات الإدارية والتنظيمية. ولا يوجد شك في أن المواد الخام ورأس المال يمثلان جانباً هاماً لا بد من توفره لقيام نشاط إنتاجي سليم وفعال، إلا أن أهمية العنصر البشري سواء في شكل قوى عاملة أم خبرات إدارية تفوق بمراحل كبيرة ضرورة توفر المواد والمعدات.

فنتحدد كفاءة المواد والمعدات من خلال كفاءة من يستخدمها من عمال ومن يشرف على استخدامها من المديرين والمشرفين. وحيث تتناول العلاقات الاجتماعية حقيقة التفاعل بين المكونات البشرية خلال العملية الإنتاجية، فإنها تحتل جانباً كبيراً من الأهمية إذ يمكن من خلالها العمل على تحسين وتطوير الإنتاجية وذلك بوقت وتكلفة أقل مما لو اتجهنا إلى التطوير الآلي أو تحسين المواد الخام. وكما ذكر لا يعني ذلك التقليل من أهمية الجوانب المادية في العمل الإنتاجي إلا أن كفاءة وفاعلية تلك الجوانب المادية تتم من خلال كفاءة العنصر البشري وكفاءة التفاعلات الاجتماعية التي تربط فيما بينهم، أي أن العوامل الاجتماعية هي في النهاية المحدد الرئيسي لكفاءة الإنتاج.

يتميز العنصر البشري بتكوين نفسي واجتماعي وحضاري يقوم على الميول والاتجاهات والرغبات والدوافع والاهتمامات وأساليب الفهم والإدراك والقدرات والمهارات. و في الوقت عينه فإن الاجتماعية كسلوك هي إحدى أهم السمات الإنسانية الأساسية وبالتالي فإن أي مجتمع إنساني لا بد وأن يقوم على أساس هيكل

من العلاقات الاجتماعية تربط أفرادهم ببعض وتعمل على تنمية التعاون وتبادل المنافع بينهم وعلى هذا الأساس فالعلاقات الاجتماعية صفة طبيعية لأي تجمع إنساني وهي من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك أفراد هذا المجتمع. إن اجتماع الأفراد مع بعضهم البعض يمكن أن يولد بينهم توترات ومشاكسات، حيث أن الحياة الاجتماعية تتمحور حول عدم تطابق طبائع ومصالح الأفراد، ونذكر بعض الأمور التي تسبب الخلافات والصدامات: المنافسة حول السيطرة، والتزاحم على موارد قليلة، وسوء فهم لما يدور في الساحة من أنشطة، والخلاف حول الوسائل المتبعة، وحول الأهداف، وحول الحقائق، وفي مدى جوهرية قيمة من القيم، والحساسية المفرطة حول النقد، والطباع الرديئة مثل العناد وسرعة الغضب، واتباع المحاباه والتحامل (zikmund,2010)،(King,2002) ¹⁶.

و بالتالي يصبح تخطيط تلك العلاقات وتوجيهها مسؤولية إدارية رئيسية لما لها من تأثير مباشر على كفاءة العمل والإنتاج.

2.3.2 مفهوم العلاقات الاجتماعية ومداخلها:

تعد العلاقات الاجتماعية المتبادلة أرقى أنواع علاقات التبادل الاجتماعي، التي تبدأ بالعلاقات اللاتبادلية، وتتطور إلى علاقات الإتجاه الواحد فالعلاقات شبه التبادلية ثم العلاقات المتوازنة لتنتهي الى المتبادلة غير المتناسقة وأخيراً العلاقات المتبادلة (Mitchell,1990) (Rempl et al.,1985).

يطلق لفظ علاقات إنسانية Human Relations على التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات في أي مجال، سواء كان في مجال الأعمال أو الحكومة أو في السياسة أوفي الدراسة أو على مستوى الأسرة (الحربي،2003).

¹⁶ المصدر دراسة (بركات،2014)

وفي دراسة (الحربي،2003) السابقة أورد عدة تعريف للعلاقات الإجتماعية، حيث عرفها بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف الى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم الى العمل بإنتاجية ويتعاون، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

كما وأدرج الباحث تعريف (سكوت، 1962م، ص3) " ان العلاقات الاجتماعية تعبر عن حفز الأفراد في موقف معين من أجل الوصول الى توازن في الأهداف يحقق الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع. أي تؤدي العلاقات الاجتماعية الى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية، والى انتاج أفراد سعداء يشعرون بالرضى عن أعمالهم".

و تعريف (سالونستال، 1996م، ص5) الذي يرى " ان العلاقات الاجتماعية تدرس الأفراد أثناء العمل كجماعات متفاعلة وليس كأفراد منفصلين، وإنما كأعضاء في مجموعات. ونظراً للتعقيدات التي تنتم بها العلاقات بين الأفراد في التنظيمات الحالية فإن مهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد بحيث يعملون معاً نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة. ولكي تقود الإدارة الأفراد بطريقة فعالة فإنه يتحتم عليها أن تتفهم هذه العلاقات بين الأفراد، وأن تعرف كيف تكون منهم فريقاً متعاوناً يستطيع أن يحقق أقصى درجة من الإنتاجية" (الحربي،2003، ص14).

هنالك العديد من أنواع العلاقات الاجتماعية التي يتشاركها الفرد سواءً ضمن المنظمة أو خارجها، فعندما يلتقي شخصان، ويؤثر أحدهما في الآخر ويتأثر به، وتكرر هذه الظاهرة وتستقر، فإنه يصطلح علمياً على التسمية التي تجمع بين الأفراد بالعلاقة التبادلية، وتسمية التغير الذي يحدث نتيجة لتبادل التأثير والتأثر بالتفاعل (Song,Kim,2009) (Wade et al.,2011)¹⁷ ومنه يمكن الإشارة إلى العلاقات الاجتماعية بأنها حصيلة كافة العلاقات التبادلية التي يبنها ويطورها الأفراد خلال حياتهم.

وتشير الدراسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية إلى الدور الكبير الذي تقوم به العلاقات الاجتماعية خصوصاً في تأثيرها الكبير على اتجاهات الموظفين وردود أفعالهم وبما توفر تلك الاتصالات

¹⁷المصدر دراسة (بركات،2014)

من مزايا وفوائد متنوعة (Burt, 1992)(Nahapiet and Ghoshal, 1998). وأصبح هذا الموضوع من المواضيع الهامة والتي توليها الإدارات الحديثة جل الاهتمام والتركيز. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أثر شبكة العلاقات الاجتماعية على العديد من مخرجات العمل سواء أكانت مادية أو معنوية وفي مدى تأثيرها على كل من المستوى الفردي أو المؤسسي، كأثرها على: تطوير أداء المؤسسة (Dess and Shaw, 2001) وعلى خلق قيم للمنشأة (Tsai and Ghoshal, 1998)، وعلى سلوك المواطن التنظيمية (Bolino et al., 2002)، وفي مستوى الابتكار والريادة (Gabbay and Zuckerman, 1998). وعلى وجه الخصوص، هناك أدلة قوية على أثر الشبكات الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي للفرد على مساره المهني في المؤسسات (Burt, 1992) (Seibert et al., 2001) (James, 2000).¹⁸

فأنواع العلاقات الاجتماعية متعددة سواء أضمن المنظمة أو خارجها مثل العلاقة بين الزملاء والعلاقة بين المدراء والموظفين والعلاقة بين الموظفين والزبائن والعلاقة بين الزبائن أنفسهم. ومن أكثر العلاقات الاجتماعية بحثاً في الأبحاث الإدارية والتي لها التأثير الأكبر على المسار المهني والنجاح المهني للأفراد، وهي:

- رأس المال الاجتماعي الذي يشير الى الروابط بين الأفراد والشبكات الاجتماعية ومعايير المعاملة بالمثل والجدارة بالنقطة التي تنجم عنها.
- العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين أو علاقة الفرد بالمشرف المباشر.

¹⁸المصدر دراسة (Zhang,2010)

3.3.2 أولاً: رأس المال الاجتماعي (شبكة العلاقات الاجتماعية):

1.3.3.2 مقدمة:

استند الباحثون الذين عملوا على دراسة شبكات العلاقات الاجتماعية على نظريات مرتبطة بمفهوم الرأس المال الاجتماعي لما له من أهمية كبيرة في كل المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية، وغيرها فقد تبنى البنك الدولي والهيئات الدولية لمصطلح رأس المال الاجتماعي ورأس المال المؤسسي ودورهما في الإنتاجية ومكافحة الفقر وتعزيز الثقة والاحترام والديمقراطية داخل المجتمع وكون أن تراكمهما يؤدي حتماً إلى خلق نواة إستراتيجية للتنمية البشرية المستدامة وغيرها من المجالات. (ESCWA, 1997) ¹⁹.

إن الفكرة الأساسية لنظرية رأس المال الاجتماعي تستند إلى حجة أن شبكات العلاقات الاجتماعية تشكل مصدراً ثميناً لتحقيق القضايا الاجتماعية. إن المصادر التي بإمكاننا أن نكتسبها من خلال رأس المال هذا تعتبر كثيرة التنوع بشكل عام، وبإمكانها التواجد في المعلومات وفي السلطة وفي المراقبة وفي الدعم المعنوي والمادي. وكلما ازداد حجم العلاقات الاجتماعية للفرد، كلما ازدادت لديه المعلومات وغالباً ماتكون هذه المعلومات أكثر دقة. و هذا يسمح للفرد بأن يتلقى ويوسع التعاون مع الآخرين ويطور ثققتهم به (Zhang,2010).

ويعد رأس المال الاجتماعي من أكثر صور رأس المال غموضاً، ربما لأنه يتعلق في الأساس بقيمة غير منظورة أو ملموسة، في حين تتعلق الصور الأخرى لرأس المال كرأس المال المادي أو البشري بظواهر يمكن تمييزها وقياسها بسهولة وبشكل ملموس. إذ يشير رأس المال الاجتماعي إلى مجموعة العلاقات والروابط الاجتماعية التي تنمو في إطار شبكة اجتماعية معينة تحكمها عدد من القيم والمعايير كالثقة

¹⁹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. التنمية البشرية المستدامة ومنهج الاقتصاد الكلي. حلقات الارتباط الإستراتيجية ودلالاتها، الأمم المتحدة، نيويورك 1997م، ص09

والاحترام المتبادل والالتزام والتعاون وهذه كلها قيم مجردة يصعب قياسها كميًا، كما يصعب تمييزها بشكل دقيق.

وبالنتيجة فقد أصبح "رأس المال الاجتماعي" موضوعاً قائماً بحد ذاته وبدأ يفرض نفسه حتى بالنسبة للاهتمام الأكاديمي.

2.3.3.2 تعريف وتطور مفهوم رأس المال الاجتماعي:

أول من استخدم مصطلح رأس المال الاجتماعي كان هانيفان في العام 1916 وهو المشرف الحكومي للمدارس الريفية في غرب فرجينيا، والذي عرف هذا المفهوم على أنه قوة اجتماعية كامنة تكفي لتحسين ظروف المعيشة يستفيد منها أفراد الجماعة وهي تنشأ من التعاون بين أفراد الجماعة²⁰.

ولعل الباحث الفرنسي بيير بورديو Pierre Bourdieu هو من أوائل الباحثين الذين ساهموا في إنتشار مفهوم رأس المال الاجتماعي حيث ربط الباحث في عام 1984 بين رأس المال الاجتماعي والتحليل الطبقي وقام بتعريفه على أنه "رصيد اجتماعي من العلاقات والرموز يتفاعل مع الرصيد الذي يملكه الفرد من رأس المال المادي، فهو رصيد قابل للتداول والتراكم والاستخدام، فالفرد عندما ينشئ شبكات اجتماعية أو ينضم إلى أحزاب سياسية أو يستخدم ما لديه من رموز المكانة في ممارسات اجتماعية، فإنما يكون لنفسه رصيداً اجتماعياً وثقافياً يزيد من مصالحه ومن رصيده من القوة والهيبة. ومن ثم تظهر الإمكانية في تحويل رأس المال الاجتماعي إلى رأس مال مادي مثلما يتحول رأس المال المادي إلى رأس مال اجتماعي"

ومن التعريف السابق لبير بورديو والذي دأب في تحليله لرأس المال الاجتماعي والثقافي على ربطه بالتحليل الطبقي. كشف الباحث عن أهمية شبكة العلاقات الاجتماعية في انتفاع الفرد والطبقة الاجتماعية

²⁰ : [رأس_المال_الاجتماعي](https://ar.wikipedia.org/رأس_المال_الاجتماعي) https://ar.wikipedia.org/

/ أحمد زايد وآخرون، رأس المال الاجتماعي لدي الشرائح المهنية من الطبقة الوسطى، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، ص5

التي ينتمي إليها من الموارد الاجتماعية المادية والرمزية. ففقدرة الفرد على الوصول إلى موارد عبر "رأس المال الاجتماعي" تعتمد على شبكة علاقاته الاجتماعية (معارفه وانتماءاته المختلفة وعضويته في روابط ومؤسسات مختلفة)، وايضاً فإن رأس المال الاجتماعي والثقافي هو رصيد قابل للتداول والتراكم والاستخدام مثله مثل رأس المال المادي بالإضافة الى ربطه بمنظومة قيمية تأتي على رأسها قيم الثقة والشفافية واحترام الآخر والرغبة في التعاون معه. إلا أنه ظهر مفهوم آخر لرأس المال الاجتماعي عندما تم تبني مفهومه ضمن المنظمات العاملة في قضايا التنمية، ووضاً عن النظرة التطبيقية فقد تمت صياغة المفهوم في إطار سلوكي اقتصادي، وارتبطت هذه الرؤية بأعمال كل من "جيمس كولمان" ومن بعده "روبرت بوتنام".

وقد عرف جيمس كولمان James Coleman رأس المال الاجتماعي في عام 1988 وعلى خلاف صور رأس المال الأخرى، فهو لا يوجد في الأشخاص ولا في الواقع المادي وإنما يوجد في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ويتشكل من الالتزامات والتوقعات فيما بين الأفراد وإمكان الحصول على المعلومات والمنافع.²¹ ومن التعريف السابق يظهر رأس المال الاجتماعي بمثابة الرصيد الذي يمتلكه الفرد من العلاقات والقيم، تمكنه من أن يؤسس لعلاقات داخل البناء الاجتماعي وأن يبني توقعاته وأهدافه.

وفي المقابل فقد نظر روبرت بوتنام Robert Putnam إلى رأس المال الاجتماعي من خلال تحديد الخصائص والسمات التي تكون رصيد داخل التنظيم الاجتماعي مثل الثقة والمعايير والشبكات الاجتماعية؛ مع التأكيد على أن امتلاك الجوانب الإيجابية من هذه الخصائص تمكن المجتمع من أن يؤدي وظائفه على نحو أكفء وأفضل، كما أنها تسهل التنسيق بين الأفعال الاجتماعية المختلفة. ويعتبر بوتنام من أهم الكتاب الذين تناولوا مفهوم رأس المال الاجتماعي، ويظهر ذلك في كتابه الشهير "اللعب المنفرد للبولينج" المنشور في عام 2000²² والذي طوره معتمداً على مقاله المنشورة في عام 1995 بعنوان "اللعب المنفرد للبولينج- التراجع الأميركي لرأس المال الاجتماعي" (Putnam, 1995). تبعاً

²¹/ المصدر(حجازي ، 2006) http://ar.wikipedia.org/wiki/

²² (Putnam, 2000).

لبوتنام شهدت الولايات المتحدة الأمريكية انهياراً غير مسبوق في كل من الحياة المدنية والاجتماعية والسياسية منذ الستينيات من القرن العشرين مما أدى الى عدد من النتائج الخطيرة. فقد عبر الكاتب عن هذا الانهيار بصورة كمية في العديد من المظاهر وكان الأكثر إثارة للدهشة هو ما جاء به الكتاب بأن التنظيم المدني والاجتماعي والأخوي التقليدي قد شهد انخفاضاً ملحوظاً في عضويته.

وركزت إنجي عبد الحميد في كتابها " دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي " على رأس المال الاجتماعي نظراً لأهمية شبكات العلاقات الاجتماعية التي يمتلكها كل فرد في حياته، والتي تزداد أهميتها في المجتمعات التي تفتقد فيها المؤسسات الرسمية للمصادقية، حيث تعلق قيمة الروابط الأسرية، ويضطر الفرد للجوء الى علاقاته وروابطه الأولية لتحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته الأساسية، وهي بدورها أساس تحقيق التقدم والازدهار في أي مجتمع. وأشارت إنجي عبد الحميد أن مفهوم رأس المال الاجتماعي ينطوي على شقين رئيسيين: جانب رأس المال والجانب الاجتماعي، فرأس المال يشير أساساً إلى أن رأس المال الاجتماعي يتكون من خلال التراكم عبر فترات طويلة من الزمن، ومن هنا فمن الصعب تخيل أن يتكون رأس المال الاجتماعي بصورة وقتية أو سريعة لخدمة موقف مفاجئ أو حالة عارضة. ويشير الجانب الاجتماعي إلى حقيقة بديهية مؤداها أن رأس المال الاجتماعي لا يتكون في فرد واحد فقط، كما هو الحال في رأس المال المادي أو البشري، وإنما يتكون في إطار جماعة اجتماعية يرتضي الأفراد الإنضمام لها من أجل استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا ورصيد اجتماعي (عبد الحميد، 2010م ، ص 18).

ومنه فإن رأس المال الاجتماعي هو الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية ويتكون من مجموع الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التعاون ما بين أفراد وجماعات مجتمع ما وتفاضلية التعامل معه.

3.3.3.2 أبعاد مفهوم رأس المال الاجتماعي:

خلال إحدى بحوث البنك الدولي المتعلقة برأس المال الاجتماعي معتمدين على الدراسات السابقة لرأس المال الاجتماعي ومراجعة الأدبيات والمدخلات من مجموعة من المستشارين، تم تحدد ستة أبعاد رئيسية لمفهوم رأس المال الاجتماعي، بالإضافة الى نشر مقياس بالإعتماد على هذه الأبعاد، ويمكن عرضها على النحو التالي (Grootaert et al,2004, P5):

- الجماعات والشبكات Groups and Networks : ويعد هذا البعد من أكثر أبعاد رأس المال الاجتماعي شيوعاً، ويتناول هذا البعد مدى مشاركة أفراد الأسرة في مختلف أنواع المنظمات الاجتماعية والشبكات غير الرسمية.
- الثقة والتضامن Trust and Solidarity: ويتضمن هذا البعد حدود ودرجات الثقة الاجتماعية لدي أفراد المجتمع ومدى ثبات أو تغير هذه الثقة عبر الوقت.
- الفعل الجماعي والتعاون Collective Action and Cooperation: يستكشف هذا البعد مدى قدرة الأفراد على العمل مع الآخرين في مجتمعاتهم وخلال الأزمات، من خلال المشروعات المشتركة.
- المعلومات والاتصال Information and Communication : يعد الوصول إلى المعلومات على أنه محوري في مساعدة المجتمعات في أن يكون لها صوت قوي في الأمور التي تؤثر على رفاهيتها، ويتناول هذا البعد الوسائل التي يمكن من خلالها أن يصل الفرد إلى المعلومات التي ترتبط بظروف حياته.
- الاندماج والتماسك الاجتماعي Social Cohesion and Inclusion : تتميز المجتمعات بأنها تتضمن العديد من الانقسامات والتفاوتات، والتي يمكن أن تؤدي إلى الصراع، ويتضمن هذا البعد تحديد طبيعة هذه الفروق والتفاوتات والانقسامات، والآليات التي يتم بواسطتها السيطرة عليها.

- التمكين والعمل السياسي Empowerment and Political Action : يشير هذا البعد إلى ضرورة تمكين الأفراد إلى الحد الذي يمكنهم من السيطرة والتحكم في العمليات التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على رفاهيتهم، ويهدف إلى استكشاف شعور أفراد الأسرة المتعلق بالسعادة والفعالية الشخصية والقدرة على التأثير على كل من الأحداث المحلية والنتائج السياسية الأوسع.

4.3.3.2 دور ومنافع رأس المال الاجتماعي:

كثيرا ما يعتقد أن رأس المال الاجتماعي ذو طبيعة أكثر إنصافاً من الأنواع الأخرى من رأس المال، فـرأس المال الإنتاجي ورأس المال المادي مثلا يمتلكها عادة أفراد أو دولة، وهما يستلزمان تواجد علاقة عمودية بين المالك ومن يعملون معه، أما تراكم رأس المال الاجتماعي فإنه يتوزع على الجميع.

عادة ما يكون الإنسان الذي يسعى إلى توسيع دائرة علاقاته الاجتماعية بالآخرين إنما يخلق رأس مال اجتماعي يمكنه أن يعول عليه في المستقبل، وذلك في ضوء الإلتزامات والتوقعات المتبادلة بين الأفراد، وأيضاً توافر مناخ الثقة والتضامن والرغبة في مساعدة كل فرد للآخر، وقد تبنت المقاربة الفرنسية **مدخل الجماعة** المتمحورة حول فرضية أساسية مفادها أن الجماعة الاجتماعية هي أساس حصول الفرد على أية مزايا اجتماعية أو اقتصادية، فإنتماء الفرد للجماعة الاجتماعية هو السبيل للحصول على مجموعة من الموارد والمهارات المتوفرة لدى غيره من أعضاء الجماعة. ويتحدد وضع الفرد في المجتمع من خلال قوة ونفوذ الجماعة التي ينتمي لها، فكلما كانت الجماعة الاجتماعية قوية وذات نفوذ كلما استطاع أعضاؤها تحقيق مكاسب مادية وأدبية أكبر (كالنفوذ والإحترام ..)، ويتجسد رأس المال الاجتماعي - من وجهة النظر هذه - في مجموعة من العلاقات والروابط الاجتماعية والمبادئ والقيم التي تحكم العلاقة بين أعضاء هذه الجماعة والتي تسهل التعاون فيما بينهم (عبد الحميد، 2010، ص 32).

وثمة نهج حديث لدراسة النجاح والفشل في السوق التنافسية مبني على نظرية رأس المال الاجتماعي التي تقترح بأن الأفراد يحصلون على مداخل للوصول إلى مختلف أنواع الموارد التي تعود عليهم بحكم

مشاركتهم في أنواع مختلفة من العلاقات (Zhang,2010) . وتهتم نظرية رأس المال الاجتماعي بشكل أساسي بالموارد الكامنة في البنى الاجتماعية والتبادلات التي تجري ضمنها. ويؤكد الباحث الفرنسي بيير بورديو على أن مفهوم رأس المال الاجتماعي يشير إلى الموارد التي يمتلكها الأفراد سواء أكانت موارد كمية أو كيفية، والتي يمكن أن تستخدم بطريقة إستراتيجية للحصول على مزايا وموارد أخرى - إقتصادية على وجه الخصوص _ ولذلك فإن رأس المال الاجتماعي يمثل قوة تساعد على خلق وترسيخ مزايا اجتماعية للأفراد. وكشف عن أهمية شبكة العلاقات الاجتماعية في انتفاع الفرد والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها من الموارد الاجتماعية المادية والرمزية (Bourdieu, Wacquant, 1992) ²³(Bourdieu, 1985) .

ومنه إن قدرة الفرد على الوصول إلى موارد عبر "رأس المال الاجتماعي" تعتمد على شبكة علاقاته الاجتماعية (معارفه وانتماءاته المختلفة وعضويته في روابط ومؤسسات مختلفة)، وعلى قوة هذه العلاقات وثباتها، وعلى الموارد المتوفرة لشبكة العلاقات التي يقيمها الفرد. وهذا لا يعني أن الفرد يرث هذه الشبكة من العلاقات دون تدخل أو جهد منه، صحيح أن الظروف الموضوعية تحدد الإطار الممكن لهذه الشبكة، لكن للفرد دوراً في تحديد سعة واستمرارية هذه العلاقات (الانتماء أو عدم الانتماء لأحزاب أو نقابات أو نوادٍ وجمعيات، ... الخ)، بالإضافة إلى ذلك لا تخضع كافة العلاقات ودرجة تأثيرها وثباتها لإختيار الفرد فقط.

وتظهر أهمية الشبكات الاجتماعية ودورها الهام في بيئة العمل المتجددة والتي تتميز بتنوع الكفاءات المهنية وحجم المعلومات. فمن خلال الشبكات، تصبح معارف وكفاءات الآخرين في متناول يد كل موظف. (Bozionelos,2003)

فيما يتعلق بالموظف، تعتبر العلاقات الاجتماعية والاتصالات الشخصية التي يطورها طوال حياته، ذات فائدة كبيرة. وتسمح تلك الاتصالات بالحصول على مزايا وفوائد متنوعة. و هكذا، في حياة الكثير من الناس، فإن العلاقات مع أشخاص نافذين وأصدقاء وزملاء أو مع أعضاء من العائلة وكذلك شبكات

²³المصدر دراسة (Adler,kwon ,2002)

العلاقات الناجمة عن تلك الاتصالات تسمح بالحصول على معلومات تتعلق بفرص العمل و باحتمالات وجود أو تغيير عمل أو فرص التدريب والتعلم والترقية (Adler, Kwon,2002) .

يفرق بوزيونيلوس (Bozionelos, 2003) في تحديده لمستوى الشبكات الاجتماعية داخل المنظمات ما بين شبكات اجتماعية ووسائلية (Instrumental social network) داخل المنظمات وشبكات اجتماعية تعبيرية (Expressive social network) داخل المنظمات.

الشبكات الاجتماعية الوائلية داخل المؤسسة (Instrumental social network): تتضمن العلاقات التي تهدف بشكل رئيسي إلى دعم أهداف المهنة للأشخاص المنخرطين فيها.

الشبكات الاجتماعية التعبيرية داخل المؤسسة (Expressive social network): تتضمن العلاقات التي تهدف بشكل رئيسي إلى تقديم حل أو مساندة لحالات الانزعاج أو الانفعال.

4.3.2 ثانياً: دعم الرئيس المباشر

1.4.3.2 مقدمة:

من أكثر العلاقات الاجتماعية بحثاً في الأبحاث الإدارية هي: العلاقات بين الزملاء والعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين. تقوم العلاقات الاجتماعية بدور مهم أثناء إجراء العديد من المهمات داخل المنظمة مثل: صناعة القرار، التأثير على الأفراد، تبادل المعلومات، الاتصال، البناء التنظيمي، التوظيف، الترقية، التدريب والدعم النفسي والمعنوي للأفراد..... ومنه نجد إن نوعية علاقات العمل لها دور هام في التأثير على المسار المهني للموظف وتحقيقه للنجاح المهني.

2.4.3.2 نظرية التبادل بين القائد والأتباع:

تعتبر العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من العلاقات المهمة في بيئة العمل والتي يوجد فيها العديد من المدخلات (الثقة، الاحترام المتبادل، العدالة، الخ.....). والعديد من المخرجات سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة. وتعد من أكثر النظريات شيوعاً والتي بحثت موضوع العلاقة بين المشرف والموظف، نظرية التبادل بين القائد والأتباع (Leader-Member Exchange Theory LMX) تسمى نظرية الارتباط الثنائي الرأسي أو العلاقات التكاملية الثنائية بين المشرفين والمرؤوسين. تجعل هذه النظرية العلاقة بين القائد والأتباع هي النقطة المحورية في عملية القيادة، ويتم النظر إلى هذه العلاقة على أنها سلسلة ثنائية رأسية. والتي تم وضع أسسها من قبل كل من (Graen et al., 1982) و (Graen et Scandura, 1987). وفقاً لهذه النظرية يكون المشرفين علاقات متبادلة مع موظفيهم، وقد لاحظ الباحثون في معظم نظريات القيادة أنها تفترض وجود أسلوب قيادي متوسط يستعمله القائد مع جميع أعضاء مجموعته. في حين، وضمن هذه النظرية لا يستعمل القادة أسلوباً قيادياً موحداً مع جميع أعضاء المجموعة بل إنهم يتصرفون بشكل مختلف مع كل مرؤوس (Graen & Uhl-Bien, 1995)

حيث يقيم القادة علاقات وثيقة مع بعض الأفراد ويهمل البعض الآخر . العلاقة الوثيقة بين القائد والموظف تتميز بوجود ثقة عالية متبادلة، احترام عالي، التزام وطاعة عالية. في هذا النوع من العلاقات يدرك كل من القائد والموظف انه يستطيع الاعتماد على الآخر خصوصاً من ناحية الدعم والتشجيع والمؤازرة. كنتيجة لهذا، يتطور شعور الشراكة فيما بين القائد والمرؤوس بحيث تتحول العلاقة من التركيز على الاهتمامات الذاتية لتصبح أكثر تركيزاً على الاهتمامات المشتركة بين الطرفين. على النقيض مما سبق، فان العلاقات ذات النوعية الضعيفة بين القائد والأتباع توصف على أنها علاقات لا تحتوي على الكثير من الاتصال يسودها عدم الثقة وعدم الشعور بالأهمية من قبل الموظف. مما يؤدي إلى نشوء علاقة ضعيفة لا تحتوي على أهداف أو اهتمامات مشتركة (Graen, Day, 1997). كنتيجة لذلك، تصبح العلاقة بين الطرفين علاقة تهدف إلى استغلال كل شخص للآخر، تركز على الإهتمامات الفردية ولا تأبه باحتياجات الطرف الآخر، فيحاول كل طرف أخذ أكبر قدر من حقوقه من الآخر مع تقديم أقل قدر من الواجبات.

وعلى هذا الأساس تم التمييز بين جماعتين ضمن فرق العمل: الجماعة الداخلية والجماعة الخارجية. **فالأعضاء الذين يوجدون في الجماعة الداخلية (in- group)** يتميزون بدرجة عالية من الولاء والالتزام والثقة. ويسمح العمل مع المجموعة الداخلية للقائد بإنجاز المزيد من المهام بفعالية أكبر مما لو كان بدون هذه الجماعة. فأعضاء هذه الجماعة يرغبون في القيام بأكثر مما تتطلبه وظائفهم ويبحثون عن أساليب مبتكرة لتعزيز أهداف المجموعة. واستجابة لجهود الأتباع وولائهم ونفائهم يمنحهم القائد مزيداً من المسؤوليات ومزيداً من الفرص ومزيداً من وقته ودعمه. وللتأثير على أعضاء الجماعة الداخلية يستعمل القائد سلطة الخبير، وسلطة المرجع، وسلطة المكافأة.

أما أعضاء المجموعة الخارجية (out- group) فيلتزمون بشكل كبير بالمهام الرسمية المحددة من قبل المنظمة. فهم يقومون بما هو مطلوب منهم فقط. كما أن القادة يعاملون أعضاء المجموعة الخارجية

بإنصاف طبقاً للعقد الرسمي، ولكنهم لا يمنحونهم اهتماماً خاصاً. كما أن أعضاء المجموعة الخارجية يحصلون فقط على الميزات المحددة طبقاً لوظائفهم. وللتأثير على أعضاء هذه المجموعة يستعمل القائد بالأساس السلطة الشرعية وسلطة المكافأة وسلطة القسر.

ومما سبق، يحصل الأتباع في المجموعة الداخلية على المعلومات والنفوذ والثقة والإهتمام من قائدهم أكثر مما يحصل عليه الأتباع في المجموعة الخارجية. كما أن مشاركة أعضاء الجماعة الداخلية وتواصلهم مع الآخرين يكون أكثر من أعضاء الجماعة الخارجية. وبينما تجد أعضاء الجماعة الداخلية يقومون بأشياء إضافية من أجل القائد، ويفعل القائد نفس الشيء من أجلهم. يلاحظ أن أعضاء الجماعة الخارجية أقل انسجاماً مع القائد ويقومون بالعمل المطلوب منهم فقط ويلتزمون بالمهام الرسمية المحددة من قبل المؤسسة. وفي المقابل -وكما ذكر سابقاً - فإن القائد يعامل أعضاء الجماعة الخارجية بإنصاف طبقاً للعقد الرسمي، لكنه لا يعطيهم اهتماماً خاصاً، وبالتالي فإنهم يحصلون على الامتيازات المحددة طبقاً لوظائفهم وعقودهم الرسمية.

وتشير نظرية التبادل بين القائد - الأتباع (LMX) إلى مجموعة من المخرجات الفردية والتنظيمية المرتبطة مع العلاقات ذات المستوى النوعي العالي. على سبيل المثال، العلاقات ذات الجودة العالية بين القائد والأتباع ترتبط بشكل عالي مع الرضا الوظيفي، الالتزام بالمنظمة ونسبة منخفضة من ترك العمل (Loi et al., 2014). كما تتميز العلاقة ذات الجودة العالية المتبادلة بين القائد والأتباع بوجود ثقة عالية وإنفتاح كبير على الآخر. وكمحصلة لذلك، يتمتع المشرفون وأتباعهم باتصال أكثر إنفتاحاً على الآخر من حيث الكمية والنوعية ومناقشة مواضيع أكثر تنوعاً وذلك مقارنة مع الأفراد الذين يعيشون ضمن علاقة ذات مستوى نوعي منخفض.

3.4.3.2 مراحل تحديد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس :

تبدأ تلك العلاقات عقب انضمام أحد الأشخاص مباشرةً إلى فريق ما. وتبعاً للدراسات السابقة (Graen, 1976, 1987 & Scandura) تمر عملية التبادل بين المشرف والمرؤوس بثلاث مراحل وهي:

1- اتخاذ الدور Role-taking: ينضم الفرد الجديد للفريق ويقوم المشرف/القائد بتقييم قدراته ومهاراته، وتبعاً له يعرض المشرف على المرؤوس فرص لإثبات مهاراته. في هذه المرحلة يكون القائد رؤية حول نقاط القوة والمكان المناسب للمرؤوس.

2- صناعة الدور role-making : وفي هذه المرحلة، يدور مناقشات ومفاوضات بصفة غير رسمية بين المشرف والمرؤوس حيث ترسم الأدوار الخاصة بالمرؤوس والميزات التي ستوفر له مقابل الولاء والإلتزام الذي سيقدمه. تبعاً للنظرية، فإنه ضمن هذه المرحلة يصنف القائد المرؤوسين الجدد إما ضمن المجموعة الداخلية أو ضمن أعضاء المجموعة الخارجية. كما تتم صياغة وعد غير معلن بالامتيازات والسلطات التي سيتمتع بها العضو في مقابل تفانيه وولائه للمكان. وفي تلك المرحلة، يكون بناء الثقة أمراً مهماً للغاية، وأي شعور بالخيانة قد يتسبب في تخفيض رتبة المرؤوس إلى المجموعة الخارجية. تضم تلك المباحثات عوامل ذات صلة بالعلاقات كما تضم عوامل متعلقة بالعمل فقط، ومن المحتمل بشكل أكبر أن يحقق العضو الذي يشبه القائد من عدة نواح نجاحاً سريعاً. وربما يعكس هذا لماذا تعد العلاقات بين الجنسين أقل نجاحاً بشكل كبير عن تلك التي تكون من جنس واحد. وينطبق أيضاً نفس التأثير على الاختلافات الثقافية والعرقية.

3- الإجراءات الروتينية role-routinization، يتحدد ضمن المرحلة النهائية شكل وهيكل العلاقة التبادلية التي ستجمع بين القائد والمرؤوس، حيث سيعمل أعضاء المجموعة الداخلية بجد للبقاء

عند حسن ظن الإدارة عن طريق إظهار الثقة والإحترام والصبر والإصرار. في حين يبدأ أعضاء المجموعة الخارجية بالتممر وإظهار العدوانية والسخرية والنظرة الأنانية من الإدارة. لأنه وبعد تحديد العلاقة فإنه من الصعب جداً الإنتقال من المجموعة الخارجية الى المجموعة الداخلية.

4.4.3.2 أهمية دراسة وتطبيق نظرية التبادل بين القائد والأتباع:

تكمن أهمية نظرية التبادل بين القائد والعضو في كونها تصف الواقع الملاحظ في كثير من المؤسسات، فالجميع يعلم أن للقادة علاقات خاصة مع بعض الأشخاص العاملين معهم وأن هؤلاء يقومون بأعمال إضافية ويتلقون المزيد من الدعم من القائد. كما أن النظرية تؤكد الأفكار السائدة عن كيفية ارتباط العاملين داخل المؤسسات بعضهم ببعض وارتباطهم بالقائد. فبعض العاملين (أو الموظفين) يساهمون بالكثير ويحصلون على الكثير، في حين أن آخرين يساهمون بالقليل ويحصلون على القليل. وتؤكد النظرية أن القيادة الفعالة تعتمد على العلاقة بين القائد والعضو وتشرح الطريقة التي تمكن القائد من تكوين هذه العلاقة. حيث حددت صفات القائد الداعم بأنه الشخص المشجع، الذي يحترم أتباعه ويقدرهم ويظهر كفاءة في إدارته وعمله، يوفر الدعم النفسي والاعتراف بمساهمات أتباعه ويطور مهاراتهم ويتشاور مع المرؤوسين لمعرفة المزيد عن أفكارهم وهمومهم، ويفوض المزيد من السلطة والمسؤولية لمرؤوسيه (Yukl et al., 2009)²⁴.

ومما يميز النظرية كذلك قابليتها للتطبيق في مختلف أنواع المؤسسات وفي مختلف المستويات داخل المؤسسة. فأبي مدير يمكنه أن يكون جماعة داخلية تساعد على تحقيق التغيير الذي يهدف إليه وذلك بجانب باقي الأعضاء العاملين الذين يكونون الجماعة الخارجية والذين يقومون بالأعمال والأنشطة الرسمية المحددة لهم.

²⁴المصدر دراسة (Jha, Jha,2013,P44)

وبشكل عام، العلاقة بين المشرف والموظف من العلاقات المهمة جداً التي تؤثر على جودة العمل. وهي من أكثر العوامل جذباً في العمل والتي تدفع الموظفين إلى الالتزام وتحقق لهم الراحة النفسية أثناء عملهم اليومي (Jha, Jha,2013).

وتبعاً لدراسة (Jha, Jha,2013,P48) وبعد مراجعة الأدبيات تتجلى أهم مخرجات العلاقة القوية التي تجمع بين المشرف والموظف في:

- الأداء المهني للموظف Employees's job performance
- الرضا عن الوظيفة والمسار المهني Job/Career /overall satisfaction
- الالتزام التنظيمي Organizational commitment
- سلوك المواطنة التنظيمية Organizational citizenship Behavior
- تراجع نوايا العمل ودوران العمل الفعلي Decline in turnover intentions and actual turnover
- سلوك الانسحاب للموظف Employee withdrawal behavior
- زيادة فعالية الفريق Increased team effectiveness
- التطوير المهني Career development
- مشاركة الموظفين Employee engagement
- الولاء والموثوقية Loyalty and reliability
- الاحتفاظ بالموظفين Employee retention
- السلوك الابتكاري والإبداع Innovative behaviour and creativity

وقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة على أن اتجاهات المدير وسلوكياته مع أتباعه تعتبر من الأبعاد المهمة في العمل والتي تعمل على استثارة الموظفين ودفعهم إلى الانخراط في عملهم وواجباتهم اليومية. كما وأشارت دراسة (Gerstner & Day, 1997) على إمكانية التأثير وإصلاح السلوكيات الغير أخلاقية

(unethical behavior)، حيث أن التناغم بين كل من الأتباع والقادة والمنظمة هو ضرورة أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي الذي يحققه أعضاء المجموعة الداخلية ينعكس إيجاباً على مستوى الإلتزام التنظيمي لهم في حين أن أعضاء المجموعة الخارجية ذوي المستوى المنخفض للعلاقة التبادلية بينهم وبين القائد هم أكثر ميلاً للانخراط في سلوكيات غير أخلاقية وذلك للتعويض عن شعورهم بعدم العدالة والمساواة. لذلك، يعتقد أن العلاقة التبادلية بين المشرف المباشر والأتباع ترتبط ارتباطاً مباشراً بالرضا الوظيفي وسلوك الموظفين الغير أخلاقي. ومن خلال الممارسات يمكن للمدير الحد من السلوكيات الغير أخلاقية من خلال زيادة التبادل الاجتماعي وبالتالي تحسين الرضا الوظيفي للموظفين.

الفصل الثالث

الإطار الميداني

1.3 مقدمة :

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها واستخدام أداة الدراسة وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات والتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات .

2.3 أسلوب جمع العينة:

لقد تم جمع البيانات من خلال طرح الاستبيان (ملحق 1) على عدة شركات تأمين ومصارف خاصة عاملة في مدينة دمشق، عن طريق التسليم والاستلام الشخصي لها، إلا أنه من عيوب هذه الطريقة هي طول مدة جمع البيانات والذي استغرق أربع أشهر وذلك من أجل الحصول على العدد المطلوب لإتمام الدراسة. استمر جمع البيانات من شهر آب 2014 إلى شهر كانون الأول 2014.

3.3 مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مختلف شركات التأمين والمصارف الخاصة العاملة في مدينة دمشق حيث تم توزيع (300) استبيان، بلغ عدد الردود 186 استبيان. الصالح منها للتحليل الإحصائي (163) استبيان.

4.3 أداة البحث:

تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ويتألف من جزأين:

الجزء الأول:

مخصص للأسئلة العامة، ويشمل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي :

1. النوع الإجتماعي

2. الوضع الاجتماعي

3. الفئة العمرية

كما شمل أسئلة لقياس المتغيرات التالية:

• المتغير المستقل: المتغيرات الشخصية:

تم قياس المتغيرات الشخصية في 3 عبارات ضمن القسم الأول وهي:

1. درجة التحصيل العلمي / Educational Level /

2. الأقدمية في سوق العمل (سنوات الخبرة) / Work Experience /

3. الأقدمية في الشركة الحالية / Organization Tenure /

• المتغير التابع: المعايير الموضوعية للنجاح المهني.

تم قياسها من خلال عبارتين ضمن القسم الأول للإستبيان وهي:

1. المستوى الإداري

2. متوسط الدخل الشهري

الجزء الثاني :

مخصص لأسئلة موضوع الدراسة والتي تم تقسيمها إلى خمس فقرات، واستخدام المقياس (Likert)

الخماسي وأعطيت الدرجات التالية:

(5 موافق جداً، 4 موافق، 3 غير محدد، 2 غير موافق، 1 غير موافق على الإطلاق)، وتم استخدام

المقاييس التالية لكل فقرة من الفقرات على الشكل التالي:

• المتغير المستقل: رأس المال الاجتماعي:

ونميز ضمن هذا المتغير بعدين وهما شبكات العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وشبكات العلاقات

الاجتماعية خارج المؤسسة، وتم قياسها مستخدمين المقياس الذي وضعه بوزيونيلوس، 2003،

Bozionelos وهو مقياس ثنائي البعد مكون من ستة بنود لكل بعد.

- المتغير المستقل: الشخصية المبادرة:
تم استخدام مقياس (Seibert et al., 1999). وقع اختيارنا في هذه الدراسة على النسخة المختصرة من مقياس الشخصية النشطة والمكونة من 10 عبارات (سيبيرت وآل.، 1999، Seibert et al.) والذي وضعه في الأصل باتمان وكرانت،(1993،Crant Bateman et.).
- المتغير المستقل: دعم الرئيس المباشر:
لقياس دعم الرئيس المباشر لتطوير المهنة، وقع اختيارنا على مقياس غرينهوس وآخرون، (1990، Greenhaus et al.) والمكون من 9 عبارات.
- المتغير التابع : المعايير الذاتية للنجاح المهني وهي الرضا الوظيفي.
وقد تم استخدام مقياس : Greenhaus, Parasuaman and Wormley (1990) and Nabi (1999) والمخصص لقياس الرضا الوظيفي المرتبط بالنجاح المهني، تضمن المقياس (8) عبارات .

5.3 الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

يظهر الجدول رقم (7) الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة التي شاركت في الدراسة استنادا إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبيان .

جدول رقم (7): الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة

التسلسل	المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
1	النوع الإجتماعي	ذكر	103	63.2%
		أنثى	60	36.8%
2	الوضع الاجتماعي	متزوج	64	39.3%
		أعزب	97	59.5%
		مطلق	2	1.2%
		أرمل	0	0.0%
3	الفئة العمرية	أقل من 30	91	55.8%
		من 31 - 37	56	34.4%
		من 38 - 45	10	6.1%
		أكبر من 45	6	3.7%
4	درجة التحصيل العلمي	شهادة ثانوية وما دون	4	2.5%
		معهد متوسط	14	8.6%
		شهادة جامعية	108	66.2%
		دراسات عليا	37	22.7%

33.1%	54	من سنة وأقل من خمس سنوات	الأقدمية في سوق العمل	5
39.3%	64	من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات		
21.5%	35	من عشر سنوات وأقل من خمس عشرة سنة		
6.1%	10	أكثر من خمسة عشر سنة		
22.1%	36	سنة أو مادون	الأقدمية في الشركة الحالية	6
20.2%	33	من سنتين وأقل من أربع سنوات		
23.9%	39	من أربع سنوات وأقل من ست سنة		
22.7%	37	من ست سنوات وأقل من ثمان سنوات		
11.0%	18	ثمان سنوات أو أكثر	المستوى الإداري	7
28.8%	47	إدارة الإشرافي		
49.1%	80	إدارة وسطى		
22.1%	36	إدارة عليا	متوسط الدخل الشهري	8
10.4%	17	أقل من 25000 ليرة سورية		
34.4%	56	من 25001 ليرة سورية الى 50000 ليرة سورية		
33.7%	55	من 50001 ليرة سورية الى 100000 ليرة سورية		
11.7%	19	من 100001 ليرة سورية الى 150000 ليرة سورية		
7.4%	12	من 150001 ليرة سورية الى 200000 ليرة سورية		
0.6%	1	من 200001 ليرة سورية الى 250000 ليرة سورية		
1.8%	3	أكثر من 250000 ليرة سورية		

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

1. بالنسبة لمحور النوع الإجتماعي: نلاحظ أن نسبة الذكور هي (63.2%)، وهي غير متقاربة من نسبة الإناث والتي تشكل (36.8%) من عينة الدراسة.

2. بالنسبة لمحور الوضع الإجتماعي: نلاحظ أن أعلى نسبة من أفراد العينة تقع في الفئة الغير متزوجة بنسبة (59.5%) في حين بلغت نسبة المتزوجون من العينة (39.3%).

3. بالنسبة لمحور الفئة العمرية: نلاحظ من خلال الجدول، أن أعلى نسبة من أفراد العينة تقع في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وتشكل (55.8%)، تليها الفئة العمرية (من 31-37) وتشكل (34.4%) من عينة الدراسة، أي أن أغلب العينة من فئة الشباب، وهي فئة طموحة تتطلع للتحقيق النجاح.

4. بالنسبة لمحور المؤهلات العلمية: نلاحظ من خلال الجدول، أن الأغلبية العظمى من عينة الدراسة هي لحملة الإجازة الجامعية حيث بلغت نسبتهم (66.2%)، يليها في المرتبة الثانية حملة الدراسات العليا فقد كانوا يمثلون نسبة (22.7%) ثم حملة شهادة معهد متوسط بنسبة (8.6%)، والنسبة الأدنى من عينة الدراسة هي حملة الأقل من ثانوية حيث بلغت نسبتهم (2.5%). ومن المنطقي ان يكون أغلب العاملين في هذه القطاعات من حملة الشهادات حيث تعتبر الشهادة الجامعية إحدى المتطلبات الضرورية للتوظيف لا بل يعتبر تحصيل شهادة الدراسات العليا ضرورة للحصول على ترقية.

5. بالنسبة لمحور الأقدمية في سوق العمل: يعبر هذا المحور عن سنوات الخبرة لأفراد العينة وكانت النسبة الأكبر للفئة " من خمس سنوات وأقل من عشر سنوات" بنسبة (39.3%)، يليها " من سنة وأقل من خمس سنوات" بنسبة (33.1%)، من ثم فئة " من عشر سنوات وأقل من خمس عشرة سنة" بنسبة (21.5%)

وبالنهاية فئة " أكثر من خمسة عشر سنة" بنسبة (6.1%). تتناسب هذه النسب بشكل منطقي مع الفئات العمرية الشابة للعيينة حيث 90.2% من العينة هم أصغر من 37 سنة.

6. بالنسبة لمحور الأقدمية في الشركة الحالية: نلاحظ من الجدول، أن أعلى نسبة من أفراد العينة تقع في الفئة "من أربع سنوات وأقل من ست سنوات" وتشكل (23.9%) ، تليها الفئة "من ست سنوات وأقل من ثمان سنوات" وتشكل (22.7%) من عينة الدراسة، ثم "سنة أو مادون" بنسبة (22.1%) و فئة "من سنتين وأقل من أربع سنوات" بنسبة (20.2%) وبالنهاية فئة "ثمان سنوات أو أكثر" بنسبة (11%). ويمكن تبرير هذه النسب بسبب حداثة العمل في قطاع التأمين والمصارف الخاصة في الجمهورية العربية السورية.

7. بالنسبة لمحور المستوى الإداري: نلاحظ من خلال الجدول، أن النسبة الكبرى من أفراد العينة هم عاملون في الإدارة الوسطى حيث بلغت نسبتهم (49.1%)، وتليها نسبة العاملين بمهام إشرافية وبلغت نسبتهم (28.8%) ومن ثم الإدارة العليا بنسبة (21.1%).

8. بالنسبة لمحور متوسط الدخل الشهري: يظهر في الجدول رقم (8) ترتيب الفئات من الأعلى وحتى الأدنى تكرارا:

جدول رقم (8): الترتيب التصاعدي لتكرارات العينة تبعا لمتوسط الدخل الشهري

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
من 25001 ليرة سورية الى 50000 ليرة سورية	56	34.4%
من 50001 ليرة سورية الى 100000 ليرة سورية	55	33.7%
من 100001 ليرة سورية الى 150000 ليرة سورية	19	11.7%

أقل من 25000 ليرة سورية	17	10.4%
من 150001 ليرة سورية الى 200000 ليرة سورية	12	7.4%
أكثر من 250000 ليرة سورية	3	1.8%
من 200001 ليرة سورية الى 250000 ليرة سورية	1	0.6%

6.3 الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على الجدول التالي في الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة المعتمدة على مقياس (Likert) الخماسي:

[5-4.21]	[4.20-3.41]	[3.40-2.61]	[2.60-1.81]	[1.80-1]
موافق جداً .	موافق .	غير محدد .	غير موافق .	غير موافق على الإطلاق .

• الوصف الإحصائي للرضا الوظيفي:

جدول رقم (9): الوصف الإحصائي لمحور الرضا الوظيفي

المتوسط	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً		عبارات محور الرضا الوظيفي
3.63	13	14	29	71	36	F	1 إن عملي يشبه هواية محببة إلى نفسي
	8.0%	8.6%	17.8%	43.6%	22.1%	%	
3.37	13	26	27	82	15	F	2 يدل المسمى الوظيفي للمنصب الذي أشغله على تقدمي ومهامتي في المنظمة
	8.0%	16.0%	16.6%	50.3%	9.2%	%	
2.93	25	50	21	46	21	F	3 أنا راضي عن الترقيات التي تلقيتها حتى الآن
	15.3%	30.7%	12.9%	28.2%	12.9%	%	

3.79	2	24	18	82	37	F	أنا راض عن نجاح الذي حققته في مسيرتي المهنية	4
	1.2%	14.7%	11.0%	50.3%	22.7%	%		
3.46	4	34	34	65	26	F	أنا راض عن التقدم الذي أحرزته نحو تحقيق أهدافي المهنية الشاملة	5
	2.5%	20.9%	20.9%	39.9%	16.0%	%		
2.92	9	61	37	46	10	F	أنا راض عن التقدم الذي أحرزته نحو تحقيق أهدافي المتعلقة بمستوى الدخل المادي	6
	5.5%	37.4%	22.7%	28.2%	6.1%	%		
3.04	8	54	37	51	13	F	أنا راض عن التقدم الذي أحرزته نحو تحقيق أهدافي المتعلقة بالترقية الوظيفية	7
	4.9%	33.1%	22.7%	31.3%	8.0%	%		
3.53	7	29	19	87	21	F	أنا راض عن التقدم الذي أحرزته نحو تحقيق أهدافي المتعلقة بتطوير مهارات جديدة	8
	4.3%	17.8%	11.7%	53.4%	12.9%	%		
3.33								

إن المتوسط الحسابي لمجموع متوسطات عبارات الرضا الوظيفي في الجدول رقم (9) يقع ضمن الفئة الثالثة "غير محدد" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، إلا أنه يتقارب بشكل كبير إلى الفئة الرابعة أي إن جميع أفراد العينة لديهم رضا جيد اتجاه العمل الذي يقومون به.

• وصف وتشخيص محور الشخصية المبادرة:

جدول رقم (10): الوصف الإحصائي لمحور الشخصية المبادرة.

المتوسط	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً		عبارات محور الشخصية المبادرة	
4.49	1	1	5	66	90	F	أنا أبحث دائماً عن طرق جديدة لتطوير حياتي.	1
	0.6%	0.6%	3.1%	40.5%	55.2%	%		
4.07	1		27	94	41	F	كنت دائماً محركاً للتغيير المثمر في جميع الوظائف التي شغلتها سابقاً	2
	0.6%	0.0%	16.6%	57.7%	25.2%	%		
4.22	1	5	23	62	72	F	لا يوجد هناك شيء أكثر إثارة من رؤية أفكارني تتحول إلى حقيقة.	3
	0.6%	3.1%	14.1%	38.0%	44.2%	%		
4.11		7	17	90	49	F	في حالة رؤية شيء لا يعجبني، أفوم	4

	0.0%	4.3%	10.4%	55.2%	30.1%	%	بإصلاحه.
4.09	3	3	24	80	53	F	بغض النظر عن الاحتمالات، في حال كنت مؤمناً بشيء، فإنني أبذل قصارى جهدي لتحقيقه.
	1.8%	1.8%	14.7%	49.1%	32.5%	%	
4.05	5	26	88	44	F	أحب أن أذاع عن أفكاري حتى ولو تعارض ذلك مع افكار الآخرين.	
	0.0%	3.1%	16.0%	54.0%	27.0%		%
3.60	1	13	54	77	18	F	أتقن إيجاد الفرص.
	0.6%	8.0%	33.1%	47.2%	11.0%	%	
4.12	3	13	108	39	F	أبحث دوماً على طرق أفضل لتسيير الأمور.	
	0.0%	1.8%	8.0%	66.3%	23.9%		%
3.78	11	46	74	32	F	في حال كنت أو من بفكرة ما، فلن يمنعي أي شيء من تنفيذها.	
	0.0%	6.7%	28.2%	45.4%	19.6%		%
3.51	17	65	62	19	F	لدي القدرة على اكتشاف الفرص الجيدة قبل الآخرين.	
	0.0%	10.4%	39.9%	38.0%	11.7%		%
4.00							

بما أن المتوسط الحسابي لبعض العبارات في الجدول رقم (10) أكبر من 3.40 والبعض الآخر أكبر من 4.20، فإن أفراد العينة ووفقاً لمقياس ليكرت بين الموافقين والموافقين بشدة على أنهم يتمتعون بشخصية مبادرة.

• وصف وتشخيص محور دعم الرئيس المباشر:

جدول رقم (11) الوصف الإحصائي لمحور دعم الرئيس المباشر

المتوسط	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً		عبارات مقياس دعم الرئيس المباشر في تطوير المهنة
2.91	31	32	35	51	14	F	يأخذ رئيسي الوقت الكافي للاستعلام عن أهدافي ونصحي حول أمور تتعلق بحياتي المهنية
	19.0%	19.6%	21.5%	31.3%	8.6%	%	
							1

2.80	32	34	41	47	9	F	يهتم رئيسي بمعرفة مدى وصولي لأهداف حياتي المهنية.	2
	19.6%	20.9%	25.2%	28.8%	5.5%	%		
2.94	26	35	42	42	18	F	رئيسي يعلمني دوماً حول الفرص المختلفة حول حياتي المهنية في الشركة.	3
	16.0%	21.5%	25.8%	25.8%	11.0%	%		
3.01	24	32	35	62	10	F	يتأكد رئيسي من حصولي على التقدير المناسب عندما أقوم بإتمام شيء هام في العمل.	4
	14.7%	19.6%	21.5%	38.0%	6.1%	%		
3.29	19	19	35	76	14	F	يقوم رئيسي بإعطائي تقييماً أو رأياً مفيداً لأدائي.	5
	11.7%	11.7%	21.5%	46.6%	8.6%	%		
3.19	24	25	30	64	20	F	يسدي رئيسي النصائح اللازمة لتحسين أدائي عندما أحتاج إلى ذلك.	6
	14.7%	15.3%	18.4%	39.3%	12.3%	%		
3.11	18	38	33	56	18	F	يقوم رئيسي بدعم محاولاتي المتعلقة بإكتساب المهارات الضرورية لمستقبلي المهني.	7
	11.0%	23.3%	20.2%	34.4%	11.0%	%		
2.85	20	54	28	53	8	F	يقترح علي رئيسي القيام بمهام، الهدف منها إكتساب فرصة تطوير ودعم مهارات جديدة لدي.	8
	12.3%	33.1%	17.2%	32.5%	4.9%	%		
2.84	23	47	40	39	14	F	يقوم رئيسي بإعطائي مشاريع خاصة تزيد ملاحظة وانتباه الآخرين لي في الشركة.	9
	14.1%	28.8%	24.5%	23.9%	8.6%	%		
2.99								

بما أن المتوسط الحسابي لمحور دعم الرئيس المباشر في الجدول رقم (11) كان أقل من 3 وفقاً لمقياس

ليكرت الخماسي أي أن جميع أفراد العينة لا يتلقون الدعم الكافي من رؤوسائهم المباشرين.

• وصف وتشخيص محور رأس المال الإجتماعي:

ضمن دراستنا هذه يتضمن محور رأس المال الإجتماعي بعدان، هما: شبكات العلاقات الاجتماعية

داخل المؤسسة وشبكات العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة. يظهر الجداول رقم (12) و رقم (13)

الوصف الإحصائي لمحور شبكات العلاقات الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة.

جدول رقم (12) الوصف الإحصائي لمحور شبكات العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

المتوسط	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً		محور شبكات العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة في الشركة التي أعمل فيها، هناك أشخاص...
3.98	1	11	19	92	40	F	1 ... أقوم معهم بتبادل المعلومات المتعلقة بما يحدث في الشركة.
	0.6%	6.7%	11.7%	56.4%	24.5%	%	
3.89	2	6	31	93	31	F	2 ... أبقى دائماً على اتصال معهم وهم في مستوى تنظيمي أعلى مني.
	1.2%	3.7%	19.0%	57.1%	19.0%	%	
3.69	6	16	33	76	32	F	3 ... يمثلون شبكة صداقة بالنسبة لي وبإمكانهم مساعدتي في تطوري المهني.
	3.7%	9.8%	20.2%	46.6%	19.6%	%	
3.49	5	22	40	80	16	F	4 ... يقدمون لي الدعم المعنوي، الرأي والتحقق من عملي.
	3.1%	13.5%	24.5%	49.1%	9.8%	%	
3.34	6	35	41	59	22	F	5 ... اعتبرهم أفضل أصدقاء لي وأتشارك معهم بنقاش جميع المشاكل المهنية أو الشخصية.
	3.7%	21.5%	25.2%	36.2%	13.5%	%	
4.09	0	5	21	92	45	F	6 ... أتحدث معهم غالباً حول مواضيع متعلقة بالعمل.
	0.0%	3.1%	12.9%	56.4%	27.6%	%	
3.75							

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لبعض العبارات تتقارب بشكل كبير من 4. ووفقاً لمقياس ليكرت فإن معظم أفراد العينة موافقين على شدة العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم بزملائهم في المؤسسة.

جدول رقم (13) الوصف الإحصائي لمحور شبكات العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة

المتوسط	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً		محور شبكات العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة خارج شركتي تربطني علاقات بأشخاص..
3.97	4	6	31	72	50	F	1 .. يحتلون مناصب هامة في شركات أخرى أو في المجتمع
	2.5%	3.7%	19.0%	44.2%	30.7%	%	
3.96	4	7	30	73	49	F	2 .. لديهم علاقات مع أشخاص هامين في شركات أخرى أو المجتمع
	2.5%	4.3%	18.4%	44.8%	30.1%	%	
3.72	5	10	46	67	35	F	3 .. بإمكانني الإعتماد عليهم في الحصول على معلومات حول فرص عمل
	3.1%	6.1%	28.2%	41.1%	21.5%	%	
3.59	5	12	57	60	29	F	4 .. يمكنهم مساعدتي للحصول على وظيفة في شركة أخرى
	3.1%	7.4%	35.0%	36.8%	17.8%	%	
2.58	20	61	55	21	6	F	5 .. بإمكانهم التأثير على القرارات المتخذة في الشركة التي أعمل فيها حالياً
	12.3%	37.4%	33.7%	12.9%	3.7%	%	
3.87	7	15	31	50	60	F	6 .. أعتبرهم من أعمد أصدقائي وأتشاطر معهم جميع أنواع المشاكل المهنية أو الشخصية
	4.3%	9.2%	19.0%	30.7%	36.8%	%	
3.61							

بما أن المتوسط الحسابي للمتغيرات في الجدول رقم (13) أكبر من 3.40 أي أن أفراد العينة ووفقاً لمقياس ليكرت موافقين على شدة العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم بأفراد خارج نطاق المؤسسة. إلا أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 هو أقل من 2.60 وبالمقارنة مع مقياس ليكرت يدل ذلك أن معظم أفراد العينة لديها شبكة علاقات خارجية متينة إلا أنها لا يمكنها التأثير على القرارات المتخذة في الشركة التي يعمل فيها حالياً. هذه العلاقات لا يمكن لها أن تؤثر على الانتقال الداخلي للأفراد ومنه على الترقية

ضمن المستويات الإدارية أو زيادة متوسط الدخل، فهي ذو تأثير ضعيف على تحقيق النجاح المهني ضمن الشركة الحالية.

7.3 اختبار صدق وثبات أداة قياس :

يقصد بثبات المقياس دقته واتساقه الداخلي، وللتأكد من صدق وثبات المقاييس تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل مقياس وكانت النتائج على الشكل التالي:

الجدول رقم (14) ثبات وصدق الإستبيان

المتغير	عدد العبارات	مقياس ألفا كرونباخ
الرضا الوظيفي	8	0.782
الشخصية المبادرة	10	0.743
دعم المشرف المباشر	9	0.939
شبكة العلاقات داخل المؤسسة	6	0.766
شبكة العلاقات خارج المؤسسة	6	0.762

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لكافة المقاييس ولأبعاد المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة هي أكبر من (0.6) والذي يدل على اتساق داخلي قوي.

8.3 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج :

بغية تبسيط اختبار الفرضيات سوف يتم تجميعها في أربع أقسام تبعاً للمتغير التابع، حيث سيتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالمعايير الذاتية (الرضا الوظيفي) للنجاح المهني، من ثم اختبار الفرضيات المرتبطة بالمعايير الموضوعية (المستوى الإداري) للنجاح المهني، يليها اختبار الفرضيات المرتبطة بالمعايير الموضوعية (متوسط الدخل الشهري) للنجاح المهني، وبالنهاية سوف يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بعلاقة المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني.

1.8.3 اختبار الفرضيات المرتبطة بالمعايير الذاتية للنجاح المهني:

بغية اختبار فرضياتنا التالية :

رمز الفرضيات الفرضيات

H2 a تؤثر الشخصية المبادرة بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).

H3 a تؤثر شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).

H4 a لا تؤثر شبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).

H5 a يؤثر دعم المشرف المباشر بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).

سنقوم بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يهدف إلى قياس أثر الشخصية المبادرة وشبكة العلاقات الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة ودعم المشرف المباشر على المعايير الذاتية للنجاح المهني (الرضا الوظيفي).

يظهر الجدول التالي نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد مع استخدام طريق (Stepwise):

جدول رقم (15): النماذج المقترحة نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.483 ^a	.234	.229	.87820766
2	.567 ^b	.321	.313	.82903437
3	.605 ^c	.366	.354	.80349281

a. Predictors: (Constant), LMX

b. Predictors: (Constant), LMX, Proactive personality

c. Predictors: (Constant), LMX, Proactive personality, Social network in

وبالنظر إلى قيمة (Adjusted R Square) = 35.4%، يوضح لنا هذا النموذج بأن المتغيرات المستقلة

(الشخصية المبادرة وشبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ودعم المشرف المباشر) تسمح بتفسير

35.4% من التغيرات في الرضا الوظيفي.

في حين أهمل النموذج أي دور لشبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة وهذا يؤكد صحة الفرضية

بعدم وجود أثر لشبكة العلاقات الخارجية على الرضا الوظيفي، حيث أظهر التحليل في الجدول رقم (16)

أن قيمة (Sig) في العلاقة بين المتغيرين هي 0.378 وهي أكبر من (0.05) أي لا يوجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين.

الجدول رقم (16) تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين شبكة العلاقات الخارجية والرضا الوظيفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.065E-017	.078		.000	1.000
	Social network Out	.069	.079	.069	.883	.378

a. Dependent Variable: Job satisfaction

وبالإنتقال الى الجدول (17) الذي يعبر عن ثوابت هذا النموذج والذي يسمح لنا بكتابة المعادلة التي تربط بين المتحولات المستقلة والمتحول التابع.

جدول رقم (17): ثوابت النموذج المأخوذ من نتيجة تحليل الانحدار الخطي المتعدد

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
3	(Constant)	-1.048E-017	.063		.000	1.000
	LMX	.417	.064	.417	6.490	.000
	Proactive personality	.257	.065	.257	3.952	.000
	Social network in	.218	.065	.218	3.367	.001

a. Dependent Variable: Job satisfaction

يمكن كتابة المعادلة التالية:

الرضا الوظيفي = (-1.048E-17) + 0.417 * دعم الرئيس المباشر + 0.257 * الشخصية

المبادرة + 0.218 * شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

تشكل لنا هذه النتائج خرجاً هاماً للإشارة إلى المعايير الفردية والتنظيمية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي. من بين المتحولات التي تم افتراضها في نموذج بحثنا. حيث نلاحظ مايلي:

- من الجدول (15) يتبين لنا أن متغير "دعم المشرف المباشر" يسمح بتفسير (0.229=23%) من

الرضا الوظيفي، بينما تضيف المتحولات الباقية والمرتبطة بالفرد (الشخصية المبادرة وشبكة العلاقات

الاجتماعية داخل المؤسسة) مقداره (12.5%) (0.354-0.229=0.125) فقط من تفسير الرضا الوظيفي. وهذا خرج هام جداً يشير إلى تركيز مسؤولية المؤسسة ودور المشرف المباشر في مجتمعنا على الرضا الوظيفي للفرد والذي يشكل بدوره المعايير الذاتية للنجاح المهني. حيث تتطابق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة (Liden et al., 2000) (Hwa et al., 2008) (Graen, et al., 1982) (Janssen, Van, 2004). ومنه يجب العمل على تعزيز وهيكل دور المشرف المباشر. حيث أن دور المشرف المباشر قد يكون عاملاً جاذباً للكفاءات الموجودة في المنشأة. فمن الممكن أن يرتقي بالعاملين لديه إلى أعلى مستويات الإنتاجية والولاء وهو نفسه قادر على أن يكون شخصاً منفراً يدفع بالموظفين إلى التسبب واللامبالاة وعدم الانتماء.

- يمكننا التأكيد إلى أنه وبالرغم من ظهور دور المؤسسة من خلال الجدول السابق الذكر، فإن دور الفرد لا يعد بسيطاً. حيث تفسر الشخصية المبادرة 8.4% من المعايير الذاتية للنجاح المهني، ويمكن أن نعزو ذلك كون الأفراد ذوا الشخصية المبادرة قادرين على تغيير الظروف المحيطة بما يوفر لهم بيئة عمل أفضل تعزز من الرضا الوظيفي لديهم، إلا أنه يجدر ذكر أن مؤسساتنا لا تعمل بمنهج فريق العمل كثيراً وأنه هناك غياب لسياسات تشجع وتعطي صلاحيات أكبر للأفراد للمبادرة في طرح أو إختيار طريقتهم حول كيفية تأدية عملهم. حيث من الممكن أن يظهر دور أكبر لهذا المتغير في حال تشجيع المؤسسات لأفرادها على المبادرة في طرح حلول للمشاكل أو فتح الباب أمامها لتغيير الظروف الراهنة عبر ربطها بالمكافآت والحوافز. وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة (Seibert et al., 2001), (Fuller, Marler, 2009), (Ng et al., 2005).

- ومما هو لافت للنظر محدودية دور شبكات العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة حيث تفسر 4.1% فقط من المعايير الذاتية للنجاح المهني. في حين أظهرت الدراسات السابقة (Zhang et al., 2010) (Ferris, Judge, 1991) الدور الجوهرى لشبكات العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة في تفسيرها للمعايير الذاتية للنجاح المهني. هذا إن دل فهو يدل على ضعف ترابط الأفراد داخل مؤسساتنا مع بعضهم البعض وبطريقة أخرى يمكن أن نصف العلاقات التي تجمع الأفراد في المؤسسة هي علاقة زمالة عادية (ود واحترام متبادل) غير مبنية على منهج التعلم من الآخر (المنظمة المتعلمة). وربما هذا يتقاطع مع عدم تفعيل ثقافة العمل ضمن فريق ولذلك فإن الأفراد غير معتادون على معرفة كيفية تبادل الخبرات. بالإضافة إلى الجانب السلبي كعنصر الفردية والأنانية وعدم رغبة تعليم الآخر خوفاً من تفوقه عليه.

- إن غياب أي أثر لشبكات العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة يمكن أن يعزى لكون الرضا الوظيفي يتأثر بالبيئة داخل المؤسسة ومنه لا يمكن لشبكة العلاقات الخارجية بالتأثير عليها. وبعد التعليق على النتائج ومحاولة تفسيرها، سنعرض جدول الفرضيات بغية توضيح ما تم إثباته من الفرضيات :

رمز	الفرضيات	نتيجة الإختبار
H2 a	تؤثر الشخصية المبادرة بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).	مثبة
H3 a	تؤثر شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).	مثبة
H4 a	لا تؤثر شبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).	مثبة
H5 a	يؤثر دعم المشرف المباشر بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).	مثبة

2.8.3 إختبار الفرضيات المرتبطة بالمعايير الموضوعية (المستوى الإداري) للنجاح المهني:

بغية اختبار فرضياتنا التالية :

رمز الفرضيات	الفرضيات
H1 a	يوجد علاقة بين درجة التحصيل العلمي و المستوى الإداري
H1 b	يوجد علاقة بين الأقدمية في سوق العمل و المستوى الإداري
H1 c	يوجد علاقة بين الأقدمية في الشركة الحالية و المستوى الإداري
H2 b	يوجد علاقة بين الشخصية المبادرة و المستوى الإداري
H3 b	يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و المستوى الإداري
H4 b	يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة و المستوى الإداري
H5 b	يوجد علاقة بين دعم المشرف المباشر و المستوى الإداري

سنقوم بإجراء تحليل معامل ارتباط الرتب سبيرمان الذي يستخدم لدراسة الارتباط بين البيانات اللامعلمية. وتعتمد هذه الطريقة على إعطاء المتغيرات رتباً لتحل محل القياس العددي. وفي هذا القسم يهدف التحليل إلى تحديد مدى شدة الارتباط ووجهته بين كل من المتغيرات الشخصية الممثلة بـ(درجة التحصيل العلمي، الأقدمية في سوق العمل والأقدمية في الشركة الحالية) والشخصية المبادرة وشبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وشبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة ودعم المشرف المباشر مع المعايير الموضوعية للنجاح المهني (المستوى الإداري).

إن قيمة معامل الارتباط محصورة في المجال بين [-1 ، 1] ، وتحدد نوعية الارتباط من الجدول رقم 18 التالي :

جدول رقم (18) قيم معامل الارتباط

نوع الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	1+
ارتباط طردي قوى	من 0.7 إلى أقل من 1+
ارتباط طردي متوسط	من 0.4 إلى أقل من 0.7
ارتباط طردي ضعيف	من صفر إلى أقل من 0.4
ارتباط منعدم	صفر
ارتباط عكسي قوى	من -0.7 إلى أقل من -1
ارتباط عكسي متوسط	من -0.04 إلى أقل من -0.7
ارتباط عكسي ضعيف	من صفر إلى أقل من -0.4

يظهر الجدول التالي نتيجة تحليل الارتباط سبيرمان للفرضيات السابقة:

جدول رقم (19) معامل ارتباط الرتب سبيرمان للمستوى الإداري

Correlations

	الشخصية المبادرة	دعم المشرف المباشر	شبكة العلاقات الداخل المؤسسة	شبكة العلاقات خارج المؤسسة	درجة التحصيل العلمي	الأقدمية في سوق العمل	الأقدمية في الشركة الحالية
Spearman's rho	.257**	.002	.132	.004	.160*	.200*	.037
Correlation Coefficient							
Sig. (2-tailed)	.001	.977	.094	.964	.042	.010	.638
N	163	163	163	163	163	163	163

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (Sig) في العلاقة بين كل من دعم المشرف المباشر وشبكة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة وخارج المؤسسة والأقدمية في الشركة الحالية مع المستوى الإداري هي أكبر

من (0.05) أي لا يوجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات والمعايير الموضوعية للنجاح المهني (المستوى الإداري).

في حين يظهر معامل الارتباط سبيرمان وحسب الفئات المذكورة في جدول (رقم 18) وجود علاقة طردية ضعيفة تربط كل من الشخصية المبادرة ودرجة التحصيل العلمي والأقدمية في سوق العمل مع المستوى الإداري للفرد.

تشكل لنا هذه النتائج خرجاً هاماً للإشارة إلى العوامل الفردية والتنظيمية التي تؤثر على المستوى الإداري، من بين المتحولات التي تم افتراضها في نموذج بحثنا. حيث نلاحظ مايلي:

- إن عدم وجود علاقة بين كل من دعم المشرف المباشر والمستوى الإداري تأتي بخلاف نتائج

الدراسات السابقة; (Scandura, Schriesheim, 1994); (Wakabayashi et al., 1988)

(Hwa et all 2008); (Liden, Maslyn, 1998)، فمن خلال العودة الى جدول رقم (11) للوصف

الإحصائي لمحور دعم الرئيس المباشر، يمكن أن نفسر عدم وجود علاقة بين دعم المشرف المباشر

والمستوى الإداري حيث ظهر أن جميع أفراد العينة لا يتلقون الدعم الكافي من رؤسائهم المباشرين،

ومنه نجد أن الرئيس المباشر لا يلعب دوره كما يجب ولا يتحمل المسؤوليات المرتبطة بتطوير مهنة

مرووسيه أو بتقديم النصائح الضرورية اللازمة لتحسين أداء الأفراد أو الإهتمام بطرح فرص من شأنها

إكساب معارف ومهارات جديدة للمرووسين وذلك ربما لأن نظام العمل في المؤسسات لدينا لم يبدأ بعد

ببني مبدأ تطوير المسار المهني.

- أيضاً وعلى خلاف المتوقع، لم توجد علاقة بين شبكة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة والمستوى

الإداري بالرغم من أن الدراسات السابقة (Ferris&judge,1991) (Zhang et al., 2010)

أشارت إلى وجود علاقة إيجابية. التفسير المحتمل لهذه النتيجة يكمن في وجود مستوى تنافس بين

العاملين يؤثر على العلاقات بين الزملاء ومنه على درجة تبادل المعلومات والموارد والتي هي القواعد الأساسية لقوه رأس المال الإجتماعي كل ذلك من شأنه أن يؤثر على فرص للتقدم الوظيفي.

- كما ولم توجد علاقة بين شبكة العلاقات الإجتماعية خارج المؤسسة والمستوى الإداري، يمكن أن يعود ذلك لسببين الأول هو وجود سياسات واضحة للتقدم الوظيفي مبنية على معايير تقييم الأداء، ويمكن إستنتاج السبب الآخر من جدول رقم (13) المتعلق بالوصف الإحصائي لمحور شبكات العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة وبالتحديد من المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 ، التي تظهر محدودية تأثير هذه الشبكة على القرارات المتخذة في الشركة التي يعمل فيها حالياً.

- أظهرت التحليلات وجود علاقة بين درجة التحصيل العلمي والمستوى الإداري. حيث توجه هذه المؤسسات بسياساتها موظفيها نحو التعلم المستمر عبر ربط متطلبات الوظائف في مستوى الإدارة العليا بالتحصيل العلمي كأحد الشروط الأساسية للحصول على الترقية.

- في حين أظهرت التحليلات عدم وجود علاقة بين الأقدمية في الشركة الحالية والمستوى الإداري. ويمكن أن نبرر ذلك، بأن التقدم الوظيفي لم يعد محصوراً بالإننتقال ضمن المؤسسة الواحدة فمع زوال مبدأ " موظف مدى الحياة" وازدياد الإننتقال الخارجي فلم تعد الأقدمية في الشركة هي العنصر الأهم في التقدم المهني حيث يمكن للموظف الإننتقال بين المستويات الإدارية ضمن عدة مؤسسات. بالإضافة إلى ذلك من الممكن أن نفسر عدم وجود علاقة بسبب وجود سياسات واضحة للتقدم الوظيفي مبنية على معايير تقييم الأداء وليس على الترقية الإدارية المرتكزة على سنوات الخبرة. ومنه ترتبط هذه الأسباب بتبرير وجود علاقة بين الأقدمية في سوق العمل والمستوى الإداري، حيث انه من المتوقع ظهور هذه النتيجة فالخبرات والمعارف والكفاءات التي يطورها الفرد خلال مسيرته المهنية لا بد

وأن تؤثر على المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها. ويمكن التركيز على دور هذا المتغير عند بدء التوظيف حيث أن الأفراد ذو الخبرة الطويلة سوف يتم تعيينهم في مستويات الإدارة الوسطى والعليا مباشرة ومنه تظهر العلاقة بين هذين المتغيرين.

- وبالنهاية تظهر التحليلات وجود علاقة بين الشخصية المبادرة والمستوى الإداري، وذلك يؤكد نتائج الدراسات السابقة (Seibert et al., 2001), (Fuller, Marler, 2009), (Ng et al., 2005) فالأفراد ذو الشخصية المبادرة غالبا ما يأخذون المبادرة في اختيار وخلق والتأثير في مواقف وبيئة العمل حيث يحدّد الأشخاص المبادرون الفرص ويكتشفونها ويظهرون روح المبادرة لديهم ويعملون ويستمرّون حتى تحقيق أهدافهم من خلال إحداث التغيير بما يخدم أهداف المنشأة. وفي الأغلب سوف يحصل الأفراد ذو الشخصية المبادرة على الرعاية لأنهم يتمتعون بإحدى مؤشرات الشخصية القيادية.

وبعد التعليق على النتائج ومحاولة تفسيرها، سنعرض جدول الفرضيات بغية توضيح ما تم إثباته من الفرضيات:

نتيجة الإختبار	الفرضيات	رمز الفرضيات
مثبتة	يوجد علاقة بين درجة التحصيل العلمي و المستوى الإداري	H1 a
مثبتة	يوجد علاقة بين الأقدمية في سوق العمل و المستوى الإداري	H1 b
غير مثبتة	يوجد علاقة بين الأقدمية في الشركة الحالية و المستوى الإداري	H1 c
مثبتة	يوجد علاقة بين الشخصية المبادرة و المستوى الإداري	H2 b
غير مثبتة	يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و المستوى الإداري	H3 b
غير مثبتة	يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة و المستوى الإداري	H4 b
غير مثبتة	يوجد علاقة بين دعم المشرف المباشر و المستوى الإداري	H5 b

3.8.3 إختبار الفرضيات المرتبطة بالمعايير الموضوعية (متوسط الدخل الشهري) للنجاح

المهني:

بغية اختبار فرضياتنا التالية :

رمز الفرضيات	الفرضيات
H1 e	يوجد علاقة بين درجة التحصيل العلمي ومتوسط الدخل الشهري
H1 f	يوجد علاقة بين الأقدمية في سوق العمل ومتوسط الدخل الشهري
H1 g	يوجد علاقة بين الأقدمية في الشركة الحالية ومتوسط الدخل الشهري
H2 c	يوجد علاقة بين الشخصية المبادرة ومتوسط الدخل الشهري
H3 c	يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة ومتوسط الدخل الشهري
H5 c	يوجد علاقة بين دعم المشرف المباشر ومتوسط الدخل الشهري
H4 c	يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الإجتماعية خارج المؤسسة ومتوسط الدخل الشهري

سنقوم بإجراء تحليل معامل إرتباط الرتب سبيرمان الذي يهدف إلى تحديد مدى شدة الإرتباط ووجهته بين كل من المتغيرات الشخصية-الديموغرافية الممثلة بـ(درجة التحصيل العلمي، الأقدمية في سوق العمل والأقدمية في الشركة الحالية) والشخصية المبادرة وشبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وشبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة ودعم المشرف المباشر على المعايير الموضوعية للنجاح المهني (متوسط الدخل الشهري).

يظهر الجدول التالي نتيجة تحليل الإرتباط سبيرمان للفرضيات السابقة:

جدول رقم (20) معامل إرتباط الرتب سبيرمان لمتوسط الدخل الشهري

Correlations

	الأقدمية في الشركة الحالية	الأقدمية في سوق العمل	درجة التحصيل العلمي	شبكة العلاقات خارج المؤسسة	شبكة العلاقات داخل المؤسسة	دعم المشرف المباشر	الشخصية المبادرة
Spearman's rho	.603**	.588**	.248**	.168*	.126	.014	-.022
متوسط الدخل الشهري							
Correlation Coefficient							
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.032	.108	.856	.785
N	163	163	163	163	163	163	163

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (Sig) في العلاقات بين كل من الشخصية المبادرة ودعم المشرف المباشر وشبكة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة مع متوسط الدخل الشهري هي أكبر من (0.05). أي لا يوجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات والمعايير الموضوعية للنجاح المهني (متوسط الدخل الشهري).

في حين يظهر معامل الارتباط سبيرمان وحسب الفئات المذكورة في جدول رقم(20) وجود علاقة طردية متوسطة ويمكن القول أنها قريبة من القوية بين كل من الأقدمية في سوق العمل والأقدمية في الشركة الحالية مع متوسط الدخل الشهري. في حين ترتبط كل من شبكة العلاقات الإجتماعية خارج المؤسسة ودرجة التحصيل العلمي بعلاقة طردية ضعيفة مع متوسط الدخل الشهري.

تشكل لنا هذه النتائج خرجاً هاماً للإشارة إلى العوامل الفردية والتنظيمية التي تؤثر على متوسط الدخل الشهري. من بين المتحولات التي تم افتراضها في نموذج بحثنا. حيث نلاحظ مايلي:

- عدم وجود علاقة بين كل من دعم المشرف المباشر وشبكة العلاقات الإجتماعية داخل المنشأة مع متوسط الدخل الشهري. وتتقاطع هذا النتيجة مع الأسباب المذكورة سابقاً، ألا وهي إقتصار العلاقة مع الزملاء على الزمالة دون تقديم المعلومات بما يخدم التطور المهني وعدم وجود الدعم الكافي من رؤوسائهم المباشرين حيث لا يتحمل الأخير المسؤوليات المرتبطة بتطوير مهنة مرؤوسيه التي من شأنها زيادة كفاءاتهم التي ستعكس على تحسين أداء الأفراد، والذي يعد العنصر الأساسي لتقييم الأفراد وتبعاً له سوف تحديد قيمة الحوافز والمكافئات والتي تنعكس على متوسط الدخل الشهري. إن

غياب العلاقة بين كل من دعم المشرف المباشر ومتوسط الدخل الشهري يتنافى مع نتائج الدراسات السابقة (Scandura, Schriesheim, 1994); (Wakabayashi et al., 1988); (Hwa et all 2008) والتي أكدت على الدور الجوهرى للمشرف المباشر و أثره على متوسط الدخل الشهري.

- وعلى خلاف المتوقع، أظهر التحليل عدم وجود علاقة بين الشخصية المبادرة ومتوسط الدخل الشهري بالرغم من أن الدراسات السابقة (Seibert et), (Fuller, Marler, 2009), (Ng et al., 2005), (al.,2001) أشارت إلى وجود علاقة إيجابية. التفسير المحتمل لهذه النتيجة أن التقدير الذي توليه المؤسسات للأفراد ذو الشخصية المبادرة تكون على شكل مكافئات معنوية كإعلانه أفضل موظف للشهر أو تسليمه أوسمه وكتب تقدير وشكر، أي عدم إنعكاس المبادرات التي ساهمت في تحسين الظروف على المكافئات المالية.

- بالمقابل يظهر التحليل وجود علاقة طردية بين جميع عناصر المتغيرات الشخصية ومتوسط الدخل الشهري، مما يدل على الدور الجوهرى للعوامل الفردية المتمثلة بالمتغيرات الشخصية في تحديدها لمستوى متوسط الدخل الشهري. وكما ذكر سابقا إن التحصيل العلمي هو أحد المتطلبات الأساسية للحصول على ترقية وظيفية التي تتوافق مع دخل أعلى بالإضافة الى وجود زيادات دورية يمكن أن تكون سنوية على الأجر نتيجة لإستمرارية الفرد في العمل ضمن المؤسسة.

- بالنهاية أظهر التحليل وجود علاقة إيجابية بين شبكة العلاقات الخارجية ومتوسط الدخل الشهري. فهذه الشبكات وإن لم ترتبط بتحقيق مستوى إداري أعلى إلا أنه يمكن لها أن تؤثر في قيمة المكافئات والحوافز التي توزع بشكل مختلف على الأفراد.

وبعد التعليق على النتائج ومحاولة تفسيرها، سنعرض جدول الفرضيات بغية توضيح ما تم إثباته من الفرضيات:

نتيجة الإختبار	الفرضيات	رمز الفرضيات
مثبتة	يوجد علاقة بين درجة التحصيل العلمي و متوسط الدخل الشهري	H1 e
مثبتة	يوجد علاقة بين الأقدمية في سوق العمل و متوسط الدخل الشهري	H1 f
مثبتة	يوجد علاقة بين الأقدمية في الشركة الحالية و متوسط الدخل الشهري	H1 g
غير مثبتة	يوجد علاقة بين الشخصية المبادرة و متوسط الدخل الشهري	H2 c
غير مثبتة	يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة و متوسط الدخل الشهري	H3 c
غير مثبتة	يوجد علاقة بين دعم المشرف المباشر و متوسط الدخل الشهري	H5 c
مثبتة	يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الإجتماعية خارج المؤسسة و متوسط الدخل الشهري	H4 c

4.8.3 إختبار الفرضيات المتعلقة بالإرتباط بين المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني:

بغية اختبار فرضياتنا التالية :

الفرضيات	رمز الفرضيات
يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بإختلاف المستوى الإداري	H6 A
يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بإختلاف متوسط الدخل الشهري	H6 B

سنقوم بإجراء تحليل (ANOVA) الذي يهدف الى دراسة الفروقات في المتوسطات بين المعايير الموضوعية والذاتية للنجاح المهني.

أولاً : إختبار الفرضية H6a

يظهر الجدول رقم (21) إختبار ANOVA لمستوى الرضا الوظيفي تبعاً للتغير في المستوى الإداري

جدول رقم(21): إختبار ANOVA لمستوى الرضا الوظيفي تبعاً للتغير في المستوى الإداري

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.477	2	3.238	7.168	.001
Within Groups	72.280	160	.452		
Total	78.757	162			

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (Sig) هي أصغر من (0.05). أي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي ناتج عن إختلاف المستوى الإداري للمنصب المشغول من قبل الفرد. وتظهر الفروقات بشكل تفصيلي في الجدول رقم (22) التالي:

جدول رقم(22): التحليل الوصفي للإختلاف في مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للتغير في المستوى الإداري

Descriptives

Sat

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					إدارة الإشرافي	47		
إدارة وسطى	80	3.3391	.64790	.07244	3.1949	3.4832	1.50	4.75
إدارة عليا	36	3.6458	.67909	.11318	3.4161	3.8756	2.13	4.88
Total	163	3.3328	.69725	.05461	3.2250	3.4407	1.38	4.88

وبالنظر الى المتوسط الحسابي فإن أفراد العينة الذين يعملون ضمن الإدارة العليا هم الأكثر رضا يليهم العاملون ضمن الإدارة الوسطى، في حين أن العاملين في الإدارة الإشرافية هم ذو رضا الوظيفي الأقل. إن إزدياد مستوى الرضا مع إرتفاع المستوى الوظيفي يمكن أن يكون ناتج عن رضا الفرد اتجاه احترامه

لذاته وتحقيقه للأهداف المهنية بالإضافة الى القيمة الإجتماعية ونظرة التقدير التي يلقاها من الزملاء والشبكة الإجتماعية المحيطة له.

ثانياً: إختبار الفرضية H6b

يظهر الجدول رقم (23) إختبار ANOVA لمستوى الرضا الوظيفي تبعاً للتغير في مستوى متوسط الدخل الشهري

جدول رقم(23): إختبار ANOVA لمستوى الرضا الوظيفي تبعاً للتغير في مستوى متوسط الدخل الشهري

ANOVA					
Sat					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.298	6	1.716	3.911	.001
Within Groups	68.459	156	.439		
Total	78.757	162			

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة (Sig) هي أصغر من (0.05). أي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي ناتجة عن إختلاف متوسط الدخل الشهري. وتظهر الفروقات بشكل تفصيلي في الجدول رقم (24) التالي:

جدول رقم(24): التحليل الوصفي للإختلاف في مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للتغير في مستوى متوسط الدخل الشهري.

Descriptives

Sat

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 25000 ليرة سورية	17	3.0000	.85353	.20701	2.5612	3.4388	1.50	4.00
من 25001 ليرة سورية الى 50000 ليرة سورية	56	3.4040	.72574	.09698	3.2097	3.5984	1.38	4.50
من 50001 ليرة سورية الى 100000 ليرة سورية	55	3.1636	.61042	.08231	2.9986	3.3287	1.75	4.75
من 100001 ليرة سورية الى 150000 ليرة سورية	19	3.3750	.45262	.10384	3.1568	3.5932	2.13	3.88
من 150001 ليرة سورية الى 200000 ليرة سورية	12	3.9375	.51814	.14957	3.6083	4.2667	3.38	4.63
من 200001 ليرة سورية الى 250000 ليرة سورية	1	4.1250	4.13	4.13
أكثر من 250000 ليرة سورية	3	4.0417	.73243	.42287	2.2222	5.8611	3.50	4.88
Total	163	3.3328	.69725	.05461	3.2250	3.4407	1.38	4.88

وبالنظر الى المتوسط الحسابي فإن أفراد العينة الذين يحصلون على متوسط دخل شهري بين 150000 ليرة سورية وما فوق هم الأكثر رضا، حيث أن المجموعات الثلاثة الأخيرة تظهر متوسطات متقاربة جداً، في حين الفئة التي متوسط دخلها أقل من 25000 ليرة سورية والذين يشكلون 10.4% من العينة هم ذو رضا الوظيفي الأقل. فلعل أهم ما يصور أهمية العمل في حياة الفرد هو أنه يقدم العائد الاقتصادي الذي يعتبر الوسيلة لاقتناء الحاجات ولتحديد مستوى الرفاهية.

ملخص نتائج البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الشخصية المبادرة وشبكة العلاقات الإجتماعية في معايير النجاح المهني. تم إختبار ست فرضيات رئيسية تتفرع الى عشرون فرضية فرعية في هذه الدراسة تم قبول ثلاثة عشر منها. أشارت النتائج العامة للدراسة إلى:

- تأثير كل من الشخصية المبادرة ودعم المشرف المباشر وشبكة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة على المعايير الذاتية للنجاح المهني. في حين غاب تأثير شبكة العلاقات الإجتماعية خارج المؤسسة على المعايير الذاتية للنجاح المهني المتمثلة في الرضا الوظيفي.
- كما أشارت الدراسة الى وجود علاقة بين أبعاد المتغيرات الشخصية-الديموغرافية والمعايير الموضوعية للنجاح المهني، حيث كان هنالك علاقة بين مستوى التحصيل العلمي والأقدمية في سوق العمل مع كل من المستوى الإداري ومتوسط الدخل الشهري، بينما اقتضرت علاقة الأقدمية في الشركة الحالية على متوسط الدخل الشهري. وأشارت الدراسة إلى غياب علاقة تربط كل من دعم المشرف المباشر وشبكة العلاقات داخل المؤسسة مع المعايير الموضوعية للنجاح المهني، بالإضافة الى ذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة بين الشخصية المبادرة مع جزء من المعايير الموضوعية للنجاح المهني والمتمثلة بالمستوى الإداري. في حين اقتضرت العلاقة بين شبكة العلاقات خارج المؤسسة على المعايير الموضوعية للنجاح المهني المتمثل بمتوسط الدخل الشهري.
- في النهاية، تم إثبات وجود فروقات في مستوى المعايير الذاتية للنجاح المهني تبعاً لإختلاف المعايير الموضوعية للنجاح المهني.

وكمُلخص لإختبار الفرضيات نعرض فيما يلي جدول (رقم 25) الذي يظهر الفرضيات كافة بغية توضيح ما تم إثباته والإختبارات التي نفذت لتحليلها بالإضافة الى بعض الملاحظات.

جدول رقم (25) ملخص الفرضيات ونتائج الإختبار الإحصائي

رمز الفرضيات	الفرضيات	الإختبار	نتيجة الإختبار	ملاحظات
H1 a	يوجد علاقة بين درجة التحصيل العلمي و المستوى الإداري	Spareman	مثبتة	علاقة طردية ضعيفة
H1 b	يوجد علاقة بين الأقدمية في سوق العمل و المستوى الإداري	Spareman	مثبتة	علاقة طردية ضعيفة
H1 c	يوجد علاقة بين الأقدمية في الشركة الحالية و المستوى الإداري	Spareman	غير مثبتة	-
H1 e	يوجد علاقة بين درجة التحصيل العلمي و متوسط الدخل الشهري	Spareman	مثبتة	علاقة طردية ضعيفة
H1 f	يوجد علاقة بين الأقدمية في سوق العمل و متوسط الدخل الشهري	Spareman	مثبتة	علاقة طردية متوسطة
H1 g	يوجد علاقة بين الأقدمية في الشركة الحالية و متوسط الدخل الشهري	Spareman	مثبتة	علاقة طردية متوسطة
H2 a	تؤثر الشخصية المبادرة بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).	Liner Reg. Stepwise	مثبتة	يفسر 8.4% من الرضا الوظيفي
H2 b	يوجد علاقة بين الشخصية المبادرة و المستوى الإداري	Spareman	مثبتة	علاقة طردية ضعيفة
H2 c	يوجد علاقة بين الشخصية المبادرة و متوسط الدخل الشهري	Spareman	غير مثبتة	-
H3 a	تؤثر شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).	Liner Reg. Stepwise	مثبتة	يفسر 3.8% من الرضا الوظيفي
H3 b	يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و المستوى الإداري	Spareman	غير مثبتة	-
H3 c	يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و متوسط الدخل الشهري	Spareman	غير مثبتة	-
H4 a	لا تؤثر شبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).	Liner Reg. Stepwise	مثبتة	-
H4 b	يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة و المستوى الإداري	Spareman	غير مثبتة	-
H4 c	يوجد علاقة بين شبكة العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة و متوسط الدخل الشهري	Spareman	مثبتة	علاقة طردية ضعيفة
H5 a	يؤثر دعم المشرف المباشر بشكل إيجابي في معايير النجاح المهني الذاتية (الرضا الوظيفي).	Liner Reg. Stepwise	مثبتة	يفسر 48% من الرضا الوظيفي
H5 b	يوجد علاقة بين دعم المشرف المباشر و المستوى الإداري	Spareman	غير مثبتة	-
H5 c	يوجد علاقة بين دعم المشرف المباشر و متوسط الدخل الشهري	Spareman	غير مثبتة	-
H6 a	يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف المستوى الإداري	ANOVA	مثبتة	-
H6 b	يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي باختلاف متوسط الدخل الشهري	ANOVA	مثبتة	-

التوصيات:

في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن النجاح المهني للفرد يحقق له وللمؤسسة أهمية بالغة، فهناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من حياته المهنية حيث يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، كما وأن إمتلاك وإحتفاظ المؤسسة لأفراد ناجحين مهنياً سوف ينعكس وبالتأكيد على أداء المؤسسة، وبحسب نتائج الدراسة سنقوم بإدراج التوصيات التي نقترحها:

-أظهرت الدراسة الأثر الأكبر لدور المشرف المباشر على المعايير الذاتية للنجاح المهني، في حين أعرب جميع أفراد العينة على أنهم لايتلقون الدعم الكافي من رؤسائهم المباشرين. ولعل أهم التوصيات هي العمل على تعزيز وتصويب دور المشرف المباشر في الإهتمام بتطوير مرؤوسيه. حيث تتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظفين وعدم تدريبه لهم أو إهماله في إعطاء التعليمات اللازمة أوعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على المرؤوسين الذي سينعكس مباشرة على الرضا، كما وينعكس ذلك على مستوى الأداء. ولعل ذلك هي الأسباب التي ألغت العلاقة بين دعم المشرف المباشر والمعايير الموضوعية للنجاح المهني. ومن أهم التوصيات :

- تدريب الرئيس المباشر على آليات من شأنها ان تعزز مساهمته في بناء وتطوير المسار الوظيفي لمرؤوسيه عبر تقديم النصح والمشوره لهم.
- تدريب الرئيس المباشر على تصميم وظيفة مرؤوسيه، عبر تنفيذ تحليل وتوصيف الوظائف، إضافة إلى تغيير التصميم الحالي لوظيفتهم لكي تتوافق مع احتياجاتهم ومشاكلهم.
- تدريب المدير على كيفية إجراء تقييم بطرق موضوعية وعادلة بما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي. وكيفية إبلاغ المرؤوس بنتيجة التقييم، وكيفية تحديد عمليات النقل والترقية.

○ تفعيل نظام حوافز لمكافأة المدير الذي يطور مسار مرؤوسيه وذلك كنوع من الاعتراف بمجهوده وإدراج هذه المهارة في تقييم أدائه وكأساس لمكافأته سواءً بمنحه المكافآت أو الجوائز .

- توجيه سياسات المؤسسة نحو تشجيع الأفراد لطرح المبادرات التي من شأنها التأثير في بيئة العمل والنجاح المهني للأفراد. وذلك عم طريق مكافئة الأفراد ذوو الشخصية المبادرة والتي أثرت جهودهم في تغيير وتطور بيئة العمل وأداء المؤسسة ككل. التي من شأنها تشجيع فريق العمل على عرض حلول ومبادرات.

- تفعيل شبكة العلاقات الداخلية من قبل المنظمة والفرد على حد سواء التي من شأنها تعزيز روح العمل ضمن فرق مما يساهم في حل المشاكل بين الزملاء ونشر ثقافة المنشأة المتعلمة، حيث يمارس بعض الزملاء ممارسات بهدف إثبات أقدمتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفوذ بينما يحتاج الفرد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم. خاصة فيما يتعلق بتبادل المعلومات بشؤون العمل. ومن التوصيات المطروحة للمنظمة:

- تفعيل العمل ضمن الفرق وإجراء لقاءات اجتماعية دورية
 - ربط المكافآت والحوافز بالنتيجة الإجمالية للفريق ككل
 - العمل على حل النزاعات بين العاملين بشكل فوري
 - تحفيز الأفراد على تناقل المعلومات المرتبطة بالعمل بشكل مستمر.
 - تعريف الأقسام ببعضها.
- وهنا لا بد للفرد وأن يدرك أهمية توطيد وإنشاء علاقات إجتماعية حقيقية داخل وخارج المنظمة من شأنها تسهيل الوصول للمعلومات والموارد وإمكانية تبادلها. ومن التوصيات المطروحة للفرد:
- تعزيز العلاقات مع الموظفين ضمن الأقسام الأخرى والمستويات الإدارية المختلفة.
 - المشاركة والتطوع في فعاليات الشركة المختلفة.
 - الإنتساب الى النقابات العمالية.
 - التواصل مع اشخاص من شركات أخرى.
 - تتبع مواقع الشركات التي تعمل في ذات القطاع، وأشخاص من غرف التجارة أو الصناعة قد تساعده في اتصاله بسوق العمل واحتياجاتها.

-ويقع على عاتق الفرد دور كبير في تحقيقه لنجاحه المهني، حيث لا بد وأن يهتم الفرد بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية وتحصيله العلمي، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الانجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. ففي بيئة الأعمال الحالية فإن عملية تخطيط المسار المهني ومدى نجاحه هي مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد القيام بالأنشطة التالية:

○ تقييم الفرد لذاته من خلال التعرف على طموحاته وآماله من جهة وما يمتلكه من إمكانياته ومهاراته وخبرات من جهة ثانية، ومدى تناسب هذه الإمكانيات مع الطموحات المرجوه. وإذا كانت غير كافية فمن الحلول الممكنة هي مشورة بعض الجهات المتخصصة كالمديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها للعمل على تطويرها.

○ تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل التي تتلائم مع قدرات وإمكانيات الفرد.

○ تقييم الفرد لسوق العمل ومتطلباتها. وفي حال عدم الكفاية عليه بالتوجه الى الإستثمار في رأس ماله البشري من حيث زيادة مستوى تحصيله العلمي واكتسابه لمهارات وخبرات جديدة. وفي دراسة (حميدات، 2014، ص248) أورد الباحث معتمداً على دراسة (فريحات، 2006) الخصائص الأساسية للقوة العاملة في القرن الحادي والعشرين وهي:

- القدرة على إمتلاك المعلومات وتحويلها الى معرفة قابلة للإستخدام.
- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك.
- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسوب وتطبيقاته في مجال العمل.
- القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، وإتقان مهارات الإتصال اللفظية والكتابية والافتراضية.
- إمتلاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية التي أصبحت أنظمة الأتمتة تقوم بها.
- إتقان أكثر من لغة حتى يتمكن الفرد من العمل في بيئة عمل عالمية.

- إتقان العمل خارج الحدود الزمان والمكان، والقدرة على إدارة العمل سواء أكان ذلك في بيئات تقليدية ام بيئات افتراضية.
- القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة بالمستهلكين الأفراد أو المؤسسات والهيئات، فلم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع.
- القدرة على التحرك والتغيير بسرعة، والإحساس بضرورة الإستعجال في متابعة التغيرات وتلبية حاجات المستهلكين.

- وبالمقابل للمؤسسة دور كبير وفعال في صول الفرد للنجاح المهني الذي سينعكس على نجاح وأداء المؤسسة ككل. تعد سياسات الحوافز والمكافآت مؤشراً لما هو قيم ومهم بالنسبة للمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تدعم التطور المهني للموظفين، فإن أي مهارات جديدة او زيادة في التحصيل العلمي مملوكة من قبل الموظف سوف يرافقها زيادة في الحوافز او ترقية ضمن المؤسسة، وعندما يدرك الموظف الدعم التنظيمي لتطوره المهني سوف يبادر الى المشاركة في أنشطة تدعم تطوره المهني آملا بتحقيق أهداف المؤسسة كرد على الدعم الإيجابي من خلال زيادة فعاليته التي سوف تترافق مع زيادة الأجر أو فرص الترقى الوظيفي.

الآفاق المستقبلية للدراسة:

- يتوافق عام 2014، مع السنة الرابعة للأزمة السورية التي أثرت على كافة الأصعدة وخاصة الإقتصادية منها. والتي انعكست بدورها على بيئة العمل والسياسات التنظيمية المتعلقة بالإستقطاب والتوظيف والإحتفاظ وصولا الى تعديل سلالم الرواتب والتعويضات والحوافز. إن خصوصية هذه الفترة انعكست لربما على طرق تقييم وقياس الأفراد لنجاحهم المهني.

حيث أن ارتفاع مستوى الدخل كتعويض عن انخفاض القيمة الشرائية لكافة العاملين لا يعبر عن ارتفاع النجاح المهني للأفراد.

منه فإن تطبيق الدراسة على قطاعات عمل أخرى من شأنه أن يؤثر على نتائج الدراسة، ولعل في ظل الأزمة السورية تعتبر المنظمات الدولية الغير هادفة للربح (الإنسانية) أحد القطاعات المهمة للدراسة. حيث تم البدء بتعزيز دورها في عام 2008 كإستجابة لأزمة الاجئين العراقيين ومن ثم توسعت بشكل كبير للإستجابة للأزمة في الجمهورية العربية السورية. قامت هذه المنظمات بطرح سلسلة أجور وتعويضات من شأنها المحافظة على القيمة الشرائية لدخل العاملين لديها. فهنا إن أي زيادة للدخل (كالمكافآت والحوافز) تكون إرتفاع حقيقي في مستوى الدخل وليس تعويض عن انخفاض القيمة الشرائية للعملة. بالإضافة الى ذلك فإن سياسات التعيين والإنتقال تعزز مفهوم الإنتقال عن طريق المسابقة، فإن وجود أي شاغر في المؤسسة لا يتم شغله عن طريق الترقيات الداخلية وإنما يعلن عنه للجميع سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، وهنا يبرز دور الفرد ومدى إستثماره في رأس ماله البشري ورأس ماله الإجتماعي في التقدم والحصول على الوظيفة.

- توسيع النموذج ليشمل متغيرات مستقلة من شأنها أن تؤثر في الوصول الى النجاح المهني، فقد أشارت العدد من الدراسات الى دور العديد من المتغيرات في الوصول الى النجاح المهني نذكر منها: الرعاية المهنية، رأس المال البشري، إدراك الفرد للدعم التنظيمي (Riggle et al. 2009) ، دعم الراعي (Bozionelos, Wang,2006)، التدريب والإستثمار في رأس المال البشري (Kim, 2005)، التمكين... وغيرها من المتغيرات.

- توسيع النموذج ليشمل متغيرات تابعة من شأنها أن تقيس معايير النجاح المهني منها عدد الترقيات، الإلتزام، التوازن بين العمل الحياة (work life balance)، نسبة الزيادة في الراتب، محددات المهنة، متوسط زيادة الدخل، المكافآت، خيارات الأسهم، التعويضات (مجموع قيمها السنوية)... وغيرها من المتغيرات (Bastid,2007).
- تعميق نتائج دراسة هذا النموذج ليشمل الكشف عن مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى النجاح المهني تعزى لمتغيرات الديموغرافية (العمر، الوضع الإجتماعي، النوع الإجتماعي، حجم الأسرة..). فبحسب دراسة (Reilly and Wirjanto, 1999) ((Gunderson, 1979)) لا يوجد هنالك فجوة في الأجور بين الرجال والنساء الغير متزوجين، ولكن رواتب الرجال المتزوجين عادة ما تكون أكثر من النساء المتزوجات حيث بررت هذه الفروقات على أنها تكلفة الفرصة البديلة لكونها الأم و تربي الأطفال. كما وأكدت دراسات (Kirchmeyer, 1998); (Tharenou et al., 1994; Cannings, 1991); (Gattiker and Larwood, 1990) أن الزواج يؤثر بشكل مختلف جداً بين الرجال والنساء من حيث قيمة دخلهم المستقبلي، وبالتالي فهو سبب مهم لتفسير الفجوة في الأجور بين الرجال والنساء. كما ويمكن لحجم الأسرة وعدد الأولاد ان يكون له أثر ايجابي على التقدم المهني للرجال في حين له أثر سلبي على النساء وذلك لما لعدد الأولاد من أثر على زيادة الحافز والإلتزام في العمل لدى الرجال، في حين وبسبب ضغوط المجتمع التي ترمي بثقلها على المرأة لتكريس الجزء الأكبر من وقتها لمسؤولياتها الأسرية (Crotnpton and Sanderson. 1990).

المراجع.

المراجع العربية:

- بركات، زياد. (2014)، الثقة الإجتماعية المتبادلة لدى طلبة جامعة القدس المفتوحة في ضوء بعض المتغيرات، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الثاني، عدد 7، ص 343-374. 32.
- بوراس، فائزة. (2008) ، تخطيط المسار الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة- باتنة، جامعة الحاج لخضر، رسالة ماجستير .
- بوزيان، عثمان. (2004)، اقتصاد المعرفة: مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات النشوية، الجزائر، 9-11 آذار .
- حجازي، عزت. (2006)، رأس المال الاجتماعي كأداة تحليلية في العلوم الاجتماعية، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد الثالث والأربعون . العدد الأول.
- الحربي، خالد . (2003)، أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض، دراسة ماجستير في علوم الإدارة.
- الحبيب، ثابتي :عبد السلام،بندي عبدالله. (2009). دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة محمد بوضياف - الجزائر .
- حميدات، شادي. (2014)، رأس المال البشري في المكتبات ومراكز المعلومات وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التحولات المعرفية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات،مج (49) ع4، ص 239-286، 48.
- زايد، أحمد. رأس المال الاجتماعي لدي الشرائح المهنية من الطبقة الوسطي، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى
- عبد الحميد، إنجي . (2010)، دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي - دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر - سلسلة أبحاث ودراسات، العدد الأول، القاهرة، المركز المصري للحقوق الإقتصادي والإجتماعي.
- عقيلي، عمر وصفي،(2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- فريحات، عصام أحمد، (2006)، إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات.

- المصباح، عماد الدين أحمد. (2005)، رأس المال البشري في سورية "قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري" ندوة "الاقتصاد السوري - رؤية شبابية" بمناسبة مرور أربعين عامًا على تأسيس جمعية العلوم الاقتصادية السورية.

التقارير العربية:

- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التنمية البشرية المستدامة ومنهج الاقتصاد الكلي، حلقات الارتباط الإستراتيجية ودلالاتها، الأمم المتحدة، نيويورك 1997م، ص 09.
- إتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون، 2004. عائد الإستثمار في رأس المال البشري، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

A

- Adler, P.S.; Kwon, S.W.(2002), "Social Capital: Prospects For a New Concept" Academy of Management Review, Vol. 27 Issue 1, p17-40.
- Allen, T.D.; Eby, L.T.; Poteet, Mark L.; Lentz, Elizabeth; Lima, Lizzette. (2004), "Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis." Journal of Applied Psychology, Vol. 89 Issue 1, p127-136.
- Angel H.L.; Perry J.L. (1981). "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", Administrative Science Quarterly, 26, 1-14.
- Arthur, M.B.; Rousseau, D.M., (1996a), " Introduction: The Boundaryless Career As A New Employment Principle", In Arthur, M.B., Et Rousseau, D.M., (1996), The boundaryless career, a new employment principle for a new organizational era, New York, Oxford University Press.

B

- Baruch, Y. (2004). "Managing careers: theory and practice". Harlow: Prentice Hall.
- Bastid, F. (2007), "La Réussite De Carrière Des Cadres : Une Approche Selon Le Genre Par La Méthode Des Recits De Vie", These pour l'obtention du doctorat.
- Bateman T; Cram J.M. (1993). "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates", Journal of Organizational Behavior, 14: 103-118
- Bateman, T; Crant, J. M. ,(May/Jun 1999). " Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations ". Business Horizons. Vol. 42 Issue 3, p63.
- Becker, G. S. (1993). "Human Capital". Chicago: University of Chicago Press
Combs, J. G., & Skill, M. S. 2003. "Managerialist and human capital explanations for key executive pay premiums: A contingency perspective". Academy of Management Journal.
- Bedeian A.G., Armenakis A.A., (1981), "A Path-analytic of the consequences of role conflict and ambiguity ". Academy of Management Journal, 24, 417-424.

- Blau, P. (1964). "Exchange and Power in Social Life". John Wiley and Sons, New York.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., and Bloodgood, J.M. (2002), "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations", *Academy of management Review*, 27, 505–522.
- Bourdieu, P. (1985). "The forms of capital". In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*: 241-258. New York: Greenwood.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (1992). "An invitation to reflexive sociology". Chicago: University of Chicago .Press.
- Bozionelos, N.; Wang, Li. (2006). "The relationship of mentoring and network resources with career success in the Chinese organizational environment" *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 Issue 9, p1531-1546
- Bozionelos, N. (Feb 2006) ."Mentoring and expressive network resources. their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion work". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 Issue 2, p362-378.
- Bozionelos, N.(2003). "Intra-organizational network resources: Relation to career success and personality" .*International Journal of Organizational Analysis* (2003),Vol. 11 Issue 1, p41-67.
- Bretz, R. D; Judge, T. A. (1994). "Person-organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure, and career success", *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Burt, R.S. (1992), "Structural Holes: The Social Structure of Competition", Cambridge, MA: Harvard University Press.

C

- Cadin L., (1997), "Faut-il sortir la GRH de ses frontières ?", in BESSON P. (ed.), *Dedans, dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Éditions Vuibert, pp 65-96, 32 p.
- Cannings, K. (1991). "An Interdisciplinary Approach to Analyzing the Managerial Gender Gap". *Human Relations*. 679-95.

- Chenevert, D.; Tremblay, M. (September 2002), "Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant?", *Int. J. of Human Resource Management* 13:6. P 920-941 .
- Crant JM. (2000). "Proactive behavior in organizations". *Journal of Management*. 26, 435-462.
- Crompton, R.; Sanderson, K. (1990). "Credentials and Careers". In Payne, G. and Abbott, P. (eds) *The Social Mobility of Women: Beyond Male Mobility Models*. The Falmer Press, pp. 83- 100.

D

- Dalton G.W. (1989), "Developmental views of careers in organizations", in Arthur M.B., Hall, D.T. et Lawrence, B.S., *Handbook of Career Theory*, New York, Cambridge University Press, p.89-109.
- Dess, G.G.; Shaw, J.D. (2001), "Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance" . *Academy of Management Review*, 26, 446–456.

F

- Festinger L. (1954). "A theory of social comparison processes". *Human Relations*, 7, 117-140.
- Forret, M.L.; Dougherty, T.W.. (May2004),"Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 Issue 3, p419-437.
- Fuller, B.Jr.; Marler, L.E..(Dec 2009.)" Change Driven by Nature: A Meta-Analytic Review of the Proactive Personality Literature" , *Journal of Vocational Behavior*, v75 n3 p329-345 .

G

- Gabbay, S.M.; Zuckerman, E.W. (1998), "Social Capital and Opportunity in Corporate R&D: The Contingent Effect of Contact Density on Mobility Expectation," *Social Science Research*, 27, 189–217.
- Gattiker. U.E.; Larwood, L. (1990) "Predictors for Career Achievement in the Corporate Hierarchy", *Human Relations*, 703-26.
- Gerstner, C. R.; Day, D. V. (1997). "Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues". *Journal of Applied*

Psychology, Vol. 82, pp. 827–844.

- Gilbreath, B; Benson, P.G..(Jul2004) "The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being" .Work & Stress, Vol. 18 Issue 3, p255-266.
- Graen, G. B. (1976). "Role making processes within complex organization". In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G. B.; Novak, M.; Sommerkamp, P. (1982). "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: Testing a dual attachment model". Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 30, No. 109–131.
- Graen, G. B.; Liden, R. C.; Hoel, W. (1982). "The role of leadership in the employee withdrawal process". Journal of Applied Psychology, Vol. 67, pp. 868–872.
- Graen, G.B.; Scandura, T.A. (1987), "Toward a psychology of dyadic organizing", Research in Organizational Behavior, Vol. 9, p.175-208.
- Graen, G. B.; Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly", 6: 219–247.
- Grootaert C.; and Others, (2004). "Measuring Social Capital", The World Bank, Washington.
- Gunderson, M.. (1979). "Decomposition of the Male/Female Earnings Differential: Canada 1970", Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'Economique. 479-85.
- Guo, et al, (2012). "An Empirical Research on the Correlation between Human Capital and Career Success of Knowledge Workers in Enterprise".
- Gutteridge TG. (1973)." Predicting career success of graduated business school alumni". Academy of Management, 16, 129-137.

H

- HALL, D.T., (1996), "Protean Careers of the 21st Century", Academy of Management Executive, Vol.10, Issue 4, p. 8-16.

- Hall D.T. (1976), "Careers in organizations", Santa Monica, Goodyear
- Hackman, I. R.; Oldham, G. R. (1980). "Work redesign". Readings, MA: Addison-Wesley.
- Holland J.L. (1997), "Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments", 3ème édition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Hom P W.; Katerberg R.; Hulin C L., (1979), "Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover". Journal of Applied Psychology, 64,280-290.
- Hwa; Ang C.J.; Magdalene, M.A.; Muhamad.(2008), "An Investigation of the Differential Impact of Supervisor and Subordinate-Rated Leader-Member Exchange on Career Outcomes" , ICFAI Journal of Business Strategy, Vol. 5 Issue 3, p7-19.

J

- James, E.H. (2000), "Race-related Differences in Promotions and Support: Underlying Effects of Human and Social Capital", Organizational Science, 11, 493–508.
- Janssen, O.; Van Yperen, N. W. (2004). "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction". Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3, pp. 368–384.
- Jha S.; Jha S.,(2013)," Leader-Member Exchange: A Critique of Theory & Practice", Journal of Management & Public Policy, Vol. 4, No. 2, pp. 42-53.
- Johans G.(1999). "A multi-level theory of self-serving behavior in and by organizations". Research in Organizational behavior,21, 1-38.
- Judge TA, Bretz RD. (1994)."Political influence behavior and career success". Journal of Management,20 , 43-65.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. and Bretz, R. D., Jr. (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 lifespan". Personnel Psychology, 52, 621–652.

K

- Kanter R.M. (1989), "Careers and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of careers forms", in Arthur M.B., Hall, D.T. et Lawrence B.S., *Handbook of Career Theory*, New York, Cambridge University Press, p.506-521.
- Kim, N. (2005), "Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations." *International Journal of Training & Development*. Vol. 9 Issue 1, p47-61. 15p.
- King, V. (2002). "Parental Divorce and Interpersonal Trust in Adult Offspring". *Journal of Marriage and Family*, 642-656.
- Kirchmeyer. C. (1998) "Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences", *Journal of Management*. 673-92.
- Kraut A.I.(1975), "Predicting turnover of employees from measured job attitudes". *Organizational Behavior and Human Performance*,13,233-243.

L

- Liden R C, Maslyn J M (1998). "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Management*, Vol. 24, pp. 43-73.
- Liden R C, Wayne S J, Sparrowe R T (2000), "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 407-416.
- Loi, R.; Chan, K.W.; Lam, L.W. (2014). "Leader–member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective". *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Vol. 87 Issue 1, p42-61. 20p.

N

- Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
- Ng, T.W. H.; Eby, L.T.; Sorensen, K.L.; Feldman, D.C.. (2005), "Predictors Of Objective And Subjective Career Success: A Meta-Analysis". *Personnel*

Psychology, Vol. 58 Issue 2, p367-408.

- Ng, T.W. H.; Feldman, D.C..(Mar2010), "Human capital and objective indicators of career success: The mediating effects of cognitive ability and conscientiousness" , Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 83 Issue 1, p207-235.
- Nonaka, I. (1988), "Toward Middle-up-down Management: Accelerating Information Creation", Sloan Management Review, 29, 9–18.

M

- Mitchell, C. (1990). "Development or Restoration of Trust in Interpersonal Relationships During Adolescence and Beyond. Adolescence", 25(100), 847- 865.

P

- Page, R.(2003). "Fostering Emotional Well-Being in the Classroom" Chapter 2: Skills for Emotional Well-Being. Paragraph:"Responsibility: Are We Proactive or Reactive?". Jones and Bartlett Publishers, Inc. p. 50-52.
- Putnam, R.D. (1995). "Bowling Alone: America's Declining Social Capital". Journal of Democracy 6 (1): 65–78.
- Putnam, R.D. (2000). "Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community". New York: Simon & Schuster.
- Powell, G. N; Butterfield, D. A. (1994). "Investigating the `glass ceiling' phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management", Academy of Management Journal, 37, 68-86.

R

- Ramaswami, A.; Dreher, G.F.; Bretz, R.; Wiethoff, C. (2010) ,"Gender, Mentoring, And Career Success: The Importance Of Organizational Context" Personnel Psychology, Vol. 63 Issue 2, p385-405.
- Rempel, J.; Holmes J.; Zanna, M. (1985). "Trust in Close Relationships". Journal of Personality and Social Psychology, 49 (1), 95- 112.
- Riggle, R.J.; Edmondson, D.R.; Hansen, J.D.(2009). "A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research". Journal of Business Research, Vol. 62 Issue 10, p1027-1030.

- Roger A. (1992), "La gestion des carrières, in Encyclopédie du management", tome 1, Paris, Vuibert, p.164-180.

S

- Scandura T A; Schriesheim C A. (1994), "Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Concepts in Leadership Research", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1588-1602.
- Schein, E.H., (1978), "Career dynamics, matching individual and organizational needs", Massachusetts, Addison Wesley, Reading.
- Seibert, S.E. ; Crant, J.M. ; Kraimer, M.L. (1999). "Proactive personality and career success". *Journal of Applied Psychology*, 84: 416-427.
- Seibert, S.E.; Kraimer, M.L.; Crant, J. M.(2001). "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality And Career Success". *Personnel Psychology*. Winter2001, Vol. 54 Issue 4, p845-874. 30p.
- Seibert, S.E.; Kraimer, M.L.; Liden, R.C.. (Apr2001),"A Social Capital Theory Of Career Success" . *Academy of Management Journal*, Vol. 44 Issue 2, p219-237.
- Shore L., Martin H.,(1989),"Job Satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and Turnover Intentions". *Human Relation*, volume 42, Number 7,625-638.
- Song, J.; Kim, H. (2009). "The effect of Learning Organization Culture on the Relationship between Interpersonal Trust and Organizational Commitment". *Human Resource Development*, 20(2), 147-167.
- Spreitzer, G. M. (1996). "Social structural characteristics of psychological empowerment". *Academy of Management Journal*, 39; 483-504.
- Stroh, L. K.; Brett, J. M.; Reilly, A. H. (1992). "All the right stuff : a comparison of female and male managers' career progression", *Journal of Applied Psychology*, 77, 251-260.

T

- 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*, 37, 899-931.

- Tharenou, P.; Conroy, D. (1994) "Men and Women Managers Advancement: Personal or Situational Determinants", *Applied Psychology: An International Review*. 5-31.
- Tsai, W.; Ghoshal, S. (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *Academy of Management Journal*, 41, 464–476.
- Turban DB; Dougherty TW.(1994). "Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success" .*Academy of Management Journal*,37,688-702.

W

- Wade, C; Cameron, B; Morgan, K; Williams, K. (2011). "Are Interpersonal Relationships Necessary for Developing Trust in Online Group Projects?". *Distance Education*, 32(3), 383-396
- Wakabayashi M; Graen G; Graen M; Graen M. (1988), "Japanese Management Progress: Mobility into Middle Management", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 217-227.
- Waters L.K; Roach D.; Waters C.W.; (1976). "Estimates of future tenure, Satisfaction, and biographical variables as predictors of termination". *Personnel Psychology*,29,57-60.
- Wayne, S.J.; Liden, R.C.; Kraimer, M.L.; Graf, I.K.. (Sep99). "The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success" .*Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 Issue 5, p577-586.

Y

- Yukl, G. (1994). "Leadership in organizations". (3rd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,. Zijada, R. & Jasna, K. (2009). "The leader-member exchange in teams of B & H companies". *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Sarajevu br*, Vol. 29, pp. 89-104.

Z

- Zhang, L.; Liu, J.; Loi, R.; Lau, V.P.; Hang-yue N.(Jun2010), "Social capital and career outcomes: a study of Chinese employees" .*International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 Issue 8, p1323-1336.
- Zikmund, W. (2010). "The Psychological Influence of Political Beliefs and Interpersonal Trust on College Students' Attitudes toward Business Practices" . *College Student Journal*, 14(1), 67-75.

المواقع الإلكترونية:

- Wikipedia: <http://ar.wikipedia.org/wiki/مهنة>
- Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Human capital](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_capital)
- Wikipedia: <http://en.wikipedia.org/wiki/Proactivity#History>
- Wikipedia: https://ar.wikipedia.org/رأس_المال_الاجتماعي/
- Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Leader-member_exchange_theory

ملحق رقم (1): الاستبيان

استبيان

أثر العوامل الفردية والتنظيمية في النجاح المهني

السيدات والسادة،

نشكر لكم اهتمامكم بتعبئة هذا الاستبيان وإتاحة الفرصة لمعرفة آرائكم. إن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة أعدت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية من المعهد العالي لإدارة الأعمال.

وحيث أن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث أن هذه الدراسة تهدف الى بيان أثر العوامل الفردية والتنظيمية في النجاح المهني. لذلك فإن تعاونكم سيكون له بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج.

أود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وهذه البيانات ستعامل بسرية تامة.

أرجو منكم الإجابة بأكبر قدر ممكن من العفوية علماً بأنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، ما يهمنا هو رأيكم الشخصي.

ولكم فائق الشكر والإمتنان لتعاونكم.....

الطالبة : زينة فلوح

ماجستير في إدارة الموارد البشرية

أولا - في هذا القسم، نحتاج إلى بعض المعلومات العامة:

معلومات شخصية:

النوع الإجتماعي	<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
الوضع الاجتماعي	<input type="radio"/> متزوج	<input type="radio"/> أعزب
	<input type="radio"/> أرمل	<input type="radio"/> مطلق
الفئة العمرية	<input type="radio"/> أقل من 30 <input type="radio"/> من 31 - 37 <input type="radio"/> من 38 - 45 <input type="radio"/> أكبر من 45	
درجة التحصيل العلمي	<input type="radio"/> شهادة ثانوية وما دون <input type="radio"/> معهد متوسط <input type="radio"/> شهادة جامعية <input type="radio"/> دراسات عليا	

معلومات مهنية:

ماهي أقدمتك في سوق العمل	_____ سنة أو _____ شهر
ماهي أقدمتك في شركتك الحالية	_____ سنة أو _____ شهر
ما هو منصبك في شركتك الحالية	<input type="radio"/> إدارة الإشرافي <input type="radio"/> إدارة وسطى <input type="radio"/> إدارة عليا
تعمل شركتي في قطاع	<input type="radio"/> خاص <input type="radio"/> عام
متوسط الدخل الشهري	<input type="radio"/> أقل من 50000 ليرة سورية <input type="radio"/> من 50001 ليرة سورية الى 100000 ليرة سورية <input type="radio"/> من 100001 ليرة سورية الى 150000 ليرة سورية <input type="radio"/> من 150001 ليرة سورية الى 200000 ليرة سورية <input type="radio"/> من 200001 ليرة سورية الى 250000 ليرة سورية <input type="radio"/> أكثر من 250000 ليرة سورية

ثانياً: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. الرجاء قراءتها ووضع علامة (x) في الخانة التي تتناسب بشكل أكبر مع رأيكم.

مقياس الرضا الوظيفي	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1 إن عملي يشبه هواية محببة إلى نفسي					
2 يدل المسمى الوظيفي للمنصب الذي أشغله على تقدمي ومهامي في المنظمة					
3 أنا راض عن الترقيات التي تلقيتها حتى الآن					
4 أنا راض عن نجاح الذي حققت في مسيرتي المهنية					
5 أنا راض عن التقدم الذي أحرزته نحو تحقيق أهدافي المهنية الشاملة					
6 أنا راض عن التقدم الذي أحرزته نحو تحقيق أهدافي المتعلقة بمستوى الدخل المادي					
7 أنا راض عن التقدم الذي أحرزته نحو تحقيق أهدافي المتعلقة بالترقية الوظيفية					
8 أنا راض عن التقدم الذي أحرزته نحو تحقيق أهدافي المتعلقة بتطوير مهارات جديدة					

مقياس الشخصية المبادرة	موافق جداً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1 أنا أبحث دائماً عن طرق جديدة لتطوير حياتي.					
2 كنت دائماً محركاً للتغيير المثمر في جميع الوظائف التي شغلتها سابقاً					
3 لا يوجد هناك شيء أكثر إثارة من رؤية أفكارني تتحول إلى حقيقة.					
4 في حالة رؤية شيء لا يعجبني، أقوم بإصلاحه.					
5 بغض النظر عن الاحتمالات، في حال كنت مؤمناً بشيء، فأبذل قصارى جهدي لتحقيقه.					
6 أحب أن أذاع عن أفكارني حتى ولو تعارض ذلك مع افكار الآخرين.					
7 أتقن إيجاد الفرص.					
8 أبحث دوماً على طرق أفضل لتسيير الأمور.					
9 في حال كنت أؤمن بفكرة ما، فلن يمنعي أي شيء من تنفيذها.					
10 لدي القدرة على اكتشاف الفرص الجيدة قبل الآخرين.					

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	دعم الرئيس المباشر في تطوير المهنة
					1 يأخذ رئيسي الوقت الكافي للاستعلام عن أهدافي ونصحي حول أمور تتعلق بحياتي المهنية.
					2 يهتم رئيسي بمعرفة مدى وصولي لأهداف حياتي المهنية.
					3 رئيسي يعلمني دوماً حول الفرص المختلفة حول حياتي المهنية في الشركة.
					4 يتأكد رئيسي من حصولي على التقدير المناسب عندما أقوم بإتمام شئى هام في العمل.
					5 يقوم رئيسي بإعطائي تقييماً أو رأياً مفيداً لأدائي.
					6 يسدي رئيسي النصائح اللازمة لتحسين أدائي عندما أحتاج إلى ذلك.
					7 يقوم رئيسي بدعم محاولاتي المتعلقة باكتساب المهارات الضرورية لمستقبلي المهني.
					8 يقترح علي رئيسي القيام بمهمات، الهدف منها إكتساب فرصة تطوير ودعم مهارات جديدة لدي.
					9 يقوم رئيسي بإعطائي مشاريع خاصة تزيد ملاحظة وانتباه الآخرين لي في الشركة.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	مقياس شبكات العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة في الشركة التي أعمل فيها، هناك أشخاص...
					1 ... أقوم معهم بتبادل المعلومات المتعلقة بما يحدث في الشركة.
					2 ... أبقى دائماً على اتصال معهم وهم في مستوى تنظيمي أعلى مني.
					3 ... يمثلون شبكة صداقة بالنسبة لي وبإمكانهم مساعدتي في تطوري المهني.
					4 ... يقدمون لي الدعم المعنوي، الرأي والتحقق من عملي.
					5 ... اعتبرهم أفضل أصدقاء لي وأتشارك معهم بنقاش جميع المشاكل المهنية أو الشخصية.
					6 ... أتحدث معهم غالباً حول مواضيع متعلقة بالعمل.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جداً	مقياس شبكات العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة خارج شركتي تربطني علاقات بأشخاص..
					1 .. يحتلون مناصب هامة في شركات أخرى أو في المجتمع
					2 .. لديهم علاقات مع أشخاص هامين في شركات أخرى أو المجتمع
					3 .. بإمكانني الإعتماذ عليهم في الحصول على معلومات حول فرص عمل
					4 .. يمكنهم مساعدتي للحصول على وظيفة في شركة اخرى
					5 .. بإمكانهم التأثير على القرارات المتخذة في الشركة التي أعمل فيها حالياً
					6 .. أعتبرهم من أعز أصدقائي وأنشاطر معهم جميع أنواع المشاكل المهنية أو الشخصية