

دور المهارة السياسية في نجاح المسار الوظيفي
دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية
أ.م.د. احسان دهش جلاب /قسم ادارة الاعمال/جامعة القادسية

الخلاصة

تهتم ادراسة الحالية بتفحص طبيعة الدور الذي تلعبه المهارة السياسية في نجاح المسار الوظيفي في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية . ولأجل ذلك صيغت اربعة فرضيات اهتمت الاولى والثانية منها بالتحقق من تباين مستوى متغيرات الدراسة مع اختلاف الجنس، في حين اهتمت الفرضيتان الثالثة والرابعة بأختبار العلاقة والاثـر بين هذه المتغيرات. وبقصد التأكد من صحة تلك الفرضيات استعملت الدراسة استمارة استبيان ضمت (٧٢) فقرة تم توزيعها على (٧٨) مهندساً في الشركة المذكورة وبنسبة استجابة بلغت ٨١%. وبأستعمال عدد من اساليب الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط واختبار F ، توصلت الدراسة الى الاقرار بوجود التباين في مستوى المهارة السياسية والنجاح في المسار الوظيفي بأختلاف نوع الجنس فضلاً عن وجود اثر للمهارة السياسية في بلوغ النجاح في المسار الوظيفي. واخيراً انتهت الدراسة بجملـة من التوصيات لعل من ابرزها توجيه الاهتمام نحو المهارة السياسية في منظماتنا المحلية ومن ثم اهمية سعي الادارات في تلك المنظمات الى تمكين الافراد العاملين لتخطيط وتطوير مسارهم الوظيفي.

مشكلة الدراسة

يعتقد البعض في الواقع العملي ان النجاح في المسار الوظيفي يرتبط بشكل اساس بانجاز المهام الموكلة له واكتسابه الخبرة، اذ يؤمن بعض الافراد بأن الترقية الوظيفية يمكن الحصول عليها من خلال العمل الجاد فقط متناسين ان المنظمات اليوم اضحت مياديناً سياسية Political arenas، وان التقدم في الحياة الوظيفية يعتمد في جزء كبير منه على امتلاك الافراد لقدرات تعزيز رأس مالهم الاجتماعي.

لقد تلمس الباحث هذه المشكلة من خلال تبنيه لاستطلاع للرأي شمل 50 فرداً من موظفي الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية وذلك من خلال توجيه سؤال مفاده : هل تعتقد ان انجاز العمل بالشكل المطلوب يمثل الطريق الوحيد نحو مركز وظيفي اعلى من المركز الحالي؟ وقد اجاب 63% منهم بنعم.

اهمية الدراسة

١- تحظى الدراسة الحالية بقدر مناسب من الاهمية كونها من الدراسات النادرة التي حاولت التعريف بمفهوم المهارة السياسية واختبار ابعادها في البيئة المحلية، سيما ان الابحاث ذات الصلة بموضوعات المهارة السياسية تمتاز بمحدوديتها في البيئة الغربية سواء من حيث التطوير او الاختبار على حد تعبير(Douglas and Ammeter, 2004:538).

٢- تكتسب الدراسة الحالية اهمية بدرجة ملحوظة كونها من الدراسات القليلة التي حاولت الربط بين المهارة السياسية والنجاح في المسار الوظيفي وهي بذلك تمثل اضافة نوعية متواضعة باتجاه تسليط الضوء على احد اهم طرائق احراز التقدم الوظيفي في المنظمات سيما ان الدراسات التي تم الاطلاع عليها في هذا الجانب محدودة وهي (Perrewe et al., 2010 ; Treadway et al., 2010 ; Blickle et al., 2009 ; Todd et al., 2004 ; and Nelson).

٣- تمثل الدراسة الحالية جهداً متواضعاً يصب باتجاه تحقيق التواصل مع الابحاث المعاصرة التي اجريت في البيئة الغربية والتي اتخذت من المهارة السياسية والمسار الوظيفي او كليهما

مياديناً بحثية لها ومنها على سبيل المثال (Todd et al.,2009;Hirschi,2011;Colakoglu,2011).

٤- تأتي الدراسة الحالية استجابة لمقترح (Liu et al.,2007:163) بشأن ضرورة توجه الجهود البحثية المستقبلية نحو الدور الحرج الذي تلعبه المهارة السياسية في بعض المتغيرات خصوصاً النجاح في المسار الوظيفي، إذ ان النتائج لاتزال غير قاطعة في هذا الجانب رغم ثباتها مبدئياً في بعض المحاولات البحثية على حد تعبير (Todd et al.,2009:180).

٥- تظهر اهمية الدراسة الحالية من خلال تناولها، سواء من الناحية النظرية او التطبيقية، لموضوع النجاح في المسار الوظيفي Career success إذ ان هذا الموضوع قد حظي بأهتمام قليل من قبل الباحثين مقارنة مع غيره من الموضوعات (Heslin,2005:114)، إذ احصى (Arthur et al.,2005:183) وجود (٨٠) بحثاً فقط قد نشرت حول موضوع المسار الوظيفي في (١٤) مجلة علمية محكمة للفترة من ١٩٩٢-٢٠٠٢م منها (٦٨) بحثاً تتعلق بالنجاح في المسار الوظيفي.

اهداف الدراسة

- ١- الاثراء النظري لمتغيرات الدراسة (المهارة السياسية والمسار الوظيفي الناجح) سيما انها من الموضوعات التي تمتاز بندرة الكتابات عليها في البيئة المحلية والعربية.
- ٢- التعرف على مستوى المهارة السياسية بشكل عام ومستوى توافر ابعادها بشكل خاص لدى عينة الدراسة.
- ٣- تحديد نوع العلاقة وقوتها بين المهارة السياسية وكل من المؤشرات الموضوعية والذاتية للمسار الوظيفي الناجح.
- ٤- بيان طبيعة الدور الذي تلعبه المهارة السياسية في نجاح المسار الوظيفي.
- ٥- اعادة اختبار بعض النماذج، ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، التي ثبت نجاحها في البيئة الغربية وذلك بقصد الوصول الى نفس النتائج من عدمها سيما اختلاف مستوى المهارة السياسية والنجاح في المسار الوظيفي بين الرجال والنساء.

عينة الدراسة

- وقع اختيار الباحث على فئة المهندسين في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية للتأكد من صحة فرضيات الدراسة . ويأتي هذا الاختيار لآكثر من مسوغ منها:
- ان هذه الفئة تمثل حلقة الربط بين الادارة والمستويات التنفيذية في الشركة وعلى النحو الذي يتطلب منهم ممارسة المهارة السياسية في كثير من المواقف.
 - ممارسة هذه الفئة لوظائف مختلفة اثناء فترة خدمتها في الشركة الامر الذي يكسبها خبرة عملية.
 - تطع هذه الفئة الى الحصول على مناصب وظيفية عليا في الشركة بحكم خلفياتها الاكاديمية وخبرتها العملية .
 - قدرة هذه الفئة على فهم الغرض من الدراسة بحكم مستوياتهم العلمية (البكلوريوس) الامر الذي سينعكس في دقة النتائج التي سيتم الحصول عليها.
- لقد بلغ اجمالي فئة المهندسين في الشركة قيد الدراسة (٨٧) فرداً بعد استبعاد من ليس لديهم خدمة وظيفية قدرها (١٠) سنوات لأن الباحث على قناعة ان هذه الفترة كافية لأحداث التوافق المطلوب بين الفرد ومنظمته ومعرفته مايجري داخلها وتقدمه في وظيفته. لقد تم توزيع (٨٧) استمارة استبيان خلال النصف الثاني من شهر اغسطس (اب) لعام ٢٠١١م، استلمت منها (٧١) استبانة صالحة للتحليل، اي بنسبة استجابة قدرها (٨١%)، منها (٥) استبانات تخلو من بعض التاشيرات تم التعاطي معها وفقاً لأسلوب القيم المفقودة في برنامج SPSS .
- ولغرض توضيح خصائص العينة بشكل دقيق تم التعاطي معها وفقاً لعدد من المعايير منها:
- الجنس: توزعت العينة بين (٥٩) ذكراً و (١٢) انثى ، اي ٨٣% ذكور و (١٧%) اناث.

- العمر: امتدت الفئات العمرية لعينة الدراسة بين (35) سنة و (٥٧) سنة وبأنحراف معياري قدره (١,٧٢).
- مدة الخدمة: تراوحت مدة الخدمة بين (١٠) سنوات و (٢٦) سنة وبأنحراف معياري بلغ (٢,٩٤).

فرضيات الدراسة

- ١- يتباين مستوى المهارة السياسية بتباين الجنس.
- ٢- يتباين مستوى النجاح في المسار الوظيفي بتباين الجنس.
- ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهارة السياسية والمسار الوظيفي الناجح.
- ٤- تؤثر المهارة السياسية معنوياً في نجاح المسار الوظيفي.

متغيرات الدراسة ومقاييسها

تنطوي الدراسة الحالية على متغيرين رئيسيين تم قياسهما بموجب استمارة استبيان ذات مقياس سباعي الدرجات (وافق بشدة ٧---لاوافق بشدة ١) ، انظر الملحق (١)، هما:

١- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل بالمهارة السياسية، اذ تم قياس هذا المتغير بموجب استمارة استبيان جاهزة طورها (Ferris et al., 2005a: 23-25) والتي ذاع صيتها واستعملت في جميع الابحاث التي اهتمت بالمهارة السياسية من الناحية التطبيقية حسب معلوماتنا المستندة الى ماتيسر الاطلاع عليه من هذه الابحاث. تتكون هذه الاستمارة من (١٨) فقرة موزعة على اربعة ابعاد وكالاتي: الفطنة الاجتماعية ممثلة بالفقرات (١٨، ١٧، ١٦، ١٥، ١٤)، التأثير العلاقتي ممثلاً بالفقرات (١٢، ١٣، ١٤، ١٥)، العلاقات الشبكية ممثلة بالفقرات (١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠)، الاخلاص الواضح بفقراته (١٤، ١٣، ١٢).

٢- المتغير المعتمد: يتمثل المتغير المعتمد بالمسار الوظيفي الناجح. وبقدر تعلق الامر بهذا المتغير فإن معظم الابحاث ذات الصلة قد ركزت على النجاح الموضوعي والنجاح الذاتي للمسار الوظيفي على حد سواء وهو متاحول هذه الدراسة السير على نهجه ، لأن تقييم النجاح بشكل واقعي يتم بالتكامل بين التقييم الموضوعي (الخارجي) والتقييم الذاتي (الداخلي) وليس من خلال التركيز المنفرد على اي منهما.

فيما يتصل بالنجاح الموضوعي للمسار الوظيفي فقد اختلف الباحثين في تحديد ابعاده الا ان معظم الابحاث كما يرى (Arthur et al., 2005:178; De Vos and Hauw, 2010:8 ; Heslin, 2005) قد ركزت على الترقية والاجر، ويرى الباحث اضافة بعد اخر استعمل في عدد من الدراسات سيما (Judge et al., 1999; Weber and Kuijpers et al. , 2006 ; Ladkin, 2008 ; Judge et al., 2010) وهو المكانة الوظيفية (بابعادها الثلاثة: القوة، والمكانة الاجتماعية، والسلطة) والسبب الذي دعى الى اضافة هذا البعد هو الخصوصية التي تمتاز بها المجتمعات الشرقية ومنها المجتمع العراقي المتمثلة بأقران الآخرين للنجاح المهني للفرد بالمكانة التي يتيحها المنصب الوظيفي لذلك الفرد.

اما فيما يتصل بالنجاح الذاتي في المسار الوظيفي فإن هناك شبه اتفاق على بعض الابعاد كالرضا الوظيفي والرضا عن المسار والرضا عن الحياة (Todd et al., 2009; Abele and Spurk, 2009; Wolff and Moser, 2008 ; Supangco, 2011). والجدول (١) يوضح ابعاد المتغير المعتمد والاساس المستعمل في صياغة الفقرات المخصصة لقياسها.

الجدول (١)

الابعاد الفرعية للمتغير المعتمد والفقرات الممثلة لها

المتغير الرئيس	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الثانوية	ارقام الفقرات الممثلة	الاساس المعتمد في صياغة الفقرات
النجاح في المسار الموضوعي	الاجر	مستوى الاجر	٢٢-١٩	اعداد الباحث اعتماداً على ^١ الافكار الواردة في (Noe et al.,2008; Judge et al.,2010)
		المنافع المقدمة	٢٦-٢٣	
	الترقية	-----	٣٠-٢٧	
		القوة	٣٢-٣١	
	المكانة الوظيفية	المكانة الاجتماعية	٣٤-٣٣	
		السلطة	٣٦-٣٥	
النجاح في المسار الذاتي	الرضا الوظيفي	الرضا عن المشرف	٣٩-٣٧	Mohammad and) (Mohammad,2010
		الرضا عن تنوع المهمة	٤٤-٤٠	
		الرضا عن النهاية	٤٦-٤٥	
		الرضا عن التعويضات	٥١-٤٧	
		الرضا عن زملاء العمل	٥٥-٥٢	
		الرضا عن سياسات ادارة الموارد البشرية	٥٩-٥٦	
		نوايا ترك المنظمة	٦٢-٦٠	
	الرضا عن المسار	-----	٦٧-٦٣	(Greenhaus et al.,1990)
	الرضا عن الحياة	-----	٧٢-٦٨	(Altinok,2011)

صدق اداة الدراسة

للصدق طرائق عديدة اعتمد الباحث اثنين منها:

- ١- الصدق الظاهري: عرض الباحث فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين من اصحاب الخبرة والدراية في قسم ادارة الاعمال /جامعة القادسية للتأكد من توافر الصدق الظاهري فيها. حيث حصل الباحث على ملاحظات مفيدة بصدد تعديل بعض الفقرات او حذفها، اذ استقر رأي الباحث على اعادة النظر في الفقرات التي لم تحصل على نسبة اتفاق تتجاوز ٧٥%.
- ٢- صدق المحتوى: وفيه زود الباحث السادة المحكمين بشروحات للمفاهيم الواردة في الاستبانة وطلب منهم بيان مدى تمثيل محتوى الفقرات للمتغيرات المدروسة. وقد اجرى الباحث التعديلات المطلوبة.

ثبات اداة الدراسة

لغرض اختبار ثبات المقياس المعتمد تم الجوء الى استخراج نوعين من الثبات هما:

١- الثبات بمعنى الاستقرار: تم الاعتماد على طريقة الاختبار وإعادة الاختبار، إذ تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٢٠) مستجيباً بعد (١٠) أيام من فترة توزيع الاستبانة في المرة الأولى، ثم استخرج معامل الارتباط البسيط بين الأرقام التي تم الحصول عليها من الفترتين حيث تبين أن قيم هذا المعامل بلغت (٨٩٪، ٨٠٪) للمهارة السياسية والمسار الوظيفي الناجح على التوالي وهي نسب مطمئنة.

٢- الثبات بمعنى الاتساق: استخرج هذا النوع من الثبات من خلال استعمال معادلة الفا- كرونباخ، حيث تم الحصول على معاملات اتساق مطمئنة قدرها (٨٣٪، ٨٨٪) للمهارة السياسية والمسار الوظيفي الناجح على التوالي.

الاساليب الاحصائية

اعتمدت الدراسة في جانبها العملي على الاساليب الاحصائية الآتية:

١- الوسط الحسابي الموزون: لغرض تحديد مستوى امتلاك عينة الدراسة لأي من المتغيرات المدروسة.

٢- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت الاستجابات الواردة عن متوسطاتها الحسابية لأي من متغيرات الدراسة.

٣- اختبار الفا- كرونباخ (Cronbach - Alpha): لمعرفة ثبات اداة الدراسة وعدم التناقض فيما بين فقراتها.

٤- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient): لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات ونوعها.

٥- اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test): لمعرفة فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين الرجال والنساء في مستوى المهارة السياسية او النجاح في المسار الوظيفي.

٦- معامل التحديد (Coefficient of determination (R²): للتعبير عن مقدار مساهمة النموذج المختبر في تفسير الانحرافات الموضحة في تحليل الانحدار في تفسير الانحرافات الموضحة الى الانحرافات الكلية في قيم المتغير المعتمد.

٧- تحليل التباين ANOVA لتحديد دلالة الفروق بين متغيرات معادلة الانحدار الخطي البسيط عبر الاعتماد على نسبة F.

التعريفات الاجرائية

❖ المهارة السياسية: نمطاً شاملاً ومتكاملاً من المقدرات الاجتماعية يستعمله الفرد لتحقيق اهدافه الشخصية والمهنية.

❖ المسار الوظيفي الناجح: نتائج نفسية ايجابية مرتبطة بالعمل يحصل عليها الفرد نتيجة للخبرات التي يكتسبها في ذلك العمل.

❖ النجاح الموضوعي في المسار الوظيفي: ويشير هذا البعد الى مايقال خارجياً عن مهنة معينة من قبل المجتمع او النظراء او الثقافة وعلى النحو الذي يوضح الخطوات المثالية للنجاح. ويتضمن هذا النوع من النجاح ثلاثة مؤشرات هي:

- الدخل: وهو مؤشر للمكانة ضمن المنظمة والمجتمع. وهناك مظهرين للدخل هما مستوى الاجر (الراتب والعلاوة) والمنافع (التأمين، التقاعد، المشاركة في الارباح... الخ).
- الترقية: اي التقدم نحو المناصب الوظيفية التي تمتاز بتحدى اكبر ومسؤولية وصلاحيات أعلى من المنصب الوظيفي الذي يمارسه الفرد قبل حالة التقدم هذه.
- المكانة الوظيفية: اي ماتقدمه الوظيفة لشاغلها من امتيازات مادية ومعنوية وما يرافق ذلك من زيادة في القوة والمكانة الاجتماعية والصلاحيات.

❖ النجاح الذاتي في المسار الوظيفي: تفضيلات الفرد المتصلة بالتطور Development والحاجات Needs والقيم Values. ويقوم النجاح الذاتي على ثلاثة مؤشرات هي:

- الرضا الوظيفي: المشاعر التي يمتلكها الفرد ازاء عمله ، وهذه المشاعر تستند الى ادراك الفرد للفروقات بين ما هو متوقع وما هو موجود فعلاً. وعندما تكون هذه المشاعر ايجابية فإنها تجذب الفرد الى المنظمة وبالعكس .
- الرضا عن المسار: الشعور بالفخر Pride والانجاز الشخصي Personal accomplishment المتأني من معرفة الفرد بأنه قد ادى افضل مالمديه.
- الرضا عن الحياة: يعبر الرضا عن الحياة عن تقييم الفرد لحياته الخاصة بشكل عام وحياته ضمن ميدان معين بشكل خاص.

المهارة السياسية:مراجعة تاريخية ومفهوم

ظهر اصطلاح المهارة السياسية الى الوجود لأول مرة في بداية العقد الثامن من القرن المنصرم عندما اراد كل من Jeffrey Pfeffer(1981) و Henry Mintzberg (1983) وبمعزل عن بعضهما القول ان بلوغ الفاعلية في البيئات السياسية يرتبط بحاجة الافراد الى امتلاك المهارة السياسية (Ferris et al., 2007a : 291). غير ان المتتبع لجذور هذا المصطلح كما يرى (Ferris at al.,2005:7) يدفعنا الى الاعتراف بمحاولات عالم النفس E.L.Thorndike والريادي Dale Carnegie في هذا المجال. اذ قدم Thorndike (1920) مفهوم الذكاء الاجتماعي Social intelligence في اشارة الى فهم الآخرين والتصرف على اساس ذلك الفهم بقصد احداث التأثير. اما Carnegie(1936) فقد صرح بأهمية الفاعلية العلائقية بين الافراد Interpersonal effectiveness للعمل بصحبة الآخرين ومن خلالهم. هناك العديد من وجهات النظر بشأن المراد من وراء اصطلاح المهارة السياسية، والجدول(٢) يبين ماتيسر الاطلاع عليه في هذا الجانب.

الجدول(٢)

بعض تعاريف المهارة السياسية

اسم الباحث/الباحثين والسنة ورقم الصفحة	التعريف
(Mintzberg,1983:26)	ممارسة القوة الرسمية مع تحسس مشاعر الآخرين بقصد معرفة المواطن التي تتركز فيها الطاقات Energies وتحسس Sense ما هو ممكن ومن ثم تنظيم Organize التحالفات الضرورية لذلك.
(Peled,2000:27)	قدرة المدير على المعالجة البارة لعلاقاته الشخصية مع رؤوسيه وزملاءه و عملائه و رؤسائه لضمان بلوغ اقصى نجاح للمشروع.
Ferris et al.,2007b:127; Ferris et al.,2005:7; Ahearn et al.,2004:311; Brouer et al.,2009:62; Toddy et al.,2009:180; Blickle et al.,2010:385; Liu et al.,2007:147; Meurs et al.,2010:522; Slocum and Hellriegel,2009:250; Hochwarter et al.,2007:229; Perrewe and Nelson ,2004:142)	القدرة Ability على فهم الآخرين في العمل بشكل فاعل واستعمال هذه المعرفة Knowledge في التأثير على الآخرين وجعلهم يتصرفون بطريقة تتحقق معها الاهداف الشخصية و/او التنظيمية
(Douglas and Ammete,2004:538)	القدرة على ممارسة الرقابة Control في المواقف الاجتماعية فضلاً عن القابلية Capability على صقل شبكة العلاقات الاجتماعية Networking للفرد ورأس المال الاجتماعي.
Ferris et al.,2002:111;Treadway et)	نمط تركيبي Construct style من العلاقات الشخصية بين الافراد ناجم عن

اندماج الفطنة الاجتماعية Social astuteness مع القابلية على تعديل السلوك بما يتناسب مع المواقف المختلفة والمتغيرة وعلى النحو الذي يبعث على نيل الثقة Trust والايامن Confidence والصدق Genuineness.	al.,2004:510-511;Blickle et al., 2010:327)
نمط من العلاقات الشخصية بين الافراد ناجم عن اندماج الوعي الاجتماعي Social awareness مع القدرة على الاتصال بشكل جيد.	Smith et al. ,2009:430 ;Perrewe□ (et al., 2000:116
نمط شامل من المقدرات الاجتماعية والمظاهر المعرفية والشعورية والسلوكية التي لها تأثير مباشر في النتائج Outcomes وتأثير وسيط في المتنبىء-علاقات النتيجة Predictor-outcome relationship.	Ferris et al.,2007a:291 ; Treadway) (et al., 2010:139
القدرة على الفهم الدقيق والاستجابة السريعة للدوار الاجتماعية التي يتعين على الفرد تمثيلها بقصد التكيف مع المواقف.	(Momm et al.,2010:396)
استعمال المقدر الاجتماعية على النحو الذي يمكن من انجاز الاهداف الفردية والتنظيمية من خلال فهم الآخرين والتأثير فيهم بالافادة من التفاعلات الاجتماعية في ميدان العمل.	(Blickle et al.,2011:137)

من الجدول (٢) يتضح ان المهارة السياسية تمثل نمطاً شاملاً ومتكاملاً من المقدرات الاجتماعية يستعمله الفرد لتحقيق اهدافه الشخصية والمهنية. وهذا التعريف يأخذ بالاعتبار مجموعة جوانب هي:

- ١- تمثل المهارة السياسية احد اهم المقدرات الاجتماعية المطلوبة لبلوغ النجاح المنشود(الاهداف) على كافة الاصعدة (الشخصية والمهنية).
- ٢- تتكون هذه المهارة من الفطنة الاجتماعية والتأثير العلاقتي والعلاقات الشبكية والاخلاص الواضح(كما سيتم شرح ذلك لاحقاً).
- ٣- النظرة التكاملية والشمولية لمكونات المهارة السياسية لأن التركيز المنفرد على اي منها لن يكون مناسباً لوصفها.

اهمية المهارة السياسية

تكاد ان تجمع اغلب الدراسات ذات الصلة بالمهارة السياسية على اهميتها في بلوغ الاهداف الفردية والتنظيمية، غير ان هذه الاهمية يمكن توضيحها بالاتي:

- ١- تزيد المهارة السياسية من احساس الفرد بالثقة بالنفس والامان لان ذلك الفرد سميتك درجة عالية من السيطرة على نشاطاته في العمل(Ferris et al.,2005:13) والموارد (Meurs et al.,2010:523).
- ٢- ان الفهم الفاعل للآخرين من قبل الفرد الماهر سياسياً سيمكنه من ضبط Adjust سوكياته بما يتوافق مع خصوصية الموقف الذي يواجهه (Liu et al.,2007:147) وبما يؤدي الى اثاره ردود فعل مرغوب بها (Brouer et al.,2009:63).
- ٣- تمكن المهارة السياسية القادة من التأثير على الآخرين والسيطرة على المواقف بجهد قليل نسبياً وبذلك فأنها تفسر فاعلية القيادة (Teadway et al.,2004:495).
- ٤- تفسر المهارة السياسية بشكل جيد الاداء الفردي(Teadway et al.,2010:14) والاداء الاداري والدعم التنظيمي المدرك والالتزام والثقة(Smith et al.,2009:430).
- ٥- ان المهارة السياسية ذات اهمية في التقدم الذي تحرزه النساء في مسارهن الوظيفي، فهي تسهل الوصول الى المعلومات الداخلية التي سوف تمكنهن من اختيار مكانة لانفسهن وعلى النحو الذي يرفع من رأسمالهن الاجتماعي اللازم لبلوغ النجاح المنشود في المسار الوظيفي(Perrewe□ and Nelson,2004:368).

ابعاد المهارة السياسية

توضح الادبيات ذات الصلة بالمهارة السياسية وجود اربعة ابعاد لها هي:

- ١- الفطنة الاجتماعية Social astuteness: يتصف الافراد الماهرين سياسياً بأنهم ملاحظين ممتازين Excellent observers لسلوكيات الآخرين ،وهم يتناغمون مع الاختلافات الدقيقة

التي قد تنطوي عليها المواقف الاجتماعية المختلفة (Perrewe□ and Nelson,2004: 367) فهو لاء الافراد يتصفون بتحسّسهم للآخرين (Ferris et al.,2007a:292)، وامتلاكهم القدرة على تكييف سلوكياتهم لكي تتوافق مع مختلف المواقف (Blickel et al.,2011:137;Blickel et al.,2010:385)، وهم يدركون التفاعلات الاجتماعية ويفسرون بدقة سلوكياتهم الشخصية وسلوكيات الآخرين (Ferris et al.,2007b:129)، وهم بنفس الوقت يمتلكون قوة التمييز بين الأشياء فضلاً عن الوعي العالي (Slocum and Hellriegel,2009:257). بعبارة أخرى اذا امتلك الفرد مستوى مرتفع من الفطنة الاجتماعية فأنه يتصف بالاتي (Ferris et al.,2005:26):

- القدرة على فهم الآخرين.
 - تحسس دافعية الآخرين.
 - كشف جداول العمل (الاجندات) غير المعلنة.
 - حدس قوي جداً.
 - براعة في كيفية تقديم النفس للآخرين.
 - المعرفة الدقيقة للاقوال والافعال المؤثرة في الآخرين.
- ٢- التأثير العلاقتي Interpersonal influence: يمتلك الفرد الماهر سياسياً نمطاً شخصياً يتسم بعدم الغطرسة Unassuming والاقناع الهادف الى احداث تأثير قوي على من حوله (Ferris et al.,2007:292; Slocum and Hellriegel, 2009:257). كما يمتلك هؤلاء الافراد القدرة على تكييف سلوكياتهم كي تتوافق مع اي موقف اجتماعي يمكن ان يواجهونه بقصد الحصول على الاستجابة المرغوبة من قبل الآخرين (Perrewe□ and Nelson,2004:367). وعليه يمكن القول ان الفرد الماهر في التأثير العلاقتي يتصف بالاتي (Ferris et al.,2005:27):

- القدرة على جعل الآخرين يشعرون بقوته.
 - امتلاك نمط اتصال فاعل مع الآخرين يسهل اقامة علاقة طيبة مع من يقابله.
 - القدرة على جذب الآخرين المستندة الى معرفة الكيفية التي يجعل فيها الفرد من نفسه محبوباً من قبل الآخرين.
- ٣- القدرة على اقامة العلاقات الشبكية مع الآخرين Networking ability: يمتاز الافراد الماهرين سياسياً بقدرتهم على تحديد Identifying وتطوير Developing واستعمال Using اتصالات Contacts وشبكات Networks متنوعة مع الآخرين (Ferris et al.,2007a:292) (Slocum and Hellriegel,2009:257; Todd et al., 2009:186). ومن جانبه يعرف هذا النوع من القدرات بوصفه القدرة على ادراك اتفاعلات الاجتماعية والقدرة على التفسير الدقيق للسلوك بطريقة اجتماعية. وفي هذا الصدد يعتقد (Ferris et al.,2007:128) نقلاً عن (Pfeffer (1981,1992 ان الاتصالات Connection والصدقات Friendships وبناء الشبكات Networks building والتحالفات Alliances وبناء الائتلافات Coalitions building انما تعد اساسية للافراد الذين يمارسون السياسة في المنظمات ، وهي بنفس الوقت تمثل مظهراً مهماً من مظاهر المهارة السياسية. والافراد الماهرين في اقامة العلاقات الشبكية يكونوا قادرين على اختيار مكانة جيدة لأنفسهم بين الآخرين يحاولون الافادة منها في خلق الفرص المؤاتية والعمل على استغلالها (Perrewe□ and Nelson,2004:367). وبعبارة ادق يمكن التعبير عن خصائص الافراد الماهرين في اقامة العلاقات الشبكية بالاتي (Ferris et al.,2005:28;Ferris et al.,2007a:292):

- امتلاك القدرة والدافعية لتطوير علاقات عمل ايجابية.
- التمكن من ارساء علاقات جيدة مع الافراد المؤثرين.

➤ الحصول على الدعم المطلوب (سواء كان رسمياً أم غير رسمياً) لزوج أهداف الفرد داخل المنظمة.

➤ مفوضين ماهرين وكفؤين في عقد الصفقات وخبراء في إدارة الصراع.

٤- الاخلاص الواضح Apparent sincerity: يظهر الافراد الماهرين سياسياً الى الآخرين امتلاكهم درجة عالية من الكمال Integrity و الموثوقية Authentic والاخلاص Sincere والاصالة Genuine والشرف Honest والصراحة Forthright (Ferris et al.,2007:292) Suspicion من قبل الآخرين سيما من ذوي الدوافع الخفية (Todd et al.,2009:186) ويكسب الثقة والطمأنينة لمن يتفاعل معهم (Blickle et al.,2011:137; Blickle et al.,2010:386). والاخلاص الواضح يمثل بعداً حرجاً اذا ما اريد احداث التأثير الناجح كونه يركز على الاغراض المدركة Perceived intentions لمالكه، وهذه الاغراض المدركة لحامل هذا البعد سوف تؤثر بشكل واضح في تفسير الفرد المستهدف لسلوكيات ممثلك هذا البعد (Perrewe and Nelson,2004:367).

ان الاخلاص الواضح بهذا الوصف لا يقتصر فقط على السلوكيات التي ينتهجها الفرد كما يتصور البعض بل يمكن ايضاً من تركيز محاولات التأثير بطريقة تظهر معها الاخلاص والاصالة والخلو من الدوافع الخفية ويبعث على الثقة والامان (Ferris et al.,2007b:128)، وذلك لأن سلوكيات مثل هذا الفرد لا تفسر بلغة المناورة (التلاعب) او الاكراه (Ferris et al.,2005:12; Ferris et al.,2007a:293).

تطوير المهارة السياسية

يمكن ان تتطور المهارة السياسية للفرد ضمن حدود معينة ، ومع ذلك يتعين على المديرين الباحثين عن تطوير مهارتهم السياسية تحديد التفاعلات التي يمكن ان تحمل في ثناياها درجة عالية من الصراع (مثلاً اجتماعات مالكي الاسهم عندما تنخفض الارباح) او المواقف التي تكون فيها المفاوضات صعبة ومن ثم تطوير الاستجابات السياسية اتجاه هذه التفاعلات (Perrewe et al.,2000:120-121). ويقترح (Perrewe and Nelson,2004:374-376) طريقتين لتطوير المهارة السياسية هما:

١- توطيد علاقات النصح Establishing mentoring relationship: يعمل المدرب الناصح Mentor على اصال سياسات المنظمة الى الفرد المعني بالطريقة التي تساعد في ادارة خياله ورؤيته وزجه في علاقات شبكية مع الآخرين في العمل.

٢- تدريب التنفيذي Executive coaching: يتكون تدريب التنفيذي من طرفين هما: التنفيذي (الذي يمتلك صلاحيات ومسؤوليات ادارية في المنظمة) و الاستشاري (الذي يستعمل تشكيلة واسعة من الاساليب السلوكية لمساعدة العميل في انجاز الاهداف المشتركة). ويبدأ تدريب التنفيذي بتقييم التنفيذي وفق مدخل التغذية العكسية ٣٦٠ درجة ثم يصار الى اعلامه بالنتيجة من قبل المدرب لكي يفكر الاثنين معاً لاحداث التأثير المطلوب.

وبدوره ذهب (Ferris et al.,2005:39-48) الى تفاصيل تطوير المهارة السياسية من خلال تحديده طرائق تطويرية لأي من ابعادها الاربعة وكالاتي:

➤ طرائق تطوير الفطنة الاجتماعية : وتتمثل بالتغذية العكسية التي يحتاجها الافراد عن تفاعلاتهم الاجتماعية. وتوجد طريقتين لتطوير الفطنة الاجتماعية هما:

○ جلسات النقد والتغذية العكسية.

○ لعب الادوار المسجلة تلفازياً مع التغذية العكسية.

➤ طرائق تطوير التأثير العلاقتي: فضلاً عن الطريقتين السابقتين توجد اربعة طرائق لتطوير مهارة التأثير العلاقتي هي:

- تدريب القيادة (التدريب على العلاقات الانسانية) على مهارات الاتصال، التعاطف ، تحديد الاهداف ،التدريب، حل المشكلات ، تحليل الحالة ، لعب الادوار ... الخ.
- النمذجة السوكية: من خلال لعب الادوار التي تحاكي مهارات معينة ، حيث يقوم المتدرب بتكرار هذه الادوار وتجسيدها في عمله.
- التعلم الناصح Mentoring :اي تحديد معلم ناصح ماهر في استعمال اللغة والتعبير المادية وحركات الجسد امام المتدرب الذي يتعلم تلك المهارات من خلال الملاحظة فضلاً عن اتاحة الفرصة له لمناقشتها معاً.
- المحاكات التطويرية Developmental simulation :اي محاكاة موقف ذو صلة بالعمل حيث يتوجب على المتدرب ممارسة التأثير كونه قد جرب ذلك من خلال التعلم.
- طرائق تطوير شبكة العلاقات الاجتماعية (رأس المال الاجتماعي): تتضمن طرائق تطوير شبكة العلاقات الاجتماعية ثلاثة طرائق هي:
 - التدريب المستند الى الفريق: اي الافادة من العمل الفرقي في تطوير العلاقات الشبكية.
 - استشارة افراد ماهرين مهنياً في تطوير العلاقات الاجتماعية.
 - بناء الثقة المستندة الى التطوع للمساعدة ، والاخلاص ، واداء العمل بجودة عالية ، واداء العمل في وقته ، وجعل الآخرين مستمتعين بالعمل معاً.
- طرائق تطوير الاخلاص: يستند تطوير الاخلاص الى تطوير مهارات الاتصال الفاعل ، اذ ان التدريب على الاتصال يكون مفيداً في هذا الجانب كونه يركز على التعاطف والاهتمام بالاشارات الشفوية ونبرات الصوت. كما يستند تطوير الاخلاص الى قول الحقيقة عند التحدث مع الآخرين فضلاً عن التعاطف والخلو من الرياء والتكلف. وجميع ذلك يمثل مهارة يمكن تعلمها وممارستها حالها في ذلك حال المهارات الاخرى.

العلاقة بين المهارة السياسية والمهارة الاجتماعية

يرى(Hochwarter et al.,2007:229) نقلاً عن (Ferris et al.,2002) ان الخوض في العلاقة التي تربط بين المهارة السياسية والمهارة الاجتماعية امر على قدر كبير من الهمية. فالطبيعة الادائية Instrumental nature للمهارة السياسية توحد التراكيب Aligns the constructs بما يتماشى مع متطلبات تحقيق الاهداف ، في حين ان المهارة الاجتماعية تمثل جزءاً فرعياً اساسياً لسلوك الاتصال الفاعل. وينظر(Peled,2000:27) للمهارة الاجتماعية بوصفها اتصال سهل ومريح بين القائد من جهة ومروؤسيه وانداده ورؤسائه وزبائنه من جهة ثانية ، في حين ان المهارة السياسية تمثل قدرة المدير على المعالجة البارة لعلاقاته الشخصية مع مروؤسيه وزملاءه وزبائنه ورؤسائه لضمان بلوغ اقصى نجاح للمهمة. ويعتقد (Douglas and Ammeter,2004:539) ان المهارة الاجتماعية تعكس كلاً من الادراكية الحسية العلائقية Interpersonal perceptiveness والقدرة على تكييف سلوك الفرد بما يتماشى مع المواقف المختلفة والمتغيرة وذلك بقصد احداث التأثير الفاعل والسيطرة على استجابات الآخرين. اما المهارة السياسية فانها تمثل طيف واسع من المهارات الاجتماعية المترابطة المطلوبة للقيادة من خلال الحقائق السياسية والاجتماعية داخل المنظمة.

المسار الوظيفي: مراجعة تاريخية ومفهوم

يرجع اصل كلمة المسار الوظيفي Career الى الكلمة اللاتينية Carraria التي تعني الطريق Road او مركبة الطريق Carriage –road (Gunz and Heredia,2010:23; Heslin,2005:106). ويذهب (Dries et al.,2008:255) الى البحث في اصول كلمة المسار الوظيفي من الناحية التاريخية Historical والثقافية Cultural. فمن الناحية التاريخية فأن التطور الذي شهدته الاقتصاديات بتحولها من الاقتصاد الزراعي الى الصناعي واخيراً المعرفي

قد ادى بالمسار الوظيفي ان يكون اقل انتظاماً Regulated وخطية Linear. اما من الناحية الثقافية فإن المسار الوظيفي يمكن ان يوصف في اطار قصص المسار Career narratives التي يحتفظ بها الافراد من مختلف البلدان ، اذ توصف الثقافة الاوربية بالبيروقراطية ، والاذعان العبيدي، وتجنب المخاطرة، والولاء المرتفع، في حين توصف الثقافة الامريكية بالتعاقدية Contractual ، وحب المخاطرة ، والريادية ، والنزعة الفردية.

وبقدر تعلق الامر بمفهوم المسار الوظيفي فإن هناك معان عديدة يمكن ايجازها في الجدول (٣)

الجدول (٣)

بعض تعاريف المسار الوظيفي

اسم الباحث/الباحثين والسنة ورقم الصفحة	التعريف
(Guttek and Larwood,1987:9)	سلسلة من الاعمال المترابطة ضمن حدود المنظمة او سلسلة من الاعمال المختلفة في منظمات مختلفة.
(Noe et al.,2008:401)	سلسلة متعاقبة من المواقع الوظيفية Positions التي يشغلها الفرد ضمن اطار وظيفته.
(Weber and Ladkin,2008:450)	سلسلة من الاعمال المترابطة زمنياً ، وهو يرتبط بالتوجه الفردي Personal direction للحياة المهنية الحالية والمستقبلية.
(Slocum and Hellriegel,2009:9)	سلسلة متعاقبة من الخبرات المرتبطة بالعمل التي يحصل عليها الفرد اثناء فترة حياته.
(Hamori and Kakarika,2009:361)	عدد السنوات التي تفصل بين الموقع الوظيفي الحالي ونقطة بداية المسار الوظيفي(وقت الانتقال نحو منصب وظيفي اعلى).
(Arthur et al.,2005:178 ;Heredia ,2010 :17)	سلسلة من الخبرات المنظورة التي يمتلكها الفرد مع مرور الوقت اثناء العمل.
(Akhtar,2010:646)	نهج عام يختاره الفرد بقصد بلوغه اثناء فترة حياته.
(Supanco,2011:2)	سلسلة من الاعمال التي يقوم بها الفرد اثناء حياته المهنية.

يلاحظ من الجدول (٣) ان وجهة نظر (Slocum and Hellriegel,2009) تمثل وجهة نظر شاملة في النظر للمسار الوظيفي ، فالرأي الشائع حول المسار الوظيفي ارتباط مفهومه بالانتقال الفرد نحو الاعلى ضمن مستويات المنظمة، غير ان هذا الامر ليس متاحاً في الواقع الفعلي لأسباب عديدة منها تخفيض الحجم Downsizing الذي تقوم به بعض المنظمات، والاندماج Merger ، وميل الادارات الى القاء مسؤولية تطوير الافراد العاملين على انفسهم (Slocum and Hellriegel,2009:9). لقد دفعت مثل هذه الاسباب وغيرها كزيادة التوجه نحو العمل الفرقي وماترتب عليه من جعل المنظمات منظمات مسطحة Flattening organizations الامر الذي تسبب فيما يسميه (Krietner and Kinicki) بالاستقرار النسبي في المسار الوظيفي Career plateauing الذي يصفانه بتلك النقطة من المسار الوظيفي التي تبدو فيها عملية الانتقال نحو الاعلى غير محتملة في المستقبل (Krietner and Kinicki,2007:60) او انها ضئيلة جداً (Byars and Rue ,2000:261). وبعبارة اخرى يرى (Rasdi et al.,2009:23;Robbins, 2003:483) ان النظرة الى المسار الوظيفي قد تغيرت من الحركة التقليدية Traditional ، التي ترى ان المسار الوظيفي هو مسار خطي Linear ممثلاً بالنقدم المتسلسل نحو الاعلى المصحوب بزيادة الدخل والامان ضمن ميدان وظيفي معين غالباً ما يكون في منظمة واحدة، تغيرت الى الحركة القطرية والافقية Lateral and horizontal حيث يستطيع المسار الوظيفي عرض مجموعة كبيرة من البدائل Alternatives، والمواقع

Positions، والخبرات Experiences من اجل تلبية الحاجات الفردية والرضا الحقيقي المستند الى التكيف السريع والتعلم.

لقد شهد مفهوم المسار الوظيفي محاولات عديدة باتجاه توسيعه كي يتوافق مع التغييرات التي شهدتها الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تزامنت مع بداية عقد الثمانينيات من القرن المنصرم (Hamori and Kakarika, 2009:356). ويمكن ايجاز هذه المحاولات بالاتي:-

١- المسار الوظيفي غير المحدود Boundaryless career : يمثل المسار الوظيفي غير المحدود سلسلة متعاقبة من فرص العمل التي تمتد الى ابعد مما يقدمه رب العمل (DeFillippi and Arthur, 1996:116)، اي ان الافرد العاملين يكونوا على استعداد Ready ورغبة Willing لتغيير ارباب اعمالهم لحاجات شخصية او بقصد الخروج من علاقة التوظيف السلبية (Callanan, 2003:129-130). والمسار الوظيفي غير المحدود يختلف عن المسار الوظيفي التقليدي في نقاط عديدة يوردها الجدول (٤)

الجدول (٤)

مقارنة بين المسار الوظيفي التقليدي والمسار الوظيفي غير المحدود

وجه المقارنة	المسار الوظيفي التقليدي	المسار الوظيفي غير المحدود
علاقة التوظيف	ضمان الوظيفة بقصد الولاء	التوظيف من اجل الاداء والمرونة
الحدود	منظمة واحدة او منظمتين	منظمات متعددة
المهارات	محددة من قبل المنظمة	قابلة للنقل او التحويل
النجاح يقاس من خلال	الاجر، والترقية، والمكانة	المعنى النفسي للعمل
المسؤولية عن ادارة المسار	المنظمة	الفرد
التدريب	برامج رسمية	في العمل
نقاط الارتكاز الاساس	العمر	التعلم

Source: Sullivan, S.E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda, Journal of Management 25(3):P.458.

وبعبارة اخرى يمكن القول ان النظرة التقليدية للمسار الوظيفي تقوم على افتراض وجود عقد علائقي Relational contract بين الفرد العامل ورب العمل. وهذا العقد يمتاز بكونه طويل الامد وينطوي على درجة عالية من الالتزام من جانب الفرد مقابل ضمانات معينة من رب العمل كالامان الوظيفي مثلاً. اما المسار الوظيفي غير المحدود فإنه يقوم على افتراض وجود عقد تعاملاتي Transactional contract يمتاز بقصر الامد وينطوي على دفع اجر مستند الى الاداء ودرجة منخفضة من الالتزام لكلا الطرفين فضلاً عن السماح بالانسحاب المريح من الاتفاق (Callanan, 2003:129).

٢- المسار الوظيفي المتقلب Protean career : قدم Hall هذا النوع من المسار الوظيفي في كتابه الموسوم (المسارات الوظيفية في المنظمات) اواخر عام ١٩٧٦م في اشارة الى نوع جديد من المسارات الوظيفية التي تختلف عن المسار الوظيفي التقليدي في جوانب عديدة يوجزها الجدول (٥).

الجدول (٥)

مقارنة بين المسار الوظيفي التقليدي والمسار الوظيفي المتقلب

وجه المقارنة	المسار الوظيفي التقليدي	المسار الوظيفي المتقلب
المسؤولية	المنظمة	الفرد
القيم الجوهرية	التقدم	نمو الحرية
درجة التنقل	منخفض	مرتفع
معياري النجاح	الراتب، والموقع الوظيفي	النجاح النفسي
التوجهات الاساس	الولاء التنظيمي	الرضا عن العمل، والولاء

المهني	
--------	--

Source: Hall,D.T.(2004). The protean career: A quarter-century journey, Journal of Vocational Behavior 65 ,P:4.

وعليه يمكن القول ان المسار الوظيفي المتقلب يقوم على افتراض ان التطور في المسار يبقى مستمراً مادامت حياة الفرد مستمرة ومادامت المهارات والمعرفة بحاجة الى تطوير بما يتماشى مع التطور في اهداف الفرد.

٣- المسار الوظيفي الذكي Intelligent career: يستند المسار الوظيفي الذكي على ثلاثة طرائق للمعرفة هي (Parker,2002:87;Parker and Arthur,2004:56):

➤ معرفة لماذا Knowing –why : يجيب هذا الطريق عن سؤال مفاده (لماذا نعمل؟) وهو يعكس قيم الفرد واهتماماته ودافعيته والعلاقة بين العمل والعائلة.

➤ معرفة كيف Knowing –how : يجيب هذا الطريق عن سؤال مفاده (كيف نعمل؟) وهو يعكس المهارات والخبرات التي يمتلكها الفرد.

➤ معرفة من Knowing –whom: يجيب هذا الطريق عن سؤال مفاده (مع من نعمل؟) وهو يعكس العلاقات الشخصية داخل العمل وخارجه.

وتجدر الإشارة الى ان هذه الطرائق صيغت في ضوء افكار Quinn (١٩٩٢) الخاصة بالمنظمة الذكية، اذ تطبق مثل هذه المنظمة ثلاثة انواع من المقدرات المميزة تستند الى المعرفة هي: الثقافة (وتقابل معرفة لماذا)، والشبكات (تقابل معرفة من) ، ومعرفة كيف.

ويعتقد (Weber and Ladkin,2008:452) نقلاً عن (Jones and DeFillippi,1996) بأضافة ثلاثة طرائق اخرى فضلاً عن الثلاثة اعلاه هي:

➤ معرفة ماذا Know –what:(الفرص، والتحديات، والمتطلبات).

➤ معرفة اين Know – where:(الدخول، والتدريب، والتقدم).

➤ معرفة متى Know –when:(توقيت الاختيارات والنشاطات).

٤-المسار المشكالي Kaleidoscope careerⁱⁱ: يصف المسار الوظيفي المشكالي الكيفية التي يغير من خلالها الفرد انماط مساره الوظيفي عندما تتغير مظاهر حياته بقصد ترتيب علاقاته وادواره بطرائق جديدة. والفرد بموجب هذا المسار يقيم البدائل والخيارات المتاحة من خلال عدسات Lens المشكالي بقصد تحديد افضل موائمة بين متطلبات العمل والفرص والعلاقات والقيم والاهتمامات الشخصية(Sullivan et al.,2009:290).

٥-المسار مابعد المشترك Post- corporate career: يمتاز المسار الوظيفي بموجب هذا المفهوم بكونه افقياً وليس عمودياً ويقدم روابطاً Links تتجاوز الحدود الجغرافية او التنظيمية (Heredia,2010:26).

المسار الوظيفي الناجح

هناك عدد من وجهات النظر بشأن مصطلح المسار الوظيفي الناجح Career success . والجدول (٦) يقدم عرضاً موجزاً لما تيسر الاطلاع عليه من وجهات نظر بصدد هذا المفهوم .

الجدول (٦)

بعض تعاريف المسار الوظيفي الناجح

اسم الباحث/ الباحثين والسنة ورقم الصفحة	التعريف
(Derr,1986:5)	القدرة على التعايش بين كل من القيم الوهمية والشخصية التي يعتقد بها الفرد فعلاً والقدرة على تحقيق الاسهامات على صعيد العمل.
Callanan,2003:126; Seibert et al.,1999:417; Judge et al.,1995:486 ; Wolff and Moser,2008:5 ; Abele and Spurk, 2009 (:804; Ng et al.,2005:368	نتائج نفسية ايجابية Positive psychological outcomes او نتائج مرتبطة بالعمل Work related outcomes او انجازات Achievement يحصل عليها الفرد كنتيجة للخبرات المتراكمة عن العمل.
(Arthur et al.,2005:183)	نتائج مرغوبة مرتبطة بالعمل عند نقطة معينة في المسار غير المعلن

للأفراد.	
وسائل Means لتحقيق حاجات ورغبات الفرد من خلال الانجازات Achievements ⁱⁱⁱ ، اي الانجازات Accomplishments ^{iv} واكتساب القوة Power acquisitions.	(Akrivos,2007:107)
الطريقة التي يحدد Define بموجبها الفرد نجاحه في العمل ، بحيث ان هذه التفسيرات Interpretations تعكس القيم الشخصية والتوجهات والدافعية ذات الصلة بعمله او حياته الخاصة.	(Rasdi et al.,2009:24)
مجموعة الخبرات النفسية الايجابية المتراكمة Sum of accumulated experiences positive psychological التي يحصل عليها الفرد نتيجة للعمل.	(Todd et al.,2009:181)
انجاز Accomplishments النتائج المرغوبة ذات الصلة بالعمل عند اي مستوى من مستويات خبرة الفرد في عمله اثناء فترة حياته.	(De Vos and Hauw,2010:8)
مجموعة متراكمة من الانجازات Achievements الحقيقية او المدركة الناجمة عن الخبرة في العمل.	(Heredia ,2010:18)
انجاز موجب متراكم ناجم عن الخبرات التي يكتسبها الفرد اثناء العمل.	(Akhtar,2010:646)
نتائج نفسية مرتبطة بالعمل ناجمة عن التغيير في الدور الذي يمارسه الفرد خلال حياته.	(Supangco,2011:2)

من الجدول (٦) يمكن القول ان المسار الوظيفي الناجح يمثل نتائج نفسية ايجابية مرتبطة بالعمل يحصل عليها الفرد نتيجة للخبرات التي يكتسبها في ذلك العمل.

ابعاد المسار الوظيفي الناجح

تشير الادبيات ذات الصلة بالمسار الوظيفي الناجح الى وجود بعدين هما: المسار الوظيفي الموضوعي الناجح Objective career success ، والمسار الوظيفي الذاتي الناجح Subjective career success . وقبل بيان هذين البعدين تقتضي الضرورة الاشارة الى نوع العلاقة التي تربط بين الاثنين. لقد اشار (Arthur et al.,2005:177-178) الى وجود عدد من المحاولات البحثية التي توصلت الى ان المسار الوظيفي الموضوعي الناجح يؤثر في المسار الوظيفي الذاتي الناجح سيما محاولة (Poole et al.,1993) ، ووجود محاولات اخرى اثبتت العكس ومنها محاولة (Aryee et al.,1994) ، في حين انتهت مجموعة من الابحاث الى وجود علاقة تبادلية Interdependence بين الاثنين ومنها محاولة (Seibert et al.,2009). اذ يعتقد (Abele and Spurk,2009:804) ان النجاح في المسار الموضوعي يشكل الاساس للنجاح في التقييم الذاتي.

١- النجاح الموضوعي في المسار الوظيفي: يعرف النجاح الموضوعي في المسار الوظيفي بالنجاح الخارجي في المسار الوظيفي Extrinsic career success . ويشير هذا البعد الى مايقال خارجياً عن مهنة معينة من قبل المجتمع او النظراء او الثقافة وعلى النحو الذي يوضح الخطوات المثالية للنجاح (Rasdi et al.,2009:23). والمسار الوظيفي الموضوعي الناجح يمثل سلسلة من المواقع الرسمية Official positions ، والتغييرات الطارئة على الراتب، والعناوين الرسمية والهياكل التي يمكن الحصول عليها جميعاً من الجمهور والتي تحدد بشكل مستقل بمعزل عن الفرد نفسه (Heredia,2010:18). وقرن (Heslin,2005:114) المسار الوظيفي الموضوعي الناجح بالانجازات Attainments التي يمكن ملاحظتها كالاثر ، والترقية ، والمكانة الوظيفية والتي تعتبر جميعها صفة مميزة للمسار الناجح في مدى واسع من المجتمعات. ووصف (Arthur et al.,2005:179) هذا البعد من المسار بالمنظور الخارجي الذي يحدد الكثير او القليل من المؤشرات الملموسة لحالة المسار الوظيفي الخاص بالفرد.

٢- النجاح الذاتي في المسار الوظيفي : يعرف هذا البعد بالنجاح الداخلي في المسار الوظيفي Intrinsic career success . اذ يمثل هذا البعد ادراكات الفرد للخبرة في المسار الوظيفي التي تتأثر بتفضيلات ذلك الفرد المتصلة بالتطور Development والحاجات Needs والقيم

Values (Rasdi et al.,2009:23). وعبر(Callanan,2003:127) عن هذا البعد بادراكات الفرد للرضا عن العمل والتقدم في المسار الوظيفي . وأشار(Kuijpers et al.,2006:169) لهذا البعد بوصفه ادراكات الفرد للانجازات Achievements والتصورات المستقبلية Future perspective والاعتراف Recognition والرضا Satisfaction. اي انه يوجد في اذهان الافراد فقط (Aryee et al.,1994:488). بعبارة اخرى يمثل المسار الوظيفي الذاتي الناجح مشاعر الرضا والانجاز المتصلة بالمسار الوظيفي للفرد (De Vos and Hauw,2010:8)، فهو يعبر عن التقييم الذاتي للمسار الوظيفي للفرد بالافادة من اية ابعاد يراها ذلك الفرد مهمة (Heslin,2005:114 ; Arthur et al. , 2005:179). وقرن(Heredia,2010:18). وقرن(Heslin,2005:114) المسار الوظيفي الذاتي الناجح بردود افعال Reactions الفرد نحو تجاربه غير المعلنة ذات الصلة بالمسار الوظيفي.

الجانب العملي للدراسة

يأخذ هذا الجانب على عاتقه التأكد من صحة فرضيات الدراسة وكالاتي:
✓ الفرضية الاولى القائلة بتباين مستوى المهارة السياسية بين الذكور والاناث. ولغرض التأكد من صحة هذه الفرضية يتعين فرز الاستثمارات التي تم جمعها وفقاً للجنس لكي يصار الى صياغة الجدول(٧) الخاص بالمتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومستوى اي من ابعاد المهارة السياسية.

الجدول(٧)

الاحصاءات الوصفية للمهارة السياسية مجمعة واي من ابعادها ومستوياتها N=71

ت	المهارة السياسية وابعادها	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى ^٧
١	الفطنة الاجتماعية	ذكور N=59	٤,٦٨٢	١,٣٢	جيد
		اناث N=12	٣,٥٢١	١,٠٥	مقبول
٢	التأثير العلاقتي	ذكور N=59	٤,٩٢٥	١,٧٣	جيد
		اناث N=12	٤,٣٢١	٠,٩٥	متوسط
٣	العلاقات الشبكية	ذكور N=59	٥,٦٤١	١,٤٢	جيد جداً
		اناث N=12	٥,١١٣	٠,٨٩	جيد
٤	الاخلاص الواضح	ذكور N=59	٣,٤٢٦	٢,٤٦	مقبول
		اناث N=12	٣,٥٠٢	١,٥٢	مقبول
٥	المهارة السياسية (مجمعة)	ذكور N=59	٤,٦٦٨	١,٧٢	جيد
		اناث N=12	٤,٠٠١	٠,٩١	متوسط

يلاحظ من معطيات الجدول(٧) وتحديداً الحقل الخاص بـ(مستوى البعد) امتلاك اي من الذكور والاناث للمهارة السياسية منفردة او مجمعة، كما يلاحظ من حقل الوسط الحسابي الموزون من نفس الجدول ان فئة الذكور قد حصلت على مستوى من ابعاد المهارة السياسية يفوق المستوى الذي حصلت عليه الاناث سوى بعد الاخلاص الواضح الذي كان مستواه مقبولاً عند الفئتين على حد سواء. اما فيما يخص المهارة السياسية مجمعة فقد كانت جيدة لدى الرجال معبراً عن شدتها بوسط حسابي قدره ٤,٦٦٨ ، ومستوى متوسط لدى فئة الاناث معبراً عنها بوسط حسابي مقداره ٤,٠٠١. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه بعض الدراسات ذات الصلة سيما دراسة (Perrewe and Nelson, 2004). اما بشأن الانحرافات المعيارية وما تؤشره من تجانس الاستجابات من عدمه فيلاحظ انها كانت مرتفعة في استجابات الذكور مقارنة مع الاناث وتعلل الدراسة ذلك بالفرق الواضح بين حجم الفئتين.

			N=12		
متوسط	٠,٧٨	٤,٣٢٨	ذكور N=59	الاجمالي	
متوسط	٠,٥٥	٤,٣٢٣	اناث N=12		

يتضح من الجدول (٩) الآتي:

- النجاح الموضوعي: تفوق الذكور على الاناث في فرص الانتقال نحو الاعلى في الوظيفة فضلاً عن تمتع الوظائف التي يمارسونها بالمكانة وهذه النتيجة تتفق مع ماذهبت اليه بعض الدراسات سيما (Abele and Spurk,2009 ; Blau and Devaro,2007;Todd et al.,2009) بخصوص عدم التكافؤ بين الذكور والاناث في فرص الترقية او الوظائف ذات المكانة المميزة. اما فيما يخص الدخل فلم يظهر تفاوت في الاستجابات الامر الذي يتفق مع النتيجة التي خرجت بها دراسة (Supaangco,2011) ويختلف مع ماتوصلت اليه بعض الدراسات سيما (Abele and Spurk,2009 ; Blau and Devaro,2007;Todd et al.,2009). ويعتقد الباحث ان السبب الذي يقف خلف هذه النتيجة هو ان سلم الرواتب المعمول به حالياً في جميع مؤسسات الدولة لم يميز بين الذكور والاناث، ومن جانب الشركة فأنها لم تميز بين الذكور والاناث في تقديمها لبعض المنافع سيما الرعاية الصحية وكما لاحظت عامة فقد جاءت الانحرافات المعيارية لاستجابات الذكور والاناث منخفضة نسبياً ومقبولة سوى حالة واحدة خاصة بالرضا الوظيفي اذ بلغ انحراف هذا البعد لفئة الرجال ٢,٧١ ويفسر الباحث ذلك بالفناعات المتباينة للمستجيبين اتجاه مناصبهم الوظيفية الحالية.
- النجاح الذاتي: جاءت نتائج النجاح الذاتي محيرة نوعاً ما ، اذ تبين ان الاناث اكثر رضا عن وظائفهن مقارنة مع الذكور ، في حين كان الذكور الاكثر رضاً عن مسارهم الوظيفي مقارنة مع الاناث ، واخيراً تساوت الفئتين في مستوى رضاهم عن حياتهم الخاصة الامر الذي يؤشر عدم وجود تباين في الاستجابات يمكن عزوها الى اختلاف نوع الجنس.
- وللتأكد من نتائج الجدول (٩) تم اللجوء الى اختبار مان – وتني وكما موضح في الجدول (١٠) ادناه.

الجدول (١٠)

متوسط رتبة اختبار مان – وتني للتباين في مستوى النجاح في المسار الوظيفي والقيمة الاحتمالية له

ت	المتغير	الذكور		الاناث	
		متوسط الرتبة	القيمة الاحتمالية	متوسط الرتبة	القيمة الاحتمالية
١	الدخل	٢١٧,٣	٠,٠٣	١٩٣,٥	٠,٠٠
٢	الترقية	١٩٨,١	٠,٠٠	١٨٥,٤	٠,٠٠
٣	المكانة الوظيفية	١١٠,٧	٠,٠٠	١٠٧,٣	٠,٠٠
٤	النجاح الموضوعي (اجمالياً)	٨٧,٥	٠,٠٤	٦٠,٧	٠,٠٠
٥	الرضا الوظيفي	١١٩,٤	٠,٠٥	١١١,٨	٠,٠٠
٦	الرضا عن المسار	١٤٤,٩	٠,٠٢	١٣٥,٧	٠,٠٠
٧	الرضا عن الحياة	١٢٣,٦	٠,٠٠	١١٦,١	٠,٠١
٨	النجاح الذاتي (اجمالياً)	١٩١,١	٠,٠٠	١٨٣,٦	٠,٠٢

يلاحظ من الجدول (١٠) ان متوسط الرتبة لفئة الذكور كانت اعلى من متوسط الرتبة لفئة الاناث وذلك عند مستوى معنوية ٥% فاقل الامر الذي يبعث بالارتياح نحو النتائج التي خرج بها الجدول (٩) ويقودنا الى القبول بالفرضية الثانية للدراسة. علماً ان هذه النتيجة تتفق تمام الاتفاق مع نتيجة دراسة (Sturges,1999) التي انتهت بوجود فروقات بين اذكور والاناث لما يعنيه النجاح في المسار الوظيفي، ودراسة (Cox and Harquail,1991) التي تؤمن بأهمية الاختلافات الجنسية في النجاح في المسار الوظيفي.

✓ الفرضية الثالثة: تهتم الفرضية الثالثة للدراسة بأختبار قوة العلاقة ونوعها بين المهارة السياسية والنجاح في المسار الوظيفي. ولأجل ذلك تمت صياغة الجدول (١١).

الجدول (١١)

N=71

العلاقات الارتباطية بين المهارة السياسية والمسار الوظيفي الناجح

ت	المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
١	الفطنة الاجتماعية												
٢	التأثير العلاقتي	*											
٣	العلاقات الشبكية	**	٠,٥١										
٤	الاخلاص الواضح	*	٠,٢٢	*	٠,٦١								
٥	اجمالي المهارة السياسية	**	٠,٧٩	*	٠,٥٢	**	٠,٧٤						
٦	الدخل	*	٠,١١	*	٠,٦٧	*	٠,٨١						
٧	الترقية	**	٠,٦٥	*	٠,١٢	*	٠,٨٧	**	٠,١٠				
٨	المكانة الوظيفية	*	٠,٤١	*	٠,٣٧	*	٠,٦٣	**	٠,٥٣	*	٠,٦٧		
٩	النجاح الموضوعي	*	٠,٧٢	**	٠,٥١	*	٠,٧٥	*	٠,٦٧	**	٠,٦٥		
١٠	الرضا الوظيفي	**	٠,٢٣	*	٠,٦٤	*	٠,٢١	*	٠,٥٢	*	٠,٢٧	*	٠,٤١
١١	الرضا عن المسار	*	٠,٣١	*	٠,٣٢	**	٠,٤٩	**	٠,٧٣	*	٠,٢٥	*	٠,٣٧
١٢	الرضا عن الحياة	*	٠,٦٢	**	٠,٨٣	*	٠,٣١	*	٠,٧٥	*	٠,٢١	*	٠,٣٥
١٣	النجاح الذاتي	**	٠,٨١	**	٠,٤٥	*	٠,٦٧	**	٠,٧٧	*	٠,٦١	**	٠,٥٧

* تعني معنوي عند مستوى ٥% ** تعني معنوي عند مستوى ١%

يلاحظ من الجدول (١١) الاتي:

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى ٥% بين المهارة السياسية والنجاح الموضوعي في المسار الوظيفي، وتقدر قوة هذه العلاقة بـ ٠,٧٢. بمعنى ان زيادة مستوى المهارة السياسية من شأنه ان ينعكس في ارتفاع مستوى النجاح الموضوعي للمسار الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى ١% بين المهارة السياسية والنجاح الذاتي في المسار الوظيفي، وتقدر قوة هذه العلاقة بـ ٠,٦٧. وبعبارة اخرى ان

أية زيادة في مستوى المهارة السياسية لابد ان يكون مصحوباً بزيادة في مستوى النجاح الذاتي في المسار الوظيفي.

• هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المهارة السياسية واي من ابعاد النجاح الموضوعي في المسار الوظيفي. وتراوح قوة هذه العلاقة بين ٠,٨١، للعلاقة بين المهارة السياسية والدخل ، و ٠,٦١، للعلاقة بين المهارة السياسية والمكانة الوظيفية. وكانت هذه العلاقات معنوية عند مستوى ٥% للدخل ومعنوية عند مستوى ١% لبعدي الترقية والمكانة الوظيفية.

• تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المهارة السياسية واي من ابعاد النجاح الذاتي في المسار الوظيفي. وقوة هذه العلاقة تراوحت بين ٠,٧٥، للعلاقة بين المهارة السياسية والرضا عن الحياة، و ٠,٥٢، للعلاقة بين المهارة السياسية والرضا الوظيفي. وقد كانت هذه العلاقات معنوية عند مستوى ٥% لكل من الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة ، غير انها كانت معنوية عند مستوى ١% للرضا عن المسار .

• تأكد وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين النجاح الموضوعي في المسار الوظيفي واي من ابعاد المهارة السياسية ، اذ تراوحت هذه العلاقات بين ٠,٥١ لبعد العلاقة الشبكية و ٠,٧٥ لبعد الاخلاص الواضح.

• لوحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين النجاح الذاتي في المسار الوظيفي واي من ابعاد المهارة السياسية ، وقد تراوحت قوة هذه العلاقات بين ٠,٤١ لبعد الفطنة الاجتماعية و ٠,٨١ لبعد التأثير العلاقتي.

✓ الفرضية الرابعة: تقوم الفرضية الرابعة للدراسة على وجود تأثير معنوي للمهارة السياسية في نجاح المسار الوظيفي. وبهدف التأكد من صحة هذه الفرضية سيصار الى الاتي:

١- تأثير المهارة السياسية في النجاح الموضوعي للمسار الوظيفي: يعرض الجدول (١٢) معنوية تأثير ابعاد المهارة السياسية منفردة و/او مجتمعة في ابعاد النجاح الموضوعي للمسار الوظيفي منفردة و/او مجتمعة.

الجدول (١٢)

معنوية تأثير المهارة السياسية في النجاح الموضوعي للمسار الوظيفي

N=71

ت	المتغير	الدخل		الترقية		المكانة الوظيفية		اجمالي النجاح الموضوعي	
		المحسوبة	معامل التحديد	المحسوبة	معامل التحديد	المحسوبة	معامل التحديد	المحسوبة	معامل التحديد
١	الفطنة الاجتماعية	٤,٣١	٧%	٦,٤١	٥٣%	٥,٧٧	٢٠%	٨,٨٧	٢٧%
٢	التأثير العلاقتي	٥,١٤	١%	٥,٧٦	٤٢%	٦,٤١	١٦%	٦,٩١	٥١%
٣	العلاقات الشبكية	١٣,٧١	٤٤%	٨,٥٥	١%	٦,٦٥	١٣%	٤,٩٥	٢٦%
٤	الاخلاص الواضح	٨,٣٥	٣%	٩,٤٠	٧٥%	٩,٤٢	٣٩%	١٢,٥٩	٥٦%
٥	اجمالي المهارة السياسية	٥,٨١	٦٥%	٧,٢٣	٥٦%	٤,٦٦	٣٧%	١١,٤٨	٥١%

تشير نتائج الجدول (١٢) الى التأثير المعنوي لأبعاد المهارة السياسية منفردة و/او مجتمعة في ابعاد المسار الوظيفي اناجح منفردة و/ او مجتمعة ايضاً. اذ تراوحت القيم المحسوبة لاختبار F بين ١٣,٧١ و ٤,٣١. واذا قارنا هذه القيم مع القيمة الجدولية لـ F عند درجتى حرية (١، ٦٩) البالغة ٤,٠٠١ ، نلاحظ ان جميع القيم المحسوبة تفوق القيمة الجدولية لـ F مما يعني ان المهارة السياسية جملة وابعاداً ذات تأثير معنوي في النجاح الموضوعي جملة وابعاداً فرعية.

اما بشأن قيم معامل التحديد R^2 فإن اجمالي المهارة السياسية تفسر ما مقداره ٥١% من اجمالي النجاح في المسار الموضوعي وان متغيرات اخرى غير المهارة السياسية تفسر ما مقداره ٤٩% من هذا النوع من النجاح.

٢- تأثير المهارة السياسية في النجاح الذاتي للمسار الوظيفي: يهتم الجدول (١٣) ببيان معنوية تأثير ابعاد المهارة السياسية منفردة و/او مجتمعة في ابعاد النجاح في المسار الوظيفي الموضوعي منفردة و/او مجتمعة.

الجدول (١٣)

N=71

معنوية تأثير المهارة السياسية في النجاح الذاتي للمسار الوظيفي

ت		الرضا الوظيفي		الرضا عن المسار		الرضا عن الحياة		اجمالي النجاح الذاتي	
		معامل التحديد	F المحسوب	معامل التحديد	F المحسوب	معامل التحديد	F المحسوب	معامل التحديد	F المحسوب
١	الفطنة الاجتماعية	٣٧%	٦,٧٥	٢٩%	٦,٦٧	١٨%	١٣,٩٥	١٦%	٧,٨٧
٢	التأثير العلاقتي	٥%	٥,٨٩	٩%	٦,٨٧	٣٨%	٥,٥٦	٦٥%	٢١,٦٥
٣	العلاقات الشبكية	٤٠%	٨,٨٣	١٠%	٩,٤٥	٦٩%	٥,٣٢	٢٠%	٦,٧١
٤	الاخلاص الواضح	٤%	٨,٤١	٢٤%	١٧,٨٦	٩%	٤,٩٩	٤٥%	٥,٠٨
٥	اجمالي المهارة السياسية	٢٧%	١٩,٥٢	٥٣%	٥,٨٧	٥٦%	٦,٨٣	٤٥%	٥,٠٨

يدل الجدول (١٣) على وجود تأثير معنوي لأبعاد المهارة السياسية منفردة و/ او مجتمعة في ابعاد المسار الوظيفي الذاتي الناجح منفردة و/ او مجتمعة، وذلك لأن جميع القيم المحسوبة لـ F اعلى من اقيمة الجدولية لها البالغة ٤,٠٠١ عند درجتى حرية ١, ٦٩. كما يدل نفس الجدول ان اجمالي المهارة السياسية تفسر ما مقداره ٤٥% من التغيير الذي يرافق النجاح الذاتي في المسار الوظيفي ، وان ٥٥% من التغييرات في الاخير سببها متغيرات اخرى غير المهارة السياسية.

الاستنتاجات

- ١- اختلاف مستوى الفطنة الاجتماعية بين الذكور والاناث، اذ امتاز الذكور بكونهم الاكثر قدرة من الاناث على فهم الآخرين من حولهم في محيط العمل والكشف عن الاجندات السرية (جداول العمل غير المعلنة) التي يمتلكها الآخرين فضلاً عن كونهم الاكثر معرفة على تمييز الاقوال والافعال المؤثرة في من حولهم.
- ٢- تمايز الذكور مقارنة مع الاناث بامتلاك القدرة على اشعار من حولهم في العمل بقوتهم وقدرتهم على الاقناع وبالتالي قدرتهم على التأثير واحداث النتائج المرغوبة.
- ٣- امتلاك الذكور دون الاناث للقدرة والدافعية على ارساء علاقات عمل ايجابية وبناءة بقصد الحصول على الدعم المطلوب عند الحاجة.
- ٤- تعاني الاناث من مشكلات في ترقياتهن الوظيفية ، اذ تقتصر عملية الترقية الى المناصب الوظيفية العليا ذات المكانة المميزة على الذكور.

- ٥- تتمتع الذكور بتقييمات موضوعية (خارجية) عالية للنجاح في المسار الوظيفي دون الاناث، ولعل السبب في ذلك يعود الى الثقافة الذكورية التي لازالت متأصلة في معظم المجتمعات الشرقية ومنها المجتمع العراقي.
- ٦- ان الزيادة في مستوى المهارة السياسية لدى الافراد يصاحبها زيادة في مستوى نجاحهم في المسار الوظيفي سواء تعلق الامر بوجهة النظر الخارجية ام الداخلية.
- ٧- ان مستوى الاجر وامنافع التي يحصل عليها منتسبي الشركة قيد الدراسة لازالت بسيطة ومتواضعة ودون مستوى الطموح مقارنة مع ما يحصل عليه زملاء لهم ينتمون الى وزارات اخرى كالكهرباء مثلاً.

التوصيات

- ١- ضرورة الاهتمام بالمهارة السياسية من قبل المنظمات المحلية والعمل على تطويرها بشكل مستمر في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء ولعل السبيل الى ذلك يكون من خلال اشراك المنتسبين في دورات وبرامج تطويرية متخصصة في هذا الجانب ترعاها الجامعات او المراكز المتخصصة في تطوير الموارد البشرية داخل البلد وخارجه.
- ٢- العمل على ارساء دعائم ثقافة وطنية وتنظيمية تكفلان تساوي الفرص بين الذكور والاناث في الحصول على الترقية الوظيفية ، والعمل على مراعات جانب الكفاءة والمقدرة الاجتماعية في اسناد المناصب الوظيفية سيما المهمة منها .وهنا يتأتى دور مؤسسات المجتمع المدني والجامعات بعدها مركزاً للاشعاع الفكري والثقافي.
- ٣- زيادة مستوى الاجور المقدمة لموظفي بعض الوزارات العراقية سيما وزارة الصناعة والعمل على احداث حالة العدالة الخارجية في الاجور والمنافع الممنوحة . وهنا توصي الدراسة بضرورة مراجعة سلم رواتب موظفي الدولة بين الحين والاخر من قبل لجان عليا للنظر في بعض المعوقات وبالتنسيق مع وزارة المالية.
- ٤- اهمية توجيه الوزارات لمؤسساتها بالاهتمام بتقديم بعض المنافع المهمة لمنتسبيها سيما التأمين الصحي للفرد واسرته، والتأمين على الحياة ، وفرص اكمال الدراسة بيسر ، والحضانات والمدارس ورياض الاطفال.
- ٥- السعي الى اضطلاع الادارات بدور مهم في تمكين منتسبيها من التخطيط لمسارهم الوظيفي وذلك من خلال رعاية هذه الادارات لبرنامج خاص يبصر المنتسبين ومنذ اليوم الاول في العمل بالفرص المتاحة امامهم والكيفية التي يمكن من خلالها انتهاز هذه الفرص.
- ٦- ايلاء الاهتمام لحالة الرضا الوظيفي من خلال اجراء المسوحات الدورية للتعرف على المشكلات التي تحول دون تحقق حالة الرضا . ولعل السبيل الى ذلك يكون من خلال تعزيز دور ادارة الموارد البشرية في مؤسسات الدولة وخروجها من نفق الدور التقليدي الى دورها الاساس في صناعة العقول.
- ٧- اهمية انتباه الادارات في منظماتنا المحلية الى مساعدة منتسبيها في حل مشكلاتهم الاجتماعية والعائلية فضلاً عن مشكلاتهم المتصلة بالعمل والسعي قدر المستطاع الى مراعات ذلك بشكل متواصل وبما يمكن من الوصول الى حالة التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الاسرية والاجتماعية لهم.

References

- 1-Abele, A.E. ,and Spurk , D. (2009) . How do objective and subjective career successes interrelate over time? Journal of Occupational and Organizational Psychology (82) 803–824

- 2-Akhtar,S.(2010).Causal attributions of career success across genders : A perspective of private sector organizations, World Applied Sciences Journal 11 (6): 646-652
- 3-Akrivos,C.,Ladkin,A.,and Reklitis,P.(2007). Hotel managers' career strategies for success International Journal of Contemporary Hospitality Management(19) 2 : 107-119.
- 4-Ahearn, K.K., Ferris, G.R. , Hochwarter ,W.A., and Ammeter, A.P. (2004).Leader political skill and team performance . Journal of Management ,30:309-327.
- 5-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, 47, 487–509.
- 6-Arthur,M.B., Khapova,S.N., and Wilderom, C.P.M.(2005). Career success in a boundaryless career world, Journal of Organizational Behavior(26):177-202.
- 7-Blau, Francine D. and Devaro, Jed. (2007).New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires. Industrial Relations, 46(3):511-50.
- 8-Blickle,G., Oerder,K.,and Summers,J.K.(2010).The impact of political skill on career success of employees□ representatives. Journal of Vocational Behavior ,383-390.
- 9-Blickle,G.,Wendel,S.,and Ferris,G.R.(2010).Political skill as moderator of personality -job performance relationships in socioanalytic theory: Test of the getting ahead motive in automobile sale. Journal of Vocational Behavior , 76 : 326-335.
- 10.Blickle,G.,Fröhlich,J.K.,Ehlert,S.,Pirner,K.,Dietl,E.,Hanes,T.J.,and Ferris,R.(2011) .Socioanalytic theory and work behavior : Roles of work values and political skill in job performance and promotability assessment. Journal of Vocational Behavior,78:136-148.
- 11-Bretz, Robert D. Jr. and Judge, Timothy A. (1992). The Relationship Between Person-Organization Fit and Career Success. CAHRS Working Paper Series. Paper 295. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/295>.
- 12-Brouer,R.,Duke,A.,Teadwaway,D.C.,and Ferris, G.R. (2009).The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity-leader member exchange quality relationship. The Leadership Quarterly,20:61-69.
- 14-Byars,L.L.,and Rue,L.W.(2000).Human resource management, Sixth Edition,McGrawHill/Irwin.
- 15-Callanan, G.A., (2003). What price career success? Career Development International, 8(3): 126-133.

- 16-Cox,T.,H.,and Harquail,C.,V.(1991). Career paths and career success in the early career stages of male and female MBAs, Journal of Vocational Behavior, 39:54-75.
- 17-Colakoglu,S.N.(2011).The impact of career boundaryless on subjective career success : The role of career competencies ,career autonomy, and career insecurity. Journal of Vocational Behavior, 79:47-59.
- 18-DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1996) . Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. In M. B. Arthur & D. M.Rousseau (Eds.), The boundaryless career: 116–131. New York: Oxford University Press.
- 19-DeVos,A.D.,and Hauw,S.D.(2010).Linking competency development to career success: Exploring the mediating role of employability ,Vlerick Leuven Gent Management School. [http:// academic . research . Microsoft . com / Publication /14321764 / linking -competency-development-to-career-success-exploring-the-mediating-role-of-employability](http://academic.research.microsoft.com/Publication/14321764/linking-competency-development-to-career-success-exploring-the-mediating-role-of-employability).
- 20-Derr, C.B. (1986).Managing the new careerists: The diverse career success orientations of today's workers, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 21-Dries,N.,Pepermans,R.,and Carlier,O.(2008). Career success: Constructing a multidimensional model, Journal of Vocational Behavior, 73:254-267.
- 22-George, J.M., & Jones, G.R. (2002). Organisational behaviour. (Third Edition). New Jersey : Prentice Hall.
- 23-Gutek,B.A., and Larwood,L.(1987).Introduction: Women's career are important and different. In B.A. Gutek and Larwood (Eds).Women's career development: 7-14 ,Newbury Park,CA:Sage.
- 24-Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. Academy of Management Journal, 33, 64-86.
- 25-Ferris,G.R.,Treaday,D.C. , Kolodinsky,R.W., Hocchwarter , W.A., Kacmar ,C.J.,Doglas ,C.,and Frink,D.D. (2007a) . Development and validation of the political skill inventory. Journal of Management(31),1:126-152.
- 26-Ferris,G.,R., Treaday ,D.C., Perrewe□□, P.,L., Brouer, R.,L., Douglas, C., and Lux,S. (2007b).Political skill in organizations, Journal of Management (33)3 : 290-320.
- 27-Ferris,G.R.,Davidson,S.L.,and Perrewe□□,P.L. (2005) .Political skill at work: Impact on work effectiveness , Davies -Black Publishing ,USA.
- 28-Fouglas,C.,and Ammeter,A.P.(2004).An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. The Leadership Quarterly,15:537-550.

- 29-Gunz,H.P.,and Heslin,P.A.(2005). Reconceptualizing career success, Journal of Organizational Behavior(26) 105–111.
- 30-Hall,D.T.(2004). The protean career: A quarter-century journey, Journal of Vocational Behavior 65 : 1–13.
- 31-Hamori,M.,and Kakarika,M.(2009).External labor market strategy and career success: CEO career in Europe and the United State, Human Resource Management, May–June (48) 3: 355– 378
- 32-Heredia,A.I.B.(2010). Determinants of career success for engineering technology graduates .Doctorate thesis, University of Ramon Liull. http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/9201/Tesis_final_Dic.pdf?sequence=1
- 33-Heslin,P.A.(2005). Conceptualizing and evaluating career success. Journal of Organizational Behavior, 26:113-136.
- 34-Hirschi,A.(2011).Callings in career: A typological approach to essential and optional components, Journal of Vocational Behavior,79:60-73.
- 35-Hochwarter,W.A.,Ferris,G.R.,Gavin,M.B., Perrewe□□,P.L.,Hall, A.T. ,Frink,D.D.(2007). Political skill as neutralizer of felt accountability-job tension effect on job performance ratings :A longitudinal investigation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 102:226-239.
- 36-Judge T.A, Cable D.M, Boudreau J.W, Bretz R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. Personal Psychology (48) : 485-519.
- 37-Judge,T.A,Higgins,C.A.,Thoresen,C.J.,and Barrick,M.,R.(1999).The big five personality traits ,general mental ability, and career success across he life span,Personal Psychology ,Vol.52,Issue 3:621-652.
- 38-Judge,T.A., Klinger,R.L.,and Simon,L.S.(2010). Time is on my side: Time, general mental ability, human capital, and extrinsic career success. Journal of Applied Psychology(95),1:92-107.
- 39-Liu,Y.,Ferris,G.R.,Zinko,R., Perrewe□□ ,P.L.,Weitz,B.,and Xu ,J.(2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations:A four-study investigation with convergence. Journal of Vocational Behavior ,71:146-165.
- 40- Kreitner , R. and Kinicki , A.(2007),Organizational behavior, Seventh Edition McGraw-Hill /Irwin.
- 41-Kuijpers,M.A.C.,Schyns,B.,and Scheerens,J.(2006). Career Competencies for Career Success. The Career Development Quarterly 55:168-178
- 42-Meurs,J.A.,Gallagher,V.C.,and Perrewe□□ ,P.L.(2010).The role of political skill in the stressor-outcomes relationship: Differential predictions for self-and other reports of political skill. Journal of Vocational Behavior,76:520-533.

- 43-Mohammad,M.A.,and Mohammad,J.F.(2010).Level of job satisfaction and intent to leave among Malaysian nurses. Business Intelligence Journal,(3),1:132-137.
- 44-Momm,T.,Blickle,G.,and Liu,Y.(2010).Political skill and emotional cue learning, Personality and Individual Differences,49:396-401.
- 45-Newby,J.E.(1999).Job satisfaction of middle school principals in Virginia. Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational administration.USA.
- 46-Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. Personnel Psychology, 5: 367–408.
- 47-Noe , R. A. , Hollenbeck ,J. R. , Gerhart , B. ,and Wright , P.M.(2008) , Human resource management: Gaining a competitive advantage , Sixth Edition, McGraw-Hill Co., Irwin.
- 48-Perrewe□□,P.,L.,and Nelson,D.,L.(2004).Gender and career success: The facilitative role of political skill. Organizational Dynamics(33),4:366-378.
- 49-Parker, P. (2002). Working with the intelligent career model , Journal of employment counseling, 39 (2): 83-96.
- 50-Parker,P.,and Arthur,M.,B.(2004). Coaching for career development and leadership development: A intelligent career approach, Australian Journal of career development(1 3) , 3:55-60.
- 51-Peled,A.(2000).Politicking for success: The missing skill. Leadership and Organization Development Journal , 21 :20-29.
- 52-Perrewe□□,P.,Ferris,,R.,Frink,D.D.,and Anthony,P.(2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. Academy of Management Executive (14),3:115-123.
- 53-Perrewe□□,P.L.,Zellars,K.L.,Ferris,G.R.,Rossi,A.M.,Kacmar,C.J.,and Ralston,D.A.(2004).Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict .Academy of Management Journal (47),1:141-152.
- 54-Rasdi,R.M.,Imail,M.,Uli,J,Noah,S.M.(2009). Career aspirations and career success among managers in the Malaysian public sector, Research Journal of International Studies - Issue 9:21-35.
- 55-Robbins , S. P. (2003). Organizational behavior ,Tenth Edition, Prentice – Hall .
- 56-Seibert, S.E., Crant, J.M. and Kraimer, M.L.(1999).Proactive personality and career success. Journal of Applied Psychology, (84) 30 : 416-427.

- 57-Saane,N.V., Sluiter,J.K., Verbeek, A.M., and Frings-Dresen,M.H.W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational Medicine*(53):191–200
- 58-Slocum, J. W., and Hellriegel ,D. (2009). Principles of organizational behavior, Twelfth Edition ,South-Western ,U.S.A.
- 59-Smith,A.D.,Plowman,D.A.,Duchon,D.,Quinn,A.M.(2009).A qualitative study of high-reputation plant managers: Political skill and successful outcomes. *Journal of Operations Management*,27:428-443.
- 60-Sturges,J.(1999).What it means to succeed: Personal conception of career success held by male and female managers at different ages, *British Journal of Management*(10):239-252.
- 61-Sullivan,S.,E., Forret,M.,L., Carraher,S.,M.,and Mainiero,L.,A.(2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes, *Career Development International* (14) 3: 284-302.
- 62-Sullivan,S.E.(1999).The changing nature of careers: A review and research agenda, *Journal of Management* 25(3):457-484.
- 63-Supangco,V.(2011). Organizational and individual determinants of success, 4th Annual BSP-UP Professorial Chair Lectures 21 – 23 February, Bangko Sentralng Filipinas , Malate, Manila , Lecture No. 2, www.bsp.gov.ph/events/pcls/downloads/2011/BSP_2a_supangco.pdf
- 64-Thomas M. Krapu, Lynn Meinke, Lisa Kramer, Roy Friedman, John Voda. (2006).The Life Satisfaction Survey (LSS): Development of the Instrument. *ICF Coaching Research Symposium*, 67-83
- 65-Todd,S.Y., Harris, K.J., harris, R.B., and Wheeler ,A.R. (2009).Career success implications of political skill, *The Journal of Social Psychology*, (149)3:179–204.
- 66-Treadway,D.C.,Breland,J.W.,Adams,G.L.,Duke,A.B.,and Williams,L.A.(2010). The interactive effect of political skill and future time perspective on career and community networking behavior.*Social networks*,32:138-147.
- 67-Treadway,D.,C.,Hochwarter,W.,A.,Ferris,G.,R.,Kaemar,C.J.,Douglas,C.,Ammeter,A.P. , and Buckley,M.R.(2004).Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*,15:493-513.
- 68-Weber,K.,and Ladkin,A.(2008).Career advancement for tourism and hospitality academics: Publish,network,study,and plan,*Journal of Hospitality and Tourism Research*,32(4):448-466.

- 69-Wolff,H.G.,and Moser,K.(2008). Effects of networking on career success: A longitudinal study, American Psychological Association, <http://www.apa.org/journals/apl>

- ⁱ لم يوفق الباحث في ايجاد مقياس جازم لهذه المتغيرات لذلك فقد اجتهد في صياغته.
- ⁱⁱ المشكلة : اداة تحتوي على قطع متحركة من الزجاج الملون، ما ان تتغير اوضاعها حتى تعكس مجموعة لانهاية لها من الاشكال الهندسية مختلفة الالوان(البعلبي،:١٩٧٥:498).
- ⁱⁱⁱ Achievements يتصل هذا المعيار بالنظر الى المسار الوظيفي الناجح بلغة المشاعر Emotions التي تعترى الفرد بأنه يؤدي بشكل جيد في العمل (Sturges,1999:242).
- ^{iv} Accomplishments: يتصل هذا المعيار بالنجاح في المهام التي تمتاز بالتحدي ، اي القيام بأشياء لم تؤدي سابقاً (Sturges,1999:242).
- ^v تم الحكم على المستوى وفقاً للاتي : أولاً: المدى=الحد الاعلى للمقياس - الحد الأدنى له ، اي المدى = ٧ - ١ = ٦
- ثانياً: طول الخلية = المدى/الحد الاعلى للمقياس، اي طول الخلية = ٦ / ٧ = ٠,٨٥٧١٤ ، وعليه:
- (١-٠,٨٥٧٤) ---- (ضعيف جداً) ---- (١,٨٥٧٥-٢,٧١٤) ---- (ضعيف) ---- (٢,٧١٥-٣,٥٧١) ---- (مقبول) ---- (٣,٥٧٢-٤,٤٢٨) ---- (متوسط) ---- (٤,٤٢٩-٥,٢٨٥) ---- (جيد) ---- (٥,٢٨٦-٦,١٤٢) ---- (جيد جداً) ---- (٦,١٤٣-٧) ---- (ممتاز).

الملحق (١) استمارة الاستبيان

الاخ المستجيب الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الاستبانة التي بين يديكم الكريمة اداة لجمع البيانات الخاصة بدراسة علمية اكاديمية تحت عنوان(دور المهارة السياسية في نجاح المسار الوظيفي) وقد اختار الباحث شركتكم لتكون ميداناً للتطبيق. ان تعاونك مع الباحث سيحقق اهداف الدراسة ونسترعي الانتباه بأن الباحث على اتم الاستعداد للاستجابة عن استئذكم بشأن مصطلحات الدراسة، كما لاتوجد حاجة لذكر الاسم ، وان الاستثمارات ستكون محاطة بالسرية التامة. وفقكم الله لخدمة بلدكم.

الجنس----- مدة الخدمة----- المنصب الوظيفي----- الشهادة----- العمر-----

المهارة السياسية

(درجة الانفاق) اوافق بقوة (٧) اوافق (٦) اوافق بشكل ضعيف (٥) محايد (٤) لاوافق بشكل ضعيف (٣) لاوافق (٢)

لاوافق بقوة (١)

الدرجة	الفقرة	ت
	اقضي كثيراً من الوقت وابذل الجهود الحثيثة للتواصل مع الآخرين اثناء العمل.	١
	اشعر بقدرتي على اشعار معظم من حولي بالطمأنينة والراحة.	٢
	استطيع الاتصال مع الآخرين بسهولة وفاعلية.	٣
	اشعر بسهولة تكوين علاقات طيبة مع الآخرين.	٤
	اتفهم الآخرين بشكل حسن.	٥
	اجيد بناء العلاقات مع الافراد المؤثرين في العمل.	٦
	اجيد الاحساس بدوافع الآخرين ونواياهم الخفية.	٧
	احاول ان اكون اميناً قولاً وفعلاً عندما اتصل بالآخرين.	٨
	امتلك شبكة واسعة من الزملاء والاصدقاء في العمل ممن يقومون بتقديم الدعم لي عند الحاجة.	٩
	لدي علاقة مع الكثير من الافراد المهمين في العمل واسعى الى توطيدها.	١٠
	اقضي كثيراً من الوقت لتطوير علاقاتي مع الآخرين اثناء العمل.	١١
	اجيد الظفر بحب الآخرين.	١٢
	من المهم ان اجعل الآخرين يعتقدون بصديقي قولاً وفعلاً.	١٣
	احاول ان ابدي اهتماماً صادقاً بالآخرين.	١٤
	اجيد استعمال علاقاتي لأداء الاشياء اثناء العمل	١٥
	امتلك حذساً جيداً ومعرفة حول تقديم نفسي الى الآخرين.	١٦
	غالباً ما اشعر بمعرفتي لما يجب ان يقال او يعمل للتأثير في الآخرين.	١٧
	اعطي اهتماماً كبيراً للتعبير المادية التي يظهرها الآخرين.	١٨

النجاح في المسار الوظيفي الموضوعي

اوافق بقوة (٧) اوافق (٦) اوافق بشكل ضعيف (٥) محايد (٤) لاوافق بشكل ضعيف (٣) لاوافق (٢) لاوافق بقوة (١)

دورية – علمية – فصلية – محكمة

١٩	تعرف اسرتي انني استلم اجراً من وظيفتي الحالية يفوق الاجر الذي يتقاضاه اقراني في الشركات المنافسة.
٢٠	اصدقائي واقاربي على علم انني احصل من وظيفتي الحالية على اجر مرتفع مقارنة مع المؤسسات الاخرى التابعة للوزارة.
٢١	اصدقائي واقاربي على علم انني احصل من وظيفتي الحالية على علاوة استثنائية في مناسبات معينة او لمواجهة الغلاء في الاسعار.
٢٢	يعرف ابناؤنا منطقتي انني احصل من وظيفتي الحالية على علاوة تشجيعية اضافة الى علاوتي الدورية.
٢٣	يعرف الجميع ان شركتي تقدم خدمات صحية مجانية متكاملة لجميع موظفيها.
٢٤	اشعر بالفخر بين اصدقائي واقاربي بأن شركتي تقوم بالتأمين على منتسبيها ضد حوادث العمل .
٢٥	يعرف ابناؤنا مدينتي ان شركتي تمنح موظفيها مخصصات خطيرة جيدة مقارنة مع الشركات المنافسة.
٢٦	يعرف موظفي الشركات الاخرى ان شركتي تمنح موظفيها مخصصات غذاء.
٢٧	اتحدث الى اصدقائي عن امكانية حصولي على وظيفة اعلى من وظيفتي الحالية من خلال المحسوبية والمحابة.
٢٨	اتحدث الى اصدقائي عن امكانية حصولي على وظيفة اعلى من وظيفتي الحالية على اساس الكفاءة في العمل والاخلاص.
٢٩	اتحدث الى اصدقائي عن امكانية حصولي على وظيفة اعلى من وظيفتي الحالية على اساس الاقدمية(مدة الخدمة).
٣٠	فرصة الحصول على منصب وظيفي اعلى متاحة للجميع دون استثناء.
٣١	تتيح لي وظيفتي الحاية فرض ارادتي على الاخرين خارج الشركة.
٣٢	تتيح لي وظيفتي التصرف بالموارد المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية داخل الشركة.
٣٣	اشعر انني مميز بين اصدقائي واقاربي كوني انتمي الى هذه الشركة.
٣٤	اسمع كلاماً طيباً عن شركتي من مختلف فئات المجتمع.
٣٥	بموجب الصلاحيات الممنوحة لي استطيع التحكم بسلوكيات عدد من الموظفين واصدقائي خارج الشركة على علم بذلك.
٣٦	بحكم منصبي الوظيفي امتلاك صلاحيات لا بأس بها.

النجاح في المسار الوظيفي الذاتي

اوافق بقوة(٧) اوافق (٦) اوافق بشكل ضعيف(٥) محايد(٤) لاوافق بشكل ضعيف(٣) لاوافق(٢) لاوافق بقوة(١)

ت	الفقرة
٣٧	اشعر بالرضا عن المعلومات التي احصل عليها من رئيسي المباشر عن ادائي.
٣٨	هناك فرصة كافية للكشف عن كيفية ادائي لعملي.
٣٩	احصل على تغذية عكسية كافية عن ادائي من رئيسي المباشر.
٤٠	يمتاز عملي بالاستقلالية من حيث التفكير والسلوك.
٤١	هناك تنوع بقدر كاف في عملي.
٤٢	امتلك الحرية الكافية لفعل ما اريد في عملي.
٤٣	اشعر بالرضا عن تنوع النشاطات في عملي.
٤٤	انا راض عن فرص التفاعل مع الاخرين التي يتيحها لي عملي.
٤٥	يتيح لي عملي فرصة انجازة من البداية وحتى النهاية.
٤٦	اشعر بالرضا عن النتائج التي يتمخض عنها ادائي للعمل.
٤٧	بشكل عام انا راض عن مجموعة التعويضات التي احصل عليها من شركتي.
٤٨	انا راض عن الخدمات الصحية التي تقدمها لي شركتي.
٤٩	انا راض عن العطل التي احصل عليها من وظيفتي.
٥٠	ارحب بالامان الذي تمنحني اياه وظيفتي.

٥١	انا راض عن الخدمات التقاعدية التي تقدمها لي شركتي.
٥٢	زملائي في العمل ممتعين.
٥٣	زملائي في العمل ليسوا انانيين.
٥٤	يساعد زملائي في العمل بعضهم بعضا.
٥٥	زملائي في العمل ودودين جداً.
٥٦	تمتلك الادارة رؤية واضحة بشأن ماسيؤول اليه مسارنا الوظيفي.
٥٧	تسهل ظروف العمل المادية في شركتي اداء العمل بمستوى الجودة المرغوب .
٥٨	اشعر بعدل الادارة في سياساتها الشخصية.
٥٩	تتخذ القرارات في شركتي على النحو الذي يصب في جانب المحافظة على الافراد الكفؤين.
٦٠	انا ابحت حالياً عن عمل اخر خارج هذه الشركة (R).
٦١	في الاشهر الثلاث الاخيرة انا افكر جدياً في البحث عن عمل جديد (R).
٦٢	انوي ترك هذه الشركة في المستقبل القريب (R).

الرضا عن المسار الوظيفي

اوافق بقوة (٧) اوافق (٦) اوافق بشكل ضعيف (٥) محايد (٤) لا اوافق بشكل ضعيف (٣) لا اوافق (٢) لا اوافق بقوة (١)

ت	الفقرة
٦٣	اشعر بالرضا عن النجاح المتحقق عن مساري الوظيفي.
٦٤	انا راض عن التقدم الذي احرزته باتجاه تحقيق اهدافي الوظيفية.
٦٥	انا راض عن التقدم الذي وصلت اليه بشأن الدخل الذي اصبو اليه.
٦٦	انا راض عن التقدم في مجال المناصب الوظيفية التي حصلت عليها.
٦٧	اشعر بالرضا عن التقدم الذي احرزته في مجال المهارات الجديدة التي اكتسبتها.

الرضا عن الحياة

اوافق بقوة (٧) اوافق (٦) اوافق بشكل ضعيف (٥) محايد (٤) لا اوافق بشكل ضعيف (٣) لا اوافق (٢) لا اوافق بقوة (١)

ت	الفقرة
٦٨	اشعر بالسعادة في حياتي.
٦٩	احصل على كل ما اريد في حياتي.
٧٠	تلبي حياتي المثاليات التي اومن بها.
٧١	سوف لن اغير شيئاً في حياتي اذا قدر لي وان عشت حياة اخرى
٧٢	استطيع القول ان ظروف حياتي ممتازة.