

قسم : ادارة الموارد البشرية

تأثير تخطيط المسار المهني الذاتي في النجاح المهني، الدور الوسيط لرأس المال
النفسي والدور المعدل للشفافية الإدارية

دراسة ميدانية على إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية

**Impact of Protean Career on Career Success,
The Mediating role of Psychological Capital, the Moderating
role of Administration Transparency**

**A filed study in the Departments of the Ministry of Administrative
Development**

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة

اختصاص: ادارة الموارد البشرية

إعداد الطالب: جود عبد النور

إشراف: د. عبد الحميد الخليل

العام الدراسي : 2021-2022

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

شكر وتقدير

إنني أشكر الله وأفر الشكر على توفيقه لي على إتمام رسالتي العلمية.

أبي الحبيب والدتي الغالية أدام الله عمرهم وصحتهم عليهما اخوتي وأصدقائي. والى خطيبي التي ملأت

حياتي بالتحدي وتخطي الصعوبات. لا يمكن أن أنسى دعمكم لي وما قدمتموه فلکم مني كل الحب،

ومهما قلت في حقكم من كلمات الشكر فإنني لن أُنحکم ما تستحقونه.

كما انني أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل للدكتور عبد الحميد الخليل الذي تفضّل بقبول

الإشراف على رسالة الماجستير، والذي منحني من وقته الثمين ومن بحر معلوماته وخبراته الواسعة ما

شكّل إضافة كبيرة للعمل البحثي، حيث كانت توجيهاته ونصائحه المنارة التي استعنت فيها في كامل

عملي البحثي، فأسأل الله العزيز أن يجازيه خير الجزاء.

كما اتوجه بالشكر الجزيل على قبول مناقشة رسالة الماجستير لكل أعضاء اللجنة الكريمة الباحثة من

الدكتور رعد الصرن والدكتور راتب البلخي .

Abstract:

The aim of the current research was to investigate two possible mechanisms that affect professional success in the workplace, namely, self-planning the career path in a Protean method as an independent variable and psychological capital as a mediating variable in addition to studying the effect of managerial transparency as a modified variable. These variables were selected based on the urgent need to conduct this type of research, taking into account the temporal and spatial conditions and the nature of work in the administrative sector within the public sector institutions represented by the departments of the Ministry of Administrative Development, which are considered an appropriate environment for conducting this type of research in line with the researcher's objectives in His endeavor to introduce modern concepts in human resource management and produce results that reflect reality in order to provide recommendations and proposals that contribute to the development of public administrative sector institutions in the country, and these concepts are defined by Protean factors, psychological capital, administrative transparency, and professional success.

The study used a quantitative, non-experimental, associative, and incidental design. The sample consisted of 154 participants working in the departments of the Ministry of Administrative Development from all scientific, administrative and age levels. They completed a questionnaire to measure their perception of the variables measuring factors that achieve the goal of this research: a demographic questionnaire; Protean self-employed career path planning factors; Occupational Success Factors Scale; And the psychological capital

questionnaire in addition to the measure of administrative transparency factors. In order to test the hypotheses that both the factors of career path planning in a Protean method and psychological capital – as an intermediate variable – managerial transparency – as a modified variable – affect professional success, a series of correlations, regressions, and mediation and adjustment analyzes were performed. The results indicated that psychological capital actually mediates the relationship between self-planning the career path in a Protean manner and the prosperity of the workplace in a positive way in addition to the effect of administrative transparency on the same relationship in a modified and positive manner also within the departments of the Ministry of Administrative Development in Syria, in a study that is the first of its kind. This study is considered as the first academic research among this country.

Key words:

1. Protean,
2. Psychological Capital,
3. Transpasrency,
4. Career Success,
5. Departements of Ministry of Admininstrative Development.

ملخص البحث:

كان الهدف من البحث الحالي هو التحقيق في آليتين محتملتين تؤثر على النجاح المهني في مكان العمل، وهما تخطيط المسار المهني الذاتي كمتغير مستقل ورأس المال النفسي كمتغير وسيط بالإضافة لدراسة تأثير الشفافية الإدارية كمتغير معدل عن طريق القيام بدراسة ميدانية في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية. تم اختيار هذه المتغيرات بناءً على الحاجة الملحة لإجراء هذا النوع من الأبحاث مع مراعاة الظروف الزمانية و المكانية و طبيعة العمل في القطاع الإداري ضمن مؤسسات القطاع العام متمثلة بإدارات وزارة التنمية الإدارية و التي تعتبر بيئة مناسبة لإجراء هذا النوع من الأبحاث بما يتوافق مع أهداف الباحث في سعيه إلى إدخال المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية و الخروج بنتائج تعكس الواقع من أجل تقديم توصيات ومقترحات تساهم في تطوير مؤسسات القطاع الإداري العامة في البلاد، و تحددت هذه المفاهيم بعوامل تخطيط المسار المهني الذاتي ، رأس المال النفسي، الشفافية الإدارية، و النجاح المهني.

استخدمت الدراسة تصميماً كمياً، وغير تجريبي، وتربطياً، وعرضياً. وتكونت العينة من 154 مشاركاً من العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية من كافة المستويات العلمية والإدارية والعمرية. أكملوا استبياناً لقياس ادراكهم لمتغيرات قياس العوامل التي تحقق هدف هذا البحث: استبيان ديموغرافي؛ مقياس عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي؛ مقياس عوامل النجاح المهني؛ واستبيان رأس المال النفسي بالإضافة إلى مقياس عوامل الشفافية الإدارية. وذلك لاختبار الفرضيات القائلة بأن كلاً من عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي - كمتغير مستقل - ورأس المال النفسي - كمتغير وسيط - الشفافية الإدارية - كمتغير معدل - يؤثران في النجاح المهني، أجريت سلسلة من الارتباطات والانحدارات وتحليلات الوساطة والتعديل. أشارت النتائج إلى أن رأس المال النفسي يتوسط بالفعل العلاقة ما بين تخطيط المسار المهني الذاتي والنجاح المهني بشكل إيجابي بالإضافة لتأثير الشفافية الإدارية على العلاقة ذاتها بشكل معدل وإيجابي أيضاً وذلك ضمن إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية، في دراسة هي الأولى من نوعها على المستوى الأكاديمي في هذا البلد.

الكلمات المفتاحية:

1. تخطيط المسار المهني الذاتي. 2. رأس المال النفسي. 3. الشفافية الإدارية. 4. النجاح المهني. 5. إدارات وزارة التنمية الإدارية.

الفهرس:

رقم الصفحة	العنوان
vii	الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
1	مقدمة
2	الدراسات السابقة
9	تعقيب الباحث على الدراسات السابقة
10	مفاهيم و مصطلحات البحث
13	مشكلة البحث و تساؤلاته
15	أهداف البحث
16	أهمية البحث
17	أسلوب البحث وإجراءاته
17	مجتمع البحث وعينته
18	أداة جمع البيانات
20	اختلاف هذا البحث عن الأبحاث السابقة
20	متغيرات البحث و نمودجه
23	الفصل الثاني: الإطار النظري
24	تخطيط المسار المهني الذاتي
30	رأس المال النفسي
38	الشفافية الإدارية
45	النجاح المهني
49	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
50	الأساس المنطقي للبحث
52	منهج البحث
53	الاختبارات المستخدمة وطرق القياس
54	طريقة ومصادر جمع البيانات
54	مجتمع البحث
55	عينة البحث
57	صدق أداة البحث
59	المعالجة الإحصائية للبيانات
60	الفصل الرابع: مناقشة نتائج أسئلة البحث
61	مقدمة
61	نتائج أسئلة البحث
88	الفصل الخامس: النتائج و التوصيات
96	الفصل السادس: المراجع
XIX	الملاحق
XIX	الاستبيان
XXVIII	ملحق جداول SPSS

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	مضمون الجدول	رقم الجدول
18	المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث	1
55	عينة البحث	2
56	المتغيرات الديموغرافية	3
57	ألفا كرونباخ	4
58	معامل بيرسون	5
61	مقياس متوسطات الإجابات	6
61	واقع تخطيط المسار المهني الذاتي	7
62	واقع تخطيط المسار المهني الذاتي مفصل	8
64	واقع رأس المال النفسي	9
65	واقع رأس المال النفسي مفصل	10
66	واقع الشفافية الإدارية	11
67	واقع الشفافية الإدارية مفصل	12
69	واقع النجاح المهني	13
70	واقع النجاح المهني مفصل	14
72	تأثير عوامل رأس المال النفسي في النجاح المهني	15
73	تأثير عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي في النجاح المهني	16
76	الخطوة الأولى من وساطة رأس المال النفسي لعلاقة تأثير تخطيط المسار المهني الذاتي في النجاح المهني	17
78	الخطوة الثانية	18
79	الخطوة الثالثة	19
80	نماذج الارتباط من 1 إلى 4	20
82	نماذج الارتباط من 5 إلى 8	21
84	نتيجة اختبار Sobel	22
86	التأثير المعدل لمتغير الشفافية الإدارية	23
XXVIII	مصطلحات SPSS	24

قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	مضمون الشكل	رقم الشكل
22	نموذج البحث	1

الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

العنوان	الفقرات
1- مقدمة	
2- الدراسات السابقة	1) The role of perceived employability in the relationship between protean career attitude and career success
	2) The Role of Psychological Capital in Mediation of the Effect of Self-Career Orientation on Psychological Well being
	3) The roles of protean career attitudes and psychological empowerment on the relationship between emotional intelligence and subjective career success
	4) The relationship between career capital and career success among Finnish knowledge workers altic Journal of Management
	5) Validation and measurement invariance of the Compound PsyCap Scale (CPC-12): a short universal measure of psychological capital
	6) تعليق الباحث على الدراسات السابقة
3- مفاهيم و مصطلحات البحث	أ. تخطيط المسار المهني المدار الذاتي ب. رأس المال النفسي ت. الشفافية الإدارية ث. النجاح المهني ج. وزارة التنمية الإدارية في سورية وإداراتها
4- مشكلة البحث وتساؤلاته	
5- أهداف البحث	أ. الأهمية العلمية
6- أهمية البحث	ب. الأهمية العملية
7- أسلوب البحث وإجراءاته	أ. أسلوب البحث ب. حدود البحث
8- مجتمع البحث وعينته	أ. مجتمع البحث ب. عينة البحث
9- أداة جمع البيانات	
10- اختلاف هذا البحث عن الأبحاث السابقة	
11- متغيرات البحث و نمودجه	أ. متغيرات البحث ب. نمودج البحث

1. مقدمة:

توسعت مفاهيم إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي بنمط متسارع و متزايد نظراً لتطور بيئة الأعمال بمنحى غير مستقر , حيث أُلقت التغييرات الحاصلة فيها بظلالها على كافة العناصر المكونة للمنظمات وعلى أطرها و نظمها و قوانينها , و أصبح التوجه بالفرد سمة عامة نظراً لتوسع أفق القدرات و المهارات حيث أصبحت مصادرها متنوعة و متشعبة، و لم تعد المهام التي كانت منوطة حتى وقت قريب بشكل كامل بالمنظمات , كسياسات الاستقطاب و التوظيف و التدريب , حيث زاد الطلب على أصحاب المهارات و الكفاءات الدقيقة , أكثر من الطلب على الوظائف الاعتيادية التي تتطلب مهارات و قدرات و خبرات عامة , حيث ظهرت محددات جديدة في سوق العمل خصوصاً بما يتعلق برسم المسار المهني و أجريت الكثير من الأبحاث التي توصلت إلى عدة نظريات، نذكر منها نظرية البناء الوظيفي (**Savickas**، 2005) تشرح المهنة من منظور مختلف , حيث تصور نظرية البناء الوظيفي مفهوم التطوير الوظيفي على أنه مدفوع بالتكيف مع البيئة الاجتماعية بهدف تكامل الشخص مع البيئة ، وبالتالي ، يجب أن يكون لدى الناس القدرة على التكيف مع بيئتهم ، أو بعبارة أخرى ، أن يكونوا قابلين للتكيف. يصبح الأفراد القابلون للتكيف قلقين بشأن مستقبلهم المهني ويحاولون بنشاط الاستعداد له ، واستكشاف الذات المحتملة والسيناريوهات المستقبلية ، ومتابعة أهدافهم بثقة (**Savickas** ، **Porfeli** ، 2012) فالإدراك المتزايد في أن الموارد البشرية ميزة تنافسية في الاقتصاد العالمي الجديد دفع الباحثين على إثارة موضوعات رأس المال البشري، و المتمثل في الخبرات و المهارات و المعرفة ، و رأس المال الاجتماعي ، و المتمثل في مصادر الثقة و العلاقات و شبكات الاتصال ، و رأس المال النفسي ، و المتمثل في النزعة التحفيزية الفردية التي تتحقق من خلال تكوين مفهوم النفسية الإيجابية مثل الكفاءة و التفاؤل و الأمل و المرونة **(Leung, Hou, Z., Gati, I., & Li, X. (2011).** و مع استمرار تحرك القوى العاملة نحو الأتمتة (مصطلح يُقصدُ به التشغيل الذاتي للماكينات أي جعلها تعمل تلقائياً) المجالات التي تعتمد على الإبداع والابتكار، ستكون المكان الذي للبشر فيه أكبر تأثير، وفي هذه الحالة؛ الفرق التي لها وجهات نظر متنوعة ومختلفة لمشروع معين ستكون بدهاءة في المقدمة، وبما أن الصناعات من حولهم في تطوّر مستمر، ستكون لهذه الفرق حصانة ضد أي تغييرٍ أو تطوّرٍ سيقع في المستقبل.

2. الدراسات السابقة:

1. The role of perceived employability in the relationship between protean career attitude and career success

قام الباحثون Teck-Chai Lau ,Mei Peng Low ,Tat-Huei Cham ,Poh Kiong Tee
باجراء هذه الدراسة عام 2022

سعى هذا البحث إلى التحقيق في كيفية إدراك الأكاديميين الذين يتمتعون بموقف مهني متطور للنجاح في حياتهم الأكاديمية. تم فحص دور قابلية التوظيف المتصورة من خلال التمييز بين تصورات التوظيف الخارجية والداخلية. تم جمع وتحليل البيانات من 288 أكاديمياً يعملون في الجامعات الماليزية باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. كشفت النتائج أن الموقف الوظيفي غير المؤلف ليس له علاقة مباشرة مهمة بالنجاح الوظيفي ؛ بدلاً من ذلك ، كان له تأثير غير مباشر على النجاح من خلال قابلية التوظيف المتصورة. كل من قابلية التوظيف المتصورة الخارجية والداخلية توسطت بشكل كامل في العلاقة بين الموقف الوظيفي المحمي والنجاح الوظيفي ، مع قابلية التوظيف الخارجية المتصورة التي لها تأثير مباشر ووسيط أقوى على النجاح الوظيفي الأكاديمي. تشير هذه الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعتمدون على فرص العمل الخارجية لمتابعة النجاح في الأوساط الأكاديمية. تمت مناقشة الآثار المترتبة على نتائج الدراسة، جنباً إلى جنب مع القيود وتوجهات البحث المستقبلية.

2. Its nice to be nice at work: role of interpersonal skills for career success, Strategic HR Review

قام الباحث, Shabnam Priyadarshini باجراء هذه الدراسة عام 2022

الغرض من هذه الورقة هو تسليط الضوء على دور مهارات التعامل مع الآخرين كأحد مهارات الشفافية الإدارية في المضي قدماً في المسار المهني للفرد.

تهدف هذه الورقة إلى تقديم وجهة نظر حول موضوع لا يؤخذ في بعض الأحيان على محمل الجد كما ينبغي. غالباً ما يركز الموظفون أكثر على تعلم مهاراتهم الفنية وصقلها مع إهمال مهاراتهم. يقدم الباحث بعض الأفكار القيمة لقادة الأعمال للتركيز على مهارات الاتصال والتعامل مع الموظفين للسماح للشركة بالعمل بسلاسة وشفافية ولجعل الوظائف اليومية فعالة بناءً على استغلال إحدى أهم مهارات الشفافية

الإدارية المنوطة بالمستويات الأعلى نزولاً نحو قاعدة الهيكل التنظيمي. بحيث سيكون هذا وضعاً مربحاً للمؤسسات وكذلك الموظفين على حد سواء .

تم استخلاص الاستنتاجات على أساس الأدبيات المتاحة وكذلك تجارب الباحث وملاحظاته المنتشرة على مدى عقدين من الزمن .

و استنتج الباحث أن تغيير مكان العمل من المكتب التقليدي إلى المكتب الافتراضي، أصبح دور المهارات الشخصية كأحد عوامل الشفافية الإدارية أكثر أهمية. و الحصول على حياة مهنية ناجحة ، فإن مهارات التعامل مع الآخرين ضرورية للمضي قدماً. يؤكد الباحث على الحاجة إلى صقل مهارات الموظفين بشكل مستمر وإعادة صقلهم فيما يتعلق بالمهارات الشخصية من أجل الاستفادة من أقصى فاعلية ممكنة لعوامل الشفافية الإدارية.

3 .Validation and measurement invariance of the Compound PsyCap Scale (CPC–12): a short universal measure of psychological capital

قام الباحثون **Silvia Platania, Anna Paolillo** بإجراء هذه الدراسة عام 2022

تم تطوير مقياس رأس المال النفسي المركب بواسطة لورنز ومجموعة من الباحثين لتوسيع تطبيق رأس المال النفسي، لأنه مرتبط عادة ببيئات مكان العمل؛ ومع ذلك، لم يتم إجراء مزيد من التحقق من مدى ملاءمتها عبر عينات مختلفة. حقق العمل الحالي في الخصائص السيكومترية لتطبيق إيطالي لهذا المقياس بهدف التحقق من قابليته للتطبيق في عينات حيث قد لا تكون صياغة العنصر للمقاييس الحالية لرأس المال النفسي مناسبة (على سبيل المثال ، الطلاب والعاطلين عن العمل). فحصت الدراسة الأولى 450 فرداً شكلوا هيكلاً عاملاً للمقياس. بينما قدمت الدراسة الثانية مع عينة بلغت 255 فرداً عملية التحقق السابقة من مقياس رأس المال النفسي عن طريق اختبار تكافؤ القياس عبر الجنس . وأكدت النتائج وجود هيكل عامل واحد أعلى مرتبة مع أربعة عوامل من الدرجة الأولى ، ووجد أن المقياس ثابت عبر الجنس. قدمت النتائج الادعاء العام لمقياس رأس المال النفسي ليكون مناسباً للتطبيق في سياقات متعددة ، بما في ذلك الرياضة والتعليم والتوجيه المهني ، فضلاً عن إعدادات العمل النموذجية وغير النمطية.

4. Why Does Psychological Capital Foster Subjective and Objective Career Success? The Mediating Role of Career-Specific Resources

قام الباحثون Daniel Spurk, Simone Kauffeld 2021 بإجراء هذه الدراسة عام

تبحث الدراسة الحالية في علاقة رأس المال النفسي بالنجاح المهني الموضوعي والذاتي. استنادًا إلى نظرية الحفاظ على الموارد ونظرية رأس المال النفسي، نفترض أن الموارد الخاصة بالوظيفة ، ولا سيما الموقف الوظيفي المتنوع ، والتخطيط الوظيفي ، والشبكات الداخلية والخارجية ، هي آليات مهمة تتوسط العلاقة بين رأس المال النفسي وكلا النتيجتين. اختبر الباحثون افتراضاتهم عن طريق تحليل المسار المتأخر بالزمن في عينة من 1110 عالم أكاديمي ألماني. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال النفسي والنجاح الوظيفي. ومع ذلك ، وجدنا آثاراً متباينة فيما يتعلق بالوساطة المفترضة للنجاح الوظيفي الذاتي والموضوعي. يتم توسط تأثير رأس المال النفسي على النجاح الوظيفي الذاتي من خلال المواقف المهنية والتخطيط الوظيفي. يتم توسط تأثير رأس المال النفسي على النجاح الوظيفي الموضوعي من خلال الشبكات الخارجية. تعزز نتائجنا البحث في رأس المال النفسي كمؤشر للنجاح الوظيفي. ومع ذلك ، تشير النتائج أيضًا إلى أن العلاقة بين رأس المال النفسي والموارد الخاصة بالوظيفة وكلا جانبي النجاح الوظيفي أكثر تعقيداً مما كان متوقعاً.

5. The Role of Psychological Capital in Mediation of the Effect of Self-Career Orientation on Psychological Well being

قام الباحثون Ni Made Mas Anindya Sthira Sista and I Gusti Ayu Manuati Dewi

بإجراء هذه الدراسة عام 2021

هدفت هذه الدراسة إلى قياس التأثير الوسيط لرأس المال النفسي لعلاقة أثر التوجه المهني في الرفاهية النفسية للموظفين، والتي لها العديد من القيم، ومن القيم التي يمكن تقديمها هو التوجه المهني الواضح ورأس المال النفسي. عندما تكون مهنة الموظف عالية، وهو ما يُرى من شعور الموظف بالمسؤولية عن النجاح والفشل في حياته المهنية، ويظهر دائماً موقفاً متفائلاً تجاه حياته المهنية ويتمتع بحرية تحديد حياته المهنية، فسيؤثر ذلك على الرفاهية النفسية للموظف. لأن الموظفين يشعرون بأنهم قادرين على

الاستفادة من الفرص وخلق الفرص لتطوير أنفسهم ، والتي في نفس الوقت يمكن أن تزيد من رأس المال النفسي للموظفين لأن الموظفين لديهم تلقائياً أمل في حياتهم المهنية.

العينة المستخدمة هي موظف متعاقد في وزارة الصناعة والتجارة في مقاطعة بالي ومدينة دينباسار، بإجمالي 112 مشاركاً باستخدام تقنية جمع العينات باستخدام عينة مشبعة. يستخدم هذا البحث تقنية تحليل المربعات الصغرى الجزئية.

ووجدت نتائج الدراسة أن التوجيه المهني المتسم بالبرودة كان له تأثير إيجابي كبير على الرفاهية النفسية. ووجود أثر إيجابي كبير للتوجه المهني الذاتي على رأس المال النفسي. رأس المال النفسي له تأثير إيجابي كبير على الرفاه النفسي.

يعمل رأس المال النفسي كمتغير وسيط جزئي على تأثير التوجه المهني المتنوع على الرفاهية النفسية.

6. The relationship between career capital and career success among Finnish knowledge workers altic Journal of Management

قام الباحثون **Maria Järilström Tiina Brandt Anni Rajala**

باجراء هذه الدراسة عام 2020

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نظرة شاملة ومتكاملة لفهم العلاقة بين رأس المال الوظيفي والنجاح الوظيفي بين العاملين في مجال المعرفة.

تبحث الدراسة في ارتباطات ثلاثة أشكال من رأس المال الوظيفي - رأس المال البشري والاجتماعي والنفسي - على النجاح الوظيفي. يُقاس النجاح الوظيفي من خلال تقييم شخصي للرضا الوظيفي وتقييم موضوعي للترقية. البيانات مأخوذة من 624 من العاملين في مجال المعرفة من فنلندا الحاصلين على درجة أكاديمية في دراسات الأعمال. يتم اختبار النموذج من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية. تؤكد النتائج على أهمية رأس المال النفسي كمورد مهني مهم بين العاملين في مجال المعرفة. لذلك ، تساهم النتائج التي توصلنا إليها في البحث الوظيفي من خلال دعم الحجة القائلة بأن السياق و / أو المجموعة المهنية مهمة في العلاقة بين رأس المال الوظيفي والنجاح الوظيفي. تقيد البيانات المستعرضة جزئياً قدرتنا على تحديد التأثير. ستكون هناك حاجة إلى مزيد من البحث باستخدام التصميم الطولي لتأكيد التأثيرات الطولية.

كان المستجيبون مجموعة متجانسة نسبياً من العاملين في مجال المعرفة ، وبالتالي ، لم يتم تعميم النتائج على عينات أخرى. قد يشمل السياق الفنلندي (على سبيل المثال ، نظام تعليمي عالي الجودة ، مجتمع الرفاهية ، نموذج الطالب المزدوج) أيضاً جوانب خاصة قد يكون لها تأثير على النتائج التي تحد من التعميم في سياقات مختلفة بدلاً من السياقات الشمالية.

يعد رأس المال الوظيفي عنصراً مهماً لتولي مسؤولية الحياة المهنية ، وهو أمر متوقع في سيناريوهات الحياة العملية الحالية. نظراً لأن رأس المال النفسي له تأثير على النجاح الوظيفي للموظفين ، يمكن دعم رأس المال النفسي للموظفين في المؤسسات لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات المهنية. يستفيد أرباب العمل من الأفراد الراغبين في الاستثمار في عملهم ، وبالتالي ، يجب أن يكون أصحاب العمل على دراية بالعوامل الفردية التي تؤثر على النجاح الوظيفي للموظفين ، وقد يكون معنى النجاح الوظيفي مرتبطاً بالسياق والثقافة ، كما هو الحال مع المتنبيين به. ومن ثم ، فإن النجاح الوظيفي المتصور قد يفيد وينتقل إلى العديد من أصحاب المصلحة مثل أصحاب العمل وأفراد الأسرة والأصدقاء من خلال آثاره على الطاقة الإيجابية والرفاهية. يمكن للمستشارين المهنيين التركيز أكثر من الوقت الحالي على تطوير رأس المال النفسي لعملائهم. تعتبر النتائج مهمة للممارسين الآخرين أيضاً، مثل متخصصي الموارد البشرية (HR) الذين قد يفكرون في برامج مخصصة تعزز صفات رأس المال النفسي ، والتي يبدو أنها مرتبطة بالنجاح الوظيفي بين العاملين في مجال المعرفة.

يتم تقديم نموذج بحثي يعتبر رأس المال الوظيفي ككيان متكامل بدلاً من التركيز على شكل واحد من رأس المال الوظيفي. تم تضمين القضايا السياقية من خلال التركيز على العاملين في مجال المعرفة الذين يمثلون المهنيين في مجتمع الرفاهية. يمكن لهذه النتائج أن تعزز النظرية المهنية وتوفر إرشادات تنموية لمساعدة أصحاب العمل والموارد البشرية والأفراد ذوي التوجه الوظيفي لبناء مهن ناجحة.

7. IMPACT OF PROTEAN CAREER ORIENTATION ON ACADEMICS' CAREER SUCCESS: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL

قامت الباحثون Mohammed Yousif , Mohammad Nor, Safiah Omar باجراء هذه الدراسة عام 2019

كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقيق في دور الوساطة لرأس المال النفسي بين التوجيه المهني الذاتي والنجاح المهني. علاوة على ذلك ، فإن هذه الدراسة ذات طبيعة كمية تعتمد على البيانات الأولية التي تم جمعها من محاضرين متفرغين يقومون بالتدريس في الجامعات الحكومية السودانية. من بين 250 استبياناً، تم إرجاع 209 استبياناً للتحليل النهائي. إلى جانب سياق هذه الدراسة ، قدمت الدراسة نموذجاً تم فيه تقييم النجاح الوظيفي على أنه بناء تكويني. ومع ذلك ، في الدراسات السابقة ، تم تقييمه على أنه بناء عاكس. أشارت النتائج إلى أن رأس المال النفسي لم يكن فقط مؤشراً مهماً للنجاح الوظيفي في الجو الأكاديمي ، ولكنه أيضاً لعب دور الوسيط الإيجابي بين التوجيه المهني الذاتي والنجاح المهني. اختتمت الورقة مع الآثار والاستنتاج.

8 . The roles of protean career attitudes and psychological empowerment on the relationship between emotional intelligence and subjective career success

قامت الباحثة Ceren Aydogmus باجراء هذه الدراسة عام 2018

وكان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة الآثار المحتملة للذكاء العاطفي للعاملين في مجال المعرفة الشباب على نجاحهم المهني الشخصي SCS من خلال مواقفهم المهنية الأولية PCAs والتمكين النفسي PE

تم استخدام منهجية المسح لجمع البيانات من 623 من العاملين في مجال المعرفة من جيل الألفية في 42 شركة تركية لتكنولوجيا المعلومات. أجاب المشاركون على الاستطلاعات في ثلاث نقاط مختلفة خلال فترة 12 أسبوعاً. تم تحليل مقاييس EI و PCAs و PE و SCS باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وطريقة التمهيد. النتائج - توفر النتائج التجريبية دعماً للنموذج الذي اقترحه الباحث بأن العلاقات الإيجابية بين الذكاء العاطفي و SCS للعاملين في مجال المعرفة الألفي يتم التوسط فيها بواسطة PCAs و PE

ولتعميم نتائج الدراسة ، ينبغي إجراء البحوث المستقبلية للعاملين في مجال المعرفة من جيل الألفية في مختلف الثقافات والبلدان. على وجه الخصوص بالنسبة للعاملين في مجال المعرفة من جيل الألفية ، يحتاج المديرون إلى أن يكونوا على دراية بالتأثير الإيجابي للذكاء العاطفي على SCS للموظفين ويجب أن يفكروا في تنفيذ السياسات والإجراءات التي تعترف بالذكاء العاطفي كعنصر رئيسي في SCS. بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن يهدف المتخصصون في الموارد البشرية إلى خلق ثقافة تنظيمية حول التطوير الوظيفي ، بالإضافة إلى التدريبات على المواقف المهنية ، وتوفير فرص النمو الوظيفي للاحتفاظ بالموهبة الألفية. أخيراً ، يجب على محترفي التطوير التنظيمي إنشاء بيئات عمل تزيد من تمكين الموظف وبالتالي تحسين SCS وتعمل النتائج على تعزيز فهم كيفية تأثير الذكاء العاطفي للعاملين في مجال المعرفة من جيل الألفية على SCS من خلال التركيز على PCA و PE النتائج تدعم نظرية تقرير المصير ، نظرية العمل السياقية للتطوير الوظيفي ونظرية تصميم الوظيفة.

9. Linking protean career orientation to well-being: the role of psychological capital", Career Development International

قامت الباحثة Yongzhan Li بإجراء هذه الدراسة عام 2018

الغرض من هذه الورقة هو دراسة آثار التوجيه المهني الذاتي ورأس المال النفسي على رفاة العاملين في مجال المعرفة.

اعتمد ال تصميماً متقاطعاً على اتجاهين. حيث تم أخذ عينات من 518 من العاملين في مجال المعرفة في ثلاث شركات في الصين لإكمال استبيان التوجيه المهني الذاتي واستبيان القدرات النفسية و مقياس الرفاه النفسي وتضمنت الأساليب الإحصائية الرئيسية الإحصاء الوصفي ونمذجة المعادلات الهيكلية وتحليل التمهيد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تأثير التوجيه المهني الذاتي بشكل إيجابي في رأس المال النفسي بين العاملين في مجال المعرفة. كما أثر كل من التوجيه المهني الذاتي ورأس المال النفسي بشكل إيجابي في رفاة العاملين في مجال المعرفة ؛ كما توسط رأس المال النفسي لعمال المعرفة جزئياً في العلاقة بين رأس المال النفسي والرفاهية.

ج. تعقيب الباحث على الدراسات السابقة:

كانت السمة الأساسية لمعظم الدراسات هي الارتباطات المشتركة بين مختلف متغيرات البحث حيث رأى الباحث أنه من الضروري البحث عن دراسات تعبر عن ارتباطات إما مماثلة لمتغيرات البحث والعلاقة بين متغيراته أو ربطاً بين هذه المتغيرات بعلاقات مختلفة مثل دراسة Daniel Spurr, Simone Kauffeld 2021 التي هدفت لدراسة أثر رأس المال النفسي كمتغير مستقل في النجاح المهني كمتغير تابع، بحيث تشترك هذه الدراسة مع دراستين "2018 Yongzhan" و"Ni Made Mas Anindya" 2021 التي قاست تأثير تخطيط المسار المهني الذاتي و رأس المال النفسي على رفاهية العاملين ، وكذلك دراسة "Maria Järnlström Tiina Brandt Anni Rajala" 2020 التي تطرقت للعلاقة ما بين رأس المال المهني وعناصره الثلاث وأحدها هو رأس المال النفسي على النجاح المهني بشقيه الموضوعي والذاتي، بالإضافة إلى دراسة "2018 Ceren Aydogmus" التي اثار اهتمام الباحث حيث ان هذه الدراسة تحمل طابع فكري جديد بمعرفة اثر ممارسات التوجيه المهني الذاتي والتمكين النفسي كوساطة في العلاقة بين الزكاء العاطفي و النجاح المهني .

كما اراد الباحث التاكيد من خلال دراسة "2022 Silvia Platania, Anna Paolillo" على مدى تطبيق مقاييس رأس المال النفسي ليكون مناسباً في سياقات متعددة بما التوجيه المهني الذاتي.

كانت دراستا "2019 Mohammed Yousif , Mohammad Nor, Safiah Omar" و "Tee, Tat-Huei Cham, Mei Peng Low, Teck-Chai Lau" 2022 "الوحيدتين التي تطرقا إلى البحث عن وجود تأثير لتخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني, لكن وبصورة عامة لم يعثر الباحث على أية دراسة تربط ما بين تخطيط المسار المهني الذاتي وتأثيره على النجاح المهني بوساطة عامل رأس المال النفسي أو الشفافية الإدارية كمتغير معدل للعلاقة ما بين تخطيط المسار المهني الذاتي و النجاح المهني, لذلك تطرق الباحث إلى دراسات تتناول كافة مصطلحات الدراسة و متغيراتها على حدى مثل دراسة "2022 Shabnam Priyadarshini" التي تطرقت إلى مهارات الشفافية الإدارية في الماضي قدما في نجاح المسار المهني للفرد.

3. مفاهيم ومصطلحات البحث:

أ. تخطيط المسار المهني الذاتي:

تم تقديم مفهوم المهنة المحمية من قبل Hall، 2002 كرد فعل لتغيير المسارات المهنية التي احتوت على المزيد من الحرية والنمو وكذلك تقرير المصير للأفراد. مصطلح "Protean" مشتق من استعارة بروتئوس، إله البحر في الأساطير اليونانية الذي كان لديه موهبة النبوة واستخدم التحول لإخفاء معرفته عن الآخرين. "Protean" هو مرادف لكونها مرنة وقابلة للتكيف وقابلة للتغيير. تُعرّف المهنة الأولية بأنها "مهنة يكون فيها الشخص (1) مدفوعة بالقيم بمعنى أن القيم الداخلية للشخص توفر الإرشاد وقياس النجاح في مهنة الفرد ؛ (2) التوجيه الذاتي في الإدارة المهنية الشخصية - القدرة على التكيف من حيث الأداء ومتطلبات التعلم (Briscoe and Hall 2006). الأشخاص الذين يتمتعون بسلوك وظيفي متقلب يحركهم القيم لأنهم يشكلون حياتهم المهنية وفقاً لقيمهم الداخلية ومعتقداتهم على عكس، القيم والمعتقدات التنظيمية، وهم موجهون الذاتي أثناء متابعة حياتهم المهنية بناءً على تعريف شخصي أهداف المهنة. يستخدم الأشخاص الذين يتمتعون بسلوك وظيفي متقلب هويتهم الشخصية كدليل للقرارات المهنية.

ب. رأس المال النفسي:

بحسب فخري وآخرون. (2012) ، التميز التحفيزي والمعرفي هو القوة الرئيسية التي تحفز قدرات قيادة الأعمال داخل الفرد. يكمن نجاح رحلة قيادة الأعمال في القدرة على تحديد الفرص واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب على جميع التحديات التي تتم مواجهتها في العملية برمتها ، الأمر الذي يتطلب تعزيزاً معرفياً وتحفيزياً لرائد الأعمال. يتم تطوير البنية النفسية داخل الفرد بشكل عام خلال مرحلة الرضيع وتتأثر في الغالب بالبيئة التي ينشأ فيها الشخص. يمكن القول بوضوح أن رواد الأعمال الذين يتأثرون شخصياً بشكل إيجابي يميلون إلى تحقيق درجة أكبر من النجاح. بعبارة أخرى ، تؤثر السمات الشخصية في الغالب على القدرات الريادية للفرد.

ت. الشفافية الإدارية:

تعرف منظمة الشفافية الدولية (2006) الشفافية بأنها وضوح اللوائح والإجراءات داخل المنظمة من ناحية ، وبين المنظمة والمواطنين الذين يستخدمون خدماتهم من ناحية أخرى. وهذا يشمل الإجراءات

والأهداف والغايات المفتوحة في عمل المؤسسة. كما يشمل ضمان حق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة.

يظهر فلوريني (1998) أن الشفافية تتعارض مع السرية. السرية تعني إخفاء الأفعال عن قصد ومتعمد. (Goran، 2007) يعرّف الشفافية كأداة توفر معلومات عن الحقائق التي تهم الجمهور ، وقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات السياسية ، ومسؤولية الحكومة في العملية القانونية. عرّفها الطوخي (2014) على أنها الالتزام بالوضوح في ممارسة الأعمال التجارية مع الإشراف والمساءلة.

ث. النجاح المهني:

يُعرّف النجاح المهني بأنه "نتائج أو إنجازات نفسية أو إنجازات إيجابية مرتبطة بالعمل نتيجة لخبرات المرء في العمل" (Judge et al. 1995) يعني ضمناً النجاح الذاتي والنجاح الموضوعي. النجاح الشخصي هو التقييم الإيجابي للفرد لحياته المهنية. مؤشرات النجاح الوظيفي الشخصي هي ، على سبيل المثال ، الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي. مؤشرات النجاح الموضوعي هي ، على سبيل المثال ، الراتب (على سبيل المثال ، Judge et al. 1995) والترقيات (على سبيل المثال ، Boudreau et al. 2001). يكشف البحث التحليلي أن الارتباطات بين النجاح الذاتي والموضوعي ليست أعلى من 0.30 (Dette et al. 2004؛ Ng et al. 2005؛ Abele et al. 2010). لذلك، من المهم النظر في كل من النجاح الوظيفي الذاتي والموضوعي.

ج. وزارة التنمية الإدارية وإدارتها:

تتولى وزارة التنمية الإدارية بالتعاون والتنسيق مع الجهات العامة والمعنية مراجعة ودراسة القوانين الناظمة للوظيفة العامة واقتراح تطويرها بما يضمن تحسين أدائها وجودة خدماتها، ومراجعة الأنظمة الداخلية والهياكل التنظيمية والوظيفية للجهات العامة واقتراح سياسة أشغال الوظيفة العامة ووضع أسس ومعايير عامة للترشيح والمسالك والمراتب الوظيفية

أحدثت الوزارة بموجب المرسوم التشريعي /39/ لعام 2014.

وتديرها الدكتورة سلام سفاف منذ 29 آذار 2017.

يتميز هيكلها التنظيمي بوجود إطارين إداريين هما المراكز والإدارات المركزية:

المراكز

- مركز دعم وقياس الأداء الإداري
- مركز خدمات الموارد البشرية في الدولة
- مركز القادة

الإدارات المركزية

- إدارة الاتصال والدعم التنفيذي
- إدارة مراقبة الجودة
- إدارة التنظيم المؤسسي
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة الاعتمادية والتراخيص
- إدارة التشريعات الوظيفية
- إدارة تبسيط الإجراءات

بالإضافة إلى مديريات التنمية الإدارية في المحافظات

تختص الوزارة بالإشراف على تنفيذ القانون المنظم للموارد البشرية الحكومية، وقانون العمل، ووضع السياسات العامة للموارد البشرية بما في ذلك سياسات توظيف الوظائف، ومتابعة تنفيذها بعد اعتمادها، ودراسة تقديرات موازنة الباب الأول، ودراسة الهياكل التنظيمية المقترحة من الجهات الحكومية وإبداء الرأي بشأنها تمهيداً لاعتمادها، ومراجعة وتطوير نظم العمل في الجهات الحكومية وتقديم المعاونة الفنية لها في مجال تحديث وتبسيط الإجراءات وتطبيق معايير جودة الأداء المؤسسي، وإدارة برنامج تخطيط الموارد البشرية الحكومية وتقديم المعاونة الفنية بشأنه، واقتراح وضع سياسات البعثات للجهات الحكومية في ضوء الخطة الوطنية لتوظيف الوظائف وتنفيذها بالتنسيق مع تلك الجهات، وتطوير كفاءة الجهاز الإداري للدولة،

و دراسة و تخطيط إنشاء مجتمعات الخدمات بالدولة و الاشراف الإداري عليها، وتدريب الموظفين وإعادة تأهيل الذين يشغلون وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهم الدراسية، ووضع سياسات وخطط استخدام القوى العاملة للقطاع الخاص وتنمية مهاراتها، وتقديم مقترحات لتسوية المنازعات المحتملة في بيئة العمل.

وقد حدد المرسوم التشريعي /39/ لعام 2014 الهيكل التنظيمي لوزارة التنمية الادارية والعمل والشؤون الاجتماعية، وتشكل اختصاصات الوزارة الواردة في المرسوم التشريعي من الاتي:

أولاً: شؤون التنمية الادارية وتسهم في إعداد موازنة الباب الاول، وتطوير نظم معلومات الموارد البشرية، ووضع سياسات وتخطيط الموارد البشرية وتشغيل المواطنين، والتنظيم والجودة.

ثانياً: شؤون العمل وتتابع العلاقات العمالية الدولية، ودراسة الشكاوى العمالية والفصل فيها من خلال ادارة علاقات العمل، والتنسيق مع الجهات المعنية بإجراء تفتيش العمل والسلامة والصحة المهنية وخلق التوازن في سوق العمل.

ثالثاً: التنسيق مع وزارة الشؤون الاجتماعية وتسهم من خلال ادارات الضمان الاجتماعي، شؤون الاسرة، الإسكان، الجمعيات والمؤسسات الخاصة في توفير الرعاية الاجتماعية للمواطنين الذين تحيط بهم مشكلات اجتماعية واقتصادية يعجزون عن مواجهتها والتغلب عليها وتبذل كل جهد من أجل اعتمادهم على إمكاناتهم الذاتية، كما تسعى إلى الإسهام في وقاية المجتمع من الانحرافات والمشكلات والظواهر الاجتماعية السلبية التي تعرقل مسيرته وتعوق تقدمه وتعمل من أجل تحويل قواه البشرية المعطلة بسبب الإعاقة البدنية أو النفسية أو العقلية أو لظروف اجتماعية واقتصادية قاهرة إلى طاقات منتجة من خلال رعاية الأفراد في دور الرعاية الاجتماعية. بالإضافة إلى اقتراح وتنفيذ السياسات المتعلقة بتوفير السكن الملائم للمواطنين بالتنسيق مع الجهات المختصة.

رابعاً: التنسيق مع المعهد الوطني للإدارة العامة و الذي يسهم بدوره في تطوير الموارد البشرية.

4. مشكلة البحث وتساؤلاته:

أكدت عدة دراسات و أبحاث أهمية تخطيط المسار المهني بشكل ذاتي خصوصاً في عصر سوق العمل الغير مستقر و الذي يستمد سماته من البيئة المحيطة و التي تتسم بالتسارع و التطور و التغير بسرعات عالية نسبياً مقارنة مع فترات سابقة و هذا ما ألقى بظلاله على طبيعة مهام الاقسام المختلفة في المنظمات

و منها قسم إدارة الموارد البشرية و الذي لم يعد المسؤول الوحيد عن تخطيط المسارات المهنية للموظفين و العاملين , و بالتالي بزرت أهمية تخطيط المسار المهني بشكل ذاتي , خصوصاً بأسلوب Protean إلا أن الدراسات في بيئة الأعمال المحلية و الإقليمية تجاهلت دراسة المسار المهني الذاتي باستثناء دراسة "أحمد الكردي، تنمية المسار الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة بنها" في حدود علم الباحث , إضافة إلى تأكيد عدد من الدراسات في بيئة الأعمال الأجنبية أهمية تنمية رأس المال النفسي للعاملين بالمنظمة لدعم تنمية سلوك العمل الإبداعي , مما يزيد من فعالية المنظمة و كفاءتها **Nurfaiyal 2018et al.** , إلا أن الباحث لم يرصد سوى دراسة الزبيدي و مهدي 2018 في بيئة الأعمال العربية تناولت طبيعة هذا التأثير , كما لوحظ محدودية الدراسات الأجنبية التي تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين توجيه المسار المهني الذاتي بمفهوم Protean و النجاح المهني في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية من خلال رأس المال النفسي و من ثم يمكن القول بأن مشكلة البحث تكمن في وجود فجوة في الانتاج الفكري لدراسة طبيعة التأثير المباشر و غير المباشر بين متغيرات البحث من خلال المتغير الوسيط و المتغير المعدل و عليه يمكن تلخيص مشكلة البحث إلى مجموعة من التساؤلات التي تحتاج من خلال التقصي و التحليل إلى تقديم إجابات واضحة.

و تتضمن هذه التساؤلات ما يلي :

- أ. ما هو واقع تخطيط المسار المهني الذاتي في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟
- ب. ما هو واقع رأس المال النفسي لدى العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟
- ج. ما هو واقع الشفافية الإدارية في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟
- د. ما هو واقع النجاح المهني للعاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟
- هـ. هل تؤثر عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي على رصيد رأس المال النفسي حسب وجهة نظر العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية ؟
- و. هل يؤثر رأس المال النفسي على النجاح المهني في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟

ز. هل تؤثر عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي لدى العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية على نجاحهم المهني الذاتي أو الموضوعي؟

ح. هل يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين تخطيط المسار المهني الذاتي والنجاح المهني لدى العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟

ط. هل هنالك دور ذو أثر معدل للشفافية الإدارية في العلاقة ما بين تخطيط المسار المهني بشكل ذاتي والنجاح المهني لدى العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟

5. أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- دراسة وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين توجيه المسار المهني الذاتي بمفهوم Protean والنجاح المهني في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية محل البحث.

2- تحديد وتوصيف نوع وقوة التأثير المباشر بين توجيه المسار المهني الذاتي بمفهوم Protean ورأس المال النفسي في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية محل البحث.

3- دراسة وتوصيف نوع وقوة التأثير غير المباشر بين توجيه المسار المهني الذاتي بمفهوم Protean والنجاح المهني في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية محل البحث من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط.

4- دراسة و توصيف نوع و قوة التأثير المعدل بين توجيه المسار المهني الذاتي بمفهوم Protean و النجاح المهني في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية محل البحث الذي تمارسه الشفافية الإدارية.

5- دراسة و توصيف نوع و قوة التأثير غير المباشر بين توجيه المسار المهني الذاتي بمفهوم Protean و النجاح المهني في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية محل البحث من خلال الشفافية الإدارية كمتغير معدل.

6. أهمية البحث:

1- يعد البحث الحالي امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بتوجيه المسار المهني الذاتي بمفهوم Protean ورأس المال النفسي في المنظمات , و هذه المتغيرات, من خلال الاطلاع على أحدث أدبيات السلوك التنظيمي بهدف التوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة و التي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال , و من ثم فإن البحث يمثل إضافة للكتابات العلمية في هذا المجال.

2- تبين وجود العديد من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الأجنبية , تناولت طبيعة التأثير المباشر بين توجيه المسار المهني الذاتي بأسلوب Protean و النجاح المهني منها دراسة **Baruch, Y. (2014)** تطوير واعتماد مقياس للتوجيه المهني الوقائي. و دراسة **معاذ الغريب 2014** بعنوان إدارة المسارات الوظيفية و أثرها على الولاء التنظيمي

إلا أن الباحث لم يرصد في أي من الدراسات ما يتعلق بمفهوم إدارة المسار الوظيفي بشكل ذاتي بأسلوب Protean في بيئة الأعمال السورية , تناولت طبيعة هذا التأثير , و من ثم فإن أهمية هذا البحث تبرز من خلال سد الفجوة البحثية حول إدارة المسار الوظيفي بشكل ذاتي في بيئة الأعمال العربية بشكل عام و بيئة الأعمال السورية بشكل خاص .

3- تبين وجود ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت طبيعة التأثير غير المباشر بين توجيه المسار المهني الذاتي بمفهوم Protean و النجاح المهني من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط و الشفافية الإدارية كمتغير معدل باستثناء دراسة **Adekola, Bola, 2011** و التي كانت بعنوان التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي كقائمتين للتطوير الوظيفي والرضا الوظيفي , و لذلك فإن هذا البحث يعد إضافة علمية جديدة يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة و التحليل في مجال دراسة و توصيف نوع و قوة التأثير غير المباشر بين توجيه المسار المهني الذاتي بمفهوم Protean و النجاح المهني و رأس المال النفسي و الشفافية الإدارية.

4- الكشف عن طبيعة التأثير المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث وتحديد نمط العلاقة المركبة بين هذه المتغيرات سيسهم في صياغة السياسات والخطط الفعالة لتحسين عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي مما يؤثر على تنمية رأس المال النفسي للعاملين وبالتالي زيادة معدلات النجاح المهني كما ونوعاً

في إدارات وزارة التنمية الإدارية ، ومن ثم زيادة معدلات الأداء و الانتاجية و تقديم خدمات بجودة عالية و تحسين الكفاءة و الفاعلية للمنظمات.

7. أسلوب البحث وإجراءاته:

اعتمد البحث على المنهج (الوصفي-التحليلي) لتوافقه مع موضوع وأهداف البحث والمستند إلى تحليل العلاقات التأثيرية لمتغيرات البحث، لكونه منهجاً مساعداً على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث. و قد تم جمع المعلومات من خلال توزيع استبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لغرض تحويل الإجابات وفقاً ل (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) و ذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات من خلال برنامج SPSS وصولاً للنتائج و التوصيات. لذلك تم اختيار عينة عشوائية من موظفي إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية و مقرها مدينة دمشق.

8. مجتمع البحث وعينته:

تعتبر وزارة التنمية الإدارية واحدة من الجهات الإدارية الحديثة و المتطورة نسبياً بالنسبة لطبيعة القطاع العام في سورية و كذلك بالنسبة إلى بيئة الأعمال الإدارية التقليدية التي تتبع أساليباً و استراتيجيات موسومة بالأفكار و النماذج و التطبيقات الكلاسيكية لمفاهيم الإدارة , فكانت هذه الوزارة نموذجاً فعالاً لتفعيل دور الاتجاهات الحديثة في الإدارة و في إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص سواء على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية المحيطة من حيث دورها الأساسي في دراسة واقع القطاع العام و المساهمة في تحقيق نقلة نوعية لتحقيق الأهداف الوظيفية لعلم الإدارة و تطبيقها على أرض الواقع من أجل النهوض بالقطاع العام و الأفراد العاملين فيه لتحقيق الأهداف المنشودة من هذا القطاع و لإيجاد ميزة تنافسية مع القطاع الخاص و العمل على تحقيق الأهداف والرؤى و المهام التي تمثل رؤية الحكومة بشكل عام , و من أجل ذلك فقد كان اختيار العاملين في الوزارة مبنياً على أسس و مفاهيم علمية و أكاديمية تتعلق بالاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية , و بالتالي اختار الباحث هذا المكان لاجراء دراسته بحيث يوفر وقتاً و جهداً كبيراً في عملية التواصل و جمع المعلومات مع العاملين في معظم المستويات الإدارية ضمن إدارات الوزارة على اعتبار وجود العاملين صاحبي الكفاءات و المهارات التي تساعدهم على إدراك المفاهيم المتعلقة بأهداف و تساؤلات هذا البحث و قد بلغ عدد العاملين

المكونين لمجتمع البحث بشكل عام 500 شخص و تم اختيار 175 منهم من أجل توزيع الاستبيانات في كافة المستويات الإدارية بدءاً من مديري الإدارات و انتهاءً بالعاملين في المستوى الأدنى

9. أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف البحث, قام الباحث بتصميم استبيان لقياس تأثير عوامل المسار المهني المدار الذاتي Protean على النجاح المهني بتأثير رأس المال النفسي كمتغير وسيط و الشفافية الإدارية كمتغير معدل في إدارات وزارة التنمية الإدارية السورية, و ذلك بعد الاطلاع على أدبيات البحث من كتب و رسائل جامعية و أبحاث, ثم قام بعرض الاستبيان على الأستاذ الدكتور المشرف و الذي قام بدوره بتقديم النصح و الإرشاد و بعد الأخذ بجميع النصائح و الإرشادات قام الباحث بتوزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للبحث, و تكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء:

أ. الجزء الأول: مقدمة عامة لتعريف المبحوثين بأهداف البحث ودورهم في المساهمة في إنجاز البحث.

ب. الجزء الثاني: معلومات شخصية وتضمنت المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، المستوى التعليمي.

ت. الجزء الثالث: محاور الاستبيان واشتملت على أربعة محاور تحتوي على المتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث وذلك على النحو الآتي:

الجدول (1)

متغيرات البحث	القياس
تخطيط المسار المهني الذاتي Protean	
- التوجيه الذاتي	و ستضم 28 عبارة لقياس متغيرات أبعاد تخطيط
- الميول المدفوعة بالقيم	المسار المهني الذاتي سيستخدم الباحث مقياس متعدد
- العقلية غير المحدودة	البنود , و تم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير و
- تفضيل التنقل المؤسسي	المتدرج من خمس نقاط , حيث يشير الرقم 5 إلى
	موافق تماماً , بينما يشير الرقم 1 إلى موافق تماماً مع
	وجود درجة حيادية في المنتصف

رأس المال النفسي	
- الكفاءة الذاتية	- " و يضم,25 عبارة , و سيعتمد الباحث
- الأمل	مقياس Luthans et al.,2007 و
- التفاؤل	استخدمته العديد من الدراسات منها
- المرونة	Nafeji,2015; Zuhair and Kamal,
	2015; Joo et al.,2016; Zuhair and
	Kamal,2017 و لقياس متغيرات رأس
	المال النفسي , استخدم الباحث مقياس متعدد
	البنود , وتم الاعتماد على مقياس ليكرت
	المتدرج من خمس نقاط , حيث يشير الرقم 5
	إلى موافق تماماً , بينما يشير الرقم 1 إلى
	غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في
	المنتصف.
الشفافية الإدارية	
- شفافية الإجراءات والمعلومات	- يضم 20 فقرة لقياس متغيرات الشفافية
- شفافية الأداء واتخاذ القرارات	الإدارية , سيستخدم الباحث مقياس متعدد
	البنود , وسيتم الاعتماد على مقياس ليكرت
	المتدرج من خمس نقاط , حيث يشير الرقم 5
	إلى موافق تماماً , بينما يشير الرقم 1 إلى
	غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في
	المنتصف.
النجاح المهني	
أ. النجاح المهني الموضوعي	سيعتمد الباحث على متوسط فترة الترقيات وفقاً ل
- متوسط فترة الترقيات	Kirchmeyer حيث :
	متوسط فترة الترقيات = عدد الترقيات/مدة الخدمة في
	المنظمة
- زيادة الراتب	سيعتمد الباحث على نسبة زيادة الراتب الذي يحصل
	عليه الفرد

سيتمد الباحث في قياس المكانة الوظيفية على تحديد الدرجة الوظيفية للفرد : 1.مدير عام/2.مدير/3.رئيس قسم	- المكانة الوظيفية
سيتم قياس الرضا الوظيفي باستخدام مقياس Weymann 2001	ب. النجاح المهني الذاتي
سيتم قياس الالتزام المهني باستخدام مقياس Carson Bedian 1994	- الرضا الوظيفي - الالتزام المهني
سيتم الاعتماد على الدمج بين مقياسي Greenhalgh Dewitte 2000 و Rosenblatt's 1984	- عدم الأمان الوظيفي

10. اختلاف هذا البحث عن الأبحاث السابقة:

يتميز البحث الحالي بكونه الأول من نوعه في بيئة الأعمال السورية خصوصاً في القطاع الإداري , كما تعتبر من الدراسات العربية القليلة المتطرفة لمفاهيم حديثة مثل إدارة المسار المهني الذاتي بالإضافة لدراسة التأثيرات المتبادلة ما بين العديد من المتغيرات و العوامل من أجل الوصول إلى نتائج ملموسة يستطيع الباحث من خلالها وضع مقترحات لأطر تعزيز هذه العوامل و المتغيرات من أجل استخدامها في تطوير المسارات المهنية و تنمية رأس المال النفسي مما ينعكس على النجاح المهني الذاتي وصولاً إلى نجاح المنظمة ككل , كما سيتم التطرق إلى مفاهيم الشفافية الإدارية و دورها في تحقيق ميزة تنافسية على الرغم من قلة تباين عوامل هذا التباعد في الإدارات محل البحث.

11. متغيرات البحث ونموذجه:

أ. متغيرات البحث:

المتغير المستقل: تخطيط المسار المهني الذاتي بأسلوب Protean وينقسم إلى أربعة عوامل فرعية:

1. التوجيه الذاتي

2. الميول المدفوعة بالقيم

3. العقلية غير المحدودة

4. تفضيل التنقل المؤسسي

المتغير التابع: النجاح المهني وينقسم إلى عاملين فرعيين:

1. النجاح المهني الذاتي

2. النجاح المهني الموضوعي

المتغير الوسيط: رأس المال النفسي و ينقسم إلى أربعة عوامل فرعية :

1. الكفاءة الذاتية

2. الأمل

3. المرونة

4. التفاؤل

المتغير المعدل: الشفافية الإدارية وينقسم إلى عاملين فرعيين:

1. شفافية الإجراءات

2. شفافية المعلومات

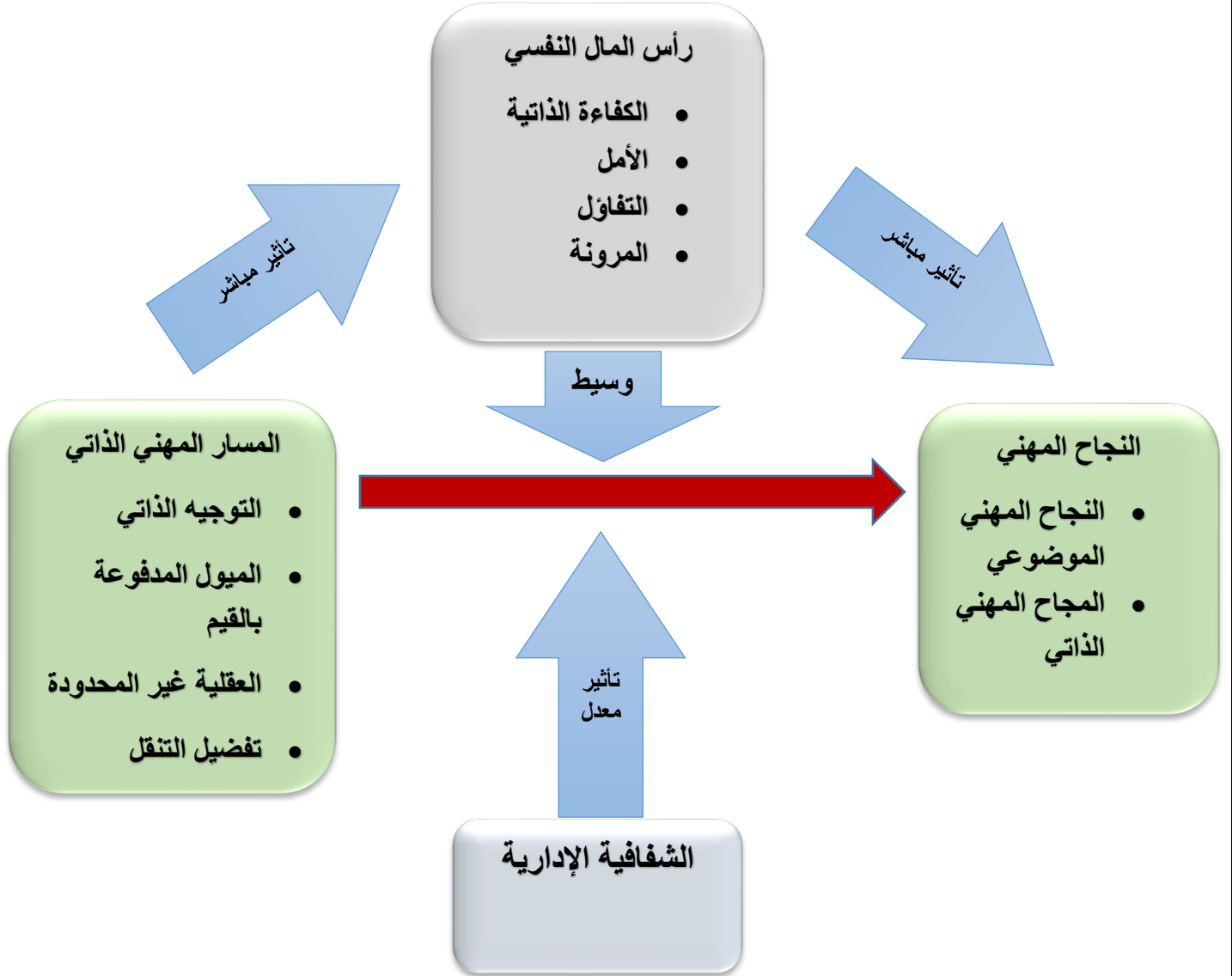
ب. نموذج البحث:

تأسيساً لما سبق ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث والذي تطلب بناء نموذج شامل لتخطيط المسار المهني الذاتي وأثره على رأس المال النفسي والنجاح المهني بالإضافة للشفافية الإدارية ويوضح الشكل الذي اشتمل على أربعة أنواع من المتغيرات حيث كانت كالتالي:

- تخطيط المسار المهني الذاتي بأسلوب Protean متغير مستقل لكل من متغيري رأس المال النفسي والنجاح المهني
- رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة متغير مستقل لمتغير النجاح المهني وتابع لمتغير Protean
- النجاح المهني متغير تابع لكل من متغيري (رأس المال النفسي و Protean)

- رأس المال النفسي يتوسط العلاقة ما بين (Protean) و (النجاح المهني)
- الشفافية الإدارية يؤثر في العلاقة بصفته متغيراً معدلاً للعلاقة ما بين (Protean) و (النجاح المهني) كما هو موضح في الشكل التالي (الشكل من اعداد الباحث) :

شكل رقم (1)



الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث:

العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي
1- تعريف	أ. تخطيط المسار المهني الذاتي
2- عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي:	
1- تعاريف	ب. رأس المال النفسي
2- أبعاد رأس المال النفسي	
3- أهداف رأس المال النفسي	
4- فوائد رأس المال النفسي	
1- تعاريف	ت. الشفافية الإدارية
2- عوامل الشفافية الإدارية	
3- أهمية الشفافية الإدارية	
4- أهداف الشفافية الإدارية	
5- فوائد تطبيق الشفافية الإدارية	
6- متطلبات الشفافية الإدارية	
7- مستويات عمل الشفافية الإدارية	
8- قياس الشفافية الإدارية	
9- مؤشرات الشفافية	
1- النجاح المهني الذاتي	ث. النجاح المهني
2- النجاح المهني الموضوعي	

أ. تخطيط المسار المهني الذاتي

1. تعريف:

يعرّف **Briscoe and Hall 2006** التوجّه المهني الواعي بأنه تفضيل مهني مستقر نسبياً يقدر التوجيه الذاتي ويحدد النجاح الوظيفي وفقاً للقيم الشخصية للفرد.

يسعى الأشخاص الذين لديهم مثل هذا التوجه إلى النمو الشخصي ولديهم رغبة قوية في الاستقلالية وتحقيق الذات الذين أخذوا دوراً استباقياً في إدارة تطوير حياتهم المهنية ، **Seibert 2006**، حيث أنهم يميلون إلى وضع أهداف مهنية واضحة ، ووضع تخطيط مهني محدد والانخراط في المزيد من سلوكيات الاستكشاف الوظيفي وسلوكيات تحديد المواقع .

لهذا السبب ، تم اعتبار التوجيه المهني الوقائي بمثابة سابقة للعديد من النتائج المتعلقة بالوظيفة في الدراسات السابقة على سبيل المثال ؛ **Ngo & Li ، 2018**

حيث يقترح عدد من الباحثين أن يكون لدى طلاب الجامعات الذين يتمتعون بتوجيه وظيفي ذاتي بنسبة عالية نية قوية للحصول على المزيد من المعلومات والموارد ذات الصلة بالوظائف ، وأن يكونوا أكثر تكيفاً مع البيئة الاقتصادية المتغيرة ، ولديهم ثقة أكبر في اتخاذ خياراتهم المهنية (**Fearon et al. ، 2018 ؛ Herrmann et al. ، 2015**). بالمقارنة مع أولئك الذين لديهم توجه وظيفي منخفض ، فقد يشعرون بأنهم أقل صعوبة في عملية اتخاذ القرار الوظيفي ويكونون أكثر ثقة بشأن مسارات حياتهم المهنية في المستقبل.

حيث يعتبر التوجيه المهني ، الذي يُنظر إليه على أنه مفهوم الذات المهنية للفرد ، عاملاً مهماً يؤثر على التطور الوظيفي للموظفين وحياة العمل. بناءً على التوجهات المهنية المختلفة ، يميل الأفراد إلى الاحتفاظ بقيم وتفضيلات واحتياجات مختلفة في تحديد حياتهم المهنية (**Ginevra et al. ، 2016**). من بين الأنواع المختلفة للتوجيه المهني ، اجتذب التوجيه المهني غير الناضج اهتماماً بحثياً كبيراً على مدار العقدين الماضيين (**Bravo et al. ، 2017 ؛ Fearon et al. ، 2018 ؛ Ngo & Li ، 2018**).

تساعد كل من المواقف العقلية المتسمة بمفهوم Protean والتي لا حدود لها "Boulderless" الأفراد على طلب الدعم الخارجي، والتعامل مع التغييرات، وفهم دوافعهم ومسيرتهم المهنية (Briscoe et al., 2012).

و يجادل مفهوم "Boulderless" بأن المهنة لا تقتصر على صاحب عمل واحد، فالفرد لديه العديد من الفرص خارج المنظمة وهو مسؤول عن الحياة المهنية .

حيث يفترض التصور الوظيفي المتعمد (Hall، 2004) أن عاملين رئيسيين يمثلان توجهاً مهنيًا متماسكاً: التوجيه المستند إلى القيمة، الذي يصف إلى أي مدى يتم اتخاذ قرارات المرء المهنية من خلال القيم الشخصية بدلاً من العوامل الخارجية، ومدى شعور الشخص بالاستقلال والمسؤولية عن الحياة المهنية. وبالمثل، تشير القابلية للتوظيف أيضاً إلى السلوكيات والكفاءات الضرورية عند البحث عن الدعم الخارجي والتعامل مع الحياة المهنية وتوليها.

كما أن هذا البناء النفسي-الاجتماعي عبارة عن مجموعة فرعية من البنى التي تركز على الشخص والتي تمكن الفرد من التكيف بشكل فعال مع التغييرات المتعلقة بالعمل، وتحديد الفرص الوظيفية وتحقيقها، والبقاء منتجة وجذابة في سوق العمل (Johnston, C. S. (2018).

في فترات سابقة تم اقتراح أن أهداف الإرشاد المهني يجب أن تمتد لتشمل مساعدة البالغين على تعلم كيفية "الإدارة الذاتية" لمهنتهم طوال حياتهم العملية. تقترح هذه الورقة إطاراً توجيهياً يمكن أن تستند إليه مثل هذه الإرشادات حول الإدارة الذاتية المهنية ، والتي تأخذ في الاعتبار الجوانب المهمة للسياق الاجتماعي المباشر للعميل ، والطبيعة السياسية للقرارات المتعلقة بالمهنة . يُقال أن الإدارة الذاتية المهنية يجب أن تكون عملية متكررة وديناميكية ، تتكون من رسم تصور لسياسات المنظمة للمنظمة ، تحديد صانعي القرار الرئيسيين الذين لهم تأثير على النتائج المهنية ، واختيار الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها التأثير على صانعي القرار ، وتقييم النتائج .من خلال مساعدة العملاء على التركيز على العناصر المختلفة في هذه العملية ، يمكن للمستشارين المهنيين مساعدة الأشخاص في التفاوض على الحقائق السياسية والاقتصادية للسياقات التي يعملون فيها.

يفترض الإطار المقترح هنا أن المنظمات العاملة هي في الأساس ذات طبيعة سياسية ، وأن الموارد محدودة بشكل حتمي ، وأن الموظفين يتنافسون على تخصيصهم. ويقر بأنه نظراً لأن القرارات المتعلقة

بالموارد البشرية يتم اتخاذها في هذا السياق السياسي ، فإنها لا تُتخذ بالضرورة على أسس عقلانية بحتة. قد يتأثر صانعو القرار بأجنداتهم الشخصية وبالمصالح المتنافسة للآخرين في السياق المباشر (Ho, E. S. C., & Sum, K. W. (2018).

لذلك من المهم أن تأخذ في الاعتبار الحدود "الموضوعية" الموضوعة على التنقل الوظيفي (Bakker, Sanz-Vergel. (2014).

الإدارة الذاتية للمهنة هي عملية متكررة حيث تؤثر الفعالية المتصورة لإستراتيجية معينة على قرار نشر تلك الإستراتيجية في المستقبل. إنها أيضاً ديناميكية عملية ، لا تتكون ببساطة من تنفيذ لمرة واحدة لسلوك منفصل ، ولكن بالأحرى من التنفيذ المستمر لمجموعة من السلوكيات المتزامنة. يمكن استخدام الاستراتيجيات بشكل مستمر أو بشكل متقطع ، وبالاقتران مع بعضها البعض أو بشكل مستقل. تتم مناقشة كل خطوة على حدة أدناه.

يقدم (باندورا ، 1977 ، 1986) إطاراً مفيداً لاستكشاف دور التوجيه المهني المحمي في اتخاذ القرارات المهنية للفرد. وفقاً لهذه النظرية، تتفاعل المدخلات الشخصية (مثل الميول والتوجهات) والتأثيرات السياقية (مثل الفرص الوظيفية والدعم) لتؤثر على الكفاءة الذاتية للأفراد وتوقعات النتائج، والتي بدورها تؤثر على اهتماماتهم المهنية وخياراتهم وسلوكياتهم كما أن الكفاءة الذاتية للقرار المهني تشير إلى "درجة اعتقاد الفرد بأنه يستطيع إكمال المهام الضرورية لاتخاذ القرارات المهنية بنجاح" (Taylor ، Klein ، Betz ، 1983). ككفاءة ذاتية خاصة بالمجال، تم العثور على هذا البناء مرتبطاً ببعض النتائج المتعلقة بالوظيفة، مثل القرار الوظيفي مهنة التفاوض (Restubog و Garcia و Bordia و Bordia و Roxas ، 2015) ، والالتزام الوظيفي .

بالنظر إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بتوجيه وظيفي قوي ومتحمس يتوقون إلى تولي مسؤولية تطوير حياتهم المهنية، فمن المرجح أن يمتلكوا مستويات أعلى من الكفاءة الذاتية للقرار الوظيفي. جادل Hirschi، و Valero (2017) أنه بالنسبة للأفراد الذين لا يشعرون بالسيطرة على حياتهم المهنية، من الصعب عليهم تطوير شعور بالكفاءة، وبالتالي سيكون لديهم مستوى منخفض من الاكتفاء الذاتي.

على النقيض من ذلك، من المتوقع أن يتمتع أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من التوجيه المهني المتسم بإحساس قوي بالسيطرة والكفاءة في اتخاذ القرارات المهنية. بالإضافة إلى ذلك، فإنهم يميلون

إلى الانخراط بشكل أكبر في الاستكشاف الوظيفي، مما يعزز كفاءتهم الذاتية في اتخاذ القرارات المهنية (Cheung & Jinn، 2015). في حين كشفت الأبحاث السابقة عن وجود علاقة إيجابية بين التوجيه المهني المتمم بالحيوية والكفاءة الذاتية العامة (Baruch، 2014؛ Bell، Baruch، & Gray، 2005؛ Ngo & Li، 2018)، نتوقع وجود علاقة مماثلة بين التوجيه المهني المتمم بالحيوية والقرار الوظيفي. الكفاءة الذاتية.

2. عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي:

1. التوجيه الذاتي:

بعد الحرب العالمية الثانية، وبسبب العديد من التحولات على مستويات مختلفة في المجتمع (التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والديموغرافية والتعليمية والمهنية)، تطورت ممارسات التوجيه؛ انتقل المجال من النهج الذي يركز على القياس النفسي المبكر والذي يتضمن مقارنات إحصائية لنتائج الاختبارات المعيارية، إلى نهج تنموي وتعليمي يركز على الموضوع الفردي (Anderson Salgado، & Hulsheger، 2010). وكما أشار Montagnier (2012)، فإن هذا الاتجاه تميز لأول مرة بنمو ممارسات الاستشارات. تم إيلاء اهتمام خاص للموقف لاعتماد الاحتمالات، مما يسمح للعميل بالتعبير عن اهتماماته بدلاً من مجرد تقييم الأداء في الاختبارات السيكومترية. ظهرت الأساليب المبكرة للتعليم المهني (أو التوجيه التربوي) في السبعينيات على أساس الوعي بأهمية إعداد الشباب لمستقبلهم المهني. وتم الترويج في كندا، "للتوجه التعليمي" حيث تعد منهجية (ADVP تنشيط التنمية المهنية والشخصية) أحد الأمثلة الرئيسية. في هذا النهج، يهدف مستشار التوجيه إلى تعزيز نية العملاء والطلاب، الذين تتأثر قراراتهم، بشكل مثالي، فقط بالمعرفة التي يكتشفونها بأنفسهم (Montagnier، 2012). يعتمد ADVP على العديد من الأساليب بما في ذلك النماذج التنموية لاختيار المهنة، وهيكل وعمليات الذكاء البشري والاستشارات التي تتمحور حول الشخص. تم استيراده بسرعة في فرنسا بحثاً عن طرق مبتكرة لتعزيز الممارسات التعليمية والتعلم النشط.

2. الميول المدفوعة بالقيم:

يمكن للقيم الشخصية، كونها مبادئ توجيهية في الحياة، أن تؤثر أيضاً على إبداع الناس وسلوكهم المبتكر ومع ذلك، فإن هذا الدليل نادر نسبياً ومشتق جزئياً من عينات الطلاب (Dollinger et al.)

2007). لذلك ، هناك حاجة إلى إجراء دراسة منهجية لكيفية ارتباط القيم الشخصية بالضبط بالسلوك الابتكاري في مكان العمل ، وهي نقطة أكد عليها مؤخرًا (Anderson et al. ، 2018) أن "الطريقة الطبيعية لمتابعة القيم المهمة هي التصرف بطرق تعبر عنهم أو تعزز تحقيقهم". لذلك ، نتوقع أن تعزز بعض القيم السلوك الابتكاري لدى الموظفين وأن يرتبط البعض الآخر به سلبًا. نظراً لأنه تم إجراء القليل جداً من الأبحاث التجريبية التي تبحث في مثل هذه العلاقات ، فإن فرضياتنا تستند في الغالب إلى الافتراضات النظرية المستمدة من نظرية قيم شوارتز (Schwartz ، 1992) وعلى نتائج الأبحاث المتعلقة بالإبداع.

حيث تشتمل القيمة العليا للانفتاح على التغيير على التوجيه الذاتي والتحفيز ، وفقاً لنظرية القيم الإنسانية الأساسية ، فإن الأهداف التحفيزية للانفتاح على التغيير هي الرغبة في الاختيار والإبداع والاستكشاف وتفضيل الجودة والتغيير.

حيث أن التوجيه الذاتي هو القيمة الأكثر أهمية للإبداع لسببين على الأقل (Dollinger et al. ، 2007). أولاً ، كان الإبداع أحد القيم المحددة التي استخدمها شوارتز لالتقاط الاتجاه الذاتي. ثانياً ، نظراً لأن الهدف التحفيزي للتوجيه الذاتي يتضمن الاستقلال في الفكر والفعل ، يمكن أن ينعكس التوجيه الذاتي من خلال الاستكشاف والاختيار الحر في متابعة المصالح الفردية ، والتي يُنظر إليها على أنها ضرورية للأفراد المبدعين. نظراً لأن الأشخاص الموجهين الذاتي يفضلون أن يكونوا مستقلين سواء في الفكر أو في العمل ، يبدو أن هذه القيمة تساعد ليس فقط في توليد الأفكار الإبداعية ولكن أيضاً في تنفيذ الابتكار. يتضمن الهدف التحفيزي للتحفيز في نظرية شوارتز البحث عن الجودة والإثارة والتحديات في الحياة. لذلك ، يبدو أن قيمة التحفيز تعزز السلوك الابتكاري كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف. تسمح لنا هذه الخصائص بافتراض أن الانفتاح لتغيير القيم سيكون الأكثر ملاءمة للسلوك الابتكاري من بين جميع القيم العليا الأخرى. في الواقع ، استنتج الباحثون أنه نظراً لمعانيهم التحفيزية ، فإن الانفتاح على القيم المتغيرة يرتبط بالابتكار والإبداع (Arieli and Tenne-Gazit ، 2017) ، وقد أكدت الأبحاث التجريبية السابقة العلاقات بين هذه التركيبات. كما وجد (Dollinger et al. ، 2007) أن كلا من التوجيه الذاتي والتحفيز يرتبطان بشكل إيجابي بالأداء الإبداعي الفردي. أظهرت دراسة أخرى أن الانفتاح على تغيير القيم يبنى بالإبداع بشكل إيجابي.

3. العقلية غير المحدودة:

تعد العقلية اللامحدودة مفهومًا حاسمًا في العالم المهني ، حيث تكون الأفكار الجديدة لحل المشكلات وتجديد الذات والقدرة على التكيف مطلوبة باستمرار (المنتدى الاقتصادي العالمي ، 2016). يمكن اعتبار العقلية غير المحدودة ، كما تمت مناقشته سابقًا ، على أنها القدرة على تحقيق إنتاج جديد وأصلي مع احترام قيود الموقف أو مجال التعبير . تم اعتبار هذه القدرة حاضرة عالميًا فينا جميعًا بدرجات متفاوتة ، وهي أيضاً عرضة للتطور . على مستوى أوسع ، يلعب الإبداع دورًا رئيسيًا في استكشاف الذات وفي بناء مشروع الحياة العملية ككل.

كما يذكرنا **Huteau و Guichard** ، فإن مفهومنا عن الذات هو تجميع مستمر للإشارات إلى تجارب الماضي والحاضر والمستقبل: يقع مفهوم الفرد عن الذات في بُعد زمني. بعضها إشارات حالية للذات ، والبعض الآخر يشير إلى الماضي ، والبعض الآخر يشير إلى المستقبل ، عندما نتحدث عن "الممكن".

هذا البعد الزمني للصورة الذاتية هو بالطبع مركزي لقضايا التوجيه حيث يتم توجيه جميع السلوكيات ، على المدى المتوسط والطويل ، نحو المستقبل (Guichard & Huteau ، 2006). ويضيفون أنه في الإرشاد الإرشادي ، يتعامل المستشار مع المعلومات المتعلقة بالمهنة على أنها معلومات عن الذات المستقبلية عندما يكون لها صدى مع صورته الذاتية الحالية.

وبالتالي ، فإن تمثيل الذات وتصور الذات المستقبلية ، مع الخطوات التعليمية أو المهنية اللازمة لتحقيق ذلك ، هو مفتاح لاكتشاف الذات وعمليات صنع القرار المتعلقة بالوظيفة.

4. تفضيل التنقل المؤسسي:

يعتبر التنقل المؤسسي أحد الظواهر التي يتم قياسها من خلال معدل دوران العمل حيث يعتبر هذا المعدل أحد أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات (Gim ، Desa ، Ramayah ، & ، 2015). على المستوى التنظيمي ، يمكن أن يزيد معدل الدوران من التكاليف المرتبطة بفقدان مهارات وكفاءة الموظفين ، ونفقات التوظيف ، ونفقات التدريب ، وتكلفة الفصل ، وفقدان المواهب ، وانخفاض أداء

المنظمة **Hatum**، **2016** على المستوى الفردي ، يمكن أن يعاني الموظفون من فقدان الأقدمية ، وفقدان المزايا غير المكتسبة ، وتكلفة الانتقال إلى مؤسسات أخرى لا يمكن استبدالها ، والاضطراب الأسري ، والضغط الناجم عن الانتقال ، وفقدان الأصدقاء ، ونقص الروابط العائلية . يؤثر معدل الدوران أيضاً على المجموعات في المنظمات من خلال زيادة عبء العمل وخفض الأداء وزيادة التوتر وفقدان الأصدقاء.

في الحقيقة، غالباً ما يرتبط التنقل المؤسسي بتفضيلات الفرد للبقاء داخل المؤسسة (**Gubler** و **Arnold** و **Coombs**، **2014**).

حيث أنه من المفهوم ضمناً أن الأفراد الذين حصلوا على درجات عالية في تفضيلات التنقل التنظيمي سيشعرون بالراحة تجاه ، أو حتى يفضلون ، وظيفة عبر العديد من أرباب العمل (**Briscoe et al.**، **2006**).

من ناحية أخرى ، يفضل الأفراد الذين لديهم عقليات مهنية لا حدود لها العمل مع أشخاص ومؤسسات أخرى خارج حدود التوظيف الحالية (**Briscoe & Finkelstein** ، **2009**) ، والتي تمثل التنقل النفسي .

ب. رأس المال النفسي:

1. تعاريف

يسعى السلوك التنظيمي الإيجابي إلى تنمية الفرد لذاته عن طريق التركيز على الجوانب الإيجابية عنده، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض الجوانب السلبية قدر الإمكان ، **2014sahin et al.**

ويشير السلوك التنظيمي الإيجابي إلى دراسة وتطبيق القدرات النفسية الإيجابية للموارد البشرية والتي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفعالية من أجل تحسين الأداء ، **2018chucker et al.** وينبثق رأس المال النفسي من السلوك التنظيمي الإيجابي والذي يبحث عن الجوانب الإيجابية لدى العاملين بدلاً من التركيز على سلبياتهم ، **2018Sameer**

حيث توسع ، **2004Luthans et al.** في دراسة السلوك التنظيمي الإيجابي ، و قدم مفهوم رأس المال النفسي كأحد المفاهيم الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي ، و الذي يساهم في تحقيق الميزة

التنافسية للمنظمة , فالإدراك المتزايد في أن الموارد البشرية ميزة تنافسية في الاقتصاد العالمي الجديد دفع الباحثين على إثارة موضوعات رأس المال البشري , و المتمثل في الخبرات و المهارات و المعرفة , و رأس المال الاجتماعي و المتمثل في مصادر الثقة و العلاقات و شبكات الاتصال , و رأس المال النفسي , و المتمثل في النزعة التحفيزية الفردية و التي تتحقق من خلال تكوين مفهوم النفسية الإيجابية مثل الكفاءة و التفاؤل و الأمل و المرونة , **2007Latham's et al.**

حاول الباحثون التوصل إلى مفاهيم عدة لرأس المال النفسي الإيجابي فقد عرفه , **2014 Ave** بأنه حالة الفرد النفسية الإيجابية والتي لها صلة بسلوكياته وأدائه في العمل.

وعرفه **2009,cromer** بأنه توليد معلومات لها المقدرة على التطبيق في التعليم، لخلق منظمة ملائمة تلبي متطلبات القرن الحادي والعشرين بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالمهارات القيادية لإنشاء تغيير ضروري عند الأفراد في تحقيق الازدهار وتحقيق إمكانات فريدة من نوعها في المنظمة لأن رأس المال النفسي نظرياً مرتبط بالقيادة الحقيقية الموثوق بها.

حيث يعرف الباحث نفسه رأس المال النفسي بأنه الحالة النفسية الإيجابية للفرد القابلة للتطوير والتي تتميز بالثقة " الكفاءة الذاتية " أي امتلاك الثقة اللازمة للنجاح في المهمات الصعبة، والتفاؤل الذي يتمثل في خلق السلوكيات الايجابية اللازمة للنجاح في الحاضر والمستقبل، والأمل أي المثابرة نحو تحقيق الأهداف وإعادة توجيهه نحو تلك الأهداف من أجل تحقيق النجاح، والمرونة والتي تتمثل في قدرة الفرد على العودة إلى الحالة الطبيعية في حال تعرضه للمشكلات في سبيل تحقيق النجاح

.Munyaka et al., 2012

يصف **2016Baron et al.** رأس المال النفسي بأنه الموارد الشخصية الإيجابية التي تساعد الأفراد على تحقيق النجاح في نواحي الحياة المختلفة. ويتفق الباحث مع **الكرداوي, 2013** في تعريف رأس المال النفسي باعتباره مجموعة من المشاعر النفسية الإيجابية التي تنتاب الموظف وتجعله يشعر بالأمل في تحقيق أهدافه، والتفاؤل بشأن مستقبله الوظيفي وزيادة قدرته على التكيف وسرعة العودة إلى حالته الطبيعية في حالة تعرضه لأزمات أو مشكلات داخل بيئة العمل مع قناعته بقدرته على القيام بما يكلف به من مهام بنجاح.

2. أبعاد رأس المال النفسي:

حدد (Luthans et al., 2007) أبعاد رأس المال النفسي في الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة وتتفق معه العديد من الدراسات منها Sahin et al., 2014; Schuckert et al., 2018a

أ. الكفاءة الذاتية:

تشير إلى إدراك واعتقاد الفرد بقدرته على أداء مهمة معينة بنجاح، حيث تمثل قناعة الفرد بقدرته على تنمية الحافز الداخلي وتوظيف موارده المعرفية لتحديد بدائل التصرف التي تمكن من انجاز مهمة معينة بنجاح، حيث يفكر العاملون في قدراتهم وقيمونها قبل الاختيار والبدء في مجموعة من التصرفات، وبالتالي فإن العاملين ذوي الكفاءة الذاتية المرتفعة يختارون المهام التي تحتوي على قدر كبير من التحدي ويستثمرون جهودهم في انجازها مع المثابرة اثنا المحن التي يتعرضون لها، وبصفة عامة فإنه كلما ارتفع مستوى الكفاءة الذاتية للفرد زادت رغبته في بذل المزيد من الجهد لانجاز مهمة معينة وزاد مستوى طموحه في مواجهة العقبات التي تعترض طريقة لتحقيق الأهداف.

إن الكفاءة الذاتية ، التي تُعرّف على أنها "إيمان الفرد بقدرته الفرد على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لإنتاج إنجازات معينة" ، ظهرت على أنها بناء تحفيزي حاسم في دراسة السلوك البشري ، خاصة في سياق العمل (جيرهاردت وبراون ، 2006). متجذرة في نظرية الإدراك الاجتماعي الوكيل (باندورا ، 2009) ، ولدت الكفاءة الذاتية من فكرة أنه ما لم يعتقد الأفراد أنهم قادرون على إنتاج التأثيرات المرغوبة ومنع التأثيرات غير المرغوب فيها من خلال أفعالهم ، فإن لديهم حافزاً ضئيلاً للتصرف أو المثابرة عند مواجهة الصعوبات (باندورا ، 2009). كما اقترح باندورا "أن تكون وكيلاً يعني أن تؤثر عمداً على أداء الفرد وظروف حياته". أي أن الأفراد يساهمون في ظروف حياتهم وليس مجرد منتجات منها.

يميل الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية إلى التعامل مع المواقف الجديدة بثقة ، واختيار المهام والمساعي الصعبة ، وتوسيع الحافز والجهد لتحقيق أهدافهم بنجاح ، والاستمرار في جهودهم والمثابرة عند مواجهة عقبات لأنهم يعتقدون أن النجاح هو على الأرجح (كول ، 2007). على العكس من ذلك ، يميل

الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية المنخفضة إلى توقع الفشل وتجنب التحديات. يؤكد الباحث أن للكفاءة الذاتية أبحاثاً جوهرية تدعم تأثيرها الإيجابي في الإعدادات التنظيمية ، بما في ذلك الروابط بجهد المهمة واستمرار الأداء ، وحل المشكلات بشكل فعال ، والمرونة في مواجهة الفشل ، وكذلك ضبط النفس (بونو وآخرون ، 1998).

على الرغم من أن الأبحاث حول العلاقة بين الأمل ونتائج العمل لا تزال في مهدها ، إلا أن النتائج واعدة. على سبيل المثال ، أظهر البحث التجريبي الذي أجراه جوزيف ولوثان (2007) علاقة إيجابية بين أمل الموظف والأداء ومواقف العمل ، بينما أظهر جنسن ولوثانز (2002) وجود علاقة بين أمل رواد الأعمال ورضاهم عن ملكية الأعمال. وجدت دراسة عبر الثقافات قام بها لوثان وزملاؤه (2005) أيضاً وجود علاقة بين أمل عمال المصانع الصينيين والأداء المُصنَّف لمشرفهم وراتب الجدارة. في دراسة استكشافية ، وجد (Peterson and Luthans 2003) أنه بالمقارنة مع القادة ذوي الأمل المنخفض ، كان لدى قادة الأمل المرتفع وحدات عمل أكثر ربحية بالإضافة إلى رضا أفضل ومعدلات احتفاظ أكبر بين مرؤوسيهم. مجتمعة ، قد تشير هذه الدراسات إلى أن الموظفين الذين يأملون لديهم احتمالية أكبر لتحفيزهم وثقة أكبر في تولي مهمة ما ، ومن المرجح أيضاً أن يجدوا مسارات بديلة عند مواجهة عقبات ، مما يؤدي إلى أداء أعلى (Luthans et al. ، 2005).

مرة أخرى ، يفيد الأمل بمعايير تضمين القدرة النفسية من حيث أنه تم دعمها على أنها تشبه الدولة وبالتالي فهي مفتوحة للتطوير والتحسين من خلال التدخلات (Bakker & Derks ، 2010). قد تشمل هذه التدخلات التدريب على تحديد الأهداف بالإضافة إلى المبادرات التي تشجع الإبداع والمشاركة والتخطيط للطوارئ والتفكير "خارج الصندوق" من أجل تعزيز أمل الموظفين ، لا سيما تلك التي تستهدف مسارات تفكيرهم.

ب. الأمل:

يشير إلى الإصرار على تحقيق الأهداف وإعادة توجيه المسارات نحو تلك الأهداف من أجل تحقيق النجاح، حيث يعد الأمل حالة من الدافعية الإيجابية المعتمدة على التفاعل بين عدة عوامل ممثلة في تحديد الأهداف والمسارات والتخطيط لتحديد الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق

الأهداف، حيث أن الأفراد ذوي الأمل المرتفع لديهم الدافع والرغبة في تحقيق الأهداف، كما أنهم يتوقعون العقبات التي قد تواجههم ومن ثم تحديد الطرق البديلة للوصول لغاياتهم.

إن بناء الأمل متجذر في عمل عالم النفس الإيجابي سي. ريك سنايدر (**Luthans & Youssef** ، 2004) الذي يعرفه بأنه "حالة تحفيزية إيجابية تقوم على شعور مشتق تفاعليًا للوكالة الناجحة (1) (الهدف الموجه) الطاقة) و (2) المسارات (التخطيط لتحقيق الأهداف) (**Irving, Snyder** ، & **Anderson** ، 1991). يُقال إن الأمل يتكون من عنصرين متكاملين ، وهما "قوة الإرادة" و "قوة الطريق" (**Simons & Buitendach** ، 2013). تشير "قوة الإرادة" إلى وكالة الفرد أو تصميمه على تحقيق الأهداف وتصف "قوة الطريق" قدرة الفرد على تطوير مسارات بديلة من أجل تحقيق هدف عند مواجهة التحديات (**Simons & Buitendach** ، 2013).

لذلك يمكن فهم الأمل على أنه حالة تحفيزية تستند إلى التفاعل بين ثلاثة أسس مفاهيمية رئيسية: الأهداف والوكالة والمسارات - الوكالة لمتابعة الأهداف وتحديد مسارات بديلة متعددة بشكل استباقي للوصول إلى تلك الأهداف. وبهذه الطريقة ، يمثل الأمل الإرادة لتحقيق النجاح والقدرة على تحديد وتوضيح ومتابعة طريق النجاح (**Luthans et al.** ، 2007 ، **Snyder** ، 2000).

ت. التفاؤل:

يشير إلى درجة امتلاك الأفراد لحصيلة من توقعات النتائج الايجابية، بحيث يعتقدون أن الأشياء الجيدة سوف تحدث لهم فيما يتعلق بعملهم، فالأفراد المتفائلين مميزين بأن لديهم توقعات ايجابية عن مخرجات الأحداث مع إيمانهم بقدراتهم على تحقيق النجاح في عدة مجالات والثبات والاستمرار في تحقيق ذلك النجاح، وعند تعرضهم للفشل يقومون بمواجهة ذلك الفشل من خلال العديد من الإسهامات غير المحدودة.

يرتبط التفاؤل عمومًا بعمل مارتن سيليجمان ويستند إلى نظرية الإسناد ، ويمكن فهم التفاؤل على أنه "أسلوب إسناد يشرح الأحداث الإيجابية من خلال الأسباب الشخصية والدائمة والمنتشرة والأحداث السلبية من خلال أسباب خارجية ومؤقتة ومحددة الموقف" (**لوثنان ويوسف** ، 2007). كونك متفائلًا يسمح للفرد بالحصول على الفضل في الأحداث المواتية في حياته ، وكذلك خلق مسافة من أحداث الحياة غير المواتية. بهذه الطريقة ، يمكن تعزيز احترام الذات والروح المعنوية ، مع حماية الفرد من

الاكتئاب والشعور بالذنب ولوم الذات واليأس (Luthans & Youssef، 2004). وعلى النقيض من ذلك ، فإن أولئك الذين يتبنون أسلوبًا تفسيريًا متشائمًا يميلون إلى إخراج الأحداث الإيجابية ، وينسبونهم إلى أسباب مؤقتة ومحددة الموقف ، بينما يستوعبون الأحداث السلبية وينسبونهم إلى أسباب دائمة ومتشعبة (لوثانس ويوسف). (2007). ونتيجة لذلك ، فإن الأفراد الذين يستخدمون أسلوبًا توضيحيًا متشائمًا يعوقهم الشك الذاتي والتوقعات السلبية ، في حين أن أولئك الذين يتبنون أسلوبًا متفائلًا يميلون إلى خلق توقعات إيجابية تحفز سعيهم لتحقيق الأهداف في المستقبل (Luthans & Youssef، 2007).

الأهم من ذلك ، في سياق كونه قدرة نفسية ، فإن التفاؤل ليس مجرد عملية غير خاضعة للرقابة دون تقييم واقعي (شنايدر ، 2001). أوضح Luthans وزملاؤه بإيجاز أن "التفاؤل كأحد جوانب PsyCap يرتبط بنظرة إيجابية للنتائج أو إسناد الأحداث ، والتي تتضمن المشاعر الإيجابية والدوافع وتحذير كونها واقعية" (Luthans et al.، 2007). على النقيض من التفاؤل غير التمييزي الذي قد يؤدي إلى سلوك غير مسؤول (Luthans & Youssef ، 2004) ، يجب أن يتضمن التفاؤل الواقعي تقييمًا لما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه في موقف معين ، مما يزيد من أمل الفرد وكفاءته الذاتية. (Luthans et al.، 2007). علاوة على ذلك ، فهي ليست متطرفة في التخارج والقضاء على المسؤولية الشخصية عن الخيارات السيئة. كما أوضح شنايدر (2001) ، فإن التطلعات والآمال المرتبطة بالتفاؤل الواقعي يتم دمجها مع التركيز على الفرص المحتملة لتحسين احتمالية النتائج المرغوبة وذات المغزى الشخصي ، ولكنها تتوقف على القيود الظرفية.

وبالمثل ، فإن التفاؤل المرن هو استراتيجية نفسية تسمح بممارسة التفاؤل عند الاقتضاء بدلاً من رد الفعل أو العادة التي لا يتحكم فيها المرء (بيترسون ، 2000). يسمح هذا للأفراد بتكييف أساليبهم التفسيرية - بالتناوب بين التفاؤل والمتشائم - وفقاً للموقف الحالي. قد لا يكون التفاؤل دائماً هو الأسلوب التوضيحي الأكثر فاعلية، كما هو الحال في المواقف التي تتطلب الحذر والتخطيط للطوارئ والتدابير الوقائية والأنظمة الزائدة عن الحاجة (Luthans & Youssef، 2007). كما لاحظ سيليجمان (1998) ، "للتشاؤم دور يلعبه ، سواء في المجتمع ككل أو في حياتنا ؛ يجب أن نتحلى بالشجاعة لتحمل التشاؤم عندما تكون وجهة نظره ذات قيمة ". إن التفاؤل الواقعي والمرن في الوقت

نفسه يسمح بالاعتراف المتزامن بالإنجازات الإيجابية والقبول والمساءلة عن التحديات والمواقف الصعبة
(Luthans & Youssef، 2007).

ث. المرونة:

تشير إلى النزعة الفردية للعودة إلى الحالة الطبيعية عند تعرضه للمشكلات والمحن، حيث يدعم عدم الاستسلام والقدرة على مواجهة المشاكل والعقبات والتي تمثل ميزة كبيرة لمن يمتلك هذه القدرة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، فهي تعبر عن قدرة الأفراد على التعامل بنجاح في مواجهة التغيرات الكبيرة والمحن والمخاطر .

تم تعريف المرونة على نطاق واسع واستخدامها في عدد من السياقات. ومع ذلك ، فإن المرونة ، المفهومة على نطاق واسع ، تشير إلى "المرونة في الاستجابة للمتطلبات الظرفية المتغيرة ، والقدرة على الارتداد من التجارب العاطفية السلبية" (Fredrickson ، Tugade ، Barrett ، & 2004). في سياق مكان العمل ، تم تعريف المرونة على أنها "قدرة نفسية إيجابية على التعافي ، و" الارتداد من الشدائد ، وعدم اليقين ، والصراع ، والفشل ، أو حتى التغيير الإيجابي والتقدم والمسؤولية المتزايدة" (Luthans ، 2002).

يمكن القول إن المرونة قد تكون أهم مورد إيجابي في التنقل في مكان عمل مضطرب ومجهد حيث أصبحت إعادة تصميم الوظائف وتقليص حجمها وتسريحها أمرًا شائعًا بشكل متزايد مع تحول المنظمات وتحويل تركيزها (Avey ، Luthans ، Jensen ، & 2009). هذا لأن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من المرونة يميلون إلى أن يكونوا أكثر قدرة على التكيف عندما يواجهون تجارب سلبية وتغيرات في البيئة الخارجية (Luthans et al. ، 2006). هم أكثر عرضة لإظهار الإبداع ، والتكيف مع التغيير ، وإظهار المثابرة عند التعامل مع الشدائد ، مع النتيجة المحتملة لتحسين الأداء في مكان العمل سريع التحول (Luthans et al. ، 2005). كما أن المرونة لا تمكن الأفراد من التعافي بشكل تفاعلي فحسب ، بل أيضاً التعلم بشكل استباقي والنمو من خلال التغلب على التحديات. وبهذه الطريقة، تسمح المرونة للفرد بالعودة ليس فقط إلى حالته الأصلية، ولكن أيضاً إلى مستويات أعلى من الأداء، وإيجاد معنى وقيمة في الحياة في هذه العملية.

تقليدياً، تم تصور المرونة على أنها قدرة غير عادية لا تُرى إلا في الأفراد الفريدين للغاية وكجودة تشبه السمات (Luthans & Youssef، 2007). ومع ذلك ، ضمن منظور صندوق السكان ، يُنظر إلى المرونة على أنها تأتي "من السحر اليومي للموارد البشرية العادية المعيارية" (ماستن ، 2001 ، ص 235) ؛ إنها قدرة قابلة للتعلم يمكن تطويرها لدى معظم الأفراد العاديين (Luthans & Youssef ، 2007). كما لاحظ Tugade وزملاؤه (2004) ، فإن المشاعر الإيجابية تعزز المرونة في مواجهة الأحداث السلبية ، وبالتالي تعكس جودتها التي تشبه الحالة. علاوة على ذلك ، أظهر البحث علاقة إيجابية بين المرونة ونتائج العمل مثل الأداء والرضا الوظيفي والسعادة في العمل (Larson & Luthans ، 2006)

أخيراً، يمكن تحسينها من خلال طرق مختلفة، مما يدل على أنها تشبه الدولة ومنفتحة على التنمية. تتضمن هذه الأساليب استخدام المشاعر الإيجابية ، وتحويل المستوى المتصور للمخاطر أو الأصول الشخصية ، وتعزيز التعزيز الذاتي والتنمية بشكل عام (Avey et al. ، 2009).

3. أهداف رأس المال النفسي :

شهدت السنوات الماضية تحولات كثيرة في مجال السلوك التنظيمي كان من بينها تغير النظرة من التركيز على سلبيات الآخرين إلى الاهتمام بالجوانب الإيجابية ، و محاولة تنميتها ، مما يؤدي إلى تلاشي السلبيات شيئاً فشيئاً . فقد وضع **Seligman** عالم النفس الأمريكي و رئيس جمعية علماء النفس الأمريكية اللبنة الأولى لعلم النفس الإيجابي ، حيث دعا إلى توجيه الاهتمام نحو إيجابيات الأفراد بدلاً من التركيز على سلبياتهم ، و يتمثل هدف علم النفس الإيجابي في التركيز على بناء و تطوير الصفات الإيجابية بدلاً من الانشغال بإصلاح الجوانب السلبية فقط **Seligman & Csikszentmihalyi, 2000** .

و مما سبق يرى الباحث أن رأس المال النفسي الإيجابي عامل مهم لأنه يرتبط بالجوانب النفسية و السلوكية لدى الفرد ، و إذا قامت المنظمات باستغلاله و استثماره فإن الفرد سيتطور في العمل و يزيد انتماؤه و حبه لعمله و سيسعى بشكل دائم لتحقيق أهداف المنظمة.

4. فوائد رأس المال النفسي :

يحقق رأس المال النفسي عدد من الفوائد , يمكن تلخيصها بما يأتي. **Luthans et al., 2010**.

1. قدرة تأثير عالية و القدرة على التعامل مع الضغط و الإجهاد .
2. تحقيق نتائج أداء جيدة.
3. زيادة الإبداع و التعاون و شعور العاملين بالاستقرار و الالتزام الوظيفي.
4. شعور الموظف بالسعادة و تطوير إنتاجية الفرد و تنشيط الدافعية.
5. زيادة الفاعلية في العمل.

ج. الشفافية الإدارية:

1. تعاريف :

يستند جوهر الشفافية إلى التدفق الحر للمعلومات، بما يتيح للمعنيين أن يطلعوا مباشرة على العمليات والإجراءات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح، وتوفر لهم معلومات كافية تساعد على فهمها ومراقبتها، ولكي تكون المؤسسات المستجيبة لحاجات الناس ومشاكلهم منصفة. **Elizabeth et al. (2010)**؛ فإن عليها أن تكون شفافة، وأن تعمل وفقاً لسيادة القانون، فإصلاح مؤسسات الدولة وجعلها أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية يعدّ ركناً أساسياً من أركان الحكم الصالح .

- كما تعرف الشفافية بأنها تبادل و تشارك المعلومات والتصرف بطريقة معلنة لإتاحة الفرصة لمن لديهم اهتمام حول شيء ما أن يحصلوا على المعلومات, **Oliver (2004)**
- كذلك تعرف بأنها : الوضوح و العقلانية و الالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل و تكافؤ الفرص للجميع , و سهولة الإجراءات التنفيذية و بساطتها و سهولة فهمها و عدم تعقيدها و كذلك النزاهة في تنفيذها . كما تعني وضوح التشريعات و سهولة فهمها و استقرارها و انسجامها مع بعضها و موضوعيتها و وضوح لغتها و مرونتها و تطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و الإدارية بما يتناسب مع روح العصر . كما عرفت بأنها الوضوح التام في اتخاذ القرارات و رسم الخطط و السياسات و عرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب و خضوع الممارسات الإدارية و السياسية للمحاسبة و المراقبة المستمرة, **Garsten, Montoya (2008)**

• و تعرف الشفافية أيضاً بأنها وضوح التشريعات و سهولة فهمها و استقرارها و انسجامها مع بعضها و موضوعيتها ووضوح لغتها و مرونتها و تطورها وفقاً للتغيرات المحيطة إضافة إلى تبسيط الإجراءات و نشر المعلومات و الإفصاح عنها و سهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. السالمي, البياتي, الكيلاني, 2009

• كما تعرف بأنها وضوح التشريعات و دقة الأعمال المنجزة داخل هذه التنظيمات و اتباع تعليمات و ممارسات واضحة و سهولة الوصول إلى اتخاذ القرارات على أساس درجة كبيرة من الدقة و الوضوح. السبيعي, 2010

• و من خلال ماسبق يتضح بأن الشفافية تفسر على أنها الوضوح التام في اتخاذ القرارات و رسم الخطط و السياسات و عرضها على الجهات المعنية في مراقبة أداء الدولة نيابة عن الشعب و خضوع الممارسات الإدارية و السياسات للمحاسبة و المراقبة المستمرة.

• و بالتالي يعرفها الباحث بأنها الوضوح و توفر المعلومات و البيانات التفصيلية عن خطط العمل و الإجراءات الإدارية و المالية المتخذة لتحقيق الأهداف العامة .

2. عوامل الشفافية الإدارية, (Rob 2007) :توافر وثائق واضحة حول أهداف المؤسسة، وفلسفة عملها، وبرامجها، وإتاحتها للجمهور.

1. توفير معلومات للجمهور حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك نظام الموظفين، وميزانية المؤسسة وتمويلها وعلاقاتها.

2. إتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع على خطط المؤسسة، وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها.

3. معرفة المواطنين بأنشطة المؤسسة وبرامجها، وكيفية الحصول على خدماتها، وكيفية تأدية هذه الخدمة.

3. أهمية الشفافية الإدارية :

تظهر أهمية الشفافية من خلال مساهمتها فيما يلي :

- تحقيق المصلحة العامة , لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات و القوانين و عدم وضوح النصوص لهذه التشريعات و الأنظمة , يعتبر سبباً رئيسياً للاجتهادات الشخصية و بشكل لا يخدم المصلحة العامة.(DeNisi& Murphy(2017
- توفير النجاح و الاستمرارية لأية منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله , خاصة أن وجود هذه الأنظمة يعتبر من الأشياء المهمة , غير أن عدم وضوح أحكام و بنود هذه الأنظمة يؤدي إلى ظهور بعد أشكال الفساد الإداري , و لذلك فإنه من أجل مكافحة الفساد , لا بد من وجود الشفافية الإدارية. Gerhart & Fang 2015
- المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة , ذلك أن عدم المراجعة الدورية للقوانين و الأنظمة بشكل واضح و بشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال , يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة و غير سليمة و لا تستند إلى المرجعية العلمية , الأمر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية و الشاملة , لذلك , لا بد من وجود الشفافية داخل التنظيمات الإدارية Finn & Donovan 2013.
- تسهيل جذب الاستثمارات و تشجيعها , ذلك أن انعدام الشفافية في الأنظمة و القوانين و في الممارسات الإدارية , له آثار سلبية على الاستثمارات من حيث إعاقة و عرقلة المشاريع , فتعقيد الإجراءات و عدم وضوح الأنظمة و التشريعات يترتب عليه تراجع الاستثمارات بدلاً من تشجيعها لأنها أداة رئيسية في تحقيق التنمية الشاملة و التنمية الإدارية , لذلك لا بد من توفر الشفافية لتسهيل جذب الاستثمارات و تشجيعها. Eroglu & Croxton 2010.

4. أهداف الشفافية الإدارية:

نظراً لأهمية الشفافية و دورها في الحد من المشكلات فإن أهم أهدافها تتجلى في الحد من مشكلة الفساد , و نوضح أهم أهدافها كما أوردها الباحثون (Bies, 2013)

(Economist, 2015; Finn & Donovan, 2013; Rainer & Rainer, 2011)

1. التقليل من فرص الفساد على المستوى المحلي .

2. التقليل من مزاجية اتخاذ القرارات العامة و تعزيز المؤسسة
3. تعزيز الثقة بين المتلقي و الجهة المعنية.
4. جعل القرارات أكثر منطقية.
5. رفع مستوى الوعي لدى السكان في مجال حقوقهم و حفزهم على المشاركة و المطالبة باحتياجاتهم.
6. تحسين جودة المقدمة .
7. تحسين مستوى الاستجابة لحاجات و مطالب المواطنين و خاصة الفقراء منهم
8. تساهم في تخصيص النفقات العامة للتنمية بدلاً من تحويلها للصفوة.
9. التقليل من هدر المال العام مع الحفاظ على الممتلكات العامة
10. تحقيق الانضباط المالي و السيطرة على الانفاق.
11. تخفيض تكاليف المشروعات .

5. فوائد تطبيق الشفافية الإدارية:

1. إن استخدام هذا المفهوم في العمليات الإدارية , يترتب عليه توفير الوقت و التكاليف و تجنب الإرباك و الفوضى في تقديم الأعمال . كما يؤدي هذا المفهوم إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل و أوضح و أكثر شفافية , لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية **Fang & Milliken , 2015**.
2. ترسيخ قيم التعاون و تضافر الجهود و وضوح النتائج , حيث يكون أداء الأعمال جماعياً و كذلك تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.
3. تعزيز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة , الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية و مصداقية , فهذا المفهوم يعطي الحرية للتنظيمات الإدارية باستخدام الكفاءات البشرية اللازمة , إضافة إلى تشجيع المبادرات و الإبداعات الفردية , و الرقي بالتنظيم إلى مستوى جيد يساعد على تحقيق الأهداف.

4. يتكلم العاملون بلغة الأرقام فليس هناك ما يسمى بالبيانات السرية التي لا يطلع عليها إلا القادة من مستوى الإدارة العليا , فالجميع يقرأ الأرقام و يدرسها و يحللها و يشارك الإدارة في صناعة القرارات التي تتخذها . **Diblle & Levine 2010**

6. متطلبات الشفافية الإدارية:

1. ضرورة توفير قنوات اتصال واضحة و محددة و تمكن جمهور المراجعين من الإبلاغ عن وجود حالات الانحراف بسهولة و يسر , و دون التعرض للإجراءات الطويلة و المعقدة.
2. التركيز على تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب الأفضل للقوى العاملة و اختيار أفضل العاملين, و تقييم و مراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها الموظف داخل المنظمة بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي . **Norman,et al.2010**
3. تحفيز الموظفين بضرورة الإعلان عن أي تضارب في المصالح التي يمكن أن ينتج عنه شبهة في إظهار الفساد الإداري من خلال العمل على توفير نظام للحوافز يشجع الموظف على التمسك بأخلاقيات الوظيفة و الأمانة و النزاهة و التمسك بقواعد العمل و نظمه بهدف تعزيز الشفافية الإدارية. **Fang & Milliken ,2015**
4. تبني إجراءات محددة لضمان إمكانية النزاهة و المساءلة و توفير الإجراءات التأديبية الفعالة للأفراد العاملين في هذه المنظمات بهدف تشجيع الموظف على الابتعاد عن السلوكية المنحرفة إدارياً **(DeNisi& Murphy(2017)**.
5. مراجعة القوانين و الأنظمة بشكل دوري من أجل معالجة الفقرات الغامضة و توضيحها سواء كان للموظف أو المواطن.
6. تطوير آليات الاشراف من قبل المدرا على ادعاء موظفيهم و متابعتهم و توزيع الأدوار بما يكفل سير العمل بوضوح و سهولة و اشعار الموظفين بالاستقرار الوظيفي
7. وجود نظام اتصال شامل و فعال بين جميع الأطراف المعنية من مسؤولين و مواطنين و أجهزة رقابية .
8. توسيع سياسة الباب المفتوح و التعامل المباشر مع الناس و زيادة الحوار و النقد البناء .

Finn & Donovan 2013

7. مستويات عمل الشفافية الإدارية :

تعمل الشفافية وفق مستويين :

1. مستوى ذاتي / 2. مستوى شمولي Enders & Tofighi 2007:

أولاً: المستوى الذاتي :

يشمل هذا المستوى كل من التشريعات و القوانين من ناحية . و شفافية الإجراءات من ناحية أخرى :

شفافية التشريعات تتطلب توافر الأبعاد التالية :

1. يجب على المنظمة أن تعلن عن القوانين و اللوائح المعمول بها لكافة المواطنين و الأفراد العاملين.
2. يجب تقييم الأداء لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة و بصورة مستمرة.
3. أن يكون الاختيار و التعيين مبني على أسس و معايير واضحة بعيدة عن الوساطة و المحسوبية و المحاباة.

أما فيما يتعلق بشفافية الإجراءات فهي تتطلب توفير التالي :

1. توعية الموظفين حول طبيعة مهام المنظمات و الواجبات التي ينبغي على الموظف و المواطن القيام بها.
2. العمل على إعلان و تعميم كل الحالات الخاصة بالإبداع و التميز للأفراد العاملين و حالات التجاوز و الفشل حتى يكون دافع و رادع لكل الأفراد العاملين
3. العمل بنظام البرامج الإعلامية و المنشورات و الملصقات حتى تكون واضحة للجميع.

ثانياً: المستوى الشمولي :

إن الشفافية على المستوى الشمولي الخارجي تتطلب توافر الأبعاد التالية :

1. اجراء اللقاءات بصورة دورية و منتظمة بين الأجهزة المركزية المعنية بالإدارة و الرقابة و تسودها روح الحوار و المشاركة و تعرض فيها آليات التنسيق و المتابعة من أجل تسهيل عمل هذه و ابتعاد عن المخالفات و محاربة الفساد بأشكاله المختلفة .

2. تأكيد التزام الدولة بالقانون و تطوير و تفعيل دور الأجهزة الرقابية و المحاسبية و تقييم الأداء للقيادات الإدارية.

3. إنشاء و تطوير مركز خاص بالمعلومات و التوثيق لتشريعات الدولة لجميع القطاعات و وضع هذه الوثائق في متناول الجميع.

8. قياس الشفافية الإدارية:

إن قياس الفساد يمثل موضوع شديد الأهمية و على الرغم من الاهتمام به في الآونة الأخيرة إلا أنه لم يخضع لقياس نظامي دقيق يمكن الباحثين من أن يتفهموا طبيعة الظاهرة و العوامل المسببة لها و الوزن النسبي لهذه العوامل , و إن الاهتمام بالقياس و بتعميمه و تحسينه يمكن من التنبؤ باحتمالات حدوث الفساد و تشخيص الأسباب الظاهرة و العوامل المسببة لها و الوزن النسبي لهذه العوامل , و إن الاهتمام بالقياس و بتعميمه و تحسينه يمكن من التنبؤ باحتمالات حدوث الفساد و تشخيص الأسباب الخاصة بظواهر الفساد الموجودة أن أمر القياس أمر صعب و ليس متاحاً بحكم أن الظاهرة و ممارستها تتم في الخفاء و تحاط ممارستها بالسرية .

ورغم الصعوبات المذكورة إلا أنه هناك بعض الأدوات والمؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم الفساد:

1. محاولة الحصول على احصائيات عن حجم الفساد مع التأكيد أنها تقريبية و ليست حقيقية دائماً.

2. وجود احصائيات مقارنة عن كل نوع من أنواع الفساد " الرشوة, المحسوبية , استغلال الوظيفة "

3. التعرف على درجة تغلغل الفساد في المستويات المختلفة و في الأجهزة المختلفة و تحديد التكلفة غير المباشرة للفساد , فالتكلفة المباشرة تتمثل في الأموال و الموارد بينما تتمثل التكلفة غير المباشرة في الآثار التي يمكن أن تطرأ على جودة و تكلفة الخدمات و على العجز في الموازنة العامة في ميزان المدفوعات و على الادخار و الاستثمار و الدين العام.

9. مؤشرات الشفافية:

ذكر **Garsten&Montoya 2008** أن وسائل الشفافية و متطلباتها تمتد و تتسع مع اتساع حجم المسؤولية التي يشغلها الشخص , حيث تتراجع مساحة الخصوصية لصالح المساحة التي يفرض القانون اطلاع المواطنين عليها , عندما يتعلق الأمر بكبار المسؤولين , مثل النواب و الوزراء و رؤساء

المؤسسات المؤسسات الرسمية العامة , و بشكل عام يمكن رصد عدد من المؤشرات الضرورية لضمان شفافية المؤسسة المعنية بالشأن العام :

1. توافر وثائق حول أهداف المؤسسة , و فلسفة عملها , و برامجها , و اتاحتها للجمهور .
2. توفير معلومات للجمهور حول النظام الأساسي و الهيكل التنظيمي للمؤسسة و كذلك نظام الموظفين , ميزانية المؤسسة , و تمويلها و علاقاتها .
3. إتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع على خطط المؤسسة , و اشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط و التعليق عليها
4. معرفة المواطنين بأنشطة المؤسسة و برامجها , و كيفية الحصول على خدماتها , و كيفية تأدية هذه الخدمة.
5. وجود سياسة عامة للنشر و الإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني , و إتاحة الفرصة لهم لحضور الاجتماعات العامة في المؤسسة.

د. النجاح المهني:

1. تعريف النجاح المهني:

- يمكن تعريف النجاح الوظيفي على أنه "النتائج أو الإنجازات النفسية الإيجابية أو المتعلقة بالعمل التي يراكمها المرء نتيجة لخبرات العمل" (Seibert & Kramer ، 2001).
- كما عرف (Heslin ، 2005) النجاح الوظيفي الموضوعي على أنه المؤشرات الخارجية للنجاح الوظيفي التي يتراكم عليها المرء خلال حياته المهنية ، مثل الراتب والعدد أو الترقيات. بسبب الطبيعة الخارجية لمؤشرات هذا النوع من النجاح الوظيفي ، فإن النجاح الوظيفي الموضوعي يمكن ملاحظته بشكل مباشر وقياسه والتحقق منه من قبل الآخرين.
- ومع ذلك ، فقد تم إيلاء القليل من الاهتمام لمزيد من تحليل طبيعة النجاح الوظيفي. وفقاً لـ Heslin ، فإن الباحثين المهنيين قد وضعوا أربعة افتراضات ضمنية حول طبيعة النجاح الوظيفي والتي أثرت بشكل كبير على الأدبيات الخاصة بالنجاح الوظيفي وأضعفتها. الافتراض

الضمني الأول الذي يتبناه الباحثون المهنيون هو أنه على الرغم من أن معظم أبحاث النجاح الوظيفي قد تم إجراؤها ضمن السياقات الإدارية والمهنية ، فإن النتائج الموضوعية المتعلقة بالوظائف ، مثل الحصول على الراتب والترقيات ، هي مؤشرات كافية للنجاح الوظيفي في جميع سياقات العمل. الافتراض الضمني الثاني هو أن الرضا الوظيفي والوظيفي يلتقطان أنفاس الأبعاد التي يتفاعل معها الناس في حياتهم المهنية بطريقة ذاتية. الافتراض التالي والثالث هو أن الناس يستخدمون نفس الاهتمامات المهنية حول النجاح الذي حققوه في الهدف مقارنة بالمجال الشخصي. أخيراً ، الافتراض الأخير والرابع في أدبيات النجاح الوظيفي هو أن الناس يقيمون نجاحهم الوظيفي فقط من خلال معايير مرتبطة بالذات ولا يقارنون نجاحهم الوظيفي مع النجاح الوظيفي للآخرين، كما يجب على الباحثين المهنيين محاولة تجاوز هذه الافتراضات الضمنية الأربعة في دراساتهم المستقبلية ، من أجل الحصول على فهم أعمق لطبيعة النجاح الوظيفي.

- تم اقتراح أربعة أبعاد للمسار الوظيفي من قبل العديد من الأبحاث لتكون ذات أهمية خاصة للتطور الوظيفي والنجاح وخاصة لتكرار الترقية وزيادة الرواتب. يعد تعيين الخط مقابل تعيينات الموظفين أحد الأبعاد المهمة. إن رواتب مهام الخط أعلى بشكل عام من تلك الخاصة بمهام الموظفين على مستويات هرمية مماثلة (Pfeffer ، 1977). أيضاً ، ثبت أن المناصب الخطية تؤدي إلى ترقيات أسرع وزيادة أكبر في الرواتب (Larwood & Gattiker ، 1987). ثانياً، لقد ثبت أيضاً أن التنقل التنظيمي، الذي يُعرّف على أنه مهن فردية مقابل وظائف متعددة أصحاب العمل، يؤثر أيضاً على النجاح الوظيفي (Martin et al. ، 1983). يمكن أن يؤدي المسار الوظيفي لأصحاب العمل المتعددين إلى رواتب أعلى ومعدلات ترقية أسرع نظراً لأن تغيير أصحاب العمل هو تكتيك يستخدم غالباً لتحقيق زيادة في الراتب أو ترقية قد لا يتم تقديمها داخل المنظمة.

2. أبعاد النجاح المهني:

تتمثل أبعاد النجاح المهني تتمثل في النجاح المهني الموضوعي و النجاح المهني الذاتي حسب Cox and Harquil, 1991 على النحو التالي :

أ. النجاح المهني الموضوعي:

عرف **Jaskola et al., 1985** النجاح المهني الموضوعي بأنه الإنجازات الملحوظة نسبياً و التي عادة ما تكون مرئية للآخرين مثل الرواتب و المدفوعات و عرفه **Seibert & Kraimer, 2001** بأنه النتائج أو المخرجات التي تسهم بشكل فعال في مكافأة الفرد من مهنته , كما عرفه **Nicholson, 2000** بأنه الإنجازات المهنية الملحوظة التي تعد البصمة أو السمة المميزة للنجاح المهني, و تم تناول النجاح المهني الموضوعي من خلال ثلاثة أبعاد فردية تتمثل في الآتي **Steinbereithner. (2006)**

1. عدد الترقيات 2. زيادة الراتب 3. المكانة الوظيفية

1. عدد الترقيات: تغيير الرتبة الوظيفية , الزيادة الجوهرية في الراتب السنوي , زيادة المسؤولية تجاه الوظيفة , و زيادة الفرصة للحصول على حوافز و مكافآت , كما تعني انتقال الفرد إلى وظيفة أعلى بشرط توافر المهارات و القدرات لدى الفرد المرشح للترقية حتى يكون جديراً بأعباء المنصب الجديد.

2. زيادة الراتب : و يتمثل في زيادة إجمالي الدخل السنوي الذي يحصل عليه الفرد من الوظيفة و الذي يشمل كل أشكال التعويضات المالية مثل المكافآت و العلاوات و الحوافز و المشاركة في الأرباح.

3. المكانة الوظيفية : يقصد بها المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة و الذي يرتبط بالمفاهيم الاجتماعية مثل القوة و السلطة الممنوحة للفرد من الوظيفة التي يشغلها **Blaikie, 1977** كما يمكن التعبير عنها من خلال ما يطلق عليه المسمى الوظيفي **Borzaga (2006)**.

ب. النجاح المهني الذاتي :

عرف النجاح المهني الذاتي بأنه تقييم الفرد لنجاحه المهني بالرجوع إلى معايير ذاتية مثل العمر , و المرحلة الوظيفية و الطموحات و آراء الآخرين , كما عرفه بأنه إدراك الفرد للوظيفة التي يشغلها و ردود الأفعال الذاتية تجاهها و يرى الباحث أنه عندما يحكم الفرد على نجاحه المهني من خلال طموحاته و أهدافه و التي لا تكون مرئية للآخرين و تكون تلك الأحكام نسبية طبقاً للحالة الداخلية للفرد أو لمشاعره يكون التوجيه الذاتي , و يشير الباحثان **Arthur&Wildrom**

2005 إلى النجاح المهني الذاتي باسم النجاح المهني النفسي و قد تناولت العديد من الدراسات
النجاح المهني الذاتي من خلال بعد فرعي وحيد يتمثل في الرضا الوظيفي في حين تناوله
Abdele & Spurk 2009 من خلال بعدين فرعيين و هما الرضا الوظيفي و الالتزام المهني
حيث اتفق الباحثون على وجود ثلاثة أبعاد فرعية للالتزام المهني تتمثل في : التخطيط المهني،
الهوية المهنية , و المرونة المهنية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية:

العنوان الرئيسي	العنوان الفرعي
أ. الأساس المنطقي للبحث	
ب. منهج البحث	
ت. الاختبارات المستخدمة وطرق القياس	
ث. طريقة و مصادر جمع البيانات	
ج. مجتمع البحث	
ح. عينة البحث	
خ. صدق أداة البحث	
د. المعالجة الإحصائية للبيانات	

أ. الأساس المنطقي للبحث:

- يعتقد بأن الأفراد الذين يوجهون أنفسهم الذاتي لتحقيق أهداف مساره المهني لديهم فيما يتعلق بقابلية خصائصهم للتطوع يمنح هؤلاء الأفراد فرصاً أعلى لتحقيق النجاح المهني على المستوى الذاتي، ويؤدي إلى مزيد من المثابرة على المهام، وإظهار استعداد أكبر لقضاء وقت في ممارسة المهارات مقارنة بالأفراد الذين يعتمدون على عوامل النجاح المهني الموضوعي. الأهم من ذلك، أن هذه التأثيرات المعنية بالتوجيه الذاتي يُقال إنها تمارس تأثيرها الأكبر في مواجهة التحديات والنكسات.
- يبدو من المنطقي ، إذن ، أن نفترض أن تخطيط المسار المهني الذاتي سيكون مؤثراً بشكل واضح بالنجاح المهني الناجم عن تطوير الذات و الناتج عن الظروف الموضوعية في تحقيق النجاح المهني بشكل عام من حيث كيفية تعامل الأفراد مع التحديات والجهود وردود الفعل والفشل وما إلى ذلك. ومع ذلك ، فإن السؤال هو ما إذا كان هذا كافياً أم لا لشرح سبب نجاح بعض الأفراد بينما يعاني البعض الآخر. إن الاعتقاد بإمكانية تغيير القدرات لا يُترجم بالضرورة إلى الاعتقاد بأن المرء لديه القدرة على إجراء تلك التغييرات. بدون الاعتقاد بأن الفرد لديه القدرة على توجيه أنفسهم الذاتي لتخطيط مساره المهني، قد لا يكون الفرد على دراية أو استعداد لتحقيق نجاحه المهني الذاتي الذي يساهم في تحقيق النجاح المهني للأفراد بشكل عام. ومع ذلك ، حتى إذا كان الفرد يمتلك مقومات التوجيه الذاتي ، فقد يفتر إلى الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة لتوجيه ذاته مهنيًا و الذي يهيأ لظروف تحقيق النجاح المهني . على هذا النحو ، يؤكد البحث الحالي أنه ليس مجرد مسألة تخطيط مسار مهني سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة هي وحدها التي تحدد كيفية تحقيق الأفراد لنجاحهم المهني. بدلاً من ذلك ، قد تكون أركان رأس المال النفسي من المرونة والكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل هي ما تساهم في تحقيق النجاح المهني.
- يمكن استنتاج حجة أخرى للتأزر المقترح بين توجيه المسار المهني المدار الذاتي و رأس المال النفسي في مفاهيم النجاح المهني من خلال النظر في بناء النجاح المهني ذاته. كما ذكرنا سابقاً ، لا يكون النجاح المهني ممكنًا إلا عندما يكون كل من الأبعاد الذاتية والأبعاد الموضوعية للبنية موجودة من هذا المنظور ، يمكن فهم التوجيه الذاتي ، مع نزعة المصاحبة للبحث عن التحديات

والتعلم والنمو باستمرار ، على أنها الجانب الذاتي للنجاح المهني . قد يؤدي رأس المال النفسي ، بقدرات موارده النفسية الإيجابية الشبيهة بالحالة ، إلى الموضوعية في النجاح المهني.

● التقييمات (التي تعد جزءاً لا يتجزأ من رأس المال النفسي وربما تدل على موضوعية النجاح المهني بسبب تجربة تقرير المصير) . من المرجح أن يشارك هؤلاء الأفراد بنشاط في المهام لأن لديهم ثقة أكبر في إمكاناتهم للنجاح ، ومثل هذه المشاركة في المهام لديها القدرة على توليد الحيوية وزيادة إمكانيات التعلم ، وفي النهاية ، للازدهار . على العكس من ذلك ، من المرجح أن يفرط الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية المنخفضة في تعميم النتائج السلبية على أنها إخفاقات شخصية ، مما يعيق نجاحهم المهني على البعدين الذاتي و الموضوعي .

● بدون عقلية التوجيه الذاتي للمسار المهني شاملاً ذخيرة موسعة للفكر والميل إلى التعلم وقدرات الكفاءة الذاتية والمرونة والأمل والتفاؤل المتاحة من خلال رأس المال النفسي والموارد المبنية ومقومات النجاح المهني الذاتي ، وبالتالي فإن النجاح المهني قد لا يكون قابلاً للتحقيق أو مستداماً بشكل كامل.

● مفاهيم توجيه المسار المهني المدار الذاتي ، رأس المال النفسي ، والنجاح المهني ليست فقط مهمة من الناحية النظرية. مكان العمل اليوم هو بيئة سريعة الخطى ولا يمكن التنبؤ بها ومن الضروري أن يطابق الموظفون هذه الحقائق بالسرعة والمرونة في النمو والتنمية حتمياً ، وذلك في حال توافر الشروط الموضوعية لبناء مفاهيم الشفافية الإدارية و تعميمها في كافة المستويات الإدارية أفقياً و عامودياً من خلال تهيئة البيئة اللازمة لذلك من خلال توفير عوامل الشفافية الإدارية و إتاحتها من قبل صانعي القرار خصوصاً على المدى الاستراتيجي و البدء بذلك من أعلى المستويات نزولاً باتجاه العاملين في أدنى المستويات حسب تقسيمات الهياكل التنظيمية و العلاقات فيما بينها ، مستخدمين التقنيات و الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية و التي تعتبر الشفافية الإدارية عماداً رئيسياً تبنى عليه مقومات تخطيط المسار المهني سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة أو حتى على مستوى القطاع و البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمات و ذلك من خلال الأنشطة المقصودة التي تعزز الإتيقان الشخصي ، والتعلم غير المباشر ، والدعم الاجتماعي، وتحديد الأهداف ، والتخطيط للطوارئ ، الصفات الإيجابية ، واستراتيجيات المواجهة ، وبالتالي ستمتلك المنظمات مصدرًا محتملاً غير مسبوق للميزة التنافسية

و التي تشجع ثقافة الشفافية الإدارية من أجل بناء أسس متينة للأداء المتميز و تمكين عوامل رأس المال النفسي و ذلك من أجل تحقيق النجاح المهني الذي سينعكس على أداء المنظمة و تحقيقها لأهدافها على المدى القريب, المتوسط , و الاستراتيجي .

2. منهج البحث :

كان التصميم المستخدم لغرض هذا البحث ذو طبيعة كمية ، وغير تجريبية ، و مترابطة ، و مقطعية في طبيعتها (Warner ، 2013).

و كان هذا البحث تجريبي حيث تم قياس المتغيرات الطبيعية والتي يُعتقد أنها مرتبطة بشكل مفيد (Warner ، 2013).

وكان التصميم مقطعيًا حيث فحص البحث المتغيرات ذات الأهمية في نقطة زمنية واحدة (Cozby ، 2009). كان البحث أيضاً ارتباطاً ، وهو مصمم لاختبار فرضيات البحث في الحالات التي يكون فيها من غير الممكن أو المرغوب فيه التلاعب تجريبياً بالمتغير المستقل ذي الاهتمام. باستخدام استراتيجية البحث هذه، يتم جمع قياسات متغيرين أو أكثر للحصول على مجموعة من الدرجات لكل فرد في البحث. ثم يتم فحص هذه القياسات لتحديد ما إذا كانت الأنماط موجودة بين المتغيرات و لقياس قوة هذه العلاقات. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث, حيث من خلال المنهج المذكور يحاول الباحث وصف و تحليل تأثير عوامل المسار المهني الذاتي توجيه المسار المهني المدار الذاتي على النجاح المهني في إدارات وزارة التنمية الإدارية بتأثير رأس المال النفسي كمتغير وسيط و الشفافية الإدارية كمتغير معدل, حيث يرى الباحث أن هذا المنهج هو الأنسب لموضوع البحث, حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يستخدم في دراسة الظواهر و الأحداث من حيث خصائصها, أشكالها, و علاقاتها, و العوامل المؤثرة في ذلك, و ذلك من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى و المضمون و الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد في فهم الواقع و تطويره (عليان و غنيم, 2013)

سيناقش هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الرابع لهذا البحث المتعلق بتحديد نوع و درجة التأثير غير المباشر بين عوامل المسار المهني الذاتي و النجاح المهني في إدارات وزارة التنمية الإدارية من خلال رأس المال النفسي كمتغير وسيط و الشفافية الادارية كمتغير معدل و لتحقيق ذلك سيتم تطبيق اسلوب Mediator Regression Analysis من خلال برنامج SPSS للتحقق

من نوع و درجة هذا التأثير كما تم اتباع مقترح **Baron and Kenny** و المتضمن ضرورة تحقيق ثلاثة شروط لنستطيع القول بأنه يوجد تأثير غير مباشر بين المتغير المستقل و المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط . و تتمثل هذه الشروط في:

- 1- وجود تأثير مباشر في المتغير التابع.
- 2- وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل في المتغير الوسيط.
- 3- عند ادخال المتغير الوسيط إلى نموذج البحث، يجب أن يقل أو يختفي تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، و عندما ينخفض معامل الانحدار المعياري $Beta$ و لكنها معنوية بعد ادخال المتغير الوسيط إلى نموذج الانحدار الهرمي، يعني هذا أن دور المتغير الوسيط جزئي في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، أما إذا كانت قيمة معامل الانحدار غير معنوية عند ادخال المتغير الوسيط إلى نموذج الانحدار الهرمي، يعني هذا أن دور المتغير الوسيط كلي في العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

3. الاختبارات المستخدمة وطرق القياس:

تناول الباحث في هذا الفصل كل ما يتعلق بطريقة اجراء البحث الميداني بدءاً من نوع البحث ومنهجه المستخدم، وعينة البحث وكيفية اختيارها، بجانب شرح أدوات البحث من حيث بنائها، ومدى كفاءتها السيكومترية، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج البحث.

4. نوع البحث:

البحث الحالي بحث وصفي تحليلي، و البحث الوصفي التحليلي هو الذي يسعى لتكوين فكرة عن تفاصيل الظاهرة موضوع البحث ، و في هذه الحالة يبحث الباحث عن دقائق و تفاصيل الصورة للحالة التي يدرسها ، أو عن العلاقات التي تهتم بوصف طبيعتها و اتجاهاتها، كما يمكن القول أن البحث الوصفي هو البحث الذي يستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة أو مواقف يغلب على أي منها صفة التحديد، و نتيجة دراسات و بحوث كشفية سابقة، للحصول على معلومات كافية دقيقة عن الموضوع محل البحث و تحليل هذه المعلومات و تفسيرها ، و استخلاص دلالتها و تعميم النتائج التي يتوصل إليها على الموضوعات المشابهة تماماً لموضوع البحث.

ولعل أهم ما يميز الأبحاث الوصفية التحليلية هو أنها لا تقتصر على استخدام أداة دون أخرى من أدوات جمع البيانات بل أنها تستطيع أن تستخدم أية أداة بحثية أو ربما تستخدم بعض الدراسات كل تلك الأدوات، ومن أهمها: المقابلة، الاستبانة والملاحظة، وتحليل السجلات.

5. طريقة ومصادر جمع البيانات:

1. المصادر الثانوية:

اشتملت هذه المصادر على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، حيث قام الباحث بالاطلاع على العديد من البحوث والمقالات العلمية ورسائل الماجستير والكتب والمجلات العالمية والعربية، كما قامت بالاطلاع على المؤتمرات ذات الصلة بموضوع البحث، وقام الباحث بتصفح العديد من المواقع الالكترونية، وموقع وزارة التنمية الإدارية وغيرها من المواقع الالكترونية الهامة.

2. المصادر الأولية:

الاستبانة: تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية للدراسة، حيث صممت خصيصاً لتلائم الدراسات الأساسية للبحث من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة إضافة إلى تعديلات قام بها الباحث لتلائم هدف البحث، وقام الباحث بتوزيعها على العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية السورية.

6. مجتمع البحث:

تأسيساً لما سبق ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تم بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث كما هو موضح في الشكل التالي:

مجتمع البحث يشمل الموظفين الإداريين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، إضافة إلى القيود الخاصة بالوقت والتكلفة المرتبطة بهذا النوع من البحوث فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة. ويعتمد هذا البحث على عينة عشوائية بسيطة، وهي عينة العاملين الإداريين في وزارة التنمية الإدارية في دمشق، وتم تحديد حجم العينة من إجمالي العاملين، باستخدام الصيغة الرياضية التالية:

$$n = \frac{N \times P(1-P)}{[(N-1) \times (D2 \div Z2)] + P(1-P)}$$

n = حجم العينة، N = حجم المجتمع، P = نسبة توافر الخصائص موضع البحث 50%، D = نسبة الخطأ المسموح به 5%، Z = الدرجة المعيارية لمقابلة لمستوى الثقة 95% و تساوي 1.96.

ولسحب عينة البحث، سيتم استخدام إجراءات العينة العشوائية البسيطة بالاعتماد على كشف الأجرور والمرتببات وأخذ الرقم الفردي لتمثيل العاملين في وزارة التنمية الإدارية محل البحث وسيتم توزيع العدد الإجمالي لعينة العاملين وفقاً لقاعدة التخصيص المتناسب مع عدد العاملين في وزارة التنمية الإدارية.

حيث يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية السورية في العام الدراسي 2020-2021 وعددهم حوالي 500 مفردة، حيث تم الحصول على هذه الأعداد من إدارة الموارد البشرية في وزارة التنمية الإدارية السورية.

7. عينة البحث:

تكونت العينة من 175 فرداً من الإداريين في إدارات وزارة التنمية الإدارية السورية، نوع العينة هي عينة عشوائية طبقية، (وفق الجدول رقم 1) حيث تم تقسيم المجتمع الى طبقات وفقاً للدرجة الوظيفية

الجدول (2)

الموقع الوظيفي	حجم الطبقة	$(N \setminus \Sigma N) * \Sigma n$ عينة البحث (عدد الاستبيانات الموزعة)	عدد الاستبيانات المستردة
إدارة عليا	50	18	16
إدارة متوسطة	75	25	22
إدارة مباشرة	100	35	30
موظفين	125	44	39
مستخدمين و تقنيين	150	53	47
المجموع (ΣN)	500	175	154

Ni: حجم الطبقة

$\sum Ni$: مجموع حجم الطبقات

$\sum ni$: مجموع حجم العينات المأخوذة من الطبقات

وبعد إتمام عملية جمع البيانات تم اجراء التحليل الإحصائي لها وبيين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية وفق الجدول رقم 2

الجدول (3)

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	92	59.7
	أنثى	62	40.3
العمر	1. أقل من 25 عام	3	1.9
	2. 25-30 عاماً	11	7.1
	3. 31-40 عاماً	50	32.5
	4. 41-50 عاماً	69	44.8
	5. 50 فما فوق	21	13.6
المؤهل العلمي	1.دراسات عليا	16	10.4
	2.بكالوريوس	22	14.3
	3.معهد تقاني	30	19.5
	4. ثانوية عامة	39	25.3
	5. تعليم أساسي	47	30.5
المركز الوظيفي	1. إدارة عليا	16	10.4
	2. إدارة متوسطة	22	14.3
	3.إدارة مباشرة	30	19.5
	4. موظف	39	25.3
	5. عامل تقني أو مستخدم	47	30.5

يتضح من الجدول السابق وجود توازن منحاز بشكل طفيف للعنصر الذكري مع ملاحظة ضعف العنصر الشبابي مقارنة بالأفراد الذين تتجاوز أعمارهم الأربعين عاماً و تعزى هذه الزيادة لزيادة عدد العاملين في المستويات الدنيا و ذلك حسب الهيكل التنظيمي الهرمي الذي تم بناء التنظيم الإداري

للوزارة بشكل عام عليه حيث تتجاوز نسبة العاملين التقنيين و المستخدمين نسبة الثلاثين بالمائة بينما لا تتجاوز نسبة العاملين في المستويات العليا الـ 10 بالمائة من إجمالي عينة البحث و ذلك ماتم ملاحظته أيضاً بالنسبة للشهادات العلمية حيث كان الحاصلون على شهادة التعليم الأساسي في طليعة الشهادات العلمية , نظراً للأسباب المذكورة آنفاً.

8. صدق أداة البحث وصلاحيتها:

للتأكد و التحقق من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من ملاءمة عباراتها و شموليتها لمتغيرات البحث, حيث أبدى المحكمين ملاحظاتهم و آرائهم فيها , ثم قام الباحث بتعديل عبارات أداة البحث بناءً على ملاحظات جميع المحكمين بدون استثناء.

الثبات الخارجي الأداة بأنه درجة الاتساق والاستقرار في النتائج التي تعطيها إذا ما طبقت على عينة من الممتحنين في ظروف تطبيقية متشابهة **Poon,2006**.

وفي هذا البحث تم التحقق من ثبات الداخلي الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وذلك لحساب معامل الاتساق الداخلي للعبارات الاستبيان لكل محور من محاور الأداة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد جاءت النتائج حسب الجدول رقم 4 الموضح أدناه:

تفصيل ألفا كرونباخ بالنسبة لعوامل المتغيرات.

الجدول (4)

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
إدارة المسار المهني الذاتي	28	0.755
رأس المال النفسي	25	0.818
الشفافية الإدارية	32	0.736
النجاح المهني	20	0.761

ويتضح من الجداول السابقة أن متوسط قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 774.25 وتعد هذه القيم جيدة لمدى ثبات أداة البحث حيث يرى كثير من المختصين أن الحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو 0.750. الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة البحث عند تطبيقها.

وقد جرى التحقق من الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل المحاور والدرجة الكلية للاستبيان الذي تنتمي إليه حيث كلما اقترب المستوى من قيمة 1 كلما كان الاتساق الداخلي أقوى والعكس صحيح باقتراب هذا المستوى من ال 0 باستخدام والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل المحاور الرئيسية للاستبيان:

الجدول (5)

النجاح المهني	الشفافية الإدارية	رأس المال النفسي	تخطيط المسار المهني الذاتي		
**0.771	**0.812	**0.535	1	معامل بيرسون	تخطيط المسار المهني الذاتي
0.000	0.000	0.000		مستوى الدلالة	
30	30	30	30	العينة	
**0.761	**0.705	1	**0.535	معامل بيرسون	رأس المال النفسي
0.000	0.000		0.000	مستوى الدلالة	
30	30	30	30	العينة	
**0.651	1	**0.705	**0.812	معامل بيرسون	الشفافية الإدارية
0.000		0.000	0.000	مستوى الدلالة	
30	30	30	30	العينة	
1	**0.651	**0.761	**0.771	معامل بيرسون	النجاح المهني
	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
30	30	30	30	العينة	

ونستخلص من نتائج اختبار الصدق أن أداة القياس (الاستبيان) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث ويمكن تطبيقها بثقة. ولكن كان مستوى ارتباط محوري رأس المال النفسي مع التوجيه المهني الذاتي متوسطاً حيث كانت النسبة 0.535 عند مستوى دلالة 0.05، بينما كانت مستويات ارتباط كل من محوري الشفافية الإدارية والنجاح المهني عالية بارتباطها بالتوجيه المهني الذاتي بنسب عالية عند مستوى دلالة 0.05.

9. المعالجة الإحصائية للبيانات:

قام الباحث بجمع بيانات البحث ومراجعتها، وتم إدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج SPSS بحيث تم اعطاؤها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وفق مقياس ليكرت الخماسي والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم 5 إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم 1 إلى موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبيان، ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات ألفا كرونباخ واختبار (T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي والثنائي.

الفصل الرابع: مناقشة نتائج أسئلة البحث

العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي
	1. مقدمة
أ. ما هو واقع تخطيط المسار المهني الذاتي في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟	2. نتائج أسئلة البحث
ب. ما هو واقع رأس المال النفسي في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟	
ت. ما هو واقع الشفافية الإدارية في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟	
ث. ما هو واقع عوامل النجاح المهني في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟	
ج. هل تؤثر عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي على رأس المال النفسي للعاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟	
ح. هل تؤثر عوامل رأس المال النفسي في النجاح المهني للعاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟	
خ. هل تؤثر عوامل توجيه المسار المهني الذاتي بأسلوب Protean على النجاح المهني للعاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟	
د. هل يتوسط رأس المال النفسي في العلاقة ما بين تخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني لدى العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟	
ذ. يؤثر تخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني بتأثير الشفافية الإدارية كمتغير معدل	

1. مقدمة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث، التي توصل إليها الباحث عن موضوع البحث وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة البحث، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة افراد عينة البحث تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الجدول (6)

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2,33 فأقل
متوسطة	3,67-2,34
مرتفعة	3,68 فأعلى

2. الاجابة عن أسئلة البحث

أ. ما هو واقع تخطيط المسار المهني الذاتي في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد عينة البحث على محاور الاستبيان التي تعبر عن واقع تخطيط المسار المهني الذاتي في إدارات وزارة التنمية الإدارية السورية ويوضح الجدول 7 ذلك:

الجدول (7)

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
- التوجيه الذاتي	3.46	0.52	متوسطة
- الميول المدفوعة بالقيم	3.84	0.42	مرتفعة
- العقلية غير المحدودة	1.578	0.58	منخفضة
تفضيل التنقل المؤسسي	1.687	0.50	منخفضة
- المجموع	2.70	0.48	متوسطة

تظهر النتائج السابقة عامل الميول المدفوعة بالقيم كأهم العوامل التي يتخذها العاملون في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية التي تؤثر في الإدارة الذاتية لمساراتهم المهنية وبالتالي فإن القيم المؤسسية

المكتسبة أو الفطرية على حد سواء هي العامل المؤثر الأساسي في توجيه المسارات المهنية الذاتية لدى أفراد العينة.

حيث تم ملاحظة نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الميول المدفوعة بالقيم كأحد عوامل توجيه المسار المهني الذاتي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور الميول المدفوعة بالقيم بلغ (3.84) بانحراف معياري (0.52) بينما كان عامل العقلية غير المحدودة أقل العوامل أهمية بمتوسط حسابي (1.578) وانحراف معياري (0.58) وبالتالي سيتم استبعاده بالإضافة إلى عامل تفضيل التنقل المؤسسي من أية عمليات سيتم اجراءها على البيانات عند ادخال البيانات في عمليات اختبارات الفرضيات.

الجدول (8)

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
		التوجيه الذاتي	
1.032	3.55	أمتك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي	1
0.640	3.52	يمنحني تطوير المسار الفرص لأجل المبادرة و الابتكار	2
1.161	3.38	لدي استعداد للتطوير و التوجيه الذاتي لمساري الوظيفي	3
0.881	4.61	أقوم بتحديد أهدافي المهنية قصيرة و متوسطة الأجل حتى أستطيع اكتساب معارف و معلومات أكثر	4
1.058	3.41	أفضل وجود مرشد لي في مساري الوظيفي	5
1.058	2.37	تعد أهداف المسارات الوظيفية وسيلة محفزة لتحقيق طموحاتي الوظيفية	6
1.161	3.38	من واجبات الرئيس المباشر للعامل مساعدة العاملين في رسم مساراتهم الوظيفية	7
		الميول المدفوعة بالقيم	
1.058	3.41	من السهل بالنسبة إلي التمسك بغاياتي و بلوغ أهدافي	8
0.821	3.95	أعتقد بأن تطوير المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية و الشخصية	9
1.058	3.75	يسود بيني و بين زملائي شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي	10
0.733	3.80	أرى أن تطوير المسار الناجح لا يرتبط بالتدريب و الترقية فقط و إنما بالرضا أيضاً	11
1.107	3.15	حقق تطوير مساري الوظيفي اتصالات أفضل بيني و بين الرؤساء المباشرين	12
0.844	3.23	سيؤدي تطوير مساري الوظيفي إلى اتصالات أفضل بين زملائي في العمل	13
0.733	3.07	سيؤدي تطوير مساري الوظيفي إلى فهم و إدراك أكبر لطبيعة عملي	14

		العقلية غير المحدودة	
0.691	1.31	لدي القدرة على تنظيم مختلف الإمكانيات المتاحة للوصول إلى حل المشكلات العارضة	15
1.107	1.15	أنا واثق أنه يمكنني التعامل مع مختلف المشكلات بشكل فعال	16
0.681	1.86	يمكنني البقاء هادئاً عند مواجهتي لصعوبات أثناء ممارسة مهامي	17
0.844	1.23	سأكون قادراً على اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبلي الوظيفي نتيجة عملية تطوير المسار	18
0.717	1.05	عملية تطوير المسار الوظيفي بالنسبة إلي هي من أولوياتي بشكل عام	19
0.717	1.05	إتاحة الفرص للمبدعين هي من الأمور التي تحفزني	20
0.844	2.23	تزداد القيمة المضافة المتولدة عن الأفكار المبدعة بازدياد ممارساتي الوظيفية المتعلقة بذلك	21
		تفضيل التنقل المؤسسي	
0.815	1.85	يمكنني الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوافرة في سوق العمل	22
0.717	1.05	أشكل مدخلات هامة للخطط التطويرية و التعيينات المستقبلية ضمن المنظمة	23
1.095	1.32	يرتبط مساري باستمرار التعلم و التغيير المتحقق أكثر من ارتباطه بالعمر الزمني و الأقدمية الوظيفية	24
1.429	1.61	أسعى للاستفادة من الأشكال الجديدة لتحركات العاملين ضمن عملية تطوير المسار الوظيفي في المنظمة	25
1.174	1.29	أعتقد أن المسارات الوظيفية هي الأساس في رسم استراتيجية النقل الوظيفي	26
0.844	1.23	يجب أن تتم مشاركة العامل قبل نقله إلى وظيفة أخرى في ضوء ما حققه في مساره الوظيفي	27
1.429	1.61	يجب على الإدارة مراعاة رغبات و اهتمامات العاملين في تدويرهم بين الوظائف	28

للخوض في تفاصيل إجابات عينة البحث و متوسطاتها الحسابية فقد طغا إدراك المبحوثين لكل من عبارة التوجيه الذاتي و الميول المدفوعة بالقيم على حساب العاملين الآخرين و بالنسبة للتوجيه الذاتي فقد كانت عبارة " أقوم بتحديد أهدافي المهنية قصيرة و متوسطة الأجل حتى أستطيع اكتساب معارف و معلومات أكثر " هي أكثر الإجابات المدركة من قبل أفراد عينة البحث مما يدل على وجود مفاهيم التفكير اللاحق الأجل في أذهانهم من حيث توجيه أداءهم الوظيفي بما يتناسب مع أهدافهم على المستوى القصير و المتوسط و ذلك ما يساهم في توجيههم لمسارهم المهني الذاتي كما و يلاحظ أن أكثر القيم المساهمة في تحديد أهداف المسارات المهنية الذاتي بالنسبة للعاملين هي الأمور العائلية بحيث أن المهنة هي مصدر الدخل الأساسي و الذي يشكل مؤثراً هاماً على المستوى المعيشي للأفراد العاملين و عائلاتهم و ذلك حسب إجاباتهم على عبارة "أعتقد بأن تطوير المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية و الشخصية" بمتوسط بلغ 4,95 بينما كان إدراك العاملين ضعيفاً بالنسبة لقرارات كل من العقلية غير المحدودة و تفضيل التنقل المؤسسي حيث أكدت إجابات المبحوثين على عبارة "إتاحة الفرص للمبدعين هي من الأمور التي تحفزني" بنسبة 1,06 بالمائة على

غياب الروح الإبداعية و تحفيزها الذاتي لديهم كمساهم في عملية تطويرهم لمساراتهم المهنية بشكل ذاتي و كذلك الأمر بالنسبة لإجاباتهم حول عبارة " أشكال مدخلات هامة للخطط التطويرية و التعيينات المستقبلية ضمن المنظمة " التي بلغ متوسطها الحسابي 1,05 بحيث لم تكن عملية التنقل المؤسسي عاملاً هاماً حسب وجهات نظر الأفراد العاملين في مجتمع البحث بالنسبة لدورها كأحد عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي و هذا ما ستؤكدده عملية تحليل البيانات التي استغنت عن دور كل من محوري العقلية غير المحدودة و تفضيل التنقل المؤسسي بحيث كانت متوسطات الإجابات عليهما ضعيفة و معدومة التأثير و كذلك الأمر بالنسبة للميول المدفوعة بالقيم في مرحلة لاحقة.

ب. ماهو واقع رأس المال النفسي في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟

الجدول (9)

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الكفاءة الذاتية	4.75	0.51	مرتفعة
الأمل	4.50	0.42	مرتفعة
التفاؤل	4.61	0.58	مرتفعة
المرونة	4.29	0.50	مرتفعة
المجموع	4.54	0.50	مرتفعة

حيث تظهر النتائج السابقة تفوق عامل الكفاءة الذاتية كأهم قواعد بناء رأس المال النفسي في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية ويعزى ذلك للثقافة التنظيمية السائدة التي تعتمد على القدرات والمهارات التي يقوم العاملون بتطويرها الذاتي في معظم مؤسسات القطاع الإداري في سورية وشبه الاستغناء عن اية عوامل محيطة مساعدة بسبب القيود التي تفرضها المظاهر التنظيمية التقليدية التي تعتمد بشكل أساسي على خوارزميات وسيناريوهات يغلب عليها الطابع العرفي.

و يلاحظ من خلال نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعوامل رأس المال النفسي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور رأس المال النفسي بلغ (4.54) بانحراف معياري (0.50) و هذا يدل على أن رأس المال النفسي جاء بدرجة مرتفعة, حيث كان عامل الكفاءة الذاتية أكثر العوامل أهمية

بمتوسط حسابي (4.75) و انحراف معياري (0.51), بينما كان عامل التفاوض أقل العوامل أهمية بمتوسط حسابي (4.29) و انحراف معياري (0.50)

الجدول (10)

العبارة	المتوسط الانحراف	الحسابي المعياري
الكفاءة الذاتية:		
1	أشعر بالثقة في التعامل مع المشاكل	4.78 1.047
2	أتمكن من عرض مقترحاتي في الاجتماعات دون تخوف	4.62 1.174
3	أجد نفسي في هذا الوقت في ذروة النجاح في العمل	4.77 0.725
4	أشعر بثقة في المساعدة في وضع الأهداف التي تتعلق بمجال عملي	4.82 0.867
5	أشعر بثقة عند تقديم المعلومات للزملاء في العمل	4.79 1.076
6	أتعامل مع مختلف سلوكيات الناس دون تمييز	4.72 1.357
الأمل:		
7	أتوقع الأفضل في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة	4.49 1.116
8	أتعامل مع مشكلات العمل بمثابرة مستمرة لاستكشاف مسبباتها	4.49 1.333
9	أبذل جهدي لإقناع الآخرين بأهمية الأفكار الجديدة	4.51 1.142
10	أبذل جهدي في التجارب الجديدة حتى لو كانت نتائجها تتضمن مجازفة	4.53 1.236
11	هنالك بدائل لعلاج أي مشكلة	4.48 0.809
12	في الوقت الحالي أحقق أهداف عملي التي أضعتها لنفسي	4.49 1.283
13	يكون لدي أمل بأنني سأحقق طموحاتي في العمل بشكل دائم	4.51 1.251
المرونة:		
14	أمتلك القدرة على تحمل المواقف الصعبة	4.60 1.006
15	أستطيع التعامل مع مختلف سلوكيات زملائي في العمل	4.63 1.056
16	أعمل بجهد للتقليل من المشاعر السلبية	4.56 1.032
17	عندما أواجه عائقا في عملي يكون لدي القدرة على تجاوزه	4.55 1.269
18	أتعامل بلا تردد و بسهولة مع جوانب الضغط و الإجهاد في عملي	4.61 1.170
19	أشعر بأنه يمكنني التعامل في الوقت نفسه مع عدة أشياء تتعلق بوظيفتي	4.62 1.265
التفاوض:		
20	أجد عدة طرق للوصول إلى تحقيق الأهداف الحالية في العمل	4.28 1.266
21	أتمكن من التعامل مع حالات اللاتأكد في العمل	4.29 1.500

1.221	4.31	22	أشعر أن العمل الصعب هو أساس النجاح
1.293	4.27	23	عندما أتوقع حدوث شيء سيء في عملي, يكون لدي تفاؤل بأنه لن يحدث
1.076	4.27	24	من الصواب أن أرى نفسي ناجحاً إلى حد ما في عملي
1.266	4.32	25	أنظر إلى الجوانب المضيئة من الأمور المتعلقة بعملي

بلغ إدراك عوامل رأس المال النفسي أعلى مستوى ما بين كافة محاور البحث و كما ذكرنا سابقاً بشكل موجز فقد كانت عوامل الكفاءة الذاتية صاحبة المتوسط الأعلى ما بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبيان دراسة الحالة هذه و كانت ذروة الإجابات على عبارة " أشعر بثقة في المساعدة في وضع الأهداف التي تتعلق بمجال عملي" بمتوسط بلغ 4.82 و ذلك يشير إلى تقبل العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية لثقافة المساعدة عطاءً و أخذاً على حد سواء و هذا ما يؤكد على إيجابية رصيد رأس المال النفسي حسب عامل الكفاءة الذاتية في محل البحث.

وفي المقابل كان إدراك عينة البحث لعامل المرونة هو الأقل ما بين عوامل رأس المال النفسي الأربعة وأكدت عبارة " عندما أواجه عائقاً في عملي يكون لدي القدرة على تجاوزه" على ذلك وبمتوسط حسابي و قدره 4.55 و ذلك ما يشير إلى ضعف القدرات و المهارات الموجودة لدى العاملين و طريقة تعاملهم مع العوائق التي تواجههم بشكل مستمر في العمل و التي تركز على استخدام خوارزميات تقليدية و محددة مسبقاً في التعامل مع كافة أنواع العوائق و المشاكل.

ت. ماهو واقع الشفافية الإدارية في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟

الجدول (11)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.52	3.68	- شفافية الإجراءات و المعلومات
مرتفعة	0.42	3.70	- شفافية الأداء و اتخاذ القرارات
مرتفعة	0.48	3.69	- المجموع

تتفق النتائج السابقة مع القاعدة الأساسية في بناء المفاهيم والمنظومات الإدارية والتي تعتمد بشكل أساسي على تدفق المعلومات والبيانات ومعالجتها بناء على قواعد واضحة من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة في كافة الإجراءات والعمليات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الإداري وبناء قاعدة متينة على أسس واضحة وشفافة من أجل الوصول إلى هذه الأهداف.

حيث يلاحظ من خلال نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات عوامل الشفافية الإدارية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لعوامل الشفافية الإدارية بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.48) وهذا يدل على أن عوامل الشفافية الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث كانت عوامل (شفافية الأداء واتخاذ القرارات) أكثر أهمية بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.52)، بينما كانت عوامل شفافية الإجراءات والمعلومات أقل أهمية وإدراكاً من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.42)

الجدول (12)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
شفافية الإجراءات و المعلومات		
1	3.67	1.079
تتسم إجراءات العمل في الوزارة بالوضوح التام		
2	3.66	0.887
الأنظمة و القوانين المعمول بها في الوزارة معلنة لجميع المواطنين		
3	3.69	0.730
تتسم المعلومات المتوافرة لدى العاملين فيما يتعلق بأداء مهامهم الوظيفية بالدقة		
4	3.67	1.161
تتميز المعلومات المتوافرة لدى العاملين فيما يتعلق بأداء مهامهم الوظيفية بالمصداقية		
5	3.65	0.788
تحدث الإدارة العليا بالوزارة المعلومات و تعميمها على المرؤوسين على نحو مستمر		
6	3.71	0.912
يستطيع الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية في الوقت المناسب		
7	3.71	1.201
لا يوجد أي نوع من المبالغة في عرض الحقائق على المواطنين		
8	3.74	1.198
تحدث الوزارة المعلومات و تنشرها للمواطنين على نحو مستمر		
9	3.66	0.678
تتوافر لدى العاملين في الوزارة المعلومات اللازمة لأداء مهامهم المطلوبة منهم		
10	3.79	0.374
تتوافر لدى المواطنين المعلومات اللازمة حول طبيعة أداء العاملين في وزارة العمل لمهامهم		
11	3.55	1.116
تسهل الشفافية في وصول أصحاب المصالح إلى المعلومات المتعلقة بحالات الفساد الإداري		
12	3.68	0.756
المساءلة البناءة هي من أهم ظواهر وجود الشفافية في بيئة العمل		
13	3.67	1.013
توافر المعلومات بشكل ملائم من أهم عوامل اصلاح الخلل في أداء العاملين		
14	3.70	0.907
تتواجد الأنظمة و التشريعات الملزمة بتطبيق الشفافية		
15	3.66	1.056
يتم تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بالسياسات و الأنظمة و التشريعات و إجراءات العمل		
16	3.67	0.705
يوجد دور توعوي لوسائل الإعلام في أهمية تطبيق الشفافية في المؤسسات الحكومية		
شفافية الأداء و اتخاذ القرارات		
17	3.66	0.907
يتم تزويد المواطن بنتائج أداء العاملين في الوزارة بموضوعية تامة		
18	3.71	0.863
تتم عملية تقييم أداء العاملين في الوزارة بناءً على أسس واضحة		
19	3.78	1.032
أسس تقييم الأداء تتضمن إمكانية المساءلة الإدارية للمرؤوسين بالوزارة		

0.907	3.71	ترتبط أسس تقييم الأداء في الوزارة بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل	20
1.056	3.69	تتم عملية تقييم الأداء في الوزارة بنزاهة عالية	21
0.907	3.72	يمتلك العاملون في الوزارة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	22
0.907	3.65	تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المهمة	23
1.165	3.69	يتم اتخاذ القرارات المهمة في الوزارة في الوقت المناسب من غير تأخير	24
0.918	3.71	تهتم الإدارة العليا بآراء الموظفين و اقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشكلات العمل	25
1.165	3.68	تتم علمية اتخاذ القرارات في الوزارة على أسس علمية و موضوعية	26
1.312	3.70	تؤمن القيادات بدور الشفافية في الحد من الفساد الإداري	27
1.165	3.71	تقوم القيادات الوسطى و الدنيا بتطبيق القرارات المتعلقة بمبدأ الشفافية	28
0.918	3.68	تتعاون الكوادر العاملة في الوزارة حول تطبيق الشفافية في مختلف المجالات	29
1.165	3.75	وجود مقاومة لتطبيق الشفافية لاعتقاد البعض أنها تهدد مصالحهم الخاصة	30
1.165	3.70	شيوخ ثقافة احتكار المعلومات بين العاملين تقلل من فرص نجاح تطبيق الشفافية في الوزارة	31
1.516	3.66	قلة البرامج التدريبية لتعزيز ثقافة الشفافية في مختلف مجالات العمل بالوزارة	32

كانت متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على محوري الشفافية الإدارية متقاربة بشكل ملفت بحيث لم يتجاوز الفرق ما بين متوسطات المحورين أكثر من 3% و لكن و بشكل تفصيلي يمكن القول بأن مفاهيم الشفافية الإدارية تتبلور لدى العاملين في عبارة " تتوافر لدى المواطنين المعلومات اللازمة حول طبيعة أداء العاملين في وزارة العمل لمهامهم" بمتوسط حسابي بلغ 4.79 و ذلك يشير إلى أن زيادة وعي الأفراد في البيئة الخارجية لمنظمة بهيئة وزارة كمحل البحث هو العامل الأساسي الذي يعتبره العاملون فيها أساساً تتبلور فيه الشفافية الإدارية المتعلقة بالإجراءات و المعلومات و ذلك ما يتفق مع الأهداف و المهام و المسؤوليات التي تقوم الوزارة على أساسها و كذلك مع رؤية الحكومة المستقبلية لتطوير القطاع الإداري العام في سورية من أجل تقديم أفضل الخدمات و أنسبها للمواطنين المستفيدين من أهداف الوزارة و مهامها و رؤيتها.

بالمقابل - و على ذات المحور - حددت عبارة " تسهم الشفافية في وصول أصحاب المصالح إلى المعلومات المتعلقة بحالات الفساد الإداري" و التي أجاب عليها أفراد عينة البحث بمتوسط حسابي بلغ "3.55" المفاهيم و الأفكار المتداولة لدى العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية و المتعلقة بعملية مكافحة الفساد الإداري كأحد أهداف الشفافية الإدارية بشقها المتعلق بالإجراءات و القرارات حيث لم تكن

الشفافية الإدارية حسب اعتقادهم أمراً فعالاً من حيث إسهامها في إعطاء صورة واضحة و معلومات تتسم بسهولة الوصول إليها من أجل الإسهام في عملية مكافحة الفساد و ذلك يعطي انطباعاً بأن عملية مكافحة الفساد الإداري لا تتطلب تداول المعلومات و سهولة الوصول إليها و أنه يجب أخذ عوامل أخرى في عين الاعتبار .

ث. ما هو واقع عوامل النجاح المهني في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟

الجدول (13)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
منخفضة	0.92	3.93	النجاح المهني الذاتي
متوسطة	0.189	3.46	النجاح المهني الموضوعي
متوسطة	0.55	3.69	- المجموع

تتفق النتائج الأنفة الذكر مع نتائج محور عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي من حيث الاعتماد على العوامل الفردية الذاتية بشكل أساسي و سائد على أية عوامل تعتمد على وسائل المساعدة و الارشاد و الدعم للأفراد العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية , بينما تفقر الآليات التنظيمية لتوفير عوامل غير ذاتية للموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بتوفير المسببات اللازمة لمساعدة العاملين على تحقيق أهدافهم التي يمكن بلورتها بالوصول إلى النتيجة الأهم بالنسبة للفرد العامل و المتمثلة بتحقيق النجاح المهني.

ويلاحظ من خلال نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعوامل النجاح المهني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لعوامل النجاح المهني بلغ (3.69) بانحراف معياري (0.55) وهذا يدل على أن عوامل النجاح المهني جاءت بدرجة متوسطة، حيث كانت عوامل النجاح المهني الذاتي أكثر أهمية بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.92)، بينما كانت عوامل النجاح المهني الموضوعي أقل أهمية بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.189)

الجدول (14)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
النجاح المهني الذاتي		
1.165	3.98	1 أنا راض عن محتوى وظيفتي
0.844	3.91	2 يتوافق مستوى تعليمي مع محتوى وظيفتي
1.165	3.94	3 أشعر بالرضا عن المرتبة الوظيفية التي حققتها في حياتي الوظيفية
0.844	3.96	4 أنا راض عن دخلي الشهري من الوظيفة
1.165	3.98	5 أشعر بالرضا عن ظروف عملي الحالي
1.516	2.13	6 أنا راض عن فرص الترقيات المتاحة أمامي
0.844	3.93	7 أشعر بالأطمئنان على مستقبلي الوظيفي
1.165	3.99	8 ساعات العمل اليومي طويلة و شاقة
1.312	3.69	9 أنا راض عن فرص التدريب المتاحة أمامي
0.918	3.98	10 أشارك بالأمر المتعلقة بعملتي
النجاح المهني الموضوعي		
1.140	3.42	11 أستطيع تحقيق التوازن بين حياتي الأسرية و المهنية
1.165	3.46	12 مناخ العمل المادي مريح
0.994	3.77	13 أشعر بالرضا عن توافر الدعم الفني اللازم
1.012	3.48	14 يعد مجال عملي جزءاً مهماً في حياتي
1.194	3.46	15 يعد مجال عملي مكسباً كبيراً بالنسبة إلي
1.093	3.43	16 لم أشعر بالارتباط أو التعلق العاطفي بعملتي
1.194	3.44	17 أتوافق بقوة مع طبيعة العمل الذي أقوم به
0.968	3.42	18 لا يوجد لدي استراتيجية محددة لتحقيق أهدافي في العمل
1.389	3.17	19 أمتل خطة للتطوير في مجال عملي
0.917	3.45	20 تبدو المضايقات المرتبطة بالعمل كثيرة

ملحوظة:

بعد القيام بكافة الخطوات المعنية بالوصول إلى البيانات التي ستمكن الباحث من تقديم نتائج ذات دلالات إحصائية من خلال تحليل هذه البيانات و إدخالها في المعادلات و النماذج اللازمة لتحقيق أهداف البحث من خلال التساؤلات المذكورة آنفاً , و التي تم وضعها استناداً للتراكمات المعرفية المرتبطة بمواضيع و

مجالات هذا البحث, و من خلال الموازنة ما بين الافتراضات و النظريات و الأدبيات السابقة من جهة و ما بين المعطيات و البيانات الموجودة على أرض الواقع , وخصوصاً تلك البيانات المتعلقة ببعض الفرضيات الفرعية المبنية على أساس العوامل الرئيسية لكافة المتغيرات عموماً و المتغير المستقل "تخطيط المسار المهني الذاتي" بشكل خاص , فقد تبين من خلال إجابات أفراد عينة البحث غياب شبه تام لعالمي " العقلية غير المحدودة , و تفضيل التنقل المؤسسي " بحيث كانت تلك البيانات غير ذات تأثير جوهري " أو شبه معدوم" على نتائج المعادلات و النماذج التي استخدمها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج البحث و ربطها بالأدبيات و التعاريف من أجل انجاز هذا البحث و إضافته إلى بقية الأبحاث المساهمة في بناء إطار أكاديمي وصفي بحثي للقطاع الإداري بشكل عام و في الجمهورية العربية السورية و قطاعها العام بشكل خاص , و بالتالي تم تفسير البيانات التي كانت ذات تأثير فاعل و جوهري في عملية تحليل البيانات و تحويلها إلى استنتاجات من أجل إتمام هذا البحث .

ج. هل تؤثر عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي على رأس المال النفسي للعاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟

توضح مصفوفة الارتباط وفق الجدول رقم (14) أن تخطيط المسار المهني الذاتي كان مرتبطاً بشكل ضعيف مع مجموع متوسط عوامل رأس المال النفسي حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.13 بمستوى دلالة 0.048 ومع الكفاءة الذاتية 0.14 عند مستوى دلالة 0.031 والمرونة 0.13 عند مستوى دلالة 0.05 حيث كانت هذه العلاقات الثلاثة إيجابية لكنها ضعيفة.

ولم يلاحظ الباحث أي ارتباطات ذات دلالة إحصائية لكل من عاملي العقلية غير المحدودة وتفضيل التنقل المؤسسي وإن وجدت فقد كانت شبه معدومة التأثير وبالتالي تم استبعادها من بقية مجريات البحث. كما لم يلاحظ أي ارتباطات ذات دلالة إحصائية لمتوسط تخطيط المسار المهني الذاتي والمقاييس الفرعية للأمل والتفاؤل وبالتالي تؤثر عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي على رأس المال النفسي من خلال عامل التوجيه الذاتي.

على عكس النطاق الفرعي للميول المرتبطة بالقيم الذي لا يرتبط بشكل كبير مع رأس المال النفسي الكلي أو مع أي من مقاييسه الفرعية، كان عامل التوجيه الذاتي مرتبطاً بشكل كبير بإجمالي رأس المال النفسي حيث بلغت قيمة R 0.22 بمستوى دلالة معنوي بقيمة 0.01 وجميع المقاييس الفرعية باستثناء التفاؤل:

حيث كانت قيمة R مع عامل الفعالية 0.24 عند مستوى دلالة 0.001؛ والأمل بقيمة 0.24 عند مستوى دلالة 0.001؛ والمرونة بقيمة 0.17 عند مستوى دلالة 0.01

حيث كانت قوة هذه العلاقات ضعيفة أيضاً، لكنها كانت أقوى من العلاقات التي لوحظت بين مجموع نقاط كل من بعدي تخطيط المسار المهني الذاتي ورأس المال النفسي كما هو متوقع، كانت جميع العلاقات المهمة التي تم العثور عليها إيجابية، مما يشير إلى أن المستويات الأعلى من رأس المال النفسي مرتبطة بعامل التوجيه الذاتي.

الجدول (14) (معاملات الارتباط بين ابعاد تخطيط المسار المهني وابعاد راس المال النفسي)

التفاؤل	المرونة	الأمل	الكفاءة الذاتية	رأس المال النفسي	رأس المال النفسي
0.054	0.131*	0.130	*0.144	*0.132	تخطيط المسار المهني الذاتي
0.119	*0.173	*0.224	*0.236	*0.217	• التوجيه الذاتي
0.023-	0.053	0.001	0.006	0.010	• الميول المدفوعة بالقيم
0.0084	0.0068	0.0025	0.0007	0.0054	• العقلية غير المحدودة
0.0054	0.0058	0.0047	0.0009	0.0001	• تفضيل التنقل المؤسسي

* مستوى الدلالة $0.05 >$

ح. التساؤل السادس

هل تؤثر عوامل رأس المال النفسي في النجاح المهني للعاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟

الجدول (15) (معاملات الارتباط بين ابعاد رأس المال النفسي وابعاد النجاح المهني)

النجاح المهني الموضوعي	النجاح المهني الذاتي	النجاح المهني	رأس المال النفسي
0.536*	0.478*	0.578*	الكفاءة الذاتية
0.399*	0.373*	0.432*	الأمل
0.542*	0.492*	0.575*	المرونة
0.377*	0.335*	0.395*	التفاؤل
0.639*	0.457*	0.604*	

*** مستوى الدلالة > 0.05**

من خلال الجدول رقم (15) ، يبدو ان متوسط عوامل رأس المال النفسي لم يعطي مؤشراً على وجود علاقة ارتباط قوية مع النجاح المهني و عوامله . و بدلاً من ذلك ، كان النجاح المهني مرتبطاً بقوة بالتفاوض حيث بالتفاوض حيث بلغت قيمة R 0.604 عند مستوى دلالة 0.001 ، و كذلك مع النجاح المهني الموضوعي بقيمة 0.639 عند مستوى دلالة 0.000، بينما كان النجاح المهني الذاتي أكثر ارتباطاً بالأمل " R = 0.49 " و لوحظت أضعف العلاقات مع عوامل النجاح المهني الذاتي ، و أبرزها المرونة حيث بلغت قيمة R 0.36 عند مستوى دلالة 0.000 و الكفاءة الذاتية بقيمة بلغت 0.37 عند مستوى دلالة 0.000 ، على الرغم من أنها كانت في الواقع ضعيفة إلى متوسطة القوة.

كانت جميع الارتباطات إيجابية، مما يشير إلى أن المستويات الأعلى من عوامل رأس المال النفسي ارتبطت بمستويات أعلى من عوامل النجاح المهني في العينة المدروسة.

خ. هل تؤثر عوامل توجيه المسار المهني الذاتي على النجاح المهني للعاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟

بناء على النتائج السابقة، قام الباحث بتنظيم المصفوفة التالية كخطوة أولية لتفسير النتائج :

يوضح الجدول 12 علاقة الارتباط البسيط بين أبعاد تخطيط المسار المهني الذاتي و أبعاد النجاح المهني حسب إجابات عينة البحث

الجدول (16)

النجاح المهني الموضوعي	النجاح المهني الذاتي	النجاح المهني	
0.086	0.23	0.56	• تخطيط المسار المهني الذاتي
*0.167	0.126	*0.161	• التوجيه الذاتي
0.023-	0.91-	0.69-	• الميول المدفوعة بالقيم
0.74-	0.84-	0.58-	• العقلية غير المحدودة
0.67-	0.71-	0.36-	• تفضيل التنقل المؤسسي

*** مستوى الدلالة > 0.05**

يثبت الجدول 12 بأن لعلاقة ما بين التابع المستقل متمثلاً بتخطيط المسار المهني الذاتي و النجاح المهني و عوامله الفرعية ذات دلالة إحصائية غير هامة . و ينطبق الشيء نفسه على عامل الميول المدفوعة بالقيم . حيث كان عامل الميول المدفوعة بالقيم مرتباً بشكل إيجابي وضعيف بالنجاح المهني بشكل عام حيث بلغت قيمة $R = 0.161$ عند مستوى دلالة 0.02 وكذلك الارتباط بالنجاح المهني الموضوعي بقيمة 0.176 عند مستوى دلالة 0.01, على الرغم من وجود ارتباط مهم كان غير واضح ما بين التوجيه الذاتي و النجاح المهني الموضوعي . لأن تابع تخطيط المسار المهني الذاتي و النجاح المهني الذاتي لم يرتبطا بشكل كبير .

وتعزى النتائج السابقة للاتجاه العام لدى الأفراد العاملين نحو العمل الفردي والحصول على التغذية الراجعة من خلال التجربة الشخصية بدون الحصول على دعم مؤسسي أو تشاركي من التنظيم غير الرسمي، والذي تنحصر مهامه في عوامل وأبعاد تتعلق بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بمعزل عن تخطيط المسارات المهنية أو تطويرها حسب الخطط والإجراءات المتبعة من قبل وزارة التنمية الإدارية فيما يتعلق بالعاملين في إداراتها.

د. هل يتوسط رأس المال النفسي في العلاقة ما بين تخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني لدى العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية؟

من أجل تحديد ما إذا كان رأس المال النفسي قد توسط في العلاقة بين تخطيط المسار المهني الذاتي والنجاح المهني، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيطة والمتعددة بين مختلف المقاييس الفرعية وإجمالي الدرجات للمقاييس الرئيسية.

يتم عرض نتائج تحليل الانحدار أدناه وتم تنظيمها وفقاً للخطوات الأربع في إنشاء الوساطة التي اقترحها **Kenny (2014)**.

الخطوة الأولى هي إظهار أن المتغير السببي مرتبط بالنتيجة ويتم ذلك من خلال تحديد التأثير المباشر لـ تخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني مما يدل على وجود تأثير يمكن التوسط فيه).

الخطوة الثانية هي إظهار أن المتغير السببي مرتبط بالوسيط يتم ذلك عن طريق تحديد التأثير المباشر للمتغير المستقل على الوسيط.

الخطوة الثالثة هي إظهار أن الوسيط يؤثر على متغير النتيجة، حيث يتم تحقيق ذلك من خلال تحديد التأثير المباشر للوسيط على المتغير التابع .

تتكون الخطوة الرابعة من تحديد ما إذا كانت الوساطة قد حدثت من خلال تحديد مدى توقع كل من المتغير المستقل والوسيط للمتغير التابع عند إدخالها بشكل متزامن في النموذج التنبئي (حسب الاقتضاء على أساس الخطوات الثلاث الأولى) أي تحديد وساطة متغير رأس المال النفسي بين تخطيط المسار المهني الذاتي والنجاح المهني

مع الأخذ في الاعتبار الخطوات المذكورة أعلاه، كان هناك ما مجموعه 45 نموذج وساطة محتملة يمكن تقييمها. تتكون علاقات المتغيرين المستقل و التابع الأساسية من تحديد مدى عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي التي أثرت كل منها على عوامل النجاح المهني، الذاتي، و الموضوعي مما أسفر عن إجمالي تسع مجموعات.

يمكن التوسط في كل من أزواج المتغيرين المستقل والتابع الأساسية التسعة هذه من خلال إجمالي رأس المال النفسي بعوامله الأربعة الكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة، والتعاؤل، وبالتالي إنتاج 45 نموذجًا محتملاً بشكل عام.

الخطوة الأولى:

وفقاً لنتائج تحليل الانحدار الخطية البسيطة، النتائج المعروضة في الجدول 17 أدناه، فإن النجاح المهني وبعديه لم يتم التأثير عليهما بشكل كبير من خلال مجموع المتغير المستقل تخطيط المسار المهني الذاتي حيث كانت قيمة معامل قوة الارتباط تخطيط المسار المهني الذاتي على إجمالي النجاح المهني 0.056 بمستوى دلالة 0.415 وكذلك تأثيره على عامل النجاح المهني الذاتي بقيمة معامل قوة تأثير يعادل 0.02 عند مستوى دلالة 0.733.

ومع ذلك، فإن النطاق الفرعي للتوجيه الذاتي أثر بشكل إيجابي على النجاح المهني بنسبة تأثير بلغت 0.16 عند مستوى دلالة 0.016 كما أثر في النجاح المهني الموضوعي الذي كانت قيمة معامل التأثير فيه 0.17 عند مستوى دلالة 0.012. كما فسر التوجيه الذاتي 2.6% من التباين في النجاح المهني و 2.8% من التباين في النجاح المهني الموضوعي ومع ذلك، لم يؤثر بمقياس النجاح المهني الذاتي حيث

كان معامل التأثير يعادل 0.13 عند مستوى دلالة 0.058 يشير هذا إلى أنه يمكن اعتبار التوجيه الذاتي فقط هو العامل المؤثر بشكل إيجابي على النجاح المهني والنجاح المهني الموضوعي.

الجدول (17)

T	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة	مربع معامل الارتباط معامل التحديد	معامل الارتباط R		
0.841	0.096	0.401	0.003	0.056	النجاح المهني	تخطيط المسار
0.342	0.365	0.733	0.001	0.023	النجاح المهني الذاتي	المهني الذاتي
1.287	0.957	0.200	0.007	0.086	النجاح المهني الموضوعي	
2.437	0.185	0.016*	0.026	0.161	النجاح المهني	التوجيه الذاتي
1.902	0.268	0.058	0.016	0.126	النجاح المهني الذاتي	
2.534	0.254	0.012*	0.028	0.167	النجاح المهني الموضوعي	
-	0.0845	0.303	0.005	0.069	النجاح المهني	الميول المدفوعة
1.031						
-	0.056-	0.173	0.008	0.091	النجاح المهني الذاتي	بالقيم
1.367						
-	0.236-	0.727	0.001	0.023	النجاح المهني الموضوعي	
0.350						
-	0.045-	0.875	0.002	0.025	النجاح المهني	العقلية غير المحدودة
0.250						
-	0.096-	0.924	0.003	0.042	النجاح المهني الذاتي	
0.852						
-	0.0487-	0.641	0.004	0.063	النجاح المهني الموضوعي	
0.482						
-	0.0624-	0.368	0.006	0.021	النجاح المهني	تفضيل التنقل المؤسسي
1.012						
-	0.0501-	0.682	0.001	0.085	النجاح المهني الذاتي	
1.025						

-	0.088-	0.992	0.001	0.025	النجاح المهني الموضوعي
					1.089

* <0.05

يلاحظ الباحث بأن عامل التوجيه الذاتي أثر على النجاح المهني إيجابياً بدلالة معنوية حيث بلغت قيمة معامل قوة التأثير 0.16 عند مستوى دلالة 0.016 حيث فسر 16% من التباين في المتغير التابع الكلي النجاح المهني بالإضافة لتأثيره في النجاح المهني الموضوعي بنسبة 17% أما باقي العوامل فلم تؤثر مطلقاً في النجاح المهني ككل أو في عوامله النجاح المهني الذاتي أو الموضوعي وتشير هذه النتائج إلى إمكانية استخدام عامل التوجيه الذاتي فقط لإدخاله في الخطوات اللاحقة كونه الأكثر تأثيراً بالنجاح المهني والنجاح الموضوعي.

استبعدت النتائج من الخطوة 1 معظم المجموعات الممكنة من المتغيرات للوساطة، حيث كان اثنان فقط من العلاقات التسعة الأساسية ما بين تخطيط المسار المهني الذاتي والنجاح المهني مؤثرين بدلالة معنوية. بالنظر إلى هذا، لم يتبق سوى عشرة نماذج وساطة قابلة للتطبيق، وتحديد المدى الذي يمكن أن يؤدي فيه رأس المال النفسي العام، والكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة، والتفاؤل إلى توسط العلاقات بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني الذاتي، والتوجيه الذاتي والنجاح المهني الموضوعي، على التوالي.

الخطوة الثانية:

بناءً على نتائج الخطوة 1، تم استخدام النطاق الفرعي للتوجيه الذاتي فقط باعتباره المتغير المستقل للخطوة 2 حيث لم يؤثر أي من عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي بشكل كبير على أي من عوامل النجاح المهني، مما يعدم أي تأثير وسيط لعوامل رأس المال النفسي. يوضح الجدول أدناه العلاقة بين التوجيه المهني الذاتي ورأس المال النفسي

الجدول (18)

T	معامل قوة التأثير B	مستوى الدلالة	مربع معامل الارتباط معامل التحديد	معامل الارتباط R		
3.319	0.318	*0.001	0.047	0.217	رأس المال النفسي	التوجيه
3.626	0.347	*0.000	0.056	0.236	الكفاءة الذاتية	الذاتي
3.428	0.320	*0.001	0.254	0.224	الأمل	
2.611	0.284	*0.001	0.472	0.173	المرونة	
1.784	0.228	0.076	0.470	0.119	التفاؤل	

*مستوى الدلالة أقل من 0.05

بناءً على الجدول أعلاه، يمكن تحديد أن عامل التوجيه الذاتي أثر بشكل كبير بإجمالي رأس المال النفسي حيث بلغت قيمة معامل قوة التأثير 0.217 عند مستوى دلالة 0.001 أي أنه فسر 4.7% من التباين في مجمل رأس المال النفسي بالإضافة لتأثير عامل التوجيه الذاتي في ثلاثة من عوامل رأس المال النفسي، حيث أثر في عامل الكفاءة الذاتية بنسبة 5.6% عند مستوى دلالة 0.000 وكذلك في عامل الأمل بنسبة مقاربة بينما كان التأثير أكبره في عامل المرونة بنسبة 47.2% عند مستوى دلالة 0.001 بينما لم يؤثر في عامل التفاؤل حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي أثر التوجيه الذاتي كأحد عوامل توجيه المسار المهني الذاتي على مجمل عوامل رأس المال النفسي باستثناء التفاؤل. وبالتالي سيتم استخدام كل من إجمالي رأس المال النفسي وعوامله: الكفاءة الذاتية، الأمل، والمرونة في الخطوة الثالثة من بناء نموذج وساطة رأس المال النفسي في علاقة تأثير تخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني.

الخطوة الثالثة:

بناءً على نتائج الخطوتين 1 و2، ظل أربعة متغيرات وسيطة مناسبين: إجمالي عوامل رأس المال النفسي، والكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة. هي عوامل الوسيط التي تم استخدامها للتأثير على النجاح المهني للخطوة 3 من تحليل تأثير المتغير الوسيط. نظراً لأن التوجيه المهني الذاتي لم تؤثر بشكل كبير في النجاح المهني الذاتي في الخطوة 1.

الجدول (19)

T	معامل قوة التأثير β	مستوى الدلالة	مربع معامل الارتباط معامل التحديد	معامل الارتباط R	النجاح المهني كمتغير تابع	رأس المال النفسي كمتغير وسيط
10.548	0.604	*0.000	0.334	0.578	النجاح المهني	متوسط رأس المال النفسي
7.132	0.367	*0.000	0.186	0.432		الكفاءة الذاتية
10.478	0.522	*0.000	0.331	0.575		الأمل
6.397	0.395	*0.000	0.156	0.395		المرونة
10.153	0.622	*0.000	0.317	0.563	النجاح المهني	متوسط رأس المال النفسي
6.493	0.359	*0.000	0.160	0.399	الموضوعي	الكفاءة الذاتية
9.616	0.520	*0.000	0.294	0.542		الأمل
6.044	0.398	*0.000	0.142	0.377		المرونة

يوضح الجدول أعلاه أن رأس المال النفسي وعوامله الثلاثة المتبقية كلها أثرت بشكل معنوي إيجابي بالمتغير التابع "النجاح المهني" بالمجمل وبالنجاح المهني الموضوعي في مكان العمل. حيث كانت جميع العلاقات معنوية بمستوى دلالة 0.000.

كما كان مقياس إجمالي رأس المال النفسي ذو تأثير إيجابي في النجاح المهني حيث كانت قيمة قوة معامل التأثير 0.604، مفسراً ما قيمته 33.4% من التباين في المتغير التابع النجاح المهني. كما كان تأثير عامل الكفاءة الذاتية بقيمة معامل بلغت 0.367 حيث تم تفسير نسبة 18.6% من التباين في إجمالي النجاح المهني، والأمل الذي كانت قيمة قوة تأثيره 0.522 والتي فسرت 33.1% من التباين، وأخيراً المرونة التي كانت قيمة قوة التأثير حسب الجدول السابق 0.395 التي فسرت 15.6% من التباين في عاملي النجاح المهني الذاتي والموضوعي. كما وأثر متغير رأس المال النفسي في النجاح المهني الموضوعي بنسبة 0.622 كما فسرت 31.7% من التباين في النجاح المهني الموضوعي بينما كان تأثير المرونة هو الأقل تفسيراً للتباين في النجاح المهني الموضوعي بنسبة 14.2%

الخطوة الرابعة:

يوضح الجدول أدناه أن العلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني قد تأثرت تماماً بجميع عوامل رأس

المال النفسي

الجدول (20)***

T	معامل قوة التأثير β	مستوى الدلالة	مربع معامل الارتباط معامل التحديد	معامل الارتباط R	
		0.000*	0.335	0.579	النموذج الأول
0.700	0.039				التوجيه الذاتي
10.135	0.569				رأس المال النفسي
		0.000*	0.190	0.436	النموذج الثاني
1.024	0.064				التوجيه الذاتي
6.688	0.417				الكفاءة الذاتية
		0.000*	0.332	0.576	النموذج الثالث
0.644	0.036				التوجيه الذاتي
10.060	0.567				الأمل
		0.000*	0.165	0.407	النموذج الرابع
1.544	0.097				التوجيه الذاتي
6.057	0.379				المرونة

*** تفاصيل Spss في الملحق

بالنسبة للنموذج 1 ، عندما تم إدخال كل عاملي التوجيه الذاتي كأحد عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي ورأس المال النفسي في معادلة الانحدار في وقت واحد ، كان للنموذج العام تأثير كبير ذو دلالة معنوية بنسبة 0.000 و 33.5% من التباين الملحوظ في النجاح المهني.

ومع ذلك ، في حين أن عامل التوجيه الذاتي كان في الأصل مؤثراً بشكل معنوي إيجابي على النجاح المهني (الخطوة 1) ، عندما تم إدخال كل من التوجيه الذاتي ورأس المال النفسي في نفس المعادلة ، ظل رأس المال النفسي (الوسيط) مؤثراً بشكل معنوي إيجابي على النجاح المهني حيث كانت قيمة قوة التأثير 0.57 عند مستوى دلالة 0.000 ، ولكن التوجيه الذاتي (أحد عوامل المتغير المستقل) كانت قيمة قوة

تأثيره تعادل 0.04 عند مستوى دلالة 0.485. لكن هذه النتائج لم تدعم دور رأس المال النفسي كوسيط كامل للعلاقة بين التوجيه الذاتي كأحد عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي والنجاح المهني.

يوضح هذا الجدول أيضاً أن العلاقة بين التوجيه الذاتي والتي تم توسطها بشكل كامل من خلال بُعد رأس المال النفسي للفعالية الذاتية. عندما تم إدخال كل من التوجيه الذاتي والكفاءة الذاتية في معادلة الانحدار في وقت واحد في النموذج 2 ، كان للنموذج العام تأثير إيجابي كبير عند مستوى دلالة 0.000 وبنسبة 19 % من التباين الملحوظ في النجاح المهني. كما كان الحال بالنسبة للنموذج 1 ، فإن التوجيه الذاتي الذي كان في السابق مؤشراً هاماً للنجاح المهني لكن لم يعد له تأثير إيجابي كبير حيث كان معامل بيتا أو قوة التأثير 0.06 عند مستوى دلالة 0.307 عندما تم إدخالها في معادلة الانحدار إلى جانب الكفاءة الذاتية، فمن ناحية أخرى ، ظلت الكفاءة الذاتية مؤشراً هاماً للمتغير التابع بقوة معامل تأثير بلغت 0.42 عند مستوى دلالة 0.000 حيث تدعم هذه النتائج دور الكفاءة الذاتية كوسيط كامل للعلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني.

أشارت نتائج النموذج 3 أيضاً إلى أن العلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني في مكان العمل تم توسطها بالكامل من خلال بُعد رأس المال النفسي "الأمل".

كان النموذج العام للتوجيه الذاتي والأمل مؤثرين بدلالة معنوية في النجاح المهني مهماً عند مستوى معنوية 0.000، وشكلوا معاً 33.2 % من تباينها. وعند ادخال الأمل والتوجيه الذاتي مع النجاح المهني في معادلة الانحدار، ظل الأمل مؤثراً بدلالة معنوية على النجاح المهني بقوة معامل تأثير بلغت 0.57 عند مستوى دلالة 0.000، لكن قوة معامل التأثير للتوجيه الذاتي في النجاح المهني لم يكن على هذا النحو ، وبالتالي تم دعم دور الأمل كوسيط كامل للعلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني حسب النتائج إياها.

كما توضح النتائج الواردة في الجدول السابق أن العلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني تم توسطها بالكامل من خلال بُعد رأس المال النفسي الخاص بالمرونة. عندما تم إدخال التوجيه الذاتي والمرونة في معادلة الانحدار في وقت واحد، كان النموذج العام ذو دلالة احصائية 0.000- 16.5 % من التباين الملحوظ في النجاح المهني. وحسب النماذج الثلاثة السابقة ، لم يعد التوجيه الذاتي مؤثراً بالنجاح المهني حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عندما تم إدخاله في معادلة الانحدار جنباً إلى جنب مع المرونة.

ومع ذلك ، ظلت المرونة مؤثرةً بشكل إيجابي في النجاح المهني بقيمة قاربت 0.40 عند مستوى دلالة 0.000. وتشير هذه النتائج إلى أن التوجيه الذاتي يؤثر في النجاح المهني عندما يتم أخذ المرونة في الاعتبار ، مما يدعم دور المرونة كوسيط كامل للعلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني.

الجدول (21)

T	معامل قوة التأثير β	مستوى الدلالة	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل التحديد	R
		0.000*	0.319	0.565		النموذج الخامس
0.700	0.039					التوجيه الذاتي
10.135	0.569					رأس المال النفسي
		0.000*	0.165	0.406		النموذج السادس
1.024	0.048					التوجيه الذاتي
6.688	0.553					الكفاءة الذاتية
		0.000*	0.296	0.544		النموذج السابع
0.644	0.036					التوجيه الذاتي
10.060	0.567					الأمل
		0.000*	0.152	0.391		النموذج الثامن
1.544	0.097					التوجيه الذاتي
6.057	0.379					المرونة

*** تفاصيل Spss في الملحق

يوضح الجدول أعلاه أن العلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني الموضوعي تأثرت بوساطة كاملة من قبل جميع متغيرات رأس المال النفسي باستثناء عامل التفاؤل.

في النموذج 5 ، عندما تم إدخال كل من التوجيه الذاتي و رأس المال النفسي في معادلة الانحدار في وقت واحد ، كان مستوى الدلالة لكل النماذج يساوي 0.000 و حسب النموذج الأول فإن 31.9% من التباين الملحوظ في النجاح المهني الموضوعي قد تم تفسيره من خلال كلٍ من التوجيه الذاتي كأحد عناصر تخطيط المسار المهني الذاتي بالإضافة إلى إجمالي رأس المال النفسي. في حين أن التوجيه الذاتي كان في الأصل مؤثراً على النجاح المهني الموضوعي، عندما تم إدخال كل من التوجيه الذاتي و رأس المال النفسي في نفس المعادلة، ظل رأس المال النفسي مؤثراً على النجاح المهني الموضوعي بقيمة

معامل تأثير بلغت 0.55، لكن التوجيه الذاتي لم يكن كذلك. وتدعم هذه النتائج دور رأس المال النفسي كوسيط كامل للعلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني الموضوعي.

يوضح الجدول أعلاه أيضاً أن العلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني الموضوعي تم توسطها بشكل كامل من خلال بُعد رأس المال النفسي "الكفاءة الذاتية". عندما تم إدخال كل من التوجيه الذاتي والكفاءة الذاتية في معادلة الانحدار في نفس الوقت في النموذج 6، وكانت نتائج النموذج المصفوفي قد أظهرت تفسيراً للتباين يعادل 16.5% في النجاح المهني الموضوعي. في هذا النموذج، لم يعد التوجيه الذاتي التي كانت في السابق مؤثراً على النجاح المهني الموضوعي حيث كان مستوى الدلالة 0.225 عندما تم إدخاله في معادلة الانحدار جنباً إلى جنب مع الكفاءة الذاتية. من ناحية أخرى، ظلت الكفاءة الذاتية مؤثرة بالمتغير التابع بقيمة معامل تأثير 0.38. تدعم هذه النتائج دور الكفاءة الذاتية كوسيط كامل للعلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني الموضوعي.

كان النموذج العام للتوجيه الذاتي والأمل كمؤثرين في النجاح المهني الموضوعي مهماً وشكلوا معاً 29.6% من تباينه. عند الدخول في معادلة الانحدار معاً في النموذج 7، ظل الأمل مؤشراً مهماً للنجاح المهني الموضوعي بقوة معامل تأثير 0.53، لكن التوجيه الذاتي لم يكن ذو تأثير ذو دلالة معنوية. وعلى هذا النحو، تم اعتماد دور عامل الأمل كوسيط كامل للعلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني الموضوعي.

تُظهر نتائج النموذج النهائي، النموذج 8، أن العلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني الموضوعي تم توسطها بالكامل من خلال بُعد رأس المال النفسي للمرونة. عندما تم إدخال كل من التوجيه الذاتي والمرونة في معادلة الانحدار في وقت واحد، كان النموذج العام معنوياً عند مستوى دلالة 0.000 وفسر 15.2% من التباين الملحوظ في النجاح المهني الموضوعي. وفي هذا النموذج، لم يعد التوجيه الذاتي يؤثر بشكل معنوي بالنجاح المهني حيث كان مستوى الدلالة 0.098 عندما تم إدخاله في معادلة الانحدار جنباً إلى جنب مع المرونة. ومع ذلك، ظلت المرونة مؤشراً هاماً على النجاح المهني الموضوعي حيث قاربت قيمة قوة معامل التأثير 0.380. تشير هذه النتائج إلى أن التوجيه الذاتي لا يؤثر على النجاح المهني الموضوعي إلا عند أخذ المرونة في الاعتبار، مما يدعم دور المرونة كوسيط كامل للعلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني الموضوعي.

باختصار، العلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني تم توسطها من خلال متغيرات رأس المال النفسي التي تم اختبارها (رأس المال النفسي بشكل عام، والكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة)

تم إجراء اختبارات **Sobel** لجميع نماذج الوساطة لتحديد ما إذا كان الانخفاض في تأثير تخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني ، بمجرد تضمين الوسيط (أي تأثير الوساطة) كبيراً. يتم عرض نتائج هذه في الجدول 22 أدناه ، وتوضح أن تأثيرات الوساطة لجميع النماذج كانت كبيرة عند مستوى دلالة 0.05. في جميع النماذج الثمانية ، في كلتا المجموعتين ، كان للمرونة أصغر تأثير وساطة من خلال مستويات الدلالة (كان مستوى الدلالة في النموذج 4 يعادل 0.015 و للنموذج 8 يساوي 0.016 ، على الرغم من أن هذه التأثيرات كانت لا تزال ذات دلالة معنوية بشكل ايجابي).

الجدول (22)****

النموذج	نتيجة اختبار Sobel	مستوى الدلالة P
1 التوجيه الذاتي - اجمالي رأس المال النفسي - النجاح المهني	3.141 -	0.002
2 التوجيه الذاتي - الكفاءة الذاتية- اجمالي النجاح المهني	3.219	0.001
3 التوجيه الذاتي - الأمل - اجمالي النجاح المهني	3.277	0.001
4 التوجيه الذاتي - المرونة - اجمالي النجاح المهني	2.421	0.015
5 التوجيه الذاتي - اجمالي رأس المال النفسي - النجاح المهني الموضوعي	3.130 -	0.002
6 التوجيه الذاتي - الكفاءة الذاتية - النجاح المهني الموضوعي	3.152	0.002
7 التوجيه الذاتي - الأمل - النجاح المهني الموضوعي	3.249	0.001
8 التوجيه الذاتي - المرونة - النجاح المهني الموضوعي	2.401	0.016

**** الجداول التفصيلية في الملحق

ويلاحظ الباحث حسب نموذج Kenny and Baron بأن عامل المرونة كأحد عوامل رأس المال النفسي كمتغير وسيط قد خفض جزئياً من أثر التوجيه الذاتي كأحد عوامل التوجيه المهني الذاتي في النجاح المهني الكلي والنجاح المهني الموضوعي ولكنه لم يلغيها وذلك لأن قيمة اختبار سوبل مابين التوجيه الذاتي ورأس المال النفسي والنجاح المهني بلغت مستويات عالية باستثناء الثلاثيات التالية:

التوجيه الذاتي – المرونة – اجمالي النجاح المهني التي بلغت قيمة اختبار سوبل فيها 2.421 والتوجيه الذاتي – المرونة – النجاح المهني الموضوعي التي بلغت قيمة اختبار سوبل فيها 2.401 بينما تجاوزت قيم اختبار سوبل بالنسبة لباقي الثلاثيات التي تم بناؤها على أساس نموذج الوساطة قيمة 3 ويستنتج الباحث بأن العلاقة ما بين التوجيه المهني الذاتي والنجاح المهني قد تقاطعت في بعض العوامل بالنسبة لكلا المتغيرين التابع والمستقل وكذلك الأمر بالنسبة لرأس المال النفسي وعوامله التي تم إغفال عامل التفاؤل بسبب عدم وجود علاقة ارتباط وفق الخطوات السابقة.

وحسب نموذج Kenny & Baron فإن أثر المتغير الوسيط رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة في المتغير التابع النجاح المهني تمت دراسته في النماذج الموجودة في الجداول 20 و21 حيث توصل الباحث إلى النتيجة القائلة بأنه يوجد تأثير لمتوسط رأس المال النفسي الإجمالي وأبعاده كافة باستثناء بعد التفاؤل وهذا لا يتوافق مع شروط النموذج المذكور أعلاه والتي تنص على أنه لا يؤثر المتغير الوسيط "التفاؤل" في المتغير التابع النجاح المهني لذلك تم استبعاده في دراسة الوساطة أو أنه ألغى هذا التأثير جزئياً وكذلك الأمر بالنسبة لكافة أبعاد التوجيه المهني الذاتي باستثناء بعد التوجيه الذاتي وبعبارة أخرى فقد ألغت بقية أبعاد التوجيه المهني الذاتي "القيم المدفوعة بالقيم، وتفضيل التنقل المؤسسي، العقلية غير المحدودة" أثر التوجيه المهني الذاتي في النجاح المهني بشكل جزئي.

تحليل الخطي المتعدد:

لتحديد ما إذا كانت العلاقات الخطية المتعددة تمثل مشكلة كبيرة لنماذج الوساطة المعروضة أعلاه أم لا، كان من الضروري فحص قيمة التسامح وعامل تضخم التباين ومؤشر الشرط لكل حالة. في جميع الحالات، تجاوزت قيم التفاوت 0.4 وقيم عامل تضخم التباين لم تتجاوز 1، مما يشير إلى أنها لم تكن مشكلة (Clark-Carter، 2009). بالإضافة إلى ذلك، كانت مؤشرات الشرط لجميع الخطوات أقل من 30، مما يوضح أن العلاقة الخطية المتعددة لا تؤثر في أي من نماذج الانحدار في أي من الخطوات (Rovai et al.، 2013). استناداً إلى هذه الإحصائيات المتعددة الخطية الثلاثة، يمكن استنتاج أن العلاقة الخطية المتعددة لا تمثل مصدر تأثير على أي من نماذج الوساطة المعروضة أعلاه.

د. يؤثر تخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني بتأثير الشفافية الإدارية كمتغير معدل عند مستوى دلالة 0.05

للإجابة على التساؤل التاسع تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لقياس أثر تخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني بتأثير الشفافية الإدارية كمتغير معدل في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية، ويوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول (23)

النموذج الثالث			النموذج الثاني			النموذج الأول			المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig	T	B	Sig	T	B	Sig	T	B		
						0.431	0.841	0.056	تخطيط المسار المهني الذاتي	
			0.00	14.93	0.63				الشفافية الإدارية	النجاح المهني
0.00	5.88	0.81							تخطيط المسار المهني الذاتي* الشفافية الإدارية	
								0.056	R	
								0.003	معامل التحديد	
								0.003	Δمعامل التحديد	
								209.81	ΔF	
								0.00	ΔSig	

يكون الأثر دال عند مستوى 0.05 فأقل. * هذه القيمة هي الفرق بين مربع R للنموذج الثالث (0.44) ومربع R للنموذج الأول (0.38)

يتضح من الجدول السابق حول نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي، أن قيمة معامل الارتباط للنموذج الأول 0.056 وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين تخطيط المسار المهني الذاتي و النجاح المهني، كما بينت النتائج أن هذا الأثر غير دال احصائياً، حيث كانت قيمة $F = 209.81$ و هذه غير دالة عند مستوى 0.05 فأقل.

و كانت قيمة معامل الارتباط للنموذج الثاني 0.63 و هذا يدل على وجود ارتباط ذو دلالة معنوية بين الشفافية الإدارية و النجاح المهني، كما بينت النتائج أن هذا الأثر إيجابي و دال احصائياً , حيث كانت قيمة $F = 223.04$ و هذه القيمة دالة عند مستوى 0.05 فأقل . كما أن قيمة معامل التحديد 0.39 أي أن ماقيمته 39% من التغير في النجاح المهني يعود إلى الشفافية الإدارية. كما بلغ معامل قوة التأثير بيتا 0.54 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة بتخطيط المسار المهني الذاتي يقابله زيادة بقيمة معامل قوة التأثير 0.63.

أما النموذج الثالث فقد تم إدخال المتغير المعدل الشفافية الإدارية، حيث طرأت زيادة طفيفة على قيمة معامل الارتباط لتصبح 0.66 و أن الزيادة بمعامل التحديد بلغت مقدار 43.7% و أن هذا التغير دال احصائياً حيث بلغت قيمة $F = 132.48$ بمستوى دلالة 0.05 فأقل , و أن قوة معامل التحديد بلغت 0.81 و أن قيمة $T = 5.88$ و هي دالة عند مستوى 0.05 فأقل . و هذا من شأنه أن يقودنا إلى الاستنتاج بأن المتغير المعدل "الشفافية الإدارية" يعدل من تأثير تخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني بما نسبته 43.7% من إجمالي التباين، و هذا يعني حدوث تحسن بهذه النسبة و عليه يوجد تأثير معدل ذو دلالة معنوية للشفافية الإدارية على العلاقة ما بين تخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية.

وتمت الإجابة على هذا التساؤل من خلال استخدام إجمالي المتغيرات ودمج عواملها و ذلك استناداً لتقارب إجابات المبحوثين على محوري الشفافية الإدارية و بالتالي رأى الباحث وجوب الاعتماد على المتوسطات الإجمالية لكل من عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي و عوامل النجاح المهني أيضاً من أجل الوصول إلى الإجابات المطلوبة للتساؤلات التي تم طرحها من أجل إجراء هذا البحث.

ولم يقم الباحث بتكرار البيانات المتعلقة بالعلاقة الهرمية المتعددة ما بين تخطيط المسار المهني الذاتي والنجاح المهني لورودها سابقاً وتم الاكتفاء بالعلاقات المتبادلة ما بين المتغيرين التابع والمستقل مع الشفافية الإدارية.

الفصل الخامس:
النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. بينت النتائج أن إدراك عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي Protean مرتفع في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية وذلك بالنسبة لعاملي التوجيه الذاتي والميول المدفوعة بالقيم، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويوضح هذا أن معظم العاملين يمتلكون أهدافاً واضحة تتعلق بمسارهم الوظيفي ولديهم استعداد للتطوير والتوجيه الذاتي لمسارهم الوظيفي.
2. غياب شبه كامل لمفاهيم العقلية غير المحدودة وبالتالي انعدام دور هذه المفاهيم التي تساهم في تخطيط العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية لمساراتهم المهنية الذاتي على المدى القريب والمتوسط والاستراتيجي.
3. انعدام ثقافة التنقل المؤسسي لدى العاملين في وزارة التنمية الإدارية في سورية و بالتالي فهم يقومون بتخطيط مساراتهم المهنية الذاتي مع المحافظة على مواقعهم و مناصبهم في ذات المكان و الموقع و الاعتماد على عوامل أخرى.
4. أشارت النتائج إلى أن مستوى التوجيه المهني الذاتي في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية مرتفع من وجهة نظر أفراد عينة البحث , مما يؤكد على أن أهداف المسارات الوظيفية وسيلة محفزة لتحقيق طموحات العاملين الوظيفية كما أنهم على استعداد لتطوير و توجيههم الذاتي لمسارهم الوظيفي كما أنهم يقومون بتحديد أهدافهم المهنية قصيرة و متوسطة الأجل حتى يستطيعون اكتساب معارف و معلومات أكثر تتعلق بمسارهم المهني.
5. أقرت النتائج أن مستوى الشفافية الإدارية مرتفع في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية, و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث , و هذا يشير إلى أن إجراءات العمل في الوزارة تتسم بالوضوح التام كما يشير إلى أن الأنظمة و القوانين المعمول بها في الوزارة معلنة لجميع الراغبين بذلك سواء من الموظفين أو عموم الناس والجدير بالذكر أن الموظف يستطيع الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية في الوقت المناسب.
6. كان أحد الأهداف للبحث الحالي هو التحقيق في طبيعة العلاقة بين تخطيط المسار المهني الذاتي ورأس المال النفسي. بشكل أكثر تحديداً، استناداً إلى الأدبيات المتعلقة بالموضوعات، تم افتراض وجود علاقة مهمة وإيجابية بين تخطيط المسار المهني الذاتي ورأس المال النفسي (مع تحليلات البيانات التي أدت إلى بعض النتائج المختلطة وغير المتوقعة).

7. وجود أثر إيجابي بين تخطيط المسار المهني الذاتي على رأس المال النفسي بشكل جزئي فقط. في حين أن تخطيط المسار المهني الذاتي أثر بشكل إيجابي في رأس المال النفسي الكلي، والكفاءة الذاتية، والمرونة، لم يكن هذا هو الحال بالنسبة لمقاييس الأمل والتفاؤل التي ثبت أنها غير ذات أهمية.

8. كانت نتائج العلاقة بين التوجيه الذاتي ورأس المال النفسي مماثلة لتلك الخاصة بعلاقة الأخير مع تخطيط المسار المهني الذاتي، مع الاختلاف الوحيد هو أن التفاؤل كان النطاق الفرعي الوحيد الذي لا يرتبط بالتوجيه الذاتي. كل علاقات التأثير كانت إيجابية، على الرغم من ضعف قوة تأثيرها إلى حد ما. كانت قوة العلاقات بين التوجيه الذاتي و رأس المال النفسي ومكوناتها، مع ذلك ، أقوى من العلاقات بين تخطيط المسار المهني الذاتي و رأس المال النفسي ومكوناتها. دعمت هذه النتائج أيضاً استخدام التوجيه الذاتي كمقياس فرعي منفصل.

9. كان الاكتشاف الأكثر أهمية ضمن هذه التساؤلات هي النتائج التي كانت غير مهمة. بشكل أكثر تحديداً ، على الرغم من أنه تم اقتراح، وجود تأثير سلبي مهمة بين كل الميول المدفوعة بالقيم و تفضيل التنقل المؤسسي و العقلية غير المحدودة و رأس المال النفسي ومكوناته الأربعة مع بعضهم البعض على التوالي، لم يتم العثور على مثل هذه العلاقات. في الواقع ، لم تقترب أيًا من العلاقات من الأهمية ، حيث كانت أقل قيمة لـ $R = 0.43$ بينما كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

10. بناءً على تحليل العوامل الذي تمت مناقشته أعلاه والذي أشار إلى أربعة مقاييس فرعية منفصلة ، فقد تقرر استخدام مقياس التوجيه الذاتي فقط في تحليلات الوساطة بسبب هذه التناقضات. أشارت التناقضات إلى أنه في حين أن النظرية الخاصة بالعقلية نفسها تقدم فائدة وواعداً محتملة كبيرة ، فإن الأداة المستخدمة لقياس البناء غير متسقة وقد تكون إشكالية.

11. كان الهدف الآخر للدراسة هو استكشاف العلاقات بين رأس المال النفسي والنجاح المهني ومكونات كل منهما. كانت هذه العلاقات أقوى بكثير وأكثر أهمية من العلاقات بين رأس المال النفسي والعقلية. كانت جميع العلاقات مهمة وإيجابية ومتوسطة إلى قوية.

12. التوزيع غير الطبيعي للبيانات لمتغير النجاح المهني الموضوعي ، كما كان الحال بالنسبة للعلاقة بين تخطيط المسار المهني الذاتي و النجاح المهني الموضوعي. على الرغم من أن

- نظرية الحدود المركزية سمحت بافتراض الحالة الطبيعية بناءً على العينة الكبيرة (Stangor ، 2011)، فمن المحتمل أن البيانات كانت منحرفة للغاية بحيث لا يمكن قياسها بالفعل.
13. إن عنصر المرونة في رأس المال النفسي كان ارتباطه ضعيفاً مع النجاح المهني ومكوناته . يفسح هذا الارتباط الضعيف نفسه جيداً للحجة القائلة بأن النجاح المهني كما تصورها Spreitzer et al. ، 2005 يختلف اختلافاً واضحاً عن تصور Carver 1998 الذي يؤكد أن النجاح المهني يُفهم على أنه الوصول إلى نتائج إيجابية بعد التعرض لمخاطر كبيرة ، على غرار مفهوم المرونة. هذا تأكيد مهم على النجاح المهني كبناء جديد.
14. تم فحص التحليل الترابطي النهائي الذي تم إجراؤه في هذا البحث العلاقة بين تخطيط المسار المهني الذاتي والنجاح المهني. كما كان الحال بالنسبة للعلاقة بين تخطيط المسار المهني الذاتي و رأس المال النفسي ، حيث أظهر النطاق الفرعي التوجيه الذاتي فقط وجود أثر مهمة في إجمالي النجاح المهني. ومع ذلك ، كانت هذه العلاقة موجودة فقط مع النجاح المهني والنجاح المهني الموضوعي ، وليس مع مكون النجاح المهني الذاتي. كان هذا مفاجئاً ، نظراً للرابط الذي يقال إنه موجود بين التوجيه الذاتي والتوجه نحو النجاح المهني الذاتي.
15. بناءً على هذه النتائج ، تم دعم وجود أثر للتوجيه الذاتي كأحد عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي في النجاح المهني ككل في النجاح المهني الذاتي ، ولكن ليس بين إجمالي عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي والمتغيرين الآخرين.
16. لم يلاحظ الباحث أي علاقة تأثير لأي من مكونات تخطيط المسار المهني الذاتي في عامل النجاح المهني الذاتي كأحد عوامل النجاح المهني ويستنتج الباحث بأن التخطيط الذاتي للمسار المهني لا يعد عاملاً مؤثراً في نجاح العاملين الذاتي في مكان عملهم محل الدراسة وذلك حسب المعطيات التي تمت معالجتها إحصائياً.
17. استناداً إلى التحليلات الارتباطية ، لم يؤثر أي من إجمالي متوسط عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي الكلي ولا الميول المدفوعة بالقيم كأحد عوامل التخطيط الذاتي بشكل كبير في النجاح المهني ومكوناته. تم توضيح الأسباب المحتملة لذلك في المناقشة حول العلاقة بين تخطيط المسار المهني الذاتي مرة أخرى تماشياً مع التحليلات الارتباطية ، حيث أثر التوجيه الذاتي كأحد عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي بشكل كبير في النجاح المهني و النجاح المهني

- الموضوعي. بعد نتائج الخطوة الأولى، كان من الضروري فقط فحص وساطة العلاقات بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني، والتوجيه الذاتي والنجاح المهني الموضوعي.
18. تتبأ التوجيه الذاتي بشكل كبير بمجموع رأس المال النفسي، والكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة. ومع ذلك، لم يتتبأ بشكل كبير بعامل التفاؤل الفرعي. إن النتيجة القائلة بأن التوجيه الذاتي لم تتبأ بالتفاؤل، في حين أن الفئات الفرعية الأخرى كانت كذلك، تدعو إلى مزيد من الاهتمام. كان هذا اكتشافاً مفاجئاً بشكل خاص نظراً لأنه من المنطقي افتراض أن التوجيه الذاتي والتفاؤل سيكونان مرتبطين.
19. لم يؤثر التوجيه الذاتي بالتفاؤل لأن التفاؤل بشأن النجاح في المستقبل ليس دائماً الاستجابة المناسبة في سياق تنظيمي. هنا، على عكس تخصيص الطاقات والجهود في السياقات الأكاديمية، يتمتع الموظفون بخيارات أكبر فيما يتعلق بأنواع الأهداف التي يعتبرونها جديرة ببذل جهودهم في محاولة لتحسين مجموعات المهارات المختلفة التي تتاسبهم بشكل طبيعي. نظراً لأن التوجيه الذاتي لم يؤثر بالتفاؤل، فقد تم استبعاده من مزيد من التحليلات.
20. هناك اكتشاف آخر جدير بالملاحظة من هذه الخطوة وهو أن التوجيه الذاتي أوضحت أكبر قدر من التباين في النطاق الفرعي للكفاءة الذاتية (مقارنةً برأس المال النفسي والمقاييس الفرعية الثلاثة المتبقية). هذه النتيجة منطقية بالنظر إلى أن الأفراد الذين لديهم التوجيه الذاتي يميلون إلى التعامل مع المهام بثقة وإحساس بالكفاءة الذاتية.
21. أثر رأس المال النفسي، والكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة، بشكل كبير، في النجاح المهني الموضوعي. يشير هذا إلى أنه، في العينة الحالية، كلما زادت موارد رأس المال النفسي التي جمعها الموظفون، زادت احتمالية النجاح المهني بشكل عام و النجاح المهني الموضوعي بشكل خاص.
22. تم التوسط بشكل كامل في تأثير التوجيه الذاتي على النجاح المهني من خلال جميع عوامل رأس المال النفسي التي تم اختبارها (رأس المال النفسي بشكل عام، والكفاءة الذاتية، والأمل، والمرونة) أشارت النتائج التي تم الحصول عليها من اختبارات سوبل إلى أن جميع نماذج الوساطة الأربعة هذه تمثل انخفاضاً كبيراً في تأثير التوجيه الذاتي على النجاح المهني، مما يدل

على أهمية وأهمية وسطاء رأس المال النفسي في شرح هذه العلاقة. يتم شرح هذه بمزيد من التفصيل أدناه.

23. جميع متغيرات رأس المال النفسي التي تم اختبارها (رأس المال النفسي بشكل عام، الكفاءة الذاتية، الأمل، والمرونة) توسطت بشكل كامل في العلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني الموضوعي. دعمت اختبارات سوبل مرة أخرى متغيرات رأس المال النفسي كوسطاء مهمين مما أدى إلى انخفاض كبير في تأثير التوجيه الذاتي على النجاح المهني الموضوعي.

24. عمل رأس المال النفسي كوسيط كامل في العلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني الموضوعي. يشير هذا إلى أنه في العينة الحالية، كان تأثير التوجيه الذاتي على النجاح المهني الموضوعي موجودًا فقط عندما لم يتم أخذ رأس المال النفسي في الاعتبار. هذا يدعم السلسلة السببية للتوجيه الذاتي التي تؤدي إلى رأس المال النفسي، ورأس المال النفسي بدوره يؤدي إلى النجاح المهني الموضوعي.

25. إن التوجيه الذاتي لم يؤثر في النجاح المهني الموضوعي عندما تم أخذ رأس المال النفسي في الاعتبار، حيث تعمل الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة كوسيط للعلاقة بين التوجيه الذاتي والنجاح المهني الموضوعي، على التوالي. تدعم هذه النتائج دور الكفاءة الذاتية والأمل والمرونة كوسيط كامل للعلاقة المذكورة أعلاه.

26. ثبت أن الشفافية الإدارية بإدخال بعديها على العلاقة ما بين تخطيط المسار المهني الذاتي والنجاح المهني قامت بتعديل هذا التأثير بمقدار 6%.

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

1. تعزيز مفاهيم الإبداع وترسيخها من خلال توفير الجو الملائم والمحفز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم أداء أفضل ومساعدتهم على توظيف ابداعاتهم في تخطيط مساراتهم المهنية بشكل ذاتي، بمعزل عن اللوائح والإجراءات النمطية المتبعة في مجال تخطيط المسار المهني.

2. توفير قاعدة بيانات موضوعية خاصة بالتوصيف الوظيفي و طبيعة الأعمال المختلفة و إتاحة واجهات استخدام و عرض لهذه القاعدة للعاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية حتى يقومون بالاطلاع عليها بمعزل عن التحيز الإدراكي فيما يتعلق بمواضيع التنقل

و المخاطر الناجمة عنه , و بالتالي المساهمة في عمليات التدوير الوظيفي وفق وجهات نظر الموظفين أنفسهم بدلاً من الاعتماد على اللوائح و الطرق التقليدية المتبعة في عمليات التنقل , و البحث عن مزيد من المسؤوليات و المهام في الوظائف بدلاً من البحث عن المزايا و التفضيلات والتي غالباً ما يعتمدها الفرد الموظف للتمسك بوظيفته وموقعه بدلاً من التوجه نحو التنقل ضمن المؤسسة وبالتالي إيجاد سبلاً و مفاتيح جديدة لتطوير مساره المهني الذاتي.

3. تطوير شبكة الاتصال بين مختلف المستويات أفقياً وعمودياً من أجل تحقيق أعلى وأفضل المستويات في مجال الشفافية الإدارية.

4. قيام كل من مركز دعم وقياس الأداء الإداري ومركز خدمات الموارد البشرية بخدمات تعريفية للأفراد العاملين في كافة إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية حول مفاهيم النجاح المهني والتركيز على الجانب الذاتي، مما يعزز ثقافة المبادرة الفردية من أجل تحقيق نجاح مهني مبني على القدرات والمهارات والتحديات بدلاً من اللوائح والقوانين والأنظمة والتي يظن الفرد بأنه يحقق نجاحه المهني من خلالها.

5. القيام بالمزيد من الدراسات المستقبلية المماثلة لمحتوى البحث والاعتماد بشكل أساسي على المعطيات الواقعية بدلاً من الاعتماد على الأدبيات والتراكم المعرفي نظراً للفروقات الكبيرة ما بين واقع الأعمال والمسارات المهنية في مؤسسات القطاع العام الإداري في سورية وخصوصيتها وما بين المفاهيم المتداولة حول العالم والتي من الممكن أن تكون فعالة وذات كفاءة في أماكن معينة لكنها قد تسبب المشاكل والانحرافات في حال تطبيقها في بيئات أعمال أخرى.

6. تعميم التجارب الفردية للأفراد العاملين الذين يقومون بتطوير مساراتهم المهنية الذاتي اعتماداً على قدراتهم ومهاراتهم الذاتية وتقديمها في صورة مطبوعات ومنشورات ورقية و إلكترونية بشكل دوري على كافة الأفراد العاملين في القطاعات الإدارية العامة والخاصة في سورية والمنطقة.

7. ترسيخ المفاهيم الإيجابية وتعزيزها بما يتعلق بعوامل رأس المال النفسي الإيجابي لدى الأفراد العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية من خلال رفع سوية الأنظمة المتعلقة بتحقيق الرضا والأمان الوظيفيين.

8. تعديل اللوائح المتعلقة بأنظمة الخدمة بما يتعلق بالترقية ومفاهيم النجاح المهني من أجل تحفيز الأفراد العاملين على تحقيقهم للترقيات والنجاحات المهنية بشكل ذاتي وبالتالي ربط الأهداف الفردية بالأهداف المؤسسية.

اقتراحات الباحث للدراسات المستقبلية:

1. يجب إعطاء الأولوية في الدراسات المستقبلية المتعلقة بتخطيط المسار المهني ذاتياً لدراسة العوامل المعيقة للعوامل التالية "الممول المدفوعة بالقيم، تفضيل التنقل المؤسسي، والعقلية غير المحدودة".
2. يعتقد الباحث بأن المتغيرات الواجب إدخالها في الدراسات المستقبلية يجب أن تتمحور حول عملية التدريب والتأهيل حول المسار المهني للموظفين العاملين في إدارات وزارة التنمية الإدارية بشكل خاص وبمؤسسات القطاع الإداري في سوريا بشكل عام.
3. يقترح الباحث الاعتماد على الدراسات التالية في مجال تطوير المسار المهني من خلال التدريب والتأهيل:

Academic career development: A review and research agenda

The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study.

المراجع:

أ. المراجع العربية:

1. إبراهيم، منى محمد السيد، 2010، نموذج مقترح لبعض مسببات ونتائج رأس المال النفسي بالتطبيق على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد(2)، 133-172
2. الكردواي، مصطفى محمد،(2013)، اثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، المجلد(53)، العدد(3)، 741- 789
3. حنين سامح فوزي 1997 المساءلة في الإدارة العامة مع الإشارة خاصة لمصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة : كلية الاقتصاد و العلوم السياسية .
4. الخطيب ، جمال 2006 إعداد الرسائل الجامعية و كتابتها . عمان : دار الفكر ناشرون و موزعون.
5. السالمي ، علاء البياتي ، هلال والكيلاني ، عثمان (2009) ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية ، دار المنجيج للنشر والتوزيع. عمان
6. السبيعي ، فارس بن علوش 2010 ، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، أطروحات الدكتوراه غير المنشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.
7. الصيرفي ، محمد 2006 . التطوير التنظيمي. الإسكندرية : دار الفكر الجامعي
8. الطوخي ، سامي 2014 الإدارة بالشفافية. مجلة البحوث الإدارية عدد يناير ، ص 113-118
9. عاشور ، أحمد صفر ، و شحاتة ، إبراهيم ، و أسيدون ، سيمون ، و الطيب ، حسن أبشر ، 2001 المؤتمر الأول في مجال النزاهة و الشفافية و المساءلة الإدارية، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية.
10. العليان ، عبد الله ، و جرار ، أماني 2000 الشفافية في الخدمة المدنية ، مفاهيمها ، معاييرها ، ديوان الخدمة المدنية : الأسبوع العلمي الخامس ، الأردن
11. عليان، ربحي و غنيم، عثمان 2013 . أساليب البحث العلمي: النظرية و التطبيق، ط5، عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
12. الفيتوري ، عبد الله 2005. الشفافية الإدارية و تأثيرها على سلوك و كفاءة العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس .
13. قطيشات ، رانية ، 2010 المسائلة و الشفافية في البلديات في بحوث و أوراق عمل المؤتمر السنوي العام نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . ص 311-319
14. اللوزي ، موسى 2000 التنمية الإدارية ، عمان : دار وائل للنشر.

ب. المراجع الأجنبية:

1. Abdele, A., & Spurk, D.2009. How do objective and subjective career success interrelate over time. Journal of occupational psychology 82, 803–824.
2. Abele, A. E., & Spurk, D. 2008. "The longitudinal impact of self–efficacy and career goals on objective and subjective career success", Journal Of Vocational Behavior, Vol.74, No.1, PP.53–62.
3. Abu–Tineh, A. M. 2011. "Exploring the relationship between organizational learning and career resilience among faculty members at Qatar university", International Journal Of Educational Management, Vol.25, No.6, PP.635–650.
4. Adekola, Bola, 2011. Career Planning and Career Management as a correlates for Career Development and Job Satisfactions, Australian journal of business and management esearch, Vol (1), No (2).
5. Aitken, N. M., 2009."Better together: moderating the association between job insecurity, mental health, and engagement", Master Thesis, Faculty of Graduated Studies and research.
6. Allen, B. C. 2011."The role of professional identity commitment in understanding the relationship between casual employment and perceptions of career success", Career Development International, Vol.16, No.2, pp.195–216.
7. Allen, T. D., Lentz, E., & Day, R. 2006. "Career success outcomes associated with mentoring others: a comparison of mentors and non mentors", Journal Of Career Development, Vol.32, No.3, PP.272–285.
8. Anderson N., Potočnik K., Bledow R., Hülshager U. R., Rosing K. 2018. "Innovation and creativity in organizations" in The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. Vol. 3

- Second edn. eds. Ones D. S., Anderson N., Sinangil H. K., Viswesvaran C. (London: SAGE Publications;). 10.4135/9781473914964
9. Arieli S., Tenne-Gazit O. 2017. "Values and behavior in a work environment: taking a multi-level perspective" in Values and behavior. Taking a cross-cultural perspective. eds. Roccas S., Sagiv L. (Berlin: Springer;), 115–141.
 10. Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. 2005. "Career success in a boundary less career world", Journal Of Organizational Behavior, Vol.26, pp.177–202.
 11. Arthur, M., Khapove, S., & Wildrom, C. 2005. Career success in a boundaryless career world. Journal of Organizational Behaviour, 26, 177–202.
 12. ARTHUR, M.B. (1994). The boundaryless career – a new perspective for organizational inquiry. Journal of Organizational Behavior, 15(4): 295–306.
 13. ARTHUR, M.B.; ROUSSEAU, D.M. 1996. The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press.
 14. Aryee, S., Chay, Y. W., & Tan, H. H. 1994. " An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore", Human Relations, Vol.47, No.5, PP.487–509.
 15. Ashford, S. J., Lee, c., & Bobko, P. 1989. "Contents, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test", Academy Of Management, Vol.32, No.4, pp.803–829.
 16. Avey, J. B. 2014. The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of Psychological Capital. Journal of Leadership & Organizational Studies, 21, 141–149.

17. Avey, J., Luthans, F., Smith, R., & Palmer, N. 2010. Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.
18. Aydogmus C. 2018 The roles of protean career attitudes and psychological empowerment on the relationship between emotional intelligence and subjective career success *Career Development International* Vol. 24 No. 4, 2019 pp. 297-314 © Emerald Publishing Limited 1362-0436 DOI 10.1108/CDI-06-2018-0165
19. Bakker, A. B., Demerouti, E., and Sanz-Vergel, A. I. 2014. Burnout and work engagement: the JD-R approach. *Ann. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1,389-411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
20. Ballout, H.I. 2007, "Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational support", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 8, pp. 741-765. <https://doi.org/10.1108/02683940710837705>
21. Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychology Review*, 84, 191-215. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4).
22. Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
23. Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. 2016. Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of management*, 42(3), 742-768

24. Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. 2016. Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, 42(3), 742–768. <https://doi.org/10.1177/0149206313495411>.
25. Baron, R.M. and Kenny, D. A. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6): 1173 – 1182.
26. BARUCH, Y. 2004. *Managing careers: Theory and practice*. Harlow, UK: Prentice Hall.

Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of .27
 career research: a review and recommendations for future study. *Career
 Development International*.

28. BELL, N.E.; STAW, B.M. 1989. People as sculptors vs. sculpture: The role of personality and personal control in organizations. In M.B. Arthur, D.T. Hall, & B.S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
29. Benz, M. 2005. Not for the profit, but for the satisfaction? Evidence on Worker well-being in Non-Profit firms. *Kyklos*, 155–176.
30. Bies, R. J. 2013. The delivery of bad news in organizations a framework for analysis. *Journal of Management*, 39(1), 136–162.
31. Blickle, N. W. 1977. "The meaning and measurement of occupation prestige", *Journal Of Sociology*, Vol.13, No.2, PP.102–115.

32. Borzaga, C. 2006. Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in Public and Non profit social services. *Non profit and voluntary sector quarterly*, 225–248.
33. Boudreau, J.W., Boswell, W.R., Judge, T.A. 2001: Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *J. Vocat. Behav.* **58**, 53–81
34. Bravo, J., Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. 2017. Measuring career orientations in the era of the boundaryless career. *Journal of Career Assessment*, 25, 502–525.
35. Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. 2009. The “new career” and organizational commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference?. *Career Development International*, 14(3), 242–260. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430910966424>
36. BRISCOE, J.P.; HALL, D.T.; DEMUTH, R.L.F. 2006. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1): 30–47.
37. Carson, K. D., & Bedian, A. G. 1994. "Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.44, No.3, PP.237–262.
38. Chan, A. Y. L. 2010. Reflecting on experience for leadership development. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business.
39. Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O.C. 1974. "Measuring the job satisfaction of industrial salesman", *Journal Of Mark Research*, Vol.11, No.3, PP.254–260.

40. Clark–Carter, D. 2009. Quantitative psychological research: The complete student's companion. New York: Psychology Press.
41. Coetzee, M., & De Villiers, M. 2010. Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14, 27–58.
42. Colakoglu, S. N. 2010. "The impact of career boundary less ness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.79, No.1, PP.47–59.
43. Cole, K. 2007. Good for the soul: The relationship between work, wellbeing and psychological capital. *The Journal of Socio–Economics*, 38(3), 464–474.
44. Corner, K. J. 2015. Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals' authentic leadershipbehavior and psychological capital . Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business.
45. Cromer, K. w. 2009. A conceptual model of volunteer engagement :the influence of organizational assimilation and psychological capital constructs as reflections of overall volunteer engagement attitude on multi dimensional and overall individual effective volunteer behavior ,doctoral dissertation, University of TUI.
46. DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. 2017. Performance appraisal and performance management:100 years of progress? *102(3)*, 421–433.
47. Dette, E.D., Abele, A.E., Renner, O.: Zur Definition und Messung von Berufserfolg – theoretische Überlegungen und metaanalytische

- Befunde zum Zusammenhang von externen und internen Laufbahnerfolgsmaßen. *Z. Personalpsychol.* **3**, 170–183 2004
48. DeVoe, S. E., & Pfeffer, J. 2011. Time is tight: How higher economic value of time increases feelings of time pressure. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 665.
 49. Dibble, J. L., & Levine, T. R. 2010. Breaking good and bad news: Direction of the MUM effect and senders' cognitive representations of news valence. *Communication Research*, 37(5), 703–722.
 50. Djokić, D. Duh, M., 2007. <http://fisher.osu.edu/supplements/10/10402/Why-Do-Countries-Matter-So-Much-for-Corporate-Governance.pdf>
 51. Dollinger S. J., Burke P. A., Gump N. W. (2007). Creativity and values. *Creat. Res. J.* 19, 91–103. 10.1080/10400410701395028
 52. Economist, T. 2015. Myths about millennials
 53. Ehmans, B. (1990). Interviewen: theorie, techniek en training. Wolters–Noordhoff, Engelland, A., Riphahn, R.T 2003. Temporary contracts and employee effort. University of Basel, 1–29. <http://www.lsw.wiso.unierlangen.de/userfiles/team/riphahn/temporary%20contracts.pdf>
 54. Emberland, J. S., & Rundmo, T. 2010. "Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions, and reported risk behavior", *Safety Science*, Vol.48, No.4, PP.452–459.
 55. Enache, M., Sallan, J.M., Simo, P., Fernandez, V. 2011 "Examining the impact of protean and boundaryless career attitudes upon subjective career success" *Journal of Management and Organization* 115 2019 103322 journal homepage: www.elsevier.com/locate/jvb

56. Eroglu, C., & Croxton, K. L. 2010. Biases in judgmental adjustments of statistical forecasts: The role of individual differences. *International Journal of Forecasting*, 26(1), 116–133. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijforecast.2009.02.005>.
57. Fang, C., Kim, J. H. J., & Milliken, F. J. 2014. When bad news is sugarcoated: Information distortion, organizational search and the behavioral theory of the firm *Strategic Management Journal*, 35(8), 1186–1201.
58. Fearon, C., Nachmias, S., McLaughlin, H., & Jackson, S. 2018. Personal values, social capital, and higher education student career decidedness: A new ‘protean’ informed model. *Studies in Higher Education*, 43, 269–291.
59. Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Newman, K., Stansfeld, A., & Marot, M. (2005). "Self-reported job insecurity and health in the white hall study: potential explanations of the relationship", *Social Science & Medicine*, Vol.60, No.7, PP.1593–1602.
60. Finel, Bernard & Lord, Kristin. 2000. *Power and Conflict in the Age of Transparency* New York: Palgrave.
61. Finn, D., & Donovan, A. 2013. PwC’s NextGen: A global generational study. Retrieved from <<http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/assets/pwc-nextgen.pdf>>.
62. Florini, Ann M., 1998 . "The End of Secrecy." *Foreign Policy*(111):50–63. Forthcoming. Transnational Civil Society. Tokyo: Japan Center for International Exchange.
63. Gagne, M.D. (2005). Self determination theory and work motivation. *Journal of organizational behaviour*, 331–362.

64. Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Bordia, P., Bordia, S., & Roxas, R. E. O. 2015. Career optimism: The roles of contextual support and career decision-making self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 10–18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.004>.
65. Garsten, Christina & Montoya Lindh de (2008), *Transparency in a New Global Order: Unveiling Organizational Vision*, Edward Elgar Publishing limited. Britain.
66. Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1988). "Predictors for manager's career mobility, success, and satisfaction", *Human Relations*, Vol.41, PP.569–591.
67. Gelissen, J., & Graaf, P. M. (2006). "Personality, social background, and occupational career success", *Social Science Research*, Vol.35, No.3, PP.702–726.
68. Gerhart, B., & Fang, M. 2015. Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489–521.
69. Gim, G.C.W., Desa, N. M., & Ramayah, T. 2015. Competitive Psychological Climate and Turnover Intention with the Mediating Role of Affective Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 172, 658–665. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.416>
70. Ginevra, M. C., Pallini, S., Vecchio, G. M., Nota, L., & Soresi, S. 2016. Future orientation and attitudes mediate career adaptability and decidedness. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 102–110.

71. Goran, S,(2007). legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions, *International Journal of Public Sector Management*. vol.20, Issue:2
72. Goulet, L. R. 2002. "Career commitment: A reexamination and an extension", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.61, No.1, PP.73–91.
73. Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). "Job insecurity: Toward conceptual clarity", *Academy Of Management*, Vol.9, PP.438–448.
74. Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. 2014. Organizational boundaries and beyond: A new look at the components of a boundaryless career orientation. *Career Development International*, 19(6), 641–667. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0143>
75. Guichard, J., & Huteau, M. (2006). *Psychologie de l'orientation professionnelle* (2nd ed.). Paris, France: Dunod.
76. Habibi, S. and Jalalian, A. 2016." Positive Psychological Capital and Job Performance , The role of working attitude intermediation in the Ministry of Energy, *international journal of humanities and culture studies*, 2356–5926.
77. –Hall, D. (1971). "A theoretical model of career sub–identity development in organizational setting", *Journal Of Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.6, PP.50–76.
78. Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). "Psychological success: when the career is a calling", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.26, No.2, PP.155–176.
79. Hall, D.T.: *Careers in and out of organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA 2002

80. Hatum, A. 2016. Next generation talent management: Talent management to survive turmoil. London: Palgrave Macmillan.
81. Heslin, P. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behaviour*, 2, 113–136.
82. –Heslin, P. A. (2005). "Conceptualizing and evaluating career success", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.26, No.2, PP.113–136.
83. Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2005, April). Feedback interventions and feedback seeking: Implications for self–regulation. Paper presented at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA.
84. Holtschlag, C., Masuda, A., Reiche, B. S., & Morales, C. 2019. Why do millennials stay in their jobs? The roles of protean career orientation, goal progress and organizational career management. *Journal of Vocational Behavior*, 103366. doi:10.1016/j.jvb.2019.103366
85. Hui Li, Hang–yue Ngo, Francis Cheung Linking protean career orientation and career decidedness: The mediating role of career decision self–efficacy. *Journal of Vocational Behavior* 115 2019 103322 journal homepage: www.elsevier.com/locate/jvb
86. Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2007)."Exploring the predictors and consequences of job insecurity components", *Journal Of Managerial Psychology*, Vol.22, No.1, PP.40–6
87. Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W., Bretz, R.D. 1995: An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Pers. Psychol.* **48**, 485–519

88. June M. L. Poon, Jon P. Briscoe, Rohayu Abdul-Ghani, and Eric A. Jones 2015. Meaning and determinants of career success: A Malaysian perspective *Journal of Work and Organizational Psychology* 31 2015 21–29 DOI: 10.1016/j.rpto.2015.02.002 1576–5962/\$ – see front matter © Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Production by Elsevier España, S.L. All rights reserved
89. Kenny, D. A. 2014. Mediation. Retrieved from <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm#BK>.
90. Koopman, J., Howe, M., & Hollenbeck, J. R. 2014. Pulling the Sobel Test up by its bootstraps. In C. E. Lance & R. J. Vandenberg (Eds.), *More statistical and methodological myths and urban legends* (pp. 224–244). New York: Routledge.
91. Larwood, L., & Gattiker, U. E. (1987). A comparison of career paths used by successful women and men. In B. Gutek and L. Larwood (Eds.), *Women's career development* (pp. 124–156). Newbury Park, CA: Sage.
92. Leung, S. A., Hou, Z., Gati, I., & Li, X. 2011. Effects of parental expectations and cultural-values orientation on career decision-making difficulties of Chinese University students. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.08.004>.
93. Luthans, F. 2004. Positive Psychological Capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
94. Luthans, F., & Youssef, C. M. 2004. Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.

95. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
96. Mas N, Sista A, Dewi I. 2021 The Role of Psychological Capital in Mediation of the Effect of Self-Career Orientation on Psychological Well Being *International Journal of Business Management and Economic Review* Vol. 4, No. 04; 2021 ISSN: 2581-4664 <http://doi.org/10.35409/IJBMER.2021.3278>
97. Munyaka, S.A. 2012. The relationship between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and the intention to quit in a South African manufacturing organisation. Unpublished doctoral dissertation. Nelson Mandela Metropolitan University, South Africa, Port Elizabeth.
98. Nohammer, Elizabeth et al. 2010, Determinants of Employee Participation in Workplace Health Promotion, *International Journal of Workplace Health Management*, Vol.3, No.2, PP. 97– 110.
99. Norman, Steven et al. 2010, The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness, *The Leadership Quarterly*, Elsevier, Science Direct, United States, 350 – 364.
100. Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. 2016. Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 163–171.
101. Oliver, Richard W. 2004, *What is Transparency*, The McGraw-Hill Companies, Inc, USA.

102. Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. 2015. Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9–26.
103. PEEL, S.; INKSON, K. 2004. Contracting and careers: Choosing between self and organizational employment. *Career Development International*, 9(6): 542–558.
104. Pfeffer, J. 1977. Effects of an MBA and socioeconomic origins on business school graduates' salaries. *Journal of Applied Psychology*, 62, 6987–7005.
105. Platania S, Paolillo. 2022. A Validation and measurement invariance of the Compound PsyCap Scale (CPC-12): a short universal measure of psychological capital *anales de psicología / annals of psychology*, vol. 38, nº 1 (january), 63–75
<https://doi.org/10.6018/analesps.449651>
106. Quisenberry, D. M. 2015. Testing the internal validity of psychological capital: A laboratory experiment utilizing neurophysical and psychological measures.
107. Rainer, T. S., & Rainer, J. W. 2011. *The Millennials: Connecting to America's largest generation*. B & H Publishing Group.
108. Rego, A. Sousa, F. Marques, C. & E Cunha, M. 2014. Hope and Positive affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship. *Journal of Business Research*, 67, 200–210.
109. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. 2012. Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429–437.

110. Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & e Cunha, M. P. 2013. Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61–79.
111. Rego, P., Lopes, M. P., & Nascimento, J. L. 2016. Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129–151.
112. Rovai, A., Baker, J., & Ponton, M. 2013. *Social science research design and statistics: A practitioner's guide to research methods and IBM SPSS*. Virginia: Watertree Press.
113. Sameer, Y. M. 2018. Innovative behavior and psychological capital: does positivity make any difference?. *Journal of Economics & Management*, 32, 75–101
114. Savickas, M. L. 2005. The theory and practice of career construction. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.). *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42–70). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
115. Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. 2012. Career adapt–abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661–673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>.
116. Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. 2018. Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776–796

117. Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. 2018. Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776–796.
118. Schwartz S. H. 1992. "Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries" in *Advances in experimental social psychology*. ed. Zanna M. P., Vol. 25 (San Diego, CA, US: Academic Press;), 1–65.
119. Seibert, S., & Kramer, M. 2001. The five-factor model of personality and career success. *Journal of vocational psychology* 58, 1–21.
120. Seligman, M & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychological: an introduction. *American Psychological Association*. 5(51).
121. Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.
122. Steinbereithner.,A.M. 2006. Career Success in not for profit organizations. Munchen: Rainer Hampp Verlag.
123. TAYLOR H. Cox AND CELIA V. HARQUAIL 1991 Career Paths and Career Success in the Early Career Stages of Male and Female MBAs *JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR* 39, 54–75 Graduate School of Business Administration, University of Michigan, Ann Arbor.
124. Taylor, K. M., & Betz, N. E. 1983. Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 22,63–81. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(83\)90006-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(83)90006-4)

125. Tee P, Cham T, Low M, Lau T. 2022 The role of perceived employability in the relationship between protean career attitude and career success Australian Council for Educational Research DOI: 10.1177/10384162211021940
126. The Transparency Principle in Realize Good Corporate Governance 2017 Limited Company OSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR–JHSS) Volume 22, Issue 4, Ver. 7 PP 50–57 e-ISSN: 2279–0837, p-ISSN: 2279–0845. www.iosrjournals.org
127. Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Barrett, L. F. 2004. Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*, 72, 1161–1190.
128. World Economic Forum. 2016. The future of jobs: Employment, skills, and workforce strategy for the fourth industrial revolution (Global Challenge Insight Report). World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf
129. Zacher, Hannes & Rudolph, Cort & Todorovic, Tara & Ammann, Daniel. (2018). Academic career development: A review and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*. 10.1016/j.jvb.2018.08.006.

الملاحق:

أولاً: الاستبيان:



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
المعهد العالي لإدارة الأعمال

استبيان حول تأثير تخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني
بتأثير عوامل رأس المال النفسي و الشفافية الإدارية

أعضاء الموظفين:

يقوم الباحث جود عبد النور بإعداد بحث بعنوان :

تأثير تخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني

بتأثير عوامل رأس المال النفسي و الشفافية الإدارية

دراسة ميدانية على إدارات وزارة التنمية الإدارية في سورية

إشراف الدكتور عبد الحميد الخليل

و ذلك لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال باختصاص إدارة الموارد البشرية.

و كلنا أمل في أن تتكرم و تخصص جزءاً صغيراً من وقتك للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان و التعبير عن رأيك و إبداء ملاحظتك, لتساهم في إنجاز هذا البحث و تساعد الباحث على الوصول إلى نتائج تعبر عن الواقع الفعلي حول تأثير تخطيط المسار المهني الذاتي على النجاح المهني, علماً بأن الإجابات سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط, و سوف يتم التعامل معها بمنتهى السرية.

شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم

الرجاء وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لكم.

الجزء الأول:

أسئلة حول خصائص العينة:

1. الجنس:

1. ذكر

2. أنثى

2. العمر:

1. أقل من 25 عام

2. 25-30

3. 31-40

4. 41-50

5. 50-60

3. المؤهل العلمي:

1. دراسات عليا

2. بكالوريوس

3. معهد تقني

4. ثانوية عامة

5. تعليم أساسي

4. المركز الوظيفي:

1. إدارة عليا

2. إدارة متوسطة

3. إدارة مباشرة

4. موظف

5. عامل تقني أو مستخدم.....

الجزء الثاني : فقرات الاستبيان.

أولاً: عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي *

العبارات	غير موافق نهائي أ	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التوجيه الذاتي					
1					أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي
2					يمنحني تطوير المسار الفرص لأجل المبادرة و الابتكار
3					لدي استعداد للتطوير و التوجيه الذاتي لمساري الوظيفي
4					أقوم بتحديد أهدافي المهنية قصيرة و متوسطة الأجل حتى أستطيع اكتساب معارف و معلومات أكثر
5					أفضل وجود مرشد لي في مساري الوظيفي
6					تعد أهداف المسارات الوظيفية وسيلة محفزة لتحقيق طموحاتي الوظيفية
7					من واجبات الرئيس المباشر للعامل مساعدة العاملين في رسم مساراتهم الوظيفية
8					الممول المدفوعة بالقيم
9					من السهل بالنسبة إلي التمسك بغاياتي و بلوغ أهدافي
10					أعتقد بأن تطوير المسار ينبغي أن يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية و الشخصية
11					يسود بيني و بين زملائي شعور بالعدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي
12					أرى أن تطوير المسار الناجح لا يرتبط بالتدريب و الترقية فقط و إنما بالرضا أيضاً
13					حقق تطوير مساري الوظيفي اتصالات أفضل بيني و بين الرؤساء المباشرين
14					سيؤدي تطوير مساري الوظيفي إلى اتصالات أفضل بين زملائي في العمل
					سيؤدي تطوير مساري الوظيفي إلى فهم و إدراك أكبر لطبيعة عملي
					العقلية غير المحدودة

					15	لدي القدرة على تنظيم مختلف الإمكانيات المتاحة للوصول إلى حل المشكلات العارضة
					16	أنا واثق أنه يمكنني التعامل مع مختلف المشكلات بشكل فعال
					17	يمكنني البقاء هادئاً عند مواجهتي لصعوبات أثناء ممارسة مهامي
					18	سأكون قادراً على اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبلي الوظيفي نتيجة عملية تطوير المسار
					19	عملية تطوير المسار الوظيفي بالنسبة إلي هي من أولوياتي بشكل عام
					20	إتاحة الفرص للمبدعين هي من الأمور التي تحفزني
					21	تزداد القيمة المضافة المتولدة عن الأفكار المبدعة بازدياد ممارساتي الوظيفية المتعلقة بذلك
						تفضيل التنقل المؤسسي
					22	يمكنني الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوافرة في سوق العمل
					23	أشكّل مدخلات هامة للخطط التطويرية و التعيينات المستقبلية ضمن المنظمة
					24	يرتبط مساري باستمرار التعلم و التغيير المتحقق أكثر من ارتباطه بالعمر الزمني و الأقدمية الوظيفية
					25	أسعى للاستفادة من الأشكال الجديدة لتحركات العاملين ضمن عملية تطوير المسار الوظيفي في المنظمة
					26	أعتقد أن المسارات الوظيفية هي الأساس في رسم استراتيجية النقل الوظيفي
					27	يجب أن تتم مشاوره العامل قبل نقله إلى وظيفة أخرى في ضوء ما حققه في مساره الوظيفي
					28	يجب على الإدارة مراعاة رغبات و اهتمامات العاملين في تدويرهم بين الوظائف

*Abu-Tineh, A. M. (2011)

BARUCH, Y. (2004)

ثانياً: عوامل رأس المال النفسي**:

العبارات	غير موافق نهائي أ	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 الكفاءة الذاتية أشعر بالثقة في التعامل مع المشاكل					
2 أتمكن من عرض مقترحاتي في الاجتماعات دون خوف					
3 أجد نفسي في هذا الوقت في ذروة النجاح في العمل					
4 أشعر بثقة في المساعدة في وضع الأهداف التي تتعلق بمجال عملي					
5 أشعر بثقة عند تقديم المعلومات للزملاء في العمل					
6 أتعامل مع مختلف سلوكيات الناس دون تمييز					
7 الأمل أتوقع الأفضل في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة					
8 أتعامل مع مشكلات العمل بمتابعة مستمرة لاستكشاف مسبباتها					
9 أبذل جهدي لإقناع الآخرين بأهمية الأفكار الجديدة					
10 أبذل جهدي في التجارب الجديدة حتى لو كانت نتائجها تتضمن مجازفة					
11 هنالك بدائل لعلاج أي مشكلة					
12 في الوقت الحالي أحقق أهداف عملي التي أضعها لنفسي					
13 يكون لدي أمل بأنني سأحقق طموحاتي في العمل بشكل دائم					

					14	المرونة
						أمتلك القدرة على تحمل المواقف الصعبة
					15	أستطيع التعامل مع مختلف سلوكيات زملائي في العمل
					16	أعمل بجهد للتقليل من المشاعر السلبية
					17	عندما أواجه عائقاً في عملي يكون لدي القدرة على تجاوزه
					18	أتعامل بلا تردد و بسهولة مع جوانب الضغط و الإجهاد في عملي
					19	أشعر بأنه يمكنني التعامل في الوقت نفسه مع عدة أشياء تتعلق بوظيفتي
					20	التفاؤل.
						أجد عدة طرق للوصول إلى تحقيق الأهداف الحالية في العمل
					21	أتمكن من التعامل مع حالات اللاتأكد في العمل
					22	أشعر أن العمل الصعب هو أساس النجاح
					23	عندما أتوقع حدوث شيء سيء في عملي , يكون لدي تفاؤل بأنه لن يحدث
					24	من الصواب أن أرى نفسي ناجحاً إلى حد ما في عملي
					25	أنظر إلى الجوانب المضيئة من الأمور المتعلقة بعملي

Braun, S., & Peus, C. (2018). **

Beal III, L., Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013).

Davila, T., Epstein, M.J., and Shelton, R. (2006)

ثالثاً: عوامل الشفافية الإدارية***:

العبارات	غير موافق نهائي أ	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 واقع شفافية الإجراءات و المعلومات تتسم إجراءات العمل في الوزارة بالوضوح التام					
2 الأنظمة و القوانين المعمول بها في الوزارة معلنة لجميع المواطنين					
3 تتسم المعلومات المتوافرة لدى العاملين فيما يتعلق بأداء مهامهم الوظيفية بالدقة					
4 تتميز المعلومات المتوافرة لدى العاملين فيما يتعلق بأداء مهامهم الوظيفية بالمصداقية					
5 تحدث الإدارة العليا بالوزارة المعلومات و تعممها على المرؤوسين على نحو مستمر					
6 يستطيع الموظف الحصول على المعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية في الوقت المناسب					
7 لا يوجد أي نوع من المبالغة في عرض الحقائق على المواطنين					
8 تحدث الوزارة المعلومات و تنشرها للمواطنين على نحو مستمر					
9 تتوافر لدى العاملين في الوزارة المعلومات اللازمة لأداء مهامهم المطلوبة منهم					
10 تتوافر لدى المواطنين المعلومات اللازمة حول طبيعة أداء العاملين في وزارة العمل لمهامهم					
11 تسهم الشفافية في وصول أصحاب المصالح إلى المعلومات المتعلقة بحالات الفساد الإداري					
12 المساءلة البناءة هي من أهم ظواهر وجود الشفافية في بيئة العمل					
13 توافر المعلومات بشكل ملائم من أهم عوامل اصلاح الخلل في أداء العاملين					
14 تتواجد الأنظمة و التشريعات الملزمة بتطبيق الشفافية					
15 يتم تزويد العاملين بالمعلومات المتعلقة بالسياسات و الأنظمة و التشريعات و إجراءات العمل					
16 يوجد دور توعوي لوسائل الإعلام في أهمية تطبيق الشفافية في المؤسسات الحكومية					
17 شفافية الأداء و اتخاذ القرارات يتم تزويد المواطن بنتائج أداء العاملين في الوزارة بموضوعية تامة					

				18	تتم عملية تقييم أداء العاملين في الوزارة بناءً على أسس واضحة
				19	أسس تقييم الأداء تتضمن إمكانية المساءلة الإدارية للمرؤوسين بالوزارة
				20	ترتبط أسس تقييم الأداء في الوزارة بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل
				21	تتم عملية تقييم الأداء في الوزارة بنزاهة عالية
				22	يملك العاملون في الوزارة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم
				23	تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المهمة
				24	يتم اتخاذ القرارات المهمة في الوزارة في الوقت المناسب من غير تأخير
				25	تهتم الإدارة العليا بأراء الموظفين و اقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشكلات العمل
				26	تتم عملية اتخاذ القرارات في الوزارة على أسس علمية و موضوعية
				27	تؤمن القيادات بدور الشفافية في الحد من الفساد الإداري
				28	تقوم القيادات الوسطى و الدنيا بتطبيق القرارات المتعلقة بمبدأ الشفافية
				29	تتعاون الكوادر العاملة في الوزارة حول تطبيق الشفافية في مختلف المجالات
				30	وجود مقاومة لتطبيق الشفافية لاعتقاد البعض أنها تهدد مصالحهم الخاصة
				31	شروع ثقافة احتكار المعلومات بين العاملين تقلل من فرص نجاح تطبيق الشفافية في الوزارة
				32	قلة البرامج التدريبية لتعزيز ثقافة الشفافية في مختلف مجالات العمل بالوزارة

Collins Gamie. J. Graham, B.P. Flaherty. (2004).

Academy Management Proceedings

2010 عبير مصلح النزاهة و الشفافية و المساءلة في مواجهة الفساد

رابعاً: عوامل النجاح المهني*** :

العبارات	غير موافق نهائي	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1 أنا راض عن محتوى وظيفتي					
2 يتوافق مستوى تعليمي مع محتوى وظيفتي					
3 أشعر بالرضا عن المرتبة الوظيفية التي حققتها في حياتي الوظيفية					
4 أنا راض عن دخلي الشهري من الوظيفة					
5 أشعر بالرضا عن ظروف عملي الحالي					
6 أنا راض عن فرص الترقيات المتاحة أمامي					
7 أشعر بالاطمئنان على مستقبلي الوظيفي					
8 ساعات العمل اليومي طويلة و شاقة					
9 أنا راض عن فرص التدريب المتاحة أمامي					
10 أشرك بالأمر المتعلقة بعملتي					
11 أستطيع تحقيق التوازن بين حياتي الأسرية و المهنية					
12 مناخ العمل المادي مريح					
13 أشعر بالرضا عن توافر الدعم الفني اللازم					
14 يعد مجال عملي جزءاً مهماً في حياتي					
15 يعد مجال عملي مكسباً كبيراً بالنسبة إلي					
16 لم أشعر بالارتباط أو التعلق العاطفي بعملتي					
17 أتوافق بقوة مع طبيعة العمل الذي أقوم به					
18 لا يوجد لدي استراتيجيات محددة لتحقيق أهدافي في العمل					
19 أمتل خطة للتطوير في مجال عملي					
20 تبدو المضايقات المرتبطة بالعمل كثيرة					

Rogers, M. E., Creed, P. A., & Glendon, A. I. (2008).***

Ng, T. W. H., Eby, I. T., Sorenson, K. L., & Feldman, D. C. (2005)

Goulet, L. R. (2002).

ثانياً: ملاحق SPSS حسب جدوال النتائج:

مصطلحات مفتاحية لرموز Spss

الجدول (24)

الرمز المقابل له في برنامج SPSS	المتغير
Protean	أ تخطيط المسار المهني الذاتي
Protean1	1 التوجيه الذاتي كأحد عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي
Protean2	2 الميول المدفوعة بالقيم كأحد عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي
Protean3	3 العقلية اللامحدودة كأحد عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي
Protean4	4 تفضيل التنقل المؤسسي كأحد عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي
Psy	ب رأس المال النفسي
Psy 1	1 الكفاءة الذاتية كأحد عوامل رأس المال النفسي
Psy 2	2 الأمل كأحد عوامل رأس المال النفسي
Psy 3	3 المرونة كأحد عوامل رأس المال النفسي
Psy 4	4 التفاؤل كأحد عوامل رأس المال النفسي
Trans	ج الشفافية الإدارية
Suc	د النجاح المهني
Suc 1	1 النجاح المهني الذاتي كأحد عوامل النجاح المهني
Suc 2	2 النجاح المهني الموضوعي كأحد عوامل النجاح المهني

أ. ملحق الجدول 15:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.132 ^a	.0173	.174	1.077

a. Predictors: (Constant), Protean

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	79.368	1	79.368	68.391	.000 ^b
	Residual	176.398	153	1.161		
	Total	255.766	154			

a. Dependent Variable: Psy

b. Predictors: (Constant), Protean

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.144 ^a	.208	.210	1.053

a. Predictors: (Constant), Protean

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.590	1	42.590	38.442	.000 ^b
	Residual	168.403	153	1.108		
	Total	210.994	154			

a. Dependent Variable: Psy1

b. Predictors: (Constant), Protean

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.130 ^a	.017	.180	1.081

a. Predictors: (Constant), Protean

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.895	1	12.895	11.038	.986 ^b
	Residual	177.579	153	1.168		
	Total	190.474	154			

a. Dependent Variable: Psy2

b. Predictors: (Constant), Protean

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.131 ^a	.017	.018	.915

a. Predictors: (Constant), Protean

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	117.631	1	117.631	140.559	.000 ^b
	Residual	127.206	153	.837		
	Total	244.838	154			

a. Dependent Variable: Psy3

b. Predictors: (Constant), Protean

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.054 ^a	.471	.005	.891

a. Predictors: (Constant), Protean

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	--	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	107.442	1	107.442	135.259	.987 ^b
	Residual	120.740	153	.794		
	Total	228.182	154			

a. Dependent Variable: Psy4

b. Predictors: (Constant), Protean

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.217 ^a	.047	.050	1.162

a. Predictors: (Constant), Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.607	1	50.607	37.495	.000 ^b
	Residual	205.159	153	1.350		
	Total	255.766	154			

a. Dependent Variable: Psy

b. Predictors: (Constant), Protean1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.217 ^a	.047089	.048	1.162

a. Predictors: (Constant), Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.607	1	50.607	37.495	.000 ^b
	Residual	205.159	153	1.350		
	Total	255.766	154			

a. Dependent Variable: Psy

b. Predictors: (Constant), Protean1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.236 ^a	.056	.005	1.014

a. Predictors: (Constant), Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.779	1	54.779	53.301	.000 ^b
	Residual	156.215	153	1.028		
	Total	210.994	154			

a. Dependent Variable: Psy1

b. Predictors: (Constant), Protean1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.224 ^a	.050176	.05	.968

a. Predictors: (Constant), Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.062	1	48.062	51.297	.000 ^b
	Residual	142.412	153	.937		
	Total	190.474	154			

a. Dependent Variable: Psy2

b. Predictors: (Constant), Protean1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.173 ^a	.030	.03	1.248

a. Predictors: (Constant), Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.224	1	8.224	5.283	.000 ^b
	Residual	236.614	153	1.557		
	Total	244.838	154			

a. Dependent Variable: Psy3

b. Predictors: (Constant), Protean1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.119 ^a	.014	.010	1.204

a. Predictors: (Constant), Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.959	1	7.959	5.494	.698 ^b
	Residual	220.222	153	1.449		
	Total	228.182	154			

a. Dependent Variable: Psy4

b. Predictors: (Constant), Protean1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.010 ^a	.000	.000	1.202

a. Predictors: (Constant), Protean2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.979	1	35.979	24.882	.879 ^b

Residual	219.788	153	1.446		
Total	255.766	154			

a. Dependent Variable: Psy

b. Predictors: (Constant), Protean2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.006 ^a	.000	.000	.980

a. Predictors: (Constant), Protean2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65.058	1	65.058	67.761	.687 ^b
	Residual	145.936	153	.960		
	Total	210.994	154			

a. Dependent Variable: Psy1

b. Predictors: (Constant), Protean2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.001 ^a	.000	.000	1.025

a. Predictors: (Constant), Protean2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.801	1	30.801	29.321	.789 ^b
	Residual	159.673	153	1.050		
	Total	190.474	154			

a. Dependent Variable: Psy2

b. Predictors: (Constant), Protean2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.053 ^a	.003	.002	1.242

a. Predictors: (Constant), Protean2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.516	1	10.516	6.822	.635 ^b
	Residual	234.321	153	1.542		
	Total	244.838	154			

a. Dependent Variable: Psy3

b. Predictors: (Constant), Protean2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	-0.023 ^a	.001	.000	1.181

a. Predictors: (Constant), Protean2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.107	1	16.107	11.544	.570 ^b
	Residual	212.075	153	1.395		
	Total	228.182	154			

a. Dependent Variable: Psy4

b. Predictors: (Constant), Protean2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.005 ^a	.000	.000	1.202

a. Predictors: (Constant), Protean3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.979	1	35.979	24.882	.000 ^b
	Residual	219.788	153	1.446		
	Total	255.766	154			

a. Dependent Variable: Psy

b. Predictors: (Constant), Protean3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.001 ^a	.000	.000	.980

a. Predictors: (Constant), Protean3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65.058	1	65.058	67.761	.596 ^b
	Residual	145.936	153	.960		
	Total	210.994	154			

a. Dependent Variable: Psy1

b. Predictors: (Constant), Protean3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.002 ^a	.000	.000	1.025

a. Predictors: (Constant), Protean3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.801	1	30.801	29.321	.357 ^b

Residual	159.673	153	1.050		
Total	190.474	154			

a. Dependent Variable: Psy2

b. Predictors: (Constant), Protean3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.007 ^a	.000	.000	1.242

a. Predictors: (Constant), Protean3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.516	1	10.516	6.822	.237 ^b
	Residual	234.321	153	1.542		
	Total	244.838	154			

a. Dependent Variable: Psy3

b. Predictors: (Constant), Protean3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.008 ^a	.000	.000	1.181

a. Predictors: (Constant), Protean3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.107	1	16.107	11.544	.985 ^b
	Residual	212.075	153	1.395		
	Total	228.182	154			

a. Dependent Variable: Psy4

b. Predictors: (Constant), Protean3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.000 ^a	.000	.000	1.077

a. Predictors: (Constant), Protean4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	79.368	1	79.368	68.391	.366 ^b
	Residual	176.398	153	1.161		
	Total	255.766	154			

a. Dependent Variable: Psy

b. Predictors: (Constant), Protean4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.001 ^a	.000	.000	1.053

a. Predictors: (Constant), Protean4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.590	1	42.590	38.442	.625 ^b
	Residual	168.403	153	1.108		
	Total	210.994	154			

a. Dependent Variable: Psy1

b. Predictors: (Constant), Protean4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.005 ^a	.000	.000	1.081

a. Predictors: (Constant), Protean4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.895	1	12.895	11.038	.532 ^b
	Residual	177.579	153	1.168		
	Total	190.474	154			

a. Dependent Variable: Psy2

b. Predictors: (Constant), Protean4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.006 ^a	.000	.000	.915

a. Predictors: (Constant), Protean4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	117.631	1	117.631	140.559	.652 ^b
	Residual	127.206	153	.837		
	Total	244.838	154			

a. Dependent Variable: Psy3

b. Predictors: (Constant), Protean4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.005	.000	.000	.891

a. Predictors: (Constant), Protean4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.442	1	107.442	135.259	.546 ^b
	Residual	120.740	153	.794		
	Total	228.182	154			

a. Dependent Variable: Psy4

b. Predictors: (Constant), Protean4

ب. ملحق الجدول 16

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.578 ^a	.334	.300	1.052

a. Predictors: (Constant), Psy

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.970	1	49.970	45.132	.000 ^b
	Residual	168.296	152	1.107		
	Total	218.266	153			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Psy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.478 ^a	.228	.220	.785

a. Predictors: (Constant), Psy

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.339	1	15.339	24.882	.000 ^b
	Residual	93.706	152	.616		
	Total	109.045	153			

a. Dependent Variable: Suc1

b. Predictors: (Constant), Psy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.536 ^a	.287	.284	1.280

a. Predictors: (Constant), Psy

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.143	1	46.143	28.179	.000 ^b
	Residual	248.902	153	1.638		
	Total	295.045	154			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Psy

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.432 ^a	.187	.180	1.197

a. Predictors: (Constant), Psy1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.631	1	.631	.441	.000 ^b
	Residual	217.635	152	1.432		
	Total	218.266	153			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Psy1

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psy1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Suc1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.373 ^a	.139	.135	.704

a. Predictors: (Constant), Psy1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.623	1	33.623	67.761	.000 ^b
	Residual	75.422	152	.496		
	Total	109.045	153			

a. Dependent Variable: Suc1

b. Predictors: (Constant), Psy1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.032	.156		13.038	.000
	Psy1	.399	.048	.555	8.232	.000

a. Dependent Variable: Suc1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.399 ^a	.159	.155	1.339

a. Predictors: (Constant), Psy1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.714	1	22.714	12.677	.000 ^b

Residual	272.332	152	1.792		
Total	295.045	153			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Psy1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492 ^a	.242	.240	.775

a. Predictors: (Constant), Psy2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.634	1	17.634	29.321	.000 ^b
	Residual	91.412	153	.601		
	Total	109.045	154			

a. Dependent Variable: Suc1

b. Predictors: (Constant), Psy2

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psy2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Suc2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.542 ^a	.294	.280	1.376
---	-------------------	------	------	-------

a. Predictors: (Constant), Psy2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.205	1	7.205	3.805	.000 ^b
	Residual	287.840	153	1.894		
	Total	295.045	154			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Psy2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 ^a	.331	.325	1.183

a. Predictors: (Constant), Psy2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.426	1	5.426	3.875	.000 ^b
	Residual	212.840	153	1.400		
	Total	218.266	154			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Psy2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.335 ^a	.112	.100	.829

a. Predictors: (Constant), Psy3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	--	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	4.684	1	4.684	6.822	.000 ^b
	Residual	104.362	153	.687		
	Total	109.045	154			

a. Dependent Variable: Suc1

b. Predictors: (Constant), Psy3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.377 ^a	.126	.120	1.383

a. Predictors: (Constant), Psy3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.411	1	4.411	2.307	.000 ^b
	Residual	290.634	153	1.912		
	Total	295.045	154			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Psy3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.307 ^a	.094	.088	1.141

a. Predictors: (Constant), Psy3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.518	1	20.518	15.771	.000 ^b
	Residual	197.749	153	1.301		
	Total	218.266	154			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Psy3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.457 ^a	.209	.205	.817

a. Predictors: (Constant), Psy4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.697	1	7.697	11.544	.001 ^b
	Residual	101.348	153	.667		
	Total	109.045	154			

a. Dependent Variable: Suc1

b. Predictors: (Constant), Psy4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.639 ^a	.408	.400	1.311

a. Predictors: (Constant), Psy4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.868	1	33.868	19.710	.000 ^b
	Residual	261.178	153	1.718		
	Total	295.045	154			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Psy4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.604 ^a	.365	.350	1.129

a. Predictors: (Constant), Psy4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.472	1	24.472	19.195	.000 ^b
	Residual	193.794	152	1.275		
	Total	218.266	153			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Psy4

ت. ملحق الجدول 17:

Regression**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.056 ^a	.003	.003	.948

a. Predictors: (Constant), Protean

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81.542	1	81.542	90.653	.401 ^b
	Residual	136.724	153	.899		
	Total	218.266	154			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Protean

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.250	.160		10.841	.000
	Protean	.052	.054	.096	.841	.000

a. Dependent Variable: Suc

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.023 ^a	.001	.001	.800

a. Predictors: (Constant), Protean

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.655	1	11.655	18.191	.733 ^b
	Residual	97.390	153	.641		
	Total	109.045	154			

a. Dependent Variable: Suc1

b. Predictors: (Constant), Protean

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.731	.135		27.715	.000
	Protean	-.193	.045	.365	.342	.000

a. Dependent Variable: Suc1

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Protean ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Suc2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.0074304		

1	.086 ^a	.007	.007	1.240
---	-------------------	------	------	-------

a. Predictors: (Constant), Protean

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.238	1	61.238	39.811	.200 ^b
	Residual	233.807	153	1.538		
	Total	295.045	154			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Protean

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.161 ^a	.026	.026	.185

a. Predictors: (Constant), Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.412	1	5.412	3.865	.016 ^b
	Residual	212.854	153	1.400		
	Total	218.266	154			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Protean1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.126 ^a	.016	.016	.639

a. Predictors: (Constant), Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.960	1	46.960	114.970	.058 ^b
	Residual	62.085	153	.408		
	Total	109.045	154			

a. Dependent Variable: Suc1

b. Predictors: (Constant), Protean1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.167 ^a	.028	.028	1.390

a. Predictors: (Constant), Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.346	1	1.346	.697	.012 ^b
	Residual	293.699	153	1.932		
	Total	295.045	154			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Protean1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.161 ^a	.026	.026	1.185

a. Predictors: (Constant), Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.412	1	5.412	3.865	.016 ^b
	Residual	212.854	153	1.400		

Total	218.266	154			
-------	---------	-----	--	--	--

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Protean1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	1.000 ^a	1.000	1.000	.000

a. Predictors: (Constant), Protean2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	109.045	1	109.045	.	. ^b
	Residual	.000	152	.000		
	Total	109.045	153			

a. Dependent Variable: Suc1

b. Predictors: (Constant), Protean2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.061 ^a	.004	-.003-	1.391

a. Predictors: (Constant), Protean2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.100	1	1.100	.569	.452 ^b
	Residual	293.945	152	1.934		
	Total	295.045	153			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Protean2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.006 ^a	.000	-.007-	1.198

a. Predictors: (Constant), Protean2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.007	1	.007	.005	.945 ^b
	Residual	218.259	152	1.436		
	Total	218.266	153			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Protean2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	1.000 ^a	1.000	1.000	.000

a. Predictors: (Constant), Protean3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	109.045	1	109.045	.	. ^b
	Residual	.000	152	.000		
	Total	109.045	153			

a. Dependent Variable: Suc1

b. Predictors: (Constant), Protean3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.061 ^a	.004	-.003-	1.391

a. Predictors: (Constant), Protean3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	--	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	1.100	1	1.100	.569	.452 ^b
	Residual	293.945	152	1.934		
	Total	295.045	153			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Protean3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.456 ^a	.208	.202	1.240

a. Predictors: (Constant), Protean4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.238	1	61.238	39.811	.000 ^b
	Residual	233.807	152	1.538		
	Total	295.045	153			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Protean4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.611 ^a	.374	.369	.948

a. Predictors: (Constant), Protean4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81.542	1	81.542	90.653	.000 ^b

Residual	136.724	152	.899		
Total	218.266	153			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Protean4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.327 ^a	.107	.101	.800

a. Predictors: (Constant), Protean4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.655	1	11.655	18.191	.000 ^b
	Residual	97.390	152	.641		
	Total	109.045	153			

a. Dependent Variable: Suc1

b. Predictors: (Constant), Protean4

ملحق الجدول 24

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Protean ^b		Enter
2	Trans ^b		Enter

a. Dependent Variable: Suc

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.611 ^a	.374	.369	.948
2	.666 ^b	.443	.444	.944

a. Predictors: (Constant), Protean

b. Predictors: (Constant), Protean, Trans

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81.542	1	81.542	90.653	.000 ^b
	Residual	136.724	153	.899		
	Total	218.266	154			
2	Regression	83.684	1	41.842	132.480	.000 ^c
	Residual	134.583	153	.891		
	Total	218.266	154			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Protean

c. Predictors: (Constant), Protean, Trans

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.128	.160		13.339	.000
	Protean	.511	.054	.811	5.880	.000
2	(Constant)	2.572	.327		7.855	.000
	Protean	.480	.057	.575	8.437	.000
	Trans	.708	.070	.811	5.880	.000

a. Dependent Variable: Suc

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	Trans ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Suc

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 ^a	.420	.390	1.141

a. Predictors: (Constant), Trans

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.234	1	20.234	209.810	.000 ^b
	Residual	198.032	153	1.303		
	Total	218.266	154			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Trans

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.511	.282		16.004	.000
	Trans	.645	.079	.630	.841	.000

a. Dependent Variable: Suc

ملحق نموذج الوساطة:

مصطلحات مفتاحية:

التوجيه الذاتي كأحد عوامل تخطيط المسار المهني الذاتي: Protean1

رأس المال النفسي: Psy

الكفاءة الذاتية كأحد عوامل رأس المال النفسي: Psy 1

الأمل: Psy 2

المرونة: Psy 3

النجاح المهني: Suc

النجاح المهني الموضوعي كأحد عوامل النجاح المهني: Suc 2

النموذج الأول:

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psy, Protean1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Suc

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579 ^a	.335	.223	1.053

a. Predictors: (Constant), Psy, Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.805	2	25.402	22.905	.000 ^b
	Residual	167.462	151	1.109		

Total	218.266	153			
-------	---------	-----	--	--	--

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Psy, Protean1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	4.687	.366		12.798	.000
	Protean1	.054	.108	.039	.700	.000
	Psy	.570	.074	.569	10.135	.000

a. Dependent Variable: Suc

النموذج الثاني:

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	Psy1, Protean1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Suc

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.436 ^a	.198	.190	1.187

a. Predictors: (Constant), Psy1, Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.619	1	2.809	1.995	.000 ^b

Residual	212.648	153	1.408		
Total	218.266	154			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Psy1, Protean1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.213	.408		10.323	.000
	Protean1	.069	.127	.064	1.024	.000
	Psy1	.425	.095	.417	6.688	.000

a. Dependent Variable: Suc

النموذج الثالث:

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psy2, Protean1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Suc

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.576 ^a	.332	.020	1.182

a. Predictors: (Constant), Psy2, Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.214	2	3.607	2.581	.000 ^b

Residual	211.052	151	1.398		
Total	218.266	153			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Psy2, Protean1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	4.318	.410		10.524	.000
	Protean1	.039	.126	.036	.644	.000
	Psy2	.579	.099	.576	10.060	.000

a. Dependent Variable: Suc

النموذج الرابع:

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	Psy3, Protean1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Suc

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.407 ^a	.169	.165	1.138

a. Predictors: (Constant), Psy3, Protean1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	22.834	2	11.417	8.821	.000 ^b
	Residual	195.432	151	1.294		
	Total	218.266	153			

a. Dependent Variable: Suc

b. Predictors: (Constant), Psy3, Protean1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	4.952	.435		11.387	.000
	Protean1	.099	.106	.097	1.544	.000
	Psy3	.386	.074	.379	6.057	.000

a. Dependent Variable: Suc

النموذج الخامس:

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	Psy, Protean1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Suc2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565 ^a	.326	.319	1.273

a. Predictors: (Constant), Psy, Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.463	1	25.231	15.577	.000 ^b
	Residual	244.583	152	1.620		
	Total	295.045	154			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Psy, Protean1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.630	.443		8.202	.000
	Protean1	.031	.130	.039	.700	.000
	Psy	-.489	.089	.569	10.135	.000

a. Dependent Variable: Suc2

النموذج السادس:

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psy1, Protean1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Suc2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.406 ^a	.169	.165	1.338

a. Predictors: (Constant), Psy1, Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.886	2	12.443	6.955	.000 ^b
	Residual	270.160	151	1.789		
	Total	295.045	153			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Psy1, Protean1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.367	.460		7.320	.000
	Protean1	.157	.143	.048	1.024	.000
	Psy1	-.388	.107	.355	6.688	.000

a. Dependent Variable: Suc2

النموذج السابع:

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psy2, Protean1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Suc2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.544 ^a	.302	.296	1.360

a. Predictors: (Constant), Psy2, Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.622	2	7.811	4.221	.000 ^b
	Residual	279.424	152	1.850		
	Total	295.045	154			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Psy2, Protean1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	2.917	.472		6.178	.000
	Protean1	.044	.144	.036	.644	.000
	Psy2	.259	.114	.254	10.060	.000

a. Dependent Variable: Suc2

النموذج الثامن:

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psy3, Protean1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Suc2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.391 ^a	.159	.152	1.386

a. Predictors: (Constant), Psy3, Protean1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.033	2	2.517	1.310	.000 ^b
	Residual	290.012	152	1.921		
	Total	295.045	154			

a. Dependent Variable: Suc2

b. Predictors: (Constant), Psy3, Protean1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.489	.530		6.585	.000
	Protean1	.957	.129	.097	1.544	.000
	Psy3	.385	.090	.379	6.057	.000

a. Dependent Variable: Suc2

***اختبارات سوبل:

1 التوجيه الذاتي – اجمالي رأس المال
النفسي – النجاح المهني

Input:		Test statistic:		p -value:
t_a	<input type="text" value="0.700"/>	Sobel test:	<input type="text" value="3.219"/>	<input type="text" value="0.0019542"/>
t_b	<input type="text" value="10.135"/>	Aroian test:	<input type="text" value="0.321993145"/>	<input type="text" value="0.0021362"/>
		Goodman test:	<input type="text" value="0.345651986"/>	<input type="text" value="0.0029025"/>
		<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>	

2 التوجيه الذاتي – الكفاءة الذاتية – اجمالي
النجاح المهني

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	1.024	Sobel test:	3.2773232
t_b	6.688	Aroian test:	0.327793145
		Goodman test:	0.327793145
			0.0019235
			0.0024565
			0.0025303
		Reset all	Calculate

3 التوجيه الذاتي – الأمل – اجمالي النجاح المهني

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	0.644	Sobel test:	2.421
t_b	10.060	Aroian test:	0.242193145
		Goodman test:	0.227793145
			0.0155235
			0.0162565
			0.0172303
		Reset all	Calculate

4 التوجيه الذاتي – المرونة – اجمالي النجاح المهني

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	0.700	Sobel test:	3.1413233
t_b	10.135	Aroian test:	0.314193145
		Goodman test:	0.35321986
			0.0028542
			0.0029362
			0.0031025
		Reset all	Calculate

5 التوجيه الذاتي – اجمالي رأس المال النفسي – النجاح المهني الموضوعي

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	1.544	Sobel test:	3.130
t_b	6.057	Aroian test:	0.313093145
		Goodman test:	0.324193145
			0.0025235
			0.0032565
			0.0052303
		Reset all	Calculate

6 التوجيه الذاتي – الكفاءة الذاتية – النجاح المهني الموضوعي

Input:		Test statistic:	p -value:
t_a	1.278	Sobel test:	3.152
t_b	6.493	Aroian test:	0.315293145
		Goodman test:	0.326893145
		Reset all	Calculate

7 التوجيه الذاتي – الأمل – النجاح المهني
الموضوعي

Input:		Test statistic:	p -value:
t_a	2.543	Sobel test:	3.249
t_b	9.616	Aroian test:	0.324993145
		Goodman test:	0.336893145
		Reset all	Calculate

8 التوجيه الذاتي – المرونة – النجاح
المهني الموضوعي

Input:		Test statistic:	p -value:
t_a	2.543	Sobel test:	2.401
t_b	9.616	Aroian test:	0.240193145
		Goodman test:	0.312393145
		Reset all	Calculate